

**PENGARUH PENGAWASAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN MELALUI DISIPLIN KERJA PADA
PT. JASA RAHARJA (PERSERO) CABANG
SUMATERA UTARA**

SKRIPSI

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagai Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)
Jurusan Manajemen*

OLEH:

TEUKU NURKUMALA SARI
1505160682



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
M E D A N
2019**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA

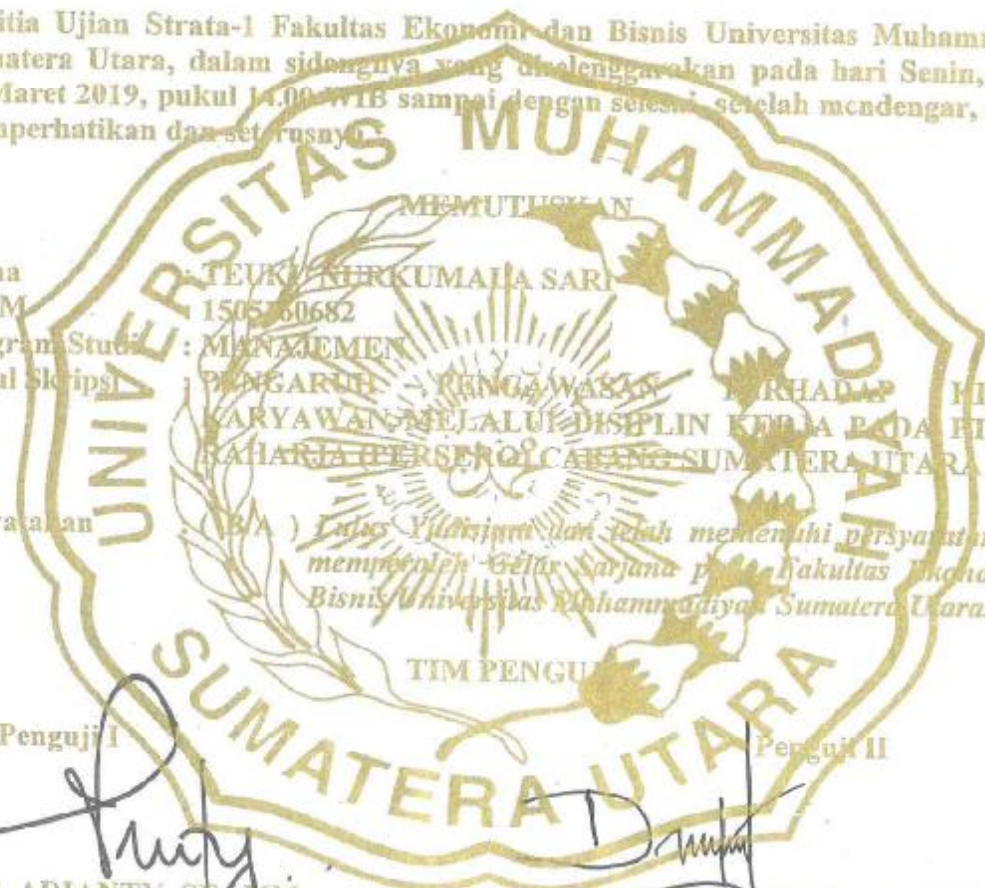
UMSU FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 Telp. (061) 66224567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Senin, tanggal 18 Maret 2019, pukul 14.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya



Nama : TEUKU MERKUMAJIA SARI
N.P.M : 1505160682
Program Studi : MANAJEMEN
Judul Skripsi : PENGARUH PENGAWASAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI DISIPLIN KERJA PADA PT. JASA BAHARIA PERSEROI CABANG SUMATERA UTARA
Dinyatakan (B.A) Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Penguji I

NEL ARIANTY, SE., MM.
Penguji II

Drs. DANI ISKANDAR, SE., MM

Pembimbing

HAZWAN KHAIR, SE., M.PH.D
PANDIA US...

Ketua

H. JANURI, SE., MM., M.Si
Sekretaris

ADE GUNAWAN, SE., M.Si



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Mochtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6623301, Fax, (061) 662547

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ
PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini disusun oleh

NAMA : TEUKU NURKUMALA SARI
N.P.M. : 1505160682
PRODI : MANAJEMEN
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
JUDUL SKRIPSI : PENGARUH PENGAWASAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI DISIPLIN KERJA PADA PT. JASA RAHARJA (PERSERO) CABANG SUMATERA UTARA

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam Ujian Mempertahankan Skripsi.

Medan, Maret 2019

Pembimbing Skripsi

(HAZMANAN KHAIR PASARIBU, SE., M.B.A.,PhD)

Diketahui/Disetujui
Oleh:

Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
UMSU

(JASMAN SYARIFUDDIN HSB, SE., M.Si)

Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
UMSU

(H. JANURI, SE., MM., M.Si)

SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Nama : TEUKU NURKUMALA SARI
NPM : 1505160682
Konsentrasi : MSDM
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis (Akuntansi/Perpajakan/Manajemen/Ekonomi Pembangunan)
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Menyatakan Bahwa,

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atas usaha saya sendiri, baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/skripsi
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut
 - Menjiplak /plagiat hasil karya penelitian orang lain
 - Merekayasa data angket, wawancara, obeservasi, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti mamaisukan stempel, kop surat, atau identintas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat "Penetapan Proyek Proposal / Makalah/Skripsi dan Penghunjukan Dosen Pembimbing " dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.

Demikianlah Pernyataan ini saat perbuat dengan kesadaran sendiri

Medan, 21.12.2018

Penbuat Pernyataan



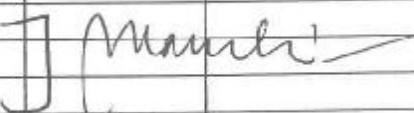
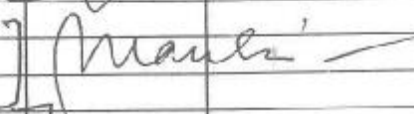
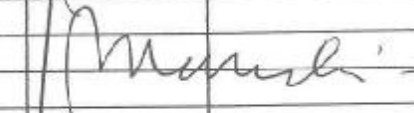
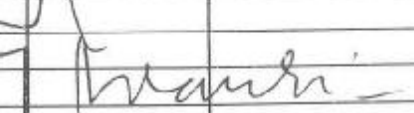
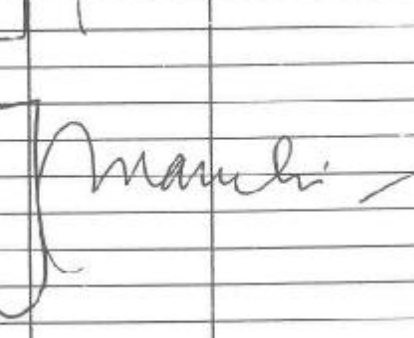
Teuku Nurkumala Sari
TEUKU NURKUMALA SARI

NB :

- Surat Pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat Pengajuan Judul.
- Foto Copy Surat pernyataan dilampirkan di preposal dan skripsi.

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

NAMA MAHASISWA : TEUKU NURKUMALA SARI
N.P.M. : 1505160682
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
JUDUL PENELITIAN : "PENGARUH PENGAWASAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI DISIPLIN KERJA PADA PT. JASA RAHARJA (PERSERO) CABANG SUMATERA UTARA"

Tanggal	Deskripsi Hasil Bimbingan Proposal	Paraf	Keterangan
26/02 - 2019	1. Menyusun pernyataan 2. Memeriksa pernyataan		
29/01 - 2019	Acc Kuesioner (Angket)		
19/02 - 2019	1. Mencari / menghitung di SPSS 2. Memeriksa hasil yang dihitung di SPSS		
21/02 - 2019	1. Memasukkan hasil SPSS ke dalam bab 2. Memeriksa SPSS yang sudah dimasukkan.		
26/02 - 2019	1. Memeriksa sistematika penulisan 2. Memperbaiki BAB I yang ada diluar belakang 3. Memperbaiki BAB II 4. Memperbaiki BAB III Tabel		

Dosen Pembimbing

(HAZMANAN KHAIR, SE., M.B.A., PhD)

Medan, Maret 2019
Ketua Program Studi Manajemen

(JASMAN SYARIFUDDIN HSB, SE., M.Si)

ABSTRAK

Teuku Nurkumala Sari (NPM : 1505160682) Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatera Utara. Skripsi, 2019. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Kinerja adalah hasil dari prestasi kerja karyawan atau tingkat kemampuan karyawan dalam suatu proses kerja yang diperoleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya pengawasan dan disiplin kerja.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengawasan terhadap kinerja karyawan, pengaruh pengawasan terhadap disiplin kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, serta Pengawasan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatera Utara.

Adapun sampel yang dilakukan dalam penelitian ini dengan menggunakan teknik *nonprobability sampling* yaitu sampling jenuh adalah sebanyak 131 responden yang merupakan karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatera Utara. Hasil ini dikumpulkan melalui kuesioner, wawancara, dan dokumentasi yang diproses dan dianalisis menggunakan *path analysis* (analisis jalur).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif variabel pengawasan terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja yang dapat dilihat dengan nilai signifikan $0,000 < 0,005$.

Kata kunci : Pengawasan, Kinerja Karyawan, Disiplin Kerja

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr. Wb

Puji dan syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan Rahmat dan HidayahNya yang berlimpah sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Serta tidak lupa sholawat dan salam kepada Rasulullah SAW yang telah menjadi suri tauladan bagi kita semua.

Penulis dapat menyelesaikan skripsi ini guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Skripsi ini berjudul “ Pengaruh Kompetensi, Penempatan Kerja dan Disiplin Kerja Pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Medan”.

Dalam penulisan skripsi ini penulis menyadari bahwa banyak kesulitan yang dihadapi, namun berkat usaha dan dukungan dari berbagai pihak akhirnya skripsi ini dapat penulis selesaikan walaupun masih jauh dari kata kesempurnaan. Untuk itu penulis dengan kelapangan hati menerima kritik dan saran yang sifatnya membangun untuk kesempurnaan skripsi ini.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan, yakni kepada :

1. Teristimewa orang tua tercinta penulis Katimun dan Nuriani yang telah mengantarkan penulis hingga seperti sekarang ini dengan penuh kasih sayang doa, kesabaran, keikhlasan dan perjuangan hidup demi kelangsungan pendidikan putrinya.

2. Bapak Dr. Agussani, MAP, Selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak H. Januri, SE, MM, M.Si. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Ade Gunawan, SE, M.Si. Selaku Wakil Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, SE, M.Si. Selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Syarifuddin, SE., M.Si. Selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Dr. Jufrizen, SE, M.Si Selaku Seketaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak Hazmanan Khair, SE., MBA., Ph.D. Selaku dosen pembimbing skripsi yang dengan ikhlas telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dan arahan dengan penuh kesabaran sehingga skripsi penulis dapat terselesaikan.
9. Dosen-dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis dari semester 1 sampai dengan semester VII.
10. Seluruh Staff Biro Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah membantu penulis dalam segala hal penyelesaian Skripsi ini.
11. Bapak/ Ibu Pimpinan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatera Utara yang telah memberikan dan mengizinkan penulis melakukan riset.

12. Sahabat-sahabat saya khususnya M. Rezmayzar, Kartika Putri Utami, Risky Deliani Hrp, Mifta Huljannah, Sheila Nadya dan teman kelas D Manajemen Siang yang selalu memberikan yang turut membantu dan memotivasi penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini belum sempurna. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati. Penulis menerima kritik dan saran yang berguna bagi kelengkapan dan kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat berguna khususnya bagi penulis dan bagi siapa saja yang membacanya demi kemajuan dan perkembangan ilmu pendidikan

Wassalammu'alaikum Wr.Wb

Medan. Maret 2019

Penulis

TEUKU NURKUMALA SARI
1505160682

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR	vi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah	5
C. Batasan dan Rumusan Masalah.....	5
1. Batasan Masalah.....	5
2. Rumusan Masalah	6
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	6
1. Tujuan Penelitian.....	6
2. Manfaat Penelitian.....	7
BAB II LANDASAN TEORI.....	8
A. Uraian Teoritis	8
1. Kinerja Karyawan.....	8
a. Pengertian Kinerja.....	8
b. Faktor- Faktor Kinerja.....	9
c. Indikator Kinerja	12
2. Pengawasan	13
a. Pengertian Pengawasan.....	13
b. Faktor-faktor Pengawasan	14
c. Indikator Pengawasan.....	16
3. Disiplin Kerja	20

a. Pengertian Disiplin Kerja.....	18
b. Faktor-Faktor Disiplin Kerja.....	19
c. Indikator Disiplin Kerja.....	25
B. Kerangka Konseptual	27
C. Hipotesis.....	31
BAB III METODE PENELITIAN.....	33
A. Pendekatan Penelitian	33
B. Defenisi Operasional.....	33
C. Tempan dan Waktu Penelitian	35
D. Populasi dan Sampel	36
E. Teknik Pengumpulan Data.....	37
F. Teknik Analisis Data	42
1. Uji Asumsi Klasik.....	43
2. Analisis Jalur	45
3. Uji Hipotesis	46
BAB IV DESKRIPSI DATA DAN PEMBAHASAN.....	49
A. Hasil Penelitian.....	49
1. Deskripsi hasil penelitian.....	49
2. Identitas Responden	49
3. Deskripsi Variabel penelitian.....	51
a) Deskripsi pengawasan	52
b) Deskripsi Kinerja Karyawan	54
c) Deskripsi Disiplin Kerja	56
4. Uji Asumsi Klasik.....	58
a) Uji Normalitas Data	58
b) Uji Multikolinearitas.....	59

c) Uji Heterokedastisitas	60
d) Autokorelasi	61
5. Analisis jalur	62
a) Pengujian Persamaan Struktur 1	63
b) Pengujian Persamaan Sub Struktur 2	65
c) Hasil Persamaan Sub struktur 1 dan 2	69
6. Uji Hipotesis	72
B. Pembahasan.....	73
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	77
A. Kesimpulan.....	77
B. Saran	78

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

Tabel III-1	Defenisi Operasional	34
Tabel III-2	Waktu Penelitian	35
Tabel III-3	Skala Likert	38
Tabel III- 4	Uji Validitas untuk variabel Pengawasan	39
Tabel III- 5	Uji Validitas untuk variabel Kinerja Karyawan	40
Tabel III- 6	Uji Validitas untuk variabel Disiplin Kerja.....	41
Tabel III- 7	Uji Reabilitas Instrumen.....	42
Tabel VI-1	Instrumen Skala Likert.....	49
Tabel VI-2	Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	50
Tabel VI-3	Distribusi Responden Berdasarkan Usia.....	50
Tabel VI-4	Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan.....	51
Tabel VI-5	Skor angket untuk variabel Pengawasan.....	52
Tabel VI-6	Skor angket untuk variabel Kinerja Karyawan.....	54
Tabel VI-7	Skor angket untuk variabel Disiplin Kerja.....	56
Tabel VI-8	Uji multikolineatitas.....	59
Tabel VI-9	Hasil Pengujian Autokorelasi.....	62
Tabel VI-10	Nilai Standart Confisient Pengawasan terhadap disiplin	63
Tabel VI-11	Model Summary Pengawaasan terhadap disiplin.....	65
Tabel VI-12	Model Summary Pengawaasan, disiplin dan kinerja.....	66
Tabel VI-13	Model Anova Pengawaasan, disiplin dan kinerja.....	67
Tabel VI-14	Hasil Kesimpulan Analisis Jalur.....	72

DAFTAR GAMBAR

Gambar II-1	Kerangka Konseptual	28
Gambar II-2	Kerangka Konseptual	29
Gambar II-3	Kerangka Konseptual	30
Gambar II-4	Kerangka Konseptual	31
Gambar III-1	Model Analisis Jalur	46
Gambar IV-1	Uji Normalitas dengan Grafik Histogram	59
Gambar IV-2	Uji Normalitas dengan Grafik Normal P-P Plot	61
Gambar IV-3	Model Teoritik Penelitian	63
Gambar IV-4	Persamaan Struktural Pertama	65
Gambar IV-5	Persamaan Sub-Struk Kedua	66
Gambar IV-5	Persamaan Struktural Kedua	70

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan suatu hal yang sangat penting dan harus dimiliki dalam upaya mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia merupakan elemen sumber daya utama organisasi dibandingkan dengan elemen sumber daya yang lain seperti modal, teknologi, karena manusia itu sendiri yang mengendalikan faktor yang lain. Oleh karena itu, Manajemen sumber daya manusia merupakan program aktivitas untuk mendapat sumber daya manusia, mengembangkan, memelihara dan mendayagunakan untuk mendukung organisasi mencapai tujuannya.

Bagi negara-negara maju persoalan yang sering dihadapi perusahaan adalah rendahnya kualitas Sumber Daya Manusia (SDM). Rendahnya kualitas SDM merupakan penghalang pembangunan ekonomi suatu bangsa. Persoalan ini semakin rumit dirasakan sehubungan dengan masuknya era globalisasi dimana masyarakat dunia saling terhubung dalam berbagai aspek kehidupan yang juga menimbulkan dampak tingkat persaingan yang semakin tinggi. Salah satu yang diharapkan organisasi terhadap SDM nya adalah agar setiap karyawan mampu menunjukkan kinerja yang baik.

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja mengacu pada prestasi kerja karyawan yang diukur secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan pada suatu instansi atau

perusahaan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Suatu perusahaan yang memiliki karyawan dengan kinerja yang baik maka akan berpengaruh baik pula terhadap perusahaan baik secara internal maupun eksternal yang akan terlihat dari keberlangsungan hidup dan kesuksesan perusahaan.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan salah satunya adalah faktor pengawasan dan disiplin kerja karyawan. Pengawasan mencakup upaya memeriksa apakah semua terjadi sesuai dengan rencana yang ditetapkan, perintah yang dikeluarkan, dan prinsip yang dianut. Juga dimaksudkan untuk mengetahui kelemahan dan kesalahan agar dapat dihindari kejadiannya dikemudian hari. Pengawasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan, dengan adanya sistem pengawasan dalam proses pelaksanaan pekerjaan maka kinerja yang dihasilkan akan mencapai hasil yang maksimal. Kinerja dapat dikatakan berhasil jika hasil kerja yang diperoleh mencapai target yang ditentukan perusahaan.

Menurut Dessler (2009, hal 2) dalam Wahyuni R 2017 menyatakan bahwa pengawasan (*controlling*) merupakan penyusunan standar seperti kuota penjualan, standar kualitas atau level produksi, pemeriksaan untuk mengkaji prestasi kerja aktual dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan, mengadakan tindakan korektif yang diperlukan. Sedangkan menurut Fayol dalam Harahap (2011 hal 10) mengemukakan bahwa pengawasan adalah upaya memeriksa semua terjadi sesuai dengan rencana yang ditetapkan, perintah yang dikeluarkan, dan prinsip yang dianut juga dimaksudkan untuk mengetahui kelemahan dan kesalahan agar dihindari kejadiannya dikemudian hari. Hasil penelitian dalam Situmeang (2017) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pengawasan terhadap kinerja karyawan.

Selain pengawasan, faktor kedisiplinan juga mempengaruhi kinerja karyawan. Pegawai yang memiliki disiplin yang tinggi saat melakukan pekerjaannya maupun saat keterlambatan ataupun kehadiran dengan baik akan mencapai tujuan perusahaan. Setiap pegawai belum tentu seluruhnya memiliki sikap sadar akan peraturan yang ada diperusahaan itu sendiri untuk melakukan peraturan yang telah disepakati kedua belah pihak. Kesadaran akan taat peraturan itu disebut dengan disiplin.

Menurut Veithzal Rivai (2011, hal 825) disiplin kerja merupakan suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku. Sedangkan menurut siagian (2008, hal 305) menyatakan bahwa disiplin merupakan suatu bentuk pelatihan karyawan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga perilaku karyawan tersebut sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan lain serta meningkatkan prestasi kerja.

Berdasarkan penelitian November dan Suryalena (2017) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian diharapkan perusahaan memberikan pengawasan yang baik kepada karyawan agar kedisiplinan karyawan juga tinggi guna mencapai tujuan perusahaan.

Demikian pula halnya dengan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatera Utara sangat memperhatikan kinerja setiap karyawannya. Perusahaan yang bergerak di bidang asuransi kecelakaan penumpang alat angkutan umum

memiliki visi menjadi perusahaan terkemuka di bidang asuransi dengan mengutamakan penyelenggaraan program Asuransi Sosial dan Asuransi Wajib sejalan dengan kebutuhan masyarakat.

Dalam pelaksanaannya, kedisiplinan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatera Utara harus menuntut karyawannya memiliki disiplin kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas masing-masing. Selain itu PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatera Utara juga harus memberikan pengawasan yang baik agar mereka bisa memiliki kinerja yang lebih baik. Namun, berdasarkan prariset dengan HRD PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatera Utara dan juga dengan beberapa karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatera Utara yang berkenaan tentang kinerja karyawan, penulis menemukan beberapa fenomena masalah yang terjadi pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatera Utara, permasalahan tersebut adalah tentang pengawasan dan kedisiplinan karyawan.

Pengawasan yang dilakukan masih belum mampu mempengaruhi peningkatan disiplin kerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya karyawan yang tidak dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Fenomena ini juga diperkuat dari fakta bahwa ada beberapa karyawan yang tidak memberikan keterangan (alasan) ketika tidak masuk kerja.

Pada dasarnya banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, namun berdasarkan wawancara yang penulis temukan bahwa permasalahan yang muncul adalah pada penerapan pengawasan dan disiplin kerja. Dengan adanya pengawasan maka akan berguna bagi perusahaan dan juga membawa pengaruh yang positif terhadap para karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan

hal tersebut tentunya akan meningkatkan kinerja karyawan. Penerapan disiplin dalam suatu organisasi bertujuan agar semua karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatera Utara dengan sukarela mentaati setiap tata tertib yang berlaku tanpa ada paksaan.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui sangat pentingnya pengawasan dan disiplin kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai, maka itu, penulis tertarik untuk meneliti dengan mengangkat judul **“Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatera Utara”**

B. Identifikasi Masalah

Dari latar belakang yang dijelaskan sebelumnya, maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Pengawasan yang dilakukan belum akurat, tepat waktu dan tidak menyeluruh, sehingga karyawan tidak disiplin terhadap peraturan-peraturan yang ditetapkan di perusahaan.
2. Masih terdapat karyawan yang tidak disiplin dalam bekerja, hal ini dilihat dari karyawan yang tidak dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
3. Adanya karyawan yang tidak masuk kerja tanpa memberikan keterangan.

C. Batasan dan Rumusan Masalah

1. Batasan Masalah

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, namun dalam penelitian ini penulis membatasi pada pengawasan sebagai faktor yang

mempengaruhi kinerja karyawan. Selain itu dalam penelitian ini penulis menggunakan faktor disiplin sebagai variabel penengah (mediating) antara pengawasan dan kinerja karyawan.

2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang sudah dijelaskan diatas, maka permasalahan yang akan diteliti dapat dirumuskan sebagai berikut :

- a. Apakah ada pengaruh pengawasan terhadap kinerja karyawan pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatera Utara ?
- b. Apakah ada pengaruh pengawasan terhadap disiplin kerja karyawan pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatera Utara ?
- c. Apakah ada pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatera Utara ?
- d. Apakah disiplin kerja karyawan memediasi pengawasan dan kinerja karyawan pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatera Utara ?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini bertujuan untuk:

- a. Untuk mengetahui pengaruh pengawasan terhadap kinerja karyawan pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatera Utara.
- b. Untuk mengetahui pengaruh pengawasan terhadap disiplin kerja karyawan pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatera Utara.

- c. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatera Utara.
- d. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja karyawan memediasi pengawasan dan kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatera Utara.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bukti empiris pada penelitian dimasa yang akan datang khususnya mengenai pengaruh pengawasan terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja.

b. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak Universitas/perusahaan dalam merumuskan kebijakan pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatera Utara khususnya tentang pengaruh pengawasan terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja.

c. Manfaat Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti ini dapat digunakan sebagai bahan referensi ataupun sebagai data pembanding sesuai dengan bidang yang akan diteliti.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Uraian Teoritis

1. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Dalam perusahaan kinerja karyawan sangatlah penting sebagai faktor pendukung untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Usaha-usaha ini merupakan bagian penyelesaian pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, seberapa baik mereka menyelesaikan pekerjaan tersebut sehingga berdampak pada kemajuan perusahaan. Kinerja adalah hasil dari pekerjaan atau prestasi yang dicapai karyawan tersebut.

Menurut Mangkunegara (2017, hal 67) kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Sutrisno (2016, hal 161) menyatakan kinerja (prestasi kerja) adalah sebagai hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja.

Sedangkan Situmeang (2017, hal 151) menyatakan kinerja merupakan hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan selama periode tertentu sesuai dengan standar kerja yang ditetapkan dan disepakati bersama.

Beberapa pendapat para ahli tentang kinerja karyawan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Kinerja adalah hasil dari prestasi kerja

karyawan atau tingkat kemampuan karyawan dalam suatu proses kerja yang diperoleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Prawirosentoso dalam Sutrisno (2018, hal 176) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan adalah sebagai berikut :

1) Efektivitas dan Efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan.

2) Otoritas dan Tanggung Jawab

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang-tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

3) Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketepatan perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjuangan yang dibuat antara perusahaan dan karyawan.

4) Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

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

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 karyawan.

2) Kepemimpinan

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

3) Kualitas pekerjaan

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

4) Kemampuan kerja

Kemampuan untuk mengatur pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya termasuk jadwal kerja, umumnya mempengaruhi kinerja seorang karyawan.

5) Inisiatif

Inisiatif merupakan faktor penting dalam usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan. Untuk memiliki inisiatif dibutuhkan pengetahuan serta keterampilan yang dimiliki para karyawan 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 karyawan mampu membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya. Sebab akan mempengaruhi ketepatan waktu hasil pekerjaan yang menjadi tanggungjawab seorang karyawan.

8) Kuantitas pekerjaan

Pekerjaan yang dilakukan karyawan 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 karyawan 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.

10) Pengawasan

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen di dalam suatu organisasi, dengan adanya pengawasan yang baik maka dapat mencapai tujuan perusahaan tersebut. Pengawasan termasuk faktor yang mempengaruhi kinerja suatu perusahaan.

c. Indikator Kinerja

Indikator merupakan karakteristik, ciri-ciri dan ukuran dari suatu objek atau aktivitas. Indikator kinerja bermakna karakteristik dari kinerja yang ditunjukkan dengan masing-masing karyawan.

Menurut Miner dalam Sutrisno (2010, hal 172) mengemukakan secara umum dapat dinyatakan bahwa terdapat 4 aspek indikator kinerja, yaitu sebagai berikut :

1) Kualitas

Kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu dan ketepatan dalam melakukan tugas.

2) Kuantitas

Kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan berapa jumlah produk, serta masa kerja yang telah di jalani individu pegawai tersebut.

3) Waktu kerja

Waktu kerja menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut.

Menurut Mangkunegara (2009, hal 75) mengemukakan bahwa indikator kinerja yaitu :

1) Kualitas

Kualitas adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2) Kuantitas

Kuantitas adalah seberapa lama seorang karyawan bekerja dalam satu harinya.

3) Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4) Tanggungjawab

Tanggungjawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

2. Pengawasan

a. Pengertian Pengawasan

Suatu sistem pengawasan yang baik sangat penting dan berpengaruh dalam proses pelaksanaan kegiatan, baik dalam organisasi pemerintah maupun swasta. Tujuan pengawasan adalah mengamati apa yang sebenarnya terjadi dan membandingkan dengan apa yang seharusnya terjadi dengan maksud untuk secepatnya diambil tindakan korektif yang diperlukan

Menurut Handoko (2016, hal 359) pengawasan merupakan sebagai proses untuk menjaga bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai.

Kadarisman M (2012 hal 173) mengemukakan bahwa pengawasan sebagai salah satu fungsi manajemen adalah suatu proses yang tidak terputus untuk menjaga agar pelaksanaan tugas, fungsi, dan wewenang tidak menyimpang dari aturan yang telah ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Situmeang R (2017 hal 150) pengawasan merupakan proses atau langkah pencegahan dari tindakan-tindakan penyimpangan fatal dan tindakan koreksi apabila terjadi penyimpangan-penyimpangan kecil yang dilakukan oleh karyawan dalam pelaksanaan kegiatan organisasi serta menjamin tujuan-tujuan organisasi dapat tercapai sesuai yang direncanakan sebelumnya.

Menurut Juliansyah (2013, hal 283) pengawasan adalah proses pengamatan dari pada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin supaya semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa pengawasan adalah suatu proses kegiatan pimpinan yang sistematis untuk mengawasi dan menjamin bahwa pekerjaan yang dilakukan karyawan berjalan dengan baik demi tercapainya tujuan dan sasaran perusahaan.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengawasan

Dalam organisasi pengawasan sangat diperlukan untuk menjamin suatu pekerjaan dapat berjalan sesuai perencanaan yang telah ditetapkan demi tercapainya tujuan sehingga pimpinan yang mengawasi memiliki tugas untuk menemukan keseimbangan antara pengawasan organisasi dan kebebasan pribadi, dengan itu pengawasan yang tepat dapat dilihat dari faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi pengawasan sehingga perlunya dilakukan pengawasan.

Menurut T Hani Handoko (2016, hal 366) faktor-faktor yang mempengaruhi pengawasan adalah :

1) Perubahanan Lingkungan Organisasi

Melalui fungsi pengawasan manajer mendeteksi perubahan-perubahan yang mempengaruhi pada barang dan jasa organisasi, sehingga mampu menghadapi tentang atau memanfaatkan kesempatan yang diciptakan perubahan-perubahan yang terjadi

2) Perubahan Kompleksitas Organisasi

Semakin besar organisasi semakin memerlukan pengawasan yang lebih format dan hati-hati. Berbagai jenis produk harus diawasi untuk menjamin bahwa kualitas dan profitabilitas tetap terjaga, penjualan eceran pada penyalur perlu dianalisa dan dicatat secara tepat.

3) Kesalahan-kesalahan

Sistem pengawasan memungkinkan manajer mendeteksi kesalahan-kesalahan yang ada sebelum menjadi kritis.

4) Kebutuhan Manajer untuk Mendelegasikan Wewenang

Bilamana manajer mendelegasikan wewenang kepada bawahannya, tanggungjawab atasan itu sendiri tidak berkurang. Satu-satunya cara manajer dapat menentukan apakah bawahan telah melakukan tugas-tugas yang telah dilimpahkan kepadanya adalah dengan mengimplementasikan sistem pengawasan.

Reksohadiprojo (2010, hal 152) mengemukakan bahwa beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi pengawasan, antara lain:

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

Berdasarkan kutipan diatas, dapat disimpulkan bahwa pengawasan memiliki banyak faktor yang mempengaruhi, maka untuk dapat menciptakan pengawasan yang baik dan benar di dalam suatu perusahaan maka pimpinan perlu

memperhatikan setiap faktor tersebut untuk menghindari terjadinya masalah-masalah sehingga dapat diatasi apabila diperlukan dan dapat terhindarkan dari masalah-masalah tersebut.

c. Indikator-Indikator Pengawasan

Indikator merupakan karakteristik, ciri-ciri dan ukuran dari suatu objek atau aktivitas. Indikator pengawasan bermakna ukuran dari pengawasan yang dilakukan pimpinan terhadap karyawannya.

Menurut Handoko (2016, hal 374), mengemukakan indikator pengawasan yang baik adalah :

- 1) Akurat, Informasi tentang pelaksanaan kegiatan harus akurat karena apabila tidak akurat maka 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, disamakan, dan dievaluasi secepatnya bila kegiatan perbaikan harus segera dilakukan.
- 3) Terpusat pada titik-titik pengawasan strategi, sistem pengawasan harus memusatkan perhatian pada bidang-bidang dimana penyimpangan-penyimpangan dari standar paling sering terjadi atau yang akan mengakibatkan kerusakan fatal.
- 4) Objektif dan menyeluruh, informasi harus mudah dipahami dan bersifat objektif serta lengkap.
- 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, hal ini dikarenakan setiap tahap proses pekerjaan dapat mempengaruhi sukses atau gagalnya 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 efektif harus menunjukkan baik deteksi atau deviasi dari standard an tindakan koreksi apa yang seharusnya diambil.
- 10) Diterima para anggota organisasi, sistem pengawasan harus mampu mengarahkan pelaksanaan kerja para anggota organisasi.

Menurut Siagian (2012, hal 130) indikator pengawasan dapat dijelaskan sebagai berikut yaitu :

- 1) Nilai strategis
- 2) Objektivitas
- 3) Luwes
- 4) Pola organisasi
- 5) Efisien
- 6) Paham

2. Disiplin Kerja

a. Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan sikap mental dan tingkah laku seseorang dalam mematuhi peraturan yang sudah ditetapkan perusahaan dan diharapkan memiliki rasa tanggungjawab dalam melaksankannya dan terdapat sanksi di dalamnya.

Menurut Sutrisno (2016, hal 87) disiplin adalah sikap hormat terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan, yang ada dalam diri karyawan, yang menyebabkan ia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada peraturan-peraturan dan ketetapan perusahaan.

Menurut Handoko (2008, hal 208) Disiplin merupakan kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional.

Menurut Keit Davis (2005, hal 128) dalam Kurniasari N 2014 mengatakan bahwa disiplin kerja merupakan pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi.

Menurut November L & Suryalena (2017, hal 4) disiplin kerja merupakan serangkaian kesadaran seseorang atau sebuah organisasi untuk mentaati peraturan-peraturan dalam organisasi tempat ia bekerja.

Dari beberapa pendapat para ahli tentang disiplin kerja, maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggungjawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Melalui disiplin mencerminkan kekuatan, karena biasanya seseorang yang berhasil dalam karyanya adalah mereka yang memiliki disiplin

yang tinggi. Kedisiplin merupakan kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2011, hal 89) faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja, yaitu :

1) Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya pemberian kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para pegawai akan mematuhi segala peraturan yang berlakym bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah di kontribusikan bagi perusahaan.

2) Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan.

Peran keteladanan pimpinan sangat berpengaruh besar dalam perusahaan, bahkan sangat dominan dibandingkan dengan semua faktor yang mempengaruhi disiplin dalam perusahaan, karena pimpinan dalam suatu perusahaan masih menjadi panutan para karyawan.

3) Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.

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

4) Keberanian pimpinan mengambil tindakan.

Bila ada seorang pegawai yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya.

5) Ada tidaknya pengawasan pimpinan.

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

6) Ada tidaknya perhatian kepada pegawai.

Pegawai adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain. Seorang pegawai tidak hanya puas dengan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi mereka juga masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri. Keluhan dan kesulitan mereka ingin di dengar, dicarikan jalan keluarnya dan sebagainya.

7) Diciptakan kebiasaan-kebiasan yang mendukung tegaknya disiplin.

Kebiasaan-kebiasan itu antara lain:

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

Dengan kepemimpinan yang baik, seorang pemimpin dapat berbuat banyak untuk menciptakan iklim kerja yang memungkinkan penegakan disiplin sebagai proses yang wajar, karena para pegawai akan menerima serta mematuhi

peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan sebagai pelindung bagi keberhasilan pekerjaan dan kesejahteraan pribadi mereka.

Menurut Hasibuan dalam buku Manajemen (2013, hal 194) mengatakan pada dasarnya banyak faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan kerja karyawan dalam suatu organisasi, di antaranya:

1) Tujuan dan Kemampuan

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

Akan tetapi, jika pekerjaan itu diluar kemampuannya atau jauh dibawah kemampuannya maka kesungguhan dan kedisiplinan karyawan rendah.

2) Teladan Pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun ikut baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), para bawahan pun akan kurang disiplin.

Pimpinan jangan mengharapakan kedisiplinan bawahannya baik jika dia sendiri kurang disiplin. Pimpinan harus menyadari bahwa perilakunya akan dicontoh dan diteladani bawahannya. Hal inilah yang mengharuskan pimpinan

mempunyai kedisiplinan yang baik agar para bawaha pun mempunyai disiplin yang baik pula.

3) Balas Jasa

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

Untuk mewujudkan kedisiplinan karyawan yang baik, perusahaan harus memberikan balas jasa yang relatif besar. Kedisiplinan karyawan tidak mungkin baik apabila balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya beserta keluarga.

4) Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya.

Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Manajer yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula. Jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap perusahaan supaya kedisiplinan karyawan perusahaan baik pula.

5) Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tingkat tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat

berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu ada/hadir di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan. Karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan dan pengawasan dari atasannya.

Dengan waskat, atasan secara langsung dapat mengetahui kemampuan dan kedisiplinan setiap individu bawahannya, sehingga setiap bawahan disiplin objektif. Waskat bukan hanya mengawasi moral kerja dan kedisiplinan karyawan saja, tetap juga harus berusaha mencari sistem kerja yang lebih efektif untuk mewujudkan tujuan organisasi, karyawan, dan masyarakat. Dengan sistem yang baik akan tercipta internal kontrol yang dapat mengurangi kesalahan-kesalahan dan mendukung kedisiplinan serta moral kerja karyawan.

Jadi, waskat menuntut adanya kebersamaan aktif antara atasan dengan bawahan dalam mencapai tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dengan kebersamaan aktif antara atasan dengan bawahan, terwujudlah kerja sama yang baik dan harmonis dalam perusahaan yang mendukung terbinanya kedisiplinan karyawan yang baik.

6) Sanksi Hukuman

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

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

7) Ketegasan

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

8) Hubungan Kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal diantara semua karyawannya. Terciptanya *human relationship* yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan. Jadi, kedisiplinan karyawan akan tercipta apa hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

c. Indikator Disiplin

Indikator disiplin merupakan karakteristik, ciri-ciri dan ukuran dari suatu objek atau aktivitas. Indikator disiplin bermakna ciri-ciri dari sikap perilaku seseorang karyawan atas tugas dan tanggungjawabnya.

Menurut Setiawan (2013) indikator disiplin kerja dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Selalu hadir tepat waktu

Karyawan diharapkan dapat hadir tepat waktu dalam segala hal yang berhubungan dengan berjalannya kegiatan perusahaan. Misalkan : rapat/ sharing knowledge yang dilakukan, dan lainnya.

2) Selalu mengutamakan presentasi kehadiran

Absen atau kehadiran karyawan sangat penting di dalam suatu organisasi, dengan kehadiran karyawan tersebut maka seluruh kegiatan operasional perusahaan dapat berjalan dengan baik.

3) Selalu mentaati ketentuan jam kerja

Karyawan diharapkan dapat mematuhi segala peraturan yang telah ditetapkan perusahaan, salah satunya mematuhi ketentuan jam kerja yang ada diperusahaan tersebut. Misalkan : Karyawan tidak wajibkan keluar dari area kantor kecuali dengan izin pimpinan.

4) Selalu mengutamakan jam kerja yang efisien dan efektif

Jam kerja efisien dan efektif yang dimaksud adalah karyawan mampu mengerjakan tugas yang diberikan tepat waktu dan memuaskan.

5) Memiliki keterampilan kerja pada bidang tugasnya

Karyawan diharapkan mampu menguasai dan mengevaluasi lebih tinggi lagi pekerjaan pada bidangnya.

6) Memiliki semangat kerja yang tinggi

Semangat kerja merupakan hal yang penting bagi seseorang untuk dapat bekerja dengan baik.

7) Memiliki sikap yang baik

Sikap seseorang sangat menentukan kedisiplinan seseorang, dengan adanya sikap yang baik maka dapat dikatakan seseorang memiliki disiplin yang baik pula.

8) Selalu kreatif dan inovatif dalam bekerja

Karyawan juga diharapkan dapat kreatif dan berinovatif dalam melakukan pekerjaannya, agar karyawan dapat mengembangkan lagi kemampuan yang ia miliki.

Adapun indikator disiplin menurut Soejono dalam Syarkani (2017, hal 368) :

1) Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu yang dimaksud adalah karyawan diharapkan dapat mengikuti ketetapan waktu yang ada baik itu ketetapan waktu pekerjaan yang diberika maupun ketetapan waktu lainnya yang berhubungan dengan pekerjaan.

2) Menggunakan peralatan kantor dengan baik

Karyawan dituntut mampu menggunakan dan menjaga peralatan kantor dengan baik demi kenyamanan bersama.

3) Tanggung jawab yang tinggi

Seseorang karyawan harus memiliki rasa tanggung jawab yang ditinggi demi terciptanya kedisiplinan yang baik.

4) Ketaatan terhadap aturan kantor

Peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan wajib dipatuhi karyawan demi terciptanya kedisiplinan kerja karyawan.

B. Kerangka Konseptual

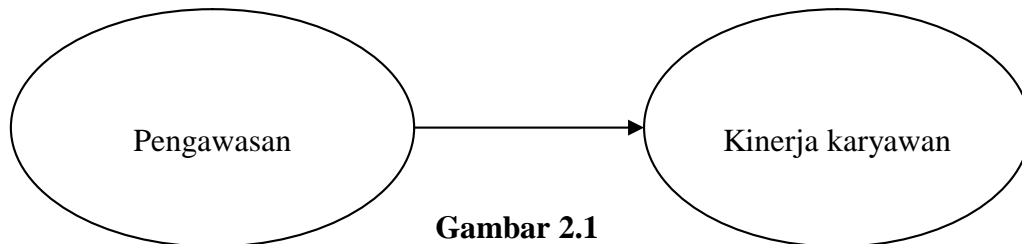
1. Hubungan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen dalam rangka menjamin pelaksanaan kegiatan sesuai dengan kebijakan dan rencana yang telah ditetapkan serta menjamin bahwa tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Mathis dan Jackson (2006, hal 303) menyatakan bahwa pengawasan merupakan sebagai proses pemantauan penilaian kinerja karyawan berdasarkan standar untuk mengukur kinerja, memastikan kualitas atas penilaian klinerja dan

pengambilan informasi yang dapat dijadikan umpan balik pencapaian hasil yang dikomunikasikan ke para karyawan.

Pengaruh tersebut juga didukung oleh penelitian Muhammad Surya Fahri (2017). Dimana hasil dari penelitian didapatkan bahwa pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian pengaruh pengawasan terhadap Kinerja Karyawan

2. Hubungan Pengawasan Terhadap Disiplin Kerja

Disiplin merupakan ketaatan terhadap peraturan-peraturan yang merupakan pedoman untuk mencapai tujuan. Disiplin ditegakkan melalui pelaksanaan pengawasan dan pada dasarnya penyelenggaraan dan penanggungjawab fungsi pengawasan dalam organisasi, para bawahan diarahkan untuk selalu mematuhi peraturan. Jika terjadi penyimpangan atau kesalahan maka pimpinan berkewajiban untuk melakukan tindak lanjut pengawasan.

Pengawasan akan berpengaruh positif terhadap disiplin kerja apabila pengawasan yang dilakukan sudah tepat, seperti yang di ungkap Hasibuan (2009, hal 194) salah satu indikator yang mempengaruhi tingkat disiplin kerja karyawan adalah wasakt (pengawasan melekat). Waskat adalah tindak lanjut nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan. Dengan pengawasan melekat berarti atasan haus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap,

gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Waskat efektif mempengaruhi kedisiplinan dan moral kerja karyawan.

Pengaruh tersebut juga di dukung oleh penelitian Lily Afliza Alni (2016). Dimana hasil dari penelitian didapatkan bahwa pengawasan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Jadi dapat disimpulkan dari teori dan bukti ilmiah penelitian bahwa Pengawasan akan mempengaruhi disiplin kerj



Gambar 2.2 Paradigma Penelitian Pengaruh Pengawasan Terhadap Disiplin Kerja

3. Hubungan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Rivai (2009, hal 824) kedisiplinan merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting. Semakin baik disiplin karyawan pada sebuah perusahaan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapai. Sebaliknya tanpa disiplin, karyawan yang baik akan sulit mencapai hasil yang optimal pada perusahaan.

Pengaruh tersebut juga di dukung oleh penelitian Jufrizen (2017) dimana dari hasil uji peneltian bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa disiplin kerja merupakan salah satu faktor yang memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan atau dengan kata lain tinggi rendahnya disiplin kerja pada perusahaan merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.



Gambar
2.3 Paradigma Penelitian Disiplin Kerja Terhadap
Kinerja Karyawan

4. Hubungan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja

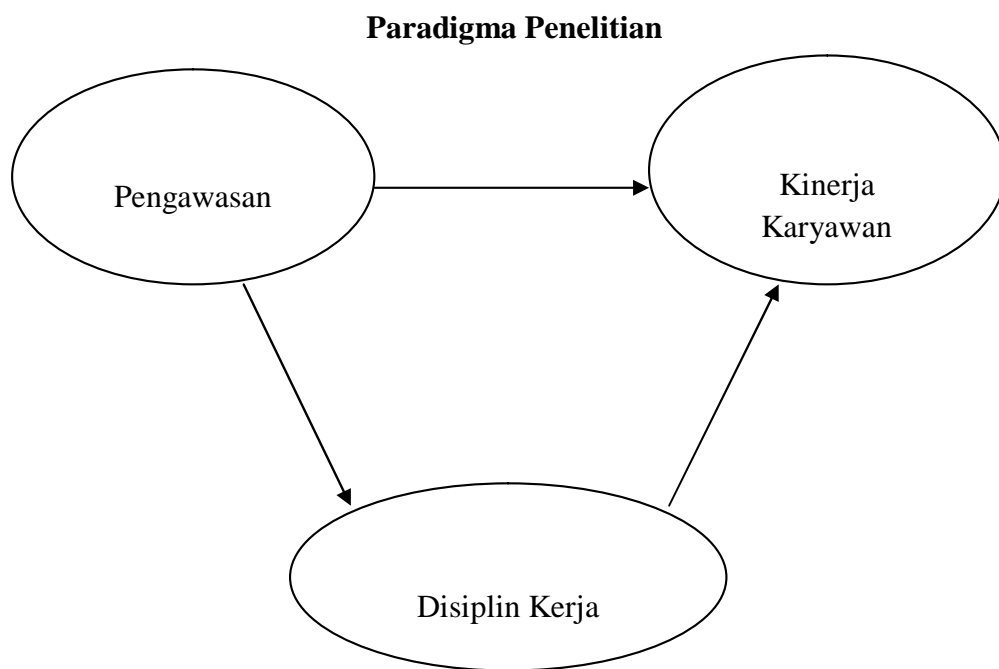
Pengawasan dilakukan untuk langkah pencegahan dari tindakan-tindakan penyimpangan fatal dan tindakan koreksi apabila terjadi penyimpangan-penyimpangan kecil yang dilakukan oleh karyawan dalam pelaksanaan kegiatan organisasi. Pengawasan diberikan kepada karyawan sebagai ketegasan atau kepatuhan di perusahaan tersebut. Kinerja karyawan dilihat baik atau buruknya hasil pekerjaan karyawan tersebut. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah disiplin kerja.

Karyawan yang memiliki disiplin kerja yang baik akan menghasilkan kinerja yang baik pula, tentunya akan mempengaruhi pengawasan. Apabila kinerja karyawan tersebut baik maka dapat disimpulkan pengawasan yang dilakukan perusahaan sudah efektif. Sebaliknya jika karyawan memiliki disiplin kerja yang buruk maka akan menghasilkan kinerja yang buruk pula, maka akan mempengaruhi kinerja yang diterimanya.

Dari penelitian di atas Mathis dan Jackson (2006) menunjukkan bahwa adanya pengaruh pengawasan terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja

jika pengawasan yang dilakukan suatu organisasi tegas sesuai dengan peraturan yang berlaku maka akan mempengaruhi kinerja karyawan, namun disisi lain terkadang harus dimediasi terlebih dahulu dengan disiplin kerja.

Dengan demikian dalam penelitian ini penulis membuat kerangka konseptual penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 2.4
Paradigma Penelitian Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja

C. Hipotesis

Berdasarkan pembahasan yang sudah dijelaskan dari pendahuluan hingga kepada landasan teoritis maka penelitian ini membuat hipotesis, Menurut Azuar (2012) hipotesis merupakan dugaan atau jawaban sementara dari pernyataan yang ada pada rumusan atau tujuan masalah. Adapun hipotesis dalam penelitian ini :

1. Ada pengaruh pengawasan terhadap kinerja karyawan pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatera Utara.
2. Ada pengaruh pengawasan terhadap disiplin kerja pada pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatera Utara.
3. Ada pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatera Utara.
4. Ada pengaruh pengawasan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi disiplin kerja pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatera Utara.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif asosiatif. Menurut Sugiyono (2018) “penelitian kuantitatif merupakan suatu jenis penelitian ilmiah/scientific karena telah memenuhi kaidah-kaidah ilmiah yaitu konkrit/empiris, obyektif, terukur, rasional, dan sistematis. Metode kuantitatif berupa metode penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik”. Penelitian ini digolongkan pada metode penelitian eksperimen dan survei yang menurut Sugiyono (2018) yaitu dengan mendapatkan data dari tempat tertentu yang alamiah (bukan buatan). Pengumpulan data, misalnya dengan mengedarkan kuesioner, test, wawancara terstruktur dan sebagainya.

B. Definisi Operasional Variabel

Menurut Sugiyono (2018) Definisi operasional merupakan petunjuk bagaimana suatu variabel dapat diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Berdasarkan penjelasan tersebut maka operasional variabel penelitian ini adalah sebagai yang tertera npada Tabel 3.1 berikut.

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Literatur
Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara, 2017)	Kualitas	Minner dalam Sutrisno (2017)
		Kuantitas	
		Waktu Kerja	
		Kerja sama	
Pengawasan (X)	Pengawasan merupakan proses atau langkah pencegahan dari tindakan-tindakan penyimpangan fatal dan tindakan koreksi apabila terjadi penyimpangan-penyimpangan kecil yang dilakukan oleh karyawan dalam pelaksanaan kegiatan organisasi serta menjamin tujuan-tujuan organisasi dapat tercapai sesuai yang direncanakan sebelumnya (Situmeang, 2017)	Akurat	Handoko (2016)
		Tepat Waktu	
		Terpusat pada titik pengawasan strategi	
		Objektif dan menyeluruh	
		Realistik secara ekonomis	
		Realistik secara organisasional	
		Terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi	
		Fleksibel,	
		Bersifat sebagai petunjuk dan operasional	
		Diterima para anggota organisasi	

Disiplin Kerja (Z)	Disiplin merupakan kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional. (Handoko,2008)	Selalu hadir tepat waktu	Setiawan (2013)
		Selalu mentaati ketentuan jam kerja	
		Selalu mentaati ketentuan jam kerja	
		Selalu mengutamakan jam kerja yang efisien dan efektif aturan perusahaan	

C. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatera Utara yang beralamat di Jalan Gatot Subroto No. 142 Medan yang bergerak dalam bidang asuransi kecelakaan.

2. Waktu Penelitian

Adapun waktu bagi penulis melakukan penelitian ini direncanakandilaksanakan pada bulan Desember 2018 s/d Maret 2019, dengan rincian waktu kegiatan dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 3.2 Jadwal Penelitian (Rencana)

No	Kegiatan	Des 2018				Jan 2019				Feb 2019				Maret 2019			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan Judul	■															
2	Pra Riset		■														
3	Penyusunan Proposal		■														
4	Seminar Proposal			■													
5	Pengumpulan Data				■	■	■										
6	Pengolahan Data							■	■	■	■						
7	Penyusunan Skripsi												■	■	■		
8	Sidang Skripsi															■	

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2018) Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya

Populasi yang menyatakan penelitian ini melibatkan semua staf dan pegawai tetap pada PT. Jasa Raharja Cabang Sumatera Utara yang berjumlah 131 karyawan.

2. Sampel

Menurut Sugiyono (2018) “Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”. Pengambilan sampel dalam penelitian ini dengan teknik *nonprobability sampling* yaitu sampling jenuh.

Menurut Sugiyono (2018) Nonprobability sampling adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang/kesempatan yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel.

Maka pada penelitian ini, jumlah sampel penelitian ditentukan sebesar 131 orang.

E. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2018) teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Wawancara (interview) yaitu melakukan tanya jawab dengan pihak yang mempunyai wewenang untuk memberikan data yang dibutuhkan.

Adapun yang penulis wawancarai adalah karyawan pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatera Utara.

2. Daftar pertanyaan (angket/koesiner), adalah metode pengumpulan data dengan membuat daftar pertanyaan-pertanyaan dalam bentuk angket yang ditujukan kepada para karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatera Utara menggunakan data skala Likert dengan bentuk Checklist, dimana setiap pertanyaan mempunyai 5 opsi.

3. Studi dokumentasi yaitu mempelajari dokumen-dokumen yang ada di PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatera Utara berupa stuktur organisasi dan sejarah berdirinya.

Teknik skala yang digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan skala likert. Skala Likert dirancang untuk menguji tingkat kesetujuan (*degree of agreement*) responden terhadap suatu pernyataan. Tingkat kesetujuan itu pada umumnya dibagi atas lima tingkatan yaitu Sangat setuju (1), Setuju (2), Kurang Setuju (3), Tidak Setuju dan (4), Sangat Tidak Setuju (5) responden diminta melingkari nomor yang sesuai dengan penilainnya. Kriteria pengukuran dapat dilihat pada Tabel 3.3

Tabel 3.4 Instrumen Skala Likert

No	Pertanyaan	Skor
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju	4
3	Kurang Setuju	3
4	Tidak Setuju	2
5	Sangat Tidak Setuju	1

(Sumber. Sugiyono, 2018)

Instrumen angket yang telah dirancang perlu di uji validitas dan realibilitasnya agar data yang akan dianalisis memiliki derajat ketepatan dan keyakinan yang tinggi.

1. Uji Validitas

Validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada obyek penelitian dengan daya yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Dengan demikian data yang valid adalah data “yang tidak berbeda” antara data yang dilaporkan oleh peneliti dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek penelitian.

Menurut Singarimbun (dalam Sani & Mashuri, 2010) “uji validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang diukur.”

Dengan menggunakan product moment rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

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

Dimana :

r_{xy} = Koefisien korelasi antara x dan y

n = Sampel

$\sum x$ = Jumlah pengamatan variabel x

$\sum y$ = Jumlah pengamatan variabel y

x = Variabel bebas

y = Variabel terikat (Kinerja)

1. Kriteria Pengujian Validitas Instrumen

Kriteria pengujian validitas dilihat dari hasil yang didapat dari pengujian validitas dengan membandingkan nilai r_{hitung} dengan r_{tabel} .

Correlate, Bivariety Correlations, dengan memasukkan butir skor pertanyaan dan totalnya pada setiap variabel.

1) Hasil Uji Validitas Variabel Pengawasan (X)

Tabel III.5
Hasil Uji Validitas Variabel Pengawasan (X)

No Item	Nilai Sig. (2-Tailed)	Perbandingan	Probabilitas	Keterangan
1	0.000	0.05	$0.000 \leq 0.05$	Valid
2	0.000		$0.000 \leq 0.05$	Valid
3	0.000		$0.000 \leq 0.05$	Valid
4	0.000		$0.000 \leq 0.05$	Valid
5	0.000		$0.000 \leq 0.05$	Valid
6	0.000		$0.000 \leq 0.05$	Valid
7	0.000		$0.000 \leq 0.05$	Valid
8	0.000		$0.000 \leq 0.05$	Valid

9	0.000		$0.000 \leq 0.05$	Valid
10	0.000		$0.000 \leq 0.05$	Valid

Sumber : Data Diolah 2019

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa seluruh item pernyataan 1 sampai 10 yaitu dengan taraf signifikan seluruh nilai korelasinya positif, nilai probabilitasnya $0,000 < 0,05$ yang artinya semua item pernyataan dari variabel pengawasandikatakan valid.

2) Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (X)

Tabel III.6
Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No Item	Nilai Sig. (2-Tailed)	Perbandingan	Probabilitas	Keterangan
1	0.000	0.005	$0.000 \leq 0.05$	Valid
2	0.000		$0.000 \leq 0.05$	Valid
3	0.000		$0.000 \leq 0.05$	Valid
4	0.000		$0.000 \leq 0.05$	Valid
5	0.000		$0.000 \leq 0.05$	Valid
6	0.000		$0.000 \leq 0.05$	Valid
7	0.000		$0.000 \leq 0.05$	Valid
8	0.000		$0.000 \leq 0.05$	Valid

Sumber : Data Diolah 2019

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa seluruh item pernyataan 1 sampai 8 yaitu dengan taraf signifikan seluruh nilai korelasinya positif, nilai probabilitasnya $0,000 < 0,05$ yang artinya semua item pernyataan dari variabel kinerja karyawan dikatakan valid

3) Hasil Uji Validitas Variabel Disiplin Kerja (Z)

Tabel III.7
Hasil Uji Validitas Variabel DisiplinKeraj (Y)

No Item	Nilai Sig. (2-Tailed)	Perbandingan	Probabilitas	Keterangan
1	0.000	0.005	$0.000 \leq 0.05$	Valid

2	0.000		$0.000 \leq 0.05$	Valid
3	0.000		$0.000 \leq 0.05$	Valid
4	0.000		$0.000 \leq 0.05$	Valid
5	0.000		$0.000 \leq 0.05$	Valid
6	0.000		$0.000 \leq 0.05$	Valid
7	0.000		$0.000 \leq 0.05$	Valid
8	0.000		$0.000 \leq 0.05$	Valid

Sumber : Data Diolah 2019

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa seluruh item pernyataan 1 sampai 8 yaitu dengan taraf signifikan seluruh nilai korelasinya positif, nilai probabilitasnya $0,000 < 0,05$ yang artinya semua item pernyataan dari variabel disiplin kerjadikatakan valid

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas berkenaan dengan derajat konsistensi dan stabilitas data atau temuan. Dalam pandangan positivistik (kuantitatif), suatu data dinyatakan reliabel apabila dua atau lebih peneliti dalam obyek yang sama menghasilkan data yang sama, atau peneliti sama dalam waktu berbeda menghasilkan data yang sama, atau sekelompok data bila bila dipecah menjadi dua menunjukkan data yang tidak berbeda.

$$r = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[\frac{\sum \frac{2}{b}}{1} \right]$$

Dimana :

R = Reliabilitas instrument

K = Banyaknya butir pernyataan

$\sum \sigma b^2$ = Jumlah varians butir

σi^2 = Varians total

Untuk pengujian validitas peneliti menggunakan SPSS 16 dengan rumus scale, reability analisis dengan memasukkan butir skor pernyataan dan totalnya pada setiap variabel.

1. Kriteria Pengujian Reabilitas Instrumen

Contoh Kriteria Pengujian Reabilitas adalah sebagai berikut:

- 1) Jika nilai koefisien reabilitas $> 0,60$ maka instrumen memiliki reabilitas yang baik.
- 2) Jika nilai koefisien reabilitas $< 0,60$ maka instrumen memiliki reabilitas yang kurang baik.

Tabel III-8
Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel	Cronbach Alpha	Rtabel	Keterangan
Pengawasan (X)	0.674	0.6	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	0.615		Valid
Disiplin Kerja	0.670		Valid

Sumber : Data Diolah 2018

Berdasarkan tabel uji reliabilitas instrument variabel penelitian diatasdapat dipahami bahwa masing-masing variabel memiliki nilai reliabilitas yang berbeda-beda dengan nilai Cronbach Alpha pada variabel X = $0,674 > 0,6$ variabel Y Cronbach Alpha = $0,615 > 0,6$ dan variabel Z Cronbach Alpha = $0,670 > 0,6$. Maka instrument dalam penelitian ini memiliki reliabilitas yang baik atau dengan kata lain instrument dalah reliabel atau terpercaya (juliandi dan irfan, 2014,hal.139).

F. Teknik Analisis Data

Menurut Sugiyono (2018) analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan

lapangan dan dokumentasi, dengan cara mengkoordinasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik bertujuan untuk mengidentifikasi apakah model regresi merupakan model yang baik atau tidak. Terdapat beberapa pengujian asumsi klasik yang penulis gunakan dalam penelitian, yaitu :

a. Uji Normalitas Data

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

Uji normalitas data bertujuan untuk menguji apakah model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi normal atau mendekati normal.

Metode yang dapat digunakan untuk normalitas antara lain, analisis grafik dan analisis statistic. Uji normalitas dalam penelitian dilakukan dengan cara analisis grafik. Normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya:

Jika data menebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal (menyerupai lonceng), regresi memenuhi asumsi normalitas. Jika menyebar jauh dari garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat antara variabel independen. Apabila terdapat korelasi antar variabel bebas, maka terjadi multikolinearitas, demikian juga sebaliknya.

Masalah-masalah yang mungkin akan timbul pada penggunaan persamaan regresi berganda adalah multikolinearitas, yaitu suatu keadaan yang variabel bebasnya mempunyai fungsi liner dari variabel bebas lainnya. Adanya multikolinearitas dapat dilihat dari *tolerance value* atau nilai *variance inflation factor* (VIF).

c. Uji Heteroskedasitas

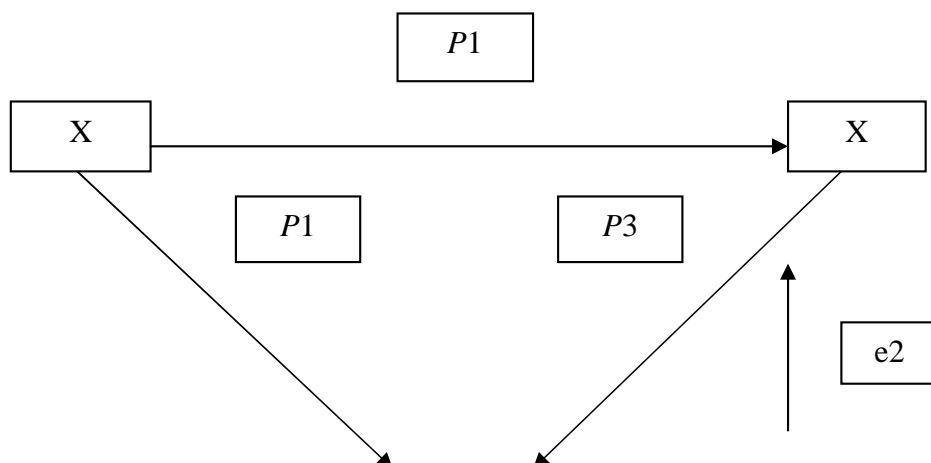
Uji gejala heteroskedasitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari *residual* satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedasitas. Metode yang dapat dipakai untuk mendeteksi gejala heteroskedasitas antara lain: metode grafik, park glejeser, rank spearman dan barlett.

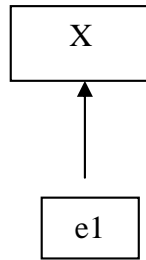
Dalam penelitian ini metode yang digunakan untuk mendeteksi gejala heteroskedasitas dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Deteksi ada tidaknya heteroskedasitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara ZPRED dan SRESID dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residualnya ($Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$) yang terletak di *Studentized* ketentuan tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Jika ada titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur maka mengidentifikasi telah terjadi heteroskedasitas.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedasitas.

2. Teknik Analisis Jalur (*path analysis*)

Menurut Juliandi (2015) Teknik analisis jalur digunakan apabila kita yakin berhadapan dengan masalah yang berhubungan dengan sebab akibat. Tujuannya adalah menerangkan akibat langsung dan tidak langsung secara variabel, sebagai variabel penyebab terhadap variabel lainnya yang merupakan variabel akibat, dalam penelitian ini menggunakan statistik SPSS.





Gambar III.1. Model Analisis Jalur

Pengaruh langsung : X1 \longrightarrow X3
 Pengaruh tidak langsung : X1 \longrightarrow X3 melalui X2

3. Uji Hipotesis

Menurut Juliandi (2015) Pengujian hipotesis adalah data yang paling penting karena berperan untuk menjawab rumusan masalah penelitian dan membuktikan hipotesis penelitian.

a. Analisis Pengaruh Langsung X terhadap Y

1) Hipotesis

- a) H_0 : X tidak berpengaruh signifikan terhadap Y
- b) H_1 : X berpengaruh signifikan terhadap Y

2) Kriteria pengujian hipotesis

- a) Tolak H_0 jika nilai sig $< \alpha$ 0,05
- b) Terima H_0 jika nilai sig $> \alpha$ 0,05

b. Analisis Pengaruh Langsung X terhadap Z

1) Hipotesis

- a) H_0 : X tidak berpengaruh signifikan terhadap Z
- b) H_1 : X berpengaruh signifikan terhadap Z

2) Kriteria pengujian hipotesis

- a) Tolak H_0 jika nilai $\text{sig} < \alpha 0,05$
 - b) Terima H_0 jika nilai $\text{sig} > \alpha 0,05$
- c. Analisis Pengaruh Langsung Z terhadap Y
- 1) Hipotesis
 - a) H_0 : Z tidak berpengaruh signifikan terhadap Y
 - b) H_1 : Z berpengaruh signifikan terhadap Y
 - 2) Kriteria pengujian hipotesis
 - a) Tolak H_0 jika nilai $\text{sig} < \alpha 0,05$
 - b) Terima H_0 jika nilai $\text{sig} > \alpha 0,05$
- d. Analisis Tidak Pengaruh Langsung X terhadap Y melalui Z
- 1) Koefisien Pengaruh tidak langsung, tidak langsung, dan total :
 - a) Pengaruh langsung X ke Y dilihat dari nilai koefisien regresi X terhadap Y
 - b) Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui Z dilihat dari perkalian antara nilai koefisien regresi X terhadap Z dengan nilai koefisien regresi Z terhadap Y
 - c) Pengaruh total X ke Y dilihat dari nilai pengaruh langsung + pengaruh tidak langsung.
 - 2) Hipotesis
 - X berpengaruh terhadap Y melalui Z

Kriteria penarikan kesimpulan

 - a) Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung $>$ pengaruh langsung maka variabel Y adalah variabel mediasi atau dengan kata lain pengaruh yang sebenarnya adalah tidak langsung.

- b) Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung $>$ pengaruh langsung maka variabel Y adalah variabel mediasi atau dengan kata lain pengaruh yang sebenarnya adalah langsung.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menjadikan pengolahan data dalam bentuk angket yang terdiri dari 10 pernyataan untuk variabel X (Pengawasan), 8 pernyataan untuk variabel Z (Disiplin Kerja) dan 8 pernyataan untuk variabel Y (Kinerja Karyawan). Angket yang disebarakan ini diberikan kepada 131 karyawan. Sistem penelitian dengan menggunakan Skala Likert yang terdiri dari 5 (lima) opsi pernyataan dan bobot penelitian sebagai berikut:

Tabel IV-1. Skala Likert

PERNYATAAN	BOBOT
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Sugiyono, 2018

Berdasarkan ketentuan penelitian skala likert dari tabel diatas dapat dipahami bahwa ketentuan diatas berlaku baik didalam menghitung variabel Pengawasan (X), variabel Disiplin Kerja (Z), dan variabel Kinerja Karyawan (Y) Dengan demikian untuk setiap responden yang menjawab angket penelitian, maka skor tertinggi diberikan beban nilai 5 dan skor terendah diberikan nilai 1.

2. Identitas Responden

Untuk mengetahui identitas responden, maka dapat dilihat dari karakteristik responden, dapat dilihat pada tabel berikut:

a) Jenis kelamin

Untuk mengetahui tingkat persentase berdasarkan usia dari 131 responden, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel IV-2
Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase(%)
Laki-laki	67 Orang	51,1 %
Perempuan	64 Orang	48,9 %
Jumlah	131 Orang	100 %

Sumber: Data Diolah 2019

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa mayoritas jenis kelamin responden yaitu Laki-laki yaitu 67 orang atau 51,1 % dan perempuan yaitu 64 orang atau 48,9 % .

Dari data diatas mayoritas berdasarkan jenis kelamin paling banyak adalah Laki-laki yaitu berjumlah 67 orang. Karena produktifitas laki-laki lebih dibutuhkan dibandingkan dengan produktifitas perempuan.

b) Usia

Untuk mengetahui tingkat persentasi berdasarkan usia dari 131 responden, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel IV.3
Distribusi Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah	Persentase
1	17-29 Tahun	39 Orang	29,80%
2	30-39 Tahun	47 Orang	35,90%
3	40-49 Tahun	24 Orang	18,30%
4	>50 Tahun	21 Orang	16,00%
Jumlah		131 Orang	100%

Sumber : Data Diolah Tahun 2019

Berdasarkan table diatas, diketahui bahwa mayoritas usia responden yaitu pada usia 30-39 tahun yaitu 47 orang atau 35,9 %, usia antara 17-29 tahun yaitu

39 orang atau 29,8 %, usia antara 40-49 tahun yaitu 24 orang atau 18,3 %, usia >50 tahun yaitu 21 orang atau 16,0 %.

Dari data diatas mayoritas usia paling banyak adalah berumur 30-39 tahun yaitu berjumlah 47 orang. Karena karyawan pada usia 30-39 tahun lebih dapat berkerja dengan baik dan mempunyai semangat kerja yang tinggi.

c) Tingkat Pendidikan

Untuk mengetahui tingkat persentase berdasarkan tingkat pendidikan dari 131 responden, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel IV.4
Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	SMA	5 Orang	3,8 %
2	D-1/D3	5 Orang	3,8 %
3	S-1	121 Orang	92,4 %
4	lainnya	0 Orang	0 %
Jumlah		131 Orang	100 %

Sumber: Data Diolah Tahun 2019

Berdasarkan data tabel diatas pada tingkat pendidikan responden yang dijadikan sampel dalam penelitian diketahui responden yang berpendidikan SMA berjumlah 5 orang atau 3,8%, responden yang D3 berjumlah 5 orang atau 3,8 %, responden yang berpendidikan S-1 berjumlah 121 orang atau 92,4 %, dan yang lainnya tidak ada atau 0 %.

Berdasarkan data diatas dari tingkat pendidikan mayoritas yang paling banyak yaitu pada tingkat pendidikan S-1 karena taraf yang baik untuk bekerja diperusahaan adalah lulusan S-1.

3. Deskripsi Variabel Penelitian

Untuk lebih membantu berikut ini penulis sajikan tabel hasil skor jawaban responden dari angket yng penulis sebarakan yaitu:

a) Deskripsi Pengawasan (X)

Tabel IV.5
Skor angket untuk variabel Pengawasan (X)

No.	Jawaban Pengawasan											
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	54	41,20%	72	55,00%	5	3,80%	0	0%	0	0%	131	100%
2	64	48,90%	61	46,60%	4	3,10%	2	1,50%	0	0%	131	100%
3	59	45,00%	68	51,90%	4	3,10%	0	0%	0	0%	131	100%
4	67	51,10%	59	45,00%	4	3,10%	1	0,80%	0	0%	131	100%
5	65	49,60%	60	45,80%	5	3,80%	1	0,80%	0	0%	131	100%
6	58	44,30%	69	52,70%	3	2,30%	1	0,80%	0	0%	131	100%
7	67	51,10%	56	42,70%	5	3,80%	3	2,33%	0	0%	131	100%
8	59	45,00%	66	50,40%	6	4,60%	0	0%	0	0%	131	100%
9	61	46,60%	61	46,60%	6	4,60%	3	2,30%	0	0%	131	100%
10	54	41,20%	69	52,70%	7	5,30%	1	0,80%	0	0%	131	100%

Sumber : Data Diolah, 2017

Dari tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden tentang pimpinan menjelaskan apa saja kegiatan dari pekerjaan yang akan diawasi mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 72 orang 55%.
2. Jawaban responden tentangpimpinan menjelaskan kapan saja waktu pelaksanaan pengawasan akan dilakukan (misal pada waktu masuk kerja, pulang kerja) mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 64 orang 48,90%.
3. Jawaban responden tentangpimpinan selalu memonitor setiap pekerjaan yang dianggap strategis mayoritas responden menjawab setuju 68 orang 51,90%.
4. Jawaban responden tentangpimpinan selalu mengingatkan bahwa hasil evaluasi kerja yang dianggap baik akan diberi penghargaan mayoritas responden menjawab sangat setuju 67 orang 51,10%

5. Jawaban responden tentang dalam mengawasi pekerjaan karyawannya pimpinan selalu berlaku adil mayoritas responden menjawab sangat setuju 65 orang 49,60%.
6. Jawaban responden tentang semua pekerjaan karyawan dipantau menggunakan alat CCTV mayoritas responden menjawab setuju 59 orang 52,70%
7. Jawaban responden tentang pengawasan dilakukan berdasarkan standar operasional prosedur (SOP) perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju 57 orang 51,10%.
8. Jawaban responden tentang pimpinan terkadang mengadopsi sistem pengawasan dari luar yang dianggap efektif mayoritas responden menjawab setuju 66 orang 50,40%
9. Jawaban responden tentang pimpinan juga memohon maaf jika ada sistem pengawasan yang dianggap tidak tepat mayoritas responden menjawab setuju 61 orang 46,60%.
10. Jawaban responden tentang bentuk pengawasan yang dilakukan perusahaan selalu didukung karyawan mayoritas responden menjawab setuju 69 orang 52,70%.

Dari uraian di atas menunjukkan bahwa pengawasan yang ada di PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatera Utara sudah dianggap baik terbukti dari jawaban karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatera Utara yang menjawab setuju dengan semua pernyataan yang diajukan kepada mereka. Bila dibandingkan dengan temuan masalah yang menunjukkan ada masalah tentang kurangnya perhatian pimpinan yang berdampak kepada disiplin kerja karyawan dalam memanfaatkan waktu, maka hal ini merupakan asumsi awal yang umumnya

diperoleh melalui survey awal. Ada kemungkinan hasil survey awal yang umumnya diperoleh melalui interview dengan beberapa karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatera Utara merupakan pendapat subjektif dari karyawan tersebut, dengan kata lain tidak sesyau dengan kenyataan yang sebenarnya.

2) Kinerja Karyawan

Tabel IV.6
Skor angket untuk variabel Kinerja Karyawan (Y)

No.	Jawaban Kinerja Karyawan											
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	53	40,50%	74	56,50%	4	3,10%	0	0%	0	0%	131	100%
2	62	47,30%	62	47,30%	5	3,80%	2	1,50%	0	0%	131	100%
3	60	45,80%	67	51,10%	4	3,10%	0	0%	0	0%	131	100%
4	63	48,10%	63	48,10%	4	3,10%	1	0,80%	0	0%	131	100%
5	64	48,90%	59	45,00%	7	5,30%	1	0,80%	0	0%	131	100%
6	58	44,30%	68	51,90%	4	3,10%	1	0,80%	0	0%	131	100%
7	61	46,60%	63	48,10%	4	3,10%	2,3	0%	0	0%	131	100%
8	61	46,60%	64	48,90%	6	4,60%	0	0%	0	0%	131	100%

Sumber : Data Diolah, 2017

Dari tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden tentang saya mampu menyelesaikan semua pekerjaan yang diberikan kepada saya mayoritas responden menjawab setuju 74 orang 56.50%
2. Jawaban responden tentang hasil kerja saya mampu memuaskan pimpinan saya mayoritas responden menjawab setuju 62 orang 47.30%
3. Jawaban responden tentang saya mampu menyelesaikan pekerjaan tambahan dalam waktu bersamaan mayoritas responden menjawab setuju 67 orang 51.10%.

4. Jawaban responden tentang saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang bukan bidang saya mayoritas responden menjawab setuju 63 orang 48.10%.
5. Jawaban responden tentang dalam bekerja saya berusaha untuk tidak melakukan kesalahan mayoritas responden menjawab sangat setuju 64 orang 48.90%.
6. Jawaban responden tentang hasil kerja saya selalu mencapai sasaran perusahaan mayoritas responden menjawab setuju 68 orang 51.90%
7. Jawaban responden tentang saya melakukan pekerjaan dengan kesadaran yang tinggi mayoritas responden menjawab setuju 63 orang 48.10%.
8. Jawaban responden tentang saya mempunyai kewajiban untuk memajukan perusahaan tempat saya bekerja mayoritas responden menjawab setuju 64 orang 48.90%.

Dari uraian di atas menunjukkan bahwa kinerja karyawan yang ada di PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatera Utara sudah dianggap baik dengan semua pernyataan yang diajukan kepada mereka. Bila dibandingkan dengan temuan masalah di awal yang menunjukkan masalah tentang kurangnya kinerja yang didapat pada karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatera Utara dibuktikan dengan turunnya tingkat pencapaian hasil kerja pada karyawan tersebut. Ada kemungkinan hasil survey di awal yang umumnya diperoleh melalui interview dengan beberapa karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatera Utara merupakan pendapat subyektif dari karyawan tersebut, dengan kata lain tidak sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya.

3) Disiplin Kerja

Tabel IV.7
Skor Angket untuk Variabel Disiplin Kerja (Z)

No.	Jawaban Disiplin Kerja											
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	63	48,10%	61	46,60%	5	3,80%	2	1,50%	0	0%	131	100%
2	53	40,50%	73	55,70%	5	3,80%	0	0%	0	0%	131	100%
3	68	51,90%	56	42,70%	7	5,30%	0	0%	0	0%	131	100%
4	60	45,80%	66	50,40%	5	3,80%	0	0%	0	0%	131	100%
5	62	47,30%	65	49,60%	2	1,50%	2	1,50%	0	0%	131	100%
6	64	48,90%	58	44,30%	7	5,30%	2	1,50%	0	0%	131	100%
7	56	42,70%	68	51,90%	7	5,30%	0	0%	0	0%	131	100%
8	64	48,90%	62	47,30%	5	3,8	0	0%	0	0%	131	100%

Sumber : Data Diolah, 2017

Dari tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden tentang saya selalu hadir tepat waktu ke perusahaan sesuai dengan jam kerja mayoritas responden menjawab sangat setuju 63 orang 48.10%
2. Jawaban responden tentang saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu mayoritas responden menjawab sangat setuju 73 orang 55.70%.
3. Jawaban responden tentang jawaban responden tentang saya selalu menggunakan peralatan kerja secara sistematis mayoritas responden menjawab setuju 68 orang 51.90%
4. Jawaban responden tentang dalam menggunakan alat kerja kantor saya selalu hati-hati agar tidak terjadi kerusakan mayoritas responden menjawab setuju 66 orang 50.40%.

5. Jawaban responden tentang saya selalu bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan kepada saya mayoritas responden menjawab setuju 65 orang 49.60%.
6. Jawaban responden tentang saya selalu berkomitmen dalam menyelesaikan pekerjaan mayoritas responden menjawab sangat setuju 64 orang 48.90%.
7. Jawaban responden tentang saya selalu mentaati semua peraturan yang ada diperusahaan mayoritas responden menjawab 68 orang 51.90%.
8. Jawaban responden tentang saya selalu mendukung setiap peraturan yang bertujuan positif mayoritas responden menjawab sangat setuju 64 orang 48.90%.

Dari uraian diatas menunjukkan bahwa disiplin kerja yang ada di PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatera Utara sudah dianggap baik terbukti dari jawaban karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatera Utara yang menjawab setuju dengan semua pernyataan yang diajukan kepada mereka. Bila dibandingkan dengan temuan masalah yang menunjukkan ada masalah tentang karyawan yang tidak dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan dan adanya karyawan yang tidak masuk kerja tanpa memberikan keterangan. Ada kemungkinan hasil survey awal yang umumnya diperoleh melalui interview dengan beberapa karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatera Utara merupakan pendapat subjektif dari karyawan tersebut, dengan kata lain tidak sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya.

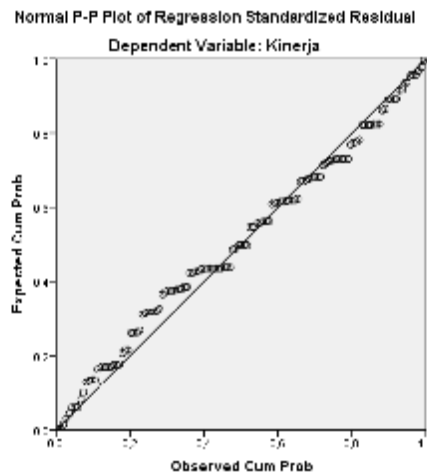
4. Uji Asumsi Klasik

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

- 1) Normalitas
- 2) Multikolinearitas
- 3) Heterokedastistas
- 4) Autokorelasi

a. Normalitas

Pengujian normalitas data dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi, variable dependent dan independentnya memiliki distribusi normal atau tidak, jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Berikut adalah gambar normal P-Pplot of regression standardized residual dibawah ini :



Gambar IV-1 Uji Normalitas

Berdasarkan gambar diatas mengidentifikasi bahwa model regresi telah memenuhi asumsi yang telah dikemukakan sebelumnya, sehingga data dalam model regresi penelitian ini cenderung normal

b. Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi yang tinggi diantaranya variabel bebas, dengan ketentuan :

- a) Bila *Tolerance* < 0,1 atau sama dengan *VIF* > 5 maka terdapat masalah multikolinearitas yang serius.
- b) Bila *Tolerance* > 0,1 atau sama dengan *VIF* < 5 maka tidak terdapat masalah multikolinearitas.

Dengan SPSS versi 24.00 maka dapat diperoleh hasil uji multikolinearitas sebagai berikut :

Tabel IV.9
Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Coefficients ^a			Collinearity Statistics	
	Zero-order	Correlations Partial	Part	Tolerance	VIF

1	(Constant)					
	Pengawasan	,334	,233	,212	,895	1,117
	Disiplin Kerja	,413	,342	,322	,895	1,117

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : SPSS 22.00

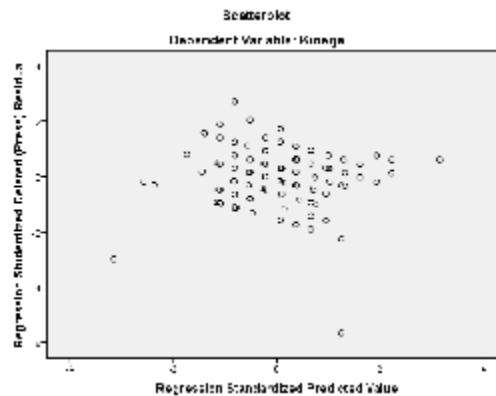
Berdasarkan tabel IV.7 diatas dapat diketahui bahwa nilai *VarianceInflation Factor* (VIF) untuk variabel Pengawasan(X) sebesar 1,117, variabel Disiplin Kerja (Z) sebesar 1117. Dari masing-masing variabel independen memiliki nilai yang lebih kecil dari nilai 5. Demikian juga nilai *Tolerance* pada variabel Pengawasan (X) sebesar 0,895 dan variabel Disiplin Kerja(Z) sebesar 0,895. Dari masing-masing variabel nilai *tolerance* lebih besar dari 0,1 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala multikolinearitas antara variabel independen yang di indikasikan dari nilai *tolerance* setiap variabel independen lebih besar dari 0,1 dan nilai VIF lebih kecil dari 5.

c. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *varians* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Untuk mengetahui apakah terjadi atau tidak terjadi heterokedastisitas dalam model regresi penelitian ini, analisis yang dilakukan adalah dengan metode informal. Metode informal dalam pengujian heterokedastisitas yakni metode grafik dan metode *Scatterplot*. Dasar analisis yaitu sebagai berikut :

- a) Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik membentuk suatu pola yang teratur maka telah terjadi heterokedastisitas.
- b) Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar tidak teratur, maka tidak terjadi heterokedastisitas.

Dengan SPSS versi 24.00 maka dapat diperoleh hasil uji heterokedastisitas sebagai berikut :



Sumber : SPSS 22.00

Bentuk gambar IV.2 diatas, dapat dilihat bahwa penyebaran residual adalah tidak teratur dan tidak membentuk pola. Hal tersebut dapat dilihat pada titik-titik atau plot yang menyebar. Kesimpulan yang bisa diambil adalah bahwa tidak terjadi heterokedastisitas.

d. Autokorelasi

Autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode ke t dengan kesalahan pada periode ke $t-1$ (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada problem autokorelasi. Model regresi yang baik adalah bebas dari autokorelasi. Salah satu cara mengidentifikasinya adalah dengan melihat nilai *Durbin Watson* (D-W) :

- a) Jika nilai D-W dibawah -2 berarti ada autokorelasi positif
- b) Jika nilai D-W diantara -2 sampai +2 berarti tidak ada autokorelasi
- c) Jika nilai D-W diatas +2 berarti ada autokorelasi negative

Hasil uji autokorelasi dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel IV.10
Hasil Uji Autokorelasi
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change	Durbin-Watson
						F Change	df1	df2		
1	,464 ^a	,215	,203	2,14635	,215	17,580	2	128	,000	1,613

a. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja, Pengawasan

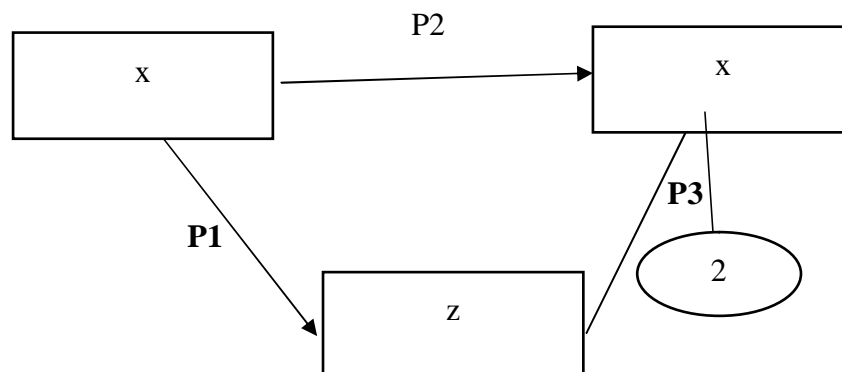
b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : SPSS 24.00

Dari tabel diatas bahwa nilai Durbin Watson (DW hitung) adalah sebesar 1,777. Dengan demikian tidak ada autokorelasi didalam model regresi karena DW berada diantara -2 sampai +2 berarti tidak ada autokorelasi.

5. Analisis Jalur

Dalam analisis jalur (path analysis) penggunaan teoritis dalam mengembangkan diagram alur pada penelitian ini digambarkan dalam upayamemberikan kemudahan dalam pemahaman terhadap hubungan antar variabel khususnya dalam melihat variabel intervening sebagai variabel yang menimbulkan analisis jalur pada penelitian ini. Adapun hasil pengembangan model dari analisi jalur dapat dikemukakan pada gambar dibawah ini :



Gambar IV-3. Model Teoritik Penelitian (Model variabel)

Berdasarkan gambar diatas maka dapat dikemukakan sebuah model matematis dalam pengembangan hipotesis yang akan diuji berdasarkan masing-masing model dalam persamaan struktural pada penelitian ini. Adapun persamaannya :

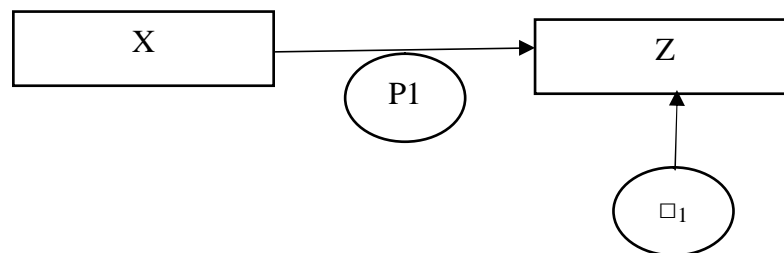
$$\text{Persamaan struktural 1 : } Z = P1X+.1$$

$$\text{Persamaan struktural 2 : } Y = P2X+P3Z+.2$$

1. Pengujian Persamaan Struktural I

Pengujian pada persamaan struktural I dimana dilakukan dengan satu bagian yaitu melihat pengaruh kepemimpinan (X) terhadap kepuasan kerja (Z). Adapun gambar struktural I dapat dikemukakan pada gambar dibawah ini :

- 1) Pengaruh langsung Pengawasan (X) terhadap Disiplin kerja (Z)



Gambar IV. 4 Struktur 1

Dalam melakukan analisis data mengenai besarnya pengaruh pengawasan (X) terhadap disiplin kerja (Z) dapat dikemukakan pada tabel dibawah ini :

Tabel IV-11
Nilai Standart Coefisients Pengawasan terhadap Displin Kerja
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11,701	6,076	1,926	,056
	Pengawasan	,532	,137	,324	,000

a. Dependent Variable: Disiplin Kerja

Sumber : Data Diolah 2019

Dari nilai standart coefficients diatas terlihat bahwa nilai-nilai koefisien regresinya adalah :

- Koefisien X adalah $P1 = 0,324$

Tabel IV-12
Model Summary Pengawasan (X) terhadap Disiplin Kerja (Z)
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,324 ^a	,105	,098	2,37434

a. Predictors: (Constant), Pengawasan

b. Dependent Variable: Disiplin Kerja

Sumber : Data diolah 2019

Sedangkan dari tabel model summary diatas nilai Adjusted R-Square adalah sebesar 0,098 menunjukkan bahwa kontribusi varians nilai X tidak mempengaruhi varians nilai Z adalah sebesar 9,8% sisanya 90.2%. Nilai ini tidak dapat digunakan untuk menentukan nilai koefisien jalur dengan residualnya yakni $P \square 1 = \sqrt{(1-R^2_1)} = \sqrt{(1-(0,098))} = 0,902$.

Untuk melihat apakah ada pengaruh antara pengawasan (X) terhadap disiplin kerja (Z), maka akan dilakukan langkah-langkah analisis sebagai berikut

Penentuan hipotesis.

H₀ : Tidak ada pengaruh Pengawasan (X) terhadap Disiplin Kerja (Z)

H_a : Ada pengaruh Pengawasan (X) terhadap Disiplin Kerja (Z)

Penentuan kriteria pengambilan keputusan.

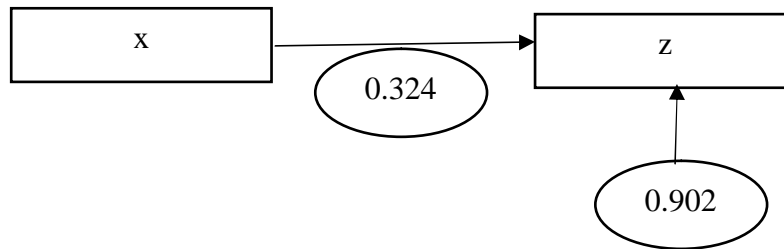
Jika probabilitas sig . probabilitas 0,05, maka tolak H₀ dan terima H_a.

Jika probabilitas sig . probabilitas 0,05, maka terima H₀ dan tolak H_a.

Penentuan dalam pengambilan keputusan.

Berdasarkan tabel IV-40 dimana nilai sig pada variabel pengawasan sebesar 0,553, maka dapat dikemukakan bahwa $0,000 < 0,05$. Dengan demikian H₀ ditolak dan H_a diterima. Kesimpulannya adalah bahwa ada pengaruh yang signifikan antara pengawasan (X) terhadap disiplin kerja (Z). Adapun nilai standardized coefficients pada beta sebesar 0,324.

Berdasarkan hasil analisis pada sub-struktur mengenai pengaruh pengawasan (X) terhadap disiplin kerja (Z) dapat dikemukakan pada gambardibawah ini :



Gambar IV-4. Persamaan struktural pertama

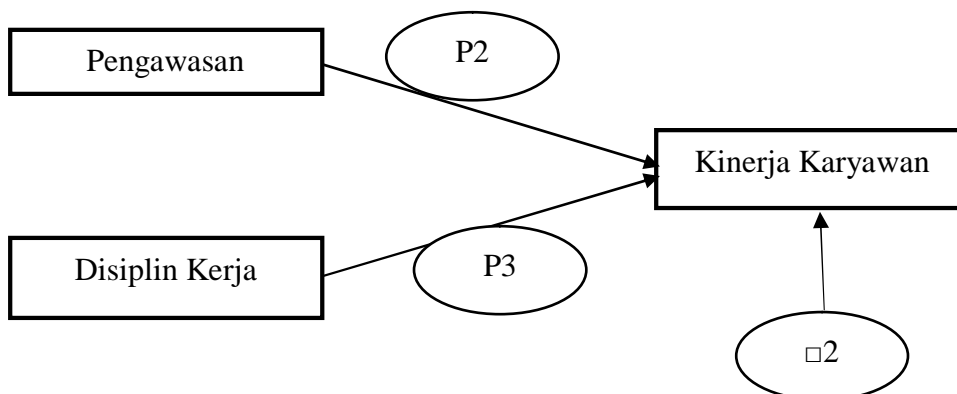
Berdasarkan diagram pada gambar diatas maka dapat diketahui hubungankausalitas antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dapat disusun persamaan strukturalnya sebagai berikut :

$$Z = P1X + \square 1$$

$$Z = 0,324 + 0,902$$

2. Pengujian Persamaan Sub-Struktur 2

Pengujian pada persamaan struktur 2, dimana dilakukan pengujian mengenaibagaimana pengaruh pengawasan (X) , disiplin kerja (Z), dan kinerja karyawan (Y). Adapun gambar struktural 2 dapat dikemukakan dibawah ini :



Gambar IV-5. Persamaan Sub-Struktur 2

1) Pengaruh secara simultan pengawasan (X), disiplin kerja (Z), terhadap kinerja karyawan (Y)

Hasi analisis data mengenai pengaruh simultan (bersama-sama) pada variabel pengawasan (X), disiplin kerja (Z) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) dalam persamaan struktural 2 dapat dikemukakan pada tabel dibawah ini :

Tabel IV-13
Model Summary Pengawasan, Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,464 ^a	,215	,203	2,14635

a. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja, Pengawasan

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data diolah 2019

Dalam mengetahui besarnya pengaruh diantara variabel bebas terhadap variabel terikat yang dianalisis, maka dapat dilihat dari model summary pada tabel IV-13 yaitu pada nilai R Square. besarnya nilai R Square (r^2) adalah 0,215. Maka dengan demikian disimpulkan bahwa pengaruh pengawasan, disiplin kerja terhadap kinerja karyawan sebesar $0,215 \times 100\% = 21.5\%$, sedangkan sisanya sebesar 78.5% dipengaruhi faktor lain diluar model dalam penelitian ini. Sementara itu dalam mengetahui besarnya koefisien jalur pada variabel lain dalam penelitian ini yang dapat mempengaruhi kinerja dapat dihitung dengan ketentuan sebagai berikut :

$$R^2 = 0,215$$

$$\sqrt{1 - (0.215)} = 0,886$$

Dalam model regresi pada persamaan struktural 2 untuk melihat berpengaruh atau tidak secara simultan, maka dapat dilakukan uji hipotesis dengan melihat nilai sig atau nilai pada tabel ANOVA yang dikemukakan pada tabel dibawah ini :

Tabel IV-14
Model ANOVA Pengawasan, Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	161,978	2	80,989	17,580	,000 ^b
	Residual	589,671	128	4,607		
	Total	751,649	130			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja, Pengawasan

Sumber : Data Diolah, 2019

Adapun ketentuan dalam uji hipotesis dikemukakan dibawah ini :

H₀ : Tidak ada pengaruh pengawasan (X), disiplin kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y)

H_a : Ada pengaruh pengawasan (X), disiplin kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y)

Pengujian dapat dilakukan dengan membandingkan antara nilai probabilitas pada taraf signifikan 5% dengan nilai probabilitas sig pada tabel ANOVA. Adapun kriteria dalam pengambilan keputusan adalah sebagai berikut :

Jika probabilitas sig \leq probabilitas 0,05, maka tolak H₀ dan terima H_a.

Jika probabilitas sig \geq probabilitas 0,05, maka terima H₀ dan tolak H_a.

Berdasarkan tabel IV-13 dimana nilai sig sebesar 0,000, maka dapat dikemukakan bahwa $0,000 < 0,05$, dengan demikian H₀ ditolak dan H_a diterima. Kesimpulannya ada pengaruh positif dan signifikan antara pengawasan (X), disiplin kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) pada karyawan PT. Jasaharja (Persero) Cabang Sumatera Utara.

2) Pengaruh Secara Partial Pengawasan (X), Disiplin Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil analisis data mengenai pengaruh secara partial (satu per satu) pada

variabel pengawasan (X), disiplin kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y), dalam persamaan struktural 2 ini dapat dikemukakan pada tabel dibawah ini :

Tabel IV-15
Nilai Standart Coefsiens Pengawasan, Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,996	5,571		1,435	,154
	Pengawasan	,354	,131	,224	2,707	,008
	Disiplin Kerja	,327	,080	,340	4,114	,000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data Diolah, 2019

a) Pengaruh Pengawasan (X) terhadap kinerja karyawan (Y)

Dalam mengetahui apakah ada pengaruh pengawasan (X) terhadap kinerja karyawan (Y), maka akan dilakukan langkah-langkah analisis sebagai berikut :

Penentuan hipotesis.

H₀ : Tidak ada pengaruh pengawasan (X) terhadap kinerja karyawan (Y)

H_a : Ada pengaruh pengawasan (X) terhadap kinerja karyawan (Y)

Penentuan kriteria pengambilan keputusan.

Jika probabilitas sig . probabilitas 0,05, maka tolak H₀ dan terima H_a.

Jika probabilitas sig . probabilitas 0,05, maka terima H₀ dan tolak H_a.

Penentuan Pengambilan Keputusan.

Berdasarkan tabel IV-14 dimana nilai sig pada variabel pengawasan diketahui sebesar 0,008. Maka dapat dikemukakan bahwa $0,000 < 0,05$, dengan demikian H₀ ditolak dan H_a diterima. Kesimpulannya adalah bahwa ada pengaruh yang signifikan antara pengawasan (X) terhadap kinerja karyawan (Y) pada karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Sumatera Utara. Adapun nilai standardized coefficients pada beta sebesar 0,224.

b) Pengaruh Disiplin kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y)

Dalam mengetahui apakah ada pengaruh disiplin kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) pada karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Sumatera Utara, maka akan dilakukan langkah-langkah analisis sebagai berikut :

Penentuan hipotesis.

H₀ : Tidak ada pengaruh disiplin kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y)

H_a : Ada pengaruh disiplin kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y)

Penentuan kriteria pengambilan keputusan.

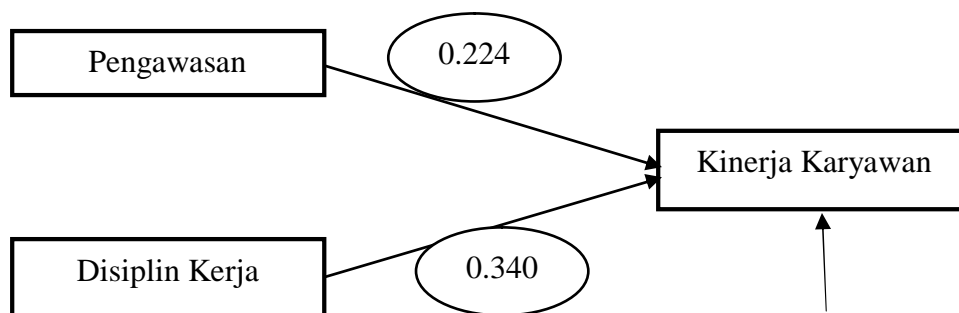
Jika probabilitas sig . probabilitas 0,05, maka tolak H₀ dan terima H_a.

Jika probabilitas sig . probabilitas 0,05, maka terima H_a dan tolak H₀.

Penentuan pengambilan keputusan

Berdasarkan tabel IV-14 diman sig pada variabel disiplin kerja diketahui sebesar 0,000, maka dapat dikemukakan bahwa $0,000 < 0,05$. Dengan demikian H₀ ditolak dan H_a diterima. Kesimpulannya adalah bahwa ada pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) pada karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Sumatera Utara. Adapun nilai *standardized coefficients* pada beta sebesar 0,340.

Berdasarkan hasil analisis jalur baik secara simultan dan partial pada substruktural 2 yang dikemukakan diatas, maka dapat dikemukakan diagram gambar dari model persamaan struktural 2 sebagai berikut :



□0.886

Gambar IV-6. Persamaan sub-struktur 2

Berdasarkan diagram pada gambar IV-6 maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh kepemimpinan, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dapat dikemukakan pada persamaan struktural 2 sebagai berikut :

$$Y = P2X + P3X + \square 2$$

$$Y = 0,224 X + 0,340 X + 0,886$$

3. Hasil Pengujian Analisis Jalur Pada Persamaan Sub-Struktural 1 dan 2

Berdasarkan hasil analisis jalur dalam tahapan-tahapan yang telah dikemukakan di atas dalam melihat struktur diantara hubungan kausal pada persamaan sub-struktur 1 dan 2, maka akhirnya dapat disimpulkan masing-masing persamaan struktural adalah sebagai berikut :

Persamaan struktural 1 :

$$Z = P1X + \square 1$$

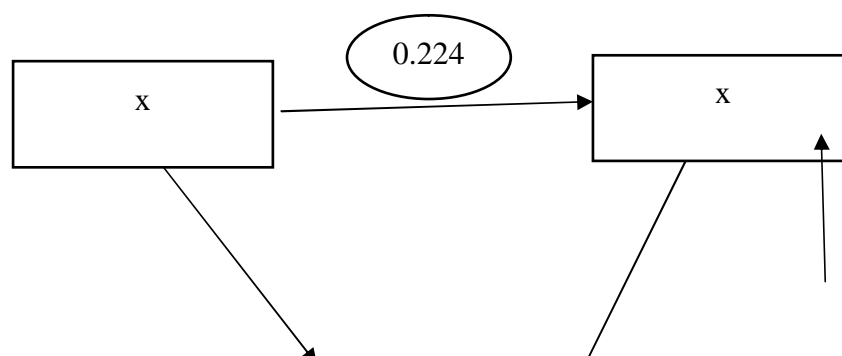
$$Z = 0,324X + 0,902$$

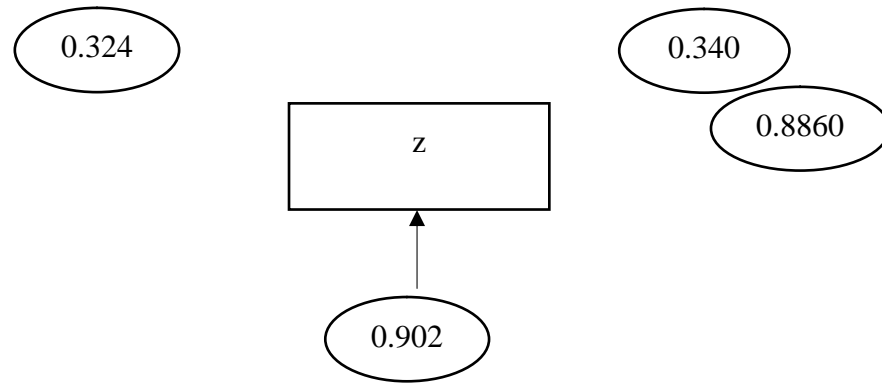
Persamaan struktural 2 :

$$Y = P2X + P3Z + \square 2$$

$$Y = 0,224 X + 0,340 X + 0,886$$

Adapun diagram gambar dari model persamaan struktural 1 dan 2 dalam analisis data di atas, maka dapat dikemukakan gambar sebagai berikut :





Gambar IV-7. Persamaan Sub-Struktural 1 dan 2

Berdasarkan analisis jalur pada nilai koefisien pada gambar IV-7 diatas makadapat diketahui pengaruh langsung (direct effect), pengaruh tidak langsung (indirect effect) dan pengaruh total (total effect) diantara masing-masing variabel yang diteliti. Hal ini dapat dikemukakan sebaagi berikut :

1) Pengaruh langsung (direct effect)

Adapun pengaruh langsung diantara variabel bebas dan variabel terikat pada penelitian ini dapat dikemukakan pada formulasi dibawah ini :

- a) Pengaruh variabel pengawasan (X) terhadap disiplin kerja (Z), dengannilai beta sebesar 0,324.
- b) Pengaruh variabel pengawasan (X) terhadap kinerja karyawan (Y),dengan nilai beta sebesar 0,224.
- c) Pengaruh disiplin kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y), dengan nilaibeta sebesar 0,340.

2) Pengaruh tidak langsung (indirect effect)

Dalam menentukan pengaruh tidak langsung diantara variabel yangditeliti, ditetapkan formulasi sebagai berikut :

- a) Pengaruh pengawasan (X) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui disiplin kerja (Z), dengan nilai beta sebesar $0,324 \times 0,340 = 0,110$.

3) Pengaruh total (total effect)

Dalam menentukan pengaruh total diantara variabel yang diteliti, ditetapkan formulasi sebagai berikut :

- a) Pengaruh pengawasan (X) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui disiplin kerja (Z), dengan nilai beta sebesar $0,324 + 0,110 = 0,434$.

Adapun rangkuman hasil analisis jalur pada penjabaran mengenai pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total pada masing-masing variabel dalam penelitian dapat dikemukakan pada tabel sebagai berikut :

Tabel IV-16
Hasil Kesimpulan Analisis Jalur

Pengaruh Variabel	Pengaruh			Pengaruh Simultan
	Langsung	Tidak Langsung	Total	
Pengaruh X Terhadap Z	0.324	-	-	-
Pengaruh X Terhadap Y melalui Z	0.224	0.110	0.434	-
Pengaruh Z Terhadap Y	0.340	-	-	-
■ ₁	0.902	-	-	-
■ ₂	0.886	-	-	-
Pengaruh X dan Z terhadap Y	-	-	-	0.215

Berdasarkan hasil keseluruhan pengaruh kausalitas diantara variabel pengawasan (X), kinerja karyawan (Y) terhadap disiplin kerja (Z) sebagai variabel intervening dapat dirangkum sebagai berikut

4) Penapsiran

- a) Adapun pengaruh langsung pengawasan (X) terhadap disiplin kerja (Z) adalah sebesar 0,324.
- b) Adapun pengaruh langsung disiplin kerja (Z) terhadap kinerja karyawan(Y) adalah sebesar 0,340.
- c) Adapun pengaruh langsung pengawasan (X) terhadap kinerja karyawan(Y) adalah sebesar 0,224.

- d) Adapun pengaruh tidak langsung pengawasan (X) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui disiplin kerja (Z) adalah sebesar $0,324 \times 0,340 = 0,110$.
- e) Adapun pengaruh total pengawasan (X) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z) adalah sebesar $0,324 + 0,110 = 0,434$.
- f) Adapun pengaruh simultan pengawasan (X), disiplin kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0,215.

B. Pembahasan

Hasil pengujian dari seluruh variabel dapat disimpulkan bahwa tidak semua variabel bebas berpengaruh pada variabel terikat, namun secara umum penelitian ini menunjukkan hasil yang cukup memuaskan. Hal ini dapat ditunjukkan dan banyaknya tanggapan kesejutan yang tinggi dari responden.

1. Pengaruh Pengawasan (X) Terhadap Disiplin Kerja (Z) pada PT. Jasa Raharja (Persero) Sumatera Utara

Adapun pengaruh yang negatif antara variabel kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang ditunjukkan dengan nilai t sebesar 3.890 dan nilai beta sebesar 0,324 serta berpengaruh signifikan sebesar 0,000 (sig. 0,000 < α 0,05). dimana kedua variabel tersebut dapat mempengaruhi satu dengan yang lainnya. sehingga pengawasan berpengaruh terhadap disiplin kerja.

Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Lily Afliza Alni (2016). Dimana hasil dari penelitian didapatkan bahwa pengawasan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Dimana disiplin merupakan ketaatan terhadap peraturan-peraturan yang merupakan pedoman untuk mencapai tujuan. Disiplin ditegakkan melalui pelaksanaan pengawasan dan pada dasarnya penyelenggaraan dan penanggungjawab fungsi pengawasan dalam

organisasi, para bawahan diarahkan untuk selalu mematuhi peraturan. Jika terjadi penyimpangan atau kesalahan maka pimpinan berkewajiban untuk melakukan tindak lanjut pengawasan.

2. Pengaruh Kepemimpinan (X) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Jasa Raharja (Persero) Sumatera Utara

Adanya pengaruh yang positif antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan nilai t sebesar 2.707 dan nilai beta sebesar 0,224 dengan signifikan sebesar 0,008 ($\text{Sig.}0,008 < \alpha 0,05$) sehingga pengawasan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh penelitian Muhammad Surya Fahri (2017). Dimana hasil dari penelitian didapatkan bahwa pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dimana pengawasan merupakan sebagai proses pemantauan penilaian kinerja karyawan berdasarkan standar untuk mengukur kinerja, memastikan kualitas atas penilaian kinerja dan pengambilan informasi yang dapat dijadikan umpan balik pencapaian hasil yang dikomunikasikan ke para karyawan. Dengan optimalnya pengawasan yang dilakukan akan menghasilkan kinerja karyawan yang optimal.

3. Pengaruh Disiplin Kerja (Z) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Jasa Raharja (Persero) Sumatera Utara

Adanya pengaruh yang positif antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan nilai t sebesar 4.114 dan nilai beta sebesar 0,340 dengan signifikan sebesar 0,000 ($\text{Sig.}0,045 < \alpha 0,05$) sehingga disiplin kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mutia Arda (2017) dimana dari hasil uji peneltian bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa disiplin kerja merupakan salah satu faktor yang memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan atau dengan kata lain tinggi rendahnya disiplin kerja pada perusahaan merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Semakin baik disiplin karyawan pada sebuah perusahaan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapai. Sebaliknya tanpa disiplin, karyawan yang baik akan sulit mencapai hasil yang optimal pada perusahaan.

4. Pengaruh Pengawasan (X) dan Disiplin Kerja (Y) Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Jasa Raharja (Persero) Sumatera Utara

Dari hasil penelitian yang dilakukan terdapat pengaruh tidak langsung pengawasan terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja adalah berpengaruh positif dengan nilai total yakni 0,434. Dengan demikian disiplin kerja menjadi satu kesatuan dengan pengawasan sebagai perantara dari pengawasan, maka secara tidak langsung pengawasan dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakuykan oleh Mathis dan Jackson (2006) menunjukkan bahwa adanya pengaruh pengawasan terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja jika pengawasan yang dilakukan suatu organisasi tegas sesuai dengan peraturan yang berlaku maka akan mempengaruhi kinerja karya, namun disisi lain terkadang harus dimediasi terlebih dahulu dengan disiplin kerja.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan oleh penulis mengenai pengaruh pengawasan terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatera Utara, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Secara parsial bahwa variabel pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatera Utara. Pengawasan yang tidak sesuai akan membuat karyawan mudah melanggar peraturan – peraturan yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga akan berdampak terhadap kinerja karyawan tersebut. Maka dari itu, pengawasan yang sesuai mempengaruhi tingkat kinerja karyawan.
2. Secara parsial diketahui bahwa variabel pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatera Utara. Pengawasan yang tidak sesuai dengan yang diharapkan akan membuat karyawan tidak disiplin dalam melaksanakan pekerjaan terutama dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah tentukan. Maka dari itu, pengawasan yang sesuai akan mempengaruhi dan meningkatkan disiplin kerja karyawan.

Secara parsial diketahui bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatera Utara.

1. Dengan menurunnya disiplin kerja karyawan akan mempengaruhi menurunnya kinerja karyawan. Maka dari itu, disiplin kerja yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut.
2. Secara simultan diketahui bahwa pengaruh tidak langsung pengawasan terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja karyawan berpengaruh positif pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatera Utara. Dengan demikian disiplin menjadi satu kesatuan dengan pengawasan sebagai perantara dari pengawasan, maka secara tidak langsung pengawasan dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang menyangkut seluruh permasalahan yang diuji, maka penelitian memberikan saran-saran dan masukan yang kiranya dapat memberikan manfaat kepada pihak-pihak yang terkait dalam penelitian ini. Adapun saran-sarannya sebagai berikut:

1. Ada baiknya pimpinan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas dalam perusahaan untuk meningkatkan pengawasan dalam mengawasi pekerjaan setiap karyawan.
2. Ada baiknya pemimpin lebih mengarahkan dan membimbing karyawan agar memperoleh kinerja karyawan yang baik dan sesuai dengan di harapkan perusahaan.
3. Ada baiknya pemimpin lebih mempertegas aturan aturan yang berlaku di perusahaan agar karyawan tidak ada lagi yang melanggar aturan yang telah di buat oleh perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arda, M. (2017). Pengaruh Kepuasan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis* , 18 (1), 45-60.
- Daulay, R. (2016). *Manajemen*. Medan: Usu Press.
- Hamali. (2018). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua. Jakarta: PT. Buku Seru.
- Handoko, T. H. *Manajemen*. Cetakan Kedua Puluh Delapan. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Hasibuan, M. S. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketujuh Belas. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Isvandiari, A. (2018). Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Central Capital Futures Cabang Malang. *Jurnal Ilmiah Bisnis dan Ekonomi Asia* , 12 (1), 17-22.
- Juliandi, A. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Cetakan Kedua. Medan: Umsu Press.
- Jufrizen, (2018). Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding: The National Conferences Management and Business (NCMAB) 2018*, 405-424.
- Kadarisman, M. (2013). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua. Jakarta: PT. Rajawali Pers.
- Khumaedi, E. (2016). Pengaruh Disiplin dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Sentra Operasi Terminal PT.Angkasa Pura II. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis* , 2 (1), 66-77.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Keempat belas. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Sari, N. N. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Kantor Pada PT. PLN (Persero) Area Pekanbaru Rayon Kota Timur. *Jurnal Online Mahasiswa* , 4 (2), 1-15.

- Situmeang, R. R. (2017). Pengaruh Pengawasan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mitra Karya Anugrah. *Asian Journal of Innovation and Entrepreneurship* , 2 (2), 147-160.
- Sugiyono. (2018). *Metodologi Penelitian*. Cetakan Kedua Puluh Tujuh. Bandung: CV. Alfa Beta.
- Suryalena, L. N. (2017). Pengaruh Disiplin Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Industri Media PT. Riau Media Televisi (RTV) Pekanbaru. *Jurnal Online Mahasiswa* , 4 (2), 1-12.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedelapan. Jakarta: Prenamedia Group.
- Wahyuni, R. (2017). Pengaruh Pengawasan Pimpinan, Disiplin Kerja, Penempatan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Teluk Luas Padang. *Majalah Ilmiah* , 24 (1), 129-136.