

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Produktivitas Kerja

##### 1. Definisi Produktivitas Kerja

Menurut Natalia (2011), produktivitas berasal dari bahasa Inggris yaitu *product: result, outcome* kemudian berkembang menjadi *productive* yang berarti menghasilkan, maka produktivitas dapat diartikan sebagai kekuatan atau kemampuan menghasilkan sesuatu. Produktivitas sendiri dapat berhubungan dengan sesuatu yang bersifat material dan nonmaterial, baik yang dapat dinilai maupun yang tidak dapat dinilai dengan uang. Produktivitas kerja sebagai konsep menunjukkan adanya kaitan antara hasil kerja dengan satuan waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk (barang dan jasa) dari seorang tenaga kerja.

Menurut Sinungan (2007), Produktivitas kerja adalah hasil (*output*) yang diperoleh seimbang dengan masukan (*input*) yang diolah dengan melalui perbaikan cara kerja.

Secara konseptual, produktivitas adalah hubungan antara keluaran atau hasil organisasi dengan masukan yang diperlukan. Produktivitas dapat dikuantifikasi dengan membagi keluaran dengan masukan. Menaikkan produktivitas dapat dilakukan dengan memperbaiki rasio produktivitas, dengan menghasilkan lebih banyak keluaran atau *output* yang lebih baik dengan tingkat masukan sumber daya tertentu. Blecher (1987).

Selanjutnya, secara panjang lebar Natalia (2011), dengan mengutip beberapa pendapat para ahli di antaranya Erhan (2005), menjelaskan, bahwa produktivitas mengandung makna dalam empat bentuk, yaitu:

- a. jumlah produksi yang sama dapat diperoleh dengan menggunakan sumber daya yang lebih sedikit (penghematan sumber daya).
- b. jumlah produksi yang lebih besar dapat dicapai dengan menggunakan sumber daya lebih sedikit (penghematan sumber daya).
- c. jumlah produksi yang lebih. besar dapat dicapai dengan menggunakan sumber daya yang sama dan
- d. jumlah produksi yang jauh lebih besar diperoleh dengan penambahan sumber daya yang relatif lebih kecil.

Suatu organisasi, baik organisasi pemerintah maupun swasta untuk menghasilkan barang dan jasa dengan menggunakan berbagai sumber daya yang terdiri dari:

- a. tenaga kerja
- b. tanah
- c. modal
- d. peralatan dan
- e. bahan mentah.

Menurut Schermentharn (2003), produktivitas diartikan sebagai hasil pengukuran suatu kinerja dengan memperhitungkan sumber daya yang digunakan, termasuk sumber daya manusia.

Produktivitas dapat diukur pada tingkat individual, kelompok, maupun organisasi. Produktivitas juga mencerminkan keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai efektivitas dan efisiensi kinerja dalam kaitannya dengan penggunaan sumber daya.

Menurut Hasibuan (2008), bahwa produktivitas adalah perbandingan antara *output* (hasil) dengan *input* (masukan). Jika produktivitas naik akan meningkatkan efisiensi (waktu-bahan-tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerjanya.

*International Labour Organization* (ILO) menurut Hasibuan (2008), mengungkapkan, secara lebih sederhana bahwa produktivitas adalah perbandingan antara jumlah yang dihasilkan dengan jumlah sumber yang digunakan selama produksi berlangsung.

Sumber daya itu dapat berupa:

- a. tanah
- b. bahan baku dan bahan pembantu
- c. pabrik, mesin-mesin, dan alat-alat; dan
- d. tenaga kerja manusia

Menurut Sinungan (2003), bahwa produktivitas kerja merupakan kemampuan seseorang atau sekelompok orang untuk menghasilkan barang dan jasa dalam jangka waktu tertentu yang telah ditentukan atau sesuai dengan rencana. Untuk dapat meningkatkan produktivitas pegawai, pelaksanaan pengawasan sangat diperlukan.

Kerja produktif memerlukan prasyarat lain sebagai faktor pendukung, yaitu:

- a. kemauan kerja yang tinggi
- b. kemampuan kerja yang sesuai dengan isi kerja, lingkungan kerja yang nyaman
- c. penghasilan yang dapat memenuhi kebutuhan hidup minimum
- d. jaminan sosial yang memadai
- e. kondisi kerja yang manusiawi, dan
- f. hubungan kerja yang harmonis

Secara umum produktivitas diartikan sebagai hubungan antara hasil nyata maupun fisik (barang-barang atau jasa) dengan masukan yang sebenarnya. Misalnya saja, “Produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif”. Suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masukan atau *output: input*. Masukan sering dibatasi dengan masukan tenaga kerja, adapun keluaran diukur dalam kesatuan fisik bentuk dan nilai.

Produktivitas juga diartikan sebagai tingkatan efisiensi dalam memproduksi barang-barang atau jasa-jasa: “Produktivitas mengutarakan cara pemanfaatan secara baik terhadap sumber-sumber dalam memproduksi barang-barang”.

Menurut Anoraga (2000), peningkatan produktivitas dapat terlaksana apabila salah satu situasi seperti ini dapat tercapai :

- a. Keluaran meningkat, masukan berkurang.
- b. Keluaran meningkat, masukan meningkat tetapi lebih lambat.

- c. Keluaran konstan, masukan berkurang.
- d. Keluaran turun, masukan juga berkurang tetapi lebih cepat.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa produktivitas berkaitan dengan proses menghasilkan barang atau produk. Beberapa faktor yang dapat mendukung produktivitas antara lain adanya kemauan dari para pegawai untuk melaksanakan pekerjaannya. Selain itu, karyawan harus ditempatkan sesuai dengan keterampilan yang dimiliki karyawan. Apabila perusahaan salah menempatkan karyawannya tentunya akan berakibat kurang baik bagi perusahaan. Adanya lingkungan kerja yang nyaman dan penghasilan yang memadai akan membuat

karyawan semangat dalam menyelesaikan pekerjaannya. Lingkungan kerja yang menyenangkan dengan sesama rekan kerja akan membuat suasana kerja itu sendiri menyenangkan. Selain itu, peningkatan produktivitas dapat dilihat pada jumlah keluaran dan masukan.

## 2. Meningkatkan Produktivitas

Menurut Susilo (2009), ada beberapa cara meningkatkan produktivitas kerja karyawan, yaitu:

- a. Tuliskan rencana kerja. Sebaiknya tulis di kertas atau papan yang mudah terlihat. Bukan di alat elektronik seperti *handphone*. Dan dalam setiap daftar rencana kerja, tentukan prioritas kerja. buat prioritas dari yang paling penting sampai yang kurang penting.
- b. Tuliskan aktivitas yang harus dihindari. Selain memiliki daftar pekerjaan yang harus dilakukan, tuliskan juga aktivitas tidak produktif yang harus dihindari. Misalkan nonton televisi tanpa kenal waktu.

- c. Lakukan pemanasan. Sebagian orang kadang memerlukan pemanasan sebelum bekerja. Misalnya, dengan minum kopi atau teh terlebih dahulu. Bila termasuk orang yang memerlukan pemanasan sebelum beraktivitas, lakukan saja.
- d. Fokus pada apa yang dikerjakan. Sulit kalau melakukan banyak hal dalam waktu bersamaan. Sebab fokus akan terbagi. Mulai dari tugas prioritas. Pusatkan perhatian dan konsentrasi untuk mengerjakan pekerjaan tersebut sebaik-baiknya. Jangan berpindah ke pekerjaan lain sebelum selesai.
- e. Tetapkan batas waktu. Ini akan mendorong untuk mengerjakan setiap pekerjaan dengan cepat.
- f. Tandai pekerjaan yang selesai. Setiap daftar pekerjaan yang sudah selesai, tandailah. Boleh dengan memberi centang atau mencoretnya. Ini akan memacu untuk segera menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan berikutnya.
- g. Ambil istirahat. Tentukan waktu untuk beristirahat. Misalkan setiap dua jam sekali kita mengambil istirahat 15 menit. Ini bisa digunakan untuk meregangkan otot atau meminum teh hangat.
- h. Belajar membaca cepat. Tingkatkan terus kecepatan membaca.
- i. Mengetik lebih cepat. Maksimalkan kesepuluh jari dan hapalkan *shortcut* khusus yang akan membantu mengetik lebih cepat.
- j. Patuhi peraturan. Rencana-rencana kerja yang sudah dibuat tadi bukan hanya untuk dipajang. Patuhi dan lakukanlah dengan sebaik-baiknya.

Berdasarkan uraian tersebut karyawan dapat mengetahui langkah-langkah atau cara dalam meningkatkan produktivitas sebagai karyawan. Hal ini tentunya akan mengembangkan kemampuan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan, manakala karyawan melakukan pekerjaan secara lebih teratur dan terencana.

### 3. Faktor yang mempengaruhi Produktivitas Kerja

Menurut Anoraga (2000), faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas kerja:

- a. Motivasi kerja karyawan. Pimpinan organisasi perlu mengetahui dan selalu memacu motivasi kerja anggota organisasi (karyawan) dengan mengetahui dan memacu motivasi akan dapat mendorong karyawan bekerja lebih baik.
- b. Pendidikan. Semakin tinggi pendidikan seseorang, semakin tinggi pula produktivitas. Pada umumnya, seseorang yang mempunyai pendidikan lebih tinggi akan mempunyai produktivitas kerja yang lebih baik. Tanpa bekal pendidikan, mustahil orang akan mudah dalam mempelajari hal-hal yang bersifat baru di dalam cara atau suatu sistem kerja.
- c. Disiplin kerja. Disiplin kerja adalah sikap kejiwaan seseorang atau kelompok yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau mematuhi segala peraturan yang telah ditentukan. Seseorang yang mempunyai disiplin tinggi, akan datang dan pulang tepat waktu. Beristirahat pun akan tepat waktu. Di dalam mengerjakan tugas juga

akan dapat selesai tepat waktu. Jadi, disiplin kerja mempunyai hubungan yang sangat erat dengan motivasi, kedisiplinan dengan suatu latihan antara lain dengan bekerja menghargai waktu dan biaya akan memberikan pengaruh yang positif terhadap produktivitas kerja karyawan.

- d. Keterampilan. Seseorang yang mempunyai keterampilan tinggi akan cepat dalam menyelesaikan pekerjaan, dan akan lebih banyak dalam menghasilkan produk. jadi, keterampilan banyak pengaruhnya terhadap produktivitas kerja karyawan, keterampilan karyawan dalam perusahaan dapat ditingkatkan melalui *training*, kursus-kursus, dan lain-lain. Dengan keterampilan yang tinggi, seseorang akan sedikit membuat kesalahan, meninggalkan sedikit limbah.
- e. Sikap etika kerja. Sikap seseorang atau kelompok orang dalam membina hubungan yang serasi, selaras, dan seimbang di dalam kelompok itu sendiri maupun dengan kelompok lain. Etika dalam hubungan kerja sangat penting karena dengan tercapainya hubungan yang selaras dan serasi serta seimbang antara perilaku dalam proses produksi akan meningkatkan produktivitas kerja. Ketika seseorang dapat bersikap baik dalam bekerja, akan mempunyai teman kerja yang banyak, dan akan mampu menghasilkan produk yang lebih banyak dibandingkan karyawan yang egois, tidak bisa bekerja sama.
- f. Kemampuan kerja sama. Kemampuan kerja sama akan mampu meningkatkan produktivitas. Semakin tinggi kemampuan kerja sama

seseorang, semakin tinggi pula produktivitasnya, karena pada dasarnya seluruh pekerjaan akan menjadi semakin mudah, ringan, cepat, teliti, dan baik manakala dikerjakan secara bekerja sama.

- g. Gizi dan kesehatan. Daya tahan tubuh seseorang biasanya dipengaruhi oleh gizi dan makanan yang didapat, hal itu akan memengaruhi kesehatan karyawan, dengan semua itu akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. Karyawan yang kurang gizi akan mudah capek dan mudah sakit, sehingga sering istirahat dan produktivitas kerja menurun.
- h. Tingkat penghasilan. Penghasilan termasuk di dalamnya tunjangan kinerja, remunerasi, dan pendapatan sah lainnya yang cukup berdasarkan prestasi kerja karyawan akan mampu meningkatkan produktivitas kerja, karena semakin tinggi prestasi karyawan akan makin besar upah yang diterima. Dengan begitu, maka akan memberikan semangat kerja tiap karyawan untuk memacu prestasi sehingga target produktivitas kerja karyawan akan tercapai.
- i. Lingkungan kerja dan iklim kerja. Lingkungan fisik dan sosial tempat bekerja akan sangat memengaruhi produktivitas kerja. Lingkungan kerja yang nyaman akan mampu meningkatkan produktivitas karyawan dan sebaliknya.
- j. Kecanggihan teknologi yang digunakan. Dengan adanya kemajuan teknologi yang meliputi peralatan yang semakin otomatis dan canggih akan dapat mendukung tingkat produksi dan mempermudah manusia dalam melaksanakan pekerjaan.

- k. Faktor-faktor produksi yang memadai. Faktor produksi yang memadai dan saling mendukung dalam proses produksi; semakin baik dan lengkap sarana produksi yang dibutuhkan dalam proses produksi, maka akan semakin tinggi pula produktivitasnya.
- l. Jaminan sosial. Semakin baik jaminan sosial yang diterima oleh karyawan, semakin bersemangat pula karyawan tersebut dalam bekerja. Ketika jaminan sosial dalam bentuk asuransi, jaminan hari tua dalam bentuk tunjangan pensiun, dan jaminan kesehatan sudah dipenuhi oleh perusahaan, maka karyawan tersebut akan tenang dalam bekerja sehingga mampu meningkatkan produktivitas karyawan.
- m. Manajemen dan kepemimpinan. Dengan adanya manajemen yang baik, maka karyawan akan berorganisasi dengan baik, dengan demikian produktivitas kerja karyawan akan lebih baik.
- n. Kesempatan berprestasi. Setiap orang dapat mengembangkan potensi yang ada dalam dirinya, dengan diberikan kesempatan berprestasi, maka karyawan akan meningkatkan produktivitas. Semakin baik kesempatan berprestasi yang disediakan oleh perusahaan, semakin tinggi pula produktivitas karyawan, dan sebaliknya.

#### 4. **Indikator Produktivitas**

Menurut Sjafrri dan Aida dalam Karmila (2018)

##### a. Kemampuan

Kemampuan seseorang karyawan sangat bergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesional mereka dalam bekerja. Ini

memberikan daya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diemban kepada mereka

b. Penyelesaian tugas

Penyelesaian tugas adalah tindakan yang dilakukan karyawan dalam hal menyelesaikan tugas yang ditujukan kepada karyawan. Hal tersebut dapat dilihat dari konsistensi, tanggung jawab dari kesesuaian yang diinginkan perusahaan dari karyawan. Upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja dapat dilihat dari pekerjaannya.

c. Semangat kerja

Semangat kerja merupakan usaha untuk mewujudkan bahwa hasil hari ini lebih baik dari hasil kemarin. Hal ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam satu hari kemudian dibandingkan dengan hari sebelumnya.

d. Tantangan pekerjaan

Tantangan pekerjaan dalam sebuah perusahaan pasti akan didapati oleh karyawan. Semakin kuat tantangan, pengembangan diri mutlak dilakukan begitu juga harapan untuk menjadi lebih baik pada gilirannya akan sangat berdampak pada keinginan karyawan untuk meningkatkan kemampuan. Kemampuan *internal* karyawan meliputi kekuatan / tenaga yang ada dalam diri seseorang, cara berpikir atau mencari solusi pekerjaan yang tepat, integritas yang dimiliki seseorang dan kemampuan *eksternal* karyawan meliputi kemampuan seseorang dalam bergabung dalam team kerja dan kemampuan bekerjasama.

e. Cara menyelesaikan tugas

Cara menyelesaikan merupakan cara proses yang dilakukan karyawan dalam melakukan pekerjaan sehingga dapat menunjukkan ataupun kemampuan seseorang pegawai

f. Pengukuran biaya produksi

Pengukuran biaya produksi yaitu harapan disetiap perusahaan melalui biaya relatif kecil dapat menghasilkan jumlah output yang besar. Namun hasil tersebut kemungkinan kecil bisa terjadi. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang memberikan pengaruh yang cukup signifikan.

## **B. Kemampuan Kerja**

### **1. Definisi Kemampuan Kerja**

Menurut Greenberg dan Baron (2003), mengungkapkan pengertian kemampuan sebagai kapasitas mental dan fisik untuk mewujudkan berbagai tugas. Sementara itu Soelaiman, dalam Prasetyo (2015) menyatakan bahwa kemampuan adalah sifat yang dibawa lahir atau dipelajari yang memungkinkan seseorang yang dapat menyelesaikan pekerjaannya baik secara mental maupun fisik. Kemampuan merupakan potensi yang ada dalam diri seseorang untuk berbuat sehingga memungkinkan seseorang untuk dapat melakukan pekerjaan ataupun tidak dapat melakukan pekerjaan tersebut.

Kemampuan kerja (ability) merupakan tenaga untuk melakukan suatu perbuatan, dimana kemampuan meliputi pengetahuan dan penguasaan pegawai atas teknis pelaksanaan tugas yang diberikan Raharjo,

(2016). Kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dan merupakan bawaan sejak lahir atau merupakan hasil latihan maupun praktek menurut Robbins dalam Raharjo, (2016).

Milman Yusdi (2010), mengartikan bahwa Kemampuan adalah kesanggupan, kecakapan, kekuatan kita berusaha dengan diri sendiri. Aria Binardi dalam Fandi (2017) kemampuan adalah keseluruhan potensi yang ada dalam diri seorang pegawai melalui pengetahuan yang dimiliki, keterampilan dan pengalaman yang pernah dijalaninya untuk memudahkan pegawai dalam menjalani pekerjaan yang ada.

## 2. Kemampuan Fisik

*Physical ability* atau kemampuan fisik oleh Robbins (2003), diberi pengertian sebagai kapasitas untuk melakukan tugas yang menuntut *stamina*, *dexterity* (ketangkasan), *strength* (kekuatan), dan karakteristik yang bermacam.

Dengan tingkat yang sama bahwa kemampuan intelektual memainkan peran lebih besar dalam pekerjaan yang kompleks yang menuntut kebutuhan proses informasi, kemampuan fisik mendapatkan kepentingan untuk dengan berhasil melakukan pekerjaan yang kurang memerlukan keterampilan dan lebih terstandarisir. Sebagai contoh, pekerjaan di mana keberhasilan menuntut stamina, ketangkasan manual, kekuatan kaki atau bakat sejenis memerlukan manajemen untuk mengidentifikasi kapabilitas fisik pekerja.

Robbins (2003), menunjukkan bahwa kemampuan fisik dibagi dalam tiga faktor dan terdiri dari sembilan indikator. Faktor *Strength* terdiri dari: *dynamic strength*, *trunk strength*, *static strength*, dan *explosive strength*.

Faktor *flexibility* terdiri dari: *extentflexibility*, dan *dynamic flexibility*.

Faktor lainnya terdiri dari: *body coordination*, *balance*, dan *stamina*.

Sedangkan Greenberg dan Baron (2003), hanya menyebutkan sebagai tipe *physical ability* adalah:

- a. *Strength*, sebagai kapasitas untuk menggunakan kekuatan fisik terhadap berbagai objek,
- b. *Flexibility*, sebagai kapasitas menggerakkan badan seseorang dengan cara tangkas,
- c. *Stamina*, sebagai kapasitas untuk memikul aktivitas fisik selama memperpanjang periode,
- d. *Speed*, sebagai kemampun untuk bergerak cepat.

Sementara itu, Colquitt, LePine dan Wesson (2011), menekankan *Physical ability* mencakup tentang: (a) *Strength*, (b) *Stamina*, (c) *Flexibility and Coordination*, (d) *Psychomotor Abilities*, dan (e) *Sensory Abilities*.

Pendapat di antara para pakar tersebut menunjukkan adanya beberapa perbedaan di samping kesamaannya, baik dalam urutan maupun pengelompokannya. Perbedaan tersebut bukan merupakan sesuatu yang perlu dipertentangkan, karena pada dasarnya pandangan tersebut dapat bersifat saling melengkapi. Dengan demikian, tidak dapat dinyatakan bahwa pendapat yang satu lebih baik atau lebih benar dari lainnya.

### 3. **Klasifikasi kemampuan Kerja**

Klasifikasikan kemampuan kerja menjadi 2 yaitu:

- a. Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan aktivitas-aktivitas mental. Contohnya menegaskan seberapa besar tingkat kemampuan-kemampuan intelektual umum. Menurut Robbins (2003).
- b. Kemampuan fisik adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas menurut stamina, kecekatan, keterampilan serupa. Menurut sedarmayanti (2012).

### 4. **Komponen Kemampuan Kerja**

Komponen untuk meningkatkan kemampuan kerja karyawan ada tiga komponen yang meliputi Menurut Soeroto dalam Ramadhan, (2018):

- a. Upaya mengembangkan dan memelihara pertumbuhan rohani dan jasmani serta usaha menjaga kesehatan. Jika seseorang memiliki pertumbuhan fisik dan psikis yang kuat maka ia akan memiliki potensi dan peluang yang besar untuk ditumbuhkan dan dikembangkan kemampuan kerjanya.
- b. Upaya bukan hanya terbatas pada kemampuan *ratio* dan fisik untuk memecahkan masalah-masalah yang dihadapi dalam jangka pendek, akan tetap mencakup ketahanan, keuletan fisik dan mental dalam mengatasi berbagai kesulitan dan tekanan dalam pekerjaan sehingga selesai dan mencapai hasil.
- c. Upaya agar seseorang setelah memiliki kemampuan kerja adalah memperkerjakannya untuk membuat agar setiap organisasi yang

memiliki kemampuan dimanfaatkan untuk memberikan kesejahteraan kepada masyarakat. Melalui peningkatan kemampuan kerja tersebut diharapkan semua karyawan dapat bekerja semaksimal mungkin sesuai dengan kemampuan yang ada dalam dirinya sehingga diperoleh kerja yang positif yang mendukung terciptanya tujuan organisasi.

## 5. Dampak Kemampuan

Kemampuan atau *ability* berdampak pada *job performance* atau kinerja dan *commitment*, namun tergantung pada jenis kemampuan yang mana, *cognitive*, *emotional* atau *physical*. Tekanannya adalah pada *general cognitive ability* karena merupakan bentuk kemampuan yang paling relevan untuk semua pekerjaan. *General cognitive ability* merupakan prediktor paling kuat dari *job performance*, pada khususnya aspek task performance. Di semua Pekerjaan, pekerja yang lebih cerdas memenuhi semua kebutuhan deskripsi pekerjaan lebih efektif daripada pekerja yang kurang cerdas.

Hal tersebut terjadi karena pekerja dengan *general cognitive ability* lebih tinggi cenderung lebih baik dalam pembelajaran dan pengambilan keputusan. Mereka dapat memanfaatkan lebih banyak pengetahuan dari pengalaman dengan lebih cepat, dan sebagai hasilnya mereka mengembangkan pengetahuan yang lebih besar tentang bagaimana melakukan pekerjaan lebih efektif.

Tetapi terhadap pandangan tersebut terdapat tiga keberatan sebagai berikut Colquitt, LePine dan Wesson (2011) :

- a. *Cognitive ability* cenderung lebih kuat berkorelasi dengan task performance daripada *citizenship behaviour* atau *counterproductive behaviour*. Peningkatan jumlah pengetahuan kerja membantu pekerja menyelesaikan tugas pekerjaan, tetapi tidak perlu memengaruhi pilihan untuk membantu rekan kerja atau berhenti melanggar aturan penting.
- b. Korelasi positif antara *cognitive ability* dan *performance* bahkan lebih kuat dalam pekerjaan yang kompleks atau situasi yang menuntut penyesuaian.
- c. Orang dapat melakukan *test general cognitive ability* dengan buruk untuk alasan selain daripada kekurangan *cognitive ability*. Sebagai contoh, orang yang berasal dari latar belakang ekonomi kurang menguntungkan mungkin melakukan tes buruk, bukan karena kekurangan *cognitive ability*, tetapi karena mereka tidak mempunyai kesempatan pembelajaran yang diperlukan untuk memberikan respon yang tepat.

Sebaliknya, penelitian tidak mendukung adanya hubungan signifikan antara *cognitive ability* dan *organizational commitment*. Di satu sisi, kita boleh mengharapkan hubungan positif dengan komitmen karena orang dengan kemampuan kognitif lebih tinggi cenderung bekerja lebih efektif, dan karena itu mungkin mereka merasa sangat sesuai dengan pekerjaan mereka.

Di sisi lain, kita boleh mengharapkan melihat hubungan negatif dengan komitmen karena orang dengan kemampuan kognitif lebih tinggi

mempunyai lebih banyak pengetahuan kerja, yang meningkatkan nilainya dipasar kerja dan pada gilirannya kemungkinan bahwa mereka akan mencari pekerjaan lain akhirnya, mengetahui bagaimana seseorang bekerja cerdas sedikit memberitahu kita tentang kemungkinan bahwa mereka akan tetap menjadi anggota organisasi.

## 6. Indikator Kemampuan Kerja

Dalam penelitian Raharjo,dkk, (2016) indikator kemampuan kerja diantaranya sebagai berikut:

### a. Pengetahuan (*knowledge*)

Pengetahuan merupakan pondasi yang mana akan membangun keterampilan dan kemampuan. Pengetahuan terorganisasi dari informasi, fakta, prinsip atau prosedur yang jika diterapkan membuat kinerja yang memadai dari pekerjaan.

### b. Pelatihan (*training*)

Proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir sehingga tenaga kerja non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu.

### c. Pengalaman (*experience*)

Tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang dalam pekerjaannya yang dapat diukur dari masa kerja dan tingkat pengetahuan serta keterampilan yang dimiliki.

d. Keterampilan (*skill*)

Kemampuan seseorang dalam mengasai pekerjaan, penguasaan alat dan menggunakan mesin tanpa kesulitan.

e. Kesanggupan kerja

Kondisi dimana seorang karyawan merasa mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan.

### C. Definisi Pengawasan

Merupakan fungsi terakhir dari fungsi manajemen setelah fungsi-fungsi perencanaan (*Planning*) *Organizing*, *Staffing*, *Directing*. Fungsi-fungsi tersebut merupakan fungsi manajemen yang berkaitan dengan usaha menjalankan perusahaan/organisasi sehingga seluruh proses pelaksanaan kegiatan selalu menuju kearah tujuan organisasi yang telah di terapkan. Pengawasan dilakukan pada saat kegiatan berlangsung, sehingga segala tindakan yang keluar dari rel yang di tentukan dapat segera di kembalikan pada jalurnya, sehingga penyimpangan yang terjadi tidak berjalan terlalu jauh Natalia (2011). Menurut Hasibuan (2008), mendefinisikan pengawasan adalah kegiatan untuk mengendalikan seluruh karyawan, agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Dalam definisi ini, di tegaskan 4 hal yaitu :

- a. Pengendalian
- b. Pengukuran Kerja Karyawan
- c. Penaatan Seluruh Aturan, dan
- d. Pencapaian Rencana

Menurut Schermerharn (2003), pengawasan adalah proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang di harapkan dengan kinerja yang telah di tetapkan tersebut.

### **1. Tujuan dan Manfaat Pengawasan**

Menurut Henry Fayol dalam Udayana, (2001), bahwa tujuan pengawasan adalah untuk memastikan bahwa segala sesuatunya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, instruksi yang diberikan, dan prinsip yang telah ditentukan.

Kalau menurut definisi di atas, berbagai tujuan melakukan pengawasan yaitu untuk:

- a. Melakukan pengendalian secara sistematis.
- b. Melihat kesesuaian tindakan dengan rencana.
- c. Mengukur kinerja karyawan.
- d. Membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan.
- e. Mengukur penyimpangan-penyimpangan.
- f. Merancang sistem informasi umpan balik.
- g. Mengambil tindakan koreksi yang diperlukan.
- h. Mengevaluasi prestasi yang telah dilaksanakan.
- i. Memastikan bahwa tindakan sudah sesuai dengan rencana; dan,
- j. Melihat pencapaian tujuan atau hasil yang diharapkan.

Menurut Handoko (2004), mengatakan, bahwa sasaran pengawasan adalah mewujudkan dan meningkatkan keefisienan, keefektifan, dan

ketertiban dalam pencapaian organisasi. Pengawasan akan berjalan lancar apabila proses dasar pengawasan diketahui dan ditaati.

Tujuan utama dari pengawasan ialah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Karena itu, agar sistem pengawasan benar-benar merealisasikan tujuannya, maka suatu sistem pengawasan harus dapat dengan segera melaporkan adanya penyimpangan-penyimpangan. Berdasarkan penyimpangan-penyimpangan itu dapat diambil tindakan untuk pelaksanaan selanjutnya agar pelaksanaan keseluruhan benar-benar sesuai atau mendetail yang direncanakan sebelumnya.

Pengawasan ini bertujuan untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan yang terjadi agar tidak berlarut-larut yang dapat mengakibatkan kerugian bagi perusahaan. Pengawasan yang dijalankan dengan baik dan kontinu akan mampu meningkatkan disiplin kerja karyawan dan menciptakan suatu semangat kerja sama kelompok yang dapat merangsang setiap karyawan untuk lebih baik. Pada akhirnya akan sanggup meningkatkan produktivitas kerja karyawan dan karyawan akan selalu bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilaksanakan. Pengawasan dilakukan oleh seorang pemimpin atau pengawas yang langsung mengawasi aktivitas dari karyawan kalau terjadi suatu kesalahan bisa langsung ditegur dan diberikan bimbingan kepada bawahannya untuk diperbaiki kesalahan tersebut.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat dipahami bahwa pengawasan mempunyai manfaat dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Karena Pengawasan ini dilakukan untuk mengetahui apakah perencanaan yang telah ditetapkan sejalan dengan tindakan yang telah diambil, sehingga tidak terdapat penyelewengan yang dapat merugikan perusahaan.

Menurut Siagian (2008), bahwa meskipun efisiensi merupakan Sasaran terakhir dari pengawasan, ada sasaran antara yang perlu dicapai pula. Sasaran-sasaran itu sebagai berikut:

- a. Bahwa melalui pengawasan, pelaksanaan tugas-tugas yang telah ditentukan berjalan sungguh-sungguh sesuai dengan pola yang telah digariskan dalam rencana.
- b. Bahwa struktur serta hierarki organisasi sesuai dengan pola yang telah ditentukan dalam rencana,
- c. Bahwa seseorang sungguh-sungguh ditempatkan sesuai dengan bakat, keahlian, dan pendidikan, serta pengalamannya.
- d. Bahwa usaha pengembangan keterampilan bawahan dilaksanakan secara berencana, kontinu, dan sistematis.
- e. Bahwa penggunaan alat-alat diusahakan agar sehemat mungkin
- f. Bahwa sistem dan prosedur kerja tidak menyimpang dari garis-garis kebijakan yang telah tercermin dalam rencana.
- g. Bahwa pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif dan rasional dan tidak atas dasar personal *likes and dislikes*.

- h. Bahwa tidak terdapat penyimpangan atau penyelewengan dalam penggunaan kekuasaan, kedudukan, dan terutama keuangan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa dalam pelaksanaan pengawasan perlu ditetapkan sasaran untuk melaksanakan pengawasan itu sendiri. Dengan adanya sasaran-sasaran tersebut, tugas-tugas yang diberikan dapat berjalan dengan baik serta tidak terdapat penyimpangan yang dapat mengganggu jalannya perusahaan.

## **2. Proses Pelaksanaan Pengawasan**

Menurut Udaya (2001), prasyarat pengawasan:

- a. Pengawasan membutuhkan perencanaan. Tidak ada kemungkinan bagi manajer untuk memastikan bahwa unit organisasinya sedang melaksanakan apa yang diinginkan dan diharapkan, kecuali apabila ia mengetahui lebih dulu apa yang direncanakan; dan
- b. Pengawasan membutuhkan struktur organisasi yang jelas. Pengawasan aktivitas dilaksanakan melalui orang-orang, tetapi tidak dapat diketahui siapa yang harus bertanggung jawab atas terjadinya penyimpangan dan tindakan perbaikan yang perlu diambil, kecuali tanggung jawab dalam organisasi dinyatakan dengan jelas dan terperinci.

## **3. Tahap Tahap Dalam Pengawasan**

Dalam pengawasan diperlukan tahapan-tahapan dalam melakukan pengawasan agar pengawasan tersebut dapat berjalan lancar. Proses pengawasan biasanya terdiri paling sedikit lima tahap (langkah). Tahap-tahapnya menurut Handoko (2003), yaitu:

a. Penetapan standar pelaksanaan (perencanaan). Standar mengandung arti sebagai suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai “patokan” untuk penilaian hasil. Tujuan, sasaran, kuota dan target pelaksanaan dapat digunakan sebagai standar. Bentuk standar yang lebih khusus antara lain target penjualan, margin keuntungan, keselamatan kerja, sasaran produksi. Tiga bentuk standar yang umum yaitu:

- 1) Standar-standar fisik.
- 2) Standar-standar moneter, dan
- 3) Standar-standar waktu.

b. Pelaksanaan pengukuran kegiatan. Pelaksanaan dapat menggunakan beberapa pertanyaan, yaitu:

- 1) Berapa kali (*how often*), pelaksanaan seharusnya diukur setiap jam, harian, mingguan, bulanan.
- 2) Dalam bentuk apa (*what form*), pengukuran akan dilakukan misalnya melalui laporan tertulis, inspeksi visual, melalui telepon.
- 3) Siapa (*who*) yang akan terlibat, manajer atau staf departemen.
- 4) Pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata

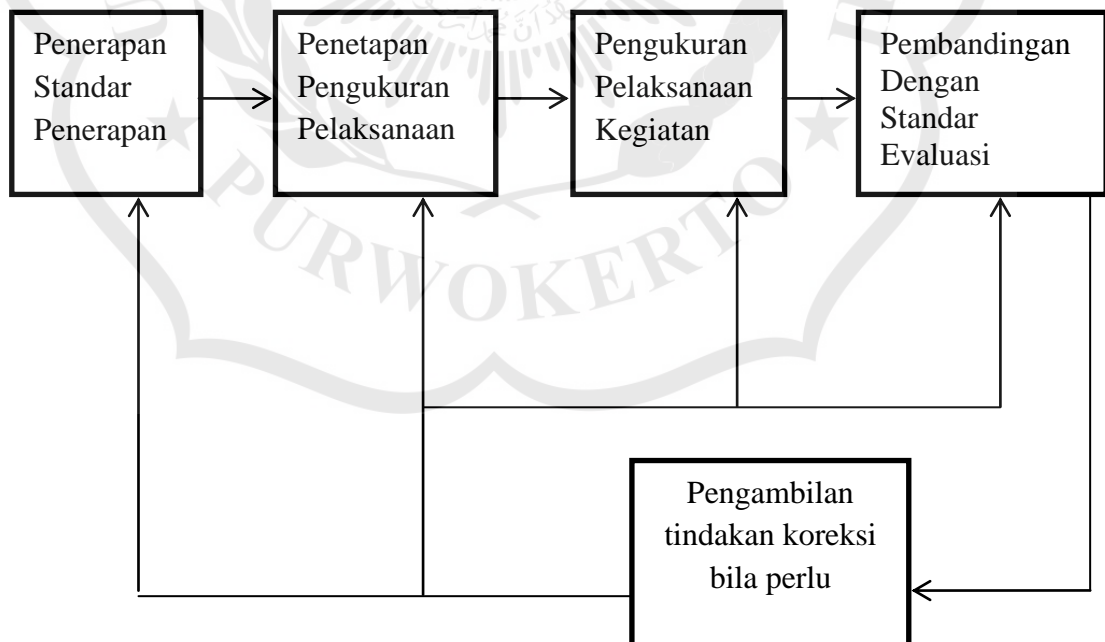
Ada berbagai cara untuk melakukan pengukuran pelaksanaan, yaitu:

- 1) Pengamatan (observasi).
- 2) Laporan-laporan, baik lisan maupun tertulis.
- 3) Metode-metode otomatis, dan
- 4) Inspeksi, pengujian (*Test*) mo atau dengan mengambil sampel.

- c. Perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar. Tahap ini dapat dikatakan sebagai tahap kritis dari pengawasan karena kegiatan ini berupa membandingkan pelaksanaan nyata dengan pelaksanaan yang direncanakan atau standar yang telah ditetapkan. Walaupun tahap ini paling mudah dilakukan, tetapi kompleksitasnya dapat terjadi pada saat menginterpretasikan adanya penyimpangan.
- d. Pengambilan tindakan koreksi bila perlu. Tindakan koreksi dapat diambil dalam berbagai bentuk, yaitu mengubah standar, memperbaiki pelaksanaan, atau keduanya dilakukan secara bersamaan.

Secara ringkas, langkah-langkah proses pengawasan menurut Hanadoko (2003), dapat digambarkan sebagai berikut.

**Gambar 2.1. Langkah-Langkah Pengawasan.**



Berdasarkan uraian di atas, dapat dilakukan pengawasan sesuai dengan tahap-tahap yang telah ditentukan. Hal ini tentunya untuk mempermudah proses pengawasan itu sendiri. Tahapan-tahapan itu antara lain adanya:

- 1) Penetapan rencana maupun standar yang akan digunakan.
- 2) Pengukuran pelaksanaan rencana dengan kegiatan nyata yang terjadi di lapangan.
- 3) Analisis apabila terjadi penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaan kegiatan.
- 4) Pengambilan tindakan koreksi apakah mengubah rencana yang telah ditetapkan atau hanya memperbaiki pelaksanaannya.

#### **4. Faktor-Faktor yang Menyebabkan Perlunya Pengawasan.**

Ada berbagai faktor yang membuat pengawasan semakin diperlukan oleh setiap organisasi. Faktor-faktor tersebut perlu diketahui untuk penerapan pengawasan itu sendiri. Faktor-faktor itu menurut Handoko (2003) sebagai berikut:

- a. Perubahan lingkungan organisasi. Berbagai perubahan lingkungan organisasi terjadi terus-menerus dan tak dapat dihindari, seperti munculnya inovasi produk dan pesaing baru, ditemukannya bahan baku baru, adanya peraturan pemerintah baru, dan sebagainya. Melalui fungsi pengawasan manajer mendeteksi perubahan-perubahan yang berpengaruh pada barang dan jasa organisasi.

- b. Peningkatan kompleksitas organisasi. Semakin besar organisasi semakin memerlukan pengawasan yang lebih formal, menyeluruh, melibatkan alat/teknologi canggih, dan hati-hati.
- c. Kesalahan-kesalahan. Sistem pengawasan memungkinkan manajer untuk mendeteksi kesalahan-kesalahan anggota organisasi sebelum menjadi kritis; dan
- d. Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang. Wewenang merupakan satu-satunya cara manajer dapat menentukan apakah bawahan telah melakukan tugas-tugas yang telah dilimpahkan kepadanya ataukah belum. Tanpa sistem pengawasan, manajer tidak dapat memeriksa pelaksanaan tugas bawahan.

Adapun faktor-faktor yang mengharuskan adanya pengawasan yaitu:

- a. Sasaran-sasaran individual dan organisasi biasanya berbeda maka diperlukan adanya pengawasan untuk memastikan bahwa anggota-anggota bekerja ke arah sasaran-sasaran organisasi, dan
- b. Pengawasan diperlukan, karena terdapat adanya suatu keterlambatan antara waktu sasaran-sasaran dirumuskan dan sewaktu mereka direalisasi.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat dipahami bahwa pengawasan berhubungan dengan persoalan membandingkan rencana dengan kenyataan yang ada dan melakukan koreksi apabila terjadi penyimpangan. Selain itu, faktor yang mengharuskan adanya pengawasan yaitu perbedaan sasaran yang dimiliki oleh individu dengan organisasi serta keterlambatan waktu sasaran dirumuskan dengan waktu direalisasikan.

## 5. Indikator pengawasan

Menurut Handoko (2013), indikator dari pengawasan kerja adalah sebagai berikut:

- a. Akurat : informasi tentang pelaksanaan kegiatan harus akurat karena bila tidak akurat maka dari *system* pengawasan dapat menyebabkan organisasi mengambil tindakan koreksi yang keliru atau bahkan menciptakan masalah yang tidak ada.
- b. Tepat waktu : informasi harus dikumpulkan, disamakan, dan dievaluasi secepatnya bila kegiatan perbaikan harus segera dilakukan.
- c. Terpusat pada titik pengawasan strategi : *system* pengawasan harus memusatkan perhatian pada bidang-bidang dimana penyimpangan-penyimpangan dari standar paling sering terjadi atau yang akan mengakibatkan kerusakan paling fatal.
- d. Objektif dan menyeluruh : informasi harus mudah dipahami dan bersifat objektif serta lengkap.

### D. Disiplin Kerja

#### 1. Pengertian dan Arti Penting Disiplin Kerja

Disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional menurut Handoko (2008). Keteraturan adalah ciri utama organisasi dan disiplin adalah salah satu metode untuk memelihara keteraturan tersebut. Tujuan utama disiplin adalah untuk meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi. Disiplin mencoba untuk mencegah kerusakan atau kehilangan

harta benda, mesin, peralatan, dan perlengkapan kerja yang disebabkan oleh ketidakhati-hatian, senda gurau atau pencurian. Disiplin mencoba mengatasi kesalahan dan keteledoran yang disebabkan karena kurang perhatian, ketidakmampuan, dan keterlambatan.

Menurut Sutrisno (2010), disiplin mempunyai dua pengertian, yaitu :

- a. Disiplin melibatkan belajar atau mencetak perilaku dengan menerapkan imbalan atau hukuman; dan
- b. Disiplin hanya bertalian dengan tindakan hukuman terhadap pelaku kesalahan.

Disiplin adalah suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh karyawan dan menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan peraturan, dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan perilaku. Disiplin dalam arti sempit biasanya dihubungkan dengan hukuman. Tindakan menghukum seorang karyawan ini sebenarnya hanya merupakan sebagian dari persoalan disiplin, dan tindakan ini dilakukan bilamana usahausahan pendekatan secara konstruktif mengalami kegagalan.

Disiplin juga mengandung pengertian sebagai sikap hormat terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan, yang ada dalam diri karyawan, yang menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada peraturan dan ketetapan perusahaan. Karyawan yang sering melanggar atau mengabaikan peraturan perusahaan berarti karyawan tersebut mempunyai disiplin kerja yang buruk. Karyawan yang tunduk

pada ketetapan dan peraturan perusahaan menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik.

## **2. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Disiplin Kerja**

Sutrisno (2010), Faktor-faktor yang memengaruhi disiplin kerja karyawan adalah:

### **a. Besar Kecilnya Pemberian Kompensasi**

Besar kecilnya kompensasi dapat memengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, jika karyawan merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan. Karyawan yang menerima kompensasi memadai akan dapat bekerja tenang dan tekun, serta selalu berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya. Karyawan yang merasa kompensasi yang diterimanya jauh dari memadai, maka akan berpikir mendua dan berusaha untuk mencari tambahan penghasilan lain di luar, sehingga menyebabkan karyawan tersebut sering mangkir dan sering minta izin keluar.

### **b. Ada tidaknya Keteladanan Pimpinan dalam Perusahaan**

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

c. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

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

d. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan sangat diperlukan ketika ada seorang karyawan yang melanggar disiplin, yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Tindakan tegas yang diambil oleh seorang pimpinan akan membuat karyawan merasa terlindungi dan membuat karyawan berjanji tidak akan mengulangi kesalahan yang telah dilakukan.

e. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Orang yang paling tepat melaksanakan pengawasan terhadap disiplin ini tentulah atasan langsung para karyawan yang bersangkutan. Hal ini disebabkan para atasan langsung itulah yang paling tahu dan paling dekat dengan para karyawan yang ada di bawahnya. Pengawasan yang dilaksanakan atasan langsung ini sering disebut WASKAT. Seorang pemimpin bertanggung jawab melaksanakan pengawasan melekat ini pada tingkat manapun, sehingga tugas-tugas yang dibebankan kepada bawahan tidak menyimpang dari apa yang telah ditetapkan.

f. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan

Pimpinan yang berhasil memberi perhatian yang besar kepada para karyawan akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik. Seorang pemimpin tidak hanya dekat dalam arti jarak fisik, tetapi juga mempunyai jarak dekat dalam artian batin. Pimpinan yang mau memberikan perhatian kepada karyawan akan selalu dihormati dan dihargai oleh para karyawan sehingga akan berpengaruh besar kepada prestasi, semangat kerja, dan moral kerja karyawan.

g. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin, antara lain:

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

Pelaksanaan disiplin kerja harus memperhitungkan juga keadaan karyawan, karena pemimpin mengetahui bahwa dari waktu ke waktu para karyawan membawa serta masalah-masalah pribadi ke tempat kerja. Penerapan disiplin secara membabi buta tanpa meninjau

sebab-sebab dan suatu pelanggaran terlebih dulu, akan menimbulkan hasil yang tidak menguntungkan.

### **3. Tujuan dan Manfaat Disiplin Dalam Organisasi**

Henry Simamora (2001) Tujuan utama tindakan pendisiplinan adalah memastikan bahwa perilaku-perilaku pegawai konsisten dengan aturan-aturan yang ditetapkan oleh organisasi. Berbagai aturan yang disusun oleh organisasi adalah tuntunan untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan. Pada saat suatu aturan dilanggar, efektivitas organisasi berkurang sampai pada tingkat tertentu, tergantung pada kerasnya pelanggaran. Sebagai contoh, jika seorang pegawai terlambat sekali bekerja dampaknya terhadap organisasi mungkin minimal. Tetapi jika secara konsisten terlambat bekerja adalah masalah yang lain karena terjadi perubahan persoalan menjadi serius mengingat akan berpengaruh signifikan pada produktivitas kerja, dan moral pegawai lainnya. Dalam hal ini, pimpinan harus menyadari bahwa tindakan pendisiplinan dapat merupakan kekuatan positif bagi organisasi apabila diterapkan secara konsisten dan berkeadilan.

Tujuan berikutnya adalah menciptakan atau mempertahankan rasa hormat dan saling percaya di antara supervisi dengan bawahannya. Disiplin yang diberlakukan secara tidak tepat dapat menciptakan masalah-masalah seperti moral kerja yang rendah, kemarahan, dan kemauan buruk di antara pengawas dan bawahan-bawahannya. Dalam kondisi seperti ini semua perbaikan dan perilaku pegawai hanya akan berlangsung singkat,

dan pengawas harus mendisiplinkan kembali pegawai dalam jangka waktu yang tidak terlalu lama. Pelaksanaan tindakan disiplin yang benar tidak hanya memperbaiki perilaku pegawai, akan tetapi juga akan meminimalkan masalah-masalah pendisiplinan di masa yang akan datang melalui hubungan yang positif di antara bawahan dan atasan.

Kegunaan disiplin dalam organisasi dapat diperlihatkan dalam empat perspektif yaitu: retributif, korektif, hak-hak individual, dan utilitarian sebagaimana terlihat dalam tabel 2.1 sebagai berikut :

#### 4. Indikator-Indikator Dalam Disiplin Kerja

Indikator disiplin kerja menurut Ruauw dkk (2015) sebagai berikut:

- a. Penggunaan waktu secara efektif, meliputi:
  1. Ketepatan waktu dalam melaksanakan tugas
  2. Penghematan waktu dalam melaksanakan tugas
- b. Ketaatan terhadap peraturan yang telah ditetapkan meliputi:
  - 1) Ketaatan terhadap jam kerja
  - 2) Ketaatan terhadap pimpinan
  - 3) Ketaatan dari prosedur dan metode kerja
- c. Tanggung jawab dalam pekerjaan dan tugas meliputi:
  - 1) Melakukan pekerjaan sesuai rencana
  - 2) Keberanian menerima resiko pekerjaan

**Tabel 2.1**  
**Kegunaan Disiplin**

No	Perspektif	Definisi	Tujuan Akhir
1.	Retributif	Para pengambil keputusan mendisiplinkan dalam suatu cara yang proporsional dengan sasaran. Dengan tidak melakukan hal seperti itu akan dianggap tidak adil oleh	Menghukum si pelanggar

No	Perspektif	Definisi	Tujuan Akhir
		orang-orang yang bertindak secara tidak tetap	
2.	Korektif	Pelanggaran-pelanggaran terhadap peraturan-peraturan yang harus dipertahankan sebagai masalah-masalah yang dikoreksi dari pada sebagai pelanggaran-pelanggaran yang mesti dihukum. Hukuman akan melunak sebatas pelanggar menunjukkan kemauan untuk mengubah perilakunya.	Membantu pegawai mengoreksi perilaku yang tidak dapat diterima sehingga dia dapat terus dikaryakan oleh perusahaan.
3.	Hak-hak individual	Disiplin hanya tepat apabila terdapat alasan yang adil untuk menjatuhkan hukuman. Hak-hak pegawai lebih diutamakan daripada tindakan disiplin.	Melindungi hak-hak individu.
4.	Utilitarian	Tingkat tindakan disiplin diambil tergantung pada bagaimana disiplin itu akan mempengaruhi produktivitas dan profitabilitas. Biaya penggantian pegawai dan konsekuensi-konsekuensi memperkenankan perilaku yang tidak wajar perlu dipertimbangkan. Karena biaya penggantian pegawai semakin tinggi, maka kerasnya disiplin hendaknya semakin menurun. Karena konsekuensi membiarkan perilaku yang tidak terpuji terus meningkat maka demikian juga hukuman akan meningkat dengan lebih keras.	Memastikan bahwa manfaat-tindakan disiplin melebihi konsekuensi-konsekuensi negatifnya.

Disiplin retributif terutama berusaha menghukum orang yang berbuat salah. Disiplin korektif berupaya membantu pegawai untuk mengoreksi perilaku yang tidak tepat. Perspektif hak-hak individu berupaya melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan pendisiplinan, sedangkan perspektif utilitarian terfokus pada penggunaan disiplin yang hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

Tindakan-tindakan pendisiplinan dapat terentang mulai dari pembicaraan-pembicaraan informal dan konseling dengan seorang pegawai, meminta pegawai berpartisipasi dalam program bantuan pegawai formal untuk membenahi masalah-masalah yang berkaitan dengan penggunaan obat dan alkohol, hingga melakukan *skors* atas pegawai. Bentuk disiplin yang paling keras adalah pemberhentian pegawai. Terdapat sejumlah faktor yang menentukan hal ini yaitu:

- a. Bagaimana seorang manajer menentukan apakah seorang pegawai bersalah karena pelanggaran yang dapat dihukum.
- b. Tingkat hubungan seperti apa yang akan diberikan, jika memang ada.
- c. Rangkuman faktor ini disajikan dalam tabel 2.2

**Tabel 2.2**  
**Faktor-Faktor Disiplin Kerja**

No.	Tindakan memutuskan apakah akan mendisiplinkan atau tidak bergantung pada	Memutuskan seberapa berat tindakan disiplin bergantung pada
1.	Kejernihan dan kewajaran peraturan-peraturan yang dilanggar	Apakah perilaku pegawai dapat dihubungkan dengan sebab-sebab internal ataupun eksternal
2.	Apakah bukti yang disajikan adalah tidak langsung atau demonstrative	Beratnya kesalahan dari segi pelanggaran peraturan dan konsekuensi-konsekuensi tindakan
3.	Kredibilitas karakteristik-karakteristik dan status orang yang memberikan bukti.	Apakah terdapat keadaan-keadaan yang meringankan atau memberatkan bagi individu tersangka
4.	Kredibiitas karakteristik-karakteristik dan status orang yang dituduh.	Adanya kemungkinan bahwa perilaku yang keliru dapat dikoreksi (hal ini meliputi riwayat masa lalu pegawai)
5.	Karakteristik-karakteristik kepribadian dari manajer yang mengambil keputusan.	Apakah terdapat keadaan-keadaan yang meringankan atau memberatkan dalam situasi
6.	Kemungkinan konsekuensi-konsekuensi keputusan	Biaya-biaya atau manfaat-manfaat yang dirasakan dari tindakan-tindakan pendisiplinan tertentu

## E. Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.3**  
**Desain Kerangka Pemikiran Terdahulu**

No	Nama peneliti dan Tahun	Judul penelitian	Judul variabel	Hasil Penelitian yang mendukung hipotesis
1.	Aru Rorim Fandi, Muslichah Erma Widiana, Enny Istanti (2017)	Pengaruh Kemampuan Kerja, Beban Kerja Dan Komunikasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt. White Cement Balongbendo	Kemampuan Kerja	Kemampuan kerja secara parsial mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja
2.	Silva Rino (2015)	Pengaruh Kemampuan Kerja Dan Fasilitas Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Pada Pt. Marita Makmur Jaya Kecamatan Rupat, Kabupaten Bengkalis	Kemampuan Kerja	Kemampuan Kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja
3.	Rina Ramadhani (2018)	Pengaruh Pendidikan Dan Kemampuan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Babulu Kabupaten Penajam Paser Utara	Kemampuan Kerja	Kemampuan Kerja memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja Pegawai
4.	Slamet Raharjo, Patricia Dhiana, Paramita, M. Mukeri Warso (2016)	Pengaruh Kemampuan Kerja, Pengalaman Dan Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Dengan Kompetensi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Kud "Pati Kota" Kabupaten Pati)	Kemampuan Kerja	Kemampuan kerja, berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan.
5.	Umi Latifah, Sri Haryani (2014)	Pengaruh Motivasi, Pengawasan, Dan Budaya Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan	Pengawasan	Secara parsial pengawasan tidak berpengaruh terhadap

No	Nama peneliti dan Tahun	Judul penelitian	Judul variabel	Hasil Penelitian yang mendukung hipotesis
		Perusahaan Pengecoran Alumunium "Sp" Yogyakarta		produktivitas Kerja
6.	Richard Jimoh, Luqman Oyewobi, Suleiman Suleiman and Rasheed Isa (2017)	<i>Influence Of Supervision On Labour Productivity On Construction Sites In Abuja-Nigeria</i>	<i>Supervision</i>	Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.
7.	Hesti Karmila dan Suryalena (2018)	Pengaruh Pengawasan Dan Penilaian Kinerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Perkebunan (Studi Kasus Karyawan Bagian Produksi Pada Ptpn V Sei Buatan)	Pengawasan	Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.
8.	Rofli Sulistiyo Baktiyasa dan Lena farida (2017)	Pengaruh Pengawasan Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan (Kasus Bagian Pengolahan Pt. Mitra Aung Swadaya (Mas) Kecamatan Kelayang Kabupaten Indragiri Hulu)	Pengawasan	Secara parsial, Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan, signifikan terhadap produktivitas
9.	Dian Murnawantika (2014)	Pengaruh Pengawasan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Cv. Putra Kaltim Di Samarinda	Pengawasan	Pengawasan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas
10.	Zaenal Mustafa Elqadri, Dewi Tri Wijayati Wardoyo & Priyono (2016)	<i>The Influence of Motivation and Discipline Work against Employee Work Productivity Tona'an Markets</i>	<i>Discipline Work</i>	Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Produktivitas Kerja
11.	Abdul Rachman Saleh dan Hardi Utomo (2018)	Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Etos Kerja Dan	Disiplin Kerja	Pengaruh positif namun tidak signifikan

No	Nama peneliti dan Tahun	Judul penelitian	Judul variabel	Hasil Penelitian yang mendukung hipotesis
		Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Di Pt. Inko Java Semarang		Disiplin Kerja terhadap Produktivitas
12.	Astria C. N Ruauw, Deysi Lengkong, Jantje Mandey (2015)	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja (suatu studi di Kantor Kelurahan Tingkulu Kecamatan Wanea Kota Manado)	Disiplin Kerja	Disiplin kerja berpengaruh dan punya korelasi yang positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja
13.	I Ketut Febri Ananta, I G. A. Dewi Adnyani (2016)	Pengaruh Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Villa Mahapala Sanur-Denpasar	Disiplin Kerja	Secara simultan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja

## F. Kerangka Pemikiran

### 1. Pengaruh kemampuan kerja terhadap produktivitas

Kemampuan kerja (*ability*) merupakan tenaga untuk melakukan suatu perbuatan, dimana kemampuan meliputi pengetahuan dan penguasaan pegawai atas teknis pelaksanaan tugas yang diberikan. Stoner dalam Raharjo, (2016), dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kemampuan kerja merupakan tenaga dalam melakukan suatu pekerjaan yang meliputi pengetahuan dan penugasan atas suatu tugas, yang artinya dengan pengetahuan dan penguasaan materi yang baik terhadap pekerjaan diharapkan akan meningkatkan produktivitas karyawan. Kemampuan kerja berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja karyawan dalam bekerja disuatu perusahaan demi tercapainya tujuan perusahaan. Hal ini didukung

oleh penelitian Fandi dkk (2017) menyimpulkan bahwa kemampuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan berikutnya penelitian yang dilakukan oleh Rino, (2015) memperoleh hasil bahwa kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Berikutnya penelitian yang dilakukan oleh Rhamadhani, (2018) memperoleh hasil penelitian bahwa Kemampuan memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap produktivitas. Berikutnya penelitian yang dilakukan oleh Raharjo, dkk (2016) memperoleh hasil bahwa kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas. Dari beberapa peneliti diatas dapat disimpulkan bahwa kemampuan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas, maka dari itu hipotesis pertama berbunyi:

**H1:** Kemampuan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas.

## 2. Pengaruh pengawasan terhadap Produktivitas

Pengawasan dilakukan pada saat kegiatan berlangsung, sehingga segala tindakan yang keluar dari rel yang di tentukan dapat segera di kembalikan pada jalurnya, sehingga penyimpangan yang terjadi tidak berjalan terlalu jauh Natalia (2011). Fungsi pengawasan sangat penting dilakukan agar karyawan berjalan sesuai prosedur sehingga karyawan dapat produktif dan menjalankan pekerjaan sesuai dengan prosedur perusahaan. Berikut beberapa penelitian terkait dengan pengawasan. Penelitian yang dilakukan oleh Karmila, dkk (2018) memperoleh hasil

penelitian bahwa Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Berikutnya penelitian yang dilakukan oleh Baktiyasa, dkk (2017) memperoleh hasil penelitian bahwa Pengawasan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap produktivitas karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Murnawantika (2014) memperoleh hasil bahwa pengawasan langsung dan pengawasan tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Dari beberapa penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa pengawasan kerja baik secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas, Maka dari itu hipotesis kedua berbunyi:

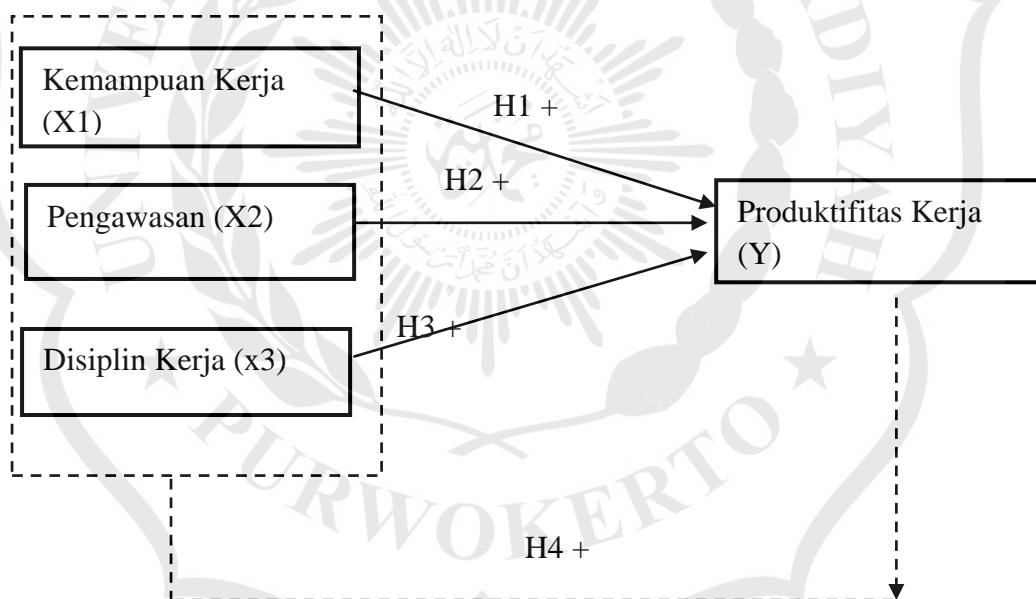
**H2:** Pengawasan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas.

### 3. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Produktivitas

Disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional Handoko (2008). Keteraturan adalah ciri utama organisasi dan disiplin adalah salah satu metode untuk memelihara keteraturan tersebut. Tujuan utama disiplin adalah untuk meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi. Beberapa penelitian terkait pengaruh disiplin kerja terhadap produktivitas telah dilakukan oleh beberapa peneliti, diantaranya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Ruauw, dkk (2015) yang memperoleh hasil penelitian bahwa disiplin kerja pegawai berpengaruh dan punya korelasi

yang positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai. Berikutnya penelitian yang dilakukan oleh Ananta, dkk (2016) yang memperoleh hasil penelitian bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas, maka hipotesis ketiga berbunyi:

**H3:** Disiplin Kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas.



Keterangan :

- \_\_\_\_\_ : secara parsial
- : secara simultan

**Gambar 2.2**  
**Model Kerangka Pemikiran**

## **G. Hipotesis**

Berdasarkan landasan teori yang telah diuraikan maka hipotesis dalam penelitian adalah:

- H1 : Kemampuan Kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Produktivitas.
- H2 : Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Produktivitas.
- H3 : Disiplin berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Produktivitas.
- H4 : Kemampuan Kerja, pengawasan, dan Disiplin secara Simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja.

