

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berkaitan tentang pengawasan kerja, disiplin kerja dan produktivitas kerja adalah Pengaruh Pengawasan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Departemen Pekerjaan Umum (Studi pada Direktorat Jenderal Bina Marga SNVT Preservasi dan Pembangunan Jalan dan Jembatan Metropolitan Medan) oleh Sinaga (2009). Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui adakah pengaruh pengawasan terhadap produktivitas kerja pegawai pada Direktorat Jenderal. Pada penelitian ini metode yang digunakan adalah metode analisa kuantitatif. Sedangkan teknik analisa data yang digunakan adalah teknik korelasi antar variabel untuk membuktikan adanya pengaruh dari pengawasan terhadap produktivitas kerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan hasilnya adalah terdapat hubungan yang sedang antara pengawasan terhadap produktivitas kerja pegawai.

Berdasarkan uji hipotesis yang diperoleh nilai positif, hal ini berarti ada pengaruh yang signifikan antara pengawasan terhadap produktivitas kerja pegawai .

Sehingga hipotesis yang menyatakan ada pengaruh antara pengelolaan kearsipan terhadap efisiensi kerja pegawai dapat diterima.

Penelitian selanjutnya adalah Analisis Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan Terhadap Produktivitas Karyawan (Studi Kasus PT Behaestex, Gresik) oleh Jauhary (2008). Tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi faktor-faktor disiplin kerja pada PT Behaestex, mengidentifikasi produktivitas karyawan pada PT Behaestex dan menganalisis pengaruh disiplin kerja karyawan terhadap produktivitas karyawan perusahaan

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder dari perusahaan. Data sekunder penulis ambil dari laporan arsip bagian personalia perusahaan, sedangkan data primer didapatkan dari penyebaran kuesioner yang dilakukan kepada karyawan perusahaan. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan bagian produksi dan personalia pada PT. Behaestex Gresik. Sampel yang diambil sebesar 100 orang. Data ordinal yang didapat dari skala Likert ditransformasi ke data interval dengan metode *Successive Interval* kemudian data diuji validitas dan reabilitasnya. Pada tahap selanjutnya data dianalisis dengan analisis korelasi dan regresi berganda yang menggunakan software *Minitab 14.2* dan *SPSS 13 for Windows*.

Berdasarkan hasil analisis uji validitas dan reabilitas, kuesioner yang dipakai adalah sahih dan andal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan PT Behaestex Gresik.

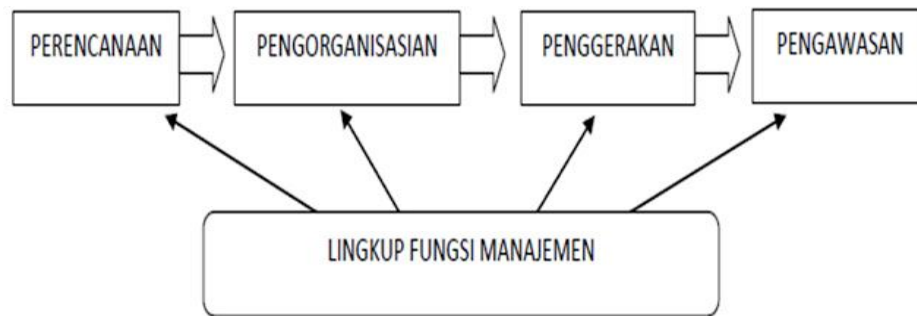
Kedua penelitian yang dilakukan oleh Sinaga (2009) dan Jauhary (2008) hampir sama dengan judul penelitian yang diambil oleh peneliti saat ini, yang membedakannya adalah variabel yang digunakan serta lokasi yang digunakan dalam melakukan penelitian.

2.2 Teori Manajemen

Pengertian manajemen secara etimologis, manajemen adalah kosa kata yang berasal dari bahasa Perancis kuno, yaitu *menegement* yang berarti seni melaksanakan dan mengatur. Menurut Terry (2001), manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.”

2.2.1 Fungsi-Fungsi Manajemen (POAC)

POAC merupakan sebuah proses. Karena POAC sebuah proses, maka di dalam organisasi keberadaan POAC akan selalu berputar dan tidak akan pernah berhenti. Karena POAC merupakan fungsi manajemen yang bersifat umum dan meliputi keseluruhan proses manajerial. Banyak para ahli menambah banyak pengertian dari fungsi manajemen, namun diantara banyak tambahan tersebut, didalamnya sudah termasuk keempat fungsi yang diperkenalkan oleh George R Terry, yakni Perencanaan, Pengorganisasian, Penggerak dan Pengawasan (POAC).



Gambar 2.1 : Fungsi Manajemen

2.2.2 Pengertian Tiap Fungsi POAC

Fungsi POAC sendiri dalam suatu organisasi adalah untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi suatu organisasi dalam pencapaian tujuannya. Berikut adalah pemaparan singkat tentang tiap bagian dari POAC :

a. *Planning*

Planning meliputi pengaturan tujuan dan mencari cara bagaimana untuk mencapai tujuan tersebut. *Planning* telah dipertimbangkan sebagai fungsi utama manajemen dan meliputi segala sesuatu yang manajer kerjakan. Di dalam *planning*, manajer memperhatikan masa depan, mengatakan “Ini adalah apa yang ingin kita capai dan bagaimana kita akan melakukannya”.

b. *Organizing*

Organizing adalah proses dalam memastikan kebutuhan manusia dan fisik setiap sumber daya tersedia untuk menjalankan rencana dan mencapai tujuan yang berhubungan dengan organisasi. *Organizing* juga meliputi penugasan setiap aktifitas, membagi pekerjaan ke dalam setiap tugas yang spesifik, dan menentukan siapa yang memiliki hak untuk mengerjakan beberapa tugas.

c. *Actuating*

Actuating adalah peran manajer untuk mengarahkan pekerja yang sesuai dengan tujuan organisasi. *Actuating* adalah implementasi rencana, berbeda dari *planning* dan *organizing*. *Actuating* membuat urutan rencana menjadi tindakan dalam dunia organisasi. Sehingga tanpa tindakan nyata, rencana akan menjadi imajinasi atau impian yang tidak pernah menjadi kenyataan.

d. *Controlling*

Controlling memastikan bahwa kinerja sesuai dengan rencana. Hal ini membandingkan antara kinerja aktual dengan standar yang telah ditentukan. Jika terjadi perbedaan yang signifikan antara kinerja aktual dan yang diharapkan, manajer harus mengambil tindakan yang sifatnya mengoreksi. Misalnya meningkatkan periklanan untuk meningkatkan penjualan.

Fungsi manajemen perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian (pengawasan) merupakan kekuatan para pemimpin dalam melaksanakan fungsi manajerial organisasi. Jika seorang pemimpin mampu secara baik merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan organisasi serta segala sumber daya yang ada didalamnya, maka tujuan dari organisasi akan dengan mudah tercapai. Pemimpin tersebut akan menjadi pemimpin yang seutuhnya karena bukan saja hanya mampu menciptakan visi/misi organisasi, namun juga berhasil menjalankan aktivitas manajerial dalam kehidupan berorganisasi.

2.3 Teori Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia - bukan mesin - dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Kajian MSDM menggabungkan beberapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi, dll.

Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang memengaruhi secara langsung sumber daya manusianya.

Unsur *Men* (manusia) dalam enam unsur ilmu manajemen berkembang menjadi bidang ilmu yang lebih spesifik, yaitu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Dengan demikian fokus pembelajaran MSDM hanyalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia. Menurut Dessler (2009), manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keamanan, serta masalah keadilan.

MSDM itu sendiri merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan pemanfaatan tenaga kerja serta pemutusan hubungan kerja sehingga tujuan individu, organisasi dan masyarakat dapat terealisasi secara bersama-sama sehingga gairah kerja akan timbul di dalam karyawan. Menyadari bahwa pentingnya hal tersebut maka manajemen dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat meningkatkan prestasi dan kepuasan kerja karyawan.

2.4 Teori Pengawasan Kerja

Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang juga mempunyai hubungan yang erat dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya, terutama dengan fungsi perencanaan. Fungsi kegiatan perencanaan mendahului pengawasan dalam hal mana perencanaan mewarnai dan mempengaruhi kegiatan pengawasan sedangkan pengawasan yang efektif memberi umpan balik (*feed-back*) untuk perencanaan dalam hal perubahan-perubahan standar dan input (masukan) yang tidak selaras (Silalahi, 2002).

Sedangkan pengertian pengawasan menurut Halim (2002), adalah suatu proses kegiatan penilaian terhadap objek pengawasan kegiatan tertentu dengan tujuan untuk memastikan apakah pelaksanaan tugas dan fungsi objek pengawasan dan atau kegiatan tersebut telah sesuai dengan yang telah ditetapkan sehingga dapat disimpulkan bahwa pengawasan bukan berupa pemeriksaan tetapi pengawasan yang lebih mengarah untuk menjamin pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam peraturan perusahaan.

Menurut Stoner, Freeman, dan Gilbert (2000), *Control* adalah *the process of ensuring that actual activities conform the planned activities*. Jadi, pengawasan adalah proses untuk memastikan bahwa segala aktivitas yang terlaksana sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Sedangkan menurut G.R Terry, pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses penentuan, apa yang harus dicapai yaitu standar, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan apabila perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana yaitu selaras dengan standar.

Fungsi pengawasan yang diambil dari sudut pandang definisi sangat vital dalam suatu perusahaan. Supaya proses pelaksanaan dilakukan sesuai dengan ketentuan dari rencana. Melakukan tindakan perbaikan, jika terdapat penyimpangan. Hal ini dilakukan untuk pencapaian tujuan sesuai dengan rencana. Pengawasan dilakukan sebelum proses, saat proses, dan setelah proses. Dengan pengendalian diharapkan juga agar pemanfaatan semua unsur manajemen menjadi efektif dan efisien.

2.4.1 Tujuan Pengawasan

Tujuan utama dari pengawasan ialah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Untuk dapat benar-benar merealisasikan tujuan utama tersebut, maka pengawasan pada taraf pertama bertujuan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang telah dikeluarkan, dan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan serta kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan rencana berdasarkan penemuan-penemuan tersebut dapat diambil tindakan untuk memperbaikinya, baik pada waktu itu maupun waktu-waktu yang akan datang (Manullang, 2004).

2.4.2 Proses Pengawasan

Proses pengawasan adalah serangkaian kegiatan didalam melaksanakan pengawasan terhadap suatu tugas atau pekerjaan dalam suatu organisasi. Proses pengawasan ini terdiri dari beberapa tindakan (langkah pokok) tertentu yang bersifat fundamental bagi semua pengawasan manajerial.

Menurut George R. Terry dalam Winardi (2011), mengemukakan bahwa pengawasan merupakan suatu proses yang dibentuk oleh tiga macam langkah-langkah, meliputi :

1. Mengukur hasil pekerjaan.
2. Membandingkan hasil pekerjaan dengan standar dan memastikan perbedaan (apabila ada beberapa).
3. Mengoreksi penyimpangan yang tidak dikehendaki melalui tindakan perbaikan.

Menurut Manullang (2004), untuk mempermudah dalam merealisasi tujuan, pengawasan harus perlu dilalui beberapa fase atau urutan pelaksanaan yang terdiri dari :

1. Menetapkan alat ukur (standar)

Alat penilai atau standar bagi hasil pekerjaan bawahan, pada umumnya terdapat baik pada rencana keseluruhan maupun pada rencana-rencana bagian. Dengan kata lain, dalam rencana itulah pada umumnya terdapat standar bagi pelaksanaan pekerjaan. Agar alat penilai itu diketahui benaroleh bawahan, maka alat itu harus dikemukakan, dijelaskan kepada bawahan. Dengan demikian atasan dan bawahan bekerja dalam menetapkan apa yang menjadi standar hasil pekerjaan bawahan tersebut.

2. Mengadakan penilaian (*evaluate*)

Penilaian dimaksudkan membandingkan hasil pekerjaan bawahan (*actual result*) dengan alat pengukur (standar) yang sudah ditentukan. Jadi pimpinan membandingkan hasil pekerjaan bawahan yang senyatanya dengan standar sehingga dengan perbandingan itu dapat dipastikan terjadi tidaknya penyimpangan.

3. Mengadakan tindakan perbaikan (*corrective action*)

Tindakan perbaikan diartikan sebagai tindakan yang diambil untuk menyesuaikan hasil pekerjaan nyata yang menyimpang agar sesuai dengan standar atau rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Tindakan perbaikan itu tidak serta merta dapat menyesuaikan hasil pekerjaan dengan rencana atau standar. Oleh karena itulah, perlu sekali adanya laporan-laporan berkala sehingga segera sebelum terlambat dapat diketahui terjadinya penyimpangan-penyimpangan, serta dengan tindakan perbaikan yang akan diambil, pelaksanaan pekerjaan seluruhnya dapat diselamatkan sesuai dengan rencana.

Pengawasan bukanlah hanya sekedar mengendalikan pelaksanaan program dan aktivitas organisasi, namun juga mengawasi sehingga bila perlu dapat mengadakan koreksi. Dengan demikian apa yang dilakukan karyawan dapat diarahkan kejalan yang tepat dengan maksud pencapaian tujuan yang telah direncanakan. Inti dari pengawasan adalah proses memastikan pelaksanaan agar sesuai dengan rencana.

Agar pekerjaan berjalan sesuai dengan tujuan organisasi dan program kerja maka dibutuhkan pengontrolan, baik dalam bentuk pengawasan, inspeksi hingga audit. Kata-kata tersebut memang memiliki makna yang berbeda, tapi yang terpenting adalah bagaimana sejak dini dapat diketahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi, baik dalam tahap perencanaan, pelaksanaan maupun pengorganisasian. Sehingga dengan hal tersebut dapat segera dilakukan antisipasi, koreksi dan penyesuaian-penyesuaian sesuai dengan situasi, kondisi dan perkembangan lingkungan sekitar organisasi.

Proses pengawasan sebagai bagian dari pengendalian akan mencatat perkembangan organisasi kearah tujuan yang diharapkan dan memungkinkan pemimpin mendeteksi penyimpangan dari perencanaan tepat pada waktunya untuk mengambil tindakan korektif sebelum terlambat. Melalui pengawasan yang efektif, terhadap aktivitas organisasi, maka upaya pengendalian mutu dapat dilaksanakan dengan lebih baik.

2.4.3 Pengawasan Menurut Sifat dan Waktunya :

1. Preventive control

Pengawasan yang dilakukan sebelum kegiatan dilaksanakan. Pemimpin mengawasi perencanaan kegiatan yang akan dilaksanakan hingga persiapan yang dilakukan, termasuk rekrutmen anggota.

2. Repressive control

Pengawasan yang dilakukan setelah kegiatan berlangsung, dengan mengawasi hasil yang dari pelaksanaan kegiatan, serta evaluasi dan laporan yang didapatkan (melakukan pengukuran capaian hasil).

3. Pengawasan saat proses dilakukan

Pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan proses, sehingga langsung mengikuti proses dan mengadakan koreksi jika ada penyimpangan.

4. Pengawasan berkala

Pengawasan yang dilakukan dalam kurun waktu tertentu berdasarkan kesepakatan (bisa 1 bulan sekali, 2 atau 3 bulan).

5. Pengawasan mendadak (sidak)

Pengawasan yang dilaksanakan mendadak untuk melihat kinerja staff sehari-hari dan menghindari terjadinya penyimpangan.

6. Pengawasan Melekat (waskat)

Pengawasan yang dilakukan secara dekat terhadap staff, hal ini sering dilakukan untuk tujuan-tujuan yang spesifik dan bersifat khusus, sehingga menghindarkan sekecil-kecilnya terjadi penyimpangan atau kesalahan.

2.4.4 Manfaat Pengawasan :

- a. Dapat mengetahui sejauh mana program telah dilaksanakan.
- b. Dapat mengetahui adanya penyimpangan.
- c. Dapat mengetahui apakah waktu dan sumber daya mencukupi.
- d. Dapat mengetahui sebab-sebab terjadinya penyimpangan.
- e. Dapat mengetahui staff yang perlu diberikan penghargaan / promosi.

Kegiatan-kegiatan yang juga termasuk dalam kegiatan termasuk pengawasan adalah evaluasi dan pelaporan. Evaluasi merupakan suatu penilaian terhadap hasil pelaksanaan kegiatan atau program. Dalam melakukan evaluasi haruslah menyeluruh, mencakup capaian tujuan kegiatan, kinerja staff, pengetahuan staff, efektifitas dan efisiensi penganggaran dan proses kegiatan. Sedangkan pelaporan merupakan penyampaian perkembangan hasil kegiatan atau pemberian keterangan mengenai segala hal yang berkaitan dengan tugas dan fungsi-fungsi kepada pemimpin yang lebih tinggi.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pengawasan adalah fungsi manajemen melalui proses penetapan alat ukur, mengadakan penilaian, tindakan koreksi yang bertujuan memastikan aktivitas yang terlaksana sesuai dengan rencana. Karena pengawasan akan mengarahkan seluruh potensi organisasi yang terlibat agar tidak melakukan penyimpangan dalam pencapaian tujuan. Untuk itu *controlling* haruslah dilakukan secara bertanggung jawab dan dengan standar organisasi, sehingga pelaku-pelaku organisasi tetap bekerja secara maksimal dan fokus pada pencapaian tujuan organisasi.

2.5 Teori Disiplin Kerja

Faktor tingkat kedisiplinan sumber daya manusia dapat dijadikan salah satu tolak ukur pencapaian produktivitas kerja yang mampu diraih oleh karyawan yang pada akhirnya berpengaruh pada tujuan yang diharapkan perusahaan. Tingkat kedisiplinan ini merupakan salah satu fungsi kegiatan manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan harus lebih diperhatikan, karena semakin baik disiplin karyawan, maka akan semakin tinggi prestasi kerja yang dapat

dicapainya. Sulit bagi karyawan dalam mencapai prestasi kerja yang diharapkan tanpa adanya disiplin kerja yang baik dan bertanggung jawab yang ditunjukkan oleh karyawan bersangkutan. Tanpa disiplin karyawan dengan baik dan adil, sulit pula bagi organisasi perusahaan untuk mencapai hasil optimal yang ingin diharapkan pada karyawannya.

Menurut Hasibuan (2009), kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Siagian (2008), disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut.

Mangkuprawira (2007), kedisiplinan karyawan adalah sifat seorang karyawan yang secara sadar mematuhi aturan dan peraturan organisasi tertentu. Kedisiplinan sangat memengaruhi kinerja karyawan dan perusahaan. Kedisiplinan seharusnya dipandang sebagai bentuk-bentuk latihan bagi karyawan dalam melaksanakan aturan-aturan perusahaan. Semakin disiplin semakin tinggi produktivitas kerja karyawan dan kinerja perusahaan. Fathoni (2006), kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya.

Dari uraian yang telah dikemukakan, maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan kegiatan dari manajemen perusahaan yang berfungsi sebagai bentuk pengendalian karyawan dalam menjalankan standar organisasional perusahaan yang teratur demi tercapainya sasaran tujuan perusahaan.

2.5.1 Jenis-Jenis Disiplin Kerja

Terdapat beberapa tipe kegiatan pendisiplinan menurut Handoko (2008), antara lain :

1. Disiplin Preventif

Adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah.

2. Disiplin Korektif

Adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut.

3. Disiplin Progresif

Adalah memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang.

Sasaran pokok dari disiplin preventif adalah untuk mendorong disiplin diri di antara para karyawan. Cara ini menjadikan para karyawan dapat menjaga disiplin diri mereka bukan semata-mata karena dipaksa manajemen. Manajemen harus mempunyai tanggung jawab untuk menciptakan suatu iklim disiplin preventif di mana berbagai standar diketahui dan dipahami. Bila para karyawan tidak mengetahui standar-standar apa yang harus dicapai, mereka cenderung menjadi salah arah. Disamping itu, manajemen hendaknya menetapkan standar-standar secara positif dan bukan secara negatif. Para karyawan biasanya perlu mengetahui alasan-alasan yang melatar belakangi suatu standar agar mereka dapat memahami dan menjalankannya. Sedangkan pada disiplin korektif kegiatannya biasanya

dapat diaplikasikan dalam suatu bentuk hukuman atau disebut juga sebagai tindakan pendisiplinan (*disciplinary action*). Tindakan pendisiplinan ini dapat berupa peringatan maupun skorsing.

Sasaran tindakan pendisiplinan dapat dibagi menjadi tiga menurut Handoko (2008), antara lain sebagai berikut :

- a. Untuk memperbaiki pelanggar
- b. Untuk menghalangi para karyawan yang lain melakukan kegiatan-kegiatan yang serupa
- c. Untuk menjaga berbagai standar kelompok tetap konsisiten dan efektif.

Sasaran-sasaran tindakan pendisiplinan hendaknya bersifat positif, bersifat mendidik dan mengoreksi. Sasaran tindakan pendisiplinan bukan merupakan tindakan negatif yang dapat menjatuhkan karyawan yang berbuat salah. Maksud pendisiplinan itu sendiri adalah untuk memperbaiki kegiatan di waktu yang akan datang bukannya malah menghukum kegiatan di masa lalu. Pendekatan negatif dalam menerapkan disiplin kerja karyawan yang bersifat menghukum biasanya mempunyai berbagai pengaruh sampingan yang merugikan, seperti hubungan emosional terganggu, absensi karyawan meningkat, apati atau kelesuan, dan juga ketakutan yang dapat mengganggu kinerja karyawan. Disiplin progresif dijalankan dengan tujuan untuk memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan korektif sebelum hukuman yang lebih serius diberikan. Disiplin progresif memungkinkan manajemen untuk membantu karyawan memperbaiki kesalahannya. Tindakan pendisiplinan dapat diberikan berurut, misalnya :teguran secara lisan oleh pimpinan, setelah itu teguran tertulis, dengan catatan dalam file

personalia, skorsing dari pekerjaan dalam jangka waktu tertentu, penurunan jabatan (demosi), dan yang terakhir pemecatan. Bentuk tindakan pendisiplinan terakhir yang dapat diambil oleh manajemen perusahaan adalah pemecatan. Tindakan ini sering dikatakan sebagai kegagalan manajemen sumber daya manusia, tetapi pandangan tersebut tidaklah realistik. Tidak ada manajer maupun karyawan yang sempurna, sehingga hampir pasti ada saja berbagai masalah yang tidak dapat dipecahkan. Urutan tindakan pendisiplinan tersebut disusun berdasarkan atas dasar tingkat berat atau kerasnya hukuman. Untuk pelanggaran-pelanggaran serius tertentu, dapat dikecualikan dari disiplin progresif, dan karyawan tersebut dapat langsung dipecat, tanpa harus lagi melalui susunan tindakan pendisiplinan yang ditetapkan perusahaan.

2.5.2 Bentuk Dan Pelaksanaan Sanksi Disiplin Kerja

Menurut Sastrohadiwiryono (2002), bahwa sanksi disiplin kerja terbagi menjadi tiga yaitu :

1. Sanksi disiplin berat, terdiri atas :
 - a. Demosi jabatan yang setingkat lebih rendah dari jabatan/pekerjaan yang diberikan sebelumnya.
 - b. Pembebasan dari jabatan/pekerjaan untuk dijadikan sebagai tenaga kerja biasa bagi yang memegang jabatan.
 - c. Pemutusan hubungan kerja dengan hormat atas permintaan sendiri tenaga kerja yang bersangkutan.
 - d. Pemutusan hubungan kerja tidak dengan hormat sebagai tenaga kerja di perusahaan.

2. Sanksi Disiplin Sedang, terdiri atas :

- a. Penundaan pemberian kompensasi yang sebelumnya telah direncanakan sebagaimana tenaga kerja lainnya.
- b. Penurunan upah sebesar satu kali upah yang biasanya diberikan, harian, mingguan atau bulanan.
- c. Penundaan program promosi bagi tenaga kerja yang bersangkutan pada jabatan yang lebih tinggi.

3. Sanksi Disiplin Ringan, terdiri atas :

- a. Teguran lisan kepada tenaga kerja yang bersangkutan
- b. Teguran tertulis
- c. Pernyataan tidak puas secara tertulis

Menurut Mangkunegara (2009), bahwa pelaksanaan sanksi terhadap pelanggar disiplin dengan memberikan peringatan, harus segera, konsisten, dan impersonal.

1. Pemberian peringatan

Karyawan yang melanggar disiplin kerja perlu diberikan surat peringatan agar karyawan yang bersangkutan menyadari pelanggaran yang telah dilakukannya.

2. Pemberian sanksi harus segera

Karyawan yang melanggar disiplin kerja harus segera diberikan sanksi sesuai dengan peraturan perusahaan yang berlaku. Kelalaian pemberian sanksi akan memperlemah disiplin yang ada.

3. Pemberian sanksi harus konsisten

Pemberian sanksi kepada karyawan tidak disiplin harus konsisten agar pegawai sadar dan menghargai peraturan-peraturan yang berlaku di perusahaan. Setiap orang yang melakukan pelanggaran yang sama akan dihukum sesuai dengan hukum yang berlaku.

4. Pemberian sanksi harus Impersonal

Pemberian sanksi pelanggaran disiplin harus tidak membeda-bedakan karyawan, tua-muda, pria-wanita tetap diberlakukan sama sesuai dengan peraturan yang berlaku.

2.5.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu perusahaan. Tanpa dukungan disiplin kerja karyawan dengan baik, sulit bagi perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Jadi, kedisiplinan merupakan suatu kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan dalam suatu perusahaan menurut Hasibuan (2009), diantaranya :

- (a) Tujuan dan kemampuan
- (b) Teladan pimpinan
- (c) Balas jasa
- (d) Keadilan
- (e) Waskat (pengawasan melekat)
- (f) Sanksi hukuman
- (g) Ketegasan
- (h) Hubungan kemanusiaan.

Berdasarkan uraian tersebut maka akan diuraikan satu persatu sebagai berikut :

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal. Pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar karyawan bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya. Disinilah letak pentingnya asas *the right man is the right place and the right man in the right job*. Akan tetapi, jika pekerjaan itu di luar kemampuannya atau jauh di bawah kemampuannya maka kesungguhan dan kedisiplinan karyawan rendah, misalnya pekerjaan untuk karyawan berpendidikan SMA ditugaskan kepada seorang sarjana

2. Teladan pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), para bawahan pun akan kurang disiplin. Pimpinan jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya baik jika dia sendiri kurang disiplin. Pimpinan harus menyadari bahwa perilakunya akan dicontoh dan diteladani bawahannya. Hal inilah yang mengharuskan pimpinan mempunyai kedisiplinan yang baik agar para bawahan pun mempunyai disiplin yang baik pula.

3. Keadilan

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

4. Balas Jasa

Untuk mewujudkan kedisiplinan karyawan yang baik, perusahaan harus memberikan balas jasa yang relatif besar. Kedisiplinan karyawan tidak mungkin baik apabila balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya beserta keluarga. Jadi, balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan karyawan. Artinya semakin besar balas jasa semakin baik kedisiplinan karyawan. Sebaliknya, apabila balas jasa kecil kedisiplinan karyawan menjadi rendah. Karyawan sulit untuk berdisiplin baik selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.

5. Waskat

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

prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu ada/hadir di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan. Karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan, dan pengawasan dari atasannya.

Melalui waskat, atasan secara langsung dapat mengetahui kemampuan dan kedisiplinan secara individu bawahannya, sehingga konduite setiap bawahan dinilai objektif. Waskat bukan hanya mengawasi moral kerja dan kedisiplinan karyawan saja, tetap juga harus berusaha mencari sistem kerja yang lebih efektif untuk mewujudkan tujuan organisasi, karyawan dan masyarakat. Dengan sistem yang baik akan tercipta internal kontrol yang dapat mengurangi kesalahan-kesalahan dan mendukung kedisiplinan serta moral kerja karyawan. Jadi, waskat menuntut adanya kebersamaan aktif antara atasan dengan bawahan dalam mencapai tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dengan kebersamaan aktif antara atasan dengan bawahan, terwujudlah kerja sama yang baik dan harmonis dalam perusahaan yang mendukung terbinanya kedisiplinan karyawan yang baik.

6. Sanksi hukuman

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

Berat ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik/buruknya kedisiplinan karyawan. Sanksi hukuman harus diterapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal, dan diinformasikan secara jelas kepada semua karyawan. Sanksi hukuman seharusnya tidak terlalu ringan atau terlalu berat supaya hukuman itu tetap mendidik karyawan untuk mengubah perilakunya. Sanksi hukuman hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan indisipliner, bersifat mendidik, dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam perusahaan.

7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas dalam menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan. Dengan demikian, pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan. Sebaliknya apabila seorang pimpinan kurang tegas atau tidak menghukum karyawan yang indisipliner, Sulit baginya untuk memelihara kedisiplinan bawahannya, bahkan sikap indisipliner karyawan semakin banyak karena mereka beranggapan bahwa peraturan dan sanksi hukumannya tidak berlaku lagi. Pimpinan yang tidak tegas menindak atau menghukum karyawan yang melanggar peraturan, sebaliknya tidak usah membuat peraturan atau tata tertib pada perusahaan tersebut.

8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan Kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship*, dan *cross relationship* hendaknya harmonis. Manajer perusahaan berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat, vertikal maupun horizontal di antara semua karyawannya. Terciptanya *human relationship* yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan. Jadi, kedisiplinan karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

2.6 Teori Produktivitas Kerja

Menurut Mangkunegara (2006), mendefinisikan produktivitas kerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Penilaian produktivitas kerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Perusahaan yang telah melakukan penilaian produktifitas kerja, berarti suatu organisasi telah memanfaatkan secara baik atas sumber daya manusia yang dalam perusahaan. Untuk keperluan penilaian produktifitas kerja tersebut, diperlukan informasi – informasi yang relevan (*valid*) dan reliabel. Meskipun informasi yang digunakan untuk penilaian mempunyai tingkat kualitas yang tinggi, namun permasalahannya adalah bagaimana suatu penilaian akan menjamin adanya “obyektivitas”. Hal ini

harus dipikirkan dan diperhatikan dalam proses penilaian produktifitas kerja karyawan, artinya harus dihindarkan dari adanya sifat “suka” dan “tidak suka” dari penilai.

Menurut Sedarmayanti (2001), produktivitas kerja adalah perbandingan antara hasil yang dicapai (*output*) dengan keseluruhan sumber daya yang di gunakan (*input*). Sinungan (2003), menyatakan bahwa produktivitas adalah suatu pendekatan interdisipliner untuk menentukan tujuan yang efektif, pembuatan rencana, aplikasi penggunaan cara yang produktifitas untuk menggunakan sumber-sumber secara efisien, dan tetap menjaga adanya kualitas yang tinggi Sutrisno (2009), produktivitas secara umum diartikan sebagai hubungan antara keluaran (barang-barang atau jasa) dengan masukan (tenaga kerja, bahan, dan uang). Masukan sering dibatasi dengan tenaga kerja, sedangkan kuluaran diukur dalam kesatuan fisik, bentuk dan nilai.

Penjelasan tersebut mengutarakan produktivitas total atau secara keseluruhan, artinya keluaran yang dihasilkan diperoleh dari keseluruhan masukan yang ada dalam organisasi. Masukan (*Input*) tersebut lazim dinamakan faktor produksi, masukan atau faktor produksi dapat berupa Sikap kerja, tingkat ketrampilan, hubungan antar tenaga kerja, manajemen produktivitas, efisiensi tenaga kerja, manajemen produktifitas, dan kewiraswataan (Sedarmayanti, 2001).

Konsep produktivitas pada dasarnya dapat dilihat dari dua dimensi, yaitu dimensi individu dan dimensi organisasi. Pengkajian masalah produktivitas dari dimensi individu tidak lain melihat produktivitas terutama dalam hubungannya dengan karakteristik-karakteristik kepribadian individu. Dalam konteks ini esensi

pengertian produktivitas adalah sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini (Kusnendi, 2003).

Sinungan (2005), juga mengisyaratkan dua kelompok syarat bagi produktivitas perorangan yang tinggi :

1. Kelompok pertama :

- a. Tingkat pendidikan dan keahlian
- b. Jenis teknologi dan hasil produksi
- c. Kondisi kerja
- d. Kesehatan, kemampuan fisik dan mental

2. Kelompok kedua :

- a. Sikap mental (terhadap tugas), teman sejawat dan pengawas
- b. Keaneka ragam tugas
- c. Sistem insentif (sistem upah dan bonus)
- d. Kepuasan kerja

Sementara itu ditinjau dari dimensi keorganisasian, konsep produktivitas secara keseluruhan merupakan dimensi lain dari pada upaya mencapai kualitas dan kuantitas suatu proses kegiatan berkenaan dengan bahasan ilmu ekonomi. Oleh karena itu, selalu berorientasi kepada bagaimana berpikir dan bertindak untuk mendayagunakan sumber masukan agar mendapat keluaran yang optimum.

Dengan demikian konsep produktivitas dalam pandangan ini selalu ditempatkan pada kerangka hubungan teknis antara masukan (*input*) dan keluaran (*output*), (Kusnendi, 2003).

Dari berbagai pendapat tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa produktivitas kerja adalah kemampuan menghasilkan barang dan jasa dari berbagai sumberdaya atau faktor produksi yang digunakan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan dalam suatu perusahaan.

2.6.1 Pengukuran Produktivitas Kerja

Untuk mengetahui produktivitas kerja dari setiap karyawan maka perlu dilakukan sebuah pengukuran produktivitas kerja. Pengukuran produktivitas tenaga kerja menurut sistem pemasukan fisik per orang atau per jam kerja orang ialah diterima secara luas, dengan menggunakan metode pengukuran waktu tenaga kerja (jam, hari atau tahun). Pengukuran diubah ke dalam unit-unit pekerja yang diartikan sebagai jumlah kerja yang dapat dilakukan dalam satu jam oleh pekerja yang bekerja menurut pelaksanaan standar (Sinungan, 2005).

Menurut Simamora (2004), faktor-faktor yang digunakan dalam pengukuran produktivitas kerja meliputi kuantitas kerja, kualitas kerja dan ketepatan waktu:

- 1) Kuantitas kerja adalah merupakan suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam jumlah tertentu dengan perbandingan standar ada atau ditetapkan oleh perusahaan.
- 2) Kualitas kerja adalah merupakan suatu standar hasil yang berkaitan dengan mutu dari suatu produk yang dihasilkan oleh karyawan dalam hal ini merupakan suatu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara teknis dengan perbandingan standar yang ditetapkan oleh perusahaan.

3) Ketepatan waktu merupakan tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang ditentukan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang disediakan diawal waktu sampai menjadi output.

2.6.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Dalam analisis manajemen sumber daya manusia produktivitas karyawan merupakan variabel tergantung atau dipengaruhi banyak yang ditentukan oleh banyak faktor (Sedarmayanti, 2001). Bahwa produktivitas sangat dipengaruhi oleh faktor faktor sebagai berikut:

- a. Sikap kerja
- b. Tingkat ketrampilan
- c. Hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan organisasi
- d. Manajemen produktifitas
- e. Efisiensi tenaga kerja
- f. Kewiraswastaan

Berdasarkan uraian tersebut di atas maka akan diuraikan satu persatu sebagai berikut :

1. Sikap Kerja

Menurut Sedarmayanti (2001), sikap kerja merupakan kesediaan untuk bekerja bergiliran, dapat menerima tambahan tugas, bekerja dalam suatu tim. Kata sikap berasal dari bahasa Latin *Aptus*, yang berarti “kecocokan” atau “kesesuaian”.

Sikap sebagai salah satu variabel dari faktor psikologis yang mempengaruhi

perilaku konsumen memiliki keterkaitan yang kuat. Perilaku dapat memperkuat atau memperlemah sikap, sedangkan sikap sendiri dapat digunakan sebagai alat untuk memprediksi kecenderungan konsumen dalam memutuskan pilihan produk/jasa (Sunarto, 2003).

2. Tingkat ketrampilan.

Tingkat ketrampilan ditentukan oleh pendidikan formal dan informal, adanya pelatihan dalam manajemen dan *supervise* dan ketrampilan dalam teknik industri. Karyawan yang mempunyai pendidikan dan mempunyai pelatihan tentu akan berpotensi untuk meningkatkan produktifitas kerja (Sedarmayanti, 2001). Pada aspek tertentu apabila pegawai semakin terampil maka akan lebih mampu menggunakan fasilitas kerja dengan baik. Pegawai akan menjadi lebih terampil apabila mempunyai kecakapan (*ability*) dan pengalaman (*experience*).

3. Hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan organisasi.

Hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan organisasi yang tercermin dalam usaha bersama antara pimpinan organisasi dan tenaga kerja untuk meningkatkan produktivitas melalui lingkaran pengawasan mutu dan penilaian mengenai kerja unggul (Sedarmayanti, 2001). Hubungan antara atasan dan bawahan akan mempengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Bagaimana pandangan atasan terhadap bawahan, sejauhmana bawahan diikutsertakan dalam penentuan tujuan. Hubungan antara atasan dan bawahan selalu melibatkan upaya seseorang (pemimpin) untuk mempengaruhi perilaku seseorang pengikut dalam suatu situasi dalam suatu perusahaan guna meningkatkan produktivitas kerja (Manullang, 2001).

4. Efisiensi tenaga kerja.

Efisiensi tenaga kerja yaitu perencanaan tenaga kerja dan tambahan tugas (Sedarmayanti, 2001). Sedangkan menurut Sarwoto (2003), efisiensi tenaga kerja pada dasarnya adalah perwujudan daripada cara-cara kerja. Tapi dalam keseluruhannya hasil suatu kerja juga di tentukan oleh manusianya sebagai pelaksanaan kerja dan lingkungan dimana manusia itu bekerja dan tenaga kerja sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan perusahaan yaitu tercapainya produktivitas kerja.

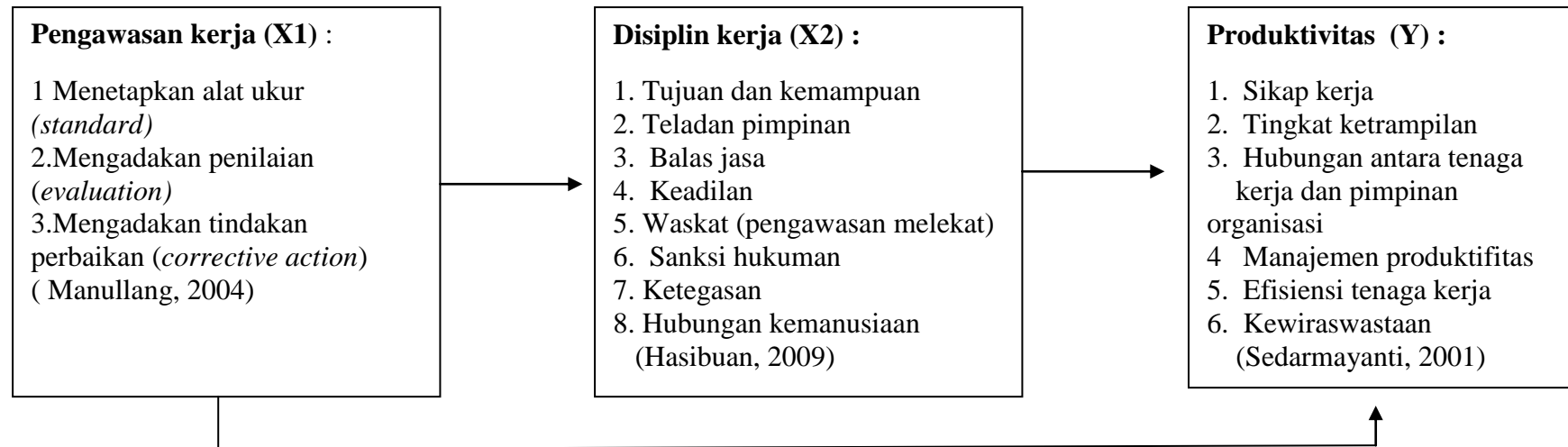
5. Kewiraswastaan

Kewiraswastaan tercermin dala pengambilan resiko, kreatifitas dalam berusaha dan berada di jalur yang benar dalam berusaha (Sedarmayanti, 2001). Pada dasarnya seorang karyawan yang kreatif dalam dunia kerja tentu akan mendorong peningkatan proses produksi sehingga tercapainya produktifitas kerja yang diinginkan oleh perusahaan.

6. Manajemen produktivitas.

Manajamen produktivitas adalah manajamen yang efesien mengenai sumber dan sistem kerja untuk mecapai produktivitas (Sedarmayanti, 2001). Produktivitas karyawan diantaranya dipengaruhi oleh adanya pemberian motivasi dengan memberikan kompensasi (gaji), tunjangan kesejahteraan, dan penigkatan kualitas dan kemampuan karyawan dengan memberikan pendidikan dan pelatihan kepada karyawan (Moekijat, 2001).

2.7 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.2 : Kerangka Pemikiran

2.8 Hipotesis

Berdasarkan latar belakang, permasalahan, kajian teoritis dan kerangka pemikiran, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Pengawasan kerja berpengaruh positif terhadap disiplin kerja karyawan bagian produksi PT So Good Food Pesawaran Lampung.
2. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan bagian produksi PT So Good Food Pesawaran Lampung.
3. Pengawasan kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan bagian produksi PT So Good Food Pesawaran Lampung