

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah Penelitian

Kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintah dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur negara khususnya Aparatur Sipil Negara (ASN). Karena itu, dalam rangka mencapai tujuan pembangunan nasional yakni mewujudkan masyarakat madani dan taat hukum, berperadaban modern, demokratis, makmur, adil, dan bermoral tinggi, diperlukan Aparatur Sipil Negara yang bertugas sebagai abdi negara dan abdi masyarakat.

Aparatur Sipil Negara berkedudukan sebagai unsur aparatur Negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara professional, jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintah dan pembangunan kepada masyarakat dengan dilandasi kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik, maka pembinaan pegawai diarahkan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar memiliki sikap dan perilaku yang berintikan pengabdian, kejujuran, tanggung jawab, disiplin serta wibawa sehingga dapat memberikan pelayanan sesuai tuntutan perkembangan masyarakat.

Sumber Daya Manusia dalam suatu organisasi instansi pemerintahan adalah suatu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Pegawai merupakan salah satu aset utama yang sangat besar pengaruhnya terhadap perkembangan instansi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal itu menuntut suatu instansi mencari alternatif untuk mendukung apa yang hendak dicapai, seperti dibutuhkannya pengawasan dan disiplin terhadap kinerja pegawai yang terdapat dalam instansi tersebut.

Pengawasan merupakan salah satu fungsi dalam manajemen suatu organisasi. Pengawasan adalah proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan. Suatu pengawasan dikatakan penting karena tanpa adanya pengawasan yang baik tentunya akan menghasilkan tujuan yang kurang memuaskan, baik bagi instansi itu sendiri maupun bagi pegawainya. Adanya pengawasan yang baik maka suatu pekerjaan dapat berjalan dengan lancar serta menghasilkan suatu hasil kerja yang optimal. Pengawasan disarankan dilakukan secara rutin karena dapat merubah suatu lingkungan organisasi yang baik menjadi lebih baik lagi.

Instansi juga dituntut untuk memiliki suatu disiplin kerja dalam melakukan aktivitasnya. Disiplin pada dasarnya merupakan tindakan manajemen untuk mendorong agar karyawan dapat memenuhi berbagai ketentuan dan peraturan yang berlaku dalam suatu perusahaan yang didalamnya mencakup adanya tata tertib atau ketentuan-ketentuan, adanya kepatuhan pada karyawan, adanya sanksi bagi pelanggar. Hal ini bertujuan agar adanya tata tertib para karyawan untuk melaksanakan segala pekerjaannya.

Disiplin kerja yang dimaksud adalah suatu keadaan tertib dimana seseorang atau sekelompok orang yang bergabung dalam perusahaan/ instansi tersebut yang berkehendak mematuhi dan menjalankan peraturan-peraturan perusahaan/ instansi baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis yang tercermin dalam bentuk tingkah laku dan perbuatan. Kinerja adalah suatu hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang pegawai ataupun kelompok dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya.

Untuk mencapai tujuan organisasi tersebut, setiap organisasi atau instansi harus selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja para pegawainya. Kinerja yang baik bagi perusahaan tergantung dari sumber daya manusianya, selain itu juga diperlukan pengawasan dan disiplin

kerja oleh pihak instansi agar dapat menghasilkan informasi yang akurat tentang kinerja para pegawai, dengan demikian keberlangsungan suatu instansi tergantung oleh kinerja pegawai.

Dinas kehutanan Sumatera Utara adalah salah satu Badan Pemerintahan yang mengurus tentang hutan, kawasan hutan dan hasil hutan yang diselenggarakan secara terpadu di Sumatera Utara. Adanya kinerja yang masih kurang baik dapat dibuktikan dengan adanya data kinerja pegawai dimana data tersebut masih banyak pegawai yang kinerjanya masih kurang baik, ditunjukkan dengan data tersebut :

Tabel 1.1 Data Rekapitulasi Pencapaian Kinerja Pegawai pada Bagian Tata Usaha Dinas Kehutanan Provinsi Sumatera Utara Tahun 2013-2015

| No | Kegiatan Tugas Jabatan | Nilai Capaian | | |
|----|--|---------------|-------|-------|
| | | 2013 | 2014 | 2015 |
| 1. | Membuat balasan surat PKL, kunjungan lamaran kerja | 80,71 | 69,48 | 75,14 |
| 2. | Membuat pengumuman | 83,09 | 74,69 | 80,09 |
| 3. | Membuat Laporan bulanan data pegawai | 86,12 | 78,49 | 85,32 |
| 4. | Membuat rekapitulasi kehadiran pegawai | 86,69 | 79,89 | 85,66 |
| 5. | Membuat rencana pengolahan kehutanan | 81,55 | 71,02 | 77,92 |
| | Rata-rata | 83,63 | 74,71 | 80,82 |
| | Kategori Capaian | Baik | Cukup | Baik |

Sumber : Dinas Kehutanan Sumatera Utara tahun 2013-2015

Keterangan kategori capaian :

Baik : 80,00 – 100,00

Cukup Baik : 70,00 – 79,99

Tidak Baik : 0,00 – 69,99

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dijelaskan bahwa pada tahun 2013 Kategori capaian tergolong baik yakni sebesar 83, 63. Akan tetapi pada tahun capaiannya mengalami penurunan

yakni sebesar 74,71 dan dikategorikan cukup, dan pada tahun 2015 capaian kategori kembali naik yaitu sebesar 80,82.

1.2. Identifikasi Masalah Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian diatas, faktor yang menyebabkan kurang maksimalnya kinerja pegawai pada Dinas Kehutanan Provinsi Sumatera Utara yang belum optimal diantaranya:

1. Pengawasan langsung yang dilakukan oleh pimpinan jarang dilakukan.
2. Tanggung jawab belum dilaksanakan dengan baik oleh pegawai.
3. Pegawai yang bersikap pasif terhadap pekerjaannya.
4. Masih adanya sebagian pegawai yang meninggalkan tugas pada jam kerja tanpa ijin.
5. Masih adanya pegawai yang masuk terlambat kerja, pulang tidak sesuai waktu yang ditetapkan instansi.
6. Pegawai sering mengulur waktu istirahat.
7. Kerja pegawai yang kurang efektif dan efisien.

1.3. Batasan Masalah Penelitian

Batasan masalah diperlukan untuk mempermudah penelitian dan agar lebih berfokus dalam analisis masalah penelitian. Dengan demikian penulis membatasi masalah pada **“Pengaruh Pengawasan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Bagian Tata Usaha Dinas Kehutanan Provinsi Sumatera Utara”**.

1.4. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan batasan masalah diatas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah pengawasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Bagian Tata Usaha Dinas Kehutanan Provinsi Sumatera Utara?
2. Apakah disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Bagian Tata Usaha Dinas Kehutanan Provinsi Sumatera Utara?
3. Apakah pengawasan kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Bagian Tata Usaha Dinas Kehutanan Provinsi Sumatera Utara ?

1.5. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan dalam penelitian ini adalah :

1. Mengetahui pengaruh pengawasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Bagian Tata Usaha Dinas Kehutanan Provinsi Sumatera Utara.
2. Mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Bagian Tata Usaha Dinas Kehutanan Provinsi Sumatera Utara.
3. Mengetahui pengaruh pengawasan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Bagian Tata Usaha Dinas Kehutanan Provinsi Sumatera Utara.

1.6. Manfaat Penelitian

Penulis memiliki harapan semoga penelitian ini dapat memberikan hasil yang bermanfaat, sejalan dengan tujuan penelitian diatas. Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat berguna, baik secara akademis maupun praktis.

1.6.1. Manfaat Akademis

1. Dalam melakukan penelitian ini, penulis memiliki harapan agar penelitian ini dapat menambah wawasan dan pengetahuan bagi penulis serta menambah ilmu yang telah didapatkan selama melakukan proses perkuliahan.

2. Penelitian ini dapat juga digunakan sebagai dasar studi untuk perbandingan dan referensi bagi penelitian lain yang sejenis. Dan diharapkan untuk penelitian yang selanjutnya bisa lebih baik dari penelitian yang telah dilakukan.

1.6.2. Manfaat Praktis

1. Bagi penulis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan dan mengembangkan kemampuan berfikir dan menulis sebuah karya ilmiah.

2. Bagi Bagian Tata Usaha Dinas Kehutanan Provinsi Sumatera Utara

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan masukan tentang pentingnya pengaruh pengawasan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Bagian Tata Usaha Dinas Kehutanan sehingga terlaksana dan tercapainya tujuannya dengan lebih baik lagi.

3. Bagi peneliti selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan penambahan ilmu pengetahuan untuk meningkatkan wawasan dalam bidang manajemen khususnya manajemen dibidang Sumber Daya Manusia dalam pengawasan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, TINJAUAN EMPIRIS, KERANGKA BERFIKIR DAN

RUMUSAN HIPOTESIS

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1. Pengertian Pengawasan Kerja

Pengawasan adalah salah satu fungsi manajemen, yang merupakan proses kegiatan pimpinan untuk memastikan dan menjamin bahwa tujuan dan sasaran serta tugas-tugas organisasi akan dan terlaksana dengan baik sesuai dengan rencana, kebijakan, instruksi, dan

ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan dan yang berlaku. Pengawasan adalah suatu sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan.

Menurut Handoko **“Pengawasan kerja adalah proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Ini berkenaan dengan cara-cara membuat kegiatan-kegiatan sesuai yang direncanakan”**.¹

Menurut Schermerhorn dalam buku Sule bahwa, **“Pengawasan adalah sebagai proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan tersebut”**.²

Dari beberapa pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pengawasan merupakan hal penting dalam menjalankan suatu perencanaan. Dengan adanya pengawasan maka perencanaan yang diharapkan manajemen dapat terpenuhi dan berjalan dengan baik. Pengawasan pada dasarnya diarahkan sepenuhnya untuk menghindari adanya kemungkinan penyelewengan atau penyimpangan atas tujuan yang akan dicapai, melalui pengawasan diharapkan dapat membantu melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Bahkan melalui pengawasan dapat tercipta suatu aktivitas yang berkaitan erat dengan peraturan dan evaluasi mengenai sejauh mana pelaksanaan kerja dilaksanakan. Pengawasan juga dapat mendeteksi sejauh mana kebijakan pimpinan dijalankan dan sampai sejauh mana yang terjadi dalam pelaksanaan kerja tersebut.

¹Handoko, T. Hani, *Manajemen*, Edisi Kedua, Cetakan Keduapuluh, Yogyakarta, 2009, hal. 359.

²Sule, Erni, Tisnawati, dan Saefullah, Kurniawan, *Pengantar Manajemen*, Kencana, Jakarta, 2009, hal. 317.

2.1.2. Jenis-Jenis Pengawasan

Menurut Sule pengawasan yang dilakukan dapat digolongkan menjadi tiga macam jenis yaitu :

- 1. Pengawasan berdasarkan proses kegiatan**
- 2. Pengawasan internal dan eksternal**
- 3. Pengawasan berdasarkan fungsi operasional dalam manajemen”³.**

Berdasarkan kutipan diatas, jenis-jenis pengawasan dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pengawasan berdasarkan proses kegiatan

Pengawasan berdasarkan proses kegiatan dibedakan menjadi tiga bagian yaitu pengawasan awal, pengawasan proses dan pengawasan akhir. Pengawasan awal dilakukan biasanya untuk memastikan apakah seluruh faktor input produksi telah sesuai dengan standar ataukah tidak. Pengawasan proses yaitu pengawasan yang dilakukan pada saat proses tengah berlangsung. Pengawasan akhir adalah pengawasan yang dilakukan pada saat akhir pengerjaan sesuatu.

2. Pengawasan internal dan pengawasan eksternal

Pengawasan internal adalah pengawasan yang dilakukan secara mandiri oleh setiap pekerja terhadap tugas yang dibebankan kepadanya. Pengawasan eksternal adalah pengawasan yang dilakukan terhadap seseorang atau bagian oleh orang lain atau oleh bagian yang diluar bagian yang diawasi.

3. Pengawasan berdasarkan fungsi operasional

³ **ibid.** hal. 327

Pengawasan berdasarkan fungsi operasional manajemen dapat dilakukan dibagian sumber daya manusia, pengawasan di bagian informasi dan keuangan, pengawasan dibagian operasi dan produksi, dan pengawasan di bagian pemasaran.

2.1.3. Tipe-Tipe Pengawasan Kerja

Handoko mengemukakan ada 3 tipe dasar daripada pengawasan yaitu:

- a. Pengawasan pendahuluan (*Freed Forward Control*).**
- b. Pengawasan selama kegiatan berlangsung (*Concurrent Control*).**
- c. Pengawasan Umpan Balik (*Feedback Control*).⁴**

Berdasarkan kutipan diatas, tipe-tipe pengawasan dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Pengawasan pendahuluan (*Freed Forward Control*)

Pengawasan pendahuluan yaitu pengawasan yang terjadi sebelum kerja dilakukan. Pengawasan pendahuluan menghilangkan penyimpangan penting pada kerja yang diinginkan dan dihasilkan sebelum penyimpangan itu terjadi. Pengawasan pendahuluan mencakup semua upaya manajerial guna memperbesar kemungkinan bahwa hasil-hasil aktual akan berdekatan hasilnya dibandingkan hasil-hasil yang direncanakan.

b. Pengawasan selama kegiatan berlangsung (*Concurrent Control*)

Pengawasan selama kegiatan berlangsung yaitu memonitor pekerjaan yang berlangsung guna memastikan bahwa sasaran-sasaran telah tercapai dengan baik.

c. Pengawasan umpan balik (*Feedback Control*)

Pengawasan umpan balik yaitu mengukur hasil suatu kegiatan yang telah dilaksanakan, guna mengukur penyimpangan yang terjadi atau tidak sesuai dengan standar.

2.1.4. Fungsi Pengawasan

⁴Handoko,T.Hani, **Op.cit**, hal.360.

Fungsi pengawasan manajemen menurut Sule adalah **“upaya sistematis dalam menetapkan standar kinerja dan berbagai tujuan yang direncanakan, mendesain sistem informasi umpan balik, membandingkan antara kinerja yang dicapai dengan standar yang ditetapkan sebelumnya, menentukan apakah terdapat penyimpangan dan tingkat signifikansi dari setiap penyimpangan tersebut, dan mengambil tindakan yang diperlukan”**⁵

Berdasarkan kutipan diatas, fungsi pengawasan dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Menetapkan standar kinerja

Merencanakan standar kinerja dengan berbagai ketentuan dan tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan.

b. Mendesain sistem informasi umpan balik

Menyusun sistem informasi yang didapat dari hasil-hasil kerja dari yang telah diselesaikan oleh karyawan.

c. Perbandingan kinerja dengan standar yang ditetapkan sebelumnya

Memeriksa hasil kerja yang telah dilakukan oleh karyawan apakah sesuai dengan standar kerja yang ditetapkan oleh perusahaan atau tidak sesuai dengan yang ditetapkan oleh perusahaan.

d. Mengambil tindakan yang diperlukan

Mengambil tindakan yang diperlukan untuk memastikan apakah sumber daya perusahaan dipergunakan secara efektif dan efisiensi dalam pencapaian tujuan perusahaan..

2.1.5. Tujuan Dari Fungsi Pengawasan

Menurut Sule tujuan dari fungsi pengawasan adalah **“Adaptasi perubahan lingkungan, meminimalkan kegagalan, meminimumkan biaya dan mengantisipasi kompleksitas dari organisasi.”**⁶

Dari kutipan diatas, tujuan dari fungsi pengawasan dapat dijelaskan sebagai berikut :

⁵Sule, Ernie, Tisnawati, dan Saefullah, Kurniawan, **Op.cit.** Hal. 318.

⁶**Loc.cit.**

a. Adaptasi perubahan lingkungan

Berbagai perubahan organisasi terjadi secara terus menerus dan tidak dapat dihindari seperti munculnya inovasi produk dan pesaing baru. Melalui fungsi pengawasannya, manajer mendeteksi dan perubahan yang berpengaruh pada barang dan jasa organisasi sehingga mampu menghadapi tantangan atau memanfaatkan kesempatan yang diciptakan perubahan yang terjadi.

b. Meminimalkan kegagalan

Bila para bawahan tidak membuat kesalahan, manajer dapat secara sederhana melakukan fungsi pengawasan. Tetapi kebanyakan anggota organisasi sering membuat kesalahan. Sistem pengawasan memungkinkan manajer mendeteksi kesalahan tersebut sebelum menjadi kritis.

c. Meminimumkan biaya

Semakin besar organisasi maka semakin besar biaya yang akan dikeluarkan oleh perusahaan, maka perlu adanya perencanaan pembiayaan yang terstruktur dalam suatu organisasi. Melalui fungsi manajemen maka pembiayaan dapat diminimumkan.

d. Mengantisipasi kompleksitas dari organisasi

Semakin besar organisasi maka akan memerlukan pengawasan yang lebih formal dan hati-hati. Melalui fungsi manajemen maka kompleksitas dari organisasi akan dapat dikendalikan dan dipantau oleh atasan.

2.1.6. Tahap-Tahap Pengawasan Kerja

Hani Handoko mengungkapkan Proses Pengawasan biasanya paling sedikit terdiri dari lima tahap yaitu:

- 1. Penetapan Standar Pelaksanaan.**
- 2. Penentuan Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan.**
- 3. Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan.**
- 4. Perbandingan Pelaksanaan dengan Standar dan Analisa Penyimpangan.**
- 5. Pengambilan koreksi bila diperlukan.⁷**

Dari kutipan diatas, tahap-tahap pengawasan dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Penetapan standar pelaksanaan.

Penetapan standar sebagai suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai patokan untuk penilaian hasil-hasil. Tujuan, sasaran, kuota, dan target pelaksanaan kegiatan dapat digunakan sebagai standar.

2. Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan.

Tahap penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan adalah dengan menentukan pengukuran pelaksanaan kegiatan secara tepat.

3. Pengukuran pelaksanaan kegiatan.

Tahap pengukuran pelaksanaan kegiatan dilakukan sebagai proses berulang-ulang dan terus-menerus. Ada beberapa cara melakukan pengukuran pelaksanaan yaitu :pengamatan, laporan-laporan baik lisan maupun tertulis, metode-metode otomatis dan inspeksi, pengujian (test) atau dengan pengambilan sampel.

4. Perbandingan pelaksanaan dengan standar dan analisa penyimpangan.

Tahap perbandingan pelaksanaan dengan standar dan analisa penyimpangan dilakukan dengan perbandingan pelaksanaan nyata dengan pelaksanaan yang direncanakan atau standar yang telah ditetapkan.

⁷ Handoko,T.Hani, **Op.cit.** ,hal.363.

5. Tindakan koreksi bila diperlukan.

Bila hasil analisa menunjukkan perlunya tindakan koreksi, maka tindakan koreksi akan diambil.

Dari tahap-tahap pengawasan tersebut maka dapat diambil beberapa pernyataan dari pendapat Handoko untuk dijadikan sebagai indikator yang dapat mengukur pengawasan yaitu:

- 1. Penetapan standar pelaksanaan.**
- 2. Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan.**
- 3. Pengukuran pelaksanaan kegiatan.**
- 4. Membandingkan pelaksanaan kegiatan dengan standart dan analisa penyimpangan.**

Dari kutipan diatas, maka disimpulkan indikator pengawasan dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Penetapan standar pelaksanaan.

Penetapan standar sebagai suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai patokan untuk penilaian hasil-hasil. Tujuan, sasaran, kuota, dan target pelaksanaan kegiatan dapat digunakan sebagai standar.

2. Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan.

Tahap penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan adalah dengan menentukan pengukuran pelaksanaan kegiatan secara tepat.

3. Pengukuran pelaksanaan kegiatan.

Tahap pengukuran pelaksanaan kegiatan dilakukan sebagai proses berulang-ulang dan terus-menerus. Ada beberapa cara melakukan pengkuran pelaksanaan yaitu :pengamatan, laporan-laporan baik lisan maupun tertulis, metode-metode otomatis dan inspeksi, pengujian (test) atau dengan pengambilan sampel.

4. Perbandingan pelaksanaan dengan standar dan analisa penyimpangan.

Tahap perbandingan pelaksanaan dengan standar dan analisa penyimpangan dilakukan dengan perbandingan pelaksanaan nyata dengan pelaksanaan yang direncanakan atau standar yang telah ditetapkan.

2.1.7. Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan keadaan yang menyebabkan atau memberikan dorongan kepada pegawai untuk berbuat dan melakukan segala kegiatan sesuai dengan norma-norma atau aturan-aturan yang telah ditetapkan. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja dan mendukung terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat. Karena itu setiap manajer juga dikatakan efektif dalam kepemimpinannya, jika para bawahannya sudah melakukan disiplin kerja yang baik. Untuk memelihara dan meningkatkan kedisiplinan kerja yang baik adalah hal yang sulit karena banyak faktor yang mempengaruhinya.

Berikut pengertian disiplin yang dikemukakan oleh beberapa ahli yang pada hakekatnya, pengertiannya tidak jauh berbeda antara pendapat satu ahli dengan ahli yang lain.

Menurut Husnan dalam buku Sinambela bahwa **“Disiplin adalah setiap perseorangan dan juga kelompok yang menjamin adanya kepatuhan terhadap perintah dan berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang diperlukan seandainya tidak ada perintah”**⁸.

Menurut Davis dalam buku Mangkunegara bahwa **“Disiplin adalah pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi (*Dicipline is Management Action to Enforce Organizaton Standards*)”**⁹.

⁸Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama, PT. Bumi Aksara, Jakarta, 2016, Hal. 334.

⁹Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Keduabelas, PT. Remaja Rosda karya, Bandung, 2013, hal.129.

Menurut Siagian “**Pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya**”¹⁰.

Dari pendapat di atas menunjukkan beragamnya para ahli dalam memandang disiplin pegawai. Namun demikian, disiplin kerja pada dasarnya adalah sikap dan perilaku ketaatan atau kepatuhan pegawai pada peraturan yang berlaku baik tertulis maupun yang tidak tertulis.

Menurut Mangkunegara ada 2 bentuk disiplin kerja, yaitu:

1. **“Disiplin Preventif**
2. **Disiplin Korektif”**¹¹.

Berdasarkan kutipan di atas, bentuk disiplin dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah tindakan disiplin yang dilakukan untuk mendorong pegawai mentaati berbagai peraturan atau ketentuan yang berlaku untuk memenuhi standar yang telah ditetapkan atau upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Artinya, melalui kejelasan dan penjelasan tentang pola sikap, tindakan dan perilaku yang diinginkan setiap anggota organisasi, diusahakan pencegahan jangan sampai para pegawai berperilaku negatif atau melanggar aturan ataupun standar yang telah ditetapkan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventif, pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan.

2. Disiplin Korektif

¹⁰Sondang P.Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Cetakan Keenambelas, PT. Bumi Aksara, Jakarta, 2008, hal. 305.

¹¹Mangkunegara, *Op.Cit*, hal. 129.

Disiplin korektif adalah suatu tindakan yang dilakukan setelah terjadinya pelanggaran peraturan yang dilakukan pegawai. Artinya, tindakan ini dimaksudkan untuk mencegah timbulnya pelanggaran lebih lanjut sehingga tindakan dimasa yang akan datang sesuai dengan standar. Pegawai yang melakukan pelanggaran atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan, kepada pegawai yang bersangkutan akan dikenakan sanksi. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

2.1.8. Pendekatan – Pendekatan Dalam Disiplin Kerja

Disiplin pada dasarnya merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi berbagai ketentuan yang berlaku, maka setiap organisasi perlu memiliki berbagai ketentuan yang harus ditaati oleh para anggotanya agar penegakan disiplin dapat dijalankan. Tenaga kerja tersebut perlu memperoleh pembinaan disiplin kerja melalui pendekatan-pendekatan disiplin.

Menurut Mangkunegara pendekatan disiplin harus dilakukan perusahaan ada tiga yaitu:

“1. Pendekatan Disiplin Modern

2. Pendekatan Disiplin dengan Tradisi

3. Pendekatan Disiplin Bertujuan”¹².

Berdasarkan kutipan diatas, pendekatan disiplin dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pendekatan Disiplin Modern

Pendekatan disiplin modern yaitu mempertemukan sejumlah keperluan/kebutuhan baru di luar hukuman. Pendekatan ini berasumsi :

¹²Ibid. hal. 130.

1. Disiplin modern merupakan suatu cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik.
2. Melindungi tuduhan yang benar untuk diteruskan pada proses hukum yang berlaku.
3. Keputusan-keputusan yang semauanya terhadap kesalahan atau prasangka harus diperbaiki dengan mengadakan proses penyuluhan dengan mendapatkan fakta-faktanya.
4. Melakukan protes terhadap keputusan yang berat sebelah pihak terhadap kasus didiplin.

2. Pendekatan Disiplin dengan Tradisi

Pendekatan disiplin dengan tradisi, yaitu pendekatan disiplin dengan cara memberikan hukuman. Pendekatan ini berasumsi :

1. Disiplin dilakukan oleh atasan kepada bawahan, dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila telah diputuskan.
2. Disiplin adalah hukuman untuk pelanggaran, pelaksanaannya harus disesuaikan dengan tingkat pelanggarannya.
3. Pengaruh hukuman untuk memberikan pelajaran kepada pelanggar maupun kepada pegawai lainnya.
4. Peningkatan perbuatan pelanggaran diperlukan hukuman yang lebih keras.
5. Pemberian hukuman terhadap pegawai yang melanggar kedua kalinya harus diberi hukuman yang lebih berat.

3. Pendekatan Disiplin Bertujuan

Pendekatan disiplin bertujuan berasumsi bahwa :

1. Disiplin kerja harus dapat diterima dan dipahami oleh semua pegawai.

2. Disiplin bukanlah suatu hukuman, tetapi merupakan pembentukan perilaku.
3. Disiplin ditujukan untuk perubahan perilaku yang lebih baik dan bertanggung jawab terhadap perbuatannya

2.1.9. Indikator Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan, indikator yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan pada suatu perusahaan di antaranya adalah :

- “1. Tujuan dan kemampuan**
- 2. Teladan pimpinan**
- 3. Balas jasa**
- 4. Keadilan**
- 5. Waskat**
- 6. Sanksi hukuman**
- 7. Ketegasan**
- 8. Hubungan kemanusiaan”¹³.**

Berdasarkan kutipan di atas, indikator yang mempengaruhi kedisiplinan dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

2. Teladan pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberikan contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan

¹³Malayu S.P.Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Cetakan kesembilan, PT Bumi Aksara, Jakarta, 2006, hal. 194.

perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahanpun akan ikut baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), para bawahanpun akan kurang disiplin.

3. Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, maka kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.

4. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan pegawai yang baik. Manajer yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya. Jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap perusahaan supaya kedisiplinan pegawai perusahaan baik pula.

5. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan pegawai perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja dan prestasi kerja bawahannya.

6. Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan pegawai. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, pegawai akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap dan indisipliner karyawan akan semakin berkurang.

7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan pegawai. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap pegawai yang indisipliner sesuai dengan sanksi yang telah ditetapkan.

8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship* dan *cross relationship* hendaknya harmonis.

Sedangkan menurut Singodimedjo dalam buku Sutrisno faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai yaitu:

- “1. Besar kecilnya pemberian kompensasi.**
- 2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan**
- 3. Ada tidaknya aturan yang pasti yang dapat dijadikan pegangan.**
- 4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan.**
- 5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan.**
- 6. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan.**
- 7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin”¹⁴.**

Berdasarkan kutipan diatas, pengaruh disiplin dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya pemberian kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para pegawai akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan

¹⁴H. Edi Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Cetakan Keenam, Kencana, Jakarta, 2014, hal. 89.

balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan.

2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua pegawai akan selalu memerhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan.

3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.

4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Bila ada seorang pegawai yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggar disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua pegawai akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa.

5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan para pegawai agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

6. Ada tidaknya perhatian kepada para pegawai

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain. Seorang pegawai tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri.

7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

Kebiasaan-kebiasaan positif itu antara lain:

- Saling menghormati, bila ketemu di lingkungan pekerjaan.
- Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga para pegawai akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut.
- Sering mengikutsertakan pegawai dalam pertemuan-pertemuan, apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan mereka.
- Memberi tahu bila ingin meninggalkan kepada rekan sekerja, dengan menginformasikan, kemana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

2.1.10. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah sesuatu yang penting bagi instansi, khususnya kinerja pegawai yang bisa membawa perusahaan pada pencapaian tujuan yang diharapkan. Baik atau buruknya kinerja pegawai dapat berpengaruh pada baik buruknya kinerja instansi. Kinerja bisa mempengaruhi berlangsungnya kegiatan suatu organisasi perusahaan, semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh para pegawai akan sangat membantu dalam perkembangan organisasi atau perusahaan tersebut.

Berikut adalah pengertian-pengertian kinerja menurut para ahli diantaranya yaitu:

Malayu S.P Hasibuan mengatakan bahwa **“Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu”**¹⁵.

Mangkunegara mengatakan bahwa **“Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”**¹⁶.

Sturman dalam buku Hendrawan Supratikno ” **Kinerja adalah suatu konstruk multidimensional yang sangat kompleks dengan banyak perbedaan dalam arti tergantung pada siapa yang sedang mengevaluasi, bagaimana dievaluasi, dan aspek apa yang dievaluasi.”**¹⁷

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh kemampuan dari individu atau kelompok yang dilakukan berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu dengan maksimal.

2.1.11. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Proses kinerja organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor. Dalam pelaksanaan kinerja, akan sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang bersumber dari pekerjaan sendiri maupun dari organisasi. Dari pekerjaan faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan dan kompetensinya, sementara dari organisasi dipengaruhi oleh sikap pimpinan dan tindakan dalam melakukan pemberdayaan terhadap karyawannya, dan bagaimana meningkatkan kemampuan kerjanya menjadi lebih baik lagi. Dalam kondisi seperti sekarang ini sangat penting

¹⁵Malayu S.P Hasibuan, **Op.Cit**, hal. 94.

¹⁶ Anwar Prabu Mangkunegara, **Op.Cit**. hal. 67.

¹⁷ Hendrawan Supratikno, *Manajemen Kinerja untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2006, hal.12.

menanamkan nilai-nilai kerja yang baik kepada setiap karyawan, sehingga diharapkan setiap karyawan memiliki loyalitas yang tinggi kepada perusahaan.

Menurut Wibowo terdapat beberapa faktor yang perlu diperhatikan untuk suatu organisasi mempunyai kinerja yang baik yaitu :” **Menyangkut pernyataan tentang maksud dan nilai-nilai, manajemen strategis, manajemen sumber daya manusia, pengembangan organisasi, konteks organisasi, desain kerja, fungsionalisasi, budaya, dan kerjasama**”¹⁸

1. Pernyataan tentang maksud dan nilai-nilai

Pernyataan tentang maksud mendefinisikan tentang apa yang harus dicapai, sedangkan sistem nilai mendefinisikan tentang perilaku yang diharapkan dalam mencapai maksud tersebut. Keduanya mencakup aspek berlangsungnya kerjasama, berorientasi pada kualitas, memberi perhatian pada pelanggan, dan bersifat menghargai kepada individu.

2. Manajemen strategis

Merupakan serangkaian keputusan dan tindakan yang dapat berakibat dalam formulasi dan implementasi dari strategi yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen strategis mengandung pokok pikiran dalam garis besar tentang apa dan bagaimana tujuan yang akan dicapai organisasi dimasa yang akan datang.

3. Manajemen sumber daya manusia

Penting bagi organisasi membuat perencanaan tentang karyawan yang akan dipekerjakan di masa sekarang maupun di masa yang akan datang, hal ini penting agar karyawan yang ada sesuai dengan kebutuhan organisasi. selain itu penting juga untuk

¹⁸ **ibid**, Hal 70-74

merancang kegiatan yang dapat meningkatkan kemampuan karyawan yang ada saat ini sehingga kemampuannya dapat sejalan dengan kebutuhan organisasi.

4. Pengembangan organisasi

Pengembangan organisasi berkepentingan dengan perencanaan dan implementasi program yang dirancang untuk memperbaiki efektivitas yang berfungsi untuk mengelola perubahan.

5. Konteks organisasi

Dalam hubungannya dengan organisasi, kinerja atau proses pelaksanaan kerja dan hasil kerja oleh suatu organisasi dipengaruhi secara langsung oleh rencana dan tindakan manajerial, struktur organisasi dan kondisi lingkungan eksternal dan internal. Sementara itu rencana dan tindakan manajerial serta struktur organisasi juga dipengaruhi oleh lingkungan eksternal dan internal sebelum memberikan pengaruh kepada kinerja organisasi.

6. Desain kerja

Merupakan spesifikasi dari isi, metode, dan hubungan pekerjaan. Desain pekerjaan bertujuan untuk memperinci konteks pekerjaan, harapan dengan peran, hubungan dalam organisasi, efisiensi operasional, dan penyelesaian suatu pekerjaan.

7. Fungsionalisasi

Bagaimana suatu organisasi berfungsi merupakan faktor kontekstual yang secara langsung memengaruhi proses desain dan operasi manajemen kinerja.

8. Budaya

Komponen budaya organisasi adalah nilai-nilai, norma-norma, dan gaya manajemen. Nilai-nilai dinyatakan sebagai keyakinan tentang apa yang baik bagi organisasi dan perilaku seperti apa yang diinginkan. Norma-norma adalah aturan tidak tertulis yang mendefinisikan harapan atas perilaku. Sedangkan gaya manajemen menjelaskan bagaimana manajer berperilaku dan menjalankan kekuatan dan kekuasaannya.

9. Kerjasama

Dalam suatu organisasi berbasis tim, pencapaian kinerja organisasi sangat ditentukan oleh kinerja tim yang terdiri dari sekelompok orang dengan latar belakang budaya perbedaan kemampuan yang bervariasi. Keberhasilan tim sangat ditentukan oleh kemampuan bekerja sama.

2.1.12. Indikator Kinerja

Menurut Robert L. Mathis dan Jackson John H ada lima indikator kinerja yaitu :

- 1. Kualitas hasil pekerjaan.**
- 2. Kuantitas pekerjaan.**
- 3. Ketepatan waktu.**
- 4. Kehadiran.**
- 5. Kemampuan bekerjasama.¹⁹**

Berdasarkan kutipan diatas, indikator kinerja dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Kualitas hasil pekerjaan

Yaitu menilai baik tidaknya hasil pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.

2. Kuantitas pekerjaan

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan.

3. Ketepatan waktu

¹⁹Mathis Robert L dan Jackson John, *Human Resouch Management*, Alih Bahasa, Salemba Empat, Jakarta, 2006, Hal. 378

Dalam menyelesaikan tugas para karyawan bukan hanya dituntut untuk cepat menyelesaikan pekerjaannya namun juga harus tepat atau sesuai dengan harapan atasan.

4. Kehadiran

Dengan kehadiran menunjukkan semangat kerja yang dimiliki oleh karyawan.

5. Kemampuan bekerjasama

Kemampuan bekerjasama yang baik dengan rekan satu bagian maupun bagian lain.

2.2. Tinjauan Empiris

Penelitian terdahulu yang digunakan penulis adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai motivasi, disiplin kerja yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berikut ini adalah tabel perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis:

Tabel 2.1

Perbandingan Penelitian Terdahulu Dengan Penelitian Penulis

| No | Judul Penelitian, Peneliti dan Tahun Penelitian | Persamaan | Perbedaan |
|----|---|-------------------------------|-----------|
| 1. | Pengaruh Disiplin kerja dan Pengawasan Kerja Terhadap Produktivitas Pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Simeule Nanggroe Aceh Darussaalam. Rismaida | Disiplin dan Pengawasan Kerja | Kinerja |
| 2. | Pengaruh Pengawasan Kerja (X) Terhadap Kedisiplinan Pegawai Pada Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Utara SM. Raja Medan (Y). Erna Julianty Simanjuntak | Disiplin dan Pengawasan Kerja | Kinerja |
| 3. | Pengaruh Pengawasan Kerja (X) | Disiplin dan | Kinerja |

| | | | |
|--|--|------------------|--|
| | Terhadap Kedisiplinan Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang(Y). Lusi Irmayani | Pengawasan Kerja | |
|--|--|------------------|--|

Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh para peneliti yang menunjukkan beberapa perbedaan diantaranya adalah:

Penelitian yang dilakukan oleh Rismaida yang berjudul **“Pengaruh Disiplin kerja dan Pengawasan Kerja Terhadap Produktivitas Pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Simeule Nanggroe Aceh Darussaalam.”**²⁰ Dengan menggunakan variabel penelitian disiplin kerja dan pengawasan kerja sebagai variabel bebas dan produktivitas kerja sebagai variabel terikat, menyimpulkan bahwa diduga ada pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja dan pengawasan kerja secara bersama-sama terhadap produktivitas pegawai pada pendidikan kabupaten semeuleu Nanggroe Aceh Darussalam.

Penelitian yang dilakukan oleh Erna Julianty Simanjuntak yang berjudul **“Pengaruh Pengawasan Kerja Terhadap Kedisiplinan Pegawai Pada Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Utara SM. Raja Medan”**.²¹ Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data melalui angket. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kombinasi pengawasan kerja terhadap kedisiplinan pegawai dengan nilai R square 0,536. Karakteristik pengawasan kerja terhadap kedisiplinan pegawai dengan nilai beta (pada uji t) sebesar 12,342. Dengan persamaan regresi sederhana $Y = 12,342 + 0,414X$.

Lusi Irmayani, 2006 dalam penelitiannya yang berjudul **“Pengaruh Pengawasan Kerja Terhadap Kedisiplinan Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota**

²⁰Rismaida, **Pengaruh Disiplin kerja dan Pengawasan Kerja Terhadap Produktivitas Pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Simeule Nanggroe Aceh Darussaalam**, Universitas Sumatera Utara,2010

²¹Erna, Julianty, Simanjuntak, **Pengaruh Pengawasan Kerja Terhadap Kedisiplinan Pegawai Pada Dinas Pendapatan Daerah Sumatera Utara**, Program Studi Manajemen, Universitas HKBP Nommensen, 2015.

Semarang,²² penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data melalui angket. Teknik analisis data yang digunakan adalah dengan teknik deskriptif persentasi dan regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang positif antara kedisiplinan kerja terhadap pengawasan pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang.

2.3. Kerangka Berfikir

Perkembangan suatu instansi baik dilihat dari sudut pandang beban tugas, perkembangan teknologi, dan metode kerja yang baru, perlu mendapat perhatian dan respon dari instansi. Oleh sebab itu, pemberdayaan pegawai yang akan diberi wewenang dan tanggung jawab, perlu dibekali dengan pengetahuan dan keterampilan yang memadai serta pemberian motivasi serta penetapan disiplin kerja yang tepat untuk tercapainya tujuan utama instansi, serta meningkatkan kinerja setiap pegawai yang ada di instansi tersebut khususnya di Bagian Tata Usaha Dinas Kehutanan Provinsi Sumatera Utara.

Salah satu hal yang perlu dilakukan untuk dapat meningkatkan kinerja para pegawai yaitu para pegawai membutuhkan pengawasan yang baik dan disiplin diri agar dalam menjalankan setiap tugas dan pekerjaan yang diberikan, mereka dapat mengerjakan dengan kepercayaan diri yang tinggi, disertai dengan semangat kerja yang tinggi pula. Dengan pengawasan yang baik maka akan membuat totalitas mereka dalam bekerja akan semakin meningkat dan akan berdampak positif bagi peningkatan kinerja yang akan mereka capai di Dinas Kehutanan Provinsi Sumatera Utara.

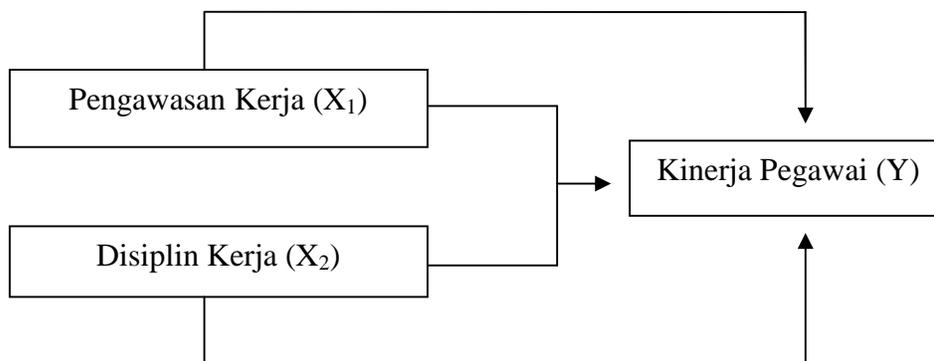
Selain mengawasi kerja pegawai, hal yang perlu diperhatikan selanjutnya untuk meningkatkan kinerja para pegawai yaitu melalui penetapan disiplin kerja yang tepat kepada para pegawai yang sesuai dengan peraturan instansi, agar setiap pegawai yang ada di instansi dapat

²²Luci, Irmayani, **Pengaruh Pengawasan Kerja Terhadap Kedisiplinan Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang**, Program Studi Manajemen, Universitas Negeri Medan, 2006.

menjalankan tugas mereka dengan baik, dapat mentaati apa yang diperintahkan oleh atasan mereka. Tujuannya agar seluruh pegawai dapat mematuhi setiap tata tertib yang berlaku di instansi, semua hal itu dilakukan agar setiap pegawai bisa menunjukkan kinerja terbaik mereka bagi Bagian Tata Usaha Dinas Kehutanan Provinsi Sumatera Utara.

Untuk membantu para pegawai agar dapat bekerja dengan semangat tinggi, memiliki tingkat kedisiplinan yang tinggi dan totalitas dalam mengerjakan setiap pekerjaan yang diberikan guna tercapainya tujuan Dinas Kehutanan Provinsi Sumatera Utara, diperlukan usaha yang keras dari pihak instansi dalam pemberdayaan para pegawai mereka misalnya dengan pengawasan yang baik kepada pegawai dan penetapan disiplin kerja yang tepat di Bagian Tata Usaha Dinas Kehutanan Provinsi Sumatera Utara. Dengan dilakukannya hal tersebut diharapkan dapat membantu dalam meningkatkan kinerja para pegawai yang ada di instansi tersebut.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran, maka dapat dirumuskan paradigma penelitian mengenai pengawasan dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dinyatakan dalam gambar sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Berfikir

2.4. Rumusan Hipotesis

Hipotesis membantu penulis dalam ruang lingkup penelitian yaitu pemilihan data yang relevan serta menghindarkan penelitian dari hal yang tidak ada hubungannya dengan masalah yang sudah dirumuskan.

Menurut Sarwono bahwa **“Hipotesis merupakan jawaban sementara dari persoalan yang kita teliti.”**²³

Sesuai dengan rumusan masalah di atas, maka hipotesis yang di ajukan penulis adalah sebagai berikut :

H₁: Ada pengaruh yang positif dan signifikan pengawasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Bagian Tata Usaha Dinas Kehutanan Provinsi Sumatera Utara.

H₂: Ada pengaruh yang positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Bagian Tata Usaha Dinas Kehutanan Provinsi Sumatera Utara.

H₃: Ada pengaruh yang positif dan signifikan pengawasan kerja dan disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Bagian Tata Usaha Dinas Kehutanan Provinsi Sumatera Utara.

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian berfungsi untuk membantu pelaksanaan penelitian agar dapat berjalan dengan baik. Adapun penelitian yang digunakan peneliti adalah penelitian kuantitatif, yaitu penelitian yang menggunakan daftar pertanyaan atau kuesioner dalam pengumpulan data. Untuk memberikan kejelasan hubungan antara variabel dengan sub variabel penulis menggunakan desain penelitian statistik deskriptif, yaitu statistik yang digunakan untuk

²³Jonathan, Sarwono, **Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif**, Edisi Pertama, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2006, hal. 26.

menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Juga menggunakan statistik inferensial/ induktif, yaitu teknik statistik yang digunakan untuk menganalisa data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi. Pada statistik inferensial terdapat statistik parametrik yang digunakan untuk menguji parameter populasi melalui statistik, atau menguji ukuran populasi melalui data sampel. Kedua metode tersebut digunakan untuk mengolah dan menganalisis data sampel.

Menurut Sugiono **“penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/ statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.”**²⁴

3.2. Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono **“Populasi adalah generalisasi yang terdiri atas objek/ subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.”**²⁵

Berdasarkan pendapat di atas maka yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Dinas Kehutanan Sumatera Utara yang berjumlah 33 orang.

Menurut Sugiyono **“Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki populasi tersebut.”**²⁶Pada penelitian ini peneliti mengambil semua populasi sebagai responden.

Dalam Tata Usaha Dinas Kehutanan terdapat 33 orang pegawai. Setiap pegawai dibagikan masing-masing dipimpin oleh 1 orang KASUBBAG. Datanya disajikan dalam Tabel

3.1

²⁴Sugiono, **Metode Penelitian Kuantitatif dan kualitatif dan R&D**, Cetakan kedelapan, Bandung, 2009, hal.8

²⁵ **Ibid**, hal.80

²⁶ **Ibid**, hal.81

Tabel 3.1

Sumber : Dinas Kehutanan Provinsi Sumatera Utara

3.3. Sumber Data

Penelitian ini membutuhkan data yang dianalisis untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pengawasan dan kedisiplinan terhadap kinerja. Oleh karena itu, peneliti mengambil dua jenis data yaitu:

1. Data Primer

| Jabatan Struktural | Populasi | Responden |
|---|-----------------|------------------|
| Kepala Dinas Kehutanan Provsu | 1 | 1 |
| Sekretaris Dinas Kehutanan Provsu | 1 | 1 |
| Sekretaris Pimpinan Kepala Dinhut Provsu | 1 | 1 |
| Ajudan Kadin Kehutanan Provsu | 1 | 1 |
| Sekretaris Pimpinan pd sekretaris Dinhut Provsu | 1 | 1 |
| KASUBBAG Umum dan Kepegawaian | 1 | 19 |
| Staf SUBBAG Umum dan Kepegawaian | 18 | |
| KASUBBAG Keuangan | 1 | 9 |
| Staf SUBBAG Keuangan | 8 | |
| Total | 33 | 33 |

Data primer merupakan data yang diperoleh dan dikumpulkan sendiri dengan penelitian

secara langsung. Melalui :

- a. Wawancara, dari wawancara maka peneliti mendapatkan struktur organisasi, pandangan pegawai dan mengerti cara berkomunikasi atasan dan bawahan juga sebaliknya.
- b. Observasi, dari observasi yang telah dilakukan peneliti mendapatkan gambaran umum aktivitas bekerja, kekurangan dan kelebihan saat bekerja.
- c. Angket atau kuesioner, dari penyebaran angket peneliti mengetahui seberapa penting pengawasan dan kedisiplinan terhadap kinerja yang berasal dari diri pribadi pegawai.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh bukan dari peneliti sendiri melainkan dikumpul oleh orang lain, seperti dari dokumentasi suatu instansi, internet dan dari riset keperustakaan yang dimaksudkan untuk mendapat informasi penting lainnya.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan dalam penulisan skripsi ini, maka penulis menggunakan beberapa metode, yaitu:

a) Metode Wawancara

Wawancara yaitu mengadakan komunikasi langsung dengan pimpinan yang dapat memberikan informasi yang dibutuhkan untuk memperoleh masukan yang berhubungan dengan bidang yang diteliti sebagai bahan penulisan skripsi ini.

b) Metode Kuesioner

Angket merupakan salah satu alat pengumpulan data dengan membuat sejumlah pertanyaan atau pernyataan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden.

c) Metode Observasi

Observasi adalah metode pengumpulan data dimana penulis mengadakan pengamatan langsung terhadap objek yang diteliti adalah pegawai Dinas Kehutanan Provinsi Sumatera Utara.

d) Metode Dokumentasi

Suharsimi mengatakan **“dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, lengger, agenda, dan sebagainya.”**²⁷

3.5. Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala ordinal sebagaimana dikemukakan Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam melakukan penelitian terhadap variabel-variabel yang akan diuji. Setiap jawaban responden akan diukur dengan ketentuan sebagaimana disajikan dalam Tabel 3.2.

**Tabel 3.2
Instrumen Penelitian**

| No. | Pernyataan | Skor |
|-----|--------------------|------|
| 1 | Sangat Setuju (SS) | 5 |
| 2 | Setuju (S) | 4 |
| 3 | Ragu - Ragu (R) | 3 |

²⁷Suharsimi, **Prosedur Penelitian**, Edisi revisi IV, Cetakan ketigabelas, Jakarta, 2006, hal.231

| | | |
|---|---------------------------|---|
| 4 | Tidak Setuju (TS) | 2 |
| 5 | Sangat Tidak Setuju (STS) | 1 |

3.6. Instrumen Penelitian

Pada prinsipnya meneliti adalah melakukan pengukuran, dengan menggunakan alat ukur yang baik. Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Dengan judul “Pengaruh Pengawasan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kehutanan Sumatera Utara”.

Berdasarkan keterangan pengawasan kerja, disiplin dan kinerja pegawai, maka akan ditentukan indikator yang meliputi pengawasan kerja, disiplin kerja dan kinerja pegawai sebagaimana disajikan dalam Tabel 3.3.

Tabel 3.3.
Instrumen Penelitian

| Variabel | Defenisi | Indikator | Keterangan |
|------------------------------------|---|--|--------------|
| Pengawasan Kerja (X ₁) | Pengawasan kerja adalah Proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Ini berkenan dengan cara-cara membuat kegiatan-kegiatan sesuai yang direncanakan | <ol style="list-style-type: none"> 1. Penetapan Standar Pelaksanaan. 2. Penentuan Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan. 3. Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan. 4. Perbandingan Pelaksanaan dengan Standar dan Analisa Penyimpangan | Skala Likert |

| | | | |
|----------------------------------|---|---|--------------|
| Disiplin Kerja (X ₂) | Kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma – norma sosial yang berlaku. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Tujuan dan kemampuan 2. Teladan pimpinan 3. Balas jasa 4. Keadilan 5. Waskat 6. Sanksi hukuman 7. Ketegasan 8. Hubungan kemanusiaan | Skala Likert |
| Kinerja (Y) | Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas Hasil Kerja 2. Kuantitas pekerjaan 3. Ketepatan waktu 4. Kehadiran 5. Kemampuan bekerjasama | Skala Likert |

3.7. Metode Analisis Data

Di dalam menganalisis data yang telah dikumpulkan, penulis menggunakan metode sebagai berikut :

3.7.1. Metode Analisis Regresi Berganda

Metode regresi merupakan sebuah alat statistik yang memberikan penjelasan tentang pola hubungan (model) antar variabel.

Dalam analisis regresi, dikenal dua jenis variabel yaitu :

- a. Variabel independent(variabel bebas) yang diberi notasi X.
- b. Variabel dependent(variabel yang dipengaruhi) yang diberi notasi Y.

Adapun metode regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode regresi linear berganda. Metode regresi linear berganda bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dengan persamaan linear. Metode regresi linear berganda dalam penelitian ini digunakan untuk mengukur pengaruh pengawasan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

Dengan persamaan regresi linear berganda:

$$Y = \alpha + \beta X_1 + \beta X_2 + e$$

X_1 = Variabel Pengawasan Kerja

X_2 = Variabel Disiplin Kerja

\hat{Y} = Variabel Kinerja

α = Konstanta

$\hat{\beta}$ = Koefisien Regresi

e = Tingkat kesalahan (*error of term*)

3.8. Uji Validitas dan Uji Realibilitas

3.8.1. Uji Validitas

Dikenal beberapa metode dalam menguji validitas suatu instrumen, diantaranya metode *Korelasi Bivariate Pearson* dan metode *Corrected Item-Total Correlation*. Berikut ini akan ditampilkan kriteria pengujian dan prosedur SPSS dalam menguji validitas instrumen penelitian.

Kriteria pengujian:

1. Jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ (uji dua sisi dengan sig. 0,05) atau jika nilai sig.(two-tailed) $\leq 0,05$, maka instrumen atau item-item pernyataan berkorelasi secara signifikan terhadap skor total (instrumen dinyatakan valid).

2. Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ (uji dua sisi dengan sig. 0,05) atau nilai sig.(two-tailed) $> 0,05$, maka instrumen atau item-item pernyataan berkorelasi secara signifikan terhadap skor total (instrumen dinyatakan tidak valid).

3.8.2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas artinya adalah tingkat kepercayaan hasil suatu pengukuran. Pengukuran yang memiliki reliabilitas tinggi, yaitu pengukuran yang mampu memberikan hasil ukur yang terpercaya (*reliable*). Suatu kuisioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas yang akan digunakan dalam penelitian ini digunakan adalah dengan menggunakan SPSS, yakni dengan uji statistik *Cronbach alpha*. Suatu konstruk atau variabel dinyatakan reliabel jika nilai Cronbach $> 0,6$.

3.9. Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan analisis regresi linier perlu diadakan uji asumsi klasik, agar dapat diperkirakan yang efisien maka dilakukan pengujian asumsi klasik.

3.9.1. Uji Normalitas Data

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah data berdistribusi normal atau tidak. Pengujian normalitas dilakukan dengan cara menggunakan Analisis Grafik.

Kriteria pengujian normalitas data menurut Grafik.

- a. Uji normalitas data juga dapat dilakukan dengan melihat grafik Normal Q-Q Plot dan grafik Detrended Normal Q-Q Plot.
- b. Dengan Normal Q-Q Plot, data disimpulkan terdistribusi secara normal jika titik-titik nilai data kurang lebih berada pada (mengelilingi) suatu garis lurus.

- c. Sedang dengan Detrended Normal Q-Q Plot, data disimpulkan terdistribusi secara normal jika titik-titik nilai data tidak membentuk pola tertentu dan terdistribusi disekitar garis mendatar yang melalui titik Nol.

3.10. Uji Hipotesis

3.10.1. Uji – t (Uji Koefisien Regresi)

Dilakukan uji t, yaitu uji secara parsial untuk membuktikan hipotesis tentang pengaruh pengawasandan kedisiplinan sebagai variabel bebas terhadap kinerja pegawai sebagai variabel terikatnya.

$H_0 : \beta_i = 0$, Tidak ada pengaruh dari pengawasan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

$H_1 : \beta_i \neq 0$, Ada pengaruh dari pengawasan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan antara nilai t_{hitung} dengan nilai t_{table} dengan kriteria keputusan adalah :

- a. Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak, H_1 diterima artinya variable X berpengaruh signifikan terhadap variabel Y.
- b. Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima, H_1 ditolak artinya variabel X tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel Y.

3.10.2. Uji F (Uji Simultan)

Uji F dilakukan untuk mengetahui apakah variabel-variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Kaidah pengambilan keputusan dalam uji F dengan menggunakan SPSS adalah :

$H_0 : \beta_i = 0$, Tidak ada pengaruh dari pengawasan kerja dan disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai.

$H_1 : \beta_i \neq 0$, Ada pengaruh dari pengawasan kerja dan disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai.

a. Jika probabilitas $> 0,05$, maka H_0 diterima. Pada $\alpha = 5\%$ artinya tidak ada pengaruh Pengawasan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Bagian Tata Usaha Dinas Kehutanan Sumatera Utara.

b. Jika probabilitas $< 0,05$, maka H_0 ditolak. Pada $\alpha = 5\%$ artinya ada pengaruh Pengawasan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Bagian Tata Usaha Dinas Kehutanan Sumatera Utara.

3.10.3. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi R^2 pada intinya mengukur kadar pengaruh (dominasi) variabel bebas terhadap variabel tidak bebas. Nilai koefisien determinasi berkisar antara 0 dan 1 $\{0 < R^2 < 1\}$. Nilai koefisien determinasi yang kecil berarti kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variasi variabel tidak bebas terbatas. Nilai koefisien determinasi yang mendekati 1 berarti variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memberikan variasi pada variabel tidak bebas.