

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Didalam suatu perusahaan Sumber Daya Manusia merupakan salah satu unsur terpenting dalam memajukan suatu perusahaan untuk mencapai tujuan dan target perusahaan. Untuk mencapai tujuan dan target tersebut diperlukan pegawai yang mempunyai standard dan kualifikasi yang telah ditentukan dan disyaratkan oleh perusahaan. Sumber Daya Manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai Sumber Daya Manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan perusahaan. Target yang dicapai oleh perusahaan tidak terlepas dari kinerja yang ditunjukkan oleh pegawai dalam mengimplementasikan kebijakan dan tujuan perusahaan.

Kinerja secara umum dapat diartikan sebagai keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Kinerja pegawai merupakan hasil capaian dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja pegawai juga faktor penentu keberhasilan dalam capaian perusahaan guna mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi. Menurut Moekeriono (2012:95) berpendapat bahwa kinerja dapat diketahui dan diukur dengan target yang diberikan oleh perusahaan terhadap individu atau sekelompok pegawai dalam suatu daerah kerja. Menurut Mangkunegara (2017:67) pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Peningkatan kinerja

harus senantiasa dilakukan agar pelayanan kepada masyarakat dapat menciptakan citra positif, yang ditunjukkan dengan pelayanan prima.

PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara adalah lembaga pemerintah daerah yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur Sumatera Utara. PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara mempunyai tugas untuk melayani masyarakat kota Medan dan sekitarnya di bidang penyediaan air minum dan pengelolaan air limbah. Untuk mewujudkan sikap kerja pegawai yang baik, diperlukan berbagai cara yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin suatu organisasi pemerintah, yaitu dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat dan iklim organisasi yang merupakan hubungan antar pegawai dan kombinasi antara nilai dan tujuan yang sejalan yang ditetapkan oleh perusahaan.

Berikut ini adalah data sasaran mutu PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang HM Yamin dan Cemara bulan Januari sampai dengan Mei 2018:

Tabel 1.1 Sasaran Mutu PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang HM Yamin dan Cemara bulan Januari s.d Mei 2018

| No | Sasaran Mutu | Target (%) | | Januari (%) | | Februari (%) | | Maret (%) | | April (%) | | Mei (%) | |
|----|-----------------------------|------------|----|-------------|------|--------------|------|-----------|------|-----------|------|---------|------|
| | | Y | C | Y | C | Y | C | Y | C | Y | C | Y | C |
| 1 | Hasil survey sambungan baru | 95 | 95 | 57,1 | 51,3 | 82,3 | 53,2 | 78,4 | 54,9 | 79,2 | 56,2 | 92,3 | 57,2 |
| 2 | Target sambungan baru air | 95 | 95 | 55 | 40,2 | 85 | 42,3 | 75 | 43,7 | 76 | 45,3 | 88 | 43,2 |
| 3 | Pemasangan sambungan baru | 95 | 95 | 38 | 43,5 | 24 | 45,7 | 38 | 47,7 | 52 | 50,4 | 76 | 49,8 |
| 4 | Target penjualan air | 95 | 95 | 78 | 79,8 | 74 | 79,2 | 75 | 79,2 | 77 | 79,5 | 78 | 79,9 |

Sumber: PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang HM Yamin dan Cemara

Keterangan: - Y : Yamin
- C : Cemara

Dari data diatas dapat dilihat bahwa masih ada beberapa target sasaran mutu yang belum tercapai, seperti untuk target sambung baru air pada bulan Januari, Februari, April dan Mei belum tercapai. Begitu juga dengan target

penjualan air dan akurasi pembacaan meter belum ada mencapai target di setiap bulannya. Dari data tersebut mengindikasikan masih rendah kinerja pegawai, hal ini dampak dari kurang baiknya pengawasan yang dilakukan. Selain itu juga masih terlihatnya disiplin kerja dari pegawai yang kurang, terutama untuk disiplin hasil kerja.

Pentingnya arti kinerja bagi keberlangsungan sebuah organisasi adalah untuk melakukan, menjalankan, melaksanakan serta melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab. Kinerja dipengaruhi tiga faktor, yaitu: Faktor individual yang terdiri dari: kemampuan dan keahlian, latar belakang, demografi. Faktor psikologis yang terdiri dari persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran dan motivasi. Faktor organisasi yang terdiri dari: sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, *job design*.

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang berwenang dalam memastikan semua aktifitas dan kegiatan yang dilakukan pegawai sudah sesuai dengan aturan dan peraturan yang ada. Di dalam perusahaan, kepemimpinan diperlukan untuk memastikan semua tugas yang diberikan kepada semua pegawai dapat berjalan sesuai dengan fungsinya sehingga menghasilkan pelayanan dan pekerjaan yang baik dan prima. Untuk memastikan pelayanan dan pekerjaan tersebut baik dan prima maka diperlukan pengawasan yang baik dan melekat.

Perusahaan akan semakin menghadapi tantangan yang terus-menerus dan semakin kompleks, sehingga ketidak sesuaian ataupun penyimpangan yang dilakukan oleh pihak internal dalam hal ini pegawai ataupun pihak eksternal dapat diminimalisir, disini peran dari pengawasan diperlukan. Tanpa ada pengawasan

yang baik tentunya akan menghasilkan tujuan yang kurang maksimal baik bagi perusahaan maupun bagi pegawainya. Dengan pengawasan yang efektif berdampak pada semangat kerja dan para pegawai akan bekerja dengan rajin dengan disiplin kerja tinggi dan bertanggung jawab atas pekerjaannya tersebut.

Adapun permasalahan yang berkaitan dengan pengawasan adalah pimpinan masih belum melakukan pengawasan secara maksimal kepada seluruh pegawai, hal ini terlihat masih ditemui pegawai yang berada di luar kantor pada saat jam kerja. Selain itu masih ditemui kualitas pekerjaan yang tidak sesuai dengan prosedur yang diinginkan perusahaan seperti masih ditemui kebocoran pipa yang lama ditangani karena kurangnya pengawasan dari pimpinan.

Dalam mencapai tujuan tersebut, maka perlu ada peningkatan kinerja pegawai. Kinerja merupakan sikap yang ditunjukkan oleh setiap pegawai dengan menunjukkan metode kerja sampai akhir dari aktifitas yang senantiasa semakin baik dari hari ke hari. Kinerja juga merupakan hasil akhir dari semua proses dan kegiatan kerja di perusahaan.

Pada sebuah perusahaan pemimpin harus mempunyai kemampuan dalam menetapkan tujuan, merencanakan, menginformasikan dan mengevaluasi target yang hendak dicapai. Keberrhasilan perusahaan didapat dari peran seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan dalam mempengaruhi bawahannya.

Pemimpin juga harus mampu menggerakkan, berkomunikasi dan mengenal karakter pegawainya agar startegi yang direncanakan dapat berjalan sesuai harapan. Efektifnya seorang pemimpin dapat dilihat dari kualitas dan profesionalitas hingga mampu memotivasi pegawainya agar dapat melaksanakan tugasnya sesuai ketentuan dan aturan yang telah ditetapkan perusahaan. Setiap

pemimpin mempunyai gaya yang berbeda-beda. Kepemimpinan yang dianggap berhasil menurut Robbins (2011:73) apabila para bawahannya mempercayai kepemimpinannya hingga mereka bersedia berkorban bagi tindakan pemimpinnya, percaya bahwa hak dan kepentingan mereka tidak disalah gunakan.

Saat ini kepemimpinan pada PDAM Tirtanadi telah sesuai dengan harapan para pegawai. Tetapi tidak semua tindakan pimpinan di perusahaan bisa dapat memberikan kepuasan kepada pegawainya. Dikarenakan masih adanya diantara pegawai yang merasa kepemimpinan yang diterapkan belum begitu tegas terhadap bawahannya, karena masih ada ditemukan pegawai yang belum menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik dan tepat waktu, sehingga mereka beranggapan bahwa pimpinan tidak mungkin memberikan tindakan kepada mereka meski pekerjaan yang diselesaikan terlambat.

Disiplin kerja sangat diperlukan setiap pegawai yang sadar akan aturan dan norma yang berlaku di perusahaan. Pegawai yang mengikuti jam masuk dan pulang, serta pegawai yang mengerjakan pekerjaan dan mematuhi peraturan adalah pegawai yang berdisiplin kerja kerja tinggi.

Permasalahan rendahnya kinerja pada umumnya meliputi hal-hal yang berkaitan dengan kelemahan manajerial yang meliputi rendahnya kemampuan sumber daya manusia. Berdasarkan hal tersebut penulis tertarik untuk melakukan penelitian pada PDAM Tirtanadi yang merupakan salah satu bagian dari BUMD berkaitan dengan masalah **“Pengaruh Pengawasan, Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara”**

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah penelitian, adapun yang menjadi identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Masih adanya diantara pegawai yang belum memahami tugas, fungsi dan tanggung jawabnya dalam menjalankan pekerjaannya sehingga menyebabkan kinerja yang diharapkan tidak maksimal.
2. Masih ditemui kualitas pekerjaan yang tidak sesuai dengan prosedur yang diinginkan perusahaan seperti masih ditemui kebocoran pipa yang lama ditangani karena kurangnya pengawasan.
3. Kepemimpinan belum memperlihatkan ketegasan terhadap bawahannya.
4. Turunnya disiplin kerja dalam menjalankan aturan perusahaan yang berkaitan dengan pekerjaan dan tanggung jawab pada waktu dinas.

C. Batasan Masalah

Penelitian ini hanya dibatasi pada permasalahan yang berdampak pada kinerja pegawai di perusahaan yaitu pengawasan, disiplin dan kepemimpinan. Selain itu, penelitian ini juga dibatasi hanya pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang H.M Yamin dan Cabang Cemara.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang di atas, dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang H.M. Yamin dan Cabang Cemara?

2. Apakah ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang H.M. Yamin dan Cabang Cemara?
3. Apakah ada pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang H.M. Yamin dan Cabang Cemara?
4. Apakah ada pengaruh pengawasan, kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang H.M. Yamin dan Cabang Cemara?

E. Tujuan Dan Manfaat penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang H.M. Yamin dan Cabang Cemara.
2. Mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang H.M. Yamin dan Cabang Cemara.
3. Mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang H.M. Yamin dan Cabang Cemara.
4. Mengetahui pengaruh pengawasan, kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang H.M. Yamin dan Cabang Cemara.

Sedangkan manfaat penelitian yang diharapkan adalah:

1. Manfaat Praktis
 - a. Hasil penelitian diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan bagi PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang H.M. Yamin dan Cabang Cemara untuk memperbaiki pengawasan, kepemimpinan, disiplin kerja dan kinerja pegawai agar dapat lebih baik.

b. Sebagai informasi dan evaluasi kebijakan pimpinan khususnya PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang H.M. Yamin dan Cabang Cemara di dalam upaya mencapai tujuan perusahaan dengan dukungan sumber daya yang optimal.

2. Manfaat Teoritis

- a. Sebagai ilmu pengetahuan khususnya manajemen sumber daya manusia serta segala kegiatannya dan dapat memberikan sumbangan pemikiran sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan bagi organisasi.
- b. Diharapkan dapat digunakan sebagai referensi bagi penelitian selanjutnya mengenai masalah yang sama dimasa-masa yang akan datang.

3. Manfaat Peneliti

Untuk menambah dan memperluas pengetahuan penulis dalam hal manajemen khususnya yang berhubungan dengan masalah pengawasan, kepemimpinan, disiplin kerja dan Kinerja pegawai.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Uraian Teoritis

1. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.

Wibowo (2009:7) mengatakan bahwa: “Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut, dengan kata lain kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya”.

Mangkunegara (2007:67) mengatakan: “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Hasibuan (2011:94) mengatakan: Kinerja adalah “suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”.

Sedangkan menurut Rivai (2008:15) menyatakan: “Kinerja merupakan kesediaan seseorang atau kelompok untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan hasil yang seperti diharapkan”

Riani (2011:97) menyatakan bahwa: kinerja adalah “hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai

dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika”.

Menurut pengertian di atas, kinerja disamakan dengan hasil kerja dari seorang pegawai. Hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai haruslah dapat memberikan kontribusi yang penting bagi organisasi yang dilihat dari segi kualitas dan kuantitas yang dirasakan oleh organisasi dan sangat besar manfaatnya bagi kepentingan perusahaan di masa sekarang dan yang akan datang.

b. Tujuan dan Manfaat Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena dengan terciptanya kinerja pegawai yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang professional. Manajemen kinerja sebagai suatu proses untuk menciptakan pemahaman yang sama tentang apa yang harus dicapai dan pengelolaan pegawai sehingga meningkatkan kemungkinan tercapainya tujuan.

Tujuan kinerja menurut Riani (2011:103) terdapat pendekatan ganda terhadap tujuan kinerja sebagai berikut:

- 1) Tujuan Evaluasi
- 2) Tujuan Pengembangan

Adapun penjelasan dari tujuan kinerja adalah:

- 1) Tujuan Evaluasi

Hasil-hasil penilaian prestasi kerja digunakan sebagai dasar bagi evaluasi reguler terhadap prestasi anggota-anggota organisasi, yang meliputi:

- a) Telaah Gaji. Keputusan-keputusan kompensasi yang mencakup kenaikan merit-pay, bonus dan kenaikan gaji lainnya merupakan salah satu tujuan utama penilaian prestasi kerja.

- b) Kesempatan Promosi. Keputusan-keputusan penyusunan pegawai (staffing) yang berkenaan dengan promosi, demosi, transfer dan pemberhentian pegawai merupakan tujuan kedua dari penilaian prestasi kerja.
- 2) Tujuan Pengembangan
- a) Informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk mengembangkan pribadi anggota-anggota organisasi.
 - b) Mengukuhkan dan Menopang Prestasi Kerja. Umpan balik prestasi kerja (*performance feedback*) merupakan kebutuhan pengembangan yang utama karena hampir semua pegawai ingin mengetahui hasil penilaian yang dilakukan.
 - c) Meningkatkan Prestasi Kerja. Tujuan penilaian prestasi kerja juga untuk memberikan pedoman kepada pegawai bagi peningkatan prestasi kerja di masa yang akan datang.
 - d) Menentukan Tujuan-Tujuan Progresi Karir. Penilaian prestasi kerja juga akan memberikan informasi kepada pegawai yang dapat digunakan sebagai dasar pembahasan tujuan dan rencana karir jangka panjang.
 - e) Menentukan Kebutuhan-Kebutuhan Pelatihan. Penilaian prestasi kerja individu dapat memaparkan kumpulan data untuk digunakan sebagai sumber analisis dan identifikasi kebutuhan pelatihan

Sedarmayanti (2007: 259) menyatakan :

Manfaat kinerja bagi keberlangsungan sebuah organisasi adalah untuk melakukan, melaksanakan, atau menyempurnakan tanggung jawab. Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik.

Manfaat kinerja bagi semua pihak adalah agar bagi mereka mengetahui manfaat yang mereka harapkan (Rivai, 2008: 55). Manfaat kinerja menurut pihak-pihak yang berkepentingan dalam pencapaian kinerja adalah:

- 1) Bagi Orang yang Dinilai (Pegawai)
- 2) Bagi Penilai (atasan, supervisor, pimpinan, manager, konsultan)
- 3) Bagi Perusahaan.

Adapun penjelasan dari manfaat kinerja adalah:

- 1) Bagi Orang yang Dinilai (Pegawai)

Bagi pegawai yang dinilai, keuntungan pelaksanaan penilaian kinerja, antara lain:

- a) Meningkatkan motivasi.
- b) Meningkatkan kepuasan hidup.
- c) Adanya kejelasan standar hasil yang mereka terapkan.
- d) Umpan balik dari kinerja lalu yang kurang akurat dan konstruktif.
- e) Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar.
- f) Pengembangan tentang pengetahuan dan kelemahan menjadi lebih besar, membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin.
- g) Adanya kesempatan untuk berkomunikasi ke atas.
- h) Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi.
- i) Kesempatan untuk mendiskusikan permasalahan pekerjaan dan bagaimana mereka mengatasinya.
- j) Suatu pemahaman jelas dari apa yang diharapkan dan apa yang perlu dilaksanakan untuk mencapai harapan tersebut.
- k) Adanya pandangan yang lebih jelas tentang konteks pekerjaan.

- l) Kesempatan untuk mendiskusikan cita-cita dan bimbingan apapun dorongan atau pelatihan yang diperlukan untuk memenuhi cita-cita pegawai.
 - m) Meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan.
- 2) Bagi Penilai (atasan, supervisor, pimpinan, manager, konsultan)

Bagi penilai, manfaat pelaksanaan penilaian kinerja adalah:

- a) Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja pegawai untuk perbaikan manajemen selanjutnya.
- b) Kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap.
- c) Memberikan peluang untuk mengembangkan sistem pengawasan baik untuk pekerjaan manajer sendiri, maupun pekerjaan dari bawahannya.
- d) Identifikasi gagasan untuk peningkatan tentang nilai pribadi.
- e) Peningkatan kepuasan kerja.
- f) Pemahaman yang lebih baik terhadap pegawai, tentang rasa takut, rasa grogi, harapan, dan aspirasi mereka.
- g) Meningkatkan kepuasan kerja baik terhadap pegawai dari para manajer maupun dari para pegawai.
- h) Kesempatan untuk menjelaskan tujuan dan prioritas penilai dengan memberikan pandangan yang lebih baik terhadap bagaimana mereka dapat memberikan kontribusi yang lebih besar kepada perusahaan.
- i) Meningkatkan rasa harga diri yang kuat di antara manajer dan juga para pegawai, karena telah berhasil mendekatkan ide dari pegawai dengan ide para manajer.

- j) Sebagai media untuk mengurangi kesejangan antara sasaran individu dengan sasaran kelompok atau sasaran departemen SDM atau sasaran perusahaan.
 - k) Kesempatan bagi para manajer untuk menjelaskan kepada pegawai apa yang sebenarnya diinginkan oleh perusahaan dari para pegawai sehingga para pegawai dapat mengukur dirinya, menempatkan dirinya, dan berjaya sesuai dengan harapan dari manajer.
 - l) Sebagai media untuk meningkatkan interpersonal relationship atau hubungan pribadi antara pegawai dan manajer.
 - m) Dapat sebagai sarana meningkatkan motivasi pegawai dengan lebih memusatkan perhatian kepada mereka secara pribadi.
 - n) Merupakan kesempatan berharga bagi manajer agar dapat menilai kembali apa yang telah dilakukan sehingga ada kemungkinan merevisi target atau menyusun prioritas kembali.
 - o) Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi atau perubahan tugas pegawai.
- 3) Bagi Perusahaan

Bagi perusahaan, manfaat penilaian kinerja antara lain:

- a) Perbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan karena:
 - (1) Komunikasi menjadi lebih efektif mengenai tujuan perusahaan dan nilai budaya perusahaan.
 - (2) Peningkatan rasa kebersamaan dan loyalitas.

- (3) Peningkatan kemampuan dan kemauan manajer menggunakan keterampilan dan keahlian memimpinya untuk memotivasi pegawai dan mengembangkan kemauan dan keterampilan pegawai.
- b) Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing pegawai.
 - c) Meningkatkan kualitas komunikasi.
 - d) Meningkatkan motivasi pegawai secara keseluruhan.
 - e) Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan perusahaan.
 - f) Peningkatan segi pengawasan melekat dari setiap kegiatan yang dilakukan oleh setiap pegawai.
 - g) Harapan dan pandangan jangka panjang dapat dikembangkan.
 - h) Untuk mengenali lebih jelas pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan.
 - i) Kemampuan menemu kenali setiap permasalahan.
 - j) Sebagai sarana penyampaian pesan bahwa pegawai itu dihargai oleh perusahaan.
 - k) Budaya perusahaan menjadi mapan. Setiap kelalaian dan ketidakjelasan dalam membina sistem dan prosedur dapat dihindarkan dan kebiasaan yang baik dapat diciptakan dan dipertahankan. Berita baik bagi setiap orang dan setiap pegawai akan mendukung pelaksanaan penilaian kinerja, mau berpartisipasi secara aktif dan pekerjaan selanjutnya dari penilaian kinerja akan menjadi lebih baik.
 - l) Pegawai yang potensial dan memungkinkan untuk menjadi pimpinan perusahaan atau sedikitnya yang dapat dipromosikan menjadi lebih

mudah terlihat, mudah diidentifikasi, mudah dikembangkan lebih lanjut, dan memungkinkan peningkatan tanggung jawab secara kuat.

- m) Jika penilaian kinerja ini telah melembaga dan keuntungan yang diperoleh perusahaan menjadi lebih besar, penilaian kinerja akan menjadi salah satu sarana yang paling utama dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Kinerja pegawai merupakan tolak ukur bagi perusahaan untuk menilai kemampuan, produktivitas, dan memberikan informasi yang berguna bagi hal-hal yang berkaitan dengan pegawai. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang dibandingkan dengan standar yang ditentukan. Kinerja memainkan peranan penting bagi peningkatan kemajuan atau perubahan ke arah yang lebih baik untuk pencapaian tujuan perusahaan. Keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas individu dalam suatu organisasi ditentukan oleh kinerja yang dicapainya selama kurun waktu tertentu.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Tinggi rendahnya kinerja seorang pegawai tentunya ditentukan oleh faktor-faktor yang mempengaruhinya baik secara langsung ataupun tidak langsung.

Menurut Robbins (2006:121), kinerja merupakan pengukuran terhadap hasil kerja yang diharapkan berupa sesuatu yang optimal. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

- 1) Iklim organisasi
- 2) Kepemimpinan
- 3) Kualitas pekerjaan
- 4) Kemampuan kerja
- 5) Inisiatif
- 6) Motivasi
- 7) Daya tahan/ kehandalan

- 8) Kuantitas pekerjaan
- 9) Disiplin kerja

Berikut ini penjelasan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- 1) Iklim organisasi

Iklim kerja dalam suatu organisasi sangatlah penting bagi pimpinan untuk memahami kondisi organisasi, karena ia harus menyalurkan bawahan sehingga mereka dapat mencapai tujuan pribadi dan tujuan organisasi. Dengan adanya iklim kerja yang kondusif, maka hal itu akan mempengaruhi kinerja pegawai.

- 2) Kepemimpinan

Peranan pemimpin harus mampu dan dapat memainkan peranannya dalam suatu organisasi, pemimpin harus mampu menggali potensi-potensi yang ada pada dirinya dan memanfaatkannya di dalam unit organisasi.

- 3) Kualitas pekerjaan

Pekerjaan yang dilakukan dengan kualitas yang tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan. Penyelesaian tugas yang terandalkan, tolok ukur minimal kualitas kinerja pastilah dicapai

- 4) Kemampuan kerja

Kemampuan untuk mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya termasuk membuat jadwal kerja, umumnya mempengaruhi kinerja seorang pegawai.

- 5) Inisiatif

Inisiatif merupakan faktor penting dalam usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai. Untuk memiliki inisiatif dibutuhkan pengetahuan serta ketrampilan yang dimiliki para pegawai dalam usaha untuk meningkatkan hasil yang dicapainya.

6) Motivasi

Motivasi ini merupakan subyek yang penting bagi pimpinan, karena menurut definisi pimpinan harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Pimpinan perlu memahami orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.

7) Daya tahan/ kehandalan

Apakah pegawai mampu membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya. Sebab akan mempengaruhi ketepatan waktu hasil pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seorang pegawai.

8) Kuantitas pekerjaan

Pekerjaan yang dilakukan pegawai harus memiliki kuantitas kerja tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan. Dengan memiliki kuantitas kerja sesuai dengan yang ditargetkan, maka hal itu akan dapat mengevaluasi kinerja pegawai dalam usaha meningkatkan prestasi kerjanya.

9) Disiplin kerja

Dalam memperhatikan peranan manusia dalam organisasi, agar dapat mencapai tujuan yang ditentukan diperlukan adanya kedisiplinan yang tinggi sehingga dapat mencapai suatu hasil kerja yang optimal atau mencapai hasil yang diinginkan bersama.

Prawirosentono (2009:117) mengemukakan faktor-faktor kinerja sebagai berikut:

- 1) Efektifitas dan efisiensi
- 2) Otoritas (wewenang)
- 3) Disiplin
- 4) Inisiatif

Berikut penjelasan dari faktor-faktor kinerja, yaitu:

1) Efektifitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.

2) Otoritas (wewenang)

Otoritas menurut adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya. Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

3) Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin pegawai adalah kegiatan pegawai yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

4) Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yang baik menurut Mangkunegara (2007:67) adalah :

- 1) Faktor Kemampuan
- 2) Faktor Motivasi

Berikut ini penjelasan kedua faktor tersebut:

- 1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge+ skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh sebab itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

- 2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Menurut Byar dan Rue dalam Sutrisno (2009:166) mengemukakan adanya dua faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

- “1) Faktor individu
- 2) Faktor lingkungan”.

Adapun penjelasan dari factor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

- 1) Faktor individu

Adapun faktor individu yang dimaksud adalah:

- a) Usaha (*effort*), yang menunjukkan sejumlah energi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas.

- b) *Abilities*, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas
- c) *Role/Task Perception* yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

2) Faktor Lingkungan

Sedangkan faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi kinerja adalah: kondisi fisik, peralatan, waktu, material, pendidikan, pengawasan atau supervisi, desain organisasi, pelatihan dan keberuntungan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja dapat bersumber dari dalam individu pegawai maupun dari luar individu. Tinggal bagaimana kebijakan organisasi mampu menyelaraskan antara faktor-faktor tersebut.

d. Indikator Kinerja

Indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur. Dalam menetapkan indikator kinerja, harus dapat diidentifikasi suatu bentuk pengukuran yang akan menilai hasil dan outcome yang diperoleh dari aktivitas yang dilaksanakan. Indikator kinerja ini digunakan untuk menyakinkan bahwa kinerja hari demi hari pegawai membuat kemajuan menuju tujuan dan sasaran dalam rencana strategis.

Menurut Robbins (2006:260) Indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu ada enam indikator:

- 1) Kualitas
- 2) Kuantitas
- 3) Ketepatan waktu.
- 4) Efektivitas
- 5) Kemandirian

Berikut ini penjelasan dari mengukur kinerja, yaitu:

- 1) Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.
- 2) Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- 3) Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- 4) Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- 5) Kemandirian. Merupakan tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab pegawai terhadap kantor.

Anwar Prabu Mangkunegara (2007:75) mengemukakan bahwa indikator kinerja, yaitu :

- 1) Kualitas
- 2) Kuantitas
- 3) Pelaksanaan tugas
- 4) Tanggung Jawab

Berikut ini adalah penjelasannya:

- 1) Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang pegawai mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2) Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

3) Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan Tugas adalah seberapa jauh pegawai mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4) Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Dari uraian di atas penulis menyimpulkan bahwa para pegawai diharapkan harus bisa meningkatkan kualitas dan kuantitas kerjanya, dapat tidaknya diandalkan, serta sikap terhadap perusahaan pegawai lain serta kerjasama diantara rekan kerja. Pimpinan juga dalam hal ini bisa memotivasi para pegawainya untuk meningkatkan kinerjanya.

2. Pengawasan

a. Pengertian Pengawasan

Pengawasan merupakan suatu usaha untuk menjaga suatu tindakan sesuai dengan yang seharusnya. Dalam pelaksanaannya pengawasan merupakan suatu proses pengamatan dari seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, maka pemimpin organisasi harus melakukan kegiatan-kegiatan pemeriksaan, pengecekan, pencocokan, inspeksi, pengawasan dan berbagai tindakan yang sejenis dengan hal tersebut, bahkan bila mana perlu mengatur dan mencegah

sebelumnya terhadap kemungkinan-kemungkinan yang mungkin saja terjadi. Apabila ternyata kemudian ada penyimpangan, penyelewengan atau ketidakcocokan maka pemimpin diharapkan untuk menempuh langkah-langkah perbaikan dan penyempurnaan.

Handoko (2007:359) mengemukakan: “Pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Ini berkenaan dengan cara-cara membuat kegiatan-kegiatan sesuai dengan yang direncanakan.”

Menurut Julitriarsa dan Suprihanto (2006:101):

Pengawasan adalah tindakan suatu proses kegiatan untuk mengetahui hasil pelaksanaan, kesalahan, kegagalan, untuk kemudian dilakukan perbaikan dan mencegah terulangnya kembali kesalahan-kesalahanitu, begitu juga menjaga agar pelaksanaannya tidak berbeda dengan rencana yang ditetapkan.

Manullang (2009: 173) mengemukakan: ”pengawasan dapat diartikan sebagai suatu proses untuk menerapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan bila perlumengoreksi dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula.”

Dari beberapa batasan pengertian tentang pengawasan seperti yang sudah dikemukakan di atas maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa pengawasan merupakan suatu proses untuk mengetahui, mengoreksi, mengevaluasi serta mengarahkan kegiatan-kegiatan agar rencana yang telah ditetapkan tidak menyimpang dari apa yang sudah direncanakan sebelumnya. Jadi pengawasan dapat dianggap juga sebagai suatu kegiatan untuk mengoreksi penyimpangan-penyimpangan atau kekeliruan-kekeliruan tertentu, karenanya fungsi pengawasan perlu dilakukan. Kekeliruan tersebut berupa anggapan bahwa pengawasan sebagai kegiatan untuk mencari kesalahan dan kelemahan orang lain, akan tetapi

pengawasan juga merupakan tindakan preventif dan korektif untuk menghindari agar para bawahan tidak membuat kesalahan lagi. Dan bilamana terjadi penyimpangan atau kesalahan maka dengan segera dapat diketahui penyebabnya lalu diadakan tindakan perbaikan.

b. Tujuan dan Manfaat Pengawasan

Pengawasan merupakan fungsi manajerial yang keempat setelah perencanaan, pengorganisasian, dan pengarahan. Sebagai salah satu fungsi manajemen, mekanisme pengawasan di dalam suatu organisasi memang mutlak diperlukan. Pelaksanaan suatu rencana atau program tanpa diiringi dengan suatu sistem pengawasan yang baik dan berkesinambungan, jelas akan mengakibatkan lambatnya atau bahkan tidak tercapainya sasaran dan tujuan yang telah ditentukan.

Tujuan Pengawasan Adisasmita (2011) yaitu, sebagai berikut :

- 1) Menjamin ketetapan pelaksanaan tugas sesuai dengan rencana tersebut, kebijaksanaan dan perintah.
- 2) Melaksanakan koordinasi kegiatan-kegiatan.
- 3) Mencegah pemborosan dan penyelewengan.
- 4) Menjamin terwujudnya kepuasan masyarakat atas barang dan jasa yang dihasilkan.
- 5) Membina kepercayaan masyarakat terhadap kepemimpinan organisasi (pemerintah).

Menurut Situmorang dan Juhir (2004) tujuan pengawasan yaitu:

- 1) Untuk mencari jalan keluar, bila ternyata dijumpai kesulitan-kesulitan dan kegagalan ke arah perbaikan. Mengetahui jalannya pekerjaan, apakah lancar atau tidak
- 2) Memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dibuat oleh pegawai dan mengadakan pencegahan agar tidak terulang kembali kesalahan-kesalahan yang sama atau timbulnya kesalahan yang baru.
- 3) Mengetahui apakah penggunaan *budget* yang telah ditetapkan dalam rencana terarah kepada sasarannya dan sesuai dengan yang telah direncanakan.
- 4) Mengetahui pelaksanaan kerja sesuai dengan program (fase tingkat pelaksanaan) seperti yang telah ditentukan dalam *planning* atau tidak.
- 5) Mengetahui hasil pekerjaan dibandingkan dengan yang telah ditetapkan dalam *planning*, yaitu standard.

Dari kedua pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa maksud pengawasan adalah untuk mengetahui pelaksanaan kerja, hasil kerja, dan segala sesuatunya apakah sesuai dengan yang direncanakan atau tidak, serta mengukur tingkat kesalahan yang terjadi sehingga mampu diperbaiki ke arah yang lebih baik.

Menurut Mockler dalam Handoko (2007) menyebutkan bahwa manfaat pengawasan adalah:

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

Menurut Manullang (2009:173) mengemukakan manfaat pengawasan adalah:

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 ataupun waktu-waktu yang akan datang.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa maksud pengawasan adalah untuk mengetahui pelaksanaan kerja, hasil kerja, dan segala sesuatunya apakah sesuai dengan yang direncanakan atau tidak, serta mengukur tingkat kesalahan yang terjadi sehingga mampu diperbaiki ke arah yang lebih baik.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengawasan

Pengawasan di dalam suatu organisasi merupakan salah satu faktor yang penting, karena dengan adanya pengawasan, maka organisasi dapat mencapai

tujuan. Faktor-faktor yang mempengaruhi pengawasan, berikut akan dikemukakan oleh Reksohadiprojo (2000:152) mengemukakan beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi pengawasan antara lain:

- 1) Perubahan yang selalu terjadi baik dari luar maupun dari dalam organisasi.
- 2) Kompleksitas organisasi memerlukan pengawasan formal karena adanya desentralisasi kekuasaan.
- 3) Kesalahan /Penyimpangan yang dilakukan anggota organisasi memerlukan pengawasan.

Menurut Handoko (2007:366) faktor pengawasan adalah :

- 1) Perubahan lingkungan organisasi
- 2) Peningkatan kompleksitas organisasi
- 3) Kesalahan-kesalahan
- 4) Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang

Keempat hal di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Perubahan lingkungan organisasi

Sebagai perubahan lingkungan organisasi terjadi terus menerus dan tidak dapat dihindari, melalui fungsi pengawasan manajer mendeteksi perubahan-perubahan yang berpengaruh pada, sehingga mampu menghadapi tantangan atau memanfaatkan kesempatan yang diciptakan perubahan-perubahan yang terjadi.

- 2) Peningkatan kompleksitas organisasi

Semakin besar organisasi maka akan semakin memerlukan pengawasan yang lebih formal dan hati-hati. Semuanya memerlukan pelaksanaan fungsi pengawasan dengan efektif dan efisien.

- 3) Kesalahan-kesalahan

Bila para bawahan tidak pernah melakukan kesalahan, manajer dapat secara sederhana melakukan fungsi pengawasan. Sistem pengawasan

memungkinkan para manajer mendeteksi kesalahan-kesalahan para bawahan sebelum menjadi kritis.

4) Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang

Bila manajer mendelegasikan wewenang kepada bawahannya, maka tanggung jawab manajer tersebut tidak berkurang. Satu-satunya cara dapat menentukan apakah bawahan telah melakukan tugas-tugas yang telah dilimpahkan kepadanya adalah dengan mengimplementasikan sistem pengawasan.

Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang bila manajer mendelegasikan wewenang kepada bawahannya tanggung jawab manajer tersebut tidak berkurang. Satu-satunya cara dapat menentukan apakah bawahan tidak melakukan tugas-tugas yang telah dilimpahkan kepadanya adalah dengan mengimplementasikan sistem pengawasan.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa salah satu kunci kesuksesan pengawasan sangatlah bergantung pada sumber daya manusianya. Disamping perlunya pimpinan yang kompeten, pengawasan juga tidak mungkin dapat berjalan lancar tanpa adanya kerjasama antara pimpinan dengan pegawainya. Untuk itu tidak hanya kualitas pimpinan yang harus ditingkatkan tetapi juga kualitas sumber daya manusianya juga harus ikut ditingkatkan.

d. Jenis-jenis Pengawasan

Pengawasan merupakan proses pengamatan dari berbagai organisasi bahwa semua kegiatan yang dicapai dengan rencana selanjutnya. Sasaran pengawasan itu adalah untuk menunjukkan kelemahan dan kesalahan dengan maksud untuk memperbaikinya dan mencegah agar tidak terulang kembali.

Manullang (2009:176) mengatakan bahwa jenis-jenis pengawasan dapat dibagi atas beberapa jenis dilihat dari segi :

- 1) Waktu pelaksanaan
- 2) Objek pengawasan
- 3) Subjek pengawasan
- 4) Cara pengumpulan fakta-fakta guna pengawasan

Jenis-jenis pengawasan di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1) Waktu Pelaksanaan

Jenis pengawasan dibedakan atas :

- a) Pengawasan *preventif* yaitu suatu pengawasan dalam rencana dilaksanakan, dimana pengawasan ini maksudnya untuk mencegah agar tidak dapat terjadi penyelewengan atau kekeliruan di dalam pelaksanaan di kemudian hari.
- b) Pengawasan *represif*, adalah suatu pengawasan yang dilakukan setelah rencana sudah dijalankan atau telah adanya pelaksanaan pekerjaan, dimana pengawasan ini maksudnya untuk menjamin kelangsungan pelaksanaan pekerjaan agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

2) Objek Pengawasan

Pengawasan dapat dibedakan atas :

- a) Pengawasan produksi, adalah pengawasan terhadap kualitas mutu yang diproduksi maupun likuiditas organisasi
- b) Pengawasan keuangan, adalah suatu pengawasan terhadap ongkos-ongkos yang dikeluarkan dalam proses produksi ataupun transport atau biaya pengiriman hasil produksi
- c) Pengawasan waktu, adalah pengawasan yang dilaksanakan terhadap hasil produksi, dimana hasil produksi dapat menghasilkan waktu yang direncanakan atau tidak

- d) Pengawasan manusia dengan kegiatannya, adalah suatu pengawasan terhadap pekerjaan pegawai dalam melakukannya, kegiatan yang sesuai dengan instruksi, rencana tata kerja atau manual

3) Subjek Pengawasan

Pengawasan dibedakan atas :

- a) Pengawasan Intern yaitu pengawasan yang dilakukan oleh atasan atau pimpinan organisasi yang bersangkutan, dimana pimpinan melakukan tindakan-tindakan, mengoreksi terhadap informasi yang diterima demi perbaikan-perbaikan dan menilai kemajuan ataupun kemunduran dalam pelaksanaan pekerjaan bawahannya
- b) Pengawasan ekstern yaitu pengawasan yang dilakukan oleh aparat atau unit pengawasan dari luar organisasi, dimana aparat pengawasan tersebut bertindak atas nama atasan atau pimpinan organisasi karena diminta

4) Cara Pengumpulan Fakta-fakta Guna Pengawasan

Pengawasan digolongkan atas :

- a) *Personel inspection* (Personal Observasi) yaitu pengawasan yang ditinjau pribadi yang dilakukan atasan secara tersendiri terhadap pelaksanaan pekerjaan
- b) *Oral report* (Laporan Lisan) yaitu pengawasan melalui laporan-laporan lisan baik berdialog, maupun wawancara yang diberikan kepada bawahannya dengan maksud dari wawancara ini agar dapat diperoleh gambaran dari hasil-hasil yang ingin diketahui terhadap hasil yang sesungguhnya telah tercapai
- c) *Written report* (Laporan Tertulis) yaitu laporan tertulis dari bawahan mengenai pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan instruksi dan tugas-tugas yang diberikan atasan kepadanya

- d) *Control by exception* yaitu pengawasan berdasarkan kekecualian jika diterima laporan yang menunjukkan adanya penyimpangan

Menurut Maringan (2004:62), Pengawasan terbagi 4 yaitu:

- 1) Pengawasan dari dalam perusahaan
- 2) Pengawasan dari luar perusahaan
- 3) Pengawasan Preventif
- 4) Pengawasan Represif

Adapun penjelasan dari jenis pengawasan, yaitu:

- 1) Pengawasan dari dalam perusahaan

Pengawasan yang dilakukan oleh atasan untuk mengumpul data atau informasi yang diperlukan oleh perusahaan untuk menilai kemajuan dan kemunduran perusahaan.

- 2) Pengawasan dari luar perusahaan

Pengawasan yang dilakukan oleh unit diluar perusahaan . Ini untuk kepentingan tertentu.

- 3) Pengawasan Preventif

Pengawasan dilakukan sebelum rencana itu dilaksakan. Dengan tujuan untuk mengacah terjadinya kesalahan/kekeliruan dalam pelaksanaan kerja.

- 4) Pengawasan Represif

Pengawasan Yang dilakukan setelah adanya pelaksanaan pekerjaan agar hasilnya sesuai dengan yang direncanakan.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pengawasan dilakukan harus memperhatikan waktu pelaksanaan yang tepat, pengawasan tidaklah efektif jika dilakukan setiap saat, hal ini akan berdampak pada kebebasan bekerja pegawai akan terganggu dimana pegawai akan merasa tidak mendapatkan kepercayaan penuh dalam menjalankan tanggungjawabnya. Selain waktu, objek dan subjek

yang diawasi juga menjadi hal yang perlu di perhatikan agar pengawasan yang dilakukan tepat efektif dan efisien bagi organisasi.

Dalam pelaksanaan suatu tugas selalu terdapat urutan pelaksanaan yang menunjukkan bagaimana proses suatu kegiatan itu dilaksanakan mulai dari awal sampai dengan selesai. Demikian juga halnya dengan pengawasan merupakan suatu proses, dimana sebelum mendapatkan hasil akhir terlebih dahulu melakukan serangkaian tindakan yang telah direncanakan sebelumnya.

e. Indikator Pengawasan

Handoko (2007:363) mengemukakan indikator pengawasan sebagai berikut :

- 1) Standard alat ukur pengawasan
- 2) Penilaian pengawasan
- 3) Perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standard dan analisa penyimpangan.
- 4) Pengambilan tindakan koreksi

Berikut ini penjelasannya:

1) Standard alat ukur pengawasan

Penetapan standar sebagai suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menilai hasil-hasil perencanaan yang akan dicapai. Perencanaan itu adalah untuk mencapai tujuan, sasaran, target perencanaan, anggaran, margin keuntungan, keselamatan kerja dan sasaran produksi.

Tiga bentuk standar umum adalah:

- a) Standar-standar fisik, meliputi kuantitas barang jasa, jumlah langganan atau kualitas produk.
- b) Standar-standar moneter, yang ditujukan dalam nilai rupiah dan mencakup biaya tenaga kerja, biaya penjualan, laba kotor dan pendapatan sales.

- c) Standar-standar waktu yang meliputi kecepatan produksi-produksi atau batas waktu suatu pekerjaan harus diselesaikan.

2) Penilaian pengawasan

Penetapan standar akan sia-sia bila tidak disertai cara mengukur pelaksanaan kegiatan, oleh karena itu tahap kedua dalam pengawasan adalah menentukan pengukuran pelaksanaan kegiatan secara tepat.

Setelah frekwensi pengukuran dan sistem monitoring ditentukan pengukuran pelaksanaan dilakukan sebagai proses yang berulang-ulang dan terus-menerus. Ada beberapa cara untuk melakukan pengukuran pelaksanaan, antara lain:

- a) Pengamatan (observasi)
- b) Laporan-laporan lisan tertulis
- c) Metoda-metoda otomatis
- d) Inspeksi pengujian (test) atau dengan pengambilan sampel.

3) Perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standard dan analisa penyimpangan.

Tahap kritis dari proses pengawasan adalah perbandingan pelaksanaan yang direncanakan atau standard yang telah ditetapkan. Walaupun tahap ini mudah dilakukan, tetapi sering terjadi kompleksitas pada saat adanya penyimpangan (deviasi). Penyimpangan-penyimpangan harus dianalisa untuk menentukan mengapa standar tidak dapat dicapai.

4) Pengambilan tindakan koreksi

Bila hasil analisa menunjukkan perlunya tindakan koreksi, tindakan ini harus diambil. Tindakan koreksi dapat dilakukan dalam berbagai bentuk. Standard mungkin diubah, pelaksanaan diperbaiki atau keduanya dilakukan bersamaan. Tindakan koreksi yang dilakukan dapat berupa:

- a) Mengubah standar mula-mula (mungkin terlalu tinggi atau terlalu rendah)
- b) Mengubah pengukuran pelaksanaan (inspeksi terlalu sering frekwensinya atau kurang atau bahkan mengganti sistem pengukuran itu sendiri).
- c). Mengubah cara dalam menganalisa dan menginterpretasikan penyimpangan-penyimpangan.

Untuk menjadi efektif, sistem pengawasan harus memenuhi karakteristik tertentu. Karakteristik-karakteristik pengawasan yang efektif menurut Handoko (2007: 373) sebagai berikut :

- 1) Akurat.
- 2) Tepat Waktu
- 3) Obyektif dan menyeluruh
- 4) Terpusat pada titik-titik pengawasan strategik
- 5) Realistik secara ekonomis.
- 6) Realistik secara organisasional
- 7) Terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi
- 8) Fleksibel
- 9) Bersifat sebagai petunjuk dan operasional
- 10) Diterima para anggota organisasi.

Berikut penjelasan dari indikator pengawasan, yaitu:

- 1) Akurat.

Informasi tentang pelaksanaan keterangan harus akurat, data tidak akurat, data yang tidak akurat dari sistem pengawasan dapat menyebabkan organisasi mengambil tindakan koreksi yang keliru atau bahkan menciptakan masalah yang sebenarnya tidak ada.

- 2) Tepat Waktu

Informasi harus dikumpulkan, disampaikan dan di eveluasi secepatnya bila kegiatan perbaikan harus dilakukan segera.

- 3) Obyektif dan menyeluruh

Infomasi harus mudah di fahami dan bersifat obyektif serta lengkap.

4) Terpusat pada titik-titik pengawasan strategik

Sistem pengawasan harus memusatkan perhatian pada bidang-bidang dimana penyimpangan-penyimpangan dari standart paling sering terjadi atau yang akan mengakibatkan kerusakan paling fatal.

5) Realistik secara ekonomis.

Biaya pelaksanaan sistem pengawasan harus lebih rendah atau paling tidak sama, dengan kegunaan yang diperoleh dari sistem tersebut.

6) Realistik secara organisasional

Sistem pengawasan harus cocok atau harmonis dengan kenyataan-kenyataan organisasi.

7) Terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi

Informasi pengawasan harus terkoordinasi dengan aliran kerja dengan organisasi, karena setiap tahap dari proses pekerjaan dapat mempengaruhi akses atau kegagalan dan keseluruhan operasi dan informasi pengawasan harus sampai pada seluruh personalia yang memerlukannya.

8) Fleksibel

Pengawasan harus mempunyai fleksibilitas untuk memberikan tanggapan atau reaksi terhadap ancaman ataupun kesempatan dari lingkungan.

9) Bersifat sebagai petunjuk dan operasional

Sistem pengawasan harus efektif harus menunjukkan, baik deteksi atau deviasi dari standar, tindakan koreksi apa yang seharusnya diambil.

10) Diterima para anggota organisasi.

Sistem pengawasan harus mampu mengarahkan pelaksanaan kerja para anggota organisasi dengan mendorong perasaan otonomi, tanggung jawab dan berprestasi.

3. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Tidak mudah, karena harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda-beda. Bawahan dipengaruhi sedemikian rupa sehingga bisa memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada organisasi secara efektif dan efisien. Dengan kata lain, dapat dikatakan bahwa sukses tidaknya usaha pencapaian tujuan organisasi, ditentukan oleh kualitas pimpinan.

Ada bermacam-macam pengertian mengenai kepemimpinan yang diberikan oleh para ahli. Menurut Sutrisno (2009:231) menyatakan bahwa: “kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan.”

Anoraga (2009:182) menyatakan : “Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi aktivitas orang lain melalui komunikasi, baik individual maupun kelompok ke arah pencapaian tujuan.”

Sedangkan menurut Ordway Tead dalam Kartono (2010:49) mengemukakan pengertian kepemimpinan adalah: ”kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan”.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi dan mengarahkan perilaku orang lain, baik individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam kepemimpinan terdapat unsur-unsur seperti pimpinan, kelompok yang dipimpin, sasaran, aktivitas, interaksi dan kekuatan.

b. Tujuan dan Manfaat Kepemimpinan

Tujuan adanya kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok organisasi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu.

Menurut Rivai dan Mulyadi (2007:217) secara operasional dapat dibedakan dalam lima tujuan pokok kepemimpinan yaitu:

- 1) Instruksi, bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu di kerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.
- 2) Konsultasi, bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan.
- 3) Partisipasi, pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya, partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.
- 4) Delegasi, dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan, orang-orang penerima delegasi itu harus

diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

- 5) Pengendalian, bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses dan efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, pengawasan.

Adapun tujuan dari kepemimpinan menurut Kartono (2017:62) adalah:

- 1) Memprakarsai struktur organisasi
- 2) Menjaga adanya koordinasi dan integritas organisasi, supaya semuanya beroperasi secara efektif.
- 3) Merumuskan tujuan institusional atau organisasional, dan menentukan sarana serta cara-cara yang efisien untuk mencapai tujuan tersebut
- 4) Menengahi pertentangan dan konflik-konflik yang muncul dan mengadakan evaluasi serta evaluasi ulang.
- 5) Mengadakan revisi, perubahan, inovasi pengembangan dan penyempurnaan dalam organisasi.

Menurut Mintzberg dalam Toha (2011: 265) ada 3 manfaat utama yang

dimaikan oleh setiap pimpinan dimanapun letak hirarkinya, yaitu:

- 1) Peranan hubungan antar pribadi (*interpersonal role*), peranan antarpribadi ini dibagi menjadi: peranan sebagai figurehead, peranan sebagai pemimpin, peranan sebagai pejabat perantara.
- 2) Peranan yang berhubungan dengan informasi (*informational role*), peranan ini terdiri dari: (a) sebagai monitor, yakni mengidentifikasi sebagai seorang pimpinan sebagai penerima dan pengumpul informasi, agar ia mampu untuk mengembangkan suatu pengertian yang baik dari organisasi yang dipimpinnya, dan mempunyai pemahaman yang komplit tentang lingkungannya. (b) sebagai disseminator, yakni melibatkan pimpinan untuk menangani proses transmisi dari informasi-informasi ke dalam organisasi yang dipimpinnya. (c) sebagai juru bicara, yakni untuk penyampaian informasi keluar lingkungan organisasi.
- 3) Peranan Pembuat Keputusan, peranan pimpinan yang dikelompokkan ke dalam pembuatan keputusan, yakni: sebagai entrepreneur, sebagai penghalau gangguan, sebagai pembagi sumber dan sebagai negosiator.

c. Gaya- Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan (*leadership style*) seorang pemimpin akan sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan pencapaian tujuan perusahaan. Pemilihan gaya kepemimpinan yang benar dan tepat dapat mengarahkan pencapaian tujuan perseorang maupun organisasi dan perusahaan. Dengan gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dapat mengakibatkan pencapaian tujuan perusahaan akan terabaikan dan pengarahannya terhadap pegawai akan menjadi tidak jelas, dimana hal ini dapat mengakibatkan ketidakpuasan pada anggota atau pegawai.

Kelengkapan persyaratan kepemimpinan yang dimiliki oleh setiap pemimpin adalah berbeda satu sama lain. Juga pemimpin dalam mempengaruhi orang lain ditentukan oleh faktor-faktor antara lain, yakni seperti keterampilan, bakat, kemampuan, sifat dan karakter yang dimiliki.

Gaya kepemimpinan menurut Hasibuan (2007:125) terdiri dari:

1) Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah jika kekuasaan (wewenang) sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan – kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran-saran, ide-ide dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

2) Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif ialah bila seorang pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif,

menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi para bawahannya. Pemimpin memotivasi para bawahan, agar merasa ikut memiliki perusahaan..

3) Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan delegatif, bila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan lengkap, sehingga bawahan tersebut dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya, Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan, dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan itu. Pada prinsipnya pemimpin bersikap, menyerahkan dan mengatakan kepada bawahan,

d. Teori Kepemimpinan

G.R. Terry dalam Kartono (2010:61) mengemukakan 8 (delapan) buah teori kepemimpinan sebagai berikut :

- 1) Teori Otokratis
- 2) Teori Psikologis
- 3) Teori Sosiologis
- 4) Teori Suportif
- 5) Teori "Laissez faire"
- 6) Teori Prilaku Pribadi
- 7) Teori Sosial/Sifat
- 8) Teori Situasi

Berikut penjelasan dari kedelapan teori tersebut:

1) Teori Otokratis

Kepemimpinan menurut teori ini didasarkan atas perintah-perintah, pemaksaan dan tindakan yang agak arbitrer dalam hubungan antara

pemimpin dengan pihak bawahan. Pemimpin di sini cenderung mencurahkan perhatian sepenuhnya pada pekerjaan; ia melaksanakan pengawasan seketat mungkin dengan maksud agar pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan rencana. Pemimpin otokratis menggunakan perintah-perintah yang biasanya diperkuat oleh adanya sanksi-sanksi di antara mana, disiplin adalah faktor yang terpenting.

2) Teori Psikologis

Pendekatan ini terhadap kepemimpinan menyatakan bahwa fungsi seorang pemimpin adalah mengembangkan sistem motivasi terbaik. Pemimpin merangsang bawahannya untuk bekerja ke arah pencapaian sasaran-sasaran organisatoris maupun untuk memenuhi tujuan-tujuan pribadi mereka. Kepemimpinan yang memotivasi sangat memperhatikan hal-hal seperti misalnya pengakuan (*recognizing*), kepastian emosional, dan kesempatan untuk memperhatikan keinginan dan kebutuhannya.

3) Teori Sosiologis.

Pihak lain menganggap bahwa kepemimpinan terdiri dari usaha-usaha yang melancarkan aktivitas para pemimpin dan yang berusaha untuk menyelesaikan setiap konflik organisatoris antara para pengikut. Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan dengan mengikutsertakan para pengikut dalam pengambilan keputusan terakhir.

Identifikasi tujuan kerap kali memberikan petunjuk yang diperlakukan oleh para pengikut. Mereka mengetahui hasil-hasil apa, kepercayaan apa, dan kelakuan apa diharapkan dari mereka.

Tetapi, perlu diingat bahwa usaha-usaha untuk mencapai tujuan mempengaruhi interaksi-interaksi antara para pengikut, kadang-kadang hingga tingkat timbulnya konflik yang merusak di dalam atau di antara kelompok-kelompok. Dalam situasi demikian, pemimpin diharapkan untuk mengambil tindakan-tindakan korektif, menjalankan pengaruh kepemimpinannya dan mengembalikan harmoni dan usaha-usaha kooperatif antara para pengikutnya.

5) Teori Suportif

Di sini, pihak pemimpin beranggapan bahwa para pengikutnya ingin berusaha sebaik-baiknya dan bahwa ia dapat memimpin dengan sebaiknya melalui tindakan membantu usaha-usaha mereka. Untuk maksud itu, pihak pemimpin menciptakan suatu lingkungan kerja yang membantu mempertebal keinginan pada setiap pengikut untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, bekerjasama dengan pihak lain, serta mengembangkan skillnya serta keinginannya sendiri.

Saran-saran mengenai bagaimana melaksanakan pekerjaan lebih baik, perbaikan-perbaikan apa dapat dicapai pada kondisi-kondisi kerja, dan ide-ide baru apa harus dicoba, perlu dikembangkan. Adakalanya teori “suportif” dinyatakan orang sebagai “Teori Partisipatif” (*Participative Theory*). Ada juga yang menamakannya “*Democratic Theory Of Leadership*”.

6) Teori “Laissez Faire”

Berdasarkan teori ini, seorang pemimpin memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada para pengikutnya dalam hal menentukan aktivitas

mereka. Ia tidak berpartisipasi, atau apabila hal itu dilakukannya, maka partisipasi tersebut hampir tidak berarti. Pendekatan ini merupakan kebalikan langsung dari teori otokratis. Kita dapat berbicara tentang non partisipasi sama sekali dari pihak pimpinan. Kelompok-kelompok “*Laissez-Faire*” cenderung membentuk pemimpin-pemimpin informal.

7) Teori Perilaku Pribadi

Kepemimpinan dapat pula dipelajari berdasarkan kualitas-kualitas pribadi ataupun pola-pola kelakuan para pemimpin. Pendekatan ini melakukan apa yang dilakukan oleh pemimpin dalam hal pemimpin. Salah satu sumbangsih penting teori ini menyatakan bahwa seorang pemimpin tidak berkelakuan sama ataupun melakukan tindakan-tindakan identik dalam setiap situasi yang dihadapi olehnya.

Hingga tingkat tertentu ia bersifat fleksibel, karena ia beranggapan bahwa ia perlu mengambil langkah-langkah yang paling tepat untuk menghadapi sesuatu problem tertentu. Hal ini memberikan gambaran tentang sebuah “kontinum” di mana tindakan-tindakan pihak pemimpin dan jumlah otoritas yang digunakan dihubungkan dengan kebebasan pembuatan keputusan atau partisipasi yang terbuka bagi pihak bawahan.

Pemimpin macam ini memberikan banyak kebebasan kepada pihak bawahannya. Seorang pemimpin otokratis yang bijaksana (*The Autocratic Leader Who Is Benevolent*). Tipe macam ini memang terdapat dalam kenyataan orang ini memiliki banyak kekuasaan dan prestise. Ia banyak menaruh minat terhadap kesejahteraan bawahannya; ia sangat bersedia memecahkan problem mereka dan biasanya ia dapat bertindak cepat dalam setiap keadaan.

8) Teori Sosial/Sifat

Sudah banyak usaha dilakukan orang untuk mengidentifikasi sifat-sifat pemimpin yang dipergunakan untuk menerangkan dan meramalkan kesuksesan dalam bidang pemimpin. Di antara sifat-sifat yang dianggap harus dimiliki oleh seorang pemimpin dapat disebut :

a) Intelegensi.

Orang umumnya beranggapan bahwa tingkat intelegensi seorang individu memberikan petunjuk tentang kemungkinan-kemungkinan baginya untuk berhasil sebagai seorang pemimpin (hingga suatu tingkat intelegensi tertentu).

Di atas tingkat tersebut yang bersifat relatif tinggi, sukses tidak begitu pasti. Hal tersebut kiranya dapat diterangkan berdasarkan fakta bahwa individu-individu yang memiliki tingkat-tingkat intelegensi sangat tinggi menganggap bahwa aktivitas-aktivitas kepemimpinan dan tantangan-tantangan tidak cukup bagi mereka : mereka lebih senang dengan ide-ide abstrak dan pekerjaan riset dasar.

b) Inisiatif.

Hal ini terdiri dari dua bagian :

- Kemampuan untuk bertindak sendiri dan mengatur tindakan-tindakan
- Kemampuan untuk “melihat” arah tindakan yang tidak “terlihat” oleh pihak lain. Sifat ini sangat diinginkan pada setiap calon manajer.

c) Energi atau Rangsangan.

Banyak orang berpendapat bahwa salah satu di antara ciri pemimpin yang menonjol adalah bahwa ia adalah lebih energik dalam usaha

mencapai tujuan dibandingkan dengan seorang bukan pemimpin. Energi mental dan fisik diperlukan.

d) Kedewasaan Emosional

Di dalam sifat ini tercakup : dapat diandalkan (*dependability*) persistensi dan objektivitas. Seorang pemimpin dapat diandalkan janji-janjinya mengenai apa yang akan dilaksanakannya. Ia bersedia bekerja lama dan menyebarkan sikap “*enthusiasme*” di antara para pengikutnya. Ia mengetahui apa yang ingin dicapainya hari ini, tahun depan atau 5 tahun yang akan datang.

e) Persuasif

Tidak terdapat adanya kepemimpinan tanpa persetujuan pihak yang akan dipimpin. Untuk memperoleh persetujuan tersebut, seorang pemimpin biasanya harus menggunakan persuasi.

f) Skill Komunikatif

Seorang pemimpin pandai berbicara dan dapat menulis dengan jelas serta tegas. Ia memiliki kemampuan untuk mengemukakan secara singkat pendapat-pendapat orang lain dan mengambil inti-sari dari pernyataan pihak lain. Seorang pemimpin menggunakan komunikasi dengan tepat untuk tujuan-tujuan persuasif, informatif serta stimulatif.

g) Kepercayaan Pada Diri Sendiri

Hal tersebut dapat dinyatakan sebagai kepercayaan dalam skill kepemimpinannya. Seorang pemimpin adalah seorang yang cukup matang dan ia tidak banyak memiliki sifat-sifat berhasil, kebanyakan situasi yang dihadapinya.

h) Perseptif

Sifat ini berhubungan dengan kemampuan untuk mendalami ciri-ciri dan kelakuan orang-orang lain, dan terutama pihak bawahannya. Hal tersebut juga mencakup kemampuan untuk memproyeksi diri sendiri secara mental dan emosional ke dalam posisi orang lain.

i) Kreativitas.

Kapasitas untuk bersifat asli, untuk memikirkan cara-cara baru merintis jalan baru sama sekali, guna memecahkan sebuah problem merupakan sifat yang sangat didambakan pada seorang pemimpin.

j) Partisipasi Sosial

Seorang pemimpin “mengerti” manusia dan ia mengetahui pula kekuatan serta kelemahan mereka. Ia menyesuaikan diri dengan berbagai kelompok dan ia memiliki kemampuan untuk berhadapan dengan orang-orang dari kalangan manapun juga dan ia pula berkemampuan untuk melakukan konversiasi tentang macam-macam subjek.

Orang-orang bekerjasama secara sukarela dengannya. Ia dapat didekati, ia seorang yang ramah dan suka menolong orang lain. Teori tentang sifat, memiliki banyak kekurangan dalam hal mencapai pengertian mengenai kepemimpinan.

9) Teori Situasi.

Pendekatan ini untuk menerangkan kepemimpinan menyatakan bahwa harus terdapat cukup banyak fleksibilitas dalam kepemimpinan untuk menyesuaikan diri dengan berbagai macam situasi. Kepemimpinan

bersifat “Multidimensi”. Pada teori ini, dianggap bahwa kepemimpinan terdiri dari tiga macam elemen yakni : Pemimpin – Pengikut – Situasi. Situasi dianggap sebagai elemen yang terpenting karena ia memiliki paling banyak variabel.

Dari beberapa teori kepemimpinan yang dikemukakan diatas, maka dapat dikatakan bahwa teori kepemimpinan adalah penggeneralisasian satu seni perilaku pemimpin di konsep kepemimpinannya dengan menonjolkan latar belakang sejarah kepemimpinan, sebab musabab munculnya pemimpin, tipe dan gaya kepemimpinan serta syarat-syarat kepemimpinan.

e. Indikator Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan memiliki tanggung jawab total terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi. Untuk mengukur kemampuan seorang pemimpin di dalam kepemimpinannya dibutuhkan beberapa indikator.

Mangkunegara (2007:126) adapun indikator kepemimpinan adalah :

- 1) Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*supervisory ability*) atau pelaksanaan fungsi-fungsi dasar manajemen, terutama pengarahan dan pengawasan pekerjaan orang lain.
- 2) Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses.
- 3) Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif, dan daya pikir.
- 4) Ketegasan (*decisiveness*) atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.
- 5) Kepercayaan diri, atau pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah.
- 6) Inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru dan inovasi.

Sedangkan Keith Davis dalam Handoko (2007:297) menyimpulkan 4 (empat) ciri/sifat utama yang mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan kepemimpinan organisasi yaitu:

1) Kecerdasan

Penelitian-penelitian pada umumnya menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi daripada pengikutnya, tetapi tidak sangat berbeda.

2) Kedewasaan dan Keleluasan hubungan sosial

Pemimpin cenderung mempunyai emosi yang stabil dan dewasa atau matang, serta mempunyai kegiatan dan perhatian yang luas.

3) Motivasi diri dan dorongan berprestasi

Pemimpin secara relatif mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi, mereka bekerja keras lebih untuk nilai intrinsik.

4) Sikap-sikap hubungan manusiawi,

Seorang pemimpin yang sukses akan mengakui harga diri dan martabat pengikut pengikutnya, mempunyai perhatian yang tinggi dan berorientasi pada bawahannya.

4. Disiplin Kerja

a. Pengertian Disiplin Kerja

Dalam menjalankan setiap aktivitas atau kegiatan sehari-hari, masalah disiplin sering didefinisikan dengan tepat, baik waktu maupun tempat. Apapun bentuk kegiatan itu, jika dilaksanakan dengan tepat waktu tidak pernah terlambat, maka itu pula yang dikatakan tempat waktu. Demikian pula dengan ketepatan tempat, jika dilaksanakan dengan konsekuen, maka predikat disiplin tersebut telah merasuk ke dalam jiwa seseorang.

Kekurangdisiplinan di dalam memajemen suatu organisasi juga dapat mengakibatkan kerugian bahkan jatuhnya organisasi itu sendiri. Dari sisi pegawai banyak yang melanggar disiplin.

Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2009:290) menyatakan bahwa "disiplin (*discipline*) adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur".

Menurut Siagian (2009: 305) :

Pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga para pegawai tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para pegawailain serta meningkatkan prestasi kerjanya.

Selanjutnya Rivai (2008: 444) menyatakan Disiplin adalah:

Suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku.

Dari beberapa pengertian di atas dapat diterangkan bahwa tindakan disiplin digunakan oleh organisasi untuk memberikan sanksi terhadap pelanggaran dari aturan-aturan kerja atau dari harapan-harapan. Sedang keluhan-keluhan digunakan oleh pegawai yang merasa hak-haknya telah dilanggar oleh oerorganisasi.

Menurut Rivai (2008: 444), disiplin kerja dibedakan atas:

- 1) Disiplin Retributif (*Retributive Discipline*) yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
- 2) Disiplin Korektif (*Corrective Discipline*), yaitu berusaha membantu pegawaimengoreksi perilaku yang tidak tepat.
- 3) Perspektif hak-hak individu (*Individual Rights Perspective*) yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
- 4) Perspektif Utilitarian (*Utilitarian Perspective*) yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

Penjelasan dari keempat perspektif yang menyangkut disiplin kerja tersebut adalah:

1) Retributif

Para pengambil keputusan mendisiplinkan dengan suatu cara yang proporsional terhadap sasaran. Dengan tidak melakukan hal seperti itu akan dianggap tidak adil oleh orang-orang yang bertindak secara tidak tepat.

2) Korektif

Pelanggaran-pelanggaran terhadap peraturan-peraturan harus diperlakukan sebagai masalah-masalah yang dikoreksi daripada sebagai pelanggaran-pelanggaran yang mesti dihukum. Hukuman akan lunak sebatas pelanggaran menunjukkan kemauan untuk mengubah perilakunya.

3) Hak-hak individual

Disiplin hanya tepat jika terdapat alasan yang adil untuk menjatuhkan hukuman. Hak-hak pegawai lebih diutamakan dari pada tindakan disiplin.

4) Utilitarian

Tingkat tindakan disiplin diambil tergantung pada bagaimana disiplin itu akan mempengaruhi produktivitas dan profitabilitas. Biaya penggantian pegawai dan konsekuensi-konsekuensi memper-kenankan perilaku yang tidak wajar perlu dipertimbangkan. Karena biaya penggantian pegawai kian melambung, maka kerasnya disiplin hendaknya semakin menurun. Karena konsekuensi membiarkan perilaku yang tidak terpuji terus meningkat, maka demikian pula kerasnya hukum

b. Tujuan dan Manfaat Disiplin

Keteraturan adalah ciri utama organisasi dan disiplin adalah salah satu metode untuk memelihara keteraturan tersebut. Menurut Sutrisno (2009:92) tujuan utama disiplin adalah:

Untuk meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi. Selain itu, disiplin mencoba untuk mencegah kerusakan atau kehilangan harta benda, mesin, peralatan dan perlengkapan kerja yang disebabkan oleh ketidakhatian-hatian, senda gurau atau pencurian.

Menurut Siswanto (2005:292), Maksud dan sasaran dari disiplin kerja adalah terpenuhinya beberapa tujuan seperti :

- 1) Tujuan umum disiplin kerja adalah demi kelangsungan perusahaan sesuai dengan motif perusahaan. yang bersangkutan, baik hari ini maupun hari esok.
- 2) Tujuan khusus disiplin kerja
 - a) Agar para tenaga kerja menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.
 - b) Dapat melaksanakan pekerjaan sebaik-baiknya serta mampu memberikan servis yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
 - c) Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.
 - d) Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.
 - e) Tenaga kerja mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Menurut Siagian (2009:305) disiplin memiliki manfaat:

Mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan, dan berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga para pegawai tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para pegawai yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya.

Disiplin mencoba mengatasi kesalahan dan keteledoran yang disebabkan karena kurang perhatian, ketidakmampuan dan keterlambatan. Disiplin berusaha mencegah permulaan kerja yang lambat atau terlalu awal mengakhiri kerja yang disebabkan karena keterlambatan atau kemalasan. Disiplin juga berusaha untuk mengatasi perbedaan pendapat antar pegawai dan mencegah ketidak taatan yang disebabkan oleh salah pengertian dan salah penafsiran

Disiplin dapat dilihat sebagai suatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para karyawan. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Sedangkan bagi pegawai akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian, pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya semaksimal mungkin demi terwujudnya tujuan organisasi.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur, dalam melakukan hal tersebut banyak faktor yang dapat mempengaruhinya. Menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2009:94-98) faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah sebagai berikut:

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

Adapun penjelasan dari faktor-faktor di atas adalah:

- 1) Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para pegawai akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikorbankan bagi perusahaan. Bila ia menerima kompensasi yang

memadai, mereka akan dapat bekerja tenang dan tekun, serta selalu berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya.

2) Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam organisasi

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

Peranan keteladanan pimpinan sangat berpengaruh besar dalam organisasi, bahkan sangat dominan dibandingkan dengan semua faktor yang mempengaruhi disiplin dalam organisasi, karena pimpinan dalam suatu organisasi masih menjadi panutan para pegawai

3) Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

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

4) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

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

5) Ada tidaknya pengawasan pimpinan

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

6) Ada tidaknya perhatian kepada para pegawai

Seorang pegawai tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dan pimpinannya sendiri. Keluhan dan kesulitan mereka ingin didengar, dan dicarikan jalan keluarnya. Pimpinan yang berhasil memberi perhatian yang besar kepada pegawai akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik.

7) Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin

Pemimpin yang kurang baik, yang memakai kekuasaannya dengan sewenang-wenang dan menggunakan ancaman terus-menerus, kadang dapat memperoleh apa yang tampak sebagai disiplin yang baik. Namun rasa gelisah dan tidak tenteram yang timbul dari peraturan yang keras dan paksaan saja, dapat meledak di muka pimpinan setiap waktu.

Siswanto (2005:291) berpendapat bahwa faktor-faktor dari disiplin kerja itu ada 5 yaitu :

- 1) Frekuensi Kehadiran
- 2) Tingkat Kewaspadaan
- 3) Ketaatan Pada Standar Kerja
- 4) Ketaatan Pada Peraturan Kerja
- 5) Etika Kerja

Adapun penjelasan dari faktor-faktor disiplin adalah:

- 1) Frekuensi Kehadiran, salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan pegawai. Semakin tinggi frekuensi kehadirannya atau rendahnya

tingkat kemangkiran maka pegawai tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi.

- 2) Tingkat Kewaspadaan, pegawai yang dalam melaksanakan pekerjaannya selalu penuh perhitungan dan ketelitian memiliki tingkat kewaspadaan yang tinggi terhadap dirinya maupun pekerjaannya.
- 3) Ketaatan Pada Standar Kerja, dalam melaksanakan pekerjaannya pegawai diharuskan menaati semua standar kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja agar kecelakaan kerja tidak terjadi atau dapat dihindari.
- 4) Ketaatan Pada Peraturan Kerja, dimaksudkan demi kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja.
- 5) Etika Kerja, diperlukan oleh setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya agar tercipta suasana harmonis, saling menghargai antar sesama pegawai.

d. Indikator Disiplin Kerja

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai suatu organisasi, menurut Hasibuan (2011:213) diantaranya:

- 1) Ketaatan waktu
- 2) Ketaatan proses kerja
- 3) Ketaatan hasil kerja.

Adapun penjelasan dari indikator disiplin adalah:

- 1) Ketaatan waktu

Tingkat disiplin pegawai dapat dilihat dari ketaatan mereka datang tepat waktu sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2) Ketaatan proses kerja

Jalan menjalankan seluruh tugas, para pegawai harus sesuai dengan prosedur kerja dan job description yang telah ditentukan oleh perusahaan.

3) Ketaatan hasil kerja.

Hasil kerja yang dilakukan oleh para pegawai harus sesuai dengan apa yang diberikan kepada pegawai tersebut serta sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pimpinan, agar tercapainya tujuan perusahaan.

Menurut Hasibuan (2011:194), indikator kedisiplinan seorang pegawai dalam suatu perusahaan adalah:

- 1) Tujuan dan kemampuan
- 2) Teladan pimpinan
- 3) Balas jasa
- 4) Keadilan
- 5) Pengawasan melekat (Waskat)
- 6) Sanksi hukuman
- 7) Ketegasan
- 8) Hubungan kemanusiaan

Berikut ini penjelasan faktor-faktor tersebut:

1) Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai. Tujuan yang dicapai harus jelas, dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan pegawai. Hal ini berarti bahwa pekerjaan dibebankan kepada seseorang pegawai harus sesuai dengan kemampuan pegawai yang bersangkutan, agar ia bekerja sungguh-sungguh dan berdisiplin baik untuk mengerjakannya.

2) Teladan pimpinan

Pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan pegawai, karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan bagi bawahan. Pimpinan harus

memberikan contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, maka kedisiplinan bawahanpun akan ikut baik.

3) Balas jasa

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

4) Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan pegawai, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Manajer yang cakap dalam kepemimpinannya selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya, karena dia menyadari bahwa dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula.

5) Pengawasan melekat (Waskat)

Pengawasan melekat (Waskat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan pegawai perusahaan, karena dengan waskat ini berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral dan gairah kerja dan kinerja bawahan. Hal ini berarti atasan harus selalu ada/hadir di tempat pekerjaannya, supaya dia dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam mengerjakan pekerjaannya.

6) Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan pegawai. Karena dengan sanksi hukuman yang semakin berat pegawai akan

semakin takut untuk melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap dan perilaku yang indisipliner pegawai akan berkurang.

7) Ketegasan

Pimpinan harus 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 kepemimpinannya oleh bawahan. Tetapi bila seorang pimpinan kurang tegas atau tidak menghukum pegawai yang indisipliner, maka sulit bagi dia untuk memelihara kedisiplinan bawahannya bahkan setiap indisipliner pegawai semakin banyak.

Dari beberapa indikator menurut para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja pegawai diukur dari ketaatan pegawai dalam mematuhi waktu kerja dan pegawai taat dalam menjalankan proses kerja yang telah ditetapkan perusahaan. Selain itu disiplin kerja juga dinilai dari bagaimana pegawai menyelesaikan pekerjaan, apakah pekerjaan yang pegawai tersebut sesuai dengan hasil kerja yang diharapkan perusahaan.

B. Kerangka Konseptual

1. Pengaruh Pengawasan terhadap Kinerja

Pengawasan pada hakekatnya mengatur apakah kegiatan sesuai dengan persyaratan-persyaratan yang ditentukan dalam perencanaan. Pengawasan harus melihat ke depan walaupun hal-hal yang lalu perlu dipelajari. Itu berarti bahwa pengawasan bukanlah sekedar mengawasi tetapi sedapat mungkin membandingkan hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan dengan standard yang ditetapkan.

Menurut Manullang (2009:174) : “Pengawasan dilakukan untuk mampu meningkatkan kuantitas dan kualitas, atau dengan kata lain pengawasan meningkatkan kinerja pegawainya”.

Suharriza Nur Abyad (2012) dalam jurnalnya menyimpulkan bawah: “ada Pengaruh positif dan signifikan pengawasan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Bappeda Kabupaten Kutai Kartanegara.” Ardansyah dan Wasilawati (2014) dalam jurnalnya menyimpulkan bahwa “pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja KSK BPS Kabupaten Lampung Tengah.”

Dari teori dan penelitian yang pernah dilakukan dapat dikatakan bahwa pengawasan yang dilakukan dengan baik dan dilakukan secara objektif dapat meningkatkan kinerja pegawai.

2. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja

Peranan kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah merupakan suatu usaha yang sangat penting dan sangat erat hubungannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Fiedler mengemukakan model kepemimpinan yang dikutip oleh Robbins (2009:10), yaitu : “Kinerja kelompok yang efektif tergantung pada pandangan yang tepat antara pemimpin dan bawahannya, serta sampai tingkat mana akan memberikan kendali dan pengaruh kepada si pemimpin.”

Sedangkan Dale Timple dalam Mangkunegara (2007:15) menyatakan Kinerja seorang pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor diantaranya adalah kepemimpinan. Menurut Penelitian yang dilakukan oleh Fauzi (2012) Menyimpulkan bahwa ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Dari teori dan penelitian yang pernah dilakukan dapat dikatakan bahwa kepemimpinan yang tinggi mampu meningkatkan kinerja pegawai.

3. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja

Disiplin adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga para pegawai tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para pegawai lain serta meningkatkan kinerjanya.

Hasibuan (2011:193) menyatakan: “Kedisiplinan merupakan fungsi operatif Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin pegawai semakin tinggi kinerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin pegawai yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal.”

Mariana Kristiyanti dan Lisda (2009) dalam penelitiannya menyimpulkan: ada pengaruh signifikan positif dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada pegawai PT. Nyonya Meneer Semarang. Sedangkan Andri Helmi M (2010) dalam jurnalnya menyimpulkan bahwa: “Ada pengaruh positif dan signifikan disiplin terhadap kinerja pegawai RSUD Kelas C Kab. Ciamis.

Dari teori dan penelitian yang pernah dilakukan dapat dikatakan bahwa disiplin kerja yang tinggi dari seorang pegawai akan meningkatkan Kinerja pegawai.

4. Pengaruh Pengawasan, Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja

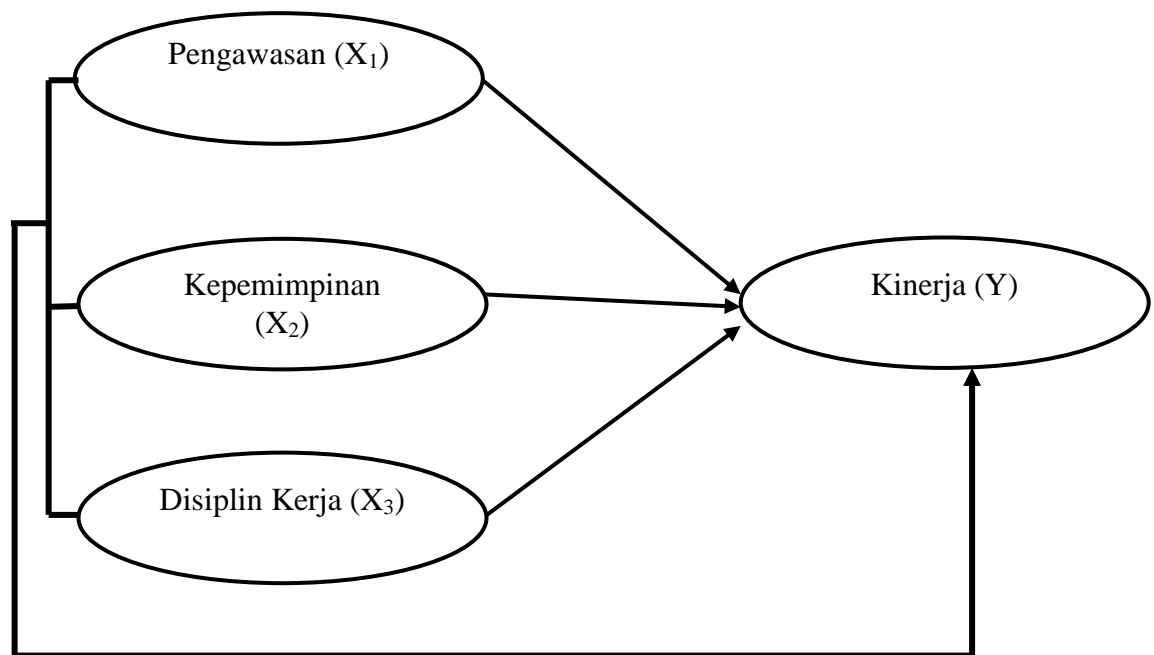
Kinerja yang tinggi hanya dapat dicapai apabila seluruh pegawai dan pihak manajemen menerapkan disiplin kerja dan melakukan pengawasan serta memiliki kepemimpinan yang baik. Oleh sebab itu disiplin kerja, pengawasan dan

kepemimpinan merupakan suatu unsur yang mutlak digalakkan dan diwujudkan di dalam pelaksanaan aktivitas sehari-hari.

Menurut Goto Kuswanto (2014) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa: “Ada Pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan, Disiplin Pegawai dan Pengawasan Melekat terhadap Kinerja Pegawai di Kabupaten Banyumas”. Sedangkan Daryatmi (2011) dalam penelitiannya yang berjudul: “Pengaruh Disiplin, Pengawasan dan kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Badan Kredit Desa Kabupaten Karanganyar” menyimpulkan bahwa disiplin, pengawasan dan kepemimpinan secara bersama-sama mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Badan Kredit Desa Kabupaten Karanganyar. Rismaida (2010) dalam penelitiannya yang berjudul: “Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pengawasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Di Kabupaten Simeulue Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam” menyatakan bahwa: (1) secara serempak disiplin kerja, dan pengawasan kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan di Kabupaten Simeulue Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam, dan secara parsial yang paling dominan adalah pengawasan kerja. (2) Secara serempak kemampuan pegawai dan perhatian pimpinan kepada para pegawai secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pegawai Dinas Pendidikan di Kabupaten Simeulue Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam, dan secara parsial yang paling dominan adalah perhatian pimpinan terhadap disiplin kerja kepada para pegawai.

Dari teori dan penelitian yang pernah dilakukan dapat dikatakan bahwa pengawasan yang dilakukan dengan baik dapat meningkatkan kinerja pegawai, begitu pula dengan disiplin dan kepemimpinan yang tinggi mampu meningkatkan Kinerja pegawai.

Pengaruh pengawasan, kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja dapat dilihat pada paradigma penelitian berikut ini:



Gambar 2-1: Paradigma Penelitian

Sumber diolah oleh peneliti

Gambar 2-1 di atas menjelaskan bahwa berdasarkan teori dan penelitian yang ada maka dapat disimpulkan pengawasan, kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, baik secara parsial maupun simultan. Artinya jika pengawasan, kepemimpinan dan disiplin ditingkatkan baik secara parsial maupun simultan maka kinerja pegawai akan meningkat

C. Hipotesis

Berdasarkan batasan dan rumusan permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka hipotesis penelitian ini adalah:

1. Ada pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang H.M. Yamin dan Cabang Cemara.
2. Ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang H.M. Yamin dan Cabang Cemara.
3. Ada pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang H.M. Yamin dan Cabang Cemara.
4. Ada pengaruh pengawasan, kepemimpinan dan disiplin terhadap kinerja pegawai pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang H.M. Yamin dan Cabang Cemara.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Pada penelitian ini penulis menggunakan pendekatan asosiatif untuk mengetahui hubungan setiap variabel. Data yang dikumpulkan disajikan dalam bentuk data kuantitatif yakni menguji dan menganalisis data dengan perhitungan angka-angka dan kemudian menarik kesimpulan dari pengujian tersebut. (Sugiyono, 2012:55)

B. Definisi Operasional Variabel

Defenisi operasional dalam penelitian ada tiga (3) variabel yang diukur yaitu pengawasan (X_1), kepemimpinan (X_2) dan disiplin kerja (X_3) sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai (Y) sebagai variabel terikat.

1. Pengawasan (X_1)

Suatu usaha pengamatan, penilaian, mengoreksi, dan mengevaluasi pekerjaan agar pelaksanaan kegiatan kerja sesuai dengan rencana.

2. Kepemimpinan (X_2)

Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan.

3. Disiplin Kerja (X_3)

Sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk memahami dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya.

4. Kinerja (Y)

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Tabel 3-1. Instrumen Variabel Penelitian

| VARIABEL | DEFINISI | INDIKATOR | SUB INDIKATOR |
|--------------|---|---|---|
| PENGAWASAN | pengawasan dapat diartikan sebagai suatu proses untuk menerapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan bila perlumengoreksi dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula | 1) Standard alat ukur pengawasan 2) Penilaian pengawasan 3) Perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standard dan analisa penyimpangan. 4) Pengambilan tindakan koreksi Sumber: Handoko (2007: 363) | - Menentukan standart perencanaan - Menentukan standart pelaksanaan - Penilaian hasil kerja langsung - Penilaian laporan tertulis - Kesesuaian standart kerja - Melihat penyimpangan yang terjadi - Mengubah standart kerja - Perbaiki penyimpangan yang terjadi |
| KEPEMIMPINAN | Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi aktivitas orang lain melalui komunikasi, baik individual maupun kelompok ke arah pencapaian tujuan | 1) Kemampuan sebagai pengawas. 2) Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan 3) Kecerdasan 4) Ketegasan | - Mampu memberikan pengarahan - Mampu melakukan pengawasan - Perhatian terhadap prestasi - Prestasi pimpinan - Kecerdasan dan intelektual berpiki - Daya pikir - Membuat Keputusan - Tegas dalam memberikan sanksi |

| VARIABEL | | INDIKATOR | SUB INDIKATOR |
|----------------|--|---|---|
| | | 5) Kepercayaan diri 6) Inisiatif. Sumber: Mangkunegara (2007: 126) | - Percaya diri dalam menetapkan tujuan perusahaan - Percaya diri mengambil keputusan - Menunjukkan inisiatif - Memiliki inisiatif |
| DISIPLIN KERJA | Disiplin (<i>discipline</i>) adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. | 1) Ketaatan Kerja 2) Ketaatan proses kerja 3) Ketaatan hasil kerja Hasibuan (2011: 213) | - Kehadiran - Datang tepat waktu - Kerja sesuai peraturan yang telah ditetapkan. - Patuh terhadap tata tertib - Memperhatikan proses kerja yang ditetapkan - Menjalankan job description yang telah ditentukan - Hasil kerja sesuai dengan apa yang diberikan - Sesuai dengan apa yang diharapkan |
| KINERJA | Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu | 1) Kualitas 2) Kuantitas 3) Pelaksanaan tugas 4) Tanggung Jawab Sumber: Mangkunegara (2007: 75) | - Pemahaman kerja - Tanggung jawab - Berhati-hati dalam melaksanakan kerja - Pelaksanaan tepat - Hasil kerja sesuai dengan target - Penggunaan waktu - Inisiatif - Jujur - Sungguh-sungguh - Bekerja dengan akurat - Terhadap instansi - Terhadap anak didik - Kesadaran akan pelaksanaan pekerjaan |

C. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian : Penelitian ini dilaksanakan pada PDAM Tirtanadi Cabang H.M. Yamin dan Cabang Cemara
2. Waktu Penelitian : April 2018 s.d September 2018

Tabel 3-2.
Waktu Penelitian

| No | Kegiatan | Bulan | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|--|-----------|---|---|---|---------|---|---|---|----------|---|---|---|----------|---|---|---|-----------|---|---|---|----------|---|---|---|
| | | April '18 | | | | Mei '18 | | | | Juni '18 | | | | Juli '18 | | | | Agust '18 | | | | Sept '18 | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Pengajuan judul tesis | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Riset Awal Penelitian | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Pembuatan Proposal Tesis | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Bimbingan Proposal Tesis | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Seminar Proposal Tesis | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | Pengumpulan Data | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | Pengolahan Data dan Proses Pembuatan Tesis | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | Bimbingan Tesis | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | Seminar Hasil | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | Sidang Meja Hijau | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Kuncoro (2010:103) : “Populasi adalah kelompok elemen yang lengkap berupa orang dimana kita tertarik untuk mempelajarinya atau menjadi objek penelitian”. Populasi dalam penelitian ini seluruh pegawai tetap yang terdapat pada PDAM Tirtanadi Cabang HM Yamin dan Cabang Cemara yang berjumlah 42 orang.

Adapun jumlah pegawai dari PDAM Tirtanadi Cabang HM Yamin dan Cabang Cemara terlihat pada tabel 3-3:

Tabel 3-3

Jumlah Pegawai PDAM Tirtanadi Cabang HM Yamin dan Cabang Cemara

| No. | Bagian | Cabang | | Jumlah |
|--------------|--------------------|------------|-----------|-----------|
| | | H.M. Yamin | Cemara | |
| 1 | Hubungan Pelanggan | 3 | 2 | 5 |
| 2 | Pengawasan | 2 | 2 | 4 |
| 3 | Umum | 4 | 2 | 7 |
| 4 | Jaringan | 4 | 4 | 8 |
| 5 | Aset | 2 | 1 | 3 |
| 6 | Keuangan | 5 | 4 | 9 |
| 7 | Pemasaran | 3 | 4 | 7 |
| TOTAL | | 23 | 19 | 42 |

Sumber: PDAM Tirtanadi Cabang HM Yamin dan Cabang Cemara (2018)

2. Sampel

Menurut Mudrajad Kuncoro (2010:103): “Sampel adalah suatu himpunan bagian (*subsest*) dari unit populasi.” Mengingat sedikitnya jumlah populasi di atas, maka peneliti menggunakan seluruh populasi menjadi sampel, dimana penelitian ini disebut dengan penelitian sensus. Dengan demikian sampel dalam penelitian ini adalah 42 orang pegawai tetap pada PDAM Tirtanadi Cabang HM Yamin dan Cabang Cemara.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah:

1. Angket (*Questioner*) yang diisi pegawai PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang H.M. Yamin dan Cabang Cemara tentang tanggapannya tentang pengawasan, disiplin, kepemimpinan dan kinerja.

Opsi jawaban pada angket (*questioner*) dengan skala Likert menggunakan bentuk *checklist*, dimana setiap pertanyaan mempunyai 5 opsi terlihat pada tabel 4-4:

Tabel 3-4. Skala Likert

| Pertanyaan | Bobot |
|-----------------------|-------|
| - Sangat Setuju | 5 |
| - Setuju | 4 |
| - Kurang Setuju | 3 |
| - Tidak Setuju | 2 |
| - Sangat Tidak Setuju | 1 |

F. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini akan dilakukan analisis data dengan tahapan:

a. Uji Validitas

Untuk menguji apakah instrumen yang dipakai cukup layak digunakan sehingga mampu menghasilkan data yang akurat sesuai dengan tujuan pengukurannya maka dilakukan uji validitas. Ghazali (2013) menyatakan bahwa pengukuran validitas dapat dilakukan dengan korelasi bivariate antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk. Perhitungan korelasi bivariate masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk dengan menggunakan perangkat lunak SPSS versi 15,0.

Untuk mengukur validitas setiap butir pertanyaan, maka digunakan teknik korelasi *product moment*, yaitu:

$$r_{xy} = \frac{n(\sum x_i y_i) - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{[n \cdot \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2][n \cdot \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2]}}$$

(Sugiyono, 2012: 248)

Dimana:

- n = banyaknya pasangan pengamatan
- $\sum x$ = jumlah pengamatan variabel x
- $\sum y$ = jumlah pengamatan variabel y
- $(\sum x^2)$ = jumlah kuadrat pengamatan variabel x
- $(\sum y^2)$ = jumlah kuadrat pengamatan variabel y
- $(\sum x)^2$ = kuadrat jumlah pengamatan variabel x
- $(\sum y)^2$ = kuadrat jumlah pengamatan variabel y
- $\sum xy$ = jumlah hasil kali variabel x dan y

Ketentuan apakah suatu butir instrumen valid atau tidak adalah melihat nilai probabilitas koefisien korelasinya. Menurut Imam Ghozali (2013:45), Uji signifikansi dilakukan membandingkan nilai r_{hitung} dengan r_{tabel} . Jika r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} dan nilai positif maka butir atau pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid. Dengan cara lain yaitu dilihat dari nilai *sig (2 tailed)* dan membandingkannya dengan taraf signifikan (α) yang ditentukan peneliti. Bila nilai *Sig (2 tailed)* $\leq 0,05$, maka butir instrumen valid, jika nilai *Sig (2 tailed)* $\geq 0,05$, maka butir instrumen tidak valid.

Menurut Umar (2004), untuk melakukan uji validitas instrumen dengan melakukan uji coba pengukur pada sejumlah responden, responden diminta untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang ada. Jumlah responden untuk uji coba berjumlah 42 orang. Pada penelitian ini uji validitas dilakukan pada PDAM Tirtanadi Cabang HM Yamin dan Cabang Cemara, dengan hasil uji validitas terlihat pada tabel 3-5; tabel 3-6; tabel 3-7 dan tabel 3-8:

Tabel 3-5
Hasil Uji Validitas Instrumen Pengawasan (X_1)

| No. Butir | r_{hitung} | r_{tabel} | Status |
|-----------|--------------|-------------|--------|
| 1. | 0.583 | 0,297 | Valid |
| 2. | 0.775 | 0,297 | Valid |
| 3. | 0.609 | 0,297 | Valid |
| 4. | 0.582 | 0,297 | Valid |
| 5. | 0.619 | 0,297 | Valid |
| 6. | 0.586 | 0,297 | Valid |
| 7. | 0.579 | 0,297 | Valid |
| 8. | 0.737 | 0,297 | Valid |

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Tabel 3-6
 Hasil Uji Validitas Instrumen Kepemimpinan (X_2)

| No. Butir | r_{hitung} | r_{tabel} | Status |
|-----------|--------------|-------------|--------|
| 1. | 0.514 | 0,297 | Valid |
| 2. | 0.694 | 0,297 | Valid |
| 3. | 0.756 | 0,297 | Valid |
| 4. | 0.756 | 0,297 | Valid |
| 5. | 0.791 | 0,297 | Valid |
| 6. | 0.538 | 0,297 | Valid |
| 7. | 0.849 | 0,297 | Valid |
| 8. | 0.786 | 0,297 | Valid |
| 9. | 0.799 | 0,297 | Valid |
| 10. | 0.845 | 0,297 | Valid |
| 11. | 0.827 | 0,297 | Valid |
| 12. | 0.766 | 0,297 | Valid |

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Tabel 3-7
 Hasil Uji Validitas Instrumen Disiplin Kerja (X_3)

| No. Butir | r_{hitung} | r_{tabel} | Status |
|-----------|--------------|-------------|--------|
| 1. | 0.577 | 0,297 | Valid |
| 2. | 0.742 | 0,297 | Valid |
| 3. | 0.760 | 0,297 | Valid |
| 4. | 0.762 | 0,297 | Valid |
| 5. | 0.702 | 0,297 | Valid |
| 6. | 0.839 | 0,297 | Valid |
| 7. | 0.778 | 0,297 | Valid |
| 8. | 0.670 | 0,297 | Valid |

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Tabel 3-8
 Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja (Y)

| No. Butir | r_{hitung} | r_{tabel} | Status |
|-----------|--------------|-------------|--------|
| 1. | 0.716 | 0,297 | Valid |
| 2. | 0.745 | 0,297 | Valid |
| 3. | 0.693 | 0,297 | Valid |
| 4. | 0.659 | 0,297 | Valid |
| 5. | 0.742 | 0,297 | Valid |
| 6. | 0.788 | 0,297 | Valid |
| 7. | 0.623 | 0,297 | Valid |
| 8. | 0.580 | 0,297 | Valid |
| 9. | 0.638 | 0,297 | Valid |
| 10. | 0.708 | 0,297 | Valid |

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Dari semua butir pertanyaan untuk masing-masing variabel (pengawasan, kepemimpinan, disiplin kerja dan kinerja) memiliki nilai rhitung > rtabel, dengan demikian dapat dikatakan bahwa semua pertanyaan mempunyai status valid, artinya seluruh butir pertanyaan pada setiap variabel penelitian layak menjadi instrumen atau alat dalam penelitian ini.

b. Uji Reliabilitas

Untuk mengetahui konsistensi atau kepercayaan hasil ukur yang mengandung kecermatan pengukuran maka dilakukan uji reliabilitas.

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan Cronbach Alpha. Menurut Imam Ghozali (2013:47) dikatakan reliabel bila hasil Alpha > 0,6, dengan rumus Alpha sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[\frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Dengan keterangan:

r_{11} = Reliabilitas instrumen

k = Banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma_b^2$ = Jumlah varians butir

σ_1^2 = Varians total

Kriteria pengujiannya:

- a. Jika nilai *Cronbach Alpha* $\geq 0,60$ maka reliabilitas cukup baik.
- b. Jika nilai *Cronbach Alpha* $\leq 0,60$ maka reliabilitas kurang baik.

Tabel 3-9
Hasil Uji Reliabilitas Variabel X₁, X₂ dan Y

| Variabel | Nilai Alpha | Status |
|----------------------------------|-------------|----------|
| Pengawasan (X ₁) | 0,770 | Reliabel |
| Kepemimpinan (X ₂) | 0,926 | Reliabel |
| Disiplin Kerja (X ₃) | 0,872 | Reliabel |
| Kinerja (Y) | 0,875 | Reliabel |

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Dari tabel 3-9 dapat dilihat bahwa nilai Cronbach Alpha dari setiap variabel > 0,60, artinya nilai reliabilitas instrumen di atas menunjukkan tingkat reliabilitas instrumen penelitian sudah memadai, artinya seluruh variabel dalam penelitian ini dapat dijadikan instrumen atau alat untuk meneliti.

G. Tehnik Analisis Data

1. Regresi Berganda

Model analisis data yang digunakan dalam Regresi Linear Berganda (*Multiple Regression*) yang berguna untuk melihat hubungan antara variabel Pengawasan, Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja pegawai dengan model sebagai berikut:

$$Y = B_0 + B_1 X_1 + B_2 X_2 + B_3 X_3 + \epsilon$$

Dimana:

- Y = Kinerja pegawai
- X₁ = Pengawasan
- X₂ = Kepemimpinan
- X₃ = Disiplin Kerja
- B₀ = Koefisien regresi
- B₁ = Koefisien Variabel X₁
- B₂ = Koefisien Variabel X₂
- B₃ = Koefisien Variabel X₃
- ε = *error of term*

Menurut Arikunto (2002) penggunaan Model Regresi Linier Berganda harus memenuhi asumsi klasik, antara lain:

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Menurut Ghozali (2013) ada dua cara mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik. Analisis grafik dengan melihat histogram dan normal plot sedangkan analisis statistik dilakukan dengan menggunakan uji statistik non parametrik Kolmogorov-Smirnov.

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independent. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen sama dengan nol. Menurut Ghozali (2013) multikolinieritas dapat dilihat dari (1) nilai *tolerance* dan lawannya (2) *variance inflation factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Ada beberapa cara untuk

mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas yaitu dengan melihat Grafik Plot dan Uji Glesjer (Ghozali, 2005)

2. Uji signifikansi

Untuk menguji hipotesis penelitian baik secara parsial maupun simultan maka dilakukan uji, sebagai berikut:

a. Uji t

Untuk mengetahui hubungan secara parsial antara variabel bebas (Pengawasan, Kepemimpinan dan Disiplin Kerja) terhadap variabel terikat (Kinerja pegawai) digunakan uji t:

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

(Sudjana, 2010: 377)

Jika tingkat kepercayaan lebih kecil dari 95% maka H_0 diterima dan H_a ditolak, sedangkan jika tingkat kepercayaan lebih besar dari 95% maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Pengolahan data dengan menggunakan komputer dengan perangkat lunak SPSS Versi 15,0.

Kriteria pengambilan keputusan: t_{hitung} dibandingkan dengan t_{tabel} , jika:

- 1) $-t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, sedangkan
- 2) $-t_{tabel} \geq t_{hitung} \geq t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Untuk penentuan nilai t_{tabel} digunakan rumus $n - k$.

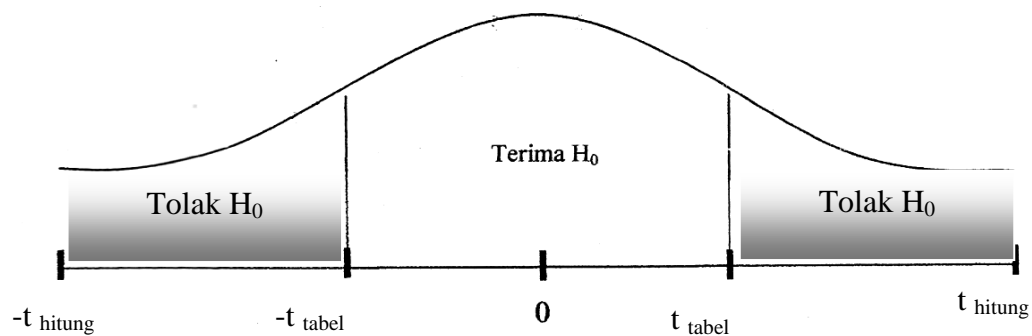
Sedangkan pengujian hipotesis secara parsial adalah:

1. $H_0 = B_1 = 0$ Variabel bebas (Pengawasan, Kepemimpinan dan Disiplin Kerja) tidak berpengaruh terhadap variabel terikat (kinerja) pegawai PDAM Tirtanadi Provinsi

Sumatera Utara Cabang H.M. Yamin dan Cabang Cemara.

2. $H_0 = B_1 \neq 0$ Variabel bebas (Pengawasan, Kepemimpinan dan Disiplin Kerja) berpengaruh terhadap variabel terikat (kinerja) pegawai PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang H.M. Yamin dan Cabang Cemara.

Pengujian Hipotesis:



Gambar 3.1
Kriteria Pengujian Hipotesis

Gambar 3.1 di atas berfungsi untuk menjelaskan pengujian hipotesis dari hasil penelitian, jika hasil penelitian berada di daerah Tolak H_0 , maka pengawasan, kepemimpinan dan disiplin kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang H.M. Yamin dan Cabang Cemara. Namun sebaliknya, jika hasil penelitian berada di daerah Terima H_0 , maka pengawasan, kepemimpinan dan disiplin kerja secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang H.M. Yamin dan Cabang Cemara.

b. Uji F

Untuk mengetahui hubungan secara simultan antara variabel bebas (Pengawasan, Kepemimpinan dan Disiplin Kerja) terhadap variabel terikat (Kinerja pegawai) digunakan uji F:

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

(Sugiyono, 2012: 190)

Dimana:

- F_h = F hitung yang selanjutnya dibandingkan dengan F tabel
 R^2 = Koefisien Korelasi ganda
 k = Jumlah variabel independen
 n = Jumlah sampel

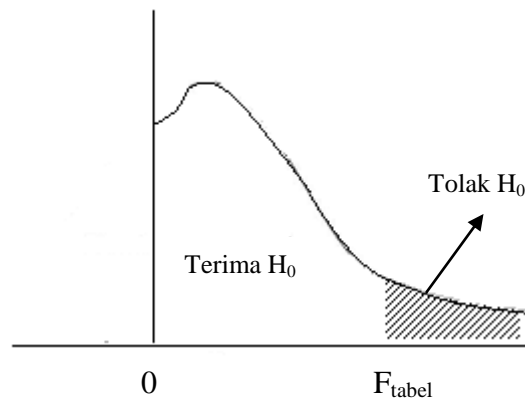
Untuk mengetahui pengaruh secara simultan dari variabel bebas (Pengawasan, Kepemimpinan dan Disiplin Kerja) terhadap variabel terikat (Kinerja pegawai) digunakan statistik F (Uji F). Dalam hal ini F_{hitung} dibandingkan dengan F tabel, jika:

- 1) $-F_{tabel} \leq F_{hitung} \leq F_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, sedangkan
- 2) $-F_{tabel} \geq F_{hitung} \geq F_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Untuk penentuan nilai F_{tabel} digunakan rumus: $n - k - 1$.

Sedangkan pengujian hipotesis secara simultan adalah:

1. $H_0 = B_1 = 0$ Variabel Pengawasan, Kepemimpinan dan Disiplin Kerja tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang H.M. Yamin dan Cabang Cemara.
2. $H_0 = B_1 \neq 0$ Variabel Pengawasan, Kepemimpinan dan Disiplin Kerja berpengaruh terhadap variabel Kinerja pegawai PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang H.M. Yamin dan Cabang Cemara.



Gambar 3.2
Kriteria Pengujian Hipotesis

Gambar 3.2 di atas berfungsi untuk menjelaskan pengujian hipotesis dari hasil penelitian, jika hasil penelitian berada di daerah Tolak H_0 , maka pengawasan, kepemimpinan dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang H.M. Yamin dan Cabang Cemara. Namun sebaliknya, jika hasil penelitian berada di daerah Terima H_0 , maka pengawasan, kepemimpinan dan disiplin kerja secara simultan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang H.M. Yamin dan Cabang Cemara.

c. Koefisien Determinasi (D)

Untuk mengetahui seberapa besar persentase dari masing-masing pengaruh variabel bebas (Pengawasan, Kepemimpinan dan Disiplin Kerja) terhadap variabel terikat (Kinerja pegawai) dapat dilihat dengan koefisien determinasi, yakni:

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

(Sudjana, 2010: 370)

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menjadikan pengolahan data dalam bentuk angket yang terdiri dari 8 pertanyaan untuk variabel X_1 , 12 pertanyaan untuk variabel X_2 , 8 pertanyaan untuk variabel X_3 dan 10 pertanyaan untuk variabel Y , di mana yang menjadi variabel X_1 adalah pengawasan, variabel X_2 adalah kepemimpinan, variabel X_3 adalah disiplin kerja dan yang menjadi variabel Y adalah kinerja. Angket yang disebar ini diberikan kepada 42 orang pegawai sebagai sampel penelitian.

1. Identitas Responden

Untuk mengetahui identitas responden maka dapat dilihat dari karakteristik responden berikut ini:

a. Jenis kelamin Responden

Tabel 4-1.
Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

| No | Jenis Kelamin | Jumlah | Persentase (%) |
|--------|---------------|----------|----------------|
| 1 | Laki-laki | 32 orang | 76,19% |
| 2 | Wanita | 10 orang | 23,81% |
| Jumlah | | 42 orang | 100% |

Dari tabel 4-1 di atas diketahui bahwa jumlah mayoritas responden laki-laki sebanyak 32 orang (76,19%). Hal ini dapat menyatakan bahwa pegawai PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara

Cabang H.M. Yamin dan Cabang Cemara di dominasi jenis kelamin laki-laki.

b. Kelompok Usia

Tabel 4-2.
Distribusi Responden Berdasarkan Usia

| No | Usia | Jumlah | Persentase (%) |
|--------|---------------|----------|----------------|
| 1 | 30 - 40 Tahun | 17 orang | 40,48% |
| 2 | 41 - 50 Tahun | 22 orang | 52,38% |
| 3 | > 51 tahun | 3 orang | 7,14 % |
| Jumlah | | 42 | 100% |

Dari tabel 4-2 di atas diketahui bahwa mayoritas usia responden yaitu usia 41 – 50 tahun yaitu sebanyak 22 orang (52,38%). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pegawai PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang H.M. Yamin dan Cabang Cemara telah memiliki usia separuh baya, hal ini menunjukkan bahwa pegawai tersebut telah memiliki pengalaman dalam bidang pekerjaannya.

c. Masa Kerja

Tabel 4-3.
Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja

| No | Masa Kerja | Jumlah | Persentase (%) |
|--------|--------------|----------|----------------|
| 1 | 0 - 5 Tahun | 1 orang | 2,38% |
| 2 | 6 - 10 Tahun | 5 orang | 11,90% |
| 3 | > 10 Tahun | 36 orang | 85,71% |
| Jumlah | | 42 | 100% |

Dari tabel 4-3 di atas diketahui bahwa mayoritas masa kerja responden adalah masa kerja antara > 10 tahun ke atas yaitu sebanyak 36 orang (85,71%). Hal ini dikarenakan, mayoritas pegawai telah bekerja di

| | | | | | | | | | | | | |
|---|----|------|----|------|----|------|---|------|---|-----|----|-----|
| 1 | 17 | 40.5 | 24 | 57.1 | 1 | 2.4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 42 | 100 |
| 2 | 10 | 23.8 | 31 | 73.8 | 1 | 2.4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 42 | 100 |
| 3 | 4 | 9.5 | 22 | 52.4 | 11 | 26.2 | 2 | 11.9 | 0 | 0 | 42 | 100 |
| 4 | 6 | 14.3 | 23 | 54.8 | 13 | 31.0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 42 | 100 |
| 5 | 12 | 28.6 | 24 | 57.1 | 5 | 11.9 | 0 | 0 | 1 | 2.4 | 42 | 100 |
| 6 | 15 | 35.7 | 27 | 64.3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 42 | 100 |
| 7 | 18 | 42.9 | 24 | 57.1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 42 | 100 |
| 8 | 15 | 35.7 | 22 | 52.4 | 4 | 9.5 | 0 | 0 | 1 | 2.4 | 42 | 100 |

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

- 1) Jawaban responden tentang agar efektif dalam bekerja perlu adanya standar pengawasan terhadap pegawai, mayoritas responden menjawab setuju sebesar 57,1%.
- 2) Jawaban responden tentang selalu berusaha untuk mengikuti standar pelaksanaan pengawasan selama bekerja, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 73.8%.
- 3) Jawaban responden tentang pimpinan melakukan pengawasan secara langsung ketika pegawai bekerja, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 52.4%.
- 4) Jawaban responden tentang selalu mendapatkan hasil evaluasi pengawasan secara tertulis, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 54.8%.
- 5) Jawaban responden tentang pengawasan selalu dilakukan kepada saya untuk kesesuaian standar kerja, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 57.1%.
- 6) Jawaban responden tentang selalu diberikan arahan setiap terjadi penyimpangan selama bekerja, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 64,3%.
- 7) Jawaban responden tentang selalu bersedia untuk mengubah cara bekerja jika terjadi kesalahan dalam bekerja, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 57.1%.

| | | | | | | | | | | | | |
|----|----|------|----|------|---|------|---|-----|---|-----|----|-----|
| 1 | 11 | 26.2 | 24 | 57.1 | 7 | 16.7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 42 | 100 |
| 2 | 6 | 14.3 | 28 | 66.7 | 7 | 16.7 | 1 | 2.4 | 0 | 0 | 42 | 100 |
| 3 | 17 | 40.5 | 17 | 40.5 | 5 | 11.9 | 2 | 4.8 | 1 | 2.4 | 42 | 100 |
| 4 | 11 | 26.2 | 23 | 54.8 | 6 | 14.3 | 2 | 4.8 | 0 | 0 | 42 | 100 |
| 5 | 10 | 23.8 | 25 | 59.5 | 3 | 7.1 | 4 | 9.5 | 0 | 0 | 42 | 100 |
| 6 | 20 | 47.6 | 19 | 45.2 | 1 | 2.4 | 1 | 2.4 | 1 | 2.4 | 42 | 100 |
| 7 | 19 | 45.2 | 18 | 42.9 | 2 | 4.8 | 3 | 7.1 | 0 | 0 | 42 | 100 |
| 8 | 14 | 33.3 | 22 | 52.4 | 4 | 9.5 | 2 | 4.8 | 0 | 0 | 42 | 100 |
| 9 | 12 | 28.6 | 25 | 59.5 | 3 | 7.1 | 2 | 4.8 | 0 | 0 | 42 | 100 |
| 10 | 10 | 23.8 | 25 | 59.5 | 3 | 7.1 | 3 | 7.1 | 1 | 2.4 | 42 | 100 |
| 11 | 7 | 16.7 | 28 | 66.7 | 5 | 11.9 | 1 | 2.4 | 1 | 2.4 | 42 | 100 |
| 12 | 6 | 14.3 | 27 | 64.3 | 6 | 14.3 | 1 | 2.4 | 2 | 4.8 | 42 | 100 |

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

- 1) Jawaban responden tentang pimpinan selalu mengawasi aktivitas kerja bawahannya, mayoritas responden menjawab setuju sebesar 57,1%.
- 2) Jawaban responden tentang pimpinan selalu melakukan pengawasan secara langsung kepada bawahannya, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 66.7%.
- 3) Jawaban responden tentang pimpinan selalu memperhatikan pegawai yang berprestasi, sebagian besar responden menjawab sangat setuju dan setuju masing-masing sebesar 40.5%.
- 4) Jawaban responden tentang pimpinan juga selalu menunjukkan prestasinya dalam bekerja, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 54.8%.
- 5) Jawaban responden tentang pimpinan selalu menunjukkan kecerdasan dan intelektualitas berfikirnya., sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 59.5%.
- 6) Jawaban responden tentang selalu pimpinan harus mempunyai daya nalar dan intelegensi yang cerdas, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebesar 47,6%.

- 7) Jawaban responden tentang pimpinan saya selalu tegas dalam menetapkan kebijakan dan peraturan, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebesar 45.2%.
- 8) Jawaban responden tentang pimpinan dengan tegas memberikan sanksi kepada pegawai yang tidak menjalankan kebijakan, sebagian besar responden menjawab setuju 52.4%.
- 9) Jawaban responden tentang pimpinan selalu menetapkan tujuan-tujuan yang harus dicapai pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, sebagian besar responden menjawab setuju 59.5%.
- 10) Jawaban responden tentang dalam mengambil keputusan pimpinan saya mempunyai kepercayaan yang tinggi, sebagian besar responden menjawab setuju 59.5%.
- 11) Jawaban responden tentang dalam bekerja pimpinan selalu menunjukkan inisiatif, sebagian besar responden menjawab setuju 66.7%.
- 12) Jawaban responden tentang pimpinan selalu memiliki inovasi dalam menjalankan kepemimpinannya, sebagian besar responden menjawab setuju 64.3%.

Dari hasil jawaban responden dapat dikatakan bahwa kepemimpinan pegawai PDAM Tirtanadi secara umum sudah baik, hal ini dapat dilihat dari pimpinan selalu mengawasi aktivitas kerja bawahannya, selalu melakukan pengawasan secara langsung kepada bawahannya. Pimpinan selalu memperhatikan pegawai yang berprestasi dan pimpinan juga selalu menunjukkan prestasinya dalam bekerja. Namun berdasarkan jawaban responden juga diketahui bahwa ada beberapa pegawai yang menjawab sangat tidak setuju, hal ini mengindikasikan bahwa masih terjadi beberapa permasalahan seperti

adanya pegawai yang merasa bahwa pimpinan masih kurang memperhatikan pegawai yang berprestasi. Selain itu, beberapa pegawai masih merasa bahwa pimpinan pada PDAM Tirtanadi masih kurang memiliki daya nalar dan kecerdasan yang baik, serta pimpinan dalam mengambil keputusan kurang percaya diri dan kurang memiliki inisiatif.

Tabel 4-7.
Skor Angket untuk Variabel X₃ (Disiplin Kerja)

| Alternatif Jawaban | | | | | | | | | | | | |
|--------------------|----|------|----|------|----|-----|----|-----|-----|-----|--------|-----|
| No Per | SS | | S | | KS | | TS | | STS | | Jumlah | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| 1 | 26 | 61.9 | 16 | 38.1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 42 | 100 |
| 2 | 19 | 45.2 | 21 | 50.0 | 1 | 2.4 | 0 | 0 | 1 | 2.4 | 42 | 100 |
| 3 | 15 | 35.7 | 25 | 59.5 | 2 | 4.8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 42 | 100 |
| 4 | 15 | 35.7 | 26 | 61.9 | 1 | 2.4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 42 | 100 |
| 5 | 20 | 47.6 | 20 | 47.6 | 2 | 4.8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 42 | 100 |
| 6 | 14 | 33.3 | 28 | 66.7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 42 | 100 |
| 7 | 13 | 31.0 | 27 | 64.3 | 1 | 2.4 | 1 | 2.4 | 0 | 0 | 42 | 100 |
| 8 | 10 | 23.8 | 28 | 66.7 | 4 | 9.5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 42 | 100 |

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

- 1) Jawaban responden tentang selalu hadir setiap hari kerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 61,9%.
- 2) Jawaban responden tentang selalu datang dan pulang tepat waktu, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 50.0%.
- 3) Jawaban responden tentang selalu masuk ke ruang untuk bekerja tepat waktu, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 59.5%.
- 4) Jawaban responden tentang selalu bekerja sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 61.9%.
- 5) Jawaban responden tentang selalu mematuhi peraturan seperti menggunakan seragam kerja sesuai ketentuan yang diberlakukan, sebagian besar responden menjawab setuju dan sangat setuju sebesar 47.6%.
- 6) Jawaban responden tentang selalu menjalankan job description/ uraian tugas, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 66,7%.
- 7) Jawaban responden tentang selalu menunjukkan hasil kerja yang terbaik, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 64.3%.

- 8) Jawaban responden tentang hasil bekerja telah sesuai dengan apa yang diinginkan pimpinan, sebagian besar responden menjawab setuju 66.7%.

Dari hasil jawaban responden dapat dikatakan bahwa disiplin pegawai PDAM Tirtanadi secara umum sudah baik, hal ini dapat dilihat dari disiplin pegawai PDAM Tirtanadi melalui tingkat kehadiran yang tinggi, dan pegawai selalu berusaha untuk datang dan pulang tepat waktu, selalu bekerja sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan dan selalu mematuhi peraturan seperti mengguna seragam kerja sesuai ketentuan yang diberlakukan. Berdasarkan hasil jawaban responden masih ada yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju, seperti masih adanya pegawai yang menyatakan bahwa datang dan pulang kerja tidak tepat waktu. Selain itu masih ada pegawai yang merasa bahwa dirinya belum menunjukkan hasil kerja yang baik, ini lebih disebabkan kurangnya disiplin kerja dalam diri pegawai tersebut.

Tabel 4-8.
Skor Angket untuk Variabel Y (Kinerja)

| No Per | Alternatif Jawaban | | | | | | | | | | | |
|-----------|--------------------|------|----|------|----|------|----|-----|-----|-----|--------|-----|
| | SS | | S | | KS | | TS | | STS | | Jumlah | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| 1 | 14 | 33.3 | 27 | 64.3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2.4 | 42 | 100 |
| 2 | 9 | 21.4 | 31 | 73.8 | 2 | 4.8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 42 | 100 |
| 3 | 12 | 28.6 | 29 | 69.0 | 1 | 2.4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 42 | 100 |
| 4 | 5 | 11.9 | 23 | 54.8 | 13 | 31.0 | 0 | 0 | 1 | 2.4 | 42 | 100 |
| 5 | 7 | 16.7 | 22 | 52.4 | 12 | 28.6 | 1 | 2.4 | 0 | 0 | 42 | 100 |
| 6 | 11 | 26.2 | 26 | 61.9 | 5 | 11.9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 42 | 100 |
| 7 | 12 | 28.6 | 27 | 64.3 | 3 | 7.1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 42 | 100 |
| 8 | 19 | 45.2 | 23 | 54.8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 42 | 100 |
| 9 | 12 | 28.6 | 28 | 66.7 | 1 | 2.4 | 1 | 2.4 | 0 | 0 | 42 | 100 |
| 10 | 16 | 38.1 | 24 | 57.1 | 2 | 4.8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 42 | 100 |

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

- 1) Jawaban responden tentang selalu mengutamakan kualitas setiap melakukan pekerjaan, mayoritas responden menjawab setuju sebesar 64.3%.

- 2) Jawaban responden tentang selalu memiliki kecepatan yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 73.8%.
- 3) Jawaban responden tentang selalu menyelesaikan tugas atau pekerjaan tepat pada waktunya, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 69.0%.
- 4) Jawaban responden tentang perusahaan memberikan kepercayaan untuk menyelesaikan pekerjaan lebih banyak dari pegawai lain, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 54.8%.
- 5) Jawaban responden tentang selalu menjadi yang terbaik dan terandal dalam bekerja, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 52.4%.
- 6) Jawaban responden tentang selalu mempunyai inisiatif tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan sehari-hari, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebesar 61,9%.
- 7) Jawaban responden tentang selalu memahami pekerjaan yang diberikan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 64.3%.
- 8) Jawaban responden tentang selalu dapat diajak bekerja sama dengan rekan-rekan sekerja, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 54.8%.
- 9) Jawaban responden tentang selalu memberikan laporan evaluasi kerja kepada atasan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 66.7%.
- 10) Jawaban responden tentang selalu sadar akan tanggung jawab dalam menjalankan pekerjaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 57.1%.

Dari hasil jawaban responden dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai di PDAM Tirtanadi sudah baik, hal ini terlihat dari jawaban responden yang menjawab mayoritas setuju seperti pegawai selalu mengutamakan kualitas dan

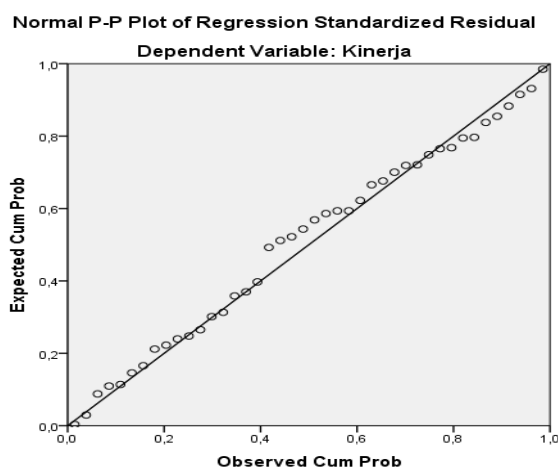
selalu memiliki kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan, selain itu pegawai juga selalu menyelesaikan tugas atau pekerjaan tepat pada waktunya. Namun ada beberapa pegawai yang kurang diberikan kepercayaan untuk menyelesaikan pekerjaan lebih banyak dari pegawai lain dan ada beberapa pegawai yang kurang dapat diandalkan dalam melakukan pekerjaan.

3. Uji Asumsi Klasik

Dengan regresi linear berganda dikenal dengan beberapa asumsi klasik regresi berganda atau dikenal juga BLUE (*Best Linear Unbias Estimation*). Pengujian asumsi klasik secara sederhana bertujuan untuk mengidentifikasi apakah regresi merupakan model yang baik atau tidak. Ada beberapa pengujian asumsi klasik tersebut, yakni :

a. Normalitas

Pengujian normalitas data dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi, variabel dependen dan independenya memiliki distribusi normal atau tidak. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.



Gambar 4-1 Normalitas

Gambar 4-1 diatas mengidentifikasi bahwa model regresi telah memenuhi asumsi yang telah dikemukakan sebelumnya, sehingga data dalam model regresi penelitian ini cenderung normal.

b. Multikolinearitas.

Multikolinearitas digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat antar variabel independen. Cara yang digunakan untuk menilainya adalah dengan melihat nilai faktor inflasi varian (*Variance Inflasi Factor/VIF*), yang tidak melebihi 4 atau 5.

Tabel 4-9
Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|-------|----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 1,400 | 3,884 | | ,360 | ,721 | | |
| | Pengawasan | ,402 | ,145 | ,309 | 2,779 | ,008 | ,532 | 1,880 |
| | Kepemimpinan | ,139 | ,058 | ,241 | 2,418 | ,020 | ,662 | 1,511 |
| | Disiplin Kerja | ,579 | ,136 | ,465 | 4,264 | ,000 | ,553 | 1,807 |

a. Dependent Variable: Kinerja

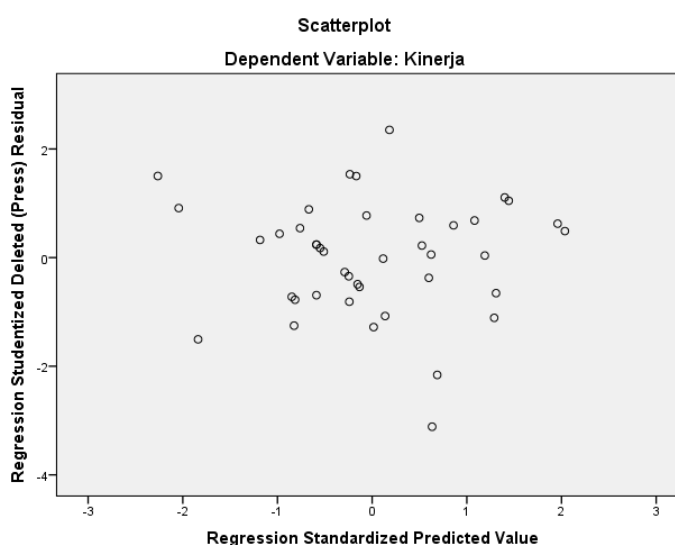
Dari tabel 4-9 diatas ketiga variabel independen yakni X_1 , X_2 dan X_3 memiliki nilai VIF dalam batas toleransi yang telah ditentukan (tidak melebihi 4 atau 5), sehingga tidak menjadi multikolinearitas dalam variabel independent penelitian ini.

c. Heterokedastisitas

Heterokedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, terjadi ketidaksamaan varians dari suatu pengamatan yang lain. Jika variasi residual dari suatu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap,

maka disebut homokedastisitas, dan jika varians berbeda disebut heterokedastisitas. Model yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas.

Dasar pengambilan keputusannya adalah : jika pola tertentu, seperti titik-titik (poin-poin) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur, maka terjadi heterokedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik (poin-poin) menyebar dibawah 0 pada sumbu y maka tidak terjadi heterokedastisitas.



Gambar 4-2. Heterokedastitas

Gambar 4-2 memperlihatkan titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk pola yang jelas/teratur, serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. dengan demikian “tidak terjadi heterokedastisitas” pada model regresi.

4. Analisis Regresi Berganda

Persamaan regresi berganda dapat dilihat dari nilai koefisien B pada tabel 4-10 ini:

Tabel 4-10. Koefisien Regresi

| Model | | Coefficients ^a | | | | |
|-------|----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1,400 | 3,884 | | ,360 | ,721 |
| | Pengawasan | ,402 | ,145 | ,309 | 2,779 | ,008 |
| | Kepemimpinan | ,139 | ,058 | ,241 | 2,418 | ,020 |
| | Disiplin Kerja | ,579 | ,136 | ,465 | 4,264 | ,000 |

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Dari perhitungan dengan menggunakan program komputer dengan menggunakan SPSS (*Statistical Program For Social Schedule*) Versi 15,0 di dapat:

$$a = 1,400$$

$$b_1 = 0,402$$

$$b_2 = 0,139$$

$$b_3 = 0,579$$

Jadi persamaan regresi ganda linier untuk dua prediktor (pengawasan, kepemimpinan dan disiplin kerja) adalah:

$$Y = 1,400 + 0,402 X_1 + 0,139 X_2 + 0,579 X_3$$

Model persamaan regresi berganda tersebut bermakna:

Nilai konstanta sebesar 1,400 menunjukkan bahwa jika variabel independen yaitu pengawasan, kepemimpinan dan disiplin kerja dalam keadaan constant atau tidak mengalami perubahan (sama dengan nol), maka kinerja sebesar 1,400%.

Nilai koefisien regresi $X_1 = 0,402$ menunjukkan apabila pengawasan mengalami kenaikan sebesar 100% maka akan

mengakibatkan meningkatnya kinerja pegawai pada PDAM Tirtanadi sebesar 0,402.

Nilai koefisien regresi $X_2 = 0,139$ menunjukkan apabila kepemimpinan mengalami kenaikan sebesar 100% maka akan mengakibatkan meningkatnya kinerja pegawai pada PDAM Tirtanadi sebesar 0,139.

Nilai koefisien regresi $X_3 = 0,579$ menunjukkan apabila disiplin kerja mengalami kenaikan sebesar 100% maka akan mengakibatkan meningkatnya kinerja pegawai pada PDAM Tirtanadi sebesar 0,579.

Persamaan di atas memperlihatkan bahwa semua variabel bebas (pengawasan, kepemimpinan dan disiplin kerja) memiliki koefisien b_i yang positif sehingga dapat diartikan jika pengawasan, kepemimpinan dan disiplin kerja ditingkatkan maka akan meningkatkan kinerja, atau seluruh variabel bebas mempunyai pengaruh yang searah terhadap variabel Y (kinerja). Variabel disiplin kerja (X_3) memiliki kontribusi relatif yang paling besar di antara ketiga variabel bebas terhadap kinerja.

5. Pengujian Hipotesis

a. Pengujian Secara Parsial

Pengujian pengaruh variabel-variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4-11. Uji t

Coefficients^a

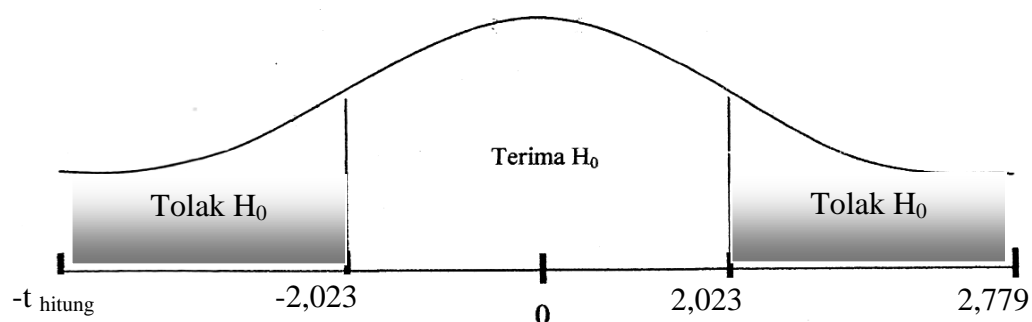
| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constant) | 1,400 | 3,884 | | ,360 | ,721 |
| Pengawasan | ,402 | ,145 | ,309 | 2,779 | ,008 |
| Kepemimpinan | ,139 | ,058 | ,241 | 2,418 | ,020 |
| Disiplin Kerja | ,579 | ,136 | ,465 | 4,264 | ,000 |

a. Dependent Variable: Kinerja

1) Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja

Dari tabel 4-11, diperoleh hasil signifikan t pengaruh variabel Pengawasan (X_1) terhadap kinerja (Y) sebesar $t_{hitung} 2,779 > t_{tabel} (df = 42 - 3 = 39) 2,023$ (sig 0,008), dimana signifikan t lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Hal tersebut berarti bahwa pengawasan (X_1) secara parsial mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja (Y). Dengan demikian dapat diartikan bahwa jika pengawasan pada pegawai terus ditingkatkan akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai PDAM Tirtanadi.

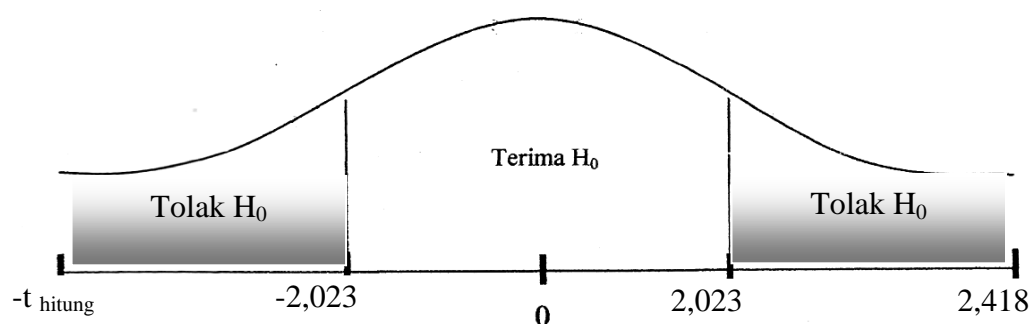
Berdasarkan hasil diatas dapat dinyatakan bahwa hipotesis dalam penelitian ini diterima, dimana H_0 ditolak dan H_a Diterima. Adapun daerah penerimaan hipotesis dapat dilihat pada gambar berikut ini.



2) Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Dari tabel 4-11, diperoleh hasil signifikan t pengaruh variabel kepemimpinan (X_2) terhadap kinerja (y) $t_{hitung} 2,418 > t_{tabel} (df = 42 - 3 = 39) 2,023$ (sig 0,020), dimana signifikan t lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Hal tersebut berarti bahwa kepemimpinan (X_2) secara parsial mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja (Y). Dengan demikian dapat diartikan bahwa jika kepemimpinan terus ditingkatkan akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai PDAM Tirtanadi.

Berdasarkan hasil diatas dapat dinyatakan bahwa hipotesis dalam penelitian ini diterima, dimana H_0 ditolak dan H_a Diterima. Adapun daerah penerimaan hipotesis dapat dilihat pada gambar berikut ini.

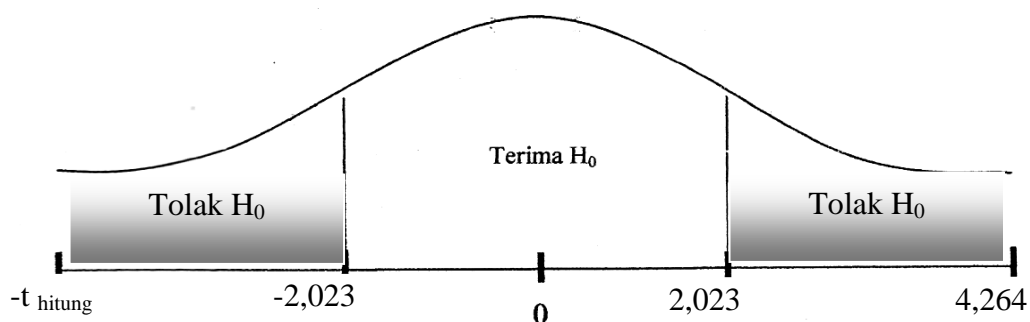


3) Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja

Dari tabel 4-11, diperoleh hasil signifikan t pengaruh variabel disiplin kerja (X_2) terhadap kinerja (y) $t_{hitung} 4,264 > t_{tabel} 2,023$ (sig 0,000), dimana signifikan t lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Hal tersebut berarti bahwa disiplin kerja (X_3) secara parsial mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja (Y). Dengan demikian

dapat diartikan bahwa jika disiplin kerja pada pegawai terus ditingkatkan akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai pada PDAM Tirtanadi.

Berdasarkan hasil diatas dapat dinyatakan bahwa hipotesis dalam penelitian ini diterima, dimana H_0 ditolak dan H_a Diterima. Adapun daerah penerimaan hipotesis dapat dilihat pada gambar berikut ini.



b. Pengujian Secara Serempak

Hipotesis substansial dalam penelitian ini adalah : pengawasan (X_1), Kepemimpinan (X_2) dan disiplin kerja (X_3) berpengaruh terhadap variabel Y (kinerja).

Agar dapat dilakukan pengujian statistik, maka hipotesis substansial tersebut dikonversi ke dalam hipotesis statistik sebagai berikut:

1. $H_0 = B_1 = 0$ Variabel Pengawasan, kepemimpinan dan disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap variabel pegawai PDAM Tirtanadi.

2. $H_0 = B_1 \neq 0$ Variabel Pengawasan, kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai PDAM Tirtanadi.

Ketentuannya, jika nilai probabilitas F (Sig) pada Tabel Anova $< \alpha_{0,05}$, maka H_0 ditolak, namun bila nilai probabilitas Sig $> \alpha_{0,05}$, maka H_0 diterima. Data yang diperlukan untuk menguji hipotesis di atas adalah sebagai berikut:

Tabel 4-12. Uji F

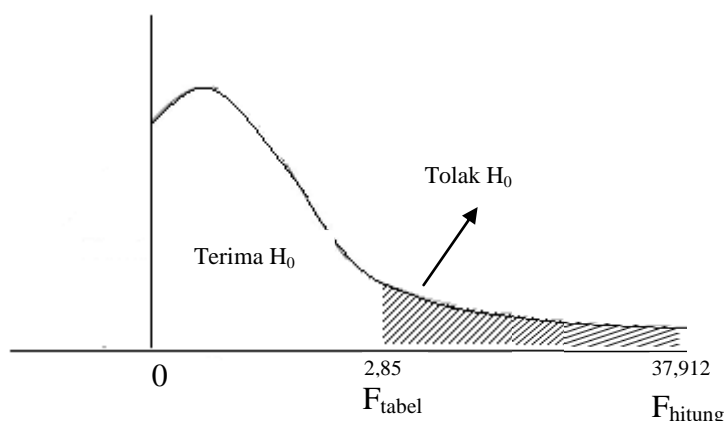
| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 539,616 | 3 | 179,872 | 37,912 | ,000 ^b |
| | Residual | 180,289 | 38 | 4,744 | | |
| | Total | 719,905 | 41 | | | |

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), DisiplinKerja, Kepemimpinan, Pengawasan

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Nilai F pada tabel 4-12 di atas adalah $37,912 > F_{\text{tabel}} 2,85$ diperoleh dari rumus $df = n - k - 1$ dengan $\text{sig } 0,000 < \alpha_{0,05}$, menunjukkan H_0 ditolak dan H_a diterima, berarti pengawasan (X_1), Kepemimpinan (X_2) dan disiplin kerja (X_3) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja (Y) pada taraf $\alpha_{0,05}$. Dengan demikian dapat diartikan bahwa jika pengawasan, kepemimpinan dan disiplin kerja secara bersama-sama pada pegawai terus ditingkatkan akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai pada PDAM Tirtanadi.



Gambar 3.1 Kriteria Pengujian Hipotesis

6. Koefisien Determinasi

Dengan melihat Adjusted R-Square akan dapat dilihat bagaimana sebenarnya nilai kontribusi kedua variabel bebas terhadap variabel terikat:

Tabel 4-13 Nilai R – Square

| Model Summary | | | | |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,866 ^a | ,750 | ,730 | 2,17818 |

a. Predictors: (Constant), DisiplinKerja, Kepemimpinan, Pengawasan
 Sumber : Hasil Print Out SPSS

Melalui tabel 4-13 terlihat bahwa pengawasan, kepemimpinan dan disiplin kerja berkontribusi terhadap kinerja, dan dengan melihat Adjusted R-Square $(D) = R^2 \times 100\%$ adalah 0,730, maka diketahui bahwa kontribusi pengawasan, kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja sebesar 73,00%. Artinya variabel pengawasan, kepemimpinan dan disiplin kerja berkontribusi terhadap kinerja adalah 73,00% sedangkan sisanya sebesar 27%, dikontribusi variabel lain yang

tidak diteliti seperti kemampuan, lingkungan kerja, motivasi, iklim organisasi dan lainnya.

B. Pembahasan

Dari hasil pengujian terlihat bahwa semua variabel bebas (pengawasan, kepemimpinan dan disiplin kerja) mempunyai pengaruh terhadap variabel Y (kinerja). Lebih rinci hasil analisis dan pengujian tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh Pengawasan terhadap Kinerja

Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada PDAM Tirtanadi, artinya jika pengawasan yang telah dilakukan terus ditingkatkan dan lebih diperbaiki maka kinerja pegawai akan ikut meningkat.

Untuk meningkatkan pengawasan terhadap pegawai dilakukan pengawasan melekat. Pengawasan melekat merupakan salah satu bentuk pengendalian aparat pemerintah disetiap instansi dan satuan organisasi dalam meningkatkan mutu kinerja didalam lingkungan tugasnya masing-masing agar tujuan instansi/organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Bila pengawasan melekat bisa berjalan sebagaimana mestinya, dapat di pastikan bahwa kelemahan-kelemahan sebagaimana diungkapkan diatas dapat diminimalkan, sehingga disiplin dan prestasi kerja akan meningkat, penyalahgunaan wewenang berkurang, efisien dan efektivitas penggunaan dana dan sumber daya lainnya akan meningkat, kualitas pelayanan dan

kepuasan public akan meningkat, suasana kerja akan lebih tertib dan teratur sesuai prinsip-prinsip penyelenggaraan pemerintah yang baik.

Pengawasan yang dilakukan terhadap pegawai PDAM Tirtanadi sudah baik, hal ini dapat dilihat dari standar pengawasan dan menjadikan pekerjaan pegawai menjadi lebih efektif serta standar pelaksanaan pengawasan selalu diikuti oleh setiap pegawai. Selain itu pimpinan melakukan pengawasan secara langsung ketika pegawai bekerja dan pegawai selalu mendapatkan hasil evaluasi pengawasan secara tertulis. Pengawasan juga dilakukan kepada setiap pegawai untuk melihat kesesuaian standar kerja dan pegawai akan selalu mendapat pengarahan jika setiap terjadi penyimpangan selama bekerja. Pegawai juga selalu bersedia untuk mengubah cara bekerja jika terjadi kesalahan dalam bekerja.

Namun begitu masih juga ada beberapa pegawai yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju pada beberapa pertanyaan, seperti pimpinan belum melakukan pengawasan secara langsung ketika pegawai bekerja. Selain itu, ada pegawai yang merasa bahwa pengawasan yang dilakukan pada diri pegawai tersebut tidak berkaitan dengan kesesuaian dengan standar kerja, dan ada juga pegawai yang merasa bahwa pengawasan yang dilakukan pada dirinya tidak bersifat objektif.

Penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Manullang (2009:174) : “Pengawasan dilakukan untuk mampu meningkatkan kuantitas dan kualitas, atau dengan kata lain pengawasan meningkatkan kinerja pegawainya”. Suharriza Nur Abyad (2012) dalam jurnalnya menyimpulkan bawah: ada Pengaruh positif dan signifikan pengawasan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Bappeda Kabupaten Kutai Kartanegara. Ardansyah dan

Wasilawati (2014) dalam jurnalnya menyimpulkan bahwa pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja KSK BPS Kabupaten Lampung Tengah.

2. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja

Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja Pegawai pada PDAM Tirtanadi, artinya jika kepemimpinan pegawai lebih ditingkatkan lagi maka kinerja pegawai akan ikut meningkat.

Kepemimpinan pegawai PDAM Tirtanadi secara umum sudah baik, hal ini dapat dilihat dari pimpinan selalu mengawasi aktivitas kerja bawahannya, selalu melakukan pengawasan secara langsung kepada bawahannya. Pimpinan selalu memperhatikan pegawai yang berprestasi dan pimpinan juga selalu menunjukkan prestasinya dalam bekerja. Pimpinan selalu menunjukkan kecerdasan dan intelektualitas berfikirnya dan mempunyai daya nalar dan intelegensi yang cerdas.

Namun berdasarkan jawaban responden juga diketahui bahwa ada beberapa pegawai yang menjawab sangat tidak setuju, hal ini mengindikasikan bahwa masih terjadi beberapa permasalahan seperti adanya pegawai yang merasa bahwa pimpinan masih kurang memperhatikan pegawai yang berprestasi. Selain itu, beberapa pegawai masih merasa bahwa pimpinan pada PDAM Tirtanadi masih kurang memiliki daya nalar dan kecerdasan yang baik, serta pimpinan dalam mengambil keputusan kurang percaya diri dan kurang memiliki inisiatif.

Penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Fiedler mengemukakan model kepemimpinan yang dikutip oleh Robbins (2009: 10), yaitu : “Kinerja kelompok yang efektif tergantung pada pandangan yang tepat antara pemimpin dan bawahannya, serta sampai tingkat mana akan memberikan kendali dan pengaruh kepada si pemimpin.” Sedangkan Dale Timple dalam Mangkunegara (2013:15) menyatakan Kinerja seorang pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor diantaranya adalah kepemimpinan. Menurut Penelitian yang dilakukan oleh Fauzi (2012) Menyimpulkan bahwa ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

3. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja

Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja Pegawai pada PDAM Tirtanadi, artinya jika disiplin yang telah diterapkan lebih ditingkatkan lagi maka kinerja pegawai akan ikut meningkat.

Dalam peningkatan menegakkan disiplin pegawai, ada baiknya menggunakan tiga macam sifat disiplin, yaitu disiplin preventif, disiplin korektif dan disiplin progresif. Disiplin pegawai diharapkan bisa menerapkan ketiga macam sifat tersebut.

Disiplin preventif merupakan tindakan dari pegawai yang mempunyai dorongan untuk mentaati standar serta peraturan yang ada. Tujuan dari disiplin preventif ini adalah untuk mendorong pegawai supaya mempunyai disiplin pribadi yang tinggi agar tugas kepemimpinan tidak terlalu berat. Sedangkan disiplin korektif merupakan tindakan yang dilaksanakan sesudah

terjadi pelanggaran. Tindakan ini untuk mencegah munculnya pelanggaran lebih lanjut dengan cara memberi hukuman atau tindakan disipliner. Disiplin progresif merupakan tindakan disipliner berulang-ulang yang berupa hukuman makin berat.

Disiplin pegawai PDAM Tirtanadi secara umum sudah baik, hal ini dapat dilihat dari disiplin pegawai PDAM Tirtanadi melalui tingkat kehadiran yang tinggi, dan pegawai selalu berusaha untuk datang dan pulang tepat waktu, selalu bekerja sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan dan selalu mematuhi peraturan seperti mengguna seragam kerja sesuai ketentuan yang diberlakukan. Selain itu pegawai selalu menjalankan *job description/* uraian tugas dan selalu menunjukkan hasil kerja yang terbaik, serta hasil bekerja telah sesuai dengan apa yang diinginkan pimpinan.

Berdasarkan hasil jawaban responden masih ada yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju, seperti masih adanya pegawai yang menyatakan bahwa datang dan pulang kerja tidak tepat waktu. Selain itu masih ada pegawai yang merasa bahwa dirinya belum menunjukkan hasil kerja yang baik, ini lebih disebabkan kurangnya disiplin kerja dalam diri pegawai tersebut. Kemudian masih terlihat hasil kerja dari beberapa pegawai yang belum sesuai dengan apa yang diinginkan pimpinan, hal ini lebih dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan yang kurang disukai pegawai tersebut.

Penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Hasibuan (2011:193) menyatakan: “Kedisiplinan merupakan fungsi operatif Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin pegawai semakin tinggi kinerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin pegawai yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang

optimal.” Mariana Kristiyanti dan Lisda (2009) dalam penelitiannya menyimpulkan: ada pengaruh signifikan positif dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada pegawai PT. Nyonya Meneer Semarang. Sedangkan Andri Helmi M (2010) dalam jurnalnya menyimpulkan bahwa: “Ada pengaruh positif dan signifikan disiplin terhadap kinerja pegawai RSUD Kelas C Kab. Ciamis

4. Pengaruh Pengawasan, kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap Kinerja

Ada pengaruh positif dan signifikan pengawasan, kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap peningkatan kinerja Pegawai PDAM Tirtanadi, artinya jika pengawasan, kepemimpinan dan disiplin kerja ditingkatkan secara bersama maka kinerja pegawai akan ikut meningkat.

Kinerja pegawai di PDAM Tirtanadi sudah baik, hal ini terlihat dari jawaban responden yang menjawab mayoritas setuju seperti pegawai selalu mengutamakan kualitas dan selalu memiliki kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan, selain itu pegawai juga selalu menyelesaikan tugas atau pekerjaan tepat pada waktunya.

Namun ada beberapa pegawai yang kurang diberikan kepercayaan untuk menyelesaikan pekerjaan lebih banyak dari pegawai lain dan ada beberapa pegawai yang kurang dapat diandalkan dalam melakukan pekerjaan, hal ini dikarenakan pegawai tersebut kurang memiliki inisiatif yang tinggi, dan kurang dapat bekerja sama dengan rekan sekerja. Hal ini lebih disebabkan dari faktor kepemimpinan yang ada di perusahaan, selain itu

tingkat disiplin dari masing-masing pegawai juga menentukan tingkat kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan *Goto Kuswanto (2014)* dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa: “Ada Pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan, Disiplin Pegawai dan Pengawasan Melekat terhadap Kinerja Pegawai di Kabupaten Banyumas”. Sedangkan *Daryatmi (2011)* menyimpulkan bahwa disiplin, pengawasan dan kepemimpinan secara bersama-sama mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Badan Kredit Desa Kabupaten Karanganyar. *Rismaida (2010)* menyatakan bahwa secara serempak disiplin kerja, dan pengawasan kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan di Kabupaten Simeulue Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari hasil analisis yang telah dibahas sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai artinya tinggi rendahnya kinerja pegawai PDAM Tirtanadi dipengaruhi oleh faktor pengawasan.
2. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai artinya tinggi rendahnya kinerja pegawai PDAM Tirtanadi dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan.
3. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai artinya tinggi rendahnya kinerja pegawai PDAM Tirtanadi dipengaruhi oleh faktor disiplin kerja.
4. Pengawasan, kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai artinya tinggi rendahnya kinerja pegawai PDAM Tirtanadi dipengaruhi oleh faktor pengawasan, kepemimpinan dan disiplin kerja.

B. Saran

1. Untuk meningkatkan kinerja, perusahaan harus lebih meningkatkan pengawasan preventif untuk mencegah penyimpangan yang akan dilakukan, menjalankan fungsi pengawasan sebagai supervisi kepada setiap pegawai untuk mentaati aturan perusahaan dan, mengambil

tindakan repesif apabila ditemukan penyimpangan yang dilakukan dan mengakibatkan kerugian perusahaan tanpa harus membeda-bedakan antara pegawai satu dengan lainnya.

2. Pimpinan PDAM Tirtanadi harus menunjukkan ketegasan dalam memberikan sanksi kepada pegawai yang tidak melakukan tugas dan tanggung jawabnya serta memberikan penghargaan atas pegawai yang berprestasi dalam menjalankan fungsi, tugas serta tanggung jawab terhadap perusahaan
3. Mengingat disiplin mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai, maka disiplin harus benar-benar diperhatikan seperti dengan selalu memperhatikan tingkat kehadiran pegawai baik datang maupun pulang, selain itu diharapkan kepada pegawai untuk bekerja dengan penuh tanggung jawab dalam melayani masyarakat serta berada di ruang kerja pada saat jam kerja.
4. Bagi PDAM Tirtanadi untuk lebih meningkatkan pengawasan, kepemimpinan dan disiplin kerja agar kinerja pegawai dapat meningkat dan lebih berkompeten, berdisiplin tinggi serta bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dalam melayani masyarakat.
5. Kepada peneliti selanjutnya untuk dapat mengkaji lebih dalam lagi faktor-faktor kinerja pegawai diantaranya faktor pengawasan, kepemimpinan dan disiplin kerja, dan penelitian ini dapat menjadi acuan dalam penelitian-penelitian berikutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Andri Helmi M (2011) *Pengaruh Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai RSUD Kelas C Kab. Ciamis*. Jurnal Bisnis dan Manajemen Eksekutif Vol. 1 No. 1, 2014, artikel 2.
- Ardansyah dan Wasilawati (2014) *Pengaruh pengawasan terhadap kinerja KSK BPS Kabupaten Lampung Tengah*. JMK, VOL. 16, NO. 2, September 2014, 153–162, SSN 1411-1438 print / ISSN 2338-8234 online, Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Bandar Lampung
- Goto Kuswanto (2014) *Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Pegawai dan Pengawasan Melekat terhadap Kinerja Pegawai di Kabupaten Banyumas*. Jurnal Ilmiah, Widyaiswara Kantor Diklat Kabupaten Banyumas.
- Hadari Nawawi (2006), *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*, Cetakan Kelima, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Handoko T. Hani (2007). *Manajemen*. Cetakan Kedua, Yogyakarta: BPFE-UGM
- Hasibuan, Malayu S. P (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Husein Umar. (2004). *Desain Penelitian MSDM dan Prilaku Pegawai*, Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Imam Ghozali. (2009). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Edisi Ketiga, Semarang : BP-Universitas Diponegoro
- Julitriarsa Djati dan Suprihanto John. (2006). *Manajemen Umum, Sebuah Pengantar*, Yogyakarta: BPFE, Edisi Pertama, Cetakan Ketiga.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. (2007), *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Ketujuh, Bandung: Remaja Rosdakarya
- Manullang, M (2009). *Dasar- Dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Presss
- Mariana Kristiyanti dan Lisda (2009) *Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Pegawai PT. Nyonya Meneer Semarang*. Lembaga Universitas AKI Semarang
- Moeheriono. (2012) *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

- Prawirosentono, Suryadi. (2009). *Kebijakan Kinerja Pegawai*. Yogyakarta: BPFE.
- Rahardjo Adisasmita, (2011) *Pengelolaan Pendapatan & Anggaran Daerah*. Penerbit Graha Ilmu : Yogyakarta.
- Riani, Asri Laksmi. (2011). *Budaya Organisasi*. Graha Ilmu. Yogyakarta
- Rivai Veithzal (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Cetakan Pertama. Jakarta : Murai Kencana
- Robbins, Stephen P., (2006). *Perilaku Organisasi, PT Indeks*, Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Rosyidi, Mochammad Anwar. (2007). Pengaruh Faktor-Faktor Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada PT Bank Syariah Mandiri Cabang Malang, Skripsi, <http://dspace.fe.unibraw.ac.id>.
- Sedarmayanti (2007). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju, Bandung.
- Siagian, Sondang P. (2009). *Manajemen pSumber Daya Manusia*. Cetakan Kesembilan. Jakarta: Bumi Aksara.
- Situmorang, Viktor M. dan Juhir, Jusuf. (2004). *Pengawasan*. Jakarta. Gunung Agung
- Sudjana. (2010). *Metoda Statistika*. Bandung: Tarsito
- Sugiyono. (2012), *Metode Penelitian Bisnis*, Cetakan Kelima, Bandung: Alfabeta
- Suharriza Nur Abyad (2012) *Pengaruh Pengawasan terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Bappeda Kabupaten Kutai Kartanegara*. Fakultas ISIPOL Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda. Kalimantan Timur
- Sulistiyani Ambar Teguh dan Rosidah (2009) *Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, Yogyakarta: Graha Ilmu, Cetakan Pertama, Edisi Kedua.
- Sutrisno Edy (2009), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Jakarta: Prenada Media.
- Tisnawati dan Saefullah, Kurniawan. (2010). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Prenada Media, Edisi Pertama, Cetakan Pertama.
- Wibowo (2009) *Manajemen Kinerja*, Edisi Kedua, Jakarta: Rajawali Pers.

Yoga Arsyenda (2013) *Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja PNS Bappeda Kota Malang*". Jurnal Ilmiah, Jurusan Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Brawijaya, Malang.

Lampiran 1. Angket Penelitian

Hal : Permohonan Menjadi Responden Penelitian
Lampiran : 1 (set) Angket

Medan, 2018

Kepada Yth,
Bapak/Ibu Pegawai
PDAM Tirtanadi Cabang HM.Yamin
PDAM Tirtanadi Cabang Cemara
di
Tempat

Dengan Hormat
Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Hikmah H.S.Harahap
NPM : 1620030038

Saya adalah mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Saat ini sedang melakukan penelitian dengan judul penelitian adalah: **“Pengaruh Pengawasan, Kepemimpinan dan Disiplin terhadap Kinerja Pegawai PDAM Tirtanadi.”**

Saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk berpartisipasi mengisi kuesioner ini. Saya menyadari permohonan ini sedikit banyak akan mengganggu ketenangan/kegiatan Bapak/Ibu. Saya akan menjamin kerahasiaan dari semua jawaban/opini yang telah Bapak/Ibu berikan. Penelitian ini semata-mata hanya digunakan untuk kepentingan penyelesaian tesis saya, dan hanya ringkasan dari analisis yang akan dipublikasikan. Atas kesediaan dan partisipasi Bapak/Ibu untuk mengisi dan mengembalikan kuesioner ini saya mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya.

Hormat Saya,

(HIKMAH .H.S.HARAHAP)

PETUNJUK PENGISIAN ANGKET:

1. Berikanlah jawaban singkat pada bagian pertanyaan identitas responden yang membutuhkan jawaban tertulis Bapak/Ibu
2. Berikanlah tanda checklist (√) pada kolom yang Bapak/Ibu anggap sesuai dengan jawaban pada Bapak/Ibu.

IDENTITAS RESPONDEN

| | |
|-----------------------|---|
| 1. No. Responden | : _____ |
| 2. Unit Kerja | : _____ |
| 3. Jenis Kelamin | : <input type="checkbox"/> Laki-laki <input type="checkbox"/> Perempuan |
| 4. Usia | : _____ Tahun |
| 5. Masa Kerja | : <input type="checkbox"/> 0 – 5 Tahun <input type="checkbox"/> 5 – 10 Tahun <input type="checkbox"/> > 10 Tahun <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 6. Tingkat Pendidikan | : S2 S1 D3 SLTA |

PENGAWASAN (X₁)

| PERNYATAAN | Sangat Setuju | Setuju | Kurang Setuju | Tidak setuju | Sangat Tidak setuju |
|---|----------------------|---------------|----------------------|---------------------|----------------------------|
| 1. Agar saya efektif dalam bekerja perlu adanya standar pengawasan terhadap pegawai | | | | | |
| 2. Saya selalu berusaha untuk mengikuti standar pelaksanaan pengawasan selama bekerja | | | | | |
| 3. Pimpinan saya melakukan pengawasan secara langsung ketika pegawai bekerja | | | | | |
| 4. Saya selalu mendapatkan hasil evaluasi pengawasan secara tertulis | | | | | |
| 5. Pengawasan selalu dilakukan kepada saya untuk kesesuaian standar kerja | | | | | |
| 6. Saya selalu diberikan arahan setiap terjadi penyimpangan selama bekerja | | | | | |
| 7. Saya selalu bersedia untuk mengubah cara bekerja saya jika terjadi kesalahan dalam bekerja | | | | | |
| 8. Pimpinan dalam melakukan pengawasan kepada saya bersifat objektif dan menyeluruh | | | | | |

KEPEMIMPINAN (X₂)

| PERNYATAAN | Sangat Setuju | Setuju | Kurang Setuju | Tidak setuju | Sangat Tidak setuju |
|--|----------------------|---------------|----------------------|---------------------|----------------------------|
| 1. Pimpinan saya selalu mengawasi aktivitas kerja bawahannya | | | | | |
| 2. Pimpinan saya selalu melakukan pengawasan secara langsung kepada bawahannya | | | | | |
| 3. Pimpinan saya selalu memperhatikan pegawai yang berprestasi. | | | | | |
| 4. Pimpinan saya juga selalu menunjukkan prestasinya dalam bekerja | | | | | |
| 5. Pimpinan saya selalu menunjukkan kecerdasan dan intelektualitas berfikirnya. | | | | | |
| 6. Pimpinan saya harus mempunyai daya nalar dan intelegensi yang cerdas | | | | | |
| 7. Pimpinan saya selalu tegas dalam menetapkan kebijakan dan peraturan. | | | | | |
| 8. Pimpinan saya dengan tegas memberikan sanksi kepada pegawai yang tidak menjalankan kebijakan | | | | | |
| 9. Pimpinan saya selalu menetapkan tujuan-tujuan yang harus dicapai pegawai dalam melaksanakan pekerjaan | | | | | |
| 10. Dalam mengambil keputusan pimpinan saya mempunyai kepercayaan yang tinggi. | | | | | |
| 11. Dalam bekerja pimpinan saya selalu menunjukkan inisiatif. | | | | | |
| 12. Pimpinan saya selalu memiliki inovasi dalam menjalankan kepemimpinannya | | | | | |

DISIPLIN KERJA (X₃)

| PERNYATAAN | Sangat Setuju | Setuju | Kurang Setuju | Tidak setuju | Sangat Tidak setuju |
|---|----------------------|---------------|----------------------|---------------------|----------------------------|
| 1. Saya selalu hadir setiap hari kerja | | | | | |
| 2. Saya selalu datang dan pulang tepat waktu | | | | | |
| 3. Saya selalu masuk ke ruang untuk bekerja tepat waktu | | | | | |
| 4. Saya selalu bekerja sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan | | | | | |
| 5. Saya selalu mematuhi peraturan seperti mengguna seragam kerja sesuai ketentuan yang diberlakukan | | | | | |
| 6. Saya selalu menjalankan job description/ uraian tugas | | | | | |
| 7. Saya selalu menunjukkan hasil kerja yang terbaik | | | | | |
| 8. Hasil bekerja saya telah sesuai dengan apa yang diinginkan pimpinan | | | | | |

KINERJA (Y)

| PERNYATAAN | Sangat Setuju | Setuju | Kurang Setuju | Tidak setuju | Sangat Tidak setuju |
|--|----------------------|---------------|----------------------|---------------------|----------------------------|
| 1. Saya selalu mengutamakan kualitas setiap melakukan pekerjaan | | | | | |
| 2. Saya selalu memiliki kecepatan yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan. | | | | | |
| 3. Saya selalu menyelesaikan tugas atau pekerjaan tepat pada waktunya. | | | | | |
| 4. Perusahaan memberikan kepercayaan kepada saya untuk menyelesaikan pekerjaan lebih banyak dari pegawai lain. | | | | | |
| 5. Saya selalu menjadi yang terbaik dan terandal dalam bekerja. | | | | | |
| 6. Saya selalu mempunyai inisiatif tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan sehari-hari. | | | | | |
| 7. Saya selalu memahami pekerjaan yang diberikan. | | | | | |
| 8. Saya selalu dapat diajak bekerja sama dengan rekan-rekan sekerja. | | | | | |
| 9. Saya selalu memberikan laporan evaluasi kerja kepada atasan. | | | | | |
| 10. Saya selalu sadar akan tanggung jawab dalam menjalankan pekerjaan | | | | | |

Lampiran 2. Variabel Pengawasan (X₁)

| No. Resp. | Nomor pertanyaan X1 (Pengawasan) | | | | | | | | TOTAL |
|--------------|----------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|-------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | |
| 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 |
| 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 |
| 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 40 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 30 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 36 |
| 6 | 5 | 4 | 2 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 33 |
| 7 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 34 |
| 8 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 27 |
| 9 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 28 |
| 10 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 33 |
| 11 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 35 |
| 12 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 35 |
| 13 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 36 |
| 14 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 37 |
| 15 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 34 |
| 16 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 35 |
| 17 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 36 |
| 18 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 40 |
| 19 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 33 |
| 20 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 40 |
| 21 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 33 |
| 22 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 34 |
| 23 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 34 |
| 24 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 |
| 25 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 29 |
| 26 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 38 |
| 27 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 29 |
| 28 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 37 |
| 29 | 5 | 4 | 3 | 5 | 1 | 4 | 5 | 3 | 30 |
| 30 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 34 |
| 31 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 30 |
| 32 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 |
| 33 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 31 |
| 34 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 32 |
| 35 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 29 |
| 36 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 32 |
| 37 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 |
| 38 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 31 |
| 39 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 |
| 40 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 |
| 41 | 5 | 4 | 2 | 3 | 3 | 5 | 5 | 1 | 28 |
| 42 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 33 |
| TOTAL | | | | | | | | | 1390 |

Sumber : Hasil Penelitian Angket Tahun 2018

Lampiran 3. Variabel Kepemimpinan (X_2)

| No. Resp. | Nomor pertanyaan X2 (Kepemimpinan) | | | | | | | | | | | | TOTAL |
|-----------|------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | |
| 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 48 |
| 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 50 |
| 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 60 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 47 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 53 |
| 6 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 50 |
| 7 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 50 |
| 8 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 23 |
| 9 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 30 |
| 10 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 52 |
| 11 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 59 |
| 12 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 55 |
| 13 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 55 |
| 14 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 52 |
| 15 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 53 |
| 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 51 |
| 17 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 55 |
| 18 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 38 |
| 19 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 54 |
| 20 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 58 |
| 21 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 51 |
| 22 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 55 |
| 23 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 54 |
| 24 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 42 |
| 25 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 48 |
| 26 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 51 |
| 27 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 51 |
| 28 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 40 |
| 29 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 1 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 42 |
| 30 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 56 |
| 31 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 49 |
| 32 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 48 |
| 33 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 50 |
| 34 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 48 |
| 35 | 4 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 37 |
| 36 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 51 |
| 37 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 49 |
| 38 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 45 |
| 39 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 48 |
| 40 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 46 |
| 41 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 1 | 45 |
| 42 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 46 |
| TOTAL | | | | | | | | | | | | | 2045 |

Sumber : Hasil Penelitian Angket Tahun 2018

Lampiran 4. Variabel Disiplin Kerja (X_3)

| No. Resp. | Nomor pertanyaan X3 (Disiplin Kerja) | | | | | | | | TOTAL |
|--------------|--------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|-------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | |
| 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 |
| 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 |
| 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 40 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 35 |
| 6 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 33 |
| 7 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 |
| 8 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 31 |
| 9 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 30 |
| 10 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 38 |
| 11 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 40 |
| 12 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 40 |
| 13 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 38 |
| 14 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 35 |
| 15 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 37 |
| 16 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 36 |
| 17 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 40 |
| 18 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 40 |
| 19 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 |
| 20 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 40 |
| 21 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 35 |
| 22 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 38 |
| 23 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 34 |
| 24 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 31 |
| 25 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 33 |
| 26 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 39 |
| 27 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 36 |
| 28 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 35 |
| 29 | 4 | 1 | 4 | 3 | 5 | 4 | 2 | 4 | 27 |
| 30 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 |
| 31 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 36 |
| 32 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 40 |
| 33 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 36 |
| 34 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 |
| 35 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 33 |
| 36 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 34 |
| 37 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 |
| 38 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 |
| 39 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 |
| 40 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 31 |
| 41 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 35 |
| 42 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 34 |
| TOTAL | | | | | | | | | 1460 |

Sumber : Hasil Penelitian Angket Tahun 2018

Lampiran 5. Variabel Kinerja (Y)

| No. Resp. | Nomor pertanyaan Y (Kinerja) | | | | | | | | | | TOTAL |
|--------------|------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 40 |
| 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 40 |
| 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 50 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 37 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 44 |
| 6 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 39 |
| 7 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 40 |
| 8 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 36 |
| 9 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 36 |
| 10 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 38 |
| 11 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 49 |
| 12 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 44 |
| 13 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 47 |
| 14 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 43 |
| 15 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 44 |
| 16 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 45 |
| 17 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 49 |
| 18 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 46 |
| 19 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 40 |
| 20 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 50 |
| 21 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 42 |
| 22 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 46 |
| 23 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 47 |
| 24 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 39 |
| 25 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 40 |
| 26 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 45 |
| 27 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 44 |
| 28 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 40 |
| 29 | 1 | 4 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 32 |
| 30 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 43 |
| 31 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 40 |
| 32 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 40 |
| 33 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 39 |
| 34 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 38 |
| 35 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 38 |
| 36 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 40 |
| 37 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 40 |
| 38 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 37 |
| 39 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 40 |
| 40 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 36 |
| 41 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 2 | 3 | 41 |
| 42 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 44 |
| TOTAL | | | | | | | | | | | 1748 |

Sumber : Hasil Penelitian Angket Tahun 2018

Lampiran 6. Uji Validitas Variabel Pengawasan (X₁)

Correlations

| | | Btr1 | Btr2 | Btr3 | Btr4 | Btr5 | Btr6 | Btr7 | Btr8 | Pengawasan |
|------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------------|
| Btr1 | Pearson Correlation | 1 | ,536** | ,190 | ,320* | ,085 | ,493** | ,465** | ,223 | ,583** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,228 | ,039 | ,595 | ,001 | ,002 | ,156 | ,000 |
| | N | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 |
| Btr2 | Pearson Correlation | ,536** | 1 | ,479** | ,354* | ,337* | ,405** | ,636** | ,406** | ,775** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,001 | ,022 | ,029 | ,008 | ,000 | ,008 | ,000 |
| | N | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 |
| Btr3 | Pearson Correlation | ,190 | ,479** | 1 | ,365* | ,284 | ,004 | ,076 | ,375* | ,609** |
| | Sig. (2-tailed) | ,228 | ,001 | | ,018 | ,068 | ,978 | ,634 | ,014 | ,000 |
| | N | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 |
| Btr4 | Pearson Correlation | ,320* | ,354* | ,365* | 1 | ,078 | ,191 | ,295 | ,337* | ,582** |
| | Sig. (2-tailed) | ,039 | ,022 | ,018 | | ,624 | ,227 | ,058 | ,029 | ,000 |
| | N | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 |
| Btr5 | Pearson Correlation | ,085 | ,337* | ,284 | ,078 | 1 | ,354* | ,141 | ,585** | ,619** |
| | Sig. (2-tailed) | ,595 | ,029 | ,068 | ,624 | | ,021 | ,374 | ,000 | ,000 |
| | N | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 |
| Btr6 | Pearson Correlation | ,493** | ,405** | ,004 | ,191 | ,354* | 1 | ,559** | ,322* | ,586** |
| | Sig. (2-tailed) | ,001 | ,008 | ,978 | ,227 | ,021 | | ,000 | ,038 | ,000 |
| | N | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 |
| Btr7 | Pearson Correlation | ,465** | ,636** | ,076 | ,295 | ,141 | ,559** | 1 | ,216 | ,579** |
| | Sig. (2-tailed) | ,002 | ,000 | ,634 | ,058 | ,374 | ,000 | | ,169 | ,000 |
| | N | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 |
| Btr8 | Pearson Correlation | ,223 | ,406** | ,375* | ,337* | ,585** | ,322* | ,216 | 1 | ,737** |
| | Sig. (2-tailed) | ,156 | ,008 | ,014 | ,029 | ,000 | ,038 | ,169 | | ,000 |
| | N | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 |
| Pengawasan | Pearson Correlation | ,583** | ,775** | ,609** | ,582** | ,619** | ,586** | ,579** | ,737** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran 7. Uji Validitas Variabel Kepemimpinan (X₂)

Correlations

| | | Btr1 | Btr2 | Btr3 | Btr4 | Btr5 | Btr6 | Btr7 | Btr8 | Btr9 | Btr10 | Btr11 | Btr12 | Kepemimpinan |
|--------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------------|
| Btr1 | Pearson Correlation | 1 | ,540** | ,366* | ,377* | ,403** | ,381* | ,302 | ,258 | ,379* | ,212 | ,349* | ,241 | ,514** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,017 | ,014 | ,008 | ,013 | ,052 | ,099 | ,013 | ,177 | ,024 | ,124 | ,000 |
| | N | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 |
| Btr2 | Pearson Correlation | ,540** | 1 | ,605** | ,590** | ,450** | ,451** | ,524** | ,362* | ,431** | ,455** | ,578** | ,361* | ,694** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,000 | ,000 | ,003 | ,003 | ,000 | ,019 | ,004 | ,002 | ,000 | ,019 | ,000 |
| | N | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 |
| Btr3 | Pearson Correlation | ,366* | ,605** | 1 | ,674** | ,543** | ,367* | ,697** | ,492** | ,491** | ,533** | ,563** | ,367* | ,756** |
| | Sig. (2-tailed) | ,017 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,017 | ,000 | ,001 | ,001 | ,000 | ,000 | ,017 | ,000 |
| | N | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 |
| Btr4 | Pearson Correlation | ,377* | ,590** | ,674** | 1 | ,707** | ,246 | ,610** | ,513** | ,418** | ,551** | ,726** | ,358* | ,756** |
| | Sig. (2-tailed) | ,014 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,116 | ,000 | ,001 | ,006 | ,000 | ,000 | ,020 | ,000 |
| | N | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 |
| Btr5 | Pearson Correlation | ,403** | ,450** | ,543** | ,707** | 1 | ,492** | ,517** | ,561** | ,515** | ,668** | ,594** | ,581** | ,791** |
| | Sig. (2-tailed) | ,008 | ,003 | ,000 | ,000 | | ,001 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 |
| Btr6 | Pearson Correlation | ,381* | ,451** | ,367* | ,246 | ,492** | 1 | ,314* | ,184 | ,325* | ,338* | ,371* | ,346* | ,538** |
| | Sig. (2-tailed) | ,013 | ,003 | ,017 | ,116 | ,001 | | ,043 | ,243 | ,036 | ,028 | ,016 | ,025 | ,000 |
| | N | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 |
| Btr7 | Pearson Correlation | ,302 | ,524** | ,697** | ,610** | ,517** | ,314* | 1 | ,779** | ,719** | ,767** | ,688** | ,611** | ,849** |
| | Sig. (2-tailed) | ,052 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,043 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 |
| Btr8 | Pearson Correlation | ,258 | ,362* | ,492** | ,513** | ,561** | ,184 | ,779** | 1 | ,770** | ,729** | ,578** | ,740** | ,786** |
| | Sig. (2-tailed) | ,099 | ,019 | ,001 | ,001 | ,000 | ,243 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 |
| Btr9 | Pearson Correlation | ,379* | ,431** | ,491** | ,418** | ,515** | ,325* | ,719** | ,770** | 1 | ,662** | ,609** | ,814** | ,799** |
| | Sig. (2-tailed) | ,013 | ,004 | ,001 | ,006 | ,000 | ,036 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 |
| Btr10 | Pearson Correlation | ,212 | ,455** | ,533** | ,551** | ,668** | ,338* | ,767** | ,729** | ,662** | 1 | ,754** | ,772** | ,845** |
| | Sig. (2-tailed) | ,177 | ,002 | ,000 | ,000 | ,000 | ,028 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 |
| Btr11 | Pearson Correlation | ,349* | ,578** | ,563** | ,726** | ,594** | ,371* | ,688** | ,578** | ,609** | ,754** | 1 | ,579** | ,827** |
| | Sig. (2-tailed) | ,024 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,016 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 |
| Btr12 | Pearson Correlation | ,241 | ,361* | ,367* | ,358* | ,581** | ,346* | ,611** | ,740** | ,814** | ,772** | ,579** | 1 | ,766** |
| | Sig. (2-tailed) | ,124 | ,019 | ,017 | ,020 | ,000 | ,025 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 |
| Kepemimpinan | Pearson Correlation | ,514** | ,694** | ,756** | ,756** | ,791** | ,538** | ,849** | ,786** | ,799** | ,845** | ,827** | ,766** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran 8. Uji Validitas Variabel Disiplin Kerja (X₃)

Correlations

| | | Btr1 | Btr2 | Btr3 | Btr4 | Btr5 | Btr6 | Btr7 | Btr8 | Disiplin Kerja |
|----------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----------------|
| Btr1 | Pearson Correlation | 1 | ,439** | ,260 | ,315* | ,408** | ,451** | ,306* | ,288 | ,577** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,004 | ,096 | ,042 | ,007 | ,003 | ,049 | ,064 | ,000 |
| | N | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 |
| Btr2 | Pearson Correlation | ,439** | 1 | ,477** | ,550** | ,412** | ,539** | ,595** | ,332* | ,768** |
| | Sig. (2-tailed) | ,004 | | ,001 | ,000 | ,007 | ,000 | ,000 | ,032 | ,000 |
| | N | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 |
| Btr3 | Pearson Correlation | ,260 | ,477** | 1 | ,632** | ,619** | ,515** | ,555** | ,394** | ,760** |
| | Sig. (2-tailed) | ,096 | ,001 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,010 | ,000 |
| | N | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 |
| Btr4 | Pearson Correlation | ,315* | ,550** | ,632** | 1 | ,393* | ,519** | ,651** | ,410** | ,762** |
| | Sig. (2-tailed) | ,042 | ,000 | ,000 | | ,010 | ,000 | ,000 | ,007 | ,000 |
| | N | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 |
| Btr5 | Pearson Correlation | ,408** | ,412** | ,619** | ,393* | 1 | ,693** | ,249 | ,396** | ,702** |
| | Sig. (2-tailed) | ,007 | ,007 | ,000 | ,010 | | ,000 | ,112 | ,009 | ,000 |
| | N | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 |
| Btr6 | Pearson Correlation | ,451** | ,539** | ,515** | ,519** | ,693** | 1 | ,635** | ,632** | ,839** |
| | Sig. (2-tailed) | ,003 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 |
| Btr7 | Pearson Correlation | ,306* | ,595** | ,555** | ,651** | ,249 | ,635** | 1 | ,528** | ,778** |
| | Sig. (2-tailed) | ,049 | ,000 | ,000 | ,000 | ,112 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 |
| Btr8 | Pearson Correlation | ,288 | ,332* | ,394** | ,410** | ,396** | ,632** | ,528** | 1 | ,670** |
| | Sig. (2-tailed) | ,064 | ,032 | ,010 | ,007 | ,009 | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 |
| Disiplin Kerja | Pearson Correlation | ,577** | ,768** | ,760** | ,762** | ,702** | ,839** | ,778** | ,670** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 |

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran 9. Uji Validitas Variabel Kinerja (Y)

Correlations

| | | Btr1 | Btr2 | Btr3 | Btr4 | Btr5 | Btr6 | Btr7 | Btr8 | Btr9 | Btr10 | Kinerja |
|---------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| Btr1 | Pearson Correlation | 1 | ,438** | ,499** | ,539** | ,612** | ,483** | ,225 | ,278 | ,267 | ,448** | ,716** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,004 | ,001 | ,000 | ,000 | ,001 | ,153 | ,075 | ,088 | ,003 | ,000 |
| | N | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 |
| Btr2 | Pearson Correlation | ,438** | 1 | ,718** | ,249 | ,557** | ,656** | ,397** | ,379* | ,452** | ,495** | ,745** |
| | Sig. (2-tailed) | ,004 | | ,000 | ,112 | ,000 | ,000 | ,009 | ,013 | ,003 | ,001 | ,000 |
| | N | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 |
| Btr3 | Pearson Correlation | ,499** | ,718** | 1 | ,184 | ,527** | ,519** | ,404** | ,490** | ,295 | ,373* | ,693** |
| | Sig. (2-tailed) | ,001 | ,000 | | ,242 | ,000 | ,000 | ,008 | ,001 | ,058 | ,015 | ,000 |
| | N | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 |
| Btr4 | Pearson Correlation | ,539** | ,249 | ,184 | 1 | ,748** | ,658** | ,245 | ,125 | ,176 | ,260 | ,659** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,112 | ,242 | | ,000 | ,000 | ,117 | ,431 | ,265 | ,096 | ,000 |
| | N | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 |
| Btr5 | Pearson Correlation | ,612** | ,557** | ,527** | ,748** | 1 | ,715** | ,266 | ,210 | ,193 | ,254 | ,768** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,088 | ,182 | ,221 | ,105 | ,000 |
| | N | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 |
| Btr6 | Pearson Correlation | ,483** | ,656** | ,519** | ,658** | ,715** | 1 | ,335* | ,421** | ,246 | ,352* | ,788** |
| | Sig. (2-tailed) | ,001 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,030 | ,005 | ,117 | ,022 | ,000 |
| | N | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 |
| Btr7 | Pearson Correlation | ,225 | ,397** | ,404** | ,245 | ,266 | ,335* | 1 | ,337* | ,718** | ,530** | ,623** |
| | Sig. (2-tailed) | ,153 | ,009 | ,008 | ,117 | ,088 | ,030 | | ,029 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 |
| Btr8 | Pearson Correlation | ,278 | ,379* | ,490** | ,125 | ,210 | ,421** | ,337* | 1 | ,473** | ,566** | ,580** |
| | Sig. (2-tailed) | ,075 | ,013 | ,001 | ,431 | ,182 | ,005 | ,029 | | ,002 | ,000 | ,000 |
| | N | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 |
| Btr9 | Pearson Correlation | ,267 | ,452** | ,295 | ,176 | ,193 | ,246 | ,718** | ,473** | 1 | ,776** | ,638** |
| | Sig. (2-tailed) | ,088 | ,003 | ,058 | ,265 | ,221 | ,117 | ,000 | ,002 | | ,000 | ,000 |
| | N | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 |
| Btr10 | Pearson Correlation | ,448** | ,495** | ,373* | ,260 | ,254 | ,352* | ,530** | ,566** | ,776** | 1 | ,708** |
| | Sig. (2-tailed) | ,003 | ,001 | ,015 | ,096 | ,105 | ,022 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 |
| Kinerja | Pearson Correlation | ,716** | ,745** | ,693** | ,659** | ,768** | ,788** | ,623** | ,580** | ,638** | ,708** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran 10. Uji Reliability

a. Variabel Pengawasan (X_1)

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 42 | 100,0 |
| | Excluded ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 42 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,770 | 8 |

b. Variabel Kepemimpinan (X_2)

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 42 | 100,0 |
| | Excluded ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 42 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,926 | 12 |

c. Variabel Disiplin Kerja (X_3)

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 42 | 100,0 |
| | Excluded ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 42 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,872 | 8 |

d. Variabel Kinerja (Y)

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 42 | 100,0 |
| | Excluded ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 42 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,875 | 10 |

Lampiran 11. Regression

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|--|-------------------|--------|
| 1 | DisiplinKerja, Kepemimpinan, Pengawasan ^b | | Enter |

a. Dependent Variable: Kinerja

b. All requested variables entered.

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,866 ^a | ,750 | ,730 | 2,17818 |

a. Predictors: (Constant), DisiplinKerja, Kepemimpinan, Pengawasan

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 539,616 | 3 | 179,872 | 37,912 | ,000 ^b |
| | Residual | 180,289 | 38 | 4,744 | | |
| | Total | 719,905 | 41 | | | |

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), DisiplinKerja, Kepemimpinan, Pengawasan

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|---------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1,400 | 3,884 | | ,360 | ,721 |
| | Pengawasan | ,402 | ,145 | ,309 | 2,779 | ,008 |
| | Kepemimpinan | ,139 | ,058 | ,241 | 2,418 | ,020 |
| | DisiplinKerja | ,579 | ,136 | ,465 | 4,264 | ,000 |

a. Dependent Variable: Kinerja

12. Uji Asumsi Klasik

Descriptive Statistics

| | Mean | Std. Deviation | N |
|---------------|---------|----------------|----|
| Kinerja | 41,6190 | 4,19030 | 42 |
| Pengawasan | 33,0952 | 3,22195 | 42 |
| Kepemimpinan | 48,6905 | 7,24985 | 42 |
| DisiplinKerja | 34,7619 | 3,36995 | 42 |

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | | | | | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|---------------|
| | | | | | R Square Change | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change | |
| 1 | ,866 ^a | ,750 | ,730 | 2,17818 | ,750 | 37,912 | 3 | 38 | ,000 | 2,091 |

a. Predictors: (Constant), DisiplinKerja, Kepemimpinan, Pengawasan

b. Dependent Variable: Kinerja

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 539,616 | 3 | 179,872 | 37,912 | ,000 ^b |
| | Residual | 180,289 | 38 | 4,744 | | |
| | Total | 719,905 | 41 | | | |

a. Dependent Variable: Kinerja

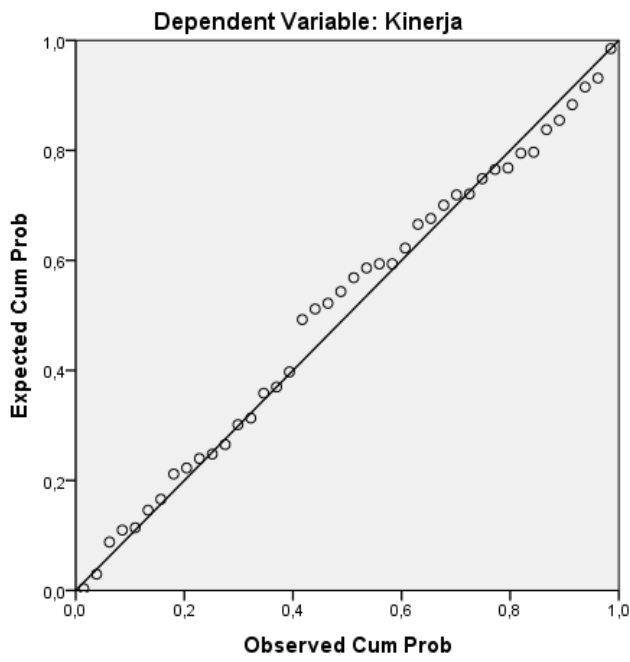
b. Predictors: (Constant), DisiplinKerja, Kepemimpinan, Pengawasan

Coefficients^a

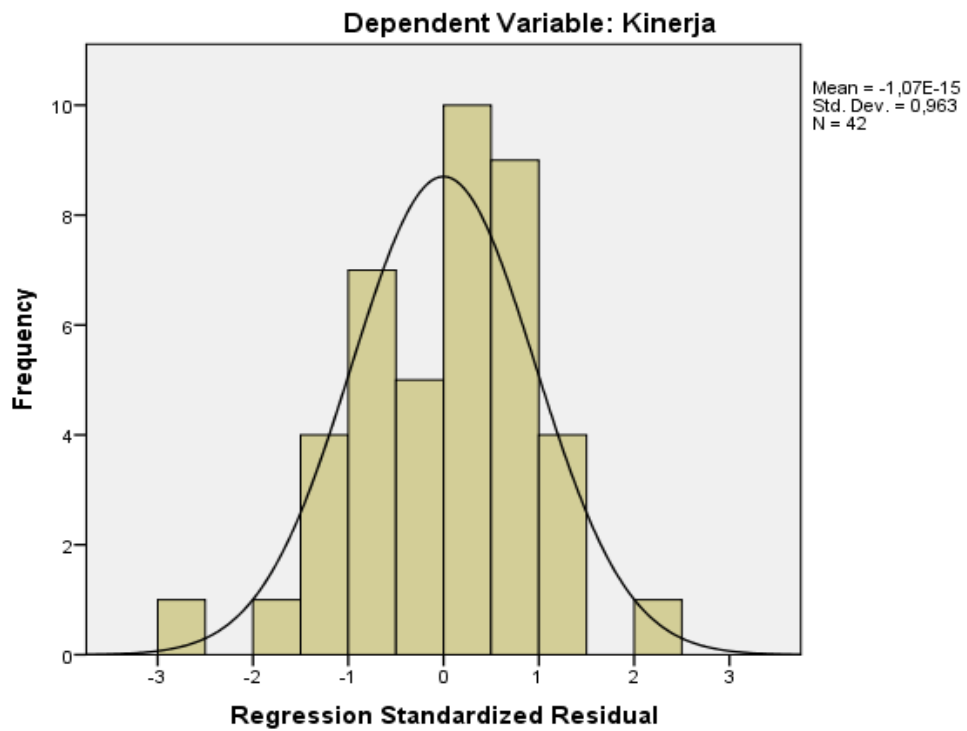
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|-------|---------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 1,400 | 3,884 | | ,360 | ,721 | | |
| | Pengawasan | ,402 | ,145 | ,309 | 2,779 | ,008 | ,532 | 1,880 |
| | Kepemimpinan | ,139 | ,058 | ,241 | 2,418 | ,020 | ,662 | 1,511 |
| | DisiplinKerja | ,579 | ,136 | ,465 | 4,264 | ,000 | ,553 | 1,807 |

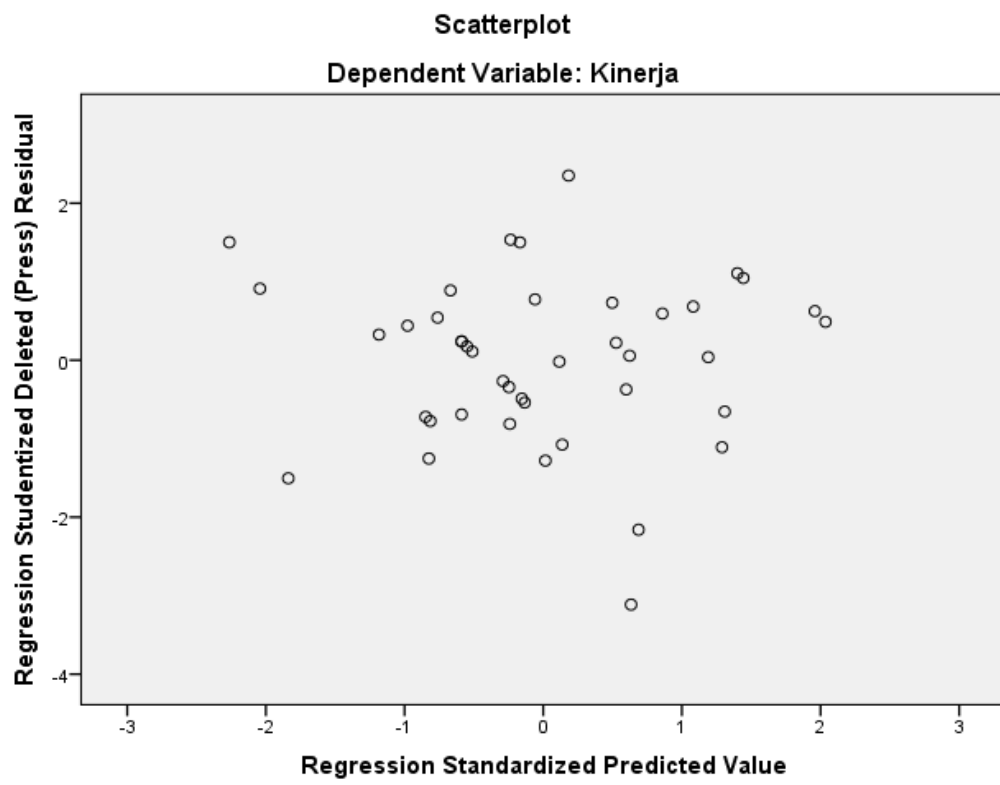
a. Dependent Variable: Kinerja

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Histogram





Lampiran 13. Frequency Table

Btr1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3,00 | 1 | 2,4 | 2,4 | 2,4 |
| | 4,00 | 24 | 57,1 | 57,1 | 59,5 |
| | 5,00 | 17 | 40,5 | 40,5 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

Btr2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3,00 | 1 | 2,4 | 2,4 | 2,4 |
| | 4,00 | 31 | 73,8 | 73,8 | 76,2 |
| | 5,00 | 10 | 23,8 | 23,8 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

Btr3

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2,00 | 5 | 11,9 | 11,9 | 11,9 |
| | 3,00 | 11 | 26,2 | 26,2 | 38,1 |
| | 4,00 | 22 | 52,4 | 52,4 | 90,5 |
| | 5,00 | 4 | 9,5 | 9,5 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

Btr4

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3,00 | 13 | 31,0 | 31,0 | 31,0 |
| | 4,00 | 23 | 54,8 | 54,8 | 85,7 |
| | 5,00 | 6 | 14,3 | 14,3 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

Btr5

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1,00 | 1 | 2,4 | 2,4 | 2,4 |
| | 3,00 | 5 | 11,9 | 11,9 | 14,3 |
| | 4,00 | 24 | 57,1 | 57,1 | 71,4 |
| | 5,00 | 12 | 28,6 | 28,6 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

Btr6

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 4,00 | 27 | 64,3 | 64,3 | 64,3 |
| | 5,00 | 15 | 35,7 | 35,7 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

Btr7

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 4,00 | 24 | 57,1 | 57,1 | 57,1 |
| | 5,00 | 18 | 42,9 | 42,9 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

Btr8

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1,00 | 1 | 2,4 | 2,4 | 2,4 |
| | 3,00 | 4 | 9,5 | 9,5 | 11,9 |
| | 4,00 | 22 | 52,4 | 52,4 | 64,3 |
| | 5,00 | 15 | 35,7 | 35,7 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

Pengawasan

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 27,00 | 1 | 2,4 | 2,4 | 2,4 |
| | 28,00 | 2 | 4,8 | 4,8 | 7,1 |
| | 29,00 | 3 | 7,1 | 7,1 | 14,3 |
| | 30,00 | 3 | 7,1 | 7,1 | 21,4 |
| | 31,00 | 2 | 4,8 | 4,8 | 26,2 |
| | 32,00 | 9 | 21,4 | 21,4 | 47,6 |
| | 33,00 | 5 | 11,9 | 11,9 | 59,5 |
| | 34,00 | 5 | 11,9 | 11,9 | 71,4 |
| | 35,00 | 3 | 7,1 | 7,1 | 78,6 |
| | 36,00 | 3 | 7,1 | 7,1 | 85,7 |
| | 37,00 | 2 | 4,8 | 4,8 | 90,5 |
| | 38,00 | 1 | 2,4 | 2,4 | 92,9 |
| | 40,00 | 3 | 7,1 | 7,1 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

Btr1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3,00 | 7 | 16,7 | 16,7 | 16,7 |
| | 4,00 | 24 | 57,1 | 57,1 | 73,8 |
| | 5,00 | 11 | 26,2 | 26,2 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

Btr2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2,00 | 1 | 2,4 | 2,4 | 2,4 |
| | 3,00 | 7 | 16,7 | 16,7 | 19,0 |
| | 4,00 | 28 | 66,7 | 66,7 | 85,7 |
| | 5,00 | 6 | 14,3 | 14,3 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

Btr3

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1,00 | 1 | 2,4 | 2,4 | 2,4 |
| | 2,00 | 2 | 4,8 | 4,8 | 7,1 |
| | 3,00 | 5 | 11,9 | 11,9 | 19,0 |
| | 4,00 | 17 | 40,5 | 40,5 | 59,5 |
| | 5,00 | 17 | 40,5 | 40,5 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

Btr4

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2,00 | 2 | 4,8 | 4,8 | 4,8 |
| | 3,00 | 6 | 14,3 | 14,3 | 19,0 |
| | 4,00 | 23 | 54,8 | 54,8 | 73,8 |
| | 5,00 | 11 | 26,2 | 26,2 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

Btr5

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2,00 | 4 | 9,5 | 9,5 | 9,5 |
| | 3,00 | 3 | 7,1 | 7,1 | 16,7 |
| | 4,00 | 25 | 59,5 | 59,5 | 76,2 |
| | 5,00 | 10 | 23,8 | 23,8 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

Btr6

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1,00 | 1 | 2,4 | 2,4 | 2,4 |
| | 2,00 | 1 | 2,4 | 2,4 | 4,8 |
| | 3,00 | 1 | 2,4 | 2,4 | 7,1 |
| | 4,00 | 19 | 45,2 | 45,2 | 52,4 |
| | 5,00 | 20 | 47,6 | 47,6 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

Btr7

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2,00 | 3 | 7,1 | 7,1 | 7,1 |
| | 3,00 | 2 | 4,8 | 4,8 | 11,9 |
| | 4,00 | 18 | 42,9 | 42,9 | 54,8 |
| | 5,00 | 19 | 45,2 | 45,2 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

Btr8

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2,00 | 2 | 4,8 | 4,8 | 4,8 |
| | 3,00 | 4 | 9,5 | 9,5 | 14,3 |
| | 4,00 | 22 | 52,4 | 52,4 | 66,7 |
| | 5,00 | 14 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

Btr9

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2,00 | 2 | 4,8 | 4,8 | 4,8 |
| | 3,00 | 3 | 7,1 | 7,1 | 11,9 |
| | 4,00 | 25 | 59,5 | 59,5 | 71,4 |
| | 5,00 | 12 | 28,6 | 28,6 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

Btr10

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1,00 | 1 | 2,4 | 2,4 | 2,4 |
| | 2,00 | 3 | 7,1 | 7,1 | 9,5 |
| | 3,00 | 3 | 7,1 | 7,1 | 16,7 |
| | 4,00 | 25 | 59,5 | 59,5 | 76,2 |
| | 5,00 | 10 | 23,8 | 23,8 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

Btr11

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1,00 | 1 | 2,4 | 2,4 | 2,4 |
| | 2,00 | 1 | 2,4 | 2,4 | 4,8 |
| | 3,00 | 5 | 11,9 | 11,9 | 16,7 |
| | 4,00 | 28 | 66,7 | 66,7 | 83,3 |
| | 5,00 | 7 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

Btr12

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1,00 | 2 | 4,8 | 4,8 | 4,8 |
| | 2,00 | 1 | 2,4 | 2,4 | 7,1 |
| | 3,00 | 6 | 14,3 | 14,3 | 21,4 |
| | 4,00 | 27 | 64,3 | 64,3 | 85,7 |
| | 5,00 | 6 | 14,3 | 14,3 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

Kepemimpinan

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 23,00 | 1 | 2,4 | 2,4 | 2,4 |
| | 30,00 | 1 | 2,4 | 2,4 | 4,8 |
| | 37,00 | 1 | 2,4 | 2,4 | 7,1 |
| | 38,00 | 1 | 2,4 | 2,4 | 9,5 |
| | 40,00 | 1 | 2,4 | 2,4 | 11,9 |
| | 42,00 | 2 | 4,8 | 4,8 | 16,7 |
| | 45,00 | 2 | 4,8 | 4,8 | 21,4 |
| | 46,00 | 2 | 4,8 | 4,8 | 26,2 |
| | 47,00 | 1 | 2,4 | 2,4 | 28,6 |
| | 48,00 | 5 | 11,9 | 11,9 | 40,5 |
| | 49,00 | 2 | 4,8 | 4,8 | 45,2 |
| | 50,00 | 4 | 9,5 | 9,5 | 54,8 |
| | 51,00 | 5 | 11,9 | 11,9 | 66,7 |
| | 52,00 | 2 | 4,8 | 4,8 | 71,4 |
| | 53,00 | 2 | 4,8 | 4,8 | 76,2 |
| | 54,00 | 2 | 4,8 | 4,8 | 81,0 |
| | 55,00 | 4 | 9,5 | 9,5 | 90,5 |
| | 56,00 | 1 | 2,4 | 2,4 | 92,9 |
| | 58,00 | 1 | 2,4 | 2,4 | 95,2 |
| | 59,00 | 1 | 2,4 | 2,4 | 97,6 |
| | 60,00 | 1 | 2,4 | 2,4 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

Btr1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 4,00 | 16 | 38,1 | 38,1 | 38,1 |
| | 5,00 | 26 | 61,9 | 61,9 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

Btr2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1,00 | 1 | 2,4 | 2,4 | 2,4 |
| | 3,00 | 1 | 2,4 | 2,4 | 4,8 |
| | 4,00 | 21 | 50,0 | 50,0 | 54,8 |
| | 5,00 | 19 | 45,2 | 45,2 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

Btr3

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3,00 | 2 | 4,8 | 4,8 | 4,8 |
| | 4,00 | 25 | 59,5 | 59,5 | 64,3 |
| | 5,00 | 15 | 35,7 | 35,7 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

Btr4

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3,00 | 1 | 2,4 | 2,4 | 2,4 |
| | 4,00 | 26 | 61,9 | 61,9 | 64,3 |
| | 5,00 | 15 | 35,7 | 35,7 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

Btr5

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3,00 | 2 | 4,8 | 4,8 | 4,8 |
| | 4,00 | 20 | 47,6 | 47,6 | 52,4 |
| | 5,00 | 20 | 47,6 | 47,6 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

Btr6

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 4,00 | 28 | 66,7 | 66,7 | 66,7 |
| | 5,00 | 14 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

Btr7

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2,00 | 1 | 2,4 | 2,4 | 2,4 |
| | 3,00 | 1 | 2,4 | 2,4 | 4,8 |
| | 4,00 | 27 | 64,3 | 64,3 | 69,0 |
| | 5,00 | 13 | 31,0 | 31,0 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

Btr8

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3,00 | 4 | 9,5 | 9,5 | 9,5 |
| | 4,00 | 28 | 66,7 | 66,7 | 76,2 |
| | 5,00 | 10 | 23,8 | 23,8 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

DisiplinKerja

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 27,00 | 1 | 2,4 | 2,4 | 2,4 |
| | 30,00 | 1 | 2,4 | 2,4 | 4,8 |
| | 31,00 | 3 | 7,1 | 7,1 | 11,9 |
| | 32,00 | 10 | 23,8 | 23,8 | 35,7 |
| | 33,00 | 3 | 7,1 | 7,1 | 42,9 |
| | 34,00 | 3 | 7,1 | 7,1 | 50,0 |
| | 35,00 | 5 | 11,9 | 11,9 | 61,9 |
| | 36,00 | 4 | 9,5 | 9,5 | 71,4 |
| | 37,00 | 1 | 2,4 | 2,4 | 73,8 |
| | 38,00 | 3 | 7,1 | 7,1 | 81,0 |
| | 39,00 | 1 | 2,4 | 2,4 | 83,3 |
| | 40,00 | 7 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

Btr1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1.00 | 1 | 2.4 | 2.4 | 2.4 |
| | 4.00 | 27 | 64.3 | 64.3 | 66.7 |
| | 5.00 | 14 | 33.3 | 33.3 | 100.0 |
| | Total | 42 | 100.0 | 100.0 | |

Btr2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3.00 | 2 | 4.8 | 4.8 | 4.8 |
| | 4.00 | 31 | 73.8 | 73.8 | 78.6 |
| | 5.00 | 9 | 21.4 | 21.4 | 100.0 |
| | Total | 42 | 100.0 | 100.0 | |

Btr3

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3.00 | 1 | 2.4 | 2.4 | 2.4 |
| | 4.00 | 29 | 69.0 | 69.0 | 71.4 |
| | 5.00 | 12 | 28.6 | 28.6 | 100.0 |
| | Total | 42 | 100.0 | 100.0 | |

Btr4

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1.00 | 1 | 2.4 | 2.4 | 2.4 |
| | 3.00 | 13 | 31.0 | 31.0 | 33.3 |
| | 4.00 | 23 | 54.8 | 54.8 | 88.1 |
| | 5.00 | 5 | 11.9 | 11.9 | 100.0 |
| | Total | 42 | 100.0 | 100.0 | |

Btr5

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00 | 1 | 2.4 | 2.4 | 2.4 |
| | 3.00 | 12 | 28.6 | 28.6 | 31.0 |
| | 4.00 | 22 | 52.4 | 52.4 | 83.3 |
| | 5.00 | 7 | 16.7 | 16.7 | 100.0 |
| | Total | 42 | 100.0 | 100.0 | |

Btr6

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3.00 | 5 | 11.9 | 11.9 | 11.9 |
| | 4.00 | 26 | 61.9 | 61.9 | 73.8 |
| | 5.00 | 11 | 26.2 | 26.2 | 100.0 |
| | Total | 42 | 100.0 | 100.0 | |

Btr7

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3.00 | 3 | 7.1 | 7.1 | 7.1 |
| | 4.00 | 27 | 64.3 | 64.3 | 71.4 |
| | 5.00 | 12 | 28.6 | 28.6 | 100.0 |
| | Total | 42 | 100.0 | 100.0 | |

Btr8

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 4.00 | 23 | 54.8 | 54.8 | 54.8 |
| | 5.00 | 19 | 45.2 | 45.2 | 100.0 |
| | Total | 42 | 100.0 | 100.0 | |

Btr9

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00 | 1 | 2.4 | 2.4 | 2.4 |
| | 3.00 | 1 | 2.4 | 2.4 | 4.8 |
| | 4.00 | 28 | 66.7 | 66.7 | 71.4 |
| | 5.00 | 12 | 28.6 | 28.6 | 100.0 |
| | Total | 42 | 100.0 | 100.0 | |

Btr10

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3.00 | 2 | 4.8 | 4.8 | 4.8 |
| | 4.00 | 24 | 57.1 | 57.1 | 61.9 |
| | 5.00 | 16 | 38.1 | 38.1 | 100.0 |
| | Total | 42 | 100.0 | 100.0 | |

Kinerja

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|-----------------------|
| Valid | 32.00 | 1 | 2.4 | 2.4 | 2.4 |
| | 36.00 | 3 | 7.1 | 7.1 | 9.5 |
| | 37.00 | 2 | 4.8 | 4.8 | 14.3 |
| | 38.00 | 3 | 7.1 | 7.1 | 21.4 |
| | 39.00 | 3 | 7.1 | 7.1 | 28.6 |
| | 40.00 | 11 | 26.2 | 26.2 | 54.8 |
| | 41.00 | 1 | 2.4 | 2.4 | 57.1 |
| | 42.00 | 1 | 2.4 | 2.4 | 59.5 |
| | 43.00 | 2 | 4.8 | 4.8 | 64.3 |
| | 44.00 | 5 | 11.9 | 11.9 | 76.2 |
| | 45.00 | 2 | 4.8 | 4.8 | 81.0 |
| | 46.00 | 2 | 4.8 | 4.8 | 85.7 |
| | 47.00 | 2 | 4.8 | 4.8 | 90.5 |
| | 49.00 | 2 | 4.8 | 4.8 | 95.2 |
| | 50.00 | 2 | 4.8 | 4.8 | 100.0 |
| | Total | 42 | 100.0 | 100.0 | |

