

**PENGARUH PENGAWASAN DAN DISIPLIN KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT.
SURYA ASA GEMILANG**

SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Menyelesaikan
Gelar Sarjana Ekonomi**



Oleh:

Nama : RIZAL EFFENDI

NIM : 2011521197

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWIJA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
JAKARTA
2015**

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini,

Nama : RIZAL EFFENDI

Tempat Tanggal Lahir : Ketapang, 6 Oktober 1970

NIM : 2011521197

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan pada program sarjana ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karenanya pertanggungjawabannya berada di pundak saya. Apabila kemudian hari ternyata pernyataan ini tidak benar, maka saya bersedia untuk ditinjau dan menerima sanksi sebagaimana mestinya.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan kesadaran penuh dan sebenar-benarnya.

Jakarta, 17 Juli 2015

Yang menyatakan,

RIZAL EFFENDI

NIM: 2011521197

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWI JAKARTA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama : RIZAL EFFENDI
NIM/NIRM : 2011521197
Program : Manajemen
Konsentrasi Mata Kuliah : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Skripsi : Pengaruh Pengawasan Dan Disiplin Kerja Terhadap
Kinerja Karyawan Pada PT. Surya Asa Gemilang

Tanggal, Juli 2015

Dosen Pembimbing,

(.....)

**PENGARUH PENGAWASAN DAN DISIPLIN KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. SURYA ASA
GEMILANG**

Oleh:

RIZAL EFENDI

NIM: 2011521197

Telah dipertahankan didepan Dewan Penguji pada
Hari tanggal bulan 2015
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk
diterima Skripsi Sarjana Program
Studi Manajemen

Susunan Dewan Penguji

- | | | |
|---|--|-------|
| 1 | <u>Rasipan, SH, MM</u>
Ketua | |
| 2 | <u>Dra. Yuli Triastuti, MM.</u>
Anggota | |
| 3 | <u>Dra. Anik Ariyanti, MM.</u>
anggota | |

**Mengesahkan,
Ketua Program Manajemen**

Y.I. Gunawan., SE, MM

**PENGARUH PENGAWASAN DAN DISIPLIN KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. SURYA ASA
GEMILANG**

Oleh:

RIZAL EFFENDI

NIM: 2011521197

Telah dipertahankan didepan Dewan Penguji pada
Hari tanggal bulan 2015
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk
diterima Skripsi Sarjana Program
Studi Manajemen

Ketua STIE IPWI

Dosen Pembimbing

(Dr. Suyanto, SE. MM, M.Ak)

(Dra. Anik Ariyani, MM)

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWIJA
PROGRAM SARJANA MANAJEMEN
J A K A R T A
2015**

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kepada Allah Tuhan Yang Maha Esa, penulis panjatkan atas karunia-Nya sehingga skripsi ini dapat tersusun sebagai syarat melengkap tugas akhir untuk menyelesaikan Skripsi pada STIE - IPWIJA di Jakarta, dengan Judul **”Pengaruh Pengawasan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Surya Asa Gemilang”**.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Dra. Anik Ariyani,MM selaku dosen pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan dukungan serta bimbingan dalam penulisan skripsi ini.
2. Yoyo Indah Gunawan, SE.,MM selaku Ketua Program Studi Manajemen STIE-IPWIJA.
3. Dr. Suyanto, SE. MM, M.Ak, selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWIJA.
4. Seluruh dosen dan staf pengajar STIE - IPWIJA yang telah banyak memberikan ilmu kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
5. Isteri tercinta Risniarti, SST, MM yang telah banyak memberi dorongan baik berupa moril dan Materiil, serta kedu Putra tercintaku Rangga Aditya Rizaldi dan Muhammad Rafi Rizaldi.
6. Kakanda Dr. Ir. Risfan Suyedi,MM yang telah banyak memberikan doronga Moril dan Materiil selama kami menjalankan studi.

7. Kedua Orang Tua, serta keluarga yang tidak dapat disebutkan namanya satu persatu disini.
8. Pimpinan PT. Surya Asa Gemilang.
9. Seluruh rekan-rekan mahasiswa serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh sebab itu kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan demi perbaikan penulisan skripsi ini. Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi yang memerlukannya.

Jakarta, Mei 2015

Penulis,

ABSTRAK

RIZAL: PENGARUH PENGAWASAN DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. SURYA ASA GEMILANG

Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari dalam suatu kemajuan ilmu, pembangunan, dan teknologi. Oleh karena itu dalam era sekarang ini dimana teknologi dan peradaban sudah sangat maju, menuntut Sumber Daya Manusia yang kompeten yang memiliki semangat dan kedisiplinan yang tinggi dalam menjalankan peran dan fungsinya baik untuk individual maupun tujuan organisasional.

Tujuan dalam penelitian ini adalah: 1) Untuk mengetahui pengaruh pengawasan terhadap efektivitas kinerja karyawan pada PT. Surya Asa Gemilang. 2) Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap efektivitas kinerja karyawan pada PT. Surya Asa Gemilang. 3) Untuk mengetahui pengaruh pengawasan dan disiplin kerja secara bersama-sama terhadap efektivitas kinerja karyawan pada PT. Surya Asa Gemilang.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode survey dengan teknik korelasi dan regresi. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *simple random sampling*. Dengan teknik *simple random sampling*, diambil sampel sebanyak 70 karyawan pada PT. Surya Asa Gemilang.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) Pengawasan memiliki pengaruh terhadap efektivitas kinerja karyawan pada PT. Surya Asa Gemilang. 2) Disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap efektivitas kinerja karyawan pada PT. Surya Asa Gemilang. 3) Pengawasan dan disiplin kerja memiliki pengaruh secara bersama-sama terhadap efektivitas kinerja karyawan pada PT. Surya Asa Gemilang.

Kata kunci: pengawasan, disiplin kerja dan efektivitas kinerja

ABSTRACT

RIZAL: EFFECT OF SUPERVISION AND DISCIPLINE ON THE THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES WORKING IN. COCA-Cola AMATIL INDONESIA

Human Resources is part of the progress of science, development, and technology. Therefore, in this era where technology and very advanced civilization, demanding competent human resources which have high morale and discipline in carrying out its roles and functions both for the individual and the purpose organisasial.

The aim in this study are: 1) To determine the influence of monitoring the effectiveness of the performance of employees at PT. Surya Asa Gemilang. 2) To determine the effect of labor discipline of the effectiveness of the performance of employees at PT. Surya Asa Gemilang. 3) To determine the effect of supervision and discipline of working together on the effectiveness of the performance of employees at PT. Surya Asa Gemilang.

The method used was survey method with correlation and regression techniques. The sampling technique used was simple random sampling. With simple random sampling technique, a sample is taken by 70 employees at PT. Surya Asa Gemilang.

The results showed that: 1) Monitoring has an influence on the effectiveness of the performance of employees at PT. Surya Asa Gemilang. 2) Discipline of work has an influence on the effectiveness of the performance of employees at PT. Surya Asa Gemilang. 3) Monitoring and discipline have jointly influence the effectiveness of the performance of employees at PT. Surya Asa Gemilang.

Keywords: supervision, discipline and effectiveness of work performance

DAFTAR ISI

	<i>Halaman</i>
SURAT PERNYATAAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING.....	iii
LEMBAR PENGAJUAN.....	iv
HALAMAN PENGESAHAN DOSEN PENGUJI	v
KATA PENGANTAR.....	vi
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI.....	x
BAB 1 : PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	7
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Manfaat Penelitian	8
1.5. Sistematika Penulisan	9
BAB 2 : TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Landasan Teori.....	11
2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	11
2.1.2. Pengawasan	17
2.1.3. Disiplin Kerja.....	35
2.1.4. Kerja Karyawan.....	46
2.2. Penelitian Terdahulu	60
2.3. Kerangka Pemikiran.....	62
2.4. Hipotesis.....	63
BAB 3 : METODOLOGI PENELITIAN	
3.1. Tempat dan Waktu Penelitian	64
3.1.1. Tempat Penelitian	64
3.1.2. Waktu Penelitian.....	64
3.2. Desain Penelitian.....	65

3.3. Operasionalisasi Variabel.....	66
3.4. Populasi, Sampel dan Metode Sampling.....	68
3.4.1. Populasi	68
3.4.2. Sampel	69
3.4.3. Metode Sampling.....	69
3.5. Metode Pengumpulan Data	69
3.6. Instrumentasi Variabel Penelitian	71
3.7. Metode Analisis dan Pengujian Hipotesis	72
BAB 4 : HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1. Hasil Penelitian	78
4.1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	78
4.1.2. Deskripsi Responden	81
4.1.3. Hasil Jawaban Responden	82
4.1.4. Hasil Pengolahan Data.....	112
4.2. Pembahasan Penelitian.....	117
4.2.1. Uji Parsial	117
4.2.2. Uji simultan	118
4.2.3. Pengujian Hipotesis	119
BAB 5 : KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Kesimpulan	121
5.2. Saran.....	121

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari dalam suatu kemajuan ilmu, pembangunan, dan teknologi. Oleh karena itu dalam era sekarang ini dimana teknologi dan peradaban sudah sangat maju, menuntut Sumber Daya Manusia yang kompeten yang memiliki semangat dan kedisiplinan yang tinggi dalam menjalankan peran dan fungsinya baik untuk individual maupun tujuan organisasional.

Keberhasilan suatu organisasi baik besar maupun kecil bukan semata-mata ditentukan oleh sumber daya alam yang tersedia, akan tetapi banyak ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang berperan merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan organisasi yang bersangkutan. Oleh karena itu, sumber daya manusia merupakan salah satu unsur yang paling vital bagi organisasi. Terdapat dua alasan dalam hal ini. Pertama, sumber daya manusia mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi-sumber daya manusia merancang dan memproduksi barang dan jasa, mengawasi kualitas, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya finansial, serta menentukan seluruh tujuan dan strategi organisasi. Kedua, sumber daya manusia merupakan pengeluaran utama organisasi dalam menjalankan bisnis.

Aspek manajemen suatu organisasi diperlukan untuk mencapai tujuan daripada organisasi secara optimal,. Selain itu pula pengawasan merupakan

salah satu fungsi manajemen yang harus dilakukan untuk menjaga agar pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dalam rangka pencapaian tujuan. Adanya pengawasan dapat diperoleh informasi mengenai kehematan, efisiensi, dan efektivitas pelaksanaan kegiatan. Informasi tersebut dapat digunakan untuk penyempurnaan kegiatan dan pengambilan keputusan oleh pimpinan. Dalam prakteknya pengawasan dalam setiap bidang pekerjaan atau kegiatan dituntut satu tata cara, metode, teknik pengawasan dengan efektif dan efisien.

Upaya dalam mewujudkan hal itu, maka dapat menciptakan kondisi dan iklim kerja yang mendukung serta menciptakan pengawasan sebagai suatu proses yang wajar dalam suatu organisasi pemerintah dilingkungan pendidikan dilakukannya pengawasan secara maksimal maka akan mendorong pelaksanaan tugas karyawan dan kinerja karyawan dalam pencapaian tujuan yang diharapkan.

Sumber Daya Manusia yang disebut disini salah satunya adalah karyawan sebagai unsur utama sumber daya manusia mempunyai peranan yang menentukan keberhasilan penyelenggaraan dan pembangunan organisasi. Kinerja yang baik serta sikap dan perilakunya yang penuh dengan kesetiaan dan ketaatan kepada negara, bermoral dan bermental baik, profesional, sadar akan tanggung jawabnya dalam bekerja.

Untuk mewujudkan ini semua perlu adanya disiplin kerja yang baik yang dilakukan oleh para karyawan. Namun pada kenyataannya tidak semua

karyawan memiliki disiplin kerja yang baik bagi organisasinya, hal ini salah satunya terjadi karena disiplin kerja mereka berbeda-beda.

Peningkatan kinerja karyawan dibutuhkan kemampuan dari pucuk pimpinan untuk memperhatikan kecakapan hubungan antar staf/karyawan dalam melaksanakan pengawasan yang mana merupakan seluruh segenap aktivitas mengawasi, memeriksa, mencocokkan, mengendalikan segenap kegiatan karyawan yang tentunya akan mengarah kepada pembinaan para karyawan, sehingga karyawan dapat pula memahami tugas dan tanggung jawab masing-masing serta mematuhi aturan-aturan yang telah ditetapkan sebelumnya dan demikian tentunya akan berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan. Sehubungan dengan sifat dari pekerjaan serta keadaan yang selalu dinamis dan selalu berkembang sebagai akibat tuntutan pelaksanaan pembangunan agar berjalan tertib dan lancar maka diperlukan karyawan yang benar-benar cakap, terampil dan tangguh dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Dengan karyawan yang terampil dan penuh dedikasi serta mempunyai kualitas yang bisa diandalkan, sedapatnya mereka lebih diperhatikan agar karyawan tidak merasa jenuh dan karyawan akan lebih berusaha mempunyai citra yang baik dihadapan pimpinannya. Semakin berkembangnya usaha yang dijalani, lembaga atau instansi mampu diharapkan terus meningkatkan usaha dan menciptakan produktivitas yang tinggi serta pegawai yang mampu berprestasi kerja secara optimal dalam bentuk efektivitas kerja.

Efektivitas kerja adalah keseluruhan pelaksanaan aktivitas-aktivitas jasmaniah dan rohaniah yang dilakukan manusia untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Dalam setiap pekerjaan yang diperhatikan dalam efektivitas kerja adalah keberhasilan suatu lembaga atau instansi dalam menjalankan tugasnya. Hal ini berarti bahwa pelaksanaan kerja yang dilakukan harus dapat memberikan hasil optimal dari para karyawannya dengan memanfaatkan potensi yang ada.

Upaya untuk meningkatkan efektivitas, peningkatan kesadaran akan produktivitas, efisiensi dan kewirausahaan serta etos kerja dilaksanakan melalui berbagai kegiatan motivasi, penyuluhan, pendidikan dan pelatihan dalam rangka peningkatan kesejahteraan tenaga kerja dan kualitas tenaga kerja Berdasarkan rencana ketenagakerjaan nasional yang harus terus disempurnakan secara terarah, terpadu dan menyeluruh. Efektivitas kerja karyawan dapat dicapai jika didukung oleh para pemimpin yang mengawasi kerjanya oleh sebab itu, dengan pengawasan dari masing-masing individu atau pengawasan dari pimpinannya itu merupakan hal yang sangat penting demi kelancaran pekerjaan yang dikerjakan. Pimpinan selain jadi motor penggerak juga berfungsi sebagai pengawas. Hal ini dimaksudkan agar pelaksanaan pekerjaannya dapat berjalan dengan lancar agar tujuan organisasi dapat tercapai. Pengawasan yang baik dapat berdampak baik juga terhadap karyawannya, karena mereka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik sehingga mereka pun dapat berkonsentrasi terhadap tugasnya. Karyawan merupakan fokus utama dari pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan

harus dapat menunjukkan prestasi yang baik dan mempunyai disiplin yang tinggi.

Disiplin kerja merupakan suatu kekuasaan yang berkembang dalam penyusunan diri secara sukarela kepada keputusan-keputusan, peraturan-peraturan, nilai-nilai pekerjaan dan tingkah laku. Salah satu dari aspek kekuatan sumber daya manusia adalah disiplin kerja, karena mempunyai dampak kuat bagi organisasi atau lembaga untuk mencapai keberhasilan dalam mengejar tujuan yang telah direncanakan. Kedisiplinan bukan hanya indikasi adanya semangat dan kegairahan kerja, melainkan dapat mempengaruhi efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan.

Tingginya disiplin kerja karyawan akan mampu mencapai efektivitas kerja yang maksimal, baik itu disiplin waktu, tata tertib atau peraturan yang telah ditetapkan dalam instansi tersebut. Untuk lebih mengefektifkan peraturan yang dikeluarkan dalam rangka menegakkan kedisiplinan perlu teladan dari pimpinan. Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan panutan oleh para karyawannya. Selain disiplin kerja ada hal lain yang juga penting untuk meningkatkan efektivitas kerja karyawan yaitu dengan adanya pengawasan dari pimpinan yang selalu memperhatikan segala kegiatan dan yang paling penting adalah kebutuhannya akan selalu dihargai. Jika mereka dalam melaksanakan aktivitas pekerjaannya dengan baik dan menghasilkan hasil kerja yang baik maka akan tercapai efektivitas kerja yang maksimal, sedangkan tujuan pengawasan itu merupakan hasil pelaksanaan pekerjaan

diperoleh secara berdaya guna dan berhasil guna sesuai dengan rencana yang telah ditentukan, sehingga dengan pengawasan karyawan merasa terdorong untuk bekerja lebih baik kemudian menghasilkan pekerjaan yang memuaskan bagi instansi atau lembaganya.

Pengawasan merupakan hal yang sangat penting karena masing-masing organisasi atau instansi memerlukan pengawasan yang tergantung dari faktor-faktor situasional seperti ukuran organisasi, kebijakan organisasi, sasaran organisasi, sejumlah perubahan yang terjadi, kompleksitas obyek yang dikontrol dan suasana pendelegasian yang ada didalam suatu instansi atau organisasi. Pengawasan mempunyai peranan penting bagi manajemen karyawan karena ia mempunyai hubungan yang terdekat dengan karyawan-karyawan perorangan secara langsung dan baik buruknya karyawan bekerja tergantung dari bagaimana ia mengawasi cara kerja karyawannya dan mendekati para karyawannya agar mereka melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan tidak ada unsur paksaan hanya karena mereka diawasi.

Dalam konteks penelitian ini, pengawasan mewakili situasi yang menyediakan stimulus yang dapat diamati, dihayatai, dan dialami oleh organisme atau individu, melahirkan persepsi atau interpretasi terhadap stimuli yang pada akhirnya melahirkan kemampuan tertentu berupa perilaku khususnya perilaku didiplin. Selanjutnya perilaku disiplin yang ditampilkan individu akan menimbulkan perubahan dilingkungannya berupa hasil dari perilaku disiplin tersebut.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Pengawasan Dan Disiplin Kerja Terhadap Efektivitas Kinerja Karyawan Pada PT. Surya Asa Gemilang”**.

1.2. Perumusan Masalah

Untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang permasalahan yang akan diteliti, maka permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh pengawasan terhadap efektivitas kinerja karyawan pada PT. Surya Asa Gemilang?
2. Apakah terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap efektivitas kinerja karyawan pada PT. Surya Asa Gemilang?
3. Apakah terdapat pengaruh pengawasan dan disiplin kerja secara bersama-sama terhadap efektivitas kinerja karyawan pada PT. Surya Asa Gemilang?

1.3. Tujuan Penelitian

Dimana suatu penelitian yang dilakukan oleh peneliti akan mempunyai tujuan. Oleh karena itu pada penelitian ini mempunyai tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh pengawasan terhadap efektivitas kinerja karyawan pada PT. Surya Asa Gemilang.

2. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap efektivitas kinerja karyawan pada PT. Surya Asa Gemilang.
3. Untuk mengetahui pengaruh pengawasan dan disiplin kerja secara bersama-sama terhadap efektivitas kinerja karyawan pada PT. Surya Asa Gemilang.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan yang positif baik bagi penulis maupun bagi PT. Surya Asa Gemilang.

1. Bagi Penulis

Sebagai salah satu syarat dalam rangka menyelesaikan program sarjana dengan penerapan ilmu yang selama ini diperoleh. Selain itu dengan melakukan penelitian ini penulis mengetahui dan dapat menambah wawasan dan khasanah ilmu pengetahuan tentang bagaimana pengaruh pengawasan dan disiplin kerja terhadap efektivitas kinerja karyawan pada PT. Surya Asa Gemilang. Selain itu penulis akan lebih paham dan mengerti akan tujuan dari menganalisa permasalahan terutama untuk meningkatkan efektivitas kinerja karyawan pada PT. Surya Asa Gemilang.

2. Bagi PT. Surya Asa Gemilang

Hasil penelitian ini akan dapat dijadikan masukan yang berharga bagi pihak PT. Surya Asa Gemilang tentang pengawasan dan disiplin kerja

yang lebih baik dalam meningkatkan efektivitas kinerja karyawan pada saat ini ataupun masa yang akan datang.

- a. Dalam hal hasil penelitian ini positif ataupun negatif bagi PT. Surya Asa Gemilang dapat memberikan kebijakan yang lebih baik pada pengawasan dan disiplin kerja terhadap efektivitas kinerja karyawan.
- b. Hasil penelitian ini, pembahasannya akan memberikan kesimpulan, apakah yang harus diperbaiki, ditingkatkan, dipertahankan, sehingga memungkinkan dimasa yang akan datang dapat memberikan dampak yang positif bagi pihak pimpinan, karyawan maupun sumber daya yang ada pada PT. Surya Asa Gemilang untuk menjadi perusahaan yang baik.

3. Bagi Pembaca

Dapat dijadikan acuan untuk penelitian lebih lanjut, mengenai judul dan topik permasalahan yang sama, permasalahan yang ada pada lingkungan bidang usaha, khususnya dalam meningkatkan efektivitas kinerja karyawan.

1.5. Sistematika Penulisan

Dalam penulisan skripsi ini, penulis membagi ke dalam lima bab yang masing-masing bab berisi hal-hal berikut:

1. Bab 1: Merupakan bab pendahuluan yang mencakup: latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

2. Bab 2: Berisi uraian mengenai kajian teori, penelitian terdahulu, kerangka berfikir dan hipotesis yang digunakan sebagai alat analisis untuk menjelaskan permasalahan perusahaan yang dibahas dalam penelitian ini.
3. Bab 3: Berisi uraian tentang hal-hal yang berkaitan dengan metode dalam penelitian ini, seperti: prosedur pengumpulan data, dan serta analisis data yang digunakan.
4. Bab 4: Berisi uraian mengenai hasil penelitian dan analisis atau pembahasan hasil penelitian. Dalam hal ini, menyetengahkan penjelasan deskripsi mengenai objek penelitian. Di samping itu, juga penjelasan tentang analisis atau pembahasan hasil penelitian, berupa data-data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner, khususnya pembahasan mengenai analisis kolerasi dan regresi dan tentang implikasi manajerialnya.
5. Bab 5: Merupakan bab penutup yang berisi kesimpulan dan saran-saran dan pendapat penulis.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia secara umum dapat dipahami baik dari makna sistem maupun fungsi. Dari sisi makna sistem, manajemen sumber daya manusia tidak lain merupakan suatu sistem manajemen yang sengaja dirancang untuk dapat memastikan bahwa

potensi atau bakat semua individu dalam organisasi dapat diutilisasi (digunakan) secara efektif dan efisien (Mathis dan Jackson 2008:21). Utilisasi individu tersebut dimaksudkan untuk mencapai tujuan dan target yang telah ditentukan organisasi. Psikologi merupakan salah satu disiplin ilmu pengetahuan yang sangat besar kontribusinya bagi organisasi untuk memetakan potensi individu menjadi teraktualisasikan secara efektif dalam mendukung pelaksanaan pekerjaan.

Sistem tersebut kemudian diimplementasikan ke dalam beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia yang akhirnya membentuk suatu rumusan definitif manajemen sumber daya manusia fungsional yaitu “semua kegiatan yang dimulai dengan perencanaan sumber daya manusia sampai pada pemberhentian atau terminasi

sumber daya manusia”. Di antara kegiatan vital lain setelah fungsi perencanaan dan sebelum terminasi sumber daya manusia adalah penyusunan analisis jabatan, rekrutmen sumber daya manusia yang dilanjutkan dengan seleksi dan penempatan sumber daya manusia dalam jabatan yang relevan, kemudian berturut-turut fungsi penggajian, penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan, pengelolaan karir dalam jabatan, pembinaan hubungan antar individu (*employee relationships*), serta perancangan berbagai program kualitas kehidupan kerja (*quality of working life*).

Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur sumber daya yang dimiliki oleh individu dapat digunakan secara maksimal sehingga tujuan menjadi maksimal. Manajemen sumber daya manusia didasari pada suatu konsep bahwa setiap pegawai adalah manusia, bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Kajian manajemen sumber daya manusia menggabungkan beberapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi, dan lain-lain.

Menurut Tulus dalam Gomes (2003:6) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan tenaga kerja dengan maksud

untuk membantu mencapai tujuan organisasi, individu, dan masyarakat.

Hawthorne (2004:32), manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan suatu sistem formal di sebuah organisasi untuk menjamin pemanfaatan kemampuan staf secara efektif dan efisien demi tercapainya tujuan organisasi.

Dessler (2006:4) manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, nilai dan memberikan kompensasi kepada pegawai, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keamanan, serta masalah keadilan.

Thomas S. Bateman dan Scott A. Snell (2004:300) manajemen sumber daya manusia adalah sistem manajemen formal pada manusia di dalam organisasi.

Malayu S. P. Hasibuan (2000:10) mengatakan bahwa “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan organisasi, pegawai dan masyarakat”.

Veithzal Rivai, (2005:1) menyatakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksana dan pengendalian”.

Scott Snell dan George Bohlander (2010:4) manajemen sumber daya manusia adalah proses mengatur keahlian manusia untuk mencapai tujuan organisasi.

Dari beberapa definisi manajemen sumber daya manusia, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup pegawai, atau tenaga kerja untuk dapat menunjang aktifitas organisasi demi mencapai tujuan yang telah ditentukan.

2. Prinsip Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia

Secara alamiah, organisasi diadakan untuk memenuhi kebutuhan manusia. Sementara dalam melakukan utilisasi sumber daya manusia, organisasi secara eksplisit menunjukkan adanya pemosisian manusia sebagai unsur utama di dalamnya. Dengan demikian unsur manusia dalam organisasi tidak hanya sekadar bersifat pasif, namun lebih bersifat aktif untuk menghadapi sejumlah tantangan dan siap mengembangkan diri demi kelangsungan organisasi itu sendiri. Sebagaimana telah diidentifikasi oleh Jacob dan Washington (2003:18) bahwa pengembangan kualitas sumber daya manusia berdasarkan hasil sejumlah riset diyakini dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Manajemen sumber daya manusia memiliki prinsip kepemimpinan yang bersifat partisipatif. Jika mencermati prinsip manajemen sumber daya manusia pertama yang memposisikan unsur manusia sebagai pihak yang bersifat aktif, prinsip kedua inipun juga

memposisikan figur pemimpin sebagai pihak yang aktif dan tidak sekadar bersifat situasional. Secara teoritis, kepemimpinan terbaik adalah dengan menyesuaikan diri terhadap semua perubahan bentuk situasional. Namun kepemimpinan yang terbaik dari yang terbaik adalah kemampuan penyesuaian diri pemimpin secara aktif disertai tingkat pelibatan diri pada semua level organisasi secara intensif dan dengan kemampuan membentuk lingkungan yang kreatif (Amabile 2004:11).

Prinsip dasar ketiga manajemen sumber daya manusia merujuk pada perilaku inovatif yang tidak berhenti maknanya pada hasil yang telah dapat dicapai seorang individu. Prinsip ketiga ini merujuk pada kemampuan individu untuk dapat merefleksikan diri pada kinerja (Vaughan 2003:85) yang telah dicapai dan kemudian mempelajarinya sedemikian rupa sehingga akan dapat mencapai tingkat yang lebih baik di masa mendatang.

Akibat tingkat persaingan yang kian intensif, orientasi organisasi lebih cenderung bersifat *outward looking*. Dalam konteks yang demikian inilah kepuasan pelanggan (untuk sektor privat) dan masyarakat (untuk sektor publik) tidak hanya merupakan tujuan namun juga sekaligus sebagai “instrumen” bagi organisasi untuk mencapai *sustained competitive advantage* (SCA) atau keunggulan bersaing secara berkelanjutan (Chan et al. 2004:19). Prinsip keempat manajemen sumber daya manusia memegang peranan yang sangat

penting dalam era *scarcity resources* yakni sumberdaya yang tersedia semakin terbatas sementara tuntutan masyarakat pengguna produk dan jasa organisasi semakin bervariasi sehingga kebutuhan akan sumberdaya menjadi meningkat (Wang dan Lo 2003:12).

Sementara prinsip kelima dalam manajemen sumber daya manusia tetap memosisikan figur sentral individu sebagai pihak yang memegang teguh sejumlah nilai luhur yang dapat mengarahkan dirinya pada berbagai upaya perbaikan. *Mindset* menjadi konsep yang sangat penting untuk menunjukkan bahwa persepsi, sikap, dan perilaku individu memiliki kejelasan arah dalam membangun kesuksesan organisasi. Pengalaman di negara lain membuktikan bahwa keunggulan organisasi dapat dicapai melalui pengembangan manajemen sumber daya manusia (Pattanayak 2003:55) sebagai instrumen dalam memenangkan persaingan dan mencapai keberhasilan.

Kelima prinsip manajemen sumber daya manusia tersebut menjadi pelajaran penting dalam membangun organisasi bermutu yang berpusat pada pengembangan sumber daya manusia. Prinsip-prinsip manajemen sumber daya manusia tersebut juga menegaskan kembali bahwa tanpa sumber daya manusia bermutu, organisasi dipastikan tidak dapat mencapai keberhasilan.

2.1.2. Pengawasan

1. Pengertian Pengawasan

Suatu organisasi yang efektif dapat didefinisikan sebagai kelompok individu yang bekerjasama untuk dapat mengambil tindakan-tindakan yang digunakan untuk mencapai suatu tujuan. Menurut Schermerhorn dalam Ernie dan Saefullah (2005:317), mendefinisikan pengawasan merupakan sebagai proses dalam menetapkan ukuran kinerja dalam pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan ukuran yang telah ditetapkan tersebut. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2006: 303), menyatakan bahwa pengawasan merupakan sebagai proses pemantauan kinerja karyawan berdasarkan standar untuk mengukur kinerja, memastikan kualitas atas penilaian kinerja dan pengambilan informasi yang dapat dijadikan umpan balik pencapaian hasil yang dikomunikasikan ke para karyawan.

Menurut Siagian (2002:169), pengawasan adalah proses pengamatan dari seluruh kegiatan organisasi guna lebih menjamin bahwa semua pekerjaan yang sedang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.

Malayu Hasibuan (2001:254), mengungkapkan bahwa pengawasan adalah pemeriksaan apakah semua itu terjadi sesuai dengan rencana yang ditentukan, instruksi yang dikeluarkan sesuai dengan prinsip yang telah ditetapkan.

Sedangkan Sofyan Syarif Harahap (2001:10), menyatakan bahwa secara sederhana pengawasan adalah kegiatan yang dilaksanakan dengan mulus tanpa penyimpangan-penyimpangan yang berarti. Dalam pengertian ini pengawasan merupakan tujuan tiap organisasi.

Sedangkan menurut Maringan (2004: 61), pengawasan adalah proses dimana pimpinan ingin mengetahui hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan bawahan sesuai dengan rencana, perintah, tujuan, kebijakan yang telah ditentukan. Selain itu menurut Dessler (2009: 2), menyatakan bahwa pengawasan (*Controlling*) merupakan penyusunan standar - seperti kuota penjualan, standar kualitas, atau level produksi; pemeriksaan untuk mengkaji prestasi kerja aktual dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan; mengadakan tindakan korektif yang diperlukan.

Berdasarkan penjelasan para ahli diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa pengawasan merupakan suatu tindakan pemantauan atau pemeriksaan kegiatan perusahaan untuk menjamin pencapaian tujuan sesuai dengan rencana yang ditetapkan sebelumnya dan melakukan tindakan korektif yang diperlukan untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan yang ada sebelumnya. Pengawasan yang efektif membantu usaha dalam mengatur pekerjaan agar dapat terlaksana dengan baik. Fungsi pengawasan merupakan fungsi terakhir dari proses manajemen. Fungsi ini terdiri dari tugas-tugas memonitor dan

mengevaluasi aktivitas perusahaan agar target perusahaan tercapai. Dengan kata lain fungsi pengawasan menilai apakah rencana yang ditetapkan pada fungsi perencanaan telah tercapai.

2. Sistem Pengawasan

Sistem pengawasan yang efektif harus memenuhi beberapa prinsip pengawasan yaitu adanya rencana tertentu dan adanya pemberian instruksi serta wewenang-wewenang kepada bawahan. Rencana merupakan standar atau alat pengukur pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahan. Rencana tersebut menjadi petunjuk apakah sesuatu pelaksanaan pekerjaan berhasil atau tidak. Pemberian instruksi dan wewenang dilakukan agar sistem pengawasan itu memang benar-benar dilaksanakan secara efektif. Wewenang dan instruksi yang jelas harus dapat diberikan kepada bawahan, karena berdasarkan itulah dapat diketahui apakah bawahan sudah menjalankan tugas-tugasnya dengan baik. Atas dasar instruksi yang diberikan kepada bawahan maka dapat diawasi pekerjaan seorang bawahan.

Sistem pengawasan akan efektif bilamana sistem pengawasan itu memenuhi prinsip fleksibilitas. Ini berarti bahwa sistem pengawasan itu tetap dapat dipergunakan, meskipun terjadi perubahan terhadap rencana yang diluar dugaan. Menurut Duncan dalam Harahap (2001:246) mengemukakan bahwa beberapa sifat pengawasan yang efektif sebagai berikut :

- a. Pengawasan harus dipahami sifat dan kegunaannya. Oleh karena itu harus dikomunikasikan. Masing-masing kegiatan membutuhkan sistem pengawasan tertentu yang berlainan dengan sistem pengawasan bagi kegiatan lain. Sistem pengawasan untuk bidang penjualan dan sistem untuk bidang keuangan akan berbeda. Oleh karena itu sistem pengawasan harus dapat merefleksi sifat-sifat dan kebutuhan dari kegiatan yang harus diawasi. Pengawasan dibidang penjualan umumnya tertuju pada kuantitas penjualan, sementara pengawasan dibidang keuangan tertuju pada penerimaan dan penggunaan dana.
- b. Pengawasan harus mengikuti pola yang dianut organisasi.
Titik berat pengawasan sesungguhnya berkisar pada manusia, sebab manusia itulah yang melakukan kegiatan dalam badan usaha atau organisasi yang bersangkutan. Karyawan merupakan aspek *intern* perusahaan yang kegiatan-kegiatannya tergambar dalam pola organisasi, maka suatu sistem pengawasan harus dapat memenuhi prinsip berdasarkan pola organisasi. Ini berarti bahwa dengan suatu sistem pengawasan , penyimpangan yang terjadi dapat ditunjukkan pada organisasi yang bersangkutan.
- c. Pengawasan harus dapat mengidentifikasi masalah organisasi.
Tujuan utama dari pengawasan ialah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Oleh karena itu, agar sistem pengawasan benar-benar efektif, artinya dapat merealisasi

tujuannya, maka suatu sistem pengawasan setidaknya harus dapat dengan segera mengidentifikasi kesalahan yang terjadi dalam organisasi. Dengan adanya identifikasi masalah atau penyimpangan, maka organisasi dapat segera mencari solusi agar keseluruhan kegiatan operasional benar-benar dapat atau mendekati apa yang direncanakan sebelumnya.

d. Pengawasan harus fleksibel

Suatu sistem pengawasan adalah efektif, bilamana sistem pengawasan itu memenuhi prinsip fleksibilitas. Ini berarti bahwa pengawasan itu tetap dapat dipergunakan, meskipun terjadi perubahan-perubahan terhadap rencana diluar dugaan.

e. Pengawasan harus ekonomis.

Sifat ekonomis dari suatu sistem pengawasan sungguh-sungguh diperlukan. Tidak ada gunanya membuat sistem pengawasan yang mahal, bila tujuan pengawasan itu dapat direfleksikan dengan suatu sistem pengawasan yang lebih murah. Sistem pengawasan yang dianut perusahaan-perusahaan besar tidak perlu ditiru bila pengawasan itu tidak ekonomis bagi suatu perusahaan lain. Hal yang perlu dipedomani adalah bagaimana membuat suatu sistem pengawasan dengan benar-benar merealisasikan motif ekonomi. Pengawasan yang efektif tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi. Tidak ada satu sistem pengawasan yang berlaku untuk semua situasi dan semua perusahaan.

3. Fungsi Pengawasan

Menurut Belkoui, yang dikutip oleh Harahap (2000:35), adapun fungsi pengawasan pada dasarnya mencakup empat unsur :

- a. Penetapan standar pelaksana
- b. Penentuan ukuran-ukuran pelaksana
- c. Pengukuran pelaksana nyata dan membandingkan dengan standar yang telah ditetapkan.
- d. Mengambil tindakan koreksi yang diperlukan bila pelaksanaan menyimpang dari standar.

Pada hakekatnya pengawasan itu adalah berfungsi sebagai pengarahan supaya jangan sampai terjadi kekeliruan dan sesuai dengan rencana. Melalui pengawasan membuat orang menjadi disiplin dalam mengerjakan tugasnya dan menghindari penyimpangan yang bakal terjadi.

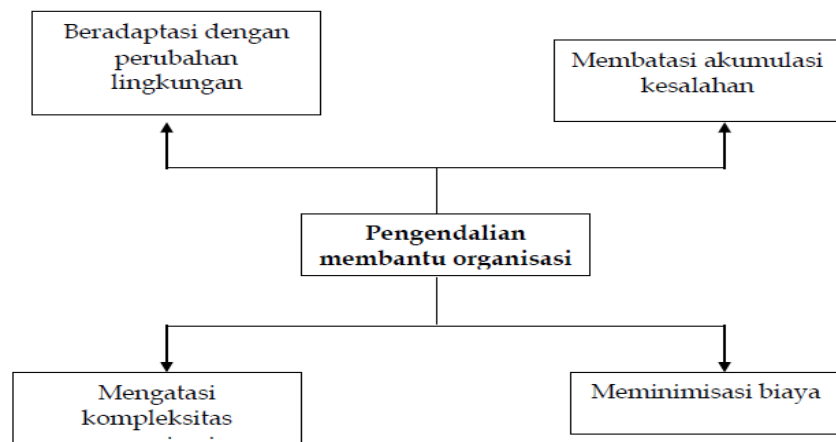
4. Tujuan Pengawasan

Pelaksanaan kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan memerlukan pengawasan agar perencanaan yang telah disusun dapat terlaksana dengan baik. Pengawasan dikatakan sangat penting karena pada dasarnya manusia sebagai objek pengawasan mempunyai sifat salah dan khilaf. Oleh karena itu manusia dalam organisasi perlu diawasi, bukan mencari kesalahannya kemudian menghukumnya, tetapi mendidik dan membimbingnya. Menurut Husnaini (2001:400), tujuan pengawasan adalah sebagai berikut :

- a. Menghentikan atau meniadakan kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, pemborosan, dan hambatan.
- b. Mencegah terulang kembalinya kesalahan, penyimpangan, pemborosan, dan hambatan.
- c. Meningkatkan kelancaran operasi perusahaan.

Melakukan tindakan koreksi terhadap kesalahan yang dilakukan dalam pencapaian kerja yang baik.

Menurut Griffin (2004:163), mendeskripsikan tujuan pengendalian seperti Gambar 2.1. berikut :



Sumber : Griffin (2004: 163)

Gambar 2.1
Tujuan Pengendalian

Keterangan Gambar 2.1.Tujuan Pengendalian :

- a. Beradaptasi dengan Perubahan Lingkungan

Organisasi akan menghadapi perubahan dalam lingkungan bisnis yang tidak stabil dan bergejolak. Dalam rentang waktu antara penetapan tujuan dan pencapaian tujuan, banyak kejadian dalam organisasi dan lingkungannya yang dapat menuntun

pergerakan kearah tujuan atau menyimpangkan tujuan itu sendiri. Sistem pengawasan yang baik dapat membantu para manajer mengantisipasi, memantau, dan merespon perubahan.

b. Membatasi Akumulasi Kesalahan

Kesalahan-kesalahan kecil umumnya tidak menimbulkan kerusakan serius pada kinerja organisasi. Namun dari waktu ke waktu, kesalahan-kesalahan kecil dapat terakumulasi dan berdampak serius. Oleh karena itu pengawasan diperlukan untuk menghindari terjadinya kesalahan-kesalahan kecil yang dapat berulang-ulang. Dengan adanya pengawasan, manajer dapat melihat penyebab terjadinya kesalahan dan dapat mengambil keputusan untuk bekerja lebih cermat.

c. Mengatasi Kompleksitas organisasi

Perusahaan jika hanya menggunakan satu jenis bahan baku atau sumber daya, membuat satu jenis produk atau jasa, memiliki desain organisasi yang sederhana, dan mengalami permintaan produk yang konstan, maka para manajernya dapat membuat sistem pengawasan yang minim dan sederhana. Tetapi apabila perusahaan yang memproduksi produk dan jasa dengan memakai beragam bahan baku dan sumber daya dan memiliki area pasar yang luas, desain organisasi yang rumit, serta memiliki banyak pesaing memerlukan sistem yang canggih untuk membuat pengawasan yang memadai.

d. Meminimisasi Biaya

Pengawasan juga dapat membantu mengurangi biaya dan meningkatkan output apabila dipraktekkan secara efektif. Secara filosofis dikatakan bahwa pengawasan sangat penting karena manusia pada dasarnya mempunyai sifat salah atau khilaf, sehingga manusia dalam organisasi perlu diawasi, bukan untuk mencari kesalahannya kemudian menghukumnya tetapi untuk mendidik dan membimbingnya.

Menurut Maringan (2004:61) menyatakan tujuan pengawasan adalah sebagai berikut:

- a. Mencegah dan memperbaiki kesalahan, penyimpangan, ketidaksesuaian dalam pelaksanaan tugas yang dilakukan.
- b. Agar pelaksanaan yang dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Tujuan perusahaan dapat tercapai, jika fungsi pengawasan dilakukan sebelum terjadinya penyimpangan-penyimpangan sehingga lebih bersifat mencegah (*prefentive control*). Dibandingkan dengan tindakan-tindakan pengawasan sesudah terjadinya penyimpangan, maka tujuan pengawasan adalah menjaga hasil pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana. Ketentuan-ketentuan dan infrastruktur yang telah ditetapkan benar-benar diimplementasikan. Sebab pengawasan yang baik akan tercipta tujuan perusahaan yang efektif dan efisien.

5. Ciri-Ciri Pengawasan Yang Efektif

Pelaksanaan pengawasan yang efektif merupakan salah satu refleksi dari efektivitas manajerial seorang pemimpin. Oleh karena itu tidaklah mengherankan bahwa setiap orang yang menduduki jabatan manajerial mulai dari manajer paling rendah hingga manajer puncak, selalu menginginkan agar baginya tersedia suatu system informasi yang handal agar pelaksanaan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawab benar-benar terlaksana dengan hal-hal yang telah ditetapkan dalam rencana. Bahkan dilihat dari segi pengawasan, sebagian besar kegiatan yang diselenggarakan oleh berbagai suatu kerja penunjang dalam organisasi sebenarnya dilakukan dalam rangka penyediaan informasi, seperti informasi keuangan, kepegawaian, logistic, ketatausahaan dan lain sebagainya guna bahan mempelancar jalannya pengawasan. Siagian (2002:175) mengatakan pengawasan akan berlangsung dengan efektif apabila memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

- a. Pengawasan harus merefleksikan sifat dari berbagai kegiatan yang diselenggarakan.

Yang dimaksud ialah bahwa teknik pengawasan harus sesuai antara lain dengan penemuan informasi tentang siapa yang melakukan pengawasan dan kegiatan apa yang menjadi sasaran pengawasan tersebut.

- b. Pengawasan harus segera memberikan petunjuk tentang kemungkinan adanya deviasi dari rencana.

Pengawasan harus mampu mendeteksi deviasi atau penyimpangan yang mungkin terjadi sebelum penyimpangan itu menjadi kenyataan. Usaha deteksi seperti itu harus segera tiba ditangan pimpinan yang secara fungsional bertanggung jawab agar segera dapat mengambil tindakan pencegahanya.

c. Objektivitas dalam melakukan pengawasan.

Salah satu komponen yang harus terlihat dalam rencana ialah standar prestasi kerja yang diharapkan dipenuhi oleh para pelaksanaan kegiatan operasional. Standar demikian harus jelas terlihat bukan saja dalam prosedur dan mekanisme kerja, akan tetapi juga dalam rangka kriteria yang menggambarkan persyaratan kuantitatif dan sedapat mungkin dinyatakan secara tertulis. Kriteria demikian lebih bermakna lagi apabila para pelaksana mengetahui, memahami dan menerima kriteria itu. Dengan adanya kriteria tersebut, maka pengawasan dapat dilakukan dengan objektif.

d. Keluwesan pengawasan.

Hal ini berarti bahwa pengawasan harus tetap bias berlangsung meskipun organisasi menghadapi perubahan karena timbulnya keadaan yang tidak diduga sebelumnya atau bahkan juga bila terjadi kegagalan atau perubahan, pengawasan harus segera melaporkan kegagalan atau perubahan tersebut dan dengan demikian penyesuaian yang diperlukan dapat dilakukan dalam pelaksanaan kegiatan pengawasan.

e. Efisiensi pelaksanaan pengawasan.

Pengawasan dilakukan supaya keseluruhan organisasi bekerja dengan tingkat efisiensi yang semakin tinggi. Hal ini berarti, setiap organisasi harus menciptakan suatu sistem pengawasan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi yang bersangkutan karena hanya demikianlah efisiensi pengawasan dapat ditingkatkan.

f. Pengawasan mencari apa yang tidak beres.

Teori pengawasan menonjolkan usaha peningkatan efisiensi dan efektivitas kerja dengan menyortir system kerja yang berlaku bagi organisasi. Artinya yang menjadi sorotan utama adalah usaha mencari dan menetapkan apa yang tidak beres dalam organisasi apalagi jika terjadi penyimpangan dari rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam hal ini, pengawasan yang baik juga harus menemukan siapa yang salah dan faktor-faktor apa yang menyebabkan terjadinya kesalahan tersebut.

g. Pengawasan harus bersifat membimbing.

Jika ditemukan apa yang tidak beres dan siapa yang salah serta telah diketahui pula faktor-faktor penyebabnya, seorang pemimpin harus berani mengambil tindakan yang dipandang paling tepat sehingga kesalahan yang diperbuat oleh bawahan tidak terulang kembali meskipun kecenderungan berbuat kesalahan yang lain tidak dapat dihilangkan sama sekali mengingat sifat manusia yang tidak sempurna itu. Bahkan pengenaan sanksi berupa hukuman pun, bila

diperlukan harus dilakukan sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang berlaku. Hanya saja dalam pengenaan sanksi, harus bersifat membimbing, mendidik, objektif dan rasional serta didasarkan pada kriteria yang dipahami dan diterima oleh orang-orang yang bersangkutan. Dalam hubungan ini harus ditekankan, bahwa tindakan pengenaan sanksi terhadap bawahan menuntut keteladanan pada diri pemimpin yang bersangkutan.

6. Sasaran dan Sarana Pengawasan.

a. Sasaran pengawasan

Pengawasan dimaksudkan untuk mencegah atau pun untuk memperbaiki kesalahan, penyimpangan, ketidak sesuaian dan penyelesaian lainnya yang tidak sesuai dengan tugas wewenang yang telah ditentukan. Berdasarkan ilustrasi tersebut maka sasaran pengawasan menurut Handayadiningrat (2001:144) dapat dirinci sebagai berikut :

- 1) Mempertebal rasa tanggung jawab terhadap pimpinan yang disertai tugas dan wewenang dalam melaksanakan pekerjaan.
- 2) Mendidik para pegawai agar mereka melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan.
- 3) Untuk mencegah terjadinya penyimpangan, kelainan dan kelemahan agar tidak terjadi kerugian yang tidak diinginkan.

- 4) Untuk memperbaiki kesalahan dan penyelewengan, agar pelaksanaan pekerjaan tidak mengalami hambatan-hambatan dan pemborosan.
- 5) Melalui pengawasan tugas-tugas yang telah ditentukan sungguh-sungguh dilaksanakan sesuai dengan pola-pola yang telah digariskan dalam rencana.

b. Sarana Pengawasan

Betapapun setiap pengawas bertekad untuk melaksanakan pengawasan secara berdaya guna, namun tanpa diperhatikan sarana pengawasan dapat menyebabkan pengawasan itu terkendala. Sarana pengawasan merupakan pedoman yang harus diperhatikan oleh pemimpin organisasi didalam menggerakkan aktivitas organisasi.

Dengan adanya sarana pengawasan diharapkan penyimpangan, pemborosan dan penyelewengan dalam organisasi dapat dihindarkan. Sarana pengawasan telah menjadi tugas, fungsi dan tanggung jawab personil jelas dan terarah sehingga tumpang tindih dalam pekerjaan dapat dihindarkan.

Adapun sarana pengawasan itu yakni, adanya struktur organisasi yang jelas, pelaksanaannya yang bijaksana, perencanaan kerja yang telah tersusun, prosedur kerja pencatatan dan hasil kerja, serta pembinaan personil. Disamping sarana pengawasan terdapat juga unsur-unsur pengawasan, yang mana unsur tersebut harus

dilalui oleh setiap pengawas didalam melakukan pengawasan. Unsur-unsur yang perlu diperhatikan oleh setiap pengawas meliputi:

- 1) Pemantauan, diadakan untuk mengetahui sejauh mana fungsi sarana pengawasan dan aktivitas pesonil sehingga penyimpangan dalam pelaksanaan tugas dapat dihindari sedini mungkin.
- 2) Pemeriksaan, merupakan koreksi langsung yang dilkuka oleh atasa terhadap cara kerja bawahan yang tujuannya adalah mengadakan pemeriksaaan terhadap tugas bawahan, membimbing dan mengarahkan tugas pegawai.
- 3) Pengevaluasin, unsur pengawasan ini adalah untuk mengadakan penilaian terhadap pekerjaan yang dilakuka oleh pegawai. Pengevaluasian ini juga berguna untuk mengetahui apakah pegawai tersebut mampu mengerjakan tugas dengan baik atau tidak sehingga dapat diambil pengendalian tugas berikutnya.

7. Sifat-sifat Pengawasan

Pengawasan hendaknya jangan dianggap sebagai kegiatan untuk mencari kesalahan orang lain, tetapi hendaknya dilakukan untuk mencari kebenaran dari hasil pelaksanaan kerja. Oleh karena itu, perlu diperhatikan sifat-sifat dari pengawasan. Menurut Siagian (2002:137) Sifat-sifat pengawasan yang baik adalah sebagai berikut :

- a. Pengawasan harus bersifat “*fac finding*” dalam arti bahwa pelaksanaan fungsi pengawasan harus menemukan fakta-fakta tentang bagaimana tugas dilaksanakan di dalam organisasi. Terpaut dengan tugas tentunya ada faktor-faktor lain seperti faktor biaya, sistem dan prosedur kerja, struktur organisasi dan faktor-faktor psikologis seperti dihormati, dihargai kemauannya di dalam karir dan sebagainya.
- b. Pengawasan harus bersifat “*preventif*” yang berarti bahwa proses pengawasan dijalankan untuk mencegah timbulnya penyelewengan-penyelewengan dari rencana yang ditentukan.
- c. Pengawasan diarahkan untuk masa sekarang yang berarti bahwa pengawasan hanya dapat ditujukan terhadap kegiatan-kegiatan yang kini dilaksanakan.
- d. Pengawasan hanyalah sekedar alat untuk meningkatkan efisiensi, pengawasan tidak boleh dianggap tujuan.
- e. Pengawasan hanya sekedar alat administrasi dan manajemen maka pelaksanaan pengawasan itu harus mempermudah pencapaian tujuan.
- f. Proses pelaksanaan pengawasan harus efisien, jangan sampai terjadi pengawasan yang menghamat usaha peningkatan efisiensi.
- g. Pengawasan tidak dimaksudkan untuk menentukan siapa yang salah jika ada ketidakberesan akan tetapi untuk menemukan apa yang tidak benar.

- h. Pengawasan harus bersifat membimbing agar supaya pelaksana meningkatkan kemampuannya untuk melaksanakan tugas yang ditentukan kepadanya.

Sifat-sifat pengawasan diatas dapat digunakan sebagai dasar penyusunan rencana dan pelaksanaa pengawasan. Agar rencana dan penyusunan rencana efektif maka harus diketahui terlebih dahulu siapa saja subjek serta objek dari pengawasan.

Objek pengawasan menurut Manullang (2001:176) dapat dibedakan dalam tiga bidang yakni pertama; produksi dan keuangan, kedua; waktu dan yang terakhir manusia dan kegiatannya.

8. Proses Dasar Pengawasan

Adapun proses dasar pengawasan yang dilakukan dalm kantor/organisasi adalah sebagai berikut (Handoko 2001:301):

- a. Menetapkan standar

Langkah pertama dari proses pengawasan adalah menetapkan rencana. Akan tetapi karena rencana-rencana itu berbeda detil dan kesulitannya dan karena pimpinan biasanya tidak dapat mengamati segalanya maka ditetapkan standar-standar khusus.

- b. Mengukur prestasi

Walaupun pengukuran itu tidak selalu dapat dilakukan namun pengukuran pelaksanaan terhadap standar-standar itu idealnya adalah berdasarkan pandangan jauh kedepan, sehinggaa penyimpangan-penyimpangan dapat di deteksi sebelum terjadi dan

dapat dihindari dengan tindakan-tindakannya yang tepat. Pimpinan yang waspada dan berpandangan jauh kedepan adakalanya dapat meramalkan kemungkinan-kemungkinan penyimpangan dari standar. Akan tetapi tanpa kemampuan ini, penyimpangan itu hendaklah terungkap sedini mungkin. Jika standar telah ditetapkan dan ada tersedia alat-alat untuk menentukan dengan persis apa yang sedang dilaksanakan oleh bawahan, maka cukup mudah untuk menilai prestasi aktual atau prestasi yang diharapkan.

c. Pembetulan penyimpangan (*Correction of Deviation*)

Jika standar itu dibuat untuk menunjukkan berbagai posisi dalam struktur organisasi dan jika prestasi diukur menurut standar ini, maka lebih mudah memperbaiki penyimpangan-penyimpangan, karena pimpinan dapat mengetahui dengan pasti dimana penugasan individual atau tugas-tugas kelompok harus diterapkan tindakan-tindakan perbaikan. Koreksi penyimpangan ini adalah titik dimana pengawasan dapat dilihat sebagai bagian dari manajemen dan dapat dihubungkan dengan fungsi-fungsi manajerial yang lain. Pimpinan dapat memperbaiki penyimpangan dengan menyusun kembali perencanaannya atau mengubah sasarannya. Atau ia dapat memperbaiki penyimpangan dengan melaksanakan fungsi pengorganisasiannya melalui penugasan kembali atau melalui penjelasan tugas-tugas.

2.1.3. Disiplin Kerja

1. Pengertian Disiplin Kerja

Sikap disiplin kerja karyawan sangat penting bagi suatu perusahaan dalam rangka mewujudkan suatu tujuan perusahaan, hal ini sesuai dengan penjelasan Hasibuan (2001:213) bahwa “Disiplin harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan, karena tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik sulit bagi perusahaan untuk mewujudkan tujuannya”. Dengan adanya disiplin kerja pada setiap karyawan yang ada di dalam perusahaan tersebut, akan menjadikan perusahaan itu menjadi maju. karena setiap karyawan yang berdisiplin dalam melakukan pekerjaan dapat menyelesaikan tugas-tugas yang ada di dalam perusahaan tersebut walaupun tidak secara keseluruhan menghasilkan pekerjaan yang sempurna.

Satrohadiwiryono (2002:291) menjelaskan arti disiplin merupakan Suatu sikap menghormati, menghargai patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak, serta sanggup menjalankannya, serta tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Disiplin kerja menurut Veithzal (2005:444) adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang

mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Sinungan (2000:146) menjelaskan bahwa disiplin kerja suatu sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat berupa kepatuhan atau ketaatan terhadap peraturan-peraturan yang ditetapkan baik oleh pemerintah etik, norma, dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk tujuan tertentu”. Selanjutnya Keith Davis (2005:366) yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2001:129) *”Discipline is management action to enforce organization standar”* (Disiplin kerja diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi.

Berdasarkan pengertian- pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan disiplin kerja adalah sikap mental yang tercermin dalam perbuatan perorangan maupun kelompok berupa kepatuhan atau ketaatan terhadap peraturan-peraturan yang ditetapkan untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi.

2. Bentuk-bentuk Disiplin Kerja

Berikut ini adalah bentuk-bentuk disiplin kerja menurut Veitzal Rivai dalam bukunya Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan (2005:444):

- a. Disiplin retributif adalah berusaha menghukum orang yang berbuat salah

- b. Disiplin korektif adalah berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
- c. Perspektif hak-hak individu adalah berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
- d. Perspektif utilitarian adalah berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2000:129-130) membagi bentuk-bentuk disiplin kerja menjadi dua jenis, yaitu:

- a. Disiplin Preventif adalah suatu upaya yang menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventif pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan.
- b. Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu perusahaan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan-peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberi sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

3. Tujuan Disiplin Kerja

Disiplin kerja sebenarnya dimaksudkan untuk memenuhi tujuan-tujuan dari disiplin kerja itu sendiri. Sehingga pelaksanaan kerja menjadi lebih efektif dan efisien. Pada dasarnya disiplin kerja bertujuan untuk menciptakan suatu kondisi yang teratur, tertib dan pelaksanaan pekerjaan dapat terlaksana sesuai dengan rencana sebelumnya.

Disiplin kerja yang dilakukan secara terus menerus oleh manajemen dimaksudkan agar para pegawai memiliki motivasi untuk mendisiplinkan diri, bukan karena adanya sanksi tetapi timbul dari dalam dirinya sendiri.

Sementara menurut Reza Aryanto dalam Republika (2006:32) yang dikutip dari Rusmiati Ernawati (2007:32) mengemukakan tujuan dilaksanakannya disiplin kerja, sebagai berikut:

- a. Pembentukan sikap kendali diri yang positif. Sebuah organisasi sangat mengharapkan para pegawainya memiliki sikap kendali diri yang positif, sehingga ia akan berusaha untuk mendisiplinkan dirinya sendiri tanpa harus ada aturan yang akan memaksanya dan ia pun akan memiliki kesadaran untuk menghasilkan produk yang berkualitas tanpa perlu banyak diatur oleh atasannya.
- b. Pengendalian kerja. Agar pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawai berjalan efektif dan sesuai dengan tujuan dari organisasi,

maka dilakukan pengendalian kerja dalam bentuk standar dan tata tertib yang diberlakukan oleh organisasi.

- c. Perbaiki sikap. Perubahan sikap dapat dilakukan dengan memberikan orientasi, pelatihan, pemberlakuan sanksi dan tindakan-tindakan lain yang diperlukan pegawai.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, maka disiplin kerja bertujuan untuk memperbaiki efektivitas dan mewujudkan kemampuan kerja pegawai dalam rangka mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi.

4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Adanya disiplin dalam organisasi akan membuat pegawai dapat menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik. Pegawai yang disiplin dan patuh terhadap norma-norma yang berlaku dalam organisasi dapat meningkatkan produktivitas dan prestasi kerja pegawai yang bersangkutan.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja menurut menurut Gouzali Saydam (2008:291) antara lain:

- a. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Kompensasi (balas jasa) mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai, karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan pegawai terhadap organisasi tempat ia bekerja. Semakin besar balas jasa yang diterima pegawai, semakin baik kedisiplinan pegawai karena dengan balas jasa yang besar akan dapat memenuhi

kebutuhan hidupnya. Sebaliknya jika balas jasa yang diterima pegawai kecil, maka kedisiplinan pegawai akan rendah karena pegawai akan sulit memenuhi kebutuhan hidupnya.

b. Ada tidaknya keteladanan pemimpin dalam organisasi

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan pegawai, apabila tingkah laku pimpinan baik maka disiplin pegawainya akan baik, sebaliknya jika tingkah laku pimpinan kurang baik maka disiplin pegawainya akan kurang baik.

c. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Aturan sangat diperlukan dalam upaya meningkatkan disiplin pegawai, karena dengan adanya aturan, pegawai akan mengetahui aturan yang ada pada organisasi itu serta sanksi apa yang akan didapat bila melanggar aturan tersebut.

d. Keberanian pemimpin dalam mengambil tindakan

Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan pegawai. Pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk menghukum setiap pegawai yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi pegawai yang indisipliner akan disegani dan diakui kepeimpinannya oleh bawahannya. Dengan demikian pimpinan tersebut akan dapat memelihara kedisiplinan pegawai.

e. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Pengawasan dari pimpinan sangat diperlukan oleh pegawai dalam meningkatkan kedisiplinan. Karena dengan pengawasan ini berarti atasan aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan selalu hadir di tempat kerja, supaya ia dapat mengawasi dan memberikan petunjuk jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam mengerjakan pekerjaannya dan juga dapat memberikan metode atau cara yang lebih efektif dalam melakukan pekerjaan sehingga dapat mengurangi kesalahan dan mendukung kedisiplinan dan moral kerja dari pegawai.

f. Ada tidaknya perhatian kepada para pegawai

Perhatian dari pimpinan sangat diperlukan pegawai dalam meningkatkan atau mewujudkan disiplin kerja, sebab dengan perhatian, pegawai akan merasa dihargai diri dan hasil kerjanya, dan dengan perhatian akan terwujud hubungan kerjasama yang baik dan harmonis antara atasan dengan bawahan dalam organisasi yang akan mendukung terbinanya kedisiplinan pegawai yang baik.

5. Fungsi Disiplin Kerja

Disiplin kerja sangat dibutuhkan oleh setiap pegawai. Disiplin menjadi prasyarat bagi pembentukan sikap, perilaku, dan tata kehidupan berdisiplin yang akan membuat para pegawai mendapat

kemudahan dalam bekerja. Dengan begitu akan menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mendukung usaha pencapaian tujuan.

Pendapat tersebut dipertegas oleh pernyataan Tulus Tu'u (2008:38) yang mengemukakan beberapa fungsi disiplin yaitu:

- a. Menata kehidupan bersama,
- b. Membangun kepribadian,
- c. Melatih kepribadian,
- d. Pemaksanaan,
- e. Hukuman,
- f. Menciptakan lingkungan kondusif.

Disiplin berfungsi mengatur kehidupan bersama, dalam suatu kelompok tertentu dalam masyarakat. Dengan begitu, hubungan yang terjalin antara individu satu dengan individu lainnya menjadi lebih baik dan lancar.

Disiplin juga dapat membangun kepribadian seorang pegawai. Lingkungan yang memiliki disiplin yang baik, sangat berpengaruh terhadap kepribadian seseorang. Lingkungan organisasi yang memiliki keadaan yang tenang, tertib, dan tenteram, sangat berperan dalam membangun kepribadian yang baik.

Disiplin merupakan sarana untuk melatih kepribadian pegawai agar senantiasa menunjukkan kinerja baik. Sikap, perilaku dan pola kehidupan yang baik dan berdisiplin tidak terbentuk dalam waktu yang sangat singkat. Namun, semua itu terbentuk melalui suatu proses yang

membutuhkan waktu yang lama. Salah satu proses untuk membentuk kepribadian tersebut dilakukan melalui proses latihan. Latihan tersebut dilaksanakan bersama antara pegawai, pimpinan dan seluruh personil yang ada dalam organisasi tersebut.

6. Macam-macam Disiplin Kerja

Menurut Veithzal Rivai (2008:444) bentuk-bentuk disiplin kerja dibagi menjadi empat perspektif yaitu:

- a. Disiplin Retributif (*Retributive Discipline*), yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
- b. Disiplin Korektif (*Corrective Discipline*), yaitu berusaha membantu pegawai mengoreksi prilakunya yang tidak tepat.
- c. Perspektif hak-hak individu (*Individual Rights Perspective*), yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
- d. Perspektif Utilitarian (*Utilitarian perspective*), yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

Sedangkan menurut Anwar Prabu (2006:129-130): bentuk-bentuk disiplin kerja dibagi dalam dua jenis yaitu:

- a. Disiplin Preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan organisasi. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan

pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventif, pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan organisasi.

- b. Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada organisasi. Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

7. Pendekatan Disiplin Kerja

Dalam pelaksanaan tindakan disipliner, Veitzal (2005:445) menjelaskan tiga pendekatan yang dapat dilakukan, yaitu:

- a. Aturan tungku panas (*hot stove rule*). Pendekatan tungku panas ini terfokus pada perilaku masa lalu.
- b. Tindakan disiplin progresif (*progressive discipline*). Tindakan ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa terdapat hukuman minimal yang tepat terhadap setiap pelanggaran. Tujuan tindakan ini adalah membentuk program disiplin yang berkembang mulai dari hukuman yang ringan hingga yang sangat keras. Disiplin progressif dirancang untuk memotivasi karyawan agar mengoreksi kekeliruannya secara sukarela.
- c. Tindakan disiplin positif (*positive discipline*). Disiplin positif tertumpukan pada konsep bahwa para karyawan mesti memikul tanggung jawab atas tingkah laku pribadi mereka dan persyaratan – persyaratan pekerjaan.

8. Pelaksanaan Sanksi Pelanggaran Disiplin Kerja

Menurut Veithzal (2005:450-451) sanksi pelanggaran kerja adalah "Hukuman disiplin yang dijatuhkan pimpinan organisasi kepada pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur pimpinan organisasi". Adapun tingkat dan jenis sanksi pelanggaran kerja yang umumnya berlaku dalam suatu organisasi yang dijelaskan oleh Veithzal (2005:450-451) adalah sebagai berikut:

- a. Sanksi Pelanggaran Ringan, dengan jenis :
 - 1) Teguran lisan
 - 2) Teguran tertulis
 - 3) Pernyataan tidak puas secara tidak tertulis
- b. Sanksi Pelanggaran Sedang, dengan jenis:
 - 1) Penundaan Kenaikan Gaji
 - 2) Penurunan Gaji
 - 3) Penundaan Kenaikan Pangkat
- c. Sanksi Pelanggaran Berat, Dengan jenis
 - 1) Penurunan Pangkat
 - 2) Pembebasan Dari Jabatan
 - 3) Pemberhentian
 - 4) Pemecatan

9. Mengatur dan Mengelola Disiplin Kerja

Menurut pendapat Veitzal (2005:451) tindakan disipliner itu harus diatur apabila:

- a. Seorang karyawan melakukan kesalahan, maka karyawan harus konsekuen terhadap aturan pelanggaran.
- b. Tidak dilakukan secara konsekuen berarti karyawan tersebut melecehkan peraturan yang sudah di tetapkan.
- c. Kedua hal diatas akan berakibat pemutusan hubungan kerja dan karyawan harus menerima hukuman tersebut.

Sedangkan untuk mengelola disiplin diperlukan adanya standar disiplin yang digunakan untuk menentukan bahwa karyawan yang telah diperlukan secara wajar. Beberapa standar dasar disiplin berlaku bagi semua pelanggaran aturan, apakah besar atau kecil. Semua tindakan disipliner perlu mengikuti prosedur yang telah di tetapkan oleh perusahaan.

2.1.4. Efektivitas Kerja Karyawan

1. Pengertian Efektivitas kerja karyawan

Menurut Harbani Pasolong (2007:4), efektivitas pada dasarnya berasal dari kata “efek” dan digunakan istilah ini sebagai hubungan sebab akibat. Efektivitas dapat dipandang sebagai suatu sebab dari variabel lain. Efektivitas berarti bahwa tujuan yang telah direncanakan sebelumnya dapat tercapai atau dengan kata sasaran tercapai karena adanya proses kegiatan.

Kata efektivitas tidak dapat disamakan dengan efisiensi, karena keduanya memiliki arti yang berbeda walaupun dalam berbagi

penggunaan kata efisiensi lekat dengan kata efektivitas. Efisiensi mengandung pengertian perbandingan antara biaya dan hasil, sedangkan efektivitas secara langsung dihubungkan dengan pencapaian tujuan.

Kamus Ilmiah Populermendefinisikan efektivitas sebagai ketepatan penggunaan, hasil guna atau menunjang tujuan. Efektivitas merupakan salah satu dimensi dari produktivitas, yaitu mengarah kepada pencapaian unjuk kerja yang maksimal, yaitu pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu.

Efektivitas memiliki arti berhasil atau tepat guna. Efektif merupakan kata dasar, sementara kata sifat dari efektif adalah efektivitas. Menurut Effendy efektivitas adalah sebagai berikut: "Komunikasi yang prosesnya mencapai tujuan yang direncanakan sesuai dengan biaya yang dianggarkan, waktu yang ditetapkan dan jumlah personil yang ditentukan" (Effendy, 2003:14).

Kata efektivitas tidak dapat disamakan dengan efisiensi, karena keduanya memiliki arti yang berbeda walaupun dalam berbagi penggunaan kata efisiensi lekat dengan kata efektivitas. Efisiensi mengandung pengertian perbandingan antara biaya dan hasil, sedangkan efektivitas secara langsung dihubungkan dengan pencapaian tujuan. Kamus Ilmiah Populer mendefinisikan efektivitas sebagai ketepatan penggunaan, hasil guna atau menunjang tujuan. Efektivitas merupakan salah satu dimensi dari produktivitas, yaitu

mengarah kepada pencapaian unjuk kerja yang maksimal, yaitu pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu.

Robbins dalam Tika P. (2008:129) memberikan definisi efektivitas sebagai tingkat pencapaian organisasi dalam jangka pendek dan jangka panjang. Maksudnya adalah efektivitas merupakan suatu standar pengukuran untuk menggambarkan tingkat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Secara nyata Stoner (Kurniawan, 2005:106) menekankan pentingnya efektivitas dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi dan efektivitas adalah kunci dari kesuksesan suatu organisasi. Menurut Mullins dalam Rukman (2006:14), efektif itu harus terkait dengan pencapaian tujuan dan sasaran suatu tugas dan pekerjaan dan terkait juga dengan kinerja dari proses pelaksanaan suatu pekerjaan.

Menurut pendapat David Krech, Ricard S. Cruthfied dan Egerton L. Ballachey dalam bukunya "Individual and Society" yang dikutip Sudarwan Danim (2004:119), menyebutkan ukuran efektivitas, sebagai berikut :

- a. Jumlah hasil yang dapat dikeluarkan, artinya hasil tersebut berupa kuantitas atau bentuk fisik dari organisasi, program atau kegiatan. Hasil dimaksud dapat dilihat dari perbandingan (ratio) antara masukan (input) dengan keluaran (output).

- b. Tingkat kepuasan yang diperoleh, artinya ukuran dalam efektivitas ini dapat kuantitatif (berdasarkan pada jumlah atau banyaknya) dan dapat kualitatif (berdasarkan pada mutu).
- c. Produk kreatif, artinya penciptaan hubungannya kondisi yang kondusif dengan dunia kerja, yang nantinya dapat menumbuhkan kreativitas dan kemampuan.
- d. Intensitas yang akan dicapai, artinya memiliki ketaatan yang tinggi dalam suatu tingkatan intens sesuatu, dimana adanya rasa saling memiliki dengan kadar yang tinggi.

Beberapa pakar lain juga menjelaskan tentang efektivitas antara lain: Sumanth (dalam Darsono & Siswandoko, Tjajuk. 2011:196) menjelaskan bahwa efektivitas adalah seberapa baik tujuan yang dapat dicapai, merupakan prestasi yang dicapai dibandingkan dengan yang mungkin dicapai, dengan tetap mempertahankan mutu. Selanjutnya menurut Stoner (dalam Darsono & Siswandoko, Tjajuk, 2011:196) menjelaskan efektivitas adalah konsep yang luas mencakup berbagai faktor di dalam maupun di luar organisasi, yang berhubungan dengan tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan atau sasaran organisasi.

Adapun pendapat yang dikemukakan Sedarmayanti (2001: 59) dalam bukunya yang berjudul Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja mengenai pengertian efektivitas yaitu:

“Efektivitas merupakan suatu ukuran yang memberikan gambaran seberapa jauh target dapat tercapai. Pengertian

efektivitas ini lebih berorientasi kepada keluaran sedangkan masalah penggunaan masukan kurang menjadi perhatian utama. Apabila efisiensi dikaitkan dengan efektivitas maka walaupun terjadi peningkatan efektivitas belum tentu efisiensi meningkat”.

Dari pengertian diatas maka secara umum efektivitas menunjukkan bagaimana akibat atau hasil dari tindakan yang terlebih dahulu ditentukan. Hal tersebut sesuai dengan pengertian efektivitas menurut Sawyer (2005:211) yaitu “efektivitas (*effectiveness*) menekankan hasil aktual dari dampak atau kekuatan untuk menghasilkan dampak tertentu”. Dari pengertian-pengertian efektivitas tersebut dapat disimpulkan bahwa efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh hasil actual (kuantitas, kualitas dan waktu) yang telah dicapai oleh manajemen dalam memenuhi target yang diinginkan.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Kerja

Untuk terwujudnya kerja yang efektif, ada beberapa faktor yang mempengaruhinya. M.Steers (2000:12) “mengidentifikasi empat faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja yaitu karakteristik organisasi, karakteristik lingkungan, karakteristik pekerja, karakteristik kebijakan manajemen”.

- a. Karakteristik organisasi mempengaruhi efektivitas kerja, karena karakteristik organisasi ini menggambarkan struktur yang harus dilalui oleh karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Struktur organisasi merupakan cara untuk menempatkan manusia sebagai

bagian dari pada suatu hubungan yang relatif tetap yang akan menentukan pola-pola interaksi dan tingkah laku yang berorientasi pada tugas.

- b. Karakteristik lingkungan ini secara keseluruhan berada dalam lingkungan organisasi seperti peralatan, perlengkapan, hubungan diantara pegawai dan kondisi kerja. Ciri lingkungan ini selalu mengalami perubahan artinya memiliki sifat ketidakpastian karena selalu terjadi proses dinamisasi.
- c. Karakteristik pekerja: faktor inilah yang paling berpengaruh terhadap efektivitas kerja, karena betapapun lengkapnya sarana dan prasarana, betapapun baiknya mekanisme kerja tanpa dukungan kualitas sumber daya yang mengisinya tidak akan ada artinya.
- d. Karakteristik kebijakan dan praktek manajemen; praktek manajemen adalah strategi dan mekanisme kerja yang dirancang dalam mengkondisikan semua hal ada didalam organisasi. Kebijakan dan praktek manajemen ini harus memperhatikan juga unsur manusia sebagai individu yang memiliki perbedaan bukan hanya mementingkan strategi mekanisme kerja saja. Mekanisme kerja ini meliputi penetapan tujuan strategis, pencarian dan pemanfaatan sumber daya dan menciptakan lingkungan prestasi, proses komunikasi, kepemimpinan, dan pengambilan keputusan yang bijaksana, adaptasi terhadap perubahan lingkungan dan inovasi organisasi.

Selain kriteria-kriteria tersebut di atas, efektivitas juga menekankan pada segi efek atau akibatnya dan segi hasilnya, seperti pendapat yang dikemukakan oleh Ibnu Syamsi (2001:18) “Efektivitas (hasil guna) ditekankan pada efeknya, hasilnya dan tanpa kurang memperdulikan pengorbanan yang perlu diberikan untuk memperoleh hasil tersebut”.

Efektif tidaknya suatu organisasi atau perusahaan dalam mewujudkan tujuannya tidak terlepas dari keefektivan individu yang ada didalam organisasi itu sendiri, berikut ini disajikan gambar mengenai hubungan ketiga perspektif tersebut.

Adapun syarat-syarat eksplisit mengenai efektivitas kerja menurut Richard M.Steers (2001:55) adalah

- a. Setiap organisasi harus mampu membina dan mempertahankan suatu jumlah pekerja terampil
- b. Organisasi harus mampu memiliki prestasi, peranan yang dapat diandalkan dari pada karyawannya.
- c. Organisasi yang efektif juga menuntut agar para karyawannya mengusahakan bentuk tingkah laku yang spontan dan inisiatif.

Berdasarkan pendapat di atas bahwa untuk mencapai sasaran organisasi secara efektif diperlukan pula penanganan pekerjaan yang efektif. Prinsip kerja efektif tersebut menurut Komarudin (2001:15):

a. Rencana

Merencanakan sesuatu dengan tepat, berarti anda harus menyelesaikan

- 1) Pekerjaan apakah yang diselesaikan?
- 2) Bagaimanakah melaksanakannya?
- 3) Kapanakah anda selesaikan?
- 4) Dimana anda selesaikan?
- 5) Berapakah kecepatan melaksanakannya?

b. Jadwal

Pekerjaan haruslah anda jadwalkan. Suatu jadwal yang efektif haruslah

- 1) Pasti
- 2) Selaras dengan jadwal-jadwal lainnya
- 3) Sulit tercapai namun mungkin tercapai
- 4) Anda pegang dan teguh

c. Pelaksanaan

Kemudian rencana itu anda selesaikan dengan

- 1) Terampil
- 2) Teliti
- 3) Cepat
- 4) Tanpa usaha yang tidak perlu
- 5) Tanpa penundaan yang tidak perlu

d. Pengukuran

Pekerjaan yang anda laksanakan haruslah diukur

- 1) Berdasarkan potensi anda
- 2) Berdasarkan laporan anda yang telah lalu
- 3) Berdasarkan laporan orang lain yang telah lalu
- 4) Berdasarkan kuantitas
- 5) Berdasarkan kualitas

e. Kontraprestasi

Andai kata tugas anda selesai dengan efektif anda selayaknya mendapat balas jasa berupa:

- 1) Syarat kerja yang baik
- 2) Kesehatan yang baik
- 3) Kebahagiaan
- 4) Pengembangan diri
- 5) Uang

Berdasarkan pada uraian di atas maka dapat diambil kesimpulan faktor yang berpengaruh dalam efektivitas kerja suatu organisasi adalah faktor manusia sebagai para pekerjanya. Keterkaitan manusia pada organisasi yang dibentuknya tidak lain untuk memberi tatanan fasilitas internal dan iklim organisasi untuk mendapat mencapai sasaran yang dikehendaki.

Bila masing-masing individu dalam organisasi memiliki komitmen yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan maka kondisi

ini akan membantu peningkatan efektivitas yang pada akhirnya memberikan kontribusi kepada pencapaian efektivitas kelompok dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

3. Sumber-Sumber Efisiensi Kerja

Menurut Sedarmayanti (2001:118) sumber utama efisiensi kerja adalah manusia. Karena akal, pikiran, dan pengetahuan yang ada, manusia mampu menciptakan cara kerja yang efisien. Unsur efisiensi yang melekat pada manusia adalah :

a. Kesadaran

Kesadaran manusia akan sesuatu merupakan modal utama bagi keberhasilannya. Dalam hal efisiensi ini, kesadaran akan arti dan makna efisiensi akan banyak membantu usaha pencapaian efisiensi itu sendiri.

Efisiensi sesungguhnya berkaitan erat dengan tingkah laku dan sikap hidup seseorang. Artinya bahwa tingkah laku dan sikap hidup dapat mengarah pada perbuatan yang efisien atau sebaliknya. Dengan adanya kesadaran, seseorang akan terdorong untuk membangkitkan semangat atau kehendak untuk melakukan sesuatu yang sesuai dengan apa yang disadarinya dalam hal ini yang dimaksudkan adalah efisiensi.

b. Keahlian

Sesuatu pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang yang ahli dibidangnya hasilnya akan lebih baik dan cenderung lebih cepat

daripada dikerjakan oleh yang bukan ahlinya. Hal ini berarti unsur keahlian yang juga melekat pada manusia merupakan bagian yang menjadi sumber efisiensi. Keahlian manusia dicapai bila ada pelatihan yang mendukung pekerjaan tersebut. Sehingga apabila suatu pekerjaan difasilitasi dengan suatu peralatan, maka peralatan tersebut menunjang pencapaian efisiensi kerja. Peralatan disediakan dengan maksud agar pekerjaan lebih mudah dikerjakan dan lebih cepat penyelesaiannya. Penyediaan peralatan atau fasilitas kerja yang tidak disertai dengan keahlian penggunaannya malah akan menjadikan sumber biaya yang tidak bermanfaat.

c. Disiplin

Kesadaran dan keahlian seperti yang telah diuraikan sebelumnya tidak akan menjamin hasil kerja yang baik dan efisien jika tidak disertai dengan unsur disiplin. Oleh karena itu dalam efisiensi diperlukan standar yang akan menjadi penunjuk arah sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Sehingga keseluruhan sumber daya berada dalam satu aturan yang jelas, tidak menyimpang dari apa yang diharapkan.

4. Kriteria-kriteria Efektivitas Kerja

Sebagaimana telah diuraikan pada bagian sebelumnya bahwa pembahasan efektivitas kerja tidak terlepas dari aktivitas-aktivitas karyawan secara individu maupun kelompok dalam melaksanakan

tugas dengan berbagai kemampuan serta tingkat keberhasilan yang dicapai.

Dengan demikian maka untuk mencapai tingkat efektivitas kerja yang tinggi, tentunya harus memperhatikan kriteria-kriteria efektivitas kerja baik yang berasal dari para karyawan itu sendiri dengan berbagai kemampuan dan kelemahannya maupun dari lingkungan mereka bekerja baik dengan teman sejawat ataupun dengan pimpinannya.

Richard M.Steers (2003:18) mengemukakan lima kriteria yang harus diperhatikan dalam pencapaian efektivitas kerja karyawan yaitu, “Efektivitas kerja dalam suatu organisasi memiliki beberapa kriteria yang harus diperhatikan yaitu kemampuan menyesuaikan diri, Produktivitas, Kepuasan kerja, Kemampuan berlaba, Pencarian sumber daya”.

Agar dapat lebih dipahami, penulis akan kemukakan aspek-aspek pengukuran efektivitas kerja secara terperinci. Faktor pertama yaitu kemampuan menyesuaikan diri yaitu suatu kemampuan dan kesanggupan yang dimiliki oleh setiap karyawan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan, yang meliputi:

- a. Hubungan sesama karyawan termasuk sikap terhadap pimpinan.
- b. Kemampuan untuk menerima dan memahami pekerjaan yang dilimpahkan dengan cepat.

- c. Kemampuan untuk mempergunakan mesin-mesin atau teknologi yang digunakan dalam lingkungan organisasi

Kemampuan untuk menyesuaikan diri yang dimiliki setiap karyawan ini dapat menentukan tingkat pencapaian efektivitas kerja. Faktor kedua yang harus diperhatikan adalah produktivitas kerja. Richard M. Steers (2001:10) mengemukakan bahwa “Produktivitas kerja adalah bagaimana pemanfaatan yang dilakukan oleh karyawan atas sumber-sumber yang ada dalam organisasi secara keseluruhan adalah apa yang disebut *man, money, material, machine, method and market*.”

Apabila karyawan dapat memanfaatkan dan memadukan sumber-sumber tersebut yang pada akhirnya tercapai tujuan organisasi, ini berarti efektivitas kerja tercapai.

Faktor ketiga adalah kepuasan kerja. Richard M. Steers (2004:16) mengemukakan bahwa “Kepuasan tinggi dapat menyenangkan para pekerja, sehingga para pekerja cenderung bekerja dalam kondisi yang positif yang diinginkan bersama”. Dengan kondisi kerja yang positif, berarti para karyawan bekerja sesuai dengan prosedur, mereka tidak menyepelkan pekerjaannya, memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi sehingga akhirnya akan mencapai efektivitas yang tinggi pula.

Faktor keempat kemampuan berlaba sebenarnya merupakan kondisi sejauhmana faktor pertama yaitu kemampuan menyesuaikan

diri, faktor kedua yaitu produktivitas kerja, dan faktor ketiga yaitu kepuasan kerja telah dimiliki oleh para karyawan sehingga terlihat hasil kerja mereka. Kemampuan berlabanya yang tinggi akan memperlihatkan tingkat efektivitas kerja yang tinggi pula, sehingga pada akhirnya menjadi ciri tercapainya tujuan organisasi.

Faktor terakhir yang harus diperhatikan dalam pencapaian efektivitas kerja adalah pencarian sumber daya. Richard M. Steers (2004:53) mengemukakan bahwa pencarian sumber daya mencakup tiga bidang yang saling berhubungan yaitu:

- a. Kemampuan mengintegrasikan berbagai sub sistem sehingga mampu mengkoordinasikan dengan tepat dan mengarah pada tujuan organisasi dengan efektif.
- b. Penetapan dan pemeliharaan pedoman-pedoman kebijakan yang mendukung peningkatan efektivitas kerja mereka.
- c. Penelaahan organisasi itu sendiri dengan mengadakan umpan balik dan pengendalian.

Ketiga bidang tersebut tidak dapat terpisah satu sama lain, tetapi harus dilakukan ketiga-tiganya dengan seiring dan sejalan ketiganya merupakan usaha pemanfaatan sumber daya sehingga pada akhirnya akan mencapai efektivitas kerja yang diharapkan.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini juga pernah di angkat sebagai topik penelitian oleh beberapa peneliti sebelumnya. Maka peneliti juga diharuskan untuk mempelajari penelitian-penelitian terdahulu atau sebelumnya yang dapat dijadikan sebagai acuan bagi peneliti dalam melakukan penelitian ini.

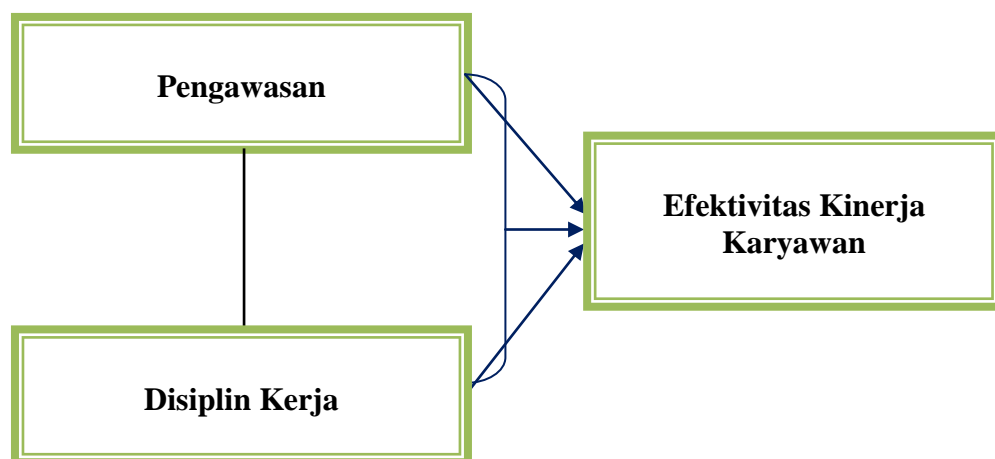
1. Rinto Putra (2013) dengan judul penelitian “Pengaruh Disiplin Kerja Dan Loyalitas Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan Di Provinsi Jawa Barat”. Metode penelitian yang digunakan deskriptif dan verifikatif. Berdasarkan data yang diperoleh dari instansi, jumlah populasi 202 orang, sampel yang diteliti 67 orang. Metode analisis yang digunakan uji validitas dan reliabilitas, analisis regresi berganda, analisis korelasi berganda dan koefisien determinasi. Hasil penelitian yang diperoleh dari koefisien regresi linier untuk hubungan antara disiplin kerja, loyalitas pegawai, dan kinerja adalah $Y = 6,229 + 0,333X_1 + 0,297X_2$, koefisien korelasi berganda sebesar $\approx 0,629$ atau 62,9% berarti derajat kekuatan hubungan antara variabel disiplin kerja dan loyalitas pegawai dengan kinerja menunjukkan hubungan kuat, hasil koefisien determinasi total sebesar 39,5% dan koefisien determinasi disiplin kerja sebesar 16,32% , sedangkan untuk variabel loyalitas pegawai sebesar 23,23%. Disimpulkan bahwa pengaruh loyalitas lebih besar dibandingkan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.
2. Hanifah Muslimah (2013) dengan judul penelitian “Pengaruh Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Tirta

Makmur Ungaran”. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis deskripsi persentase dan regresi linier berganda. Hasil penelitian dari perhitungan deskriptif persentase menunjukkan variabel motivasi dengan skor rata-rata 77,32% termasuk dalam kategori baik, variable komitmen organisasi dengan skor rata-rata 80,94% termasuk dalam kategori baik, dan variabel kinerja karyawan sebesar 85,95% termasuk kategori sangat baik. Dengan menggunakan SPSS 15 diperoleh persamaan regresi berganda $\hat{Y} = 23,823 + 0,343 X_1 + 0,407 X_2$. Hasil uji F menunjukkan F hitung = 143.920 dengan nilai signifikansi = 0,000 < 0,05 yang berarti H3 yang berbunyi “Ada pengaruh signifikan motivasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan CV.Tirta Makmur Ungaran” diterima. Hasil uji parsial dari variabel motivasi diperoleh t hitung = 6.701 dengan nilai signifikansi 0,000 < 0,05 hal ini berarti H1 yang menyatakan “ada pengaruh signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan” diterima, dari variabel komitmen organisasi diperoleh thitung = 5.840 dengan nilai signifikansi antara 0,000 < 0,05 hal ini berarti H2 yang menyatakan “ada pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan” diterima. Koefisien determinasi secara simultan motivasi dan komitmen organisasi bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan CV.Tirta Makmur Ungaran sebesar 73,5%, secara parsial motivasi mempengaruhi kinerja karyawan sebesar $(0,555)^2$ atau 30,8%, dan komitmen organisasi mempengaruhi kinerja karyawan sebesar $(0,502)^2$ atau 25,2%. Simpulan bahwa motivasi masuk

dalam kategori baik, komitmen organisasi masuk dalam kategori baik, dan kinerja karyawan CV.Tirta Makmur Ungaran masuk dalam kategori sangat baik. Motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi sebesar 30,8%. Komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi sebesar 25,2%. Motivasi kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi 73,5%.

2.3. Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono (2010:47) “Kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting”. Untuk memudahkan atau memberikan gambaran pada pemikiran dalam penelitian ini, maka dapat dikemukakan kerangka pemikiran yang tampak pada gambar berikut ini:



Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran

2.4. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2008:51) pengertian hipotesis adalah sebagai berikut: “Hipotesis adalah dugaan sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empiris”.

Berdasarkan landasan teori dan kerangka berfikir di atas, maka hipotesis yang peneliti kemukakan adalah sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh pengawasan terhadap efektivitas kinerja karyawan pada PT. Surya Asa Gemilang.
2. Terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap efektivitas kinerja karyawan pada PT. Surya Asa Gemilang.
3. Terdapat pengaruh pengawasan dan efektivitas kerja karyawan secara bersama-sama terhadap efektivitas kinerja karyawan pada PT. Surya Asa Gemilang.

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Tempat dan Waktu Penelitian

3.1.1. Tempat Penelitian

Tempat penelitian ini dilakukan pada. Surya Asa Gemilang selama 3 bulan.

3.1.2. Waktu Penelitian

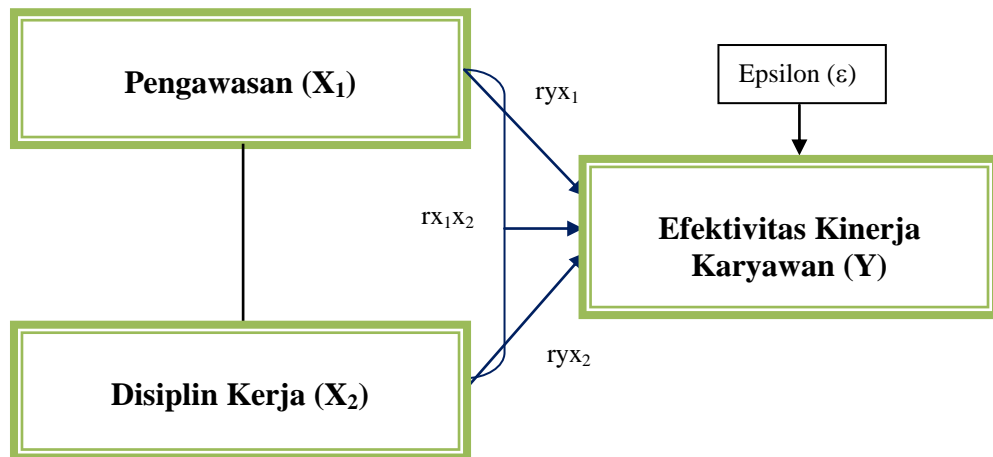
Waktu penelitian ini dilakukan mulai bulan Februari 2015 sampai dengan bulan Maret 2015, dengan alokasi sebagai berikut:

Tabel 3.1
Jadwal Penelitian Penyusunan Skripsi

No	Kegiatan Penelitian	Waktu											
		Tahun 2015											
		Feb				Mart				Aprl			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Penyusunan Usulan Proposal	■											
2	Sidang Usulan Proposal		■										
3	Revisi Usulan Proposal			■									
4	Penyusunan Instrumen				■								
5	Penyebaran Instrumen					■							
6	Pengumpulan Data						■	■					
7	Analisis Data							■	■				
8	Penyusunan Skripsi									■	■		
9	Jadwal Konsultasi dan Pembimbing											■	
10	Sidang Skripsi												■

3.2. Desain Penelitian

Adapun desain dalam penelitian ini dapat digambarkan pada gambar 3.1 sebagai berikut:



Gambar 3.1
Desain Penelitian

Keterangan:

X_1 = Variabel bebas I (Pengawasan)

X_2 = Variabel bebas II (Disiplin Kerja)

Y = Variabel terikat (Efektivitas Kinerja Karyawan)

ϵ = Variabel-variabel lainnya mempengaruhi Efektivitas Kinerja

Karyawan di luar X_1 dan X_2 yang tidak diteliti

ry_{x_1} = Pengaruh parsial Pengawasan terhadap Efektivitas Kinerja Karyawan

ry_{x_2} = Pengaruh parsial Disiplin Kerja terhadap Efektivitas Kinerja Karyawan

rx_{1x_2} = Pengaruh simultan Pengawasan dan Disiplin Kerja terhadap

Efektivitas Kinerja Karyawan

3.3. Operasionalisasi Variabel

Menurut Jonathan Sarwono (2006:28) mengemukakan bahwa “Operasionalisasi variabel adalah yang menjadikan variabel-variabel yang sedang diteliti menjadi bersifat operasional dalam kaitannya dengan proses pengukuran variabel-variabel tersebut”. Definisi operasional bertujuan untuk melihat sejauh mana variabel-variabel dari suatu faktor berkaitan dengan faktor lainnya. Dalam hal ini variabel yang diteliti terdiri dari variabel Pengawasan, variabel Disiplin Kerja dan variabel Efektivitas Kinerja Karyawan.

Penelitian tentang pengaruh Pengawasan dan Disiplin Kerja terhadap Efektivitas Kinerja Karyawan pada PT. Surya Asa Gemilang dilakukan dengan menggunakan Metode Survey. Penggunaan metode ini dikarenakan penulis bertujuan bukan saja menggambarkan konsep dan fakta yang ada, tetapi akan menganalisis dan menjelaskan hubungan antar pengaruh Pengawasan dan Disiplin Kerja terhadap Efektivitas Kinerja Karyawan melalui pengujian hipotesis. Dengan demikian metode penelitian yang digunakan adalah metode survey dengan teknik korelasi dan regresi.

Variabel bebas pertama dalam penelitian ini adalah Pengawasan, merupakan skor yang diperoleh dari pengukuran dengan menggunakan kuesioner yang menggambarkan Pengawasan pada PT. Surya Asa Gemilang pengawasan merupakan sebagai proses dalam menetapkan ukuran kinerja dalam pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang

diharapkan sesuai dengan ukuran yang telah ditetapkan tersebut. Dengan demikian, indikator untuk variabel bebas pertama ini adalah:

1. Penetapan standar pelaksana
2. Penentuan ukuran-ukuran pelaksana
3. Pengukuran pelaksana
4. Mengambil tindakan

Variabel bebas kedua dalam penelitian ini adalah Disiplin Kerja, merupakan skor yang diperoleh dari pengukuran dengan menggunakan kuesioner yang menggambarkan Disiplin Kerja pada PT. Surya Asa Gemilang. disiplin kerja suatu sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat berupa kepatuhan atau ketaatan terhadap peraturan-peraturan yang ditetapkan baik oleh pemerintah etik, norma, dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk tujuan tertentu. Dengan demikian, indikator untuk variabel bebas kedua ini adalah:

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi
2. Ada tidaknya keteladanan pemimpin dalam organisasi
3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan
4. Keberanian pemimpin dalam mengambil tindakan
5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan
6. Ada tidaknya perhatian kepada para pegawai

Sedangkan variabel terikat dalam penelitian ini adalah Efektivitas Kinerja Karyawan, merupakan skor yang diperoleh dari pengukuran dengan menggunakan kuesioner yang menggambarkan Efektivitas Kinerja Karyawan pada PT. Surya Asa Gemilang. Efektivitas merupakan salah satu dimensi dari produktivitas, yaitu mengarah kepada pencapaian unjuk kerja yang maksimal, yaitu pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Dengan demikian, indikator untuk variabel terikat ini adalah:

1. Kesadaran
2. Keahlian
3. Disiplin

3.4. Populasi, Sampel dan Metode Sampling

3.1.1. Populasi

Populasi menurut Kuncoro (2005:103) adalah kelompok elemen yang lengkap, yang biasanya berupa orang, objek, transaksi, atau kejadian di mana kita tertarik untuk mempelajarinya atau menjadi objek penelitian.

Menurut Sugiyono (2012:115) yang dimaksud dengan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sehingga yang menjadi populasi pada penelitian ini adalah karyawan pada PT. Surya Asa Gemilang.

3.1.2. Sampel

Menurut Sugiyono (2012:116) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sedangkan menurut Widayat dan Amirullah (2005:52) sampel adalah suatu sub kelompok dari populasi yang dipilih dalam penelitian. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 70 orang karyawan pada PT. Surya Asa Gemilang.

3.1.3. Metode Sampling

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *simple random sampling*. Menurut Sugiyono (2010:57) dinyatakan simple (sederhana) karena pengambilan sampel anggota populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu. Dengan teknik *simple random sampling*, diambil sampel sebanyak 70 karyawan pada PT. Surya Asa Gemilang.

3.5. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan salah satu aspek yang berperan dalam kelancaran dan keberhasilan dalam suatu penelitian. Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Observasi

Banister (dalam Poerwandari, 2007:80) menyatakan bahwa observasi menjadi metode paling dasar dan paling tua dari ilmu-ilmu sosial, karena dalam cara-cara tertentu kita selalu terlibat dalam proses

mengamati. Semua bentuk penelitian baik itu kualitatif maupun kuantitatif mengandung aspek observasi di dalamnya.

Metode ini digunakan untuk memperoleh data yang penulis butuhkan. Tujuannya untuk mengetahui pengaruh Pengawasan dan Disiplin Kerja terhadap Efektivitas Kinerja Karyawan pada PT. Surya Asa Gemilang.

2. Kuesioner

Menurut Fathoni (2006:111) kuesioner adalah teknik pengumpulan data melalui penyebaran daftar pertanyaan atau isian untuk diisi langsung oleh responden. Ada beberapa jenis kuesioner yaitu kuesioner terbuka dan kuesioner tertutup. Kuesioner terbuka adalah apabila pertanyaan diformulasi sedemikian rupa sehingga responden mempunyai kebebasan untuk menjawab tanpa adanya *alternative* jawaban yang diberikan periset. Sedangkan kuesioner tertutup adalah suatu kuesioner dimana responden telah memberikan *alternative* jawaban oleh periset. Responden hanya memilih jawaban yang menurutnya sesuai dengan realitas yang dialaminya, biasanya dengan memberikan tanda (X) atau tanda (√).

Pada penelitian ini penulis menggunakan kuesioner tertutup (pernyataan yang sudah tersedia), penulis menyediakan pilihan dari setiap pernyataan yang diajukan kepada responden, sehingga responden hanya tinggal memberi tanda (X) atau tanda (√) pada setiap pilihan pernyataan. Pengukuran dengan skala likert, menggunakan peringkat 5 (lima) angka penilaian yaitu mulai dari skala 1 sampai 5. Berikut ini penjabarannya:

Tabel 3.2
Skala Likert yang Digunakan

Pertanyaan	Nilai
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Cukup Setuju (CS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Sugiyono (2005:216)

3.6. Instrumentasi Variabel Penelitian

Tabel 3.3
Kisi-kisi Instrume Penelitian

Variabel	Indikator	Item Kuesioner
Pengawasan (X₁) Harahap (2000:35)	1. Penetapan standar pelaksana	1,2,3
	2. Penentuan ukuran-ukuran pelaksana	4,5,6
	3. Pengukuran pelaksana	7,8,9
	4. Mengambil tindakan	10,11,12,13,14,15
Disiplin Kerja (X₂) Gouzali Saydam (2008:291)	1. Besar kecilnya pemberian kompensasi	1,2
	2. Ada tidaknya keteladanan pemimpin dalam organisasi	3,4
	3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan	5,6
	4. Keberanian pemimpin dalam mengambil tindakan	7,8
	5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan	9,10
	6. Ada tidaknya perhatian kepada para pegawai	11,12,13,14,15
Efektivitas kerja karyawan (Y) Sedarmayanti (2001:118)	1. Kesadaran	1,2,3,4
	2. Keahlian	5,6,7,8
	3. Disiplin	9,10,11,12,13,14,15

3.7. Metode Analisis dan Pengujian Hipotesis

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis kuantitatif dengan menggunakan statistik. Selanjutnya untuk memperoleh dan mempercepat input data, *software* statistik digunakan untuk mendukung penelitian ini. *Software* yang digunakan untuk mendukung penelitian ini adalah program SPSS (*Statistical Product And Service Solutions*) versi 20. Dalam SPSS data mentah yang telah diolah menjadi angka di inputkan ke dalam SPSS, sehingga memudahkan penulis dalam melakukan penelitian ini. Oleh karena itu penulis terlebih dahulu melakukan:

1. Uji Validitas Instrumen

Validitas menguji seberapa baik suatu instrument dalam mengukur konsep tertentu yang ingin diukur, (Uma Sekaran, 2006:39). Uji Validitas ini dapat dilakukan dengan menghitung korelasi antara masing-masing pernyataan dengan skor total memakai rumus teknik korelasi *product moment*. Rumusnya adalah sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n (\sum XY) - (\sum X) \cdot (\sum Y)}{\sqrt{n (\sum X^2) - (\sum X)^2} \cdot \sqrt{n (\sum Y^2) - (\sum Y)^2}}$$

Keterangan:

r_{xy} = Koefisien korelasi antara X dan Y

$\sum XY$ = Jumlah perkalian antara X dan Y

$\sum X^2$ = Jumlah kuadrat X

$\sum Y^2$ = Jumlah kuadrat Y

n = Jumlah sampel (banyaknya data)

Dasar pengambilan keputusan dalam uji validitas adalah sebagai berikut:

- a. Apabila nilai r_{hasil} positif serta $r_{\text{hasil}} > r_{\text{tabel}}$, maka butir atau variabel tersebut valid.
- b. Apabila nilai r_{hasil} negatif dan $r_{\text{hasil}} < r_{\text{tabel}}$ atau pun r_{hasil} negatif $> r_{\text{tabel}}$ maka butir atau variabel tersebut tidak valid.

Suatu kuesioner dinyatakan valid apabila nilai r yang diperoleh dari hasil perhitungan (r_{xy}) lebih besar daripada nilai r_{tabel} dengan taraf signifikan 5%.

2. Uji Reliabilitas Instrumen

Uji reliabilitas adalah alat uji untuk mengukur kuesioner yang merupakan indikator dari variabel (Ghozali, 2007:87). Apabila suatu alat ukur memberikan hasil yang stabil, maka disebut alat ukur itu handal. Reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk.

Pengujian reliabilitas banyak metodenya di antaranya yaitu dengan menggunakan metode Koefisien Alpha (α) (Cronbach dalam Saifuddin Azwar, 2005:75). Dari analisis ini skor-skor dikelompokkan menjadi belahan dua dari jumlah kuesioner yang ada dan dimasukkan ke Reliability Analysis. Suatu butir pertanyaan apabila dikatakan reliabel apabila nilai yang diperoleh sama atau lebih besar dari 0,600 yang berarti bahwa 40% skor tes tersebut hanya menampakkan variasi eror (Saifuddin Azwar, 2005:117).

3. Uji Normalitas

Uji normalitas dimaksud untuk mengetahui apakah nilai residual yang diteliti berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas data menggunakan *Kolmogorov-Smirnov Test*, dengan membandingkan *Asymptotic Significance* dengan $\alpha = 0,05$. Dasar penarikan kesimpulan adalah data dikatakan berdistribusi normal apabila nilai *Asymptotic Significance*-nya $> 0,05$, (Santoso, 2006:89).

4. Analisis Regresi Linier Berganda

Sugiyono (2008:277) mengemukakan analisis regresi linier berganda digunakan untuk melakukan prediksi, bagaimana perubahan nilai variabel dependen bila nilai variabel independen dinaikan atau diturunkan nilainya. Analisis ini digunakan dengan melibatkan dua atau lebih variabel bebas antara variabel dependen (Y) dan variabel independen (X_1 , dan X_2), cara ini digunakan untuk mengetahui kuatnya pengaruh antara beberapa variabel bebas secara serentak terhadap variabel terikat.

Menurut Sugiyono (2008:277) merumuskan analisis regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2$$

Keterangan:

Y = Efektivitas Kinerja Karyawan

a = Konstanta

X_1 = Pengawasan

X_2 = Disiplin Kerja

b_1 = Koefisien regresi dari Pengawasan

b_2 = Koefisien regresi dari Disiplin Kerja

5. Pengujian Hipotesis

Uji t dan uji F digunakan untuk menguji hipotesis, teknik pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan bantuan komputer program *Statistical Product And Service Solutions* (SPSS) Versi 20 for Windows. Statistik uji yang digunakan sebagai berikut:

a. Uji t

Menurut Sugiyono (2005:223) uji t digunakan untuk mengetahui masing-masing sumbangan variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat, menggunakan uji masing-masing koefisien regresi variabel bebas apakah mempunyai pengaruh yang bermakna atau tidak terhadap variabel terikat.

Adapun rumus uji t menurut Sugiyono (2005:223) sebagai berikut:

$$t = \frac{r \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan:

t = Statistik uji korelasi (t_{hitung})

r = Koefisien korelasi

n = Banyaknya sampel

r^2 = Koefisien determinasi

Adapun pengujian yang dilakukan dengan ketentuan sesuai kriteria pengambilan keputusan untuk hipotesis yang diajukan menurut Sugiyono (2011:97) adalah:

- 1) Jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.
- 2) Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

b. Uji F

Uji F digunakan untuk mencari apakah secara simultan ada pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen.

Adapun rumus uji F menurut Sugiyono (2008:190) sebagai berikut:

$$F = \frac{R^2/k}{(1-R^2)/(n-k-1)}$$

Keterangan:

F = Nilai F (F_{hitung})

R^2 = Koefisien korelasi berganda

K = Jumlah variabel bebas

n = Ukuran sampel

Dasar pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut:

- 1) Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 diterima.
- 2) Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak.

6. Koefisien Determinasi

Mudrajad Kuncoro (2007:100), menurutnya Koefisien pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai koefisien determinasi adalah diantara nol (0) dan

satu (1). Nilai r^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel amat terbatas. Jika nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

Besarnya pengaruh variabel “ X_1 ” dan “ X_2 ” terhadap variabel “ Y ” dapat diketahui dengan menggunakan analisis koefisien determinasi atau disingkat K_d , yang diperoleh dengan mengkuadratkan koefisien korelasinya yang dinyatakan dalam persentase yaitu:

$$K_d = r^2 \times 100\%$$

Keterangan:

K_d = Nilai koefisien determinasi

r = Nilai koefisien korelasi

DAFTAR PUSTAKA

- A. A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2006. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Refika Aditama.
- Amabile. 2004. *The Social Psychology of Creativity*. New York : Springer-Verlag.
- Anwar Prabu. 2005. *Sumber Daya Manusia perusahaan*. Remaja. Rosdakarya: Bandung.
- Bejo Siswanto. 2005. "Manajemen Produksi Perencanaan Sistem Produksi". Edisi IV. BPFE Yogyakarta.
- Chan et al. 2004. *Control of Communicable Diseases Manual*. Available from:http://nyomankandun.tripod.com/sitebuildercontent/sitebuilderfiles/manual_p2m.
- Darsono & Siswandoko, Tjatjuk. 2011. *Sumber Daya Manusia Abad 21*. Nusantara Consulting : Jakarta.
- Dessler. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1*. Jakarta : PT. Indeks.
- Effendy. 2003. *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Cetakan kesembilanbelas. Bandung. PT Remaja Rosdakarya.
- Gomes. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Andi,. Yogyakarta.
- Gouzali Saydam. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Jakarta : Binarupa. Aksara
- Handayadiningrat. 2001. *Pengantar Ilmu Administrasi*, Penerbit : PT. Gunung Agung, Jakarta.
- Handoko. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. BPFE Yogyakarta.
- _____. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*., Edisi II, Cetakan Keempat Belas, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Harahap. 2000. *Analisis Regresi (Teori, Kasus dan Solusi)*, Edisi Kedua, Yogyakarta : BPFE.
- Harbani Pasolong. 2007. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Hasibuan. 2001. "Manajemen : Dasar, Pengertian, dan Masalah", Edisi Revisi. Bumi Aksara. Jakarta.

- Hawthorne. 2004. *Constituents of the bark and twigs of Artocarpus with cyclooxygenase inhibitory activity*, Journal of Natural Product,
- Henry Simamora. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN : Yogyakarta,.
- Jacob dan Washington. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta Penerbit : Bumi Aksara
- M. Manullang. 2002. *Manajemen Personalia*. Jakarta : PT. Ghalia Indonesia.
- _____. 2001. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta. Gajah Mada University Press.
- _____. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*, PT Bumi. Aksara, Jakarta.
- Malayu S. P. Hasibuan. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN
- _____. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan kesembilan, Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Mathis dan Jackson. 2008. *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Penerbit : PT Raja. Grafindo
- Muchdarsyah. 2006. *Prosedur Penelitian*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Pattanayak. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit andi, Yogyakarta.
- Republika. 2006. *Motivasi dan Pemotivasian*. Jakarta : Penerbit Raja Grafindo Persada
- Richard M. Steers. 2001. *Efektivitas Organisasi*. Jakarta : Erlangga.
- _____. 2004. *Organisasi dan Manajemen, Prilaku Struktural, Proses*. Erlangga. Jakarta.
- _____. 2000. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN
- _____. 2003. *Managing Change In Organizations*. fourth edition. Prentice Hall, New. York.
- Rukman. 2006. *Organisasi, Prilaku, Struktur, Proses*. Jakarta: Erlangga
- Sawyer. 2005. *Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Gunung Agung.
- Scott Snell dan George Bohlander. 2010. *Managing Human Resources*, 15th edition, South-Westren Cengage Learning, Canada

- Sudarwan Danim. 2004. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Bengkulu : PT Rineka Cipta.
- Sulistiyani dan Rosidah. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung : Rineka. Cipta.
- T. Hani Handoko. 2003. *Manajemen*. Cetakan Kedelapanbelas. J iiiii BPFYogyakarta, Yogyakarta.
- _____. 2006. *Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia*, Edisi kedua, BPFY UGM Yogyakarta.
- Thomas S. Bateman dan Scott A. Snell. 2004. *Management. The New Competitive. Landscape* : 6 th edition. McGraw Hill, New-York.
- Tika P. 2008. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tulus Tu'u. 2008. *Psikologi Belajar*. Jakarta : Rineka. Cipta.
- Vaughan 2003. *Psikologi Umum*. Bandung : Pustaka Setia.
- Veithzal Rivai. 2008. *Kinerja dan pengembangan kompetensi SDM*. Jakarta : Pustaka. Pelajar.
- _____. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Refika Aditama. Bandung.
- Wang dan Lo 2003. "*Strategic Management : Building, Measuring, and Managing Brand Equity*", Upper Saddle River. NJ : Prentice Hall,
- Winardi. 2006. *Manajemen Sumber Daya Edisi kesepuluh jilid I*. Terjemahan Paramita Rahayu. Klaten : Intan Sejati.