

**PENGARUH PENGAWASAN TERHADAP DISIPLIN KERJA  
MELALUI BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PADA KARYAWAN  
PT. BRI (Persero) Tbk BLITAR**

**SKRIPSI**



**Oleh:**

**SHOFA FAUZIAH**

**NIM: 12510016**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2016**

**PENGARUH PENGAWASAN TERHADAP DISIPLIN KERJA  
MELALUI BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PADA KARYAWAN  
PT. BRI (Persero) Tbk BLITAR**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada:

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang  
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)



Oleh:

**SHOFA FAUZIAH**  
NIM: 12510016

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2016**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**PENGARUH PENGAWASAN TERHADAP DISIPLIN KERJA  
MELALUI BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PADA KARYAWAN  
PT. BRI (Persero) Tbk BLITAR**

**SKRIPSI**

Oleh:

**SHOFA FAUZIAH**

NIM: 12510016

Telah Disetujui, 14 Juni 2016  
Dosen Pembimbing,

**Dr. Siswanto, SE., M.Si**  
NIP.19750906 200604 1 001

Mengetahui:  
Ketua Jurusan,

**Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.Ei**  
NIP. 19750707 200501 1 005

## LEMBAR PENGESAHAN

### PENGARUH PENGAWASAN TERHADAP DISIPLIN KERJA MELALUI BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KARYAWAN PT. BRI (Persero) Tbk BLITAR

#### SKRIPSI

Oleh :

**SHOFA FAUZIAH**

NIM: 12510016

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji  
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)  
Pada Tanggal 28 Juni 2016

#### Susunan Dewan Penguji

#### Tanda Tangan

1. Ketua Penguji

**Dr. Achmad Sani Supriyanto, SE., M.Si:** ( )

NIP. 19720212 200312 1 003

2. Sekretaris/Pembimbing

**Dr. Siswanto, SE., M.Si** : ( )

NIP. 19750906 200604 1 001

3. Penguji Utama

**Dr. Hj. Ilfi Nurdiana, S.Ag., M.Si** : ( )

NIP. 19711108 199803 2 002

Disahkan Oleh :

Ketua Jurusan,

**Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.Ei**

NIP. 19750707 200501 1 005

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Shofa Fauziah  
NIM : 12510016  
Fakultas/ Jurusan : Ekonomi/ Manajemen

Menyatakan bahwa “**Skripsi**” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

**PENGARUH PENGAWASAN TERHADAP DISIPLIN KERJA MELALUI BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA KARYAWAN PT. BRI (Persero) Tbk BLITAR**

Adalah hasil karya saya sendiri, bukan “**duplikasi**” dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada “**klaim**” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 14 Juni 2016

Hormat Saya,

Shofa Fauziah  
NIM 12510016

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Shofa Fauziah

NIM : 12510016

Jurusan/Prodi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Judul Skripsi : PENGARUH PENGAWASAN TERHADAP DISIPLIN KERJA  
MELALUI BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL  
*INTERVENING* PADA KARYAWAN PT. BRI (Persero) Tbk  
BLITAR

Tidak mengizinkan jika karya ilmiah saya (skripsi) dipublikasikan melalui website perpustakaan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang secara keseluruhan (*full teks*).

Demikian pernyataan ini saya buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 14 Juni 2016

Dosen Pembimbing

Mahasiswa

Dr. Siswanto, SE., M.Si  
NIP. 19750906 200604 1 001

Shofa Fauziah  
NIM. 12510016

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillah

Atas izin Allah yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, ku persembahkan karya kecilku ini kepada orang-orang yang senantiasa menjadi semangat dan selalu menjadi motivasi dalam perjalanan hidupku.

Untuk yang tercinta

Ayahanda tercinta bapak KH. Achmadun dan Ibunda tercinta ibu Ida Mus'idah yang senantiasa mendoakan dan mencurahkan kasih sayang yang tiada tara

Tiada kata yang cukup untuk menggantikan kasih sayang yang telah diberikan selama ini selain kata "terimakasih"

Semoga Allah selalu memberikan kesehatan dan kebahagiaan

Amin...



## MOTTO

Sopo wongé sèng bakal digawé mulyo uripe kalian Gusti Allah, pasti bakal di cubo

By: Ayahanda Tercinta

Untuk menjadi sukses butuh perjuangan yang tidak mudah tapi yakinlah  
Allah memberikan apa yang kita butuhkan bukan apa yang kita inginkan  
Karena Allah tau yang terbaik untuk kita



## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat taufiq, dan hidayah-Nya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Shalawat serta salam tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah menuntun manusia dari jaman jahiliyah menuju jalan penuh rahmat ini.

Penulisan skripsi ini tidak akan terselesaikan tanpa bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada pihak-pihak tersebut, diantaranya adalah:

1. Prof. Dr. H. Mudjia Rahardjo, M.Si, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Salim Al Idrus, MM., M.Ag selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.Ei, selaku Ketua Jurusan Manajemen Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bapak Dr. Siswanto, M.Si, selaku dosen pembimbing yang telah sabar memberikan bimbingan, arahan, serta waktu untuk membimbing penulis dalam penyusunan skripsi ini.
5. Bapak Ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
6. Seluruh pegawai dan staff TU Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
7. Bapak Agus Suprijono selaku Supervisor (SPO) SDM PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Kota Blitar.
8. *Spesial Thanks* for my beloved father Bapak K.H. Achmadun dan my beloved mother Ibu Ida Mus'ida yang selalu dan senantiasa mendoakan yang terbaik, memberikan

motivasi, semangat, dan dukungan baik dalam bentuk moril maupun spiritual sehingga penulis bisa menyelesaikan penulisan skripsi ini.

9. Terimakasih kepada kakak (Mbak Ana dan Mas Afif) dan adik2 ku (Aulia, Panda, Ina) dan keponakan tercinta ku (Ahmada Zalfa Syauqillah) yang tak hentinya mendoakan, memberikan semangat, dukungan spiritual, motivasi kepada penulis sehingga penulis bisa menyelesaikan penyusunan skripsi ini.
10. Sahabat tercinta Geng Kita (Alfi dan Ascha) yang selalu memberikan semangat dan doa, bersedia direpotkan dalam pelaksanaan penelitian. Love you more. Sukses semua gengs.
11. Ulfatun Ni'mah dan Tri Yulianto yang bersedia mengajari dan direpoti penulis dengan telatennya mengenai penyelesaian skripsi ini.
12. Teman-teman seperjuangan Blok B Pak Lukman (Alfin, Ilmy, Novi, Iing, Nila, Nita, Lily, Fitri Setya) yang selalu memberikan semangat dan dukungan kepada penulis.
13. Bolo Kenthels (Putri, Bull, Ajeng, Risky Syafaa) yang selalu menghibur penulis ketika penulis mulai bosan, dan tak lupa memberikan semangat dan motivasi gilanya.
14. Seluruh karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Kota Blitar yang bersedia meluangkan waktunya untuk pengisian kuesioner.
15. Teman-teman manajemen fakultas ekonomi universitas islam negeri maulana malik ibrahim malang angkatan 2012 yang telah memberikan semangat dan dukungan dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.
16. Dan seluruh pihak yang terlibat langsung maupun tidak langsung dalam penulisan skripsi ini yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Akhirnya dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa penulisan ini jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu penulis mengharap kritik dan saran untuk perbaikan skripsi ini. Penulis berharap karya yang sederhana ini dapat bermanfaat dengan baik bagi semua pihak. Amin ya Robbal 'Alamin.

Malang, 09 Juni 2016

Penulis



# DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN SAMPUL DEPAN</b>	
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	ii
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	iv
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	vi
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	vii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	viii
<b>HALAMAN DAFTAR ISI</b> .....	xi
<b>HALAMAN DAFTAR TABEL</b> .....	xiv
<b>HALAMAN DAFTAR GAMBAR</b> .....	xv
<b>HALAMAN DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xvi
<b>ABSTRAK (Bahasa Indonesia, Inggris, Arab)</b> .....	xvii
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan Masalah .....	8
1.4 Kegunaan Penelitian .....	8
<b>BAB 2 KAJIAN PUSTAKA</b> .....	10
2.1 Hasil Penelitian Terdahulu .....	10
2.2 Kajian Teoritis .....	25
2.2.1 Pengawasan .....	25
2.2.1.1 Pengertian Pengawasan .....	25
2.2.1.2 Fungsi Pengawasan .....	27
2.2.1.3 Faktor Pengawasan .....	29
2.2.1.4 Indikator Pengawasan .....	30
2.2.1.5 Pengawasan Dalam Islam .....	31
2.2.2 Disiplin Kerja .....	35
2.2.2.1 Pengertian Disiplin Kerja .....	35
2.2.2.2 Faktor Disiplin Kerja .....	36
2.2.2.3 Indikator Disiplin Kerja .....	40
2.2.2.4 Macam-macam Disiplin Kerja .....	41
2.2.2.5 Disiplin Kerja Dalam Islam .....	43
2.2.3 Budaya Organisasi .....	46
2.2.3.1 Pengertian Budaya Organisasi .....	46
2.2.3.2 Fungsi Budaya Organisasi .....	46
2.2.3.3 Faktor Budaya Organisasi .....	47
2.2.3.4 Indikator Budaya Organisasi .....	49
2.2.3.5 Budaya Organisasi Dalam Islam .....	51
2.3 Kerangka Berpikir .....	54
2.4 Hipotesis penelitian .....	55
2.4.1 Pengaruh Pengawasan Terhadap Disiplin Kerja .....	55
2.4.2 Pengaruh Pengawasan Terhadap Disiplin Kerja Melalui Budaya Organisasi .....	56

<b>BAB 3 METODE PENELITIAN</b>	57
3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian	57
3.2 Lokasi Penelitian	57
3.3 Populasi dan Sampel Penelitian	57
3.4 Teknik Pengumpulan Sampel	58
3.5 Data dan Jenis Data	59
3.6 Teknik Pengumpulan Data	60
3.7 Definisi Operasional variabel	60
3.8 Analisis Data	65
3.8.1 Uji Validitas	66
3.8.2 Uji Realibilitas	67
3.8.3 Uji Asumsi Klasik	68
3.8.4 Uji F	69
3.8.5 Uji t	69
3.8.6 Analisis Jalur	69
<b>BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	74
4.1 Hasil Penelitian	74
4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	74
4.1.2 Hasil Analisis Diskriptif	82
4.1.2.1 Distribusi Usia	84
4.1.2.2 Distribusi Jenis Kelamin	84
4.1.2.3 Distribusi Jabatan	85
4.1.2.4 Distribusi Pendidikan Terakhir	86
4.1.2.5 Distribusi Lama Kerja	86
4.1.2.6 Distribusi Penghasilan Per bulan	87
4.1.3 Hasil Analisis Distribusi Frekuensi	89
4.1.3.1 Distribusi Variabel Pengawasan (X)	89
4.1.3.2 Distribusi Variabel Budaya Organisasi (Z)	92
4.1.3.3 Distribusi Variabel Disiplin Kerja (Y)	95
4.1.4 Hasil Uji Validitas	99
4.1.5 Hasil Uji Realibilitas	100
4.1.6 Uji Asumsi Klasik	102
4.1.6.1 Hasil Uji Normalitas	102
4.1.6.2 Hasil Uji Linieritas	102
4.1.7 Hasil Analisis Jalur	103
4.1.8 Pengaruh Langsung	108
4.1.9 Pengaruh Tidak Langsung	109
4.2 Pembahasan	110
4.2.1 Pengaruh Langsung Pengawasan Terhadap Disiplin Kerja	110
4.2.2 Pengaruh Tidak Langsung Pengawasan Terhadap Disiplin Kerja Melalui Budaya Organisasi	113
<b>BAB 5 PENUTUP</b>	116
5.1 Kesimpulan	116
5.2 Saran	117
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Rekapitulasi Penelitian Terdahulu .....	10
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel Penelitian .....	62
Tabel 4.1 Deskriptif Responden .....	83
Tabel 4.2 Distribusi Responden Usia .....	84
Tabel 4.3 Distribusi Responden Jenis Kelamin .....	85
Tabel 4.4 Distribusi Responden Jabatan .....	85
Tabel 4.5 Distribusi Responden Pendidikan Terakhir .....	86
Tabel 4.6 Distribusi Responden Lama Kerja .....	87
Tabel 4.7 Distribusi Responden Penghasilan per bulan .....	88
Tabel 4.8 Hasil Distribusi Pengawasan (X) .....	90
Tabel 4.9 Hasil Distribusi Budaya Organisasi (Z) .....	93
Tabel 4.10 Hasil Distribusi Disiplin Kerja (Y) .....	96
Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas .....	99
Tabel 4.12 Hasil Uji Realibilitas .....	101
Tabel 4.13 Hasil Uji Normalitas .....	102
Tabel 4.14 Hasil Uji Linieritas .....	103
Tabel 4.15 Hasil Analisis Regresi Pengawasan Terhadap Budaya Organisasi .....	105
Tabel 4.16 Hasil Analisis Regresi Pengawasan dan Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja .....	106

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Berpikir.....	55
Gambar 3.1 Model Analisis Jalur .....	70
Gambar 4.1 Model Analisis Jalur.....	104
Gambar 4.2 Gambar Model Analisis Jalur Pengaruh Langsung.....	109
Gambar 4.3 Gambar Model Analisis Jalur Pengaruh Tidak Langsung.....	110



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Uji Validitas
Lampiran 2	Uji Realibilitas
Lampiran 3	Uji Asumsi (Normalitas dan Linieritas)
Lampiran 4	Analisis Path
Lampiran 5	Kuisisioner Penelitian
Lampiran 6	Biodata Peneliti



## ABSTRAK

Shofa, Fauziah. 2016. SKRIPSI. *Pengaruh Pengawasan Terhadap Disiplin Kerja Melalui Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan PT. BRI (Persero) Tbk Blitar.*

Pembimbing : Dr. Siswanto, SE., M.Si

Kata Kunci : Pengawasan, Budaya Organisasi, Disiplin Kerja

---

Dalam suatu kajian keilmuan, disiplin dipandang sebagai suatu pemahaman teoritis yang menuntut wujud aplikasinya secara mental terhadap karyawan atau siapapun yang menjadi bagian dari suatu perusahaan ataupun organisasi. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi tegak tidaknya suatu disiplin kerja dalam suatu perusahaan. Faktor-faktor tersebut antara lain: (1) Ada tidaknya pengawasan pimpinan, (2) Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

Penelitian ini dilakukan pada PT. BRI (Persero) Tbk Blitar. Jenis penelitian yang digunakan adalah model penelitian pendekatan kuantitatif dengan mengumpulkan data yang berupa angka. Sampel yang digunakan sebanyak 90 responden dengan teknik *nonprobability sampling* dengan pendekatan sampel jenuh. Dalam penelitian ini menggunakan analisis data uji validitas, uji realibilitas, uji normalitas, uji linieritas, uji F, uji t dan analisis jalur (*path analysis*) dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung antara variabel pengawasan terhadap disiplin kerja melalui budaya organisasi sebagai variabel intervening.

Dasi hasil uji F menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara variable pengawasan, budaya organisasi terhadap disiplin kerja. Dalam hal ini bentuk hubungannya searah (positif) yang berarti jika variabel pengawasan dan budaya organisasi meningkat maka disiplin kerja karyawan juga akan meningkat. Untuk uji T terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pengawasan terhadap disiplin kerja, pengawasan terhadap budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan dan untuk budaya organisasi terhadap disiplin kerja adanya pengaruh positif dan signifikan. Dalam hal ini pengawasan berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap disiplin kerja dan pengawasan berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap disiplin kerja melalui budaya organisasi sebagai variabel intervening dengan hasil yang lebih efektif.

## ABSTRACT

Shofa, Fauziah. 2016. Thesis. Influence of Monitoring of Work Discipline through Organizational Culture as an intervening variable On the Employee at PT. BRI (Persero) Tbk Blitar.

Supervisor: Dr. Siswanto, SE., M.Si

Keywords: Monitoring, Organizational Culture, Work Discipline

In a scholarly study, discipline is seen as a theoretical understanding that demanding the application form against an employee or anyone who is part of a company or organization mentally. There are several factors that influence whether or not a work discipline in a company. These factors include: (1) there is any supervision of the leadership or nothing, (2) created habits that support the establishment of discipline.

This research was conducted at PT. BRI (Persero) Tbk Blitar. This type of research was quantitative approach to research models to collect data in the form of numbers. Used as a sample of 90 respondents with non-probability sampling technique with sample approaches saturation. In this study used analysis of data validity, reliability, normality test, linearity test, F test, t test and path analysis (path analysis) in order to determine the effect of direct and indirect influence between variables of Monitoring to the work discipline through organizational culture as intervening variables.

From F test results showed the presence of positive and significant influence between variable of Monitoring, organizational culture on work discipline. In this case the relationship of was positive, which means that if the variable of Monitoring and organizational culture increased, the discipline of employees will also increase. T test, there was positive and significant correlation between Monitoring of work discipline, Monitoring of organizational culture and a positive and significant impact on organizational culture on work discipline. In this case the monitoring influenced positive and significant directly on the work discipline and Monitoring influenced positive and significant indirectly on work discipline through the culture of the organization as an intervening variable with more effective results.

مستخلص البحث

صفا، فوزية. 2016. بحث جامعي. تأثير الإشراف على الانضباط العمل من خلال الثقافة التنظيمية كمتغير التدخل في الموظف الشركة بنك ركيات أندونيسيا *BRI* ت ب ك بليتار.

المشرف: الدكتور سيسوانتو، الماجستير

كلمات الرئيسية: رصد والثقافة التنظيمية والانضباط العم

في دراسة علمية، وينظر الانضباط باعتباره الفهم النظري عقليا استمارة الطلب تطلبا ضد أي موظف أو من شخص الذي يصبح جزء من الشركة أو المؤسسة. هناك العديد من العوامل التي تؤثر على ما إذا كان انضباط العمل تستقيم في الشركة. وتشمل هذه العوامل (1) ما إذا كان الإشراف على قيادة، (2) خلق عادات التي تدعم إنشاء الانضباط.

وقد أجريت هذه الدراسة في الشركة بنك ركيات أندونيسيا *BRI* ت ب ك بليتار. هذا النوع من البحث هو النهج الكمي إلى النماذج البحثية لجمع البيانات في شكل أرقام. تستخدم عينة من 90 مشتركون مع تقنية أخذ العينات غير الاحتمالية لعينة النهج التشيع. في هذه الدراسة باستخدام تحليل صحة البيانات، والموثوقية، واختبار الحياة الطبيعية، واختبار الخطي، اختبار ف، اختبار ت وتحليل المسار (تحليل المسار) من أجل تحديد تأثير تأثير مباشر وغير مباشر بين المتغيرات الإشراف على انضباط العمل من خلال الثقافة التنظيمية كما التدخل المتغيرات.

وأظهرت نتائج الاختبار وجود تأثير إيجابي وهام بين التحكم المتغير، والثقافة التنظيمية على انضباط العمل. في هذه الحالة علاقة كل اتجاه (إيجابي)، وهذا يعني أنه إذا كان التحكم المتغير والثقافة التنظيمية يزيد، وانضباط موظفي سيزيد أيضا. لاختبار ت هناك علاقة إيجابية وهامة بين الإشراف على انضباط العمل، والإشراف على الثقافة التنظيمية ولها تأثير إيجابي وكبير على الثقافة التنظيمية على انضباط العمل أثر إيجابي وهام بها. في هذه الحالة رصد التأثير الإيجابي والكبير مباشرة على انضباط العمل والإشراف تأثير إيجابي وكبير غير مباشر على انضباط العمل من خلال ثقافة المنظمة كمتغير التدخل مع نتائج أكثر فعالية.

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Disiplin kerja erat kaitannya dengan *performance* kerja. Dalam suatu kajian keilmuan, disiplin dipandang sebagai suatu pemahaman teoritis yang menuntut wujud aplikasinya secara mental terhadap karyawan atau siapapun yang menjadi bagian dari suatu perusahaan ataupun organisasi. Namun hal yang tidak dapat dipungkiri bahwasanya disiplin adalah sesuatu yang menjadi bagian pokok atau faktor penentu keberhasilan pencapaian tujuan organisasi/perusahaan ataupun tujuan individu (Darodjat, 2015:93).

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi tegak tidaknya suatu disiplin kerja dalam suatu perusahaan. Faktor-faktor tersebut antara lain: (1) Ada tidaknya pengawasan pimpinan, (2) Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin (Saydam dalam Darodjat, 2015:96). Hal ini menunjukkan bahwa pengawasan dan budaya organisasi mempengaruhi disiplin kerja.

Perusahaan perlu memberikan pengawasan kepada karyawan terlebih dalam menegakkan kedisiplinan dengan tujuan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya (Permatasari, 2015). Pengawasan merupakan tindakan-tindakan perbaikan dalam pelaksanaan kerja agar segala kegiatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, petunjuk-petunjuk dan instruksi-instruksi sehingga tujuan yang telah ditentukan dapat tercapai (Sukarna, 1992:111).

Jenis pengawasan juga dapat dibagi menjadi pengawasan internal (*internal control*) dan pengawasan eksternal (*external control*). Pengawasan Internal adalah pengawasan yang dilakukan secara mandiri oleh setiap pekerja terhadap tugas yang dibebankan kepadanya, tidak perlu menunggu pimpinan mengawasinya atau tidak. Pengawasan Eksternal adalah

pengawasan yang dilakukan terhadap seseorang atau bagian oleh orang lain atau oleh bagian di luar bagian yang di awasi (biasanya bagian yang lebih tinggi) (Sule, 2006:328).

Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan hal ini sesuai dengan hasil penelitian Permatasari (2015). Fitrianingrum (2015:1) dalam hasil penelitiannya juga menyebutkan bahwa ada pengaruh yang kuat antara pengawasan dengan disiplin kerja pada Kantor Ulu Kecamatan Samarinda Ulu Kota Samarinda. Utari (2015:31) juga menyebutkan hasil penelitiannya bahwa ada pengaruh positif yang signifikan antara pengawasan terhadap disiplin kerja. Penelitian ini sejalan dengan Prabowo (2014) yang menyebutkan bahwa seluruh variabel independen (kompensasi, pengawasan pimpinan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependennya (disiplin kerja). Begitu juga dengan hasil penelitian Asmawar, Yunus, Amri (2014:10-11) yang menyebutkan bahwa kompensasi dan pengawasan berpengaruh terhadap disiplin kerja secara positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan pada Dinas Kesehatan Kabupaten Aceh Jaya. Tidak berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Setiawan (2013) menyebutkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara pengawasan terhadap disiplin kerja. Hasil penelitian Wardani (2011) juga menyebutkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara pengawasan terhadap disiplin kerja karyawan PT. Bank Jatim Surabaya. Tidak berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Purba (2010) mengatakan bahwa besarnya pengaruh pengawasan terhadap disiplin kerja pegawai. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Agustina dan Bismala (2014:125) yang mengatakan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara pengawasan terhadap disiplin kerja.

Selain itu, Nurwati (2013:40) dalam hasil penelitiannya menyebutkan bahwa ada pengaruh positif antara pengawasan terhadap budaya organisasi jika ada faktor yang berkontribusi terhadap budaya organisasi pada KUD di Sulawesi Selatan.

Budaya organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam perusahaan karena di dalamnya tercipta suatu organisasi yang efektif dan menjadi suatu ciri khas dari perusahaan tersebut. Menurut Heelen dan Hunger (1986) secara spesifik mengemukakan sejumlah peran penting yang dimainkan oleh budaya perusahaan, yaitu membantu menciptakan rasa memiliki jati diri bagi pekerja, dapat dipakai untuk mengembangkan ikatan pribadi dengan perusahaan, membantu stabilisasi perusahaan sebagai suatu sistem sosial, dan menyajikan pedoman perilaku sebagai hasil dari norma-norma perilaku yang sudah terbentuk (Sopiah, 2008:136).

Budaya organisasi (*organizational culture*) merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari lingkungan internal organisasi, karena keragaman budaya yang ada dalam suatu organisasi sama banyaknya dengan jumlah individu yang ada di dalam organisasi (Tampubolon, 2004:178).

Riset paling baru mengemukakan tujuh karakteristik primer berikut yang bersama-sama, menangkap hakikat dari budaya suatu organisasi. (1) Inovasi dan pengambilan risiko, (2) Perhatian ke rincian, (3) Orientasi hasil, (4) Orientasi orang, (5) Orientasi tim, (6) Keagresifan, (7) Kemantapan. Maka dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuh karakteristik ini, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi itu (Robbins, 2001:248).

Budaya organisasi berpengaruh positif yang signifikan terhadap kedisiplinan, hal ini dikemukakan oleh Maryadi (2012:177). Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Tintami, Pradhanawati, dan Susanto (2012:1-2) yang menyebutkan bahwa ada peningkatan budaya organisasi yang terdapat pada perusahaan dan gaya kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh pimpinan harus dilakukan melalui peningkatan disiplin kerja sehingga tercapai kinerja yang maksimal. Namun berbeda dengan hasil penelitian Artina, Isyandi, dan Indarti (2014:16) yang menyebutkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh positif terhadap disiplin kerja karyawan.

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Kota Blitar merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di sektor perbankan dan telah *go public*. Bank Rakyat Indonesia Cabang Kota Blitar memiliki visi dan misi yang sama dengan BRI seluruh Indonesia serta memiliki sistem yang sama, dan struktur organisasi yang sama karena setiap cabang berada pada naungan serta SOP yang sama bahkan dengan 20 Ikrar Budaya Organisasi yang sama, namun dalam praktek di lapangan suatu budaya sebagai nilai dan norma akan nampak berbeda karena budaya adalah hal yang abstrak yang dapat di rasakan.

Bentuk budaya organisasi yang ada pada Bank Rakyat Indonesia telah dirumuskan menjadi 20 tindakan budaya kerja yang mana di dalamnya dapat terlihat bahwa budaya kerja yang diinginkan adalah budaya kerja yang membentuk norma dan aturan yang berlaku untuk semua karyawan BRI mulai dari atasan hingga bawahan. Selain itu dari kondisi lingkungan yang ada di BRI memang memberikan gambaran tentang bagaimana pentingnya penerapan budaya kerja yang baik, di mana para karyawan membangun pertemanan dan persaudaraan yang baik sehingga memungkinkan mereka saling bekerja sama ketika mengalami kesulitan dalam pekerjaannya.

Selain dilihat dari budaya organisasi yang ada pada Bank Rakyat Indonesia, ada satu sisi yang menarik yaitu dari segi pengawasan, dimana semua karyawan diawasi oleh pimpinan meskipun tidak secara langsung. Seperti yang ada pada bagian teller dan customer service mendapatkan pengawasan yang ketat dan langsung diawasi oleh supervisor bagian teller dan customer service. Pengawasan tersebut seperti jam istirahat, ketika karyawan hendak beristirahat ataupun yang selesai beristirahat harus mengisi buku yang telah disediakan guna untuk melihat tingkat kedisiplinan karyawan dalam melayani nasabah. Namun hal ini berbeda dengan bagian lain yang pengawasannya tidak terlalu ketat. Bagian lain ketika hendak beristirahat pun tidak perlu mengisi buku, meskipun telah diberikan waktu 1 jam untuk beristirahat namun ada beberapa karyawan yang jam istirahatnya melebihi waktu

yang ditentukan pimpinan atau membiarkan nasabah menunggu untuk dilayani. Tidak hanya mengenai jam istirahat yang mendapat pengawasan, ketika melayani nasabah pun karyawan tetap diawasi oleh supervisor masing-masing bagian, supervisor mengawasi bagaimana karyawan melayani nasabah, bagaimana keramahan dan kesabaran karyawan kepada nasabah yang bermacam-macam karakternya.

Melalui pengamatan dan hasil wawancara kepada salah satu karyawan yang dilakukan peneliti masih ada pelanggaran yang dilakukan oleh beberapa karyawan, salah satunya mengenai kedisiplinan masuk jam kerja dimana perusahaan telah menetapkan jam masuk kerja pukul 07.00 untuk melaksanakan doa pagi yang sudah menjadi budaya dari perusahaan tersebut dan juga menjadi suatu kewajiban yang harus diikuti oleh semua karyawan BRI. Karyawan dikatakan terlambat ketika tidak mengikuti doa pagi dan juga masuk kantor lebih dari pukul 07.30. Ketika ada karyawan yang terlambat dan tidak mengikuti doa pagi mereka tidak mendapat teguran dari atasan melainkan secara otomatis mereka mendapatkan sanksi berupa pemotongan gaji pokok. Meskipun demikian masih ada karyawan yang datang terlambat sehingga tidak mengikuti doa pagi dan mereka masih bisa melakukan absen di unit-unit terdekat yang ada di Kota Blitar. Ketika kesalahan tersebut terus diulang-ulang maka akan menjadikan karyawan tidak disiplin dan juga secara tidak sadar hal tersebut akan menjadikan budaya yang tidak baik yang nantinya akan berdampak negatif kepada perusahaan itu sendiri. Selain itu cara karyawan dalam melayani nasabah dilihat dan diawasi langsung oleh supervisor masing-masing bagian, jadi ketika ada karyawan yang kinerjanya tidak sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan perusahaan dalam melayani nasabah maka tugas supervisor untuk memperingatkan bahkan menegur langsung karyawan yang dirasa nantinya akan merugikan perusahaan karena ketidaksesuaian dalam melayani nasabah. Dengan adanya teguran dari supervisor secara langsung diharapkan

karyawan tidak lagi melakukan kesalahan-kesalahan yang nantinya akan merugikan perusahaan dan bisa lebih menerapkan disiplin dengan baik terlebih dalam melayani nasabah.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik Analisis Jalur (*Path Analysis*). Menurut Riduwan dan Kuncoro (2008) Analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan diantara variabel. Model ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen). Koefisien Jalur (Path) adalah koefisien regresi yang distandarkan, yaitu koefisien regresi yang dihitung dari basis data yang telah diset dalam angka baku (Z-score) (Supriyanto dan Maharani, 2013:74).

Berdasarkan pemaparan diatas, peneliti ingin tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Pengawasan Terhadap Disiplin Kerja Melalui Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan PT. BRI (Persero) Tbk Blitar”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan kontradiksi diatas, permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah pengawasan berpengaruh terhadap disiplin kerja secara langsung?
2. Apakah pengawasan berpengaruh terhadap disiplin kerja secara tidak langsung melalui budaya organisasi?

## **1.3 Tujuan Masalah**

1. Untuk mengetahui pengaruh pengawasan terhadap disiplin kerja secara langsung.
2. Untuk mengetahui pengaruh pengawasan terhadap disiplin kerja secara tidak langsung melalui budaya organisasi.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

a. Bagi Penulis

Menjadikan pengalaman dan memberikan pengetahuan baru dalam mengkaji karya ilmiah, terutama berupa kajian Pengaruh Pengawasan Terhadap Disiplin Kerja Melalui Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan PT. BRI (Persero) Tbk Blitar.

b. Bagi Perusahaan

Dapat memberikan suatu yang relevan di lapangan ataupun dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan suatu kebijakan dan keputusan dalam suatu perusahaan sehingga secara terus menerus dapat menciptakan produktivitas kinerja karyawan.

c. Bagi Lembaga Kampus

Hasil ini diharapkan dapat menambah keilmuan dan manfaat bagi civitas akademika serta sebagai bahan perbandingan dalam mempelajari masalah yang sama. Jh

d. Bagi Peneliti Lain

Diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan bagi peneliti lain yang ingin melakukan penelitian maupun pengembangannya pada bagian yang sama.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1. Hasil Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu, dalam penelitian ini digunakan untuk membantu dalam memperoleh gambaran untuk menyusun kerangka berpikir mengenai penelitian ini.

**Tabel 2.1**  
**Rekapitulasi Penelitian Terdahulu**

No	Judul Penelitian, Nama Peneliti	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Pengawasan, dan Pemberian Sanksi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan (Studi pada PT. Citra Yoviana Cabang Semarang).  Devita Permatasari (2015)	Kepemimpinan, Pengawasan, Pemberian Sanksi, Disiplin Kerja Karyawan	Regresi Linier Berganda	Variabel pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan. Kepemimpinan, pengawasan, dan pemberian sanksi yang adil akan dapat meningkatkan disiplin kerja karyawan.

Lanjutan Tabel 2.1

No	Judul Penelitian, Nama Peneliti	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
2.	Pengaruh Kompensasi dan Pengawasan Pimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah Kabupaten Batang. Dhista Adi Prabowo (2014)	Kompensasi, Pengawasan Pimpinan, Disiplin Kerja	Regresi Linier Berganda	<p>Pada pengujian asumsi klasik, model regresi bebas multikolinearitas, tidak terjadi heteroskedastisitas dan berdistribusi normal.</p> <p>Variabel yang paling besar yaitu variabel pengawasan pimpinan sebesar 0,560, sedangkan variabel yang paling kecil yaitu variabel kompensasi sebesar 0,345.</p> <p>Hasil penelitian</p> <p>Mendapatkan bahwa seluruh variabel independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependennya.</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Judul Penelitian, Nama Peneliti	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
3.	Pengaruh Pengawasan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Samarinda Ulu Kota Samarinda. Eva Dila Fitrianingrum (2015)	Pengawasan dan Disiplin Kerja	Pendekatan Kuantitatif Asosiatif	Berdasarkan analisis data dan pengujian hipotesis yang dihasilkan dengan menggunakan rumus korelasi <i>Product Moment</i> , hipotesis yang diajukan dapat diterima untuk $N=27$ , dimana $r_{xy}$ hitung lebih besar dari harga kritis $r_{xy}$ tabel ( $0,775 > 0,381$ ) dengan tingkat $\alpha$ 5%. Dan termasuk dalam pengaruh yang kuat antara pengawasan dengan disiplin kerja

Lanjutan Tabel 2.1

No	Judul Penelitian, Nama Peneliti	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				pegawai pada Kantor Kecamatan Samarinda Ulu Kota Samarinda. Kemudian melakukan uji regresi sederhana dan memperoleh hasil persamaan $Y' = 6,48 + 1,15X$



Lanjutan Tabel 2.1

No	Judul Penelitian, Nama Peneliti	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
4.	Pengaruh Pengawasan Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Pijer Podi Kekelengen Desa Sukamakmur Kecamatan Sibolangit. Febriana Louise Purba (2010)	Pengawasan dan Disiplin Kerja	Metode korelasi dengan menggunakan pendekatan kuantitatif	Bahwa pelaksanaan pengawasan pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Pijer Podi Kekelengen Desa Sukamakmur Kecamatan Sibolangit berada pada kategori tinggi, begitu juga halnya dengan disiplin kerja karyawan berada pada kategori tinggi, hal ini berdasarkan pada presentase jawaban responden. Adapun pengaruh

Lanjutan Tabel 2.1

No	Judul Penelitian, Nama Peneliti	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				<p>pengawasan terhadap disiplin kerja karyawan pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Pijer Podi Kekelengen Desa Sukamakmur kecamatan Sibolangit berdasarkan Koefisien Korelasi product Moment yaitu sebesar 0,54. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara pengawasan terhadap disiplin kerja karyawan pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Pijer Podi Kekelengen Desa Sukamakmur kecamatan Sibolangit.</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Judul Penelitian, Nama Peneliti	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
5.	Effect of Management Control to Organizational Culture, Compensation, Work Behavior and Employees Performance. (Studies in the Village Unit Cooperatives (KUD) in Southeast Sulawesi.  Nurwati (2013)	Management control, organizational culture, compensation, workplace behavior, and employee performance	Descriptive analysis	The results of this study indicate that adequate management controls to improve employee performance when attention to the factors that contributed to the culture of the organization, compensation and workplace behavior on cooperatives in the province of Southeast Sulawesi.

Lanjutan Tabel 2.1

No	Judul Penelitian, Nama Peneliti	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
6.	Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Guru SD di Kecamatan Tenganan Kabupaten Semarang . Maryadi (2012)	Budaya organisasi, Kompensasi, Kepuasan kerja, dan Disiplin kerja	Pendekatan Kuantitatif	Koefisien budaya organisasi regresi sebesar 0,298 dengan $T_{hitung} = 3,097 > F_{tabel} = 1,98$ dengan taraf signifikan $0,012 < 0,05$ sehingga $H_0$ diterima yaitu ada pengaruh positif yang signifikan budaya organisasi terhadap kedisiplinan guru.

Lanjutan Tabel 2.1

No	Judul Penelitian, Nama Peneliti	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
7.	Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Pada Karyawan Harian SKT Megawon II PT. Djarum Kudus. Lila Tintami, Ari Pradhanawati, Hari Susanto N (2012)	Budaya organisasi, Gaya kepemimpinan, Kinerja karyawan, dan Disiplin kerja	Uji regresi linier sederhana dan uji regresi berganda Analisis yang digunakan adalah analisis jalur <i>path analysis</i>	Adanya peningkatan budaya organisasi yang terdapat pada perusahaan dan gaya kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh pimpinan harus dilakukan melalui peningkatan disiplin kerja sehingga tercapai kinerja yang maksimal. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Artinya apabila budaya organisasi baik maka disiplin kerja juga akan meningkat. Nilai koefisien determinasinya sebesar 0,286 atau 28,6%. Nilai koefisien korelasi 0,535 menunjukkan kekuatan hubungan antara budaya organisasi dan

				disiplin kerja sedang, artinya setiap perubahan yang baik meningkat atau menurun pada budaya organisasi, sedikit banyak akan mempengaruhi peningkatan atau penurunan disiplin kerja.
--	--	--	--	--



Lanjutan Tabel 2.1

No	Judul Penelitian, Nama Peneliti	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
8.	<p>Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Personil Polda Riau.</p> <p>Artina, H.B, Isyandi, Sri Indarti (2014)</p>	<p>Kepemimpinan, Budaya kerja, Lingkungan kerja, Disiplin kerja</p>	<p>Descriptive analysis</p>	<p>Has a very high work performance and discipline, and have very good leadership factors, work culture, and work environment. Taken together, leadership, work culture and work environment significantly affect labor discipline, butin the category of weak predictive ability. This is because the only significant leadership as well as the positive influence of the most dominant. But the culture and working environment indicates its role indirectly to the work discipline,</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Judul Penelitian, Nama Peneliti	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
9.	Dampak Pengawasan dan Kepuasan Kerja Dalam Mempengaruhi Disiplin Kerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. Widia Agustina, Lila Bismala (2014)	Pengawasan, Kepuasan kerja, dan Disiplin kerja	Pengumpulan data menggunakan kuesioner melalui pendekatan asosiatif untuk mengetahui pengaruh dari dua variabel atau lebih.	Bahwa pengawasan dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap disiplin kerja karyawan, namun hasil uji parsial menunjukkan bahwa variabel yang berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan adalah kepuasan kerja, sedangkan pengawasan tidak berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan. Nilai sig variabel pengawasan sebesar 0,210 yang lebih besar dari 0,05 , maka $H_0$ diterima artinya tidak ada pengaruh antara pengawasan dengan disiplin kerja

Atas hasil penelitian diatas, maka peneliti ingin membandingkan persamaan dan perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan dari berbagai aspek, sebagai berikut:

Dalam penelitian yang dilakukan Devita Permatasari (2015) dengan judul Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Pengawasan, dan Pemberian Sanksi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan (Studi pada PT. Citra Yoviana Cabang Semarang). Persamaan penelitian ini dengan peneliti adalah variabel bebasnya sama-sama menggunakan pengawasan dan juga variabel terikatnya menggunakan disiplin kerja hanya saja peneliti menambahkan variabel intervening yaitu budaya organisasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Devita Permatasari bahwa pengawasan berpengaruh positif terhadap disiplin kerja.

Dalam penelitian yang dilakukan Dhista Adi Prabowo (2014) dengan judul Pengaruh Kompensasi dan Pengawasan Pimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah Kabupaten Batang. Persamaan penelitian ini dengan peneliti adalah variabel bebasnya sama-sama menggunakan pengawasan dan juga variabel terikatnya menggunakan disiplin kerja hanya saja peneliti menambahkan variabel intervening yaitu budaya organisasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Dhista Adi Prabowo bahwa seluruh variabel independent berpengaruh positif terhadap variabel dependennya.

Dalam penelitian yang dilakukan Eva Dila Fitrianingrum (2015) dengan judul Pengaruh Pengawasan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Samarinda Ulu Kota Samarinda. Persamaan penelitian ini dengan peneliti adalah variabel bebasnya sama-sama menggunakan pengawasan dan juga variabel terikatnya menggunakan disiplin kerja hanya saja peneliti menambahkan variabel intervening yaitu budaya kerja. Hasil

penelitian yang dilakukan oleh Eva Dila Fitrianingrum bahwa terdapat pengaruh yang kuat antara pengawasan terhadap disiplin kerja karyawan.

Dalam penelitian yang dilakukan Febriana Louise Purba (2010) dengan judul Pengaruh Pengawasan Terhadap Disiplin Kerja Karyawan pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Pijer Podi Kekelengen Desa Sukamakmur Kecamatan Sibolangit. Persamaan penelitian ini dengan peneliti adalah variabel bebasnya sama-sama menggunakan pengawasan dan juga variabel terikatnya menggunakan disiplin kerja hanya saja peneliti menambahkan variabel intervening yaitu budaya organisasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Febriana Louise Purba bahwa terdapat hubungan yang positif antara pengawasan terhadap disiplin kerja karyawan.

Dalam penelitian yang dilakukan Nurwati (2013) dengan judul Effect of Management Control to Organizational Culture, Compensation, Work Behavior and Employees Performance. (Studies in the Village Unit Cooperatives (KUD) in Southeast Sulawesi. Persamaan penelitian ini dengan peneliti adalah variabel bebasnya sama-sama menggunakan pengawasan. Namun untuk variabel terikatnya peneliti menggunakan disiplin kerja dan juga budaya organisasi sebagai variabel intervening. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Nurwati bahwa pengawasan berpengaruh positif terhadap budaya organisasi jika ada faktor yang berkontribusi terhadap budaya organisasi.

Dalam penelitian yang dilakukan Maryadi (2015) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Guru SD di Kecamatan Tengaran Kabupaten Semarang. Persamaan penelitian ini dengan peneliti adalah variabel terikatnya sama-sama menggunakan disiplin kerja. Perbedaan penelitian ini dengan peneliti menggunakan budaya organisasi sebagai variabel intervening. Hasil penelitian yang

dilakukan oleh Maryadi bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dan disiplin kerja.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Lila Tintami, Ari Pradhanawati, dan Hari Susanto N (2012) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Pada Karyawan Harian SKT Megawon II PT. Djarum Kudus. Persamaan penelitian ini dengan peneliti adalah metode penelitiannya sama-sama menggunakan analisis jalur/*path analysis*. Perbedaan penelitian ini dengan peneliti adalah penggunaan variabel bebas, variabel terikat, dan juga variabel interveningnya. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Lila Tintami, Ari Pradhanawati, dan Hari Susanto N bahwa adanya peningkatan budaya organisasi yang terdapat pada perusahaan dan gaya kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh pimpinan harus melalui peningkatan disiplin kerja sehingga tercapai kinerja yang maksimal.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Artina H.B, Isyandi, Sri Indarti (2014) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Personil Polda Riau. Persamaan penelitian ini dengan peneliti adalah variabel terikatnya sama-sama menggunakan disiplin kerja. Untuk variabel bebasnya peneliti menggunakan pengawasan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Artina H.B, Isyandi, Sri Indarti bahwa kinerja dan disiplin karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan, budaya kerja, dan lingkungan kerja namun hal tersebut tidak selamanya positif karena dipengaruhi oleh faktor leadership.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Widia Agustina dan Lila Bismala (2014) dengan judul Dampak Pengawasan dan Kepuasan Kerja Dalam Mempengaruhi Disiplin Kerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. Persamaan penelitian ini dengan peneliti adalah variabel bebasnya sama-sama menggunakan pengawasan dan juga variabel

terikatnya sama-sama menggunakan disiplin kerja. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Widia Agustina dan Lila Bismala bahwa pengawasan dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan, namun dalam uji parsial yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja adalah kepuasan kerja, sedangkan pengawasan tidak berpengaruh positif terhadap disiplin kerja karyawan.

## **2.2 Kajian Teoritis**

### **2.2.1 Pengawasan**

#### **2.2.1.1 Pengertian Pengawasan**

Beberapa pengertian pengawasan telah dikemukakan oleh banyak penulis di bidang manajemen, diantaranya Schermerhorn (2002) dalam (Sule, 2006: 317-318) mendefinisikan pengawasan sebagai proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan tersebut. Pendapat ini sejalan dengan pengertian pengawasan menurut Stoner, Freeman, dan Gilbert (2000) dimana menurut mereka *Control* adalah *the process of ensuring that actual activities conform the planned activities*. Jadi, pengawasan adalah proses untuk memastikan bahwa segala aktivitas yang terlaksana sesuai dengan apa yang telah direncanakan (Sule, 2006: 317-318).

Pengawasan/*Controlling* yang dimaksud adalah usaha untuk mencegah kemungkinan-kemungkinan penyimpangan dari pada rencana-rencana, instruksi-instruksi, saran-saran dan sebagainya yang telah ditetapkan. Dengan pengawasan/*controlling* diharapkan penyimpangan-penyimpangan yang mungkin terjadi dapat ditekan, sehingga kemungkinan timbulnya kerugian yang besar dapat dihilangkan atau setidaknya bisa diminimalisir. Hal ini berarti dengan adanya pengawasan yang baik, diharapkan tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan cara yang efektif dan efisien.

Apabila suatu perusahaan/instansi tidak melaksanakan pengawasan atau pelaksanaan pengawasan dilakukan dengan cara yang kurang baik, maka kemungkinan akan terjadi penyimpangan-penyimpangan sehingga akan dapat menimbulkan kerugian yang bersangkutan dan bahkan kemungkinan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan tidak tercapai (Nitisemito, 1978:137).

### **2.2.1.2 Fungsi Pengawasan**

Fungsi pengawasan dalam manajemen adalah upaya sistematis dalam menetapkan standar kinerja dan berbagai tujuan yang direncanakan, mendesain sistem informasi umpan balik, membandingkan antara kinerja yang dicapai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan apakah terdapat penyimpangan dan tingkat signifikansi dari setiap penyimpangan tersebut, dan mengambil tindakan yang di perlukan untuk memastikan bahwa seluruh sumber daya perusahaan dipergunakan secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan perusahaan (Sule, 2008:318).

Pengawasan dilakukan untuk mencegah terjadinya deviasi dalam operasionalisasi suatu rencana sehingga berbagai kegiatan operasional yang sedang berlangsung terlaksana dengan baik dalam arti bukan hanya sesuai dengan rencana, akan tetapi juga dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang setinggi mungkin.

Secara konseptual dan filosofis, pentingnya pengawasan berangkat dari kenyataan bahwa manusia penyelenggara kegiatan operasional merupakan makhluk yang tidak sempurna dan secara inheren memiliki keterbatasan, baik dalam interpretasi makna suatu rencana, kemampuan, pengetahuan, maupun ketrampilan. Artinya, dengan itikad yang baik, dedikasi dan loyalitas yang tinggi dan pengerahan kemampuan mental dan fisik sekalipun, para penyelenggara kegiatan operasional mungkin saja berbuat khilaf dan bahkan mungkin kesalahan. Kenyataan menunjukkan bahwa tidak semua anggota organisasi yang selalu menampilkan perilaku demikain. Sengaja atau tidak, perilaku negatif ada kalanya muncul dan

berpengaruh pada kinerja seseorang yang faktor-faktor penyebabnya pun beraneka ragam. Menghadapi kemungkinan demikianlah pengawasan mutlak perlu dilakukan (Siagian, 2005:258-259).

Menurut Griffin dalam Sule (2008:318-320) menjelaskan bahwa terdapat empat tujuan dari fungsi pengawasan. Keempat tujuan tersebut adalah adaptasi lingkungan, meminimalkan kegagalan, meminimumkan biaya, dan mengantisipasi kompleksitas dari organisasi.

a. Adaptasi Lingkungan

Tujuan pertama dari fungsi pengawasan adalah agar perusahaan dapat terus beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan perusahaan, baik lingkungan yang bersifat internal maupun lingkungan eksternal. Fungsi pengawasan tidak saja dilakukan untuk memastikan agar kegiatan perusahaan berjalan sebagaimana rencana yang telah ditetapkan, akan tetapi juga agar kegiatan yang dijalankan sesuai dengan perubahan lingkungan, karena sangat memungkinkan perusahaan juga mengubah rencana perusahaan disebabkan terjadinya berbagai perubahan di lingkungan yang dihadapi perusahaan.

b. Meminimalkan Kegagalan

Tujuan kedua dari fungsi pengawasan adalah untuk meminimalkan kegagalan. Ketika perusahaan melakukan kegiatan produksi misalnya, perusahaan berharap agar kegagalan seminimal mungkin. Oleh karena itu perusahaan perlu menjalankan fungsi pengawasan agar kegagalan-kegagalan tersebut dapat diminimalkan.

c. Meminimumkan Biaya

Tujuan ketiga dari fungsi pengawasan adalah untuk meminimumkan biaya. Fungsi pengawasan melalui penetapan standar tertentu dalam meminimumkan kegagalan dalam produksinya misalnya, akan dapat meminimumkan biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan.

#### d. Mengantisipasi Kompleksitas Organisasi

Tujuan terakhir dari fungsi pengawasan adalah agar perusahaan dapat mengantisipasi berbagai kegiatan organisasi yang kompleks. Ketika kegiatan perusahaan hanya memproduksi satu jenis barang, atau 10 orang pekerja, atau 2 bagian dalam struktur organisasi, barangkali kegiatan manajemen dapat relatif mudah untuk dilakukan. Akan tetapi, sekiranya organisasi atau perusahaan memproduksi 10 jenis barang, 1000 orang pekerja, dan 5 departemen, maka pekerjaan organisasi menjadi tidak sederhana, dan cenderung kompleks. Kompleksitas tersebut dari mulai pengelolaan terhadap produk, tenaga kerja, hingga berbagai prosedur yang terkait dengan manajemen organisasi. Oleh karena itu, jelas fungsi pengawasan memiliki peran penting untuk menjamin bahwa kompleksitas tersebut dapat diantisipasi dengan baik.

#### **2.2.1.3 Faktor yang Mempengaruhi Pengawasan**

Faktor-faktor yang mempengaruhi pengawasan menurut Mulyadi (2007:770) adalah:

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

#### **2.2.1.4 Indikator Pengawasan**

Menurut Ranupandoyo (1990:109) indikator yang dipakai dalam variabel pengawasan adalah sebagai berikut:

1. Menentukan alat ukur standar tentang pelaksanaan/perencanaan

Tahap pertama dalam pengawasan adalah menetapkan ukuran standar pelaksanaan, standar mengandung arti sebagai suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai patokan untuk penilaian hasil-hasil.

2. Mengadakan penilaian atau pengukuran terhadap pekerjaan yang sudah dikerjakan yaitu sesuai dengan penilaian yang dilakukan oleh pengawas dengan melihat hasil kerjanya dan laporan tertulisnya.
3. Membandingkan antara pelaksanaan pekerjaan dengan ukuran atau pedoman baku yang ditetapkan untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi saat bekerja.
4. Mengadakan perbaikan atau pembedulan atas penyimpangan yang terjadi, sehingga pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan apa yang direncanakan. Melakukan tindakan koreksi/perbaikan bila hasil analisa menunjukkan adanya tindakan koreksi, tindakan ini harus diambil. Tindakan koreksi dapat diambil dalam berbagai bentuk. Standar mungkin diubah, pelaksanaan diperbaiki, atau keduanya dilakukan bersamaan.

#### 2.2.1.5 Pengawasan Dalam Islam

Pengawasan merupakan salah satu dari fungsi manajemen. Ilmu manajemen diperlukan agar tujuan yang hendak dicapai bisa diraih dan efisien serta efektif. Dalam Islam, fungsi pengawasan terdapat pada al Qur'an surat As-Sajdah ayat 5 yaitu:

يُدَبِّرُ الْأُمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ □ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ □ مِمَّا تَعُدُّونَ ۝

Artinya:

*Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu.*

Tafsir Ibnu Katsir Surat As-Sajdah ayat 5

يُدَبِّرُ الْأُمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ

*Dia mengatur urusan langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya. (As-Sajdah:5)*

Yaitu perintah-Nya turun dari langit yang tertinggi sampai ke lapisan yang paling bawah dari bumi lapis ketujuh, sebagaimana yang disebutkan dalam ayat lain melalui firman-Nya:

اللَّهُ الَّذِي خَلَقَ سَبْعَ سَمَوَاتٍ □ وَمِنَ الْأَرْضِ مِثْلَهُنَّ يَتَنَزَّلُ الْأَمْرُ بَيْنَهُنَّ لِتَعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ □ وَأَنَّ اللَّهَ قَدْ أَحَاطَ بِكُلِّ شَيْءٍ عِلْمًا ۝ ١٢

*Allah-lah yang menciptakan tujuh langit dan seperti itu pula bumi. Perintah Allah berlaku padanya, agar kamu mengetahui bahwasanya Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu, dan sesungguhnya Allah ilmu-Nya benar-benar meliputi segala sesuatu.*

Semua amal perbuatan dilaporkan oleh para malaikat pencatatnya ke atas langit yang terdekat, sedangkan jarak antara langit yang terdekat dan bumi sama dengan jarak perjalanan lima ratus tahun, dan ketebalan langit sama dengan jarak lima ratus tahun. Mujtahid, Qatadah, dan Ad-Dahhak mengatakan bahwa jarak yang ditempuh oleh malaikat yang turun ke bumi adalah lima ratus tahun. Begitu pula naiknya sama dengan perjalanan lima ratus tahun, tetapi malaikat dapat menempuhnya sekejap mata. Karena itu maka disebutkan firman-Nya:

فِي يَوْمٍ □ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ □ مِمَّا تَعُدُّونَ ۝

*Dalam satu hari yang kadarnya (lamanya) adalah seribu tahun menurut perhitunganmu. Yang demikian itu ialah Tuhan Yang Mengetahui yang gaib dan yang nyata. (As-Sajdah:5)*

Tuhan yang mengatur semua urusan ini, Dialah Yang Mengetahui semua amal perbuatan hamba-hambaNya. Semua amal perbuatan yang agung dan yang rendah dilaporkan kepadaNya, juga yang besar dan yang kecil semuanya dilaporkan kepadaNya. Dan Dialah Yang Maha Perkasa, Yang menundukkan segala sesuatu, mengalahkannya dan membuat semua hamba tunduk kepadaNya, lagi Maha Penyayang kepada hamba-hambaNya yang beriman. Dia Maha Perkasa dalam kasih sayangNya, lagi Maha Penyayang dalam keperkasaanNya, dan inilah sifat yang Maha Sempurna. Yakni keperkasaan yang disertai dengan kasih sayang, dan kasih sayang yang disertai keperkasaan. Karena itu, Dia Maha Penyayang bukan karena kalah. (Azka, 2016).

Pengawasan dalam pandangan Islam adalah untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak. Oleh sebab itu al-Quran menganjurkan untuk saling menasihati satu sama lain, sebagai upaya untuk mengingatkan jika terjadi kesalahan atau kealpaan sebagai manusia. (Diana, 2012:160-163).

قَالَ لِي رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ اتَّقِ اللَّهَ حَيْثُمَا كُنْتَ وَأَتَّبِعِ السَّبِيلَ الْحَسَنَةَ تَمَحُّهَا  
وَخَالِقِ النَّاسَ بِخُلُقٍ حَسَنٍ

Rasulullah SAW bersabda: ”Bertakwalah pada Allah di mana saja berada, gantilah yang jelek dengan yang baik, bergaullah dengan orang lain dengan akhlak yang bagus.”

(Matan lain: Tirmidzi 1910, Ahmad 20392, 20586)

Hadist tersebut mengajarkan bahwa seseorang harus selalu berbuat terbaik dengan perilaku yang baik pula. Untuk mewujudkan hal tersebut, maka diperlukan adanya pengawasan baik dari diri sendiri, namun sebagaimana layaknya manusia yang selalu *khilaf* atau salah atau juga *alpa*, maka diperlukan pengawasan dari orang lain dengan cara saling menasihati sesama teman, sebagaimana hadist berikut

عَنْ جَرِيرِ بْنِ عَبْدِ اللَّهِ قَالَ بَايَعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ عَلَى إِقَامِ الصَّلَاةِ وَإِيْتَاءِ  
الزَّكَاةِ وَالنُّصْحِ لِكُلِّ مُسْلِمٍ

Jarir bin Abdillah berkata : “Aku baiat pada rasulullah untuk menegakkan sholat, mengeluarkan zakat, dan saling menasihati sesama saudara muslim.”

(Matan lain: Muslim 82, 83, 85, Tirmidzi 1848, Nasa’I 4086, 4087, 4104, 4105, 4106, 4118, Ahmad 18363, 18386, 18422, 18431, 18448, Darimi 2448). (Diana, 2012:160-163).

Dari kedua hadist yang telah disebutkan, dapat dipahami bahwa pengawasan paling tidak terbagi menjadi dua hal.

1. Kontrol yang berasal dari diri sendiri yang bersumber dari tauhid dan keimanan kepada Allah swt. Seseorang yakin bahwa Allah pasti mengawasi hamba-Nya, maka ia akan bertindak hati-hati. Ini adalah hadist yang paling efektif yang berasal dari dalam diri sendiri.
2. Sebuah pengawasan akan lebih efektif jika sistem pengawasan tersebut dilakukan dari luar diri sendiri. Sistem pengawasan itu dapat terdiri dari luar mekanisme pengawasan dari pemimpin yang berkaitan dengan penyelesaian tugas yang telah didelegasikan, kesesuaian

antara penyelesaian dan perencanaan tugas, dan lain-lain. Pengawasan yang baik adalah pengawasan yang telah *built in* ketika menyusun sebuah program. Dalam menyusun sebuah program, harus sudah ada unsur kontrol didalamnya. Tujuannya adalah agar seseorang yang melakukan sebuah pekerjaan merasa bahwa pekerjaan itu diperhatikan oleh atasan atau juga bawahan, bukan pekerjaan yang diacuhkan atau dianggap enteng. Atasan dan bawahan harus saling mengawasi. (Diana, 2012:160-163)

Sistem pengawasan yang baik tidak terlepas dari pemberian *punishment* (hukuman) *reward* (imbalan). Jika seorang karyawan melakukan pekerjaannya dengan baik, maka karyawan tersebut diberi *reward*. Bentuk *reward* itu tidak mesti materi, namun dapat pula dalam bentuk pujian, penghargaan yang diutarakan di hadapan karyawan yang lain, atau bahkan promosi (baik promosi belajar ataupun promosi untuk naik jabatan atau pangkat). Allah juga memberi *reward* atau pahala bagi bawahan yang mampu memberi nasihat pada atasannya sebagaimana hadist tersebut diatas (Diana, 2012:160-163).

## **2.2.2 Disiplin Kerja**

### **2.2.2.1 Pengertian Disiplin Kerja**

Disiplin kerja adalah 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 sosial yang berlaku (Rivai, 2004:444).

Berdasarkan pendapat Keith Davis (1985) dalam Mangkunegara (2005) mengemukakan bahwa disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi (Mangkunegara, 2005:129).

Disiplin sangat diperlukan baik individu yang bersangkutan maupun oleh organisasi. Tujuan utama disiplin adalah untuk meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin dengan cara

mencegah pemborosan waktu dan energi. Disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para karyawan. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Adapun bagi karyawan akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian, karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya semaksimal mungkin demi terwujudnya tujuan organisasi (Sutrisno, 2009:88).

#### **2.2.2.2 Faktor-faktor Disiplin Kerja**

Asumsinya bahwa pemimpin mempunyai pengaruh langsung atas sikap kebiasaan yang diperoleh karyawan. Kebiasaan itu ditentukan oleh pemimpin, baik dengan iklim atau suasana kepemimpinan maupun melalui contoh diri pribadi. Karena itu, untuk mendapat disiplin yang baik, maka pemimpin harus memberikan kepemimpinan yang baik pula.

Menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2009:89-92), faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah:

a. Besar kecilnya pemberian kompensasi.

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan. Bila ia menerima kompensasi yang memadai, mereka akan dapat bekerja tenang dan tekun, serta selalu berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya.

Namun demikian, pemberian kompensasi yang memadai belum tentu pula menjamin tegaknya disiplin. Karena pemberian kompensasi hanyalah merupakan salah satu cara

meredam kegelisahan para karyawan, disamping banyak lagi hal-hal yang di luar kompensasi yang harus mendukung tegaknya disiplin kerja dalam perusahaan.

b. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan.

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

Peranan keteladanan pimpinan sangat berpengaruh besar dalam perusahaan, bahkan sangat dominan dibandingkan dengan semua faktor yang mempengaruhi disiplin dalam perusahaan, karena pimpinan dalam suatu perusahaan masih menjadi panutan para karyawan. Para bawahan akan selalu meniru yang dilihatnya setiap hari. Oleh sebab itu, bila seorang pemimpin menginginkan tegaknya disiplin dalam perusahaan, maka ia harus lebih dulu mempraktikkan supaya dapat diikuti dengan baik oleh para karyawan lainnya.

c. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.

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

Para karyawan akan mau melakukan disiplin bila ada aturan yang jelas dan diinformasikan kepada mereka. Bila aturan disiplin hanya menurut selera pimpinan saja, atau berlaku untuk orang tertentu saja, jangan diharap bahwa para karyawan akan mematuhi peraturan tersebut. Oleh sebab itu, disiplin akan dapat ditegakkan dalam suatu perusahaan, jika ada aturan tertulis yang telah disepakati bersama. Dengan demikian, para karyawan akan mendapat suatu kepastian bahwa siapa saja perlu dikenakan sanksi tanpa pandang bulu.

d. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan.

Bila ada seorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggar disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada maka semua karyawan akan merasa terlindungi dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa. Dalam situasi demikian, maka semua karyawan akan benar-benar terhindar dari sikap sembrono, asal jadi seenaknya sendiri dalam perusahaan. Sebaliknya, bila pimpinan tidak berani mengambil tindakan walaupun sudah terang-terangan karyawan tersebut melanggar disiplin, tetapi tidak ditegur/dihukum maka akan berpengaruh kepada suasana kerja dalam perusahaan.

e. Ada tidaknya pengawasan pimpinan.

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Namun sudah menjadi tabiat manusia pula bahwa mereka ingin selalu bebas tanpa terikat atau diikat oleh peraturan apapun juga. Dengan adanya pengawasan seperti demikian, maka sedikit banyak para karyawan akan terbiasa melaksanakan disiplin kerja. Mungkin untuk sebagian karyawan yang sudah menyadari arti disiplin, pengawasan seperti ini tidak perlu tetapi bagi karyawan lainnya tegaknya disiplin masih perlu dipaksakan agar mereka tidak berbuat semaunya dalam perusahaan.

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. Pada tingkat mana pun ia berada, maka seorang pemimpin bertanggung jawab melaksanakan pengawasan melekat ini, sehingga tugas-tugas yang dibebankan kepada bawahan tidak menyimpang dari apa yang telah ditetapkan.

f. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan.

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain. Seorang karyawan tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri. Keluhan dan kesulitan mereka ingin didengar, dan dicarikan jalan keluarnya. Pimpinan yang berhasil memberi perhatian yang besar kepada para karyawan akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik. Karena ia bukan hanya dekat dalam arti jarak fisik, tetapi juga mempunyai jarak dekat dalam artian jarak batin. Pimpinan demikian 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.

Kebiasaan-kebiasaan positif itu antara lain:

1. Saling menghormati bila ketemu di lingkungan pekerjaan.
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 mereka.
4. Memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan sekerja dengan menginformasikan kemana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

Dengan kepemimpinan yang baik, seorang pemimpin dapat berbuat banyak untuk menciptakan iklim kerja yang memungkinkan penegakkan disiplin sebagai proses yang wajar, karena para karyawan akan menerima serta mematuhi peraturan-peraturan dan

kebijakan-kebijakan sebagai pelindung bagi keberhasilan pekerjaan dan kesejahteraan pribadi mereka. (Sutrisno, 2009:89-92)

### **2.2.2.3 Indikator Disiplin Kerja**

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi. Menurut Soejono (1997:67) indikator-indikator kedisiplinan diantaranya:

a. Ketepatan waktu

Para pegawai datang ke kantor tepat waktu, tertib dan teratur, dengan begitu dapat dikatakan disiplin kerja yang baik.

b. Menggunakan peralatan kantor dengan baik

Sikap hati-hati dalam menggunakan peralatan kantor dapat menunjukkan bahwa seseorang memiliki disiplin kerja yang baik, sehingga peralatan kantor dapat terhindar dari kerusakan.

c. Tanggungjawab yang tinggi

Pegawai yang senantiasa menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya sesuai dengan prosedur dan bertanggungjawab atas hasil kerja, dapat pula dikatakan memiliki disiplin kerja yang baik.

d. Ketaatan terhadap aturan kantor

Pegawai memakai seragam kantor, menggunakan kartu tanda pengenal/identitas, membuat ijin bila tidak masuk kantor, juga merupakan cerminan dari disiplin yang tinggi.

### **2.2.2.4 Macam-macam Disiplin Kerja**

Ada dua bentuk disiplin kerja, yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif.

a. *Disiplin Preventif*

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventif, pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan.

Pemimpin perusahaan mempunyai tanggung jawab dalam membangun iklim organisasi dengan disiplin preventif. Begitu pula pegawai harus dan wajib mengetahui, memahami semua pedoman kerja serta peraturan-peraturan yang ada dalam organisasi.

#### *b. Disiplin Korektif*

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyetujui suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan.

Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk meminimalisir ketidakdisiplinan pegawai, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Disiplin korektif memerlukan perhatian khusus dan proses prosedur yang seharusnya.

Keith Davis berpendapat bahwa disiplin korektif memerlukan perhatian proses yang seharusnya, yang berarti bahwa prosedur harus menunjukkan pegawai yang bersangkutan benar-benar terlibat. Keperluan proses yang seharusnya itu dimaksudkan adalah *pertama*, suatu prasangka yang tak bersalah sampai pembuktian pegawai berperan dalam pelanggaran. *Kedua*, hak untuk didengar dalam beberapa kasus terwakilkan oleh pegawai lain. *Ketiga*, disiplin itu dipertimbangkan dalam hubungannya dengan keterlibatan pelanggaran (Mangkunegara, 2005:129-130).

#### **2.2.2.5 Disiplin Kerja Dalam Islam**

Dalam pandangan Islam, penanaman disiplin didasarkan pada setiap kesadaran akan hadirnya Allah SWT. Dalam setiap apa yang dilakukan manusia, diperlukan disiplin. Karena Allah maha mengetahui dengan apa yang diperbuat makhluknya. Dengan demikian, dalam diri kita akan muncul kontrol dan kesadaran pribadi, bukan kesadaran yang dipaksakan karena takut akan hukuman. Sebagaimana firman Allah SWT menjelaskan dalam AL-Quran QS. Al-Mu'minun:51.

يَا أَيُّهَا الرُّسُلُ كُلُوا مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَاعْمَلُوا صَالِحًا إِنِّي بِمَا تَعْمَلُونَ عَلِيمٌ □ ٥١

Artinya:

*“Wahai sekalian utusanKu makanlah dari yang halal dan beramallah yang shalih. Sesungguhnya Aku sangat mengetahui apa jua pun yang kamu kerjakan”.* (QS Al-Mu'minun:51)

Tafsir Ibnu Katsir Surat Al-Mu'minun ayat 51

Allah memerintahkan kepada hamba-hamba-Nya yang menjadi Rasul, agar mereka memakan makanan yang baik (halal) dan mengerjakan amal shaleh. Hal ini menunjukkan bahwa perkara yang halal itu membantu mengerjakan amal shaleh. Maka para Nabi mengerjakan perintah ini dengan sebaik-baiknya, dan mereka menggabungkan semua kebaikan, baik yang berupa ucapan maupun perbuatan, baik sebagai pembuktian dari diri maupun dalam bernasihat. Semoga Allah membalas mereka atas jasa-jasa mereka kepada semua hamba Allah dengan balasan yang sebaik-baiknya. (Azka, 2016)

Al-Hasan Al-Basri mengatakan sehubungan dengan makna firman-Nya: *Hai Rasul-rasul, makanlah dari makanan yang baik-baik.* (Al-Mu'minun:51) Ingatlah, demi Allah, Dia tidak memerintahkan kepada kalian agar memakan makanan yang merah, tidak memakan makanan yang kuning, tidak memakan makanan yang manis, tidak pula makanan yang asam. Akan tetapi, Dia berfirman bahwa makanlah oleh kalian dari makanan-makanan itu hanya yang halalnya saja. (Azka, 2016)

Sa'id ibnu Jubair dan Ad-Dahhak mengatakan sehubungan dengan makna firman-Nya: *makanlah dari makanan yang baik-baik.* (Al-Mu'minun:51) yang dimaksud dengan *tayyibat* ialah yang halal-halal.

Abu Ishaq As-Subai'i telah meriwayatkan dari Abu Maisarah Amr Ibnu Syurahbil, bahwa Isa putra Maryam makan dari hasil kerajinan tenunan yang dilakukan oleh ibunya. (Azka, 2016)

Di dalam sebuah hadist shahih disebutkan:

مَا مِنْ نَبِيٍّ إِلَّا رَعَى الْغَنَمَ". قَالُوا: وَأَنْتَ يَا رَسُولَ اللَّهِ؟ قَالَ: "نَعَمْ، كُنْتُ أَرْعَاهَا عَلَى قَرَارِيطَ لِأَهْلِ مَكَّةَ

*"Tiada seorang Nabi pun melainkan pernah menggembalakan kambing." Mereka (para sahabat) bertanya, "Juga engkau, wahai Rasulullah?" Rasulullah SAW bersabda, "Ya, aku pun pernah menggembalakannya dengan imbalan beberapa qirat milik penduduk Mekah."*

Di dalam kitab Sahihain disebutkan sabda Nabi Saw. yang mengatakan:

إِنَّ أَحَبَّ الصِّيَامِ إِلَى اللَّهِ صِيَامُ دَاوُدَ، وَأَحَبُّ الْقِيَامِ إِلَى اللَّهِ قِيَامُ دَاوُدَ، كَانَ يَنَامُ نِصْفَ اللَّيْلِ، وَيَقُومُ ثُلُثَهُ وَيَنَامُ سُدُسَهُ، وَكَانَ يَصُومُ يَوْمًا وَيُفْطِرُ يَوْمًا، وَلَا يَفِرُ إِذَا لَقِيَ

*Sesungguhnya puasa yang paling disukai oleh Allah ialah puasanya Daud, dan qiyam (salat) yang paling disukai oleh Allah ialah qiyamnya Daud; dia tidur sampai tengah malam, dan bangun pada sepertiganya, lalu tidur pada seperenamnya; dia puasa sehari dan berbuka sehari, dan apabila perang ia tidak pernah lari dari medan perang.*

Di dalam kitab Sahih Imam Muslim dan kitab Jami' Imam Turmuzi serta kitab Musnad Imam Ahmad, hadist ini berdasarkan apa yang ada pada kitab Imam Ahmad melalui riwayat Fudail ibnu Marzuq, dari Addi ibnu Sabit, dari Abu Hazim, dari Abu Hurairah r.a. yang mengatakan bahwa Rasulullah Saw pernah bersabda:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ، إِنَّ اللَّهَ طَيِّبٌ لَا يَقْبَلُ إِلَّا طَيِّبًا، وَإِنَّ اللَّهَ أَمَرَ الْمُؤْمِنِينَ بِمَا أَمَرَ بِهِ الْمُرْسَلِينَ، فَقَالَ: يَا أَيُّهَا الرُّسُلُ كُلُّوا مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَاعْمَلُوا صَالِحًا إِنِّي بِمَا تَعْمَلُونَ عَلِيمٌ. وَقَالَ: يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُلُوا مِنْ طَيِّبَاتِ مَا رَزَقْنَاكُمْ

*Hai manusia sesungguhnya Allah itu Maha Baik, Dia tidak mau menerima kecuali yang baik-baik (halal). Dan sesungguhnya Allah telah memerintahkan kepada orang-orang yang beriman seperti apa yang Dia perintahkan kepada para rasulNya. Kemudian Rasulullah Saw.*

*membaca firmanNya: Hai rasul-rasul, makanlah dari makanan yang baik-baik, dan kerjakanlah amal yang shaleh.*

*Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kalian kerjakan. (Al-Mu'minun:51) Dan firman Allah Swt: Hai orang-orang yang beriman, makanlah di antara rezeki yang baik-baik yang Kami berikan kepada kalian. (Al-Baqarah:172)*

Kemudian Rasulullah Saw menyebutkan perihal seorang lelaki yang lama dalam perjalanannya, dalam keadaan rambut yang awut-awutan lagi penuh dengan debu, sedangkan makanannya dari hasil yang haram, minumannya dari hasil yang haram, pakaiannya dari hasil yang haram dan diberi makan dari hasil yang haram, lalu ia menengadahkan kedua tangannya seraya berdoa, “Ya Tuhanku, Ya Tuhanku,” maka bagaimanakah doanya dapat diterima bila keadaannya demikian. (Azka, 2016)

Menurut Nuryanto (2014) disipin kerja dalam Islam juga dijelaskan dalam Hadist Riwayat Bukhari Muslim yaitu:

*“Seorang muslim wajib mendengar dan taat, baik dalam hal yang disukainya maupun hal yang dibencinya, kecuali bila ia diperintah untuk mengerjakan maksiat. Apabila ia diperintah mengerjakan maksiat, maka tidak wajib untuk mendengar dan taat.” (HR. Bukhari Muslim)*

## **2.2.3 Budaya Organisasi**

### **2.2.3.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya Organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal (Mangkunegara, 2008:113).

Budaya organisasi adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beranekaragam. Definisi ini menyoroti tiga karakteristik budaya organisasi yang penting. Pertama, budaya organisasi diberikan kepada para karyawan baru melalui proses sosialisasi. Kedua, budaya organisasi mempengaruhi

perilaku kita ditempat kerja. Akhirnya, budaya organisasi berlaku pada dua tingkat yang berbeda. Masing-masing tingkat bervariasi dalam kaitannya dengan pandangan ke luar dan kemampuan bertahan terhadap perubahan (Kreitner dan Kinicki, 2005:79).

### **2.2.3.2 Fungsi Budaya Organisasi**

Budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi. Pertama, budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas; artinya, budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain. Kedua, budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang. Keempat, budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan (Robbins, 2002:253).

Fungsi budaya organisasi berkaitan dengan fungsi eksternal dan fungsi internal. Fungsi eksternal budaya organisasi adalah melakukan adaptasi terhadap lingkungan diluar organisasi, sementara fungsi internal berkaitan dengan integrasi berbagai sumber daya yang ada di dalamnya termasuk sumber daya manusia. Jadi secara eksternal budaya organisasi akan selalu beradaptasi dengan budaya-budaya yang ada diluar organisasi, begitu seterusnya sehingga budaya organisasi tetap akan selalu ada penyesuaian-penyesuaian (Soetopo dalam Darodjat, 2015:13).

### **2.2.3.3 Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi**

Pada umumnya budaya yang kental dalam organisasi cenderung sulit untuk menerima perubahan karena sistem nilai yang tumbuh dan dianut telah mengakar kuat dalam

sanubari setiap atau mayoritas karyawan sehingga sulit untuk diubah begitu saja, sebaliknya budaya yang tidak terlalu kuat kadang kala menguntungkan organisasi terutama pada saat organisasi berada dalam lingkungan yang tidak stabil dan menuntut adanya fleksibilitas yang tinggi. Lorch (1986) mengatakan bahwa: a) Budaya yang kuat cenderung menghambat perubahan, melihat kebutuhan untuk berubah dengan kuatnya nilai-nilai lama yang dipertahankan dan dianggap sudah baik; b) Walaupun pimpinan menyadari pentingnya perubahan, tanggapan yang diberikan masih berkisar pada sistem nilai yang lama itu juga sehingga perubahan itu tidak benar-benar nyata (Soetopo, 2010:137).

Menurut pendapat para ahli, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi budaya kerja adalah sebagai berikut:

1. Perilaku pemimpin

Tindakan nyata dari seorang pemimpin biasanya akan menjadi cermin penting bagi para pegawai.

2. Seleksi para pekerja

Dengan menempatkan pegawai yang tepat dalam kedudukan yang tepat, akan menumbuhkembangkan rasa memiliki dari para pegawai.

3. Budaya organisasi

Setiap organisasi memiliki budaya kerja yang dibangun sejak lama.

4. Budaya luar

Didalam suatu organisasi, budaya dapat dikatakan lebih dipengaruhi oleh komunitas budaya luar yang mengelilinginya.

5. Kejelasan misi perusahaan

Dengan memahami misi organisasi secara jelas, maka akan diketahui secara utuh dan jelas sesuatu pekerjaan yang seharusnya dilakukan oleh para pegawai.

6. Kepastian misi perusahaan

Jika tujuan suatu organisasi sudah ditetapkan, setiap pemimpin harus dapat memastikan bahwa misi tersebut harus berjalan.

#### 7. Keteladanan pemimpin

Pemimpin harus dapat memberi contoh budaya semangat kerja kepada para bawahannya.

#### 8. Proses pembelajaran

Pembelajaran pegawai harus tetap berlanjut. Untuk menghasilkan budaya kerja yang sesuai, para pegawai membutuhkan pengembangan keahlian dan pengetahuan.

#### 9. Motivasi

Pekerja membutuhkan dorongan untuk turut memecahkan masalah organisasi lebih inovatif.

Dalam rangka mengaktualisasikan budaya kerja sebagai ukuran sistem nilai dalam bekerja yang pertama kali harus diupayakan adalah penanaman dalam sikap mental karyawan yang meliputi pemahaman dan pelaksanaan dalam sikap dan pelaksanaan pekerjaannya sehari-hari.

Selain itu perilaku pemimpin merupakan faktor yang mempengaruhi pelaksanaan budaya kerja dalam suatu organisasi, keteladanan sikap untuk dapat dijadikan contoh dan panutan oleh semua karyawan, juga kebijakan dalam menentukan arah, tujuan, serta visi dan misi suatu organisasi yang akan juga dijadikan landasan dalam pelaksanaan budaya kerja (Darodjat, 2015:33).

### **2.2.3.4 Indikator Budaya Organisasi**

Riset baru mengemukakan tujuh karakteristik primer. Robbins (2001:248) memberikan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

#### 1. Inovasi dan pengambilan risiko

Sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil risiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.

## 2. Perhatian ke rincian

Sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.

## 3. Orientasi hasil

Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih tersebut.

## 4. Orientasi orang

Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi.

## 5. Orientasi tim

Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan semua tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.

## 6. Keagresifan

Sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan organisasi sebaik-baiknya.

## 7. Kemantapan

Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan.

Beberapa indikator diatas digunakan oleh Hilda (2014:19) dalam penelitiannya yang menggunakan 3 indikator antara lain:

### 1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko

2. Perhatian terhadap detail
3. Berorientasi kepada manusia.

Penggunaan beberapa indikator tersebut didasarkan pada kebutuhan penelitian yang disesuaikan dengan kondisi objek penelitian.

### 2.2.3.5 Budaya Organisasi Dalam Islam

Tidak seluruhnya budaya yang ada keliru dan bertentangan dengan Islam. Syariah Islam berkedudukan sebagai filter dan standar penilaian atas budaya asing. Islam telah menganjurkan agar umat manusia menghargai waktu, walaupun memiliki perspektif yang berbeda dengan orang barat. Orang barat menghargai waktu dengan sebuah pernyataan: *Time is Money* namun dalam perspektif Islam: *Time is Ibadah*. Dalam al-Quran surat ad-Dzariyat ayat 56 Allah swt berfirman:

وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ ٥٦

“Dan tidaklah Aku menciptakan jin dan manusia melainkan supaya mereka menyembah-Ku.” (QS. Ad-Dzariyat:56)

Tafsir Ibnu Katsir Surat Ad-Dzariyat ayat 56

Sesungguhnya Aku menciptakan mereka agar Aku memerintahkan mereka untuk menyembah-Ku, bukan karena Aku membutuhkan mereka.

Ali ibnu Abu Talhah telah meriwayatkan dari Ibnu Abbas r.a.: *melainkan supaya mereka menyembah-Ku*. (Ad-Dzariyat:56) yakni agar mereka mengakui kehambaan mereka kepadaKu, baik dengan sukarela maupun terpaksa.

Demikian menurut apa yang dipilih oleh Ibnu Jarir. Menurut Ibnu Juraij, makna yang dimaksud ialah melainkan supaya mereka mengenal-Ku.

Ar-Rabi' ibnu Anas telah mengatakan sehubungan dengan makna firmanNya: *melainkan supaya mereka menyembahKu*. (Ad-Dzariyat:56) yakni kecuali untuk beribadah. As-Saddi

mengatakan bahwa sebagian dari pengertian ibadah ada yang bermanfaat dan sebagian lainnya ada yang tidak bermanfaat.

وَلَيْن سَأَلْتَهُمْ مَنْ خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ لَيَقُولُنَّ اللَّهُ

*Dan sungguh jika kamu bertanya kepada mereka: "Siapakah yang menciptakan langit dan bumi?", niscaya mereka menjawab: "Allah".*

Ini jawaban dari mereka termasuk ibadah. Akan tetapi, hal ini tidak memberi manfaat bagi mereka karena kemusyrikan mereka. Ad-Dahhak mengatakan bahwa yang dimaksud dengan ayat ini (Ad-Dzariyat:56) adalah orang-orang mukmin. (Azka, 2016)

Inti atau sumber inspirasi budaya organisasi Islam adalah Al-Qur'an dan sunah Rasulullah SAW yang diikat dalam suatu kata yaitu akhlak. Dalam Islam organisasi merupakan suatu kebutuhan interaksi antar manusia dalam sebuah wadah untuk melakukan suatu tujuan yang sama.

Dalam Islam diajarkan untuk memiliki budaya yang disiplin dalam beribadah maupun bekerja, begitupun juga mencakup dalam hal organisasi. Pada saat sebuah budaya mulai menurun, dalam Islam diajarkan untuk tetap semangat dalam menjalankan itu semua dan memiliki pemikiran yang inovatif untuk melakukan revitalisasi agar siklus naik kembali dan menerapkan budaya baik itu lagi. Revitalisasi ini terkait dengan makna tauhid *laa ilaaha illallah*. Seorang muslim tidak mungkin menjadi budak dari kemalasan dan berdiam diri menerima nasib tanpa ikhtiar karena Allah telah memberikan begitu banyak kesempatan dan kenikmatan yang menunggu tangan-tangan manusia kreatif untuk mengelolanya. Allah berfirman dalam surat Ar-Ra'd:11

لَهُ مُعَقَّبَاتٌ □ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ □ مِّنْ أَمْرِ اللَّهِ □ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ □ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ □ سُوءًا □ أَفَلَا مَرَدُّ لَهُ □ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ □ مِّنْ وَالٍ □ ۱۱

Artinya:

“Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak akan merubah keadaan suatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya, dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia”.

#### Tafsir Al-Misbah Surat Ar-Ra'd Ayat 11

Dalam arti Allah menjadikan para mu'aqibat itu melakukan apa yang ditugaskan kepadanya yaitu memelihara manusia, sebagaimana dijelaskan bahwa *Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum sehingga mereka-mereka mengubah apa yang ada pada diri mereka*. Yakni kondisi kejiwaan/sisi dalam mereka seperti mengubah kesyukuran menjadi kekufuran, ketaatan menjadi kedurhakaan, iman menjadi penyekutuan Allah, dan ketika itu Allah akan mengubah nikmat menjadi niqmat (bencana), hidayah menjadi kesesatan, kebahagiaan menjadi kesengsaraan dan seterusnya. (Azkamillati, 2015)

Ayat tersebut berbicara tentang perubahan sosial, bukan perubahan individu. Ini dipahami dari penggunaan kata *qaum/masyarakat*. Selanjutnya dari sana dapat ditarik kesimpulan bahwa perubahan sosial tidak dapat dilakukan oleh seorang manusia saja. Memang, boleh saja perubahan bermula dari seseorang yang ketika ia melontarkan dan menyebarkan ide-idenya, diterima dan menggeling dalam masyarakat. Disini bermula dari pribadi dan berakhir pada masyarakat. Pola pikir dan sikap perorangan itu “menular” kepada masyarakat luas, lalu sedikit demi sedikit “mewabah” kepada masyarakat luas.

Rasulullah juga menjelaskan dalam hadist yang artinya:

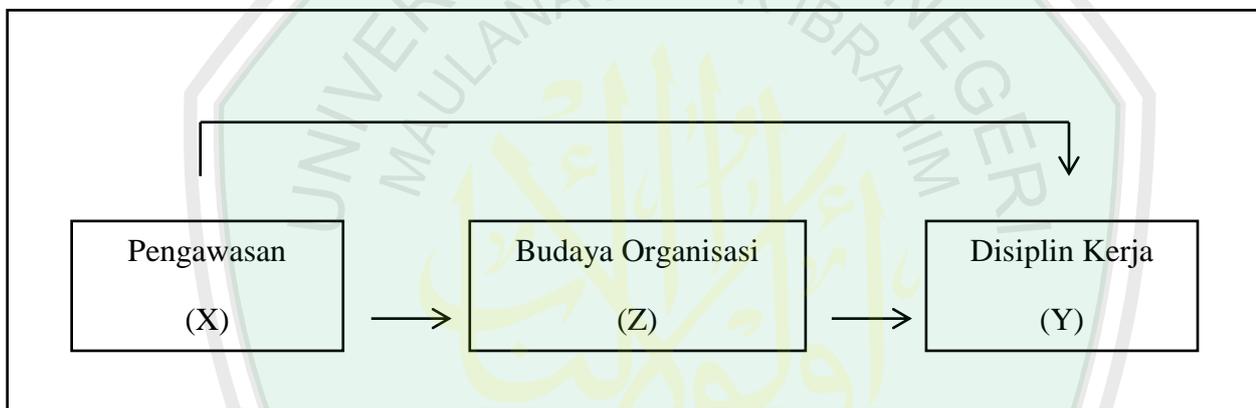
*“Perumpamaan orang-orang yang beriman dalam cinta, kasih sayang, dan hubungan diantara mereka adalah seperti tubuh manusia yang apabila sakit satu anggotanya maka seluruh anggota yang lainnya akan merasakannya dengan tidak tidur dan badan yang panas.” (H.R. Ahmad)*

Hadist tersebut mengumpamakan orang-orang beriman dengan tubuh. Kata-kata orang yang beriman disini adalah kelompok orang-orang beriman yang bersatu dalam organisasi, sehingga implikasinya adalah apabila satu diantara mereka tidak mengikuti aturan atau budaya organisasi maka akan berdampak pada lainnya. (Azkamillati, 2015)

### 2.3 Kerangka Berpikir

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu yang telah dipaparkan, penelitian ini akan meneliti pengaruh langsung pengawasan terhadap disiplin kerja dan pengaruh tidak langsung pengawasan terhadap disiplin kerja melalui variabel budaya organisasi. Kerangka berpikir adalah sebagai berikut:

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Berpikir**



### 2.4 Hipotesis Penelitian

#### 2.4.1 Pengaruh Pengawasan Terhadap Disiplin Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh (Prabowo: 2014) menunjukkan adanya pengaruh langsung pengawasan terhadap disiplin kerja karyawan, hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Permatasari, 2015; Fitrianingrum, Eva Dila (2015) bahwa pengawasan berpengaruh kuat terhadap disiplin kerja pegawai. Berdasarkan penjelasan diatas peneliti mengajukan hipotesis tentang pengawasan terhadap disiplin kerja maka dirumuskan sebuah hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: Pengawasan secara langsung berpengaruh positif terhadap disiplin kerja

## **2.4.2 Pengaruh Pengawasan Terhadap Disiplin Kerja Melalui Variabel Budaya Organisasi**

Penelitian yang dilakukan oleh (Nurwati: 2013) menunjukkan bahwa pengawasan berpengaruh terhadap budaya organisasi jika ada faktor yang berkontribusi terhadap budaya organisasi. Budaya kerja sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota untuk mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan (Sutrisno, 2010: 11). Menurut Maryadi (2012) mengatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap disiplin kerja. Artinya budaya organisasi mengandung kristalisasi nilai, kepercayaan, norma-norma, performance dapat menunjukkan suatu pemahaman yang sama diantara anggota organisasi, jika suatu budaya organisasi berjalan sebagaimana mestinya maka akan memunculkan disiplin kerja yang lebih baik lagi. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Tintami, Pradhanawati, Susanto (2012) bahwa peningkatan budaya organisasi yang terdapat pada perusahaan harus dilakukan melalui peningkatan disiplin kerja. Berdasarkan penjelasan diatas peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>2</sub>: Pengawasan berpengaruh tidak langsung terhadap disiplin kerja melalui variabel budaya organisasi

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Jenis penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah model penelitian pendekatan kuantitatif. Penelitian kuantitatif dilakukan dengan mengumpulkan data yang berupa angka. Data yang berupa angka tersebut kemudian diolah dan dianalisis untuk mendapatkan suatu informasi ilmiah di balik angka-angka tersebut (Martono, 2010:19).

#### **3.2 Lokasi Penelitian**

Untuk memperoleh data yang dibutuhkan dalam penelitian ini, peneliti melakukan penelitian ini pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Kota Blitar Tbk yang beralamat di Jl. Jendral Ahmad Yani No. 2 Kota Blitar. Dalam penelitian ini hanya dilaksanakan pada kantor cabang di Kota Blitar.

#### **3.3 Populasi dan Sampel**

##### **A. Populasi**

Problematik yang ada dalam pemilihan data kuantitatif umumnya berkaitan dengan populasi data yang diteliti. Populasi yaitu sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu. Anggota populasi disebut dengan elemen populasi. Masalah populasi timbul terutama pada penelitian opini yang menggunakan metode survey sebagai teknik pengumpulan data (Indriantoro dan Supomo, 2014:115). Adapun yang akan menjadi populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Wilayah Blitar yang berjumlah 90 orang.

##### **B. Sampel**

Menurut Sugiyono (2013:118) sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel yang digunakan oleh peneliti sebanyak 90 orang.

### 3.4 Teknik Pengumpulan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *nonprobability sampling* dengan pendekatan Sampel jenuh. Menurut Sugiyono (2013:122) *nonprobability sampling* adalah teknik pengumpulan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Sedangkan sampel jenuh merupakan teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel (Sugiyono, 2013:124).

Untuk mengukur pendapat dari beberapa sampel tersebut menggunakan skala *Likert*. Menurut Istijanto (2006:81) skala *Likert* mengukur tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan responden terhadap serangkaian pernyataan suatu objek. Pada umumnya skala ini mempunyai 5 atau 7 kategori dari sangat setuju, hingga sangat tidak setuju. Cara pengukurannya adalah dengan menghadapkan seorang responden dengan sebuah pertanyaan dan kemudian diminta untuk memberi jawaban:

1. Jawaban sangat setuju diberi skor 5
2. Jawaban setuju diberi skor 4
3. Jawaban ragu-ragu diberi skor 3
4. Jawaban tidak setuju diberi skor 2
5. Jawaban sangat tidak setuju diberi skor 1

Nantinya dalam hal ini peneliti akan memberikan kepada semua karyawan yang ada pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Kota Blitar sesuai sampel yang telah ditentukan.

### **3.5 Data dan Jenis Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder, yang terdiri sebagai berikut:

a. Data Primer

Data primer merupakan sumber data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian (Indriantoro dan Supomo, 2014:147). Data primer yang diperlukan dalam penelitian ini adalah kuisisioner yang disebarluaskan kepada para karyawan sebagai responden.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (Indriantoro dan Supomo, 2014:147). Data sekunder yang diperlukan adalah dokumen-dokumen perusahaan mengenai gambaran umum perusahaan, struktur perusahaan, dan sistem layanan yang berkaitan dengan pelayanan jasa online.

### **3.6 Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data di dalam penelitian ini menggunakan metode sebagai berikut:

1. Kuisisioner yaitu teknik pengumpulan data dengan menggunakan dan memberikan daftar pertanyaan yang telah disiapkan kemudian dibagikan kepada setiap responden untuk diisi dan dijawab.
2. Wawancara yaitu data diperoleh dengan mengadakan wawancara langsung dengan kepala supervisor (Spv) PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Kota Blitar.

3. Dokumentasi yaitu teknik pengumpulan data yang digunakan untuk mendapatkan data mengenai keadaan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Kota Blitar secara umum, keadaan pengawasan, disiplin kerja, dan budaya organisasi.

### 3.7 Definisi Operasional Variabel

Menurut Sugiyono (2012: 58) menjelaskan bahwa variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya.

#### A. Variabel *Independent*

Variabel ini sering disebut sebagai variabel stimulus. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbul variabel *dependent* (terikat). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah pengawasan. Menurut Schermerhorn (2002) mendefinisikan pengawasan sebagai proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan tersebut (Sule, 2006: 317).

#### B. Variabel *Dependent*

Sering disebut sebagai variabel output, kriteria, konsekuen. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel terikat. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah disiplin kerja. Menurut Rivai (2004:444) disiplin kerja adalah 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 sosial yang berlaku.

### C. Variabel *Intervening*

Variabel *Intervening* yaitu variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel *independent* dengan *dependent*, tetapi tidak dapat diukur dan diamati. Variabel ini merupakan variabel penyela/antara yang terletak di antara variabel *independent* dan *dependent*, sehingga variabel *independent* tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel *dependent*. Variabel *intervening* dalam penelitian ini adalah budaya organisasi. Menurut Mangkunegara (2008:113) budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

**Tabel 3.1**

**Definisi Operasional Variabel Penelitian**

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Pengawasan (X)	Menentukan alat ukur standar tentang pelaksanaan/perencanaan	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Hasil pengoperasian aktivitas sesuai dengan patokan standart</li><li>2. Senantiasa bekerja sesuai dengan ketetapan standart penilaian SOP.</li><li>3. Ukuran keberhasilan adalah hasil pelaksanaan dan perencanaan pengoperasian kinerja sesuai dengan standart penilaian yang ada.</li></ol>	Ranupandoyo (1990:109)

Lanjutan Tabel 3.1

Variabel	Indikator	Item	Sumber
	Mengadakan penilaian atau pengukuran terhadap pekerjaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hasil kerja yang dinilai harus sesuai dengan apa yang dilihat oleh pengawas.</li> <li>2. Pengukuran hasil kerja dilihat dari hasil kerja karyawan.</li> <li>3. Pengawas melakukan penilaian terhadap hasil kerja karyawan sesuai dengan standart penilaian yang ada.</li> </ol>	
	Membandingkan antara pelaksanaan pekerjaan dengan ukuran atau pedoman yang ditetapkan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan perbandingan untuk mengantisipasi adanya penyimpangan.</li> <li>2. Perbandingan yang dilakukan yaitu antara pelaksanaan pekerjaan dengan standart yang telah ditetapkan.</li> <li>3. Standart yang telah ditetapkan perusahaan untuk mengurangi adanya penyimpangan saat bekerja.</li> </ol>	
	Mengadakan perbaikan atau pembetulan atas penyimpangan yang terjadi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan evaluasi untuk memperbaiki pekerjaan yang kurang sesuai dengan yang direncanakan perusahaan.</li> <li>2. Sewaktu-waktu bisa merubah standart yang ada untuk mencapai tujuan</li> </ol>	

Lanjutan Tabel 3.1

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Budaya organisasi (Z)	Inovasi dan pengambilan risiko	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Didorong mempunyai ide-ide baru</li> <li>2. Mengungkapkan pendapat dan saran.</li> <li>3. Toleransi untuk mengambil risiko</li> </ol>	Hilda (2014:19)
	Perhatian terhadap rincian	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bekerja dengan cermat</li> <li>2. Bekerja dengan penuh analisis.</li> <li>3. Bertanggungjawab dalam pekerjaan</li> </ol>	
	Berorientasi kepada manusia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penghargaan yang berbasis kinerja</li> <li>2. Dilibatkan dalam pengambilan keputusan.</li> <li>3. Hubungan yang harmonis antar sesama karyawan</li> </ol>	
Disiplin kerja (Y)	Ketepatan waktu	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kehadiran pegawai pada jam kerja</li> <li>2. Melaksanakan tugas dengan tepat waktu.</li> <li>3. Pulang kerja tepat waktu</li> </ol>	Soejono (1997:67)
	Menggunakan peralatan kantor dengan baik	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memelihara dan menjaga peralatan kantor yang ada</li> <li>2. Menggunakan peralatan kantor dengan baik.</li> <li>3. Memanfaatkan peralatan kantor dengan baik</li> </ol>	
	Tanggung jawab	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menyelesaikan tugas sesuai prosedur</li> <li>2. Bertanggungjawab terhadap perintah atasan.</li> <li>3. Menyelesaikan tugas yang dibebankan</li> </ol>	

Lanjutan Tabel 3.1

Variabel	Indikator	Item	Sumber
	Ketaatan terhadap aturan kantor	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mematuhi peraturan tata tertib</li> <li>2. Memakai seragam kantor</li> <li>3. Melaksanakan perintah dari atasan.</li> <li>4. Mendapat sanksi jika melanggar</li> </ol>	

### 3.8 Analisis Data

Menurut Sani & Maharani (2013:61) Analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden terkumpul (dalam penelitian kuantitatif). Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*). *Path analysis* atau analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan diantara variabel (Sani dan Maharani, 2013:74). Model ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel (endogen). Menurut Ridwan (2008) bahwa koefisien jalur (*path*) adalah koefisien regresi yang distandardkan, yaitu koefisien regresi yang dihitung dari basis data yang telah diset dalam angka baku (Z-score). Analisis ini dibantu dengan bantuan software SPSS 16, dengan ketentuan uji F pada Alpha = 0,05 atau  $p < 0,05$  sebagai taraf signifikan F (sig F) sedangkan uji T taraf signifikansi Alpha = 0,05 atau  $p < 0,05$  yang dimunculkan kode (sig T) dimana hal tersebut digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh tidak langsung dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

#### 3.8.1 Uji Validitas

Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrument. Suatu instrument dikatakan valid apabila mampu mengukur apa

yang diinginkan, karena dalam penelitian ini menggunakan kuisioner dalam pengumpulan data, maka kuisioner disusun harus dapat mengukur apa yang ingin diukur.

Valid tidaknya suatu item instrument dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment pearson* dengan level signifikan 5% dengan nilai kritisnya, di mana r dapat digunakan rumus:

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

Keterangan:

$r_{xy}$  = indeks korelasi pearson

N = banyaknya sampel

X = skor item

Y = skor total

XY = skor pertanyaan

Instrument yang valid berarti instrument yang mampu mengukur tentang apa yang diukur. Cara pengujian validitas dengan menghitung korelasi antar nilai/skor masing-masing pertanyaan dengan nilai total atau nilai rata-rata dari nilai pertanyaan tersebut. Bila nilai signifikansi (sig) hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka dinyatakan valid dan sebaliknya maka dinyatakan tidak valid (Sani dan Maharani, 2013:48). Adapun dasar pengambilan keputusan suatu item valid atau tidak valid dapat diketahui dengan cara mengkorelasikan antara skor butir dengan skor total bila korelasi r diatas 0,30 maka dapat disimpulkan bahwa butir instrument tersebut valid sebaliknya bila korelasi r dibawah 0,30 maka dapat disimpulkan butir instrument tersebut tidak valid sehingga harus diperbaiki atau dibuang. Sugiyono dalam (Sani dan Masyhuri, 2010:249).

### 3.8.2 Uji Realibilitas

Menurut Sani dan Masyhuri (2010:250) Realibilitas menunjukkan pengertian bahwa sesuatu dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpulan data karena instrument tersebut sudah baik. Untuk mengetahui suatu alat ukur itu reliable dapat diuji dengan menggunakan rumus *Cronbach Alpha* sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Keterangan:

$r_{11}$  = Reliabilitas Instrumen

$k$  = Banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

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

$\sigma_1^2$  = Varians total

Apabila variabel yang diteliti mempunyai *cronbach's alpha* ( $\sigma$ ) > 60% (0,60) maka variabel tersebut dikatakan reliabel, sebaliknya *cronbach's alpha* ( $\sigma$ ) < 60 maka variabel tersebut tidak reliabel.

### 3.8.3 Uji Asumsi Klasik

#### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah data yang kita teliti memiliki distribusi normal atau tidak. Analisis statistik dilakukan dengan uji statistik Kolmogorov Smirnov (Sugiyono, 2013:115). Adapun pedoman pengambilan keputusan tentang data tersebut mendekati atau merupakan distribusi normal berdasarkan uji Kolmogorov Smirnov dapat dilihat dari:

- a. Bila nilai signifikan > 0,05 maka data berdistribusi normal
- b. Bila nilai signifikan < 0,05 maka data tidak berdistribusi normal

#### 2. Regresi Linier

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi ganda. Sugiyono (2013:277) menyatakan bahwa analisis *path* digunakan oleh peneliti, bila peneliti bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen (kriterium), bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor predictor dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya).

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Keterangan:

X1 = Pengawasan  
 $\alpha$  = Konstanta  
X2 = Budaya organisasi  
 $\beta_{1,2}$  = Koefisien Regresi  
e = Eror  
Y = Disiplin kerja

#### 3.8.4 Uji F

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama atau simultan terhadap variabel dependen. Dengan membandingkan  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka ada pengaruh antara variabel independen dan dependen, begitu juga sebaliknya. Sedangkan untuk signifikansi, jika  $F < 5\%$  maka adanya pengaruh antara variabel independen dan dependen, begitu juga sebaliknya (Sarwono, 2007:165).

#### 3.8.5 Uji t

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Sugiyono, 2013:226). Jika  $\text{sig (p-value)} > \alpha$  maka  $H_0$  berarti variabel secara parsial tidak ada yang berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Dan sebaliknya, jika  $\text{sig (p-value)} <$

$\alpha$  maka  $H_0$  berarti variabel independen secara parsial ada yang berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

### 3.8.6 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Metode *path analysis* adalah suatu metode yang mengkaji pengaruh (efek) langsung maupun tidak langsung dari variabel-variabel yang dihipotesiskan sebagai akibat pengaruh perlakuan terhadap variabel tersebut. *Path analysis* ini bukanlah suatu metode penemuan sebab akibat, akan tetapi suatu metode yang diterapkan untuk suatu causal model yang diformulasikan oleh peneliti pada pengetahuan dasar dan teoritis yang dikembangkan.

Dengan menggunakan *path analysis* maka tidak hanya menghitung secara simultan seluruh variabel bebas terhadap variabel terikat, tetapi juga dapat diketahui pengaruh secara parsial dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. *Path analysis* atau analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan diantara variabel. Model ini untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen). Tahapan dalam menggunakan analisis jalur (*path analysis*) menurut Solimun (2002) dalam Supriyanto dan Maharani (2013:74) adalah sebagai berikut:

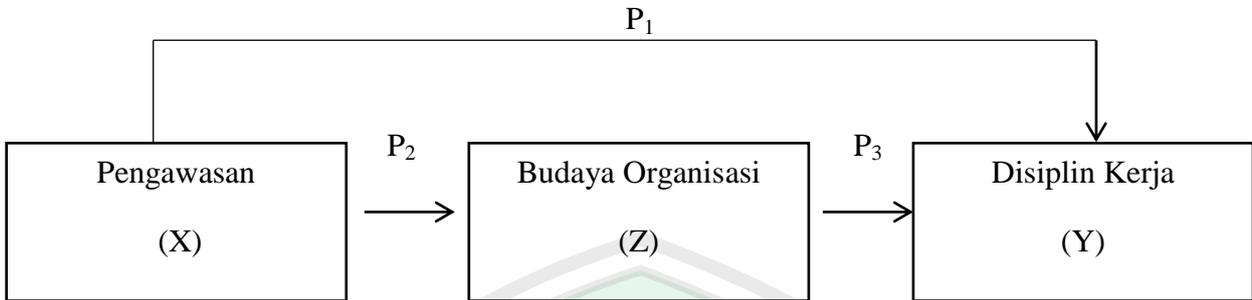
1. Merancang model berdasarkan konsep dan teori

Pada paradigma jalur digunakan dua macam anak panah yaitu:

- a. Anak panah satu arah yang menyatakan pengaruh langsung dari variabel bebas (pengawasan) terhadap variabel terikat (disiplin kerja).
- b. Anak panah yang menyatakan pengaruh tidak langsung antara variabel bebas (pengawasan) terhadap variabel terikat (disiplin kerja) melalui variabel intervening (budaya organisasi).

**Gambar 3.1**

**Model Analisis Jalur (*Path Analysis*)**



Berdasarkan gambar diatas setiap nilai P menggambarkan jalur dan koefisien jalur antar variabel. Dari diagram jalur diatas pula didapat persamaan struktural yaitu terdapat dua kali pengujian regresi sebagai berikut:

- a. Pengaruh langsung :  $Z = a + B_1X$
- b. Persamaan tidak langsung :  $Y = a + B_1X + B_2Z$

Keterangan:

- Y : Variabel *dependent* (variabel terikat) yaitu disiplin kerja  
Z : Variabel *intervening* yaitu budaya organisasi  
 $B_1$  : Koefisien regresi  
a : Koefisien konstanta  
X : Variabel *Independent* (variabel bebas) yaitu pengawasan

2. Pemeriksaan terhadap asumsi yang mendasar

Asumsi yang mendasari *path* adalah sebagai berikut:

- a. Hubungan antara variabel bersifat linier dan adaptif (mudah menyesuaikan diri).
- b. Hanya model rekursif yang dapat dipertimbangkan yaitu hanya sistem aliran kausal. Sedangkan pada model yang mengandung kausal resiprokal tidak dapat dilakukan analisis jalur.
- c. Variabel endogen setidaknya dalam ukuran interval.

- d. Observed variabel diukur tanpa kesalahan (instrument pengukuran variabel dan reliabel).
- e. Model yang dianalisis dispesifikasikan dengan benar berdasarkan teori-teori dan konsep-konsep yang relevan.

3. Pendugaan parameter atau perhitungan koefisien *path*

Pendugaan parameter koefisien dapat diketahui melalui pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total menggunakan SPSS versi 20 melalui analisis regresi. Pengaruh total merupakan penjumlahan pengaruh langsung dan tidak langsung. Sedangkan pengaruh tidak langsung menggunakan perkalian dari pengaruh langsung.

- a. Pengaruh langsung pengawasan ke disiplin kerja=  $P_1$
- b. Pengaruh tidak langsung pengawasan ke budaya organisasi ke disiplin kerja  
 $= P_2 \times P_3$
- c. Pengaruh total  $= P_1 + (P_2 \times P_3)$

Pengaruh secara langsung terjadi apabila satu variabel mempunyai variabel lainnya tanpa ada variabel ketiga yang memediasi hubungan kedua variabel. Pengaruh tidak langsung terjadi jika ada variabel ketiga yang memediasi variabel ini.

4. Pemeriksaan validitas model

Shahih tidaknya suatu model tergantung pada terpenuhi atau tidaknya asumsi yang melandasinya. Terdapat satu indikator validitas model dalam analisis jalur yang koefisien determinasi total.

- a. Koefisien determinasi total

Total keberagaman data yang dapat dijelaskan oleh model diukur sebagai berikut:

$$R^2_m = 1 - P^2_{e1}P^2_{e2}\dots P^2_{eps}$$

Dalam hal ini interpretasi terhadap  $R^2$  sama dengan interpretasi koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada analisis regresi.

5. Interpretasi hasil analisis, dapat dilakukan dengan cara yaitu:
  - a. Dengan memperhatikan hasil validasi model.
  - b. Menghitung pengaruh total dari setiap variabel yang mempunyai pengaruh kausal ke variabel endogen.



## **BAB IV**

### **PAPARAN DAN PEMBAHASAN DATA HASIL PENELITIAN**

#### **4.1 Hasil Penelitian**

##### **4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

###### **4.1.1.1 Sejarah PT. BRI (Persero) Tbk**

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk adalah salah satu bank milik pemerintah yang terbesar di Indonesia. Pada awalnya Bank Rakyat Indonesia (BRI) didirikan di Purwokerto, Jawa Tengah oleh Raden Bei Aria Wirjaatmadja dengan nama De Poerwokertosche Hulp en Spaarbank der Inlandsche Hoofden atau “Bank Bantuan dan Simpanan Milik Kaum Priyayi Purwokerto”, suatu lembaga keuangan yang melayani orang-orang berkebangsaan Indonesia (pribumi). Lembaga tersebut berdiri tanggal 16 Desember 1895, yang kemudian dijadikan sebagai hari kelahiran BRI.

Pada periode setelah kemerdekaan RI, berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 1 tahun 1946 Pasal 1 disebutkan bahwa BRI adalah sebagai bank pemerintah pertama di Republik Indonesia. Dalam masa perang mempertahankan kemerdekaan pada tahun 1948, kegiatan BRI sempat terhenti untuk sementara waktu dan baru mulai aktif kembali setelah perjanjian Renville pada tahun 1949 dengan berubah nama menjadi Bank Rakyat Indonesia Serikat. Pada waktu itu melalui PERPU No. 41 tahun 1960 dibentuklah Bank Koperasi Tani dan Nelayan (BKTN) yang merupakan peleburan dari BRI, Bank Tani Nelayan dan Nederlandsche Maatschappij (NHM). Kemudian berdasarkan Penetapan Presiden (Penpres) No. 9 tahun 1965, BKTN diintegrasikan ke dalam Bank Indonesia dengan nama Bank Indonesia Urusan Koperasi Tani dan Nelayan.

Setelah berjalan selama satu bulan, keluar Penpres No. 17 tahun 1965 tentang pembentukan bank tunggal dengan nama Bank Negara Indonesia. Dalam ketentuan baru itu, Bank Indonesia Urusan Koperasi, Tani dan Nelayan (eks BKTN) diintegrasikan dengan nama

Bank Negara Indonesia unit II bidang Rural, sedangkan NHM menjadi Bank Negara Indonesia unit II bidang Ekspor Impor (Exim).

Berdasarkan Undang-Undang No. 14 tahun 1967 tentang Undang-undang Pokok Perbankan dan Undang-undang No. 13 tahun 1968 tentang Undang-undang Bank Sentral, yang intinya mengembalikan fungsi Bank Indonesia sebagai Bank Sentral dan Bank Negara Indonesia unit II Bidang Rural dan Ekspor Impor dipisahkan masing-masing menjadi dua Bank yaitu Bank Rakyat Indonesia dan Bank Ekspor Impor Indonesia. Selanjutnya berdasarkan Undang-undang No. 21 tahun 1968 menetapkan kembali tugas-tugas pokok BRI sebagai bank umum.

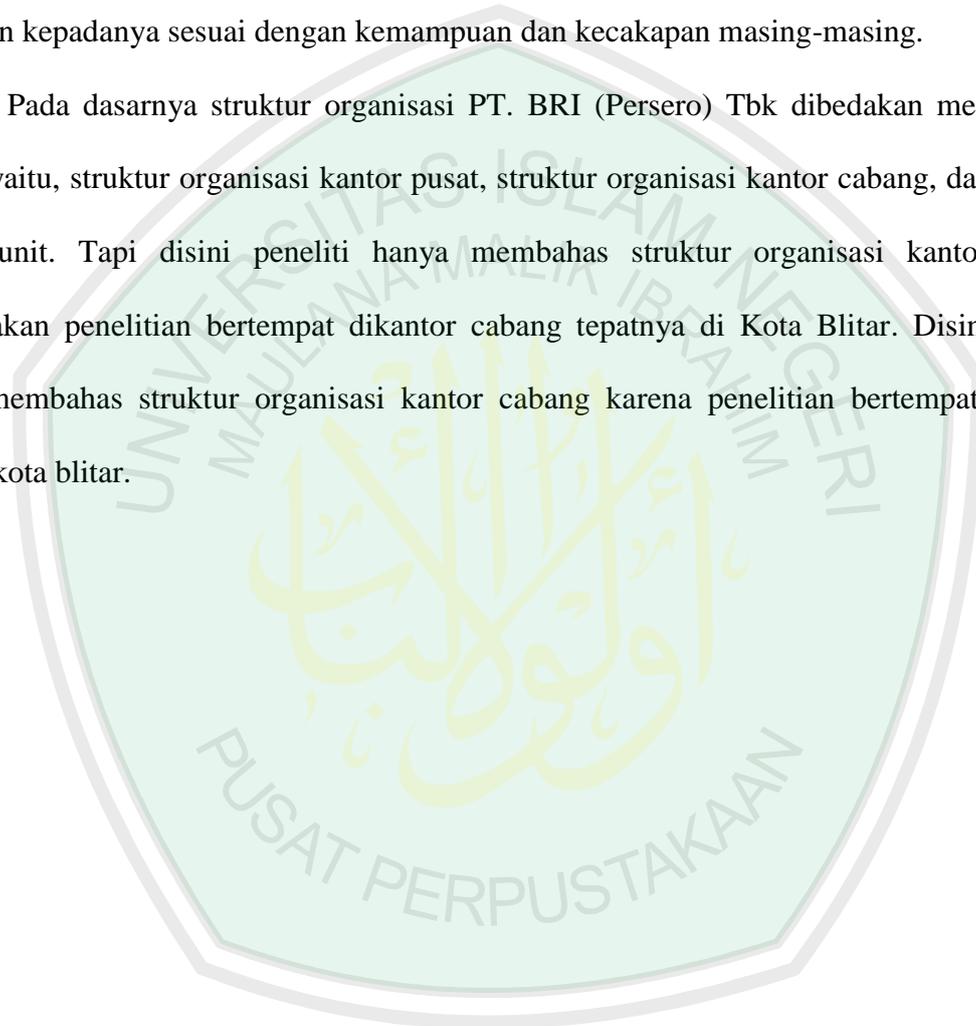
Sejak 1 Agustus 1992 berdasarkan Undang-undang Perbankan No. 7 tahun 1992 dan Peraturan Pemerintah RI No. 21 tahun 1992 status BRI berubah menjadi perseroan terbatas. Kepemilikan BRI saat itu masih 100% di tangan Pemerintah Republik Indonesia. Pada tahun 2003, Pemerintah Indonesia memutuskan untuk menjual 30% saham bank ini, sehingga menjadi perusahaan publik dengan nama resmi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, yang masih digunakan sampai saat ini.

Adapun Visi dari BRI adalah menjadi bank komersial terkemuka yang selalu mengutamakan kepuasan nasabah. Sedangkan Misi dari BRI adalah a). melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada usaha mikro, kecil dan menengah untuk menunjang peningkatan ekonomi masyarakat. b). memberikan pelayanan prima kepada nasabah melalui jaringan kerja yang tersebar luas dan didukung oleh sumber daya manusia yang profesional dan teknologi informasi yang handal dengan melaksanakan manajemen risiko serta praktek *Good Corporate Governance (GCG)* yang sangat baik. c). memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).

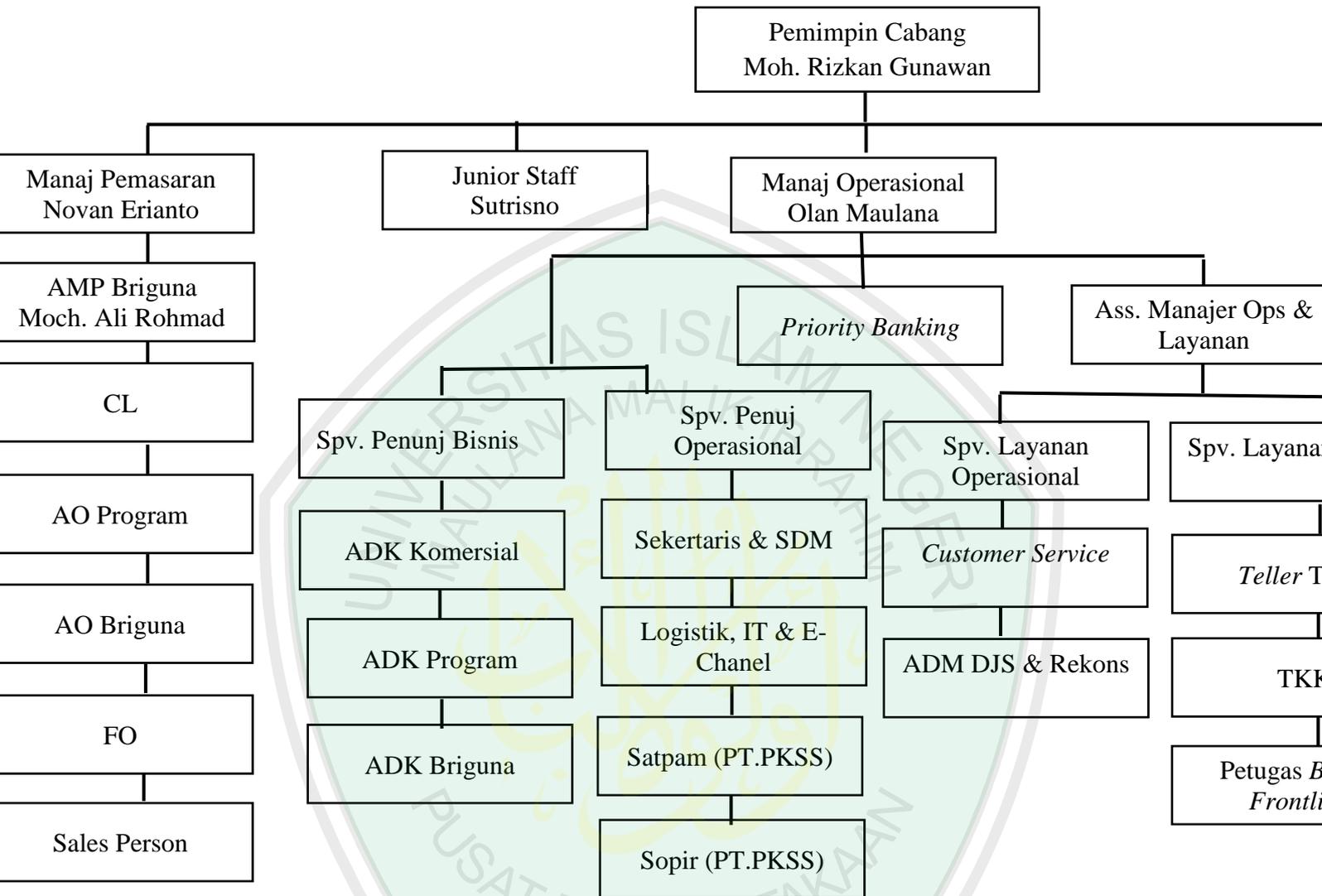
#### **4.1.1.2 Struktur Organisasi PT. BRI (Persero) Tbk**

Struktur organisasi merupakan sarana yang sangat penting dalam suatu manajemen dan harus selalu ada dalam satu kegiatan suatu perusahaan, termasuk dalam usaha perbankan dimana dapat memberikan gambaran kedudukan setiap personil sehingga memudahkan karyawan untuk mengetahui batasan, wewenang dan tanggungjawab pekerjaan yang diberikan kepadanya sesuai dengan kemampuan dan kecakapan masing-masing.

Pada dasarnya struktur organisasi PT. BRI (Persero) Tbk dibedakan menjadi tiga bagian yaitu, struktur organisasi kantor pusat, struktur organisasi kantor cabang, dan struktur kantor unit. Tapi disini peneliti hanya membahas struktur organisasi kantor cabang dikarenakan penelitian bertempat dikantor cabang tepatnya di Kota Blitar. Disini peneliti hanya membahas struktur organisasi kantor cabang karena penelitian bertempat dikantor cabang kota blitar.



## STRUKTUR ORGANISASI KANCA BRI BLITAR



#### 4.1.1.3 Ruang Lingkup Kegiatan PT. BRI (Persero) Tbk

Dalam mengatur lalu lintas dana di perusahaannya, PT. BRI (Persero) Tbk Kantor Cabang Blitar memiliki beberapa kegiatan usaha yang antara lain usaha simpanan, usaha pinjaman/kredit, dan usaha lainnya yang menyangkut jasa bank lainnya.

##### 1. Usaha Simpanan

Usaha Simpanan yang terdapat di PT. BRI (Persero) Tbk Cabang Kota Blitar, terdiri dari;

###### a. Tabungan

Tabungan dapat diartikan sebagai simpanan pihak ketiga pada suatu bank yang pengambilannya dapat dilakukan kapan saja menurut syarat-syarat yang ditentukan dalam bentuk tabungan BRITAMA.

###### b. Deposito

Yaitu simpanan pihak ketiga dari suatu bank yang penarikannya dapat dilakukan setelah jatuh tempo sesuai dengan perjanjian (1, 3, 6, 12, dan 24 bulan) dalam bentuk DEPOBRI (DEPOSITO BRI) dan DEMUNA (DEPOSITO MULTIGUNA).

###### c. Sertifikat Deposito

Yaitu simpanan pihak ketiga dalam bentuk deposito yang dapat diperjual belikan karena segi kepemilikannya berdasarkan atas tunjuk dalam bentuk SERTBRI (SERTIFIKAT DEPOSITO BRI).

###### d. Giro

Yaitu simpanan pihak ketiga pada suatu bank yang penarikannya dapat dibeli setiap saat menggunakan cek, surat perintah pembayaran, atau dengan alat lain (pemindahbukuan), dalam bentuk GIRO BRI (rupiah dan valas) dan ROMUNA (GIRO MULTIGUNA).

e. Simpanan Ongkos Naik Haji (ONH)

Yaitu simpanan yang diperuntukkan bagi umat Islam yang akan menunaikan ibadah haji dalam bentuk tabungan ONH BRI.

2. Usaha Pinjaman/Kredit

Usaha pinjaman atau kredit PT. BRI (Persero) Tbk Cabang Kota Blitar dikelompokkan menjadi tiga kelompok, yaitu;

- a. Kredit bagi pegawai yang berpenghasilan tetap (Kretap)
- b. Kredit Pensiun (Kresun)
- c. Kredit Ritel

3. Usaha Jasa Bank

Dalam hal ini, PT. BRI (Persero) Tbk Cabang Kota Blitar juga memberikan jasa-jasa yang bermanfaat bagi konsumennya. Usaha bank ini dibagi menjadi dua bagian, yaitu;

- a. Dalam Negeri
  1. Pengiriman Uang dalam Negeri (*Transfer*)
  2. Wesel BRI
  3. Transaksi Antar Cabang
  4. Tempat Penyimpanan Benda Berharga (Save Deposit Box)
  5. Anjungan Tunai Mandiri (ATM)
  6. CEPEBRI (Traveller Cheque)
  7. Pemasaran Kartu Kredit
  8. *Letter of Credit*
- b. Luar Negeri
  1. Export, Import

2. Pengiriman Uang Luar Negeri (*Transfer*)
3. Jual Beli Valas
4. Penagihan
5. Jaminan Bank
6. Pinjaman Luar Negeri (*Overseas Loan*)

#### 4. Jasa Bank Lainnya

Jasa bank lainnya dapat dibedakan menjadi dua yaitu;

##### a. Penerimaan setoran, antara lain;

1. Ongkos Naik Haji
2. Pajak Bea dan Cukai
3. Dana Orang Tua Asuh
4. Pajak Bumi dan Bangunan (PBB)
5. Zakat sesuai pengumuman Presiden RI No. 1 tahun 1960

##### b. Penerimaan setoran dan penyaluran dana, antara lain;

1. Penyaluran dana untuk gaji para pensiun yang telah disalurkan oleh PT. TASPEN, PERUM POS dan GIRO, PT. TELKOM, TNI AD, dll
2. Perusahaan Listrik Negara
3. Penyaluran Dana IDT
4. Beasiswa ASTEK
5. Penyaluran Dana Bantuan Pembangunan Prasarana Desa Tertinggal (BP2DT)

#### 4.1.2 Hasil Analisis Deskriptif

Penelitian ini menggunakan *instrument* penelitian berupa kuesioner. Adapun jumlah kuesioner yang telah disebarakan kepada responden sejumlah 90 kuesioner. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan PT. BRI (Persero) Tbk. Blitar, survey atau penelitian ini telah dilakukan pada tanggal 7 April 2016 dengan jumlah sampel sebesar 90 responden. Untuk ukuran sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh. Untuk hasil ukuran sampel jenuh dan deskripsi responden adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.1**  
**Deskriptif Responden**

No	Deskripsi Responden	Jumlah	Prosentase (%)
1.	Usia Responden:	35	38,9%
	a. 21-25 tahun	20	22,2%
	b. 26-30 tahun	10	11,1%
	c. 31-35 tahun	15	16,7%
	d. 36-40 tahun	10	11,1%
	e. > 40 tahun		
	Jumlah	90	100%
2.	Jenis Kelamin:	39	43,3%
	a. Laki-laki	51	56,7%
	b. Perempuan		
	Jumlah	90	100%
3.	Jabatan:	53	58,9%
	a. <i>Front Office</i>	37	41,1%
	b. <i>Back Office</i>		
	Jumlah	90	100%
4.	Pendidikan Terakhir:	8	8,8%
	a. SMU/Sederajat	9	10,0%
	b. Diploma	68	75,6%
	c. S1	5	5,6%
	d. S2	-	-
	e. S3		
	Jumlah	90	100%

5.	Lama Masa Kerja		
	a. 0 – 4 tahun	53	58,9%
	b. 5 – 9 tahun	18	20,0%
	c. 10 – 14 tahun	8	8,9%
	d. 15 – 19 tahun	4	4,4%
	e. > 19 tahun	7	7,8%
	Jumlah	90	100%
6.	Penghasilan:		
	a. < 3.000.000	12	13,3%
	b. 3.000.000 – 4.000.000	32	35,6%
	c. 4.000.000 – 5.000.000	31	34,4%
	d. 5.000.000 – 6.000.000	9	10,0%
	e. > 6.000.000	6	6,7%
	Jumlah	90	100%

Sumber: Data Primer (diolah), April 2016

#### 4.1.2.1 Distribusi Responden Berdasarkan Usia

Distribusi responden dari penelitian berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 4.2 dibawah ini:

**Tabel 4.2**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Usia**

No	Usia	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Usia Responden:		
	a. 21-25 tahun	35	38,9%
	b. 26-30 tahun	20	22,2%
	c. 31-35 tahun	10	11,1%
	d. 36-40 tahun	15	16,7%
	e. > 41 tahun	10	11,1%
<b>Total</b>		<b>90</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data primer, diolah 2016

Pada tabel 4.2 menunjukkan bahwa responden yang berusia 21-25 tahun sebanyak 35 (38,9%), usia 26-30 tahun sebanyak 20 (22,2%), usia 31-35 tahun sebanyak 10 (11,1%), usia 36-40 tahun 15 (16,7%), usia >41 tahun sebanyak 10 (11,1%). Hal ini menunjukkan

bahwa mayoritas karyawan PT. BRI (Persero) Tbk Cabang Kota Blitar berusia 21-25 tahun. Rata-rata karyawan yang berusia 21-25 tahun memiliki sikap tanggung jawab dan tidak mudah putus asa.

#### 4.1.2.2 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Distribusi responden dari penelitian berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.3 dibawah ini:

**Tabel 4.3**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase (%)
1	Laki-laki	39	43,3%
2	Perempuan	51	56,7%
<b>Total</b>		<b>90</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data primer, diolah 2016

Pada tabel 4.3 menunjukkan bahwa responden laki-laki sebanyak 39 (43,3%) sedangkan responden perempuan sebanyak 51 (56,7%). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. BRI (Persero) Tbk Cabang Kota Blitar mayoritas berjenis kelamin perempuan.

#### 4.1.2.3 Distribusi Responden Berdasarkan Jabatan

Distribusi responden dari penelitian berdasarkan jabatan dapat dilihat pada tabel 4.4 dibawah ini:

**Tabel 4.4**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Jabatan**

No	Jabatan	Frekuensi	Prosentase (%)
1	<i>Front Office</i>	53	58,9%
2	<i>Back Office</i>	37	41,1%
<b>Total</b>		<b>90</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data primer, diolah 2016

Dari tabel 4.4 dapat dikatakan bahwa *Front Office* merupakan posisi terbanyak pada PT. BRI (Persero) Tbk Cabang Kota Blitar. Pada tabel tersebut menunjukkan bahwa responden pada bagian *Front Office* ada 53 responden (58,9%), dan pada bagian *Back Office* ada 37 responden (41,1%).

#### 4.1.2.4 Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Distribusi responden dari penelitian berdasarkan pendidikan terakhir dapat dilihat pada tabel 4.5 dibawah ini:

**Tabel 4.5**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

No	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Prosentase (%)
1	SMU/ Sederajat	8	8,8%
2	Diploma	9	10,0%
3	S1	68	75,6%
4	S2	5	5,6%
5	S3	-	-
<b>Total</b>		<b>90</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data primer, diolah 2016

Pada tabel 4.5 menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PT. BRI (Persero) Tbk Cabang Kota Blitar berpendidikan S1. Pada tabel diatas menunjukkan bahwa responden yang pendidikan terakhirnya SMU/Sederajat sebanyak 8 responden (8,8%), yang berpendidikan Diploma sebanyak 9 responden (10,0%), yang berpendidikan S1 sebanyak 68 responden (75,6%), yang berpendidikan S2 sebanyak 5 responden (5,6%).

#### 4.1.2.5 Distribusi Responden Berdasarkan Lama Kerja

Distribusi responden dari penelitian berdasarkan lama kerja dapat dilihat pada tabel 4.6 dibawah ini:

**Tabel 4.6**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Lama Kerja**

No	Lama Kerja	Frekuensi	Prosentase (%)
1	0 – 4 tahun	53	58,9%
2		18	20,0%
3	5 – 9 tahun	8	8,9%
4		4	4,4%
5	10 – 14 tahun	7	7,8%
	15 – 19 tahun		
	>19 tahun		
<b>Total</b>		<b>90</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data primer, diolah 2016

Dari tabel 4.6 menunjukkan bahwa responden yang telah bekerja pada PT. BRI (Persero) Tbk Cabang Kota Blitar selama 0-4 tahun sebanyak 53 responden (58,9%), 5-9 tahun sebanyak 18 responden (20,0%), 10-14 tahun sebanyak 8 responden (8,9%), 15-19 tahun sebanyak 4 responden (4,4%), >19 tahun sebanyak 7 responden (7,8%). Berdasarkan paparan data diperoleh informasi bahwa 58,9% karyawan PT. BRI (Persero) Tbk Cabang Kota Blitar tergolong masih baru sehingga membutuhkan pelatihan dan pembelajaran terlebih dahulu dari pihak perusahaan.

#### 4.1.2.6 Distribusi Responden Berdasarkan Penghasilan Per Bulan

Distribusi responden dari penelitian berdasarkan penghasilan per bulan dapat dilihat pada tabel 4.7 dibawah ini:

**Tabel 4.7**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Penghasilan Per Bulan**

No	Penghasilan	Frekuensi	Prosentase (%)
1	< 3.000.000	12	13,3%
2	3.000.000 – 4.000.000	32	35,6%
3	4.000.000 – 5.000.000	31	34,4%
4	5.000.000 – 6.000.000	9	10,0%
5	> 6.000.000	6	6,7%
<b>Total</b>		<b>90</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data primer, diolah 2016

Pada tabel 4.7 dapat diketahui bahwa 35,6% karyawan PT. BRI (Persero) Tbk Cabang Kota Blitar memiliki penghasilan diatas UMR Kota Blitar perbulannya. Pada tabel 4.7 menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki penghasilan < 3.000.000 sebanyak 12 responden (13,3%), karyawan dengan penghasilan 3.000.000-4.000.000 sebanyak 32 responden (35,6%), karyawan dengan penghasilan 4.000.000-5.000.000 sebanyak 31 responden (34,4%), karyawan dengan penghasilan 5.000.000-6.000.000 sebanyak 9 responden (10,0%), dan karyawan dengan penghasilan > 6.000.000 sebanyak 6 responden (6,7%).

Berdasarkan paparan data diatas dapat diperoleh informasi bahwa 35,6% karyawan PT. BRI (Persero) Tbk Cabang Kota Blitar sudah memiliki penghasilan yang layak setiap bulannya. Untuk wilayah kota blitar dan kabupaten blitar UMR nya yaitu Rp. 1.200.000 untuk setiap bulannya, jadi karyawan BRI sudah terpenuhi kebutuhannya.

### 4.1.3 Hasil Distribusi Frekuensi Responden

Hasil penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan kondisi masing-masing variabel berupa pertanyaan-pertanyaan yang diberikan peneliti. Melalui pemberian skor tersebut akan diperoleh angka-angka yang dapat membantu dalam memberikan gambaran apakah penilaian karyawan baik atau tidak terhadap variabel-variabel yang diteliti. Untuk mengetahui penilaian karyawan baik atau tidak digunakan rata-rata skor menurut Umar (2005) yang dibagi menjadi lima klasifikasi dengan kriteria sebagai berikut:

1,00 – 1,80 = sangat tidak baik

1,81 – 2,61 = tidak baik

2,62 – 3,42 = cukup baik

3,43 – 4,23 = baik

4,24 – 5,00 = sangat baik

#### 4.1.3.1 Distribusi Variabel Pengawasan (X)

Pengawasan sebagai proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan. Variabel pengawasan dalam penelitian ini diukur dengan 11 butir pertanyaan yaitu berhubungan dengan penentuan alat ukur standart tentang pelaksanaan, pengadaan penilaian terhadap kinerja, perbandingan antara pelaksanaan kerja dengan pedoman yang ditetapkan, dan pengadaan perbaikan atas penyimpangan yang terjadi berdasarkan jawaban kuesioner dari 90 responden karyawan PT. BRI (Persero) Tbk Cabang Kota Blitar. Deskripsi variabel pengawasan dapat dilihat pada tabel 4.8 dibawah ini:

**Tabel 4.8**  
**Hasil Distribusi Pengawasan (X)**

Item	Frekuensi Responden					Tot (%)	Prosentase Responden					Tot (%)	N	Ket
	STS	TS	N	S	SS		STS	TS	N	S	SS			
X1.1	0	0	7	70	13	90	0	0	7,8	77,8	14,4	100	4,07	BAIK
X1.2	0	0	5	70	15	90	0	0	5,6	77,8	16,7	100	4,11	BAIK
X1.3	0	2	4	65	19	90	0	2,2	4,4	72,2	21,1	100	4,12	BAIK
X2.1	0	1	5	62	22	90	0	1,1	5,6	68,9	24,4	100	4,17	BAIK
X2.2	0	3	9	50	28	90	0	3,3	10,0	55,6	31,1	100	4,14	BAIK
X2.3	0	0	10	61	19	90	0	0	11,1	67,8	21,1	100	4,10	BAIK
X3.1	0	2	11	56	20	90	0	3,3	12,2	62,2	22,2	100	4,03	BAIK
X3.2	0	4	10	46	30	90	0	4,4	11,1	51,1	33,3	100	4,13	BAIK
X3.3	0	0	9	53	28	90	0	0	10,0	58,9	31,1	100	4,21	BAIK
X4.1	0	0	12	53	25	90	0	0	13,3	58,9	27,8	100	4,14	BAIK
X4.2	0	5	6	55	24	90	0	5,6	6,7	61,1	26,7	100	4,09	BAIK
<b>Rata-rata Total</b>													4,12	
<b>Kesimpulan</b>														BAIK

Sumber: Data primer, diolah 2016

Berdasarkan informasi pada tabel 4.8 dapat diketahui bahwa pengawasan karyawan pada PT. BRI (Persero) Tbk Cabang Kota Blitar adalah baik, dapat dilihat dari rata-rata 4.12. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden sebagai berikut: karyawan mampu melakukan aktivitas sesuai dengan standart perusahaan (X1.1) 7 responden 7.8% menjawab netral, 70 responden 77,8% menjawab setuju, 13 responden 14.4% menjawab sangat setuju dengan total skor rata-rata sebesar 4,07%. Untuk pertanyaan selanjutnya yaitu selalu bekerja sesuai dengan ketetapan standart (X1.2) 5 responden 5,6% menjawab netral, responden yang menjawab setuju sebanyak 70 responden 77,8%, 15 responden 16,7% menjawab sangat setuju dengan jumlah skor rata-rata 4,11%. Untuk pertanyaan berikutnya yaitu pekerjaan

dikatakan berhasil ketika sudah sesuai dengan standart penilaian yang sudah ditentukan (X1.3) 2 responden 2,2% menjawab tidak setuju, 4 responden 4,4% menjawab netral, 65 responden 72,2% menjawab setuju, 19 responden 21,1% menjawab sangat setuju dengan jumlah skor rata-rata 4,12%.

Pertanyaan selanjutnya yaitu pengawas menilai hasil kerja karyawan sesuai dengan apa yang dilihat (X2.1) 1 responden 1,1% menjawab tidak setuju, 5 responden 5,6% menjawab netral, 62 responden 68,9% menjawab setuju, dan 22 responden 24,4% menjawab sangat setuju dengan jumlah skor rata-rata 4,17%. Untuk pertanyaan berikutnya yaitu hasil kerja karyawan dinilai dari laporan hasil kerja (X2.2) 3 responden 3,3% menjawab tidak setuju, 9 responden 10,0% menjawab netral, 50 responden 55,6% menjawab setuju, 28 responden 31,1% menjawab sangat setuju dengan jumlah skor rata-rata 4,14%. Pertanyaan berikutnya yaitu penilaian hasil kerja karyawan harus sesuai dengan standart penilaian (X2.3) 10 responden 11,1% menjawab netral, 61 responden 67,8% menjawab setuju, 19 responden 21,1% menjawab sangat setuju dengan hasil skor rata-rata 4,10%.

Pengawas melakukan perbandingan antara hasil kerja karyawan untuk menghindari adanya penyimpangan merupakan pertanyaan (X3.1) 3 responden 3,3% menjawab tidak setuju, 11 responden 12,2% menjawab netral, 56 responden 62,2% menjawab setuju, dan 20 responden 22,2% menjawab sangat setuju dengan jumlah skor rata-rata 4,03%. Pertanyaan berikutnya yaitu pengawas melakukan perbandingan antara hasil kerja dengan standart perusahaan (X3.2) 4 responden 4,4% menjawab tidak setuju, 10 responden 11,1% menjawab netral, 46 responden 51,1% menjawab setuju, 30 responden 33,3% menjawab sangat setuju dengan jumlah skor rata-rata 4,13%. Untuk pertanyaan (X3.3) adalah karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan standart perusahaan agar tidak terjadi kekeliruan menunjukkan bahwa 9 responden 10,0% menjawab setuju, 53 responden 58,9% menjawab setuju, dan 28 responden 31,1% menjawab sangat setuju dengan nilai skor rata-rata 4,21%.

Pertanyaan berikutnya yaitu pengawas melakukan evaluasi terhadap hasil kinerja karyawan yang kurang sesuai dengan standart perusahaan (X4.1) 12 responden 13.3% menjawab netral, 53 responden 58.9% menjawab setuju, dan 25 responden 27.8% menjawab sangat setuju dengan jumlah skor rata-rata 4.14%. Pengawas bisa saja merubah standart yang ada untuk mencapai tujuan yang lebih baik merupakan pertanyaan (X4.2) dengan 5 responden 5.6% menjawab tidak setuju, 6 responden 6.7% menjawab netral, 55 responden 61.1% menjawab setuju, dan 24 responden 26.7% menjawab sangat setuju dengan jumlah skor 4.09%.

#### 4.1.3.2 Distribusi Variabel Budaya Organisasi (Z)

Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Variabel budaya organisasi dalam penelitian ini diukur dengan pertanyaan sebanyak 9 butir pertanyaan yaitu yang berhubungan dengan inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap rincian, dan orientasi kepada manusia berdasarkan jawaban kuesioner dari 90 responden karyawan. Deskripsi variabel budaya organisasi pada PT. BRI (Persero) Tbk Cabang Kota Blitar dapat dilihat pada tabel 4.9 dibawah ini:

**Tabel 4.9**  
**Hasil Distribusi Budaya Organisasi**

Item	Frekuensi Jawaban					Tot (%)	Prosentase Jawaban					Tot (%)	N	Ket
	STS	TS	N	S	SS		STS	TS	N	S	SS			
Z1.1	1	0	17	53	19	90	1.1	0	18.9	58.9	21.1	100	3.99	BAIK
Z1.2	0	1	11	59	19	90	0	1.1	12.2	65.6	21.1	100	4.07	BAIK
Z1.3	0	2	15	53	20	90	0	2.2	16.7	58.9	22.2	100	4.01	BAIK
Z2.1	0	0	4	69	17	90	0	0	4.4	76.7	18.9	100	4.14	BAIK
Z2.2	0	0	8	61	21	90	0	0	8.9	67.8	23.3	100	4.14	BAIK

Z2.3	0	0	4	55	31	90	0	0	4.4	61.1	34.4	100	4.30	SANGAT BAIK
Z3.1	2	6	16	43	23	90	2.2	6.7	17.8	47.8	25.6	100	3.88	BAIK
Z3.2	1	14	20	43	12	90	1.1	15.6	22.2	47.8	13.3	100	3.57	BAIK
Z3.3	1	0	11	59	19	90	1.1	0	12.2	65.6	21.1	100	4.06	BAIK
<b>Rata-rata Total</b>													4.02	
<b>Kesimpulan</b>														BAIK

Sumber: Data primer, diolah 2016

Berdasarkan informasi pada tabel 4.9 diatas dapat diketahui bahwa budaya organisasi pada karyawan PT. BRI (Persero) Tbk Cabang Kota Blitar adalah baik, hal ini dapat dilihat dari nilai rata-rata sebesar 4.02%. Hasil tersebut didapat dari jawaban responden sebagai berikut yang terdiri dari tiga indikator yaitu inovasi dan pengambilan risiko (Z1), perhatian terhadap rincian (Z2), dan berorientasi kepada manusia (Z3). Jawaban pada tabel 4.9 terkait dengan pertanyaan pada indikator inovasi dan pengambilan risiko (Z1) memiliki tiga item yaitu perusahaan mendorong karyawan untuk menciptakan ide baru dalam melaksanakan tugas (Z1.1) dengan hasil 1 responden 1.1% menjawab sangat tidak setuju, 17 responden 18.9% menjawab netral, 53 responden 58.9% menjawab setuju, dan 19 responden 21.1% menjawab sangat setuju dengan hasil rata-rata 3.99%. Karyawan diberi kebebasan untuk memberikan pendapat dan saran yang berkaitan dengan perusahaan (Z1.2) dengan hasil 1 responden 1.1% menjawab tidak setuju, 11 responden 12.2% menjawab netral, 59 responden 65.6% menjawab setuju, dan 19 responden 21.1% menjawab sangat setuju dengan hasil rata-rata 4.07%. Pertanyaan berikutnya yaitu karyawan diberi toleransi oleh perusahaan untuk mengambil risiko atas apa yang telah dikerjakan (Z1.3) mendapatkan hasil 2 responden 2.2% menjawab tidak setuju, 15 responden 16.7% menjawab netral, 53 responden 58.9% menjawab setuju, dan 20 responden 22.2% menjawab sangat setuju dengan hasil rata-rata 4.01%.

Selanjutnya terkait dengan hasil kuesioner yang telah disebar dengan indikator perhatian terhadap rincian (Z2) dengan item pertanyaan yaitu karyawan melakukan pekerjaan dengan cermat dan teliti (Z2.1) mendapatkan hasil jawaban 4 responden 4.4% menjawab netral, 69 responden 76.7% menjawab setuju, dan 17 responden 18.9% menjawab sangat setuju dengan hasil rata-rata 4.14%. Pertanyaan berikutnya yaitu karyawan bekerja sesuai dengan perintah dari atasan (Z2.2) dengan hasil jawaban 8 responden 8.9% menjawab netral, 61 responden 67.8% menjawab setuju, dan 21 responden 23.3% menjawab sangat setuju dengan total rata-rata 4.14%. Karyawan selalu bertanggung jawab atas apa yang telah dilakukan (Z2.3) mendapat hasil jawaban 4 responden 4.4% menjawab netral, 55 responden 61.1% menjawab setuju, dan 31 responden 34.4% menjawab sangat setuju dengan hasil rata-rata 4.30%.

Pertanyaan berikutnya yang terkait dengan hasil kuesioner yang telah disebar dengan indikator berorientasi kepada manusia (Z3) dengan item pertanyaan yaitu perusahaan selalu memberikan penghargaan yang berbasis kinerja (Z3.1) mendapatkan hasil jawaban 2 responden 2.2% menjawab sangat tidak setuju, 6 responden 6.7% menjawab tidak setuju, 16 responden 17.8% menjawab netral, 43 responden 47.8% menjawab setuju, dan 23 responden 25.6% menjawab sangat setuju dengan hasil rata-rata 3.88%. Pertanyaan berikutnya perusahaan pernah melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan (Z3.2) dengan hasil jawaban 1 responden 1.1% menjawab sangat tidak setuju, 14 responden 15.6% menjawab tidak setuju, 20 responden 22.2% menjawab netral, 43 responden 47.8% menjawab setuju, dan 12 responden 13.3% menjawab sangat setuju dengan hasil rata-rata 3.57%. Pertanyaan terakhir dari indikator ini adalah karyawan satu dengan yang lain saling menjalin hubungan yang harmonis (Z3.3) mendapatkan hasil jawaban 1 responden 1.1% menjawab sangat tidak setuju, 11 responden 12.2% menjawab netral, 59 responden 65.6% menjawab setuju, dan 19 responden 21.1% menjawab sangat setuju dengan hasil rata-rata 4.06%

#### 4.1.3.3 Distribusi Variabel Disiplin Kerja (Y)

Disiplin kerja merupakan suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang yang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Variabel disiplin kerja dalam penelitian ini diukur dengan 13 butir pertanyaan yaitu yang berhubungan dengan ketepatan waktu, penggunaan peralatan kantor dengan baik, tanggung jawab, dan ketaatan terhadap aturan kantor berdasarkan jawaban kuesioner dari 90 responden karyawan PT. BRI (Persero) Tbk Cabang Kota Blitar dapat dilihat pada tabel 4.10 dibawah ini:

**Tabel 4.10**  
**Hasil Distribusi Disiplin Kerja**

Item	Frekuensi Responden					Tot (%)	Prosentase Responden					Tot (%)	N	Ket
	STS	TS	N	S	SS		STS	TS	N	S	SS			
Y1.1	0	4	2	60	24	90	0	4.4	2.2	66.7	26.7	100	4.16	BAIK
Y1.2	0	0	4	66	20	90	0	0	4.4	73.3	22.2	100	4.18	BAIK
Y1.3	7	24	11	33	15	90	7.8	26.7	12.2	36.7	16.7	100	3.28	CUKUP BAIK
Y2.1	0	0	8	60	22	90	0	0	8.9	66.7	24.4	100	4.16	BAIK
Y2.2	0	0	4	68	18	90	0	0	4.4	75.6	20.0	100	4.16	BAIK
Y2.3	0	0	5	63	22	90	0	0	5.6	70.0	24.4	100	4.19	BAIK
Y3.1	0	0	1	65	24	90	0	0	1.1	72.2	26.7	100	4.26	SANGAT BAIK
Y3.2	0	0	2	58	30	90	0	0	2.2	64.4	33.3	100	4.31	SANGAT BAIK
Y3.3	0	0	4	59	27	90	0	0	4.4	65.6	30.0	100	4.26	SANGAT BAIK
Y4.1	0	0	0	56	34	90	0	0	0	62.2	37.8	100	4.38	SANGAT BAIK

Y4.2	0	0	2	53	35	90	0	0	2.2	58.9	38.9	100	4.37	SANGAT BAIK
Y4.3	0	0	0	56	34	90	0	0	0	62.2	37.8	100	4.38	SANGAT BAIK
Y4.4	0	0	4	58	28	90	0	0	4.4	64.4	31.1	100	4.27	SANGAT BAIK
<b>Rata-rata Total</b>													4.19	
<b>Kesimpulan</b>														BAIK

Sumber: Data primer, diolah 2016

Berdasarkan informasi pada tabel 4.10 dapat diketahui bahwa disiplin kerja karyawan PT. BRI (Persero) Tbk Cabang Kota Blitar baik, hal ini dapat dilihat dari nilai rata-rata sebesar 4.19. Hasil tersebut didapat dari jawaban responden berdasarkan indikator sebagai berikut ketepatan waktu (Y1) dengan item pertanyaan yaitu karyawan selalu hadir tepat waktu pada jam kerja (Y1.1) memperoleh jawaban 4 responden 4.4% menjawab tidak setuju, 2 responden 2.2% menjawab netral, 60 responden 66.7% menjawab setuju, dan 24 responden 26.7% menjawab sangat setuju dengan hasil rata-rata 4.16. Pertanyaan berikutnya karyawan selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dari yang diinginkan atasan (Y1.2) dengan hasil 4 responden 4.4% menjawab netral, 66 responden 73.3% menjawab setuju, dan 20 responden 22.2% menjawab sangat setuju dengan hasil rata-rata 4.18. Karyawan selalu pulang kerja sesuai dengan jam kantor (Y1.3) memperoleh jawaban 7 responden 7.8% menjawab sangat tidak setuju, 24 responden 26.7% menjawab tidak setuju, 11 responden 12.2% menjawab netral, 33 responden 36.7% menjawab setuju, dan 15 responden 16.7% menjawab sangat setuju dengan hasil rata-rata 3.28%.

Selanjutnya terkait dengan indikator yang kedua yaitu penggunaan peralatan kantor dengan baik (Y2) dengan item pertanyaan karyawan selalu menjaga peralatan kantor dengan baik (Y2.1) memperoleh hasil 8 responden 8.9% menjawab netral, 60 responden 66.7% menjawab setuju, dan 22 responden 24.4% menjawab sangat setuju dengan hasil rata-rata

4.16%. Pertanyaan berikutnya dari indikator diatas yaitu karyawan menggunakan peralatan kantor dengan baik (Y2.2) dengan hasil 4 responden 4.4% menjawab netral, 68 responden 75.6% setuju, dan 18 responden 20.0% menjawab sangat setuju dengan hasil rata-rata 4.16%. Karyawan memanfaatkan fasilitas yang diberikan kantor dengan baik (Y2.3) memperoleh hasil 5 responden 5.6% menjawab netral, 63 responden 70.0% menjawab setuju, 22 responden 24.4% menjawab sangat setuju dengan hasil rata-rata 4.19%.

Indikator ketiga yaitu tanggungjawab (Y3) dengan item pertanyaan karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur dari kantor (Y3.1) memperoleh hasil sebagai berikut 1 responden 1.1% menjawab netral, 65 responden 72.2% menjawab setuju, dan 24 responden 26.7% menjawab sangat setuju dengan hasil rata-rata 4.31%. Pertanyaan berikutnya dari indikator ketiga yaitu karyawan bertanggungjawab atas perintah yang diberikan langsung oleh atasan (Y3.2) dengan hasil 2 responden 2.2% menjawab netral, 58 responden 64.4% menjawab setuju, dan 30 responden 33.3% menjawab sangat setuju dengan hasil rata-rata 4.31%. Karyawan selalu menyelesaikan tugas yang diberikan (Y3.3) dengan hasil 4 responden 4.4% menjawab netral, 59 responden 65.6% menjawab setuju, dan 27 responden 30.0% menjawab sangat setuju dengan hasil rata-rata 4.26%.

Ketaatan terhadap aturan kantor (Y4) dengan item pertanyaan karyawan selalu mematuhi peraturan kantor dengan tertib (Y4.1) memperoleh hasil 56 responden 62.2% menjawab setuju, dan 34 responden 37.8% menjawab sangat setuju dengan hasil rata-rata 4.38%. Pertanyaan kedua yaitu karyawan selalu memakai seragam sesuai dengan ketentuan kantor (Y4.2) dengan hasil jawaban 2 responden 2.2% menjawab netral, 53 responden 58.9% menjawab setuju, dan 35 responden 38.9% menjawab sangat setuju dengan hasil rata-rata 4.37%. Karyawan selalu melaksanakan perintah yang diberikan atasan (Y4.3) memperoleh hasil 56 responden 62.2% menjawab setuju dan 34 responden 37.8% menjawab sangat setuju dengan hasil rata-rata 4.38%. Pertanyaan terakhir dari indikator ini adalah karyawan bersedia

menerima sanksi jika karyawan melanggar peraturan kantor (Y4.4) dengan hasil jawaban 4 responden 4.4% menjawab netral, 58 responden 64.4% menjawab setuju, dan 28 responden 31.1% menjawab sangat setuju dengan hasil rata-rata 4.27%.

#### 4.1.4 Hasil Uji Validitas

Valid tidaknya suatu item instrument dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment* pearson dengan level signifikan 5% dengan nilai kritisnya.

Menurut Masrun dalam Sugiyono (2013:124), item yang mempunyai korelasi positif dengan kriteria (skor total) serta korelasi yang tinggi, menunjukkan bahwa item tersebut mempunyai validitas yang tinggi. Jika nilai r lebih besar dari  $\geq 0.3$  maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan valid. Hasil uji validitas pada penelitian dapat dilihat pada tabel 4.11.

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji Validitas**

Variabel	Item	R	Sig	Keterangan
<b>Pengawasan</b> <b>(X)</b>	X1.1	0.444	0.000	Valid
	X1.2	0.464	0.000	Valid
	X1.3	0.576	0.000	Valid
	X2.1	0.419	0.000	Valid
	X2.2	0.662	0.000	Valid
	X2.3	0.673	0.000	Valid
	X3.1	0.626	0.000	Valid
	X3.2	0.641	0.000	Valid
	X3.3	0.325	0.002	Valid
	X4.1	0.491	0.000	Valid
X4.2	0.366	0.000	Valid	
<b>Budaya Organisasi</b> <b>(Z)</b>	Z1.1	0.470	0.000	Valid
	Z1.2	0.589	0.000	Valid
	Z1.3	0.540	0.000	Valid
	Z2.1	0.530	0.000	Valid
	Z2.2	0.477	0.000	Valid
	Z2.3	0.516	0.000	Valid
	Z3.1	0.440	0.000	Valid
	Z3.2	0.526	0.000	Valid

	Z3.3	0.640	0.000	Valid
<b>Disiplin Kerja (Y)</b>	Y1.1	0.426	0.000	Valid
	Y1.2	0.523	0.000	Valid
	Y1.3	0.518	0.000	Valid
	Y2.1	0.466	0.000	Valid
	Y2.2	0.380	0.000	Valid
	Y2.3	0.455	0.000	Valid
	Y3.1	0.488	0.000	Valid
	Y3.2	0.536	0.000	Valid
	Y3.3	0.408	0.000	Valid
	Y4.1	0.493	0.000	Valid
	Y4.2	0.509	0.000	Valid
	Y4.3	0.474	0.000	Valid
	Y4.4	0.531	0.000	Valid

Sumber: Data primer, diolah 2016

Berdasarkan tabel 4.11 diatas, seluruh koefisien korelasi item pada masing-masing variabel pengawasan, budaya organisasi, dan disiplin kerja yang diteliti sudah lebih besar dari 0,3 sehingga butir atau item yang digunakan dalam penelitian ini dikatakan valid dan layak untuk seluruh responden yang telah ditargetkan.

#### 4.1.5 Hasil Uji Realibilitas

Apabila suatu alat pengukur telah dinyatakan valid, maka tahap berikutnya yaitu mengukur yang menunjukkan reliabilitas dari instrumen kuesioner tersebut. Menurut Arikunto (2006) dalam Supriyanto dan Maharani (2013:49) reliabilitas artinya dapat dipercaya, dapat diandalkan. Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa dikatakan variabel jika memberikan hasil yang tetap walaupun dilakukan siapa saja dan kapan saja. Instrumen yang memenuhi persyaratan reliabilitas (handal), berarti instrumen menghasilkan ukuran yang konsisten walaupun instrumen tersebut digunakan mengukur berkali-kali. Metode yang biasa digunakan untuk uji kehandalan adalah teknik ukur ulang dan teknik sekali ukur. Teknik sekali ukur terdiri atas teknik genap gasal, belah tengah, belah acak, dan *Alpha Cronbach*. Suatu instrumen dikatakan reliabel apabila hasil *Alpha Cronbach* lebih besar dari 0,6.

**Tabel 4.12**  
**Hasil Uji Realibilitas**

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Pengawasan (X)	0.724	Reliabel
Budaya Organisasi (Z)	0.640	Reliabel
Disiplin Kerja (Y)	0.679	Reliabel

Sumber: Data primer, diolah 2016

Berdasarkan tabel 4.12 diatas menunjukkan bahwa seluruh variabel yaitu pengawasan (X), budaya organisasi (Z), dan disiplin kerja (Y) yang digunakan dalam penelitian ini memiliki koefisien korelasi *cronbach alpha* > 0,60. Hal ini berarti semua variabel dalam penelitian ini dapat dinyatakan reliabel, dan instrumen dapat dilanjutkan untuk digunakan pada seluruh responden yang telah di targetkan.

#### 4.1.6 Uji Asumsi Klasik

##### 4.1.6.1 Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah residual regresi yang diteliti berdistribusi normal atau tidak. Metode normalitas dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov. Jika signifikan dari uji Kolmogorov-Smirnov > 0.05 maka asumsi normalitas terpenuhi.

**Tabel 4.13**  
**Hasil Uji Normalitas**

Model	Sig	Keterangan
X	0.717	Normalitas terpenuhi
Z	0.693	Normalitas terpenuhi
Y	0.750	Normalitas terpenuhi

Sumber: Data primer, diolah 2016

Dari uji Kolmogorov-Smirnov pada SPSS diperoleh nilai variabel X sebesar 0.717, variabel Z sebesar 0.693, dan variabel Y sebesar 0.750 yang artinya normalitas terpenuhi.

#### 4.1.6.2 Hasil Uji Linieritas

Pengujian linieritas ini perlu dilakukan untuk mengetahui model yang dibuktikan merupakan model linier atau tidak. Uji linieritas dilakukan dengan menggunakan *curve estimation* yaitu gambar hubungan linier antara variabel X dengan variabel Y. Jika nilai Sig  $f < 0.05$ , maka variabel X tersebut memiliki linier dengan Z, variabel X linier terhadap Y, dan variabel Z terhadap variabel Y. Hasil uji linieritas dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 4.14**  
**Hasil Uji Linieritas**

<b>Model</b>	<b>Sig</b>	<b>Keterangan</b>
X ke Z	0.000	Linier
X ke Y	0.000	Linier
Z ke Y	0.000	Linier

Sumber: Data primer, diolah 2016

Dari tabel 4.14 dapat diketahui bahwa Sig  $< 0.05$ . Maka X ke Z, X ke Y, dan Z ke Y linieritas terpenuhi.

#### 4.1.7 Hasil Analisis Jalur

Tujuan penggunaan analisis jalur dalam penelitian ini untuk membuktikan hipotesis penelitian mengenai pengaruh pengawasan (X) terhadap disiplin kerja (Y) secara langsung dan tidak langsung melalui budaya organisasi (Z) sebagai variabel intervening. Perhitungan *statistic* dalam analisis jalur menggunakan analisis regresi yang digunakan sebagai alat bantu

dengan program computer *SPSS for windows* versi 16. Hasil pengolahan data dengan menggunakan SPSS diperoleh dua persamaan yaitu:

Persamaan pertama :  $Z = f(X)$

Persamaan kedua :  $Y = f(X,Z)$

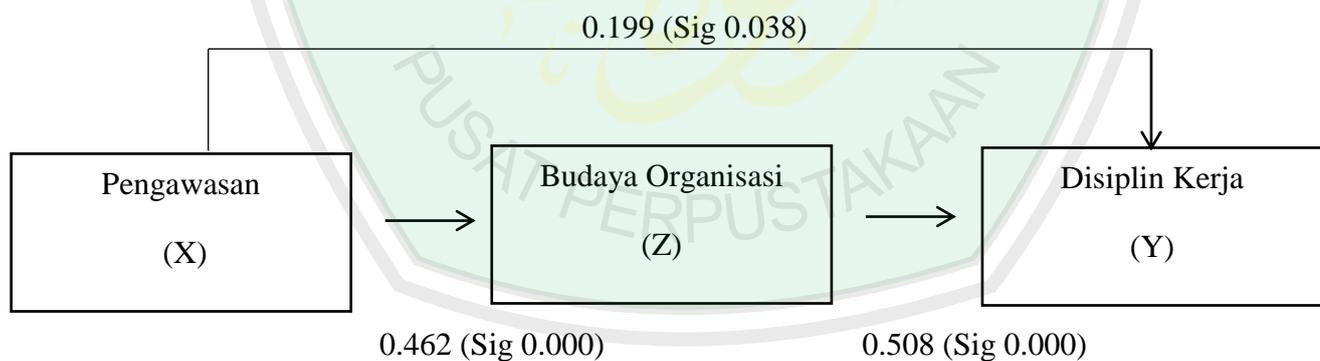
Persamaan diatas terdiri atas dua pengaruh yaitu persamaan pertama untuk menguji pengaruh langsung pengawasan terhadap disiplin kerja dengan menggunakan persamaan yang ada diatas, sedangkan persamaan kedua untuk menguji pengaruh tidak langsung pengawasan terhadap disiplin kerja melalui budaya organisasi. Dari dua persamaan diatas yang menguji tentang pengaruh langsung dan tidak langsung diperoleh dua persamaan yaitu:

Persamaan :  $Z = 17.353 + 0.462X$  (1)

Persamaan :  $Y = 24.553 + 0.199 X + 0.508Z$  (2)

Dengan persamaan diatas diperoleh model analisis jalur sebagai berikut:

**Gambar 4.1**  
**Model Analisis Jalur**



Berdasarkan gambar 4.1 dapat diketahui dua persamaan analisis jalur yang menguji pengaruh pengawasan terhadap disiplin kerja, dan pengaruh tidak langsung pengawasan terhadap disiplin kerja melalui budaya organisasi. Diperoleh dari variabel sebagai berikut:

## 1. Persamaan $Z = f(X)$

Persamaan pertama yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengaruh variabel pengawasan terhadap variabel budaya organisasi, penelitian ini bertujuan untuk membuktikan tentang hipotesis mengenai pengaruh variabel pengawasan terhadap variabel disiplin kerja yang dijelaskan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.15**  
**Hasil Analisis Regresi Pengawasan Terhadap Budaya Organisasi**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	17.353	3.858		4.498	.000
Pengawasan X	.415	.085	.462	4.889	.000
n : 90 R square : 0.214 f : 23.904 Sig. F <sub>hitung</sub> : .000					

Sumber: Data primer, diolah 2016

Berdasarkan tabel 4.15 dapat diketahui persamaan analisis jalur yang diperoleh dari variabel budaya organisasi yaitu:

$$Z = 17.353 + 0.462X \quad (1)$$

Dari tabel diatas dapat diperoleh *standardized coefficient* sebesar 0.462 yang merupakan nilai *path* atau jalur. Berdasarkan nilai jalur yang diperoleh dapat diketahui pengaruh langsung pengawasan terhadap budaya organisasi adalah sebesar 0.462% tandanya adalah positif karena pengawasan berpengaruh positif terhadap budaya organisasi, artinya apabila pengawasan pada PT. BRI (Persero) Tbk Cabang Kota Blitar dinaikkan atau mengalami kenaikan satu satuan, maka budaya organisasi pada PT. BRI (Persero) Tbk Cabang Kota Blitar akan mengalami peningkatan sebesar 0.462 kali. Jadi apabila pengawasan mengalami peningkatan otomatis budaya organisasi juga mengalami peningkatan.

Koefisien determinasi ( $r^2$ ) ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel pengawasan terhadap budaya organisasi. Koefisien determinasi ( $r^2$ ) dilihat pada besarnya nilai *R square* ( $r^2$ ) adalah sebesar 0.214 atau 21.4%. Dari hasil tersebut dapat menunjukkan bahwa kemampuan variabel pengawasan (X) terhadap variabel budaya organisasi (Z) sebesar 21.4% sedangkan sisanya 78.6% dijelaskan oleh variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Untuk menguji secara parsial digunakan uji t yaitu untuk menguji secara langsung antara variabel bebas dan variabel terikat. Dalam tabel 4.15 dapat diketahui uji t terhadap variabel pengawasan (X) didapatkan  $t_{hitung}$  sebesar 4.889 dengan signifikansi t sebesar 0.000. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  diperoleh nilai sebesar  $4.889 > 1.664$  atau signifikansi t lebih kecil dari 5% ( $0.000 < 0.05$ ). Dari hasil tersebut maka secara parsial variabel pengawasan (X) berpengaruh signifikan terhadap variabel budaya organisasi (Z).

## 2. Persamaan $Y = f(X,Z)$

Persamaan kedua digunakan dalam penelitian ini dengan tujuan untuk membuktikan hipotesis mengenai pengaruh variabel *independen* (pengawasan dan budaya organisasi) terhadap variabel *dependen* (disiplin kerja) yang dijelaskan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.16**

### **Hasil Analisis Regresi Pengawasan dan Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constanta)	24.553	4.264		5.758	.000
Pengawasan (X)	.201	.095	.199	2.106	.038
Budaya Organisasi (Z)	.572	.106	.508	5.379	.000
n	: 90				
R Square	: 0.391				

F hitung	: 27. 878
Sig. F hitung	: 0.000

Sumber: Data primer, diolah 2016

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui persamaan analisis jalur yang diperoleh dari variabel disiplin kerja yaitu sebagai berikut:

$$Y = 24.553 + 0.199X + 0.508Z \quad (2)$$

Koefisien regresi variabel pengawasan dan budaya kerja mempunyai arahan yang positif dalam pengaruhnya terhadap disiplin kerja. Jika nilai koefisien analisis jalur variabel X dan Z dinaikkan satu satuan, maka pengawasan dan budaya organisasi di PT. BRI (Persero) Tbk Cabang Kota Blitar akan meningkat 0.199 (X) dan 0.508 (Z).

Koefisien determinasi ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pengawasan dan budaya organisasi terhadap disiplin kerja. Koefisien determinasi ditentukan dengan nilai *R square* pada tabel diatas. Nilai besarnya *R square* ( $R^2$ ) pada tabel 4.16 adalah 0.391 atau 39.1%. Menunjukkan bahwa kemampuan variabel *independent* yaitu pengawasan (X) dan budaya organisasi (Z) terhadap variabel *dependent* yaitu disiplin kerja (Y) sebesar 39.1% sedangkan sisanya sebesar 60.9% dijelaskan oleh variabel lain diluar variabel yang diteliti dalam penelitian ini.

Dari hasil perhitungan didapatkan  $F_{hitung}$  sebesar 27.878 (signifikansi  $F = 0.000$ ). Jadi  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $27.878 > 3.00$ ) atau  $sig F < 5\%$  ( $0.000 < 0,05$ ). Berdasarkan hasil tersebut artinya bahwa pengawasan (X) dan budaya organisasi (Z) berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja (Y). Dalam hal ini bentuk hubungannya searah (positif) yang berarti bahwa jika variabel pengawasan dan budaya organisasi meningkat maka disiplin kerja karyawan juga akan meningkat.

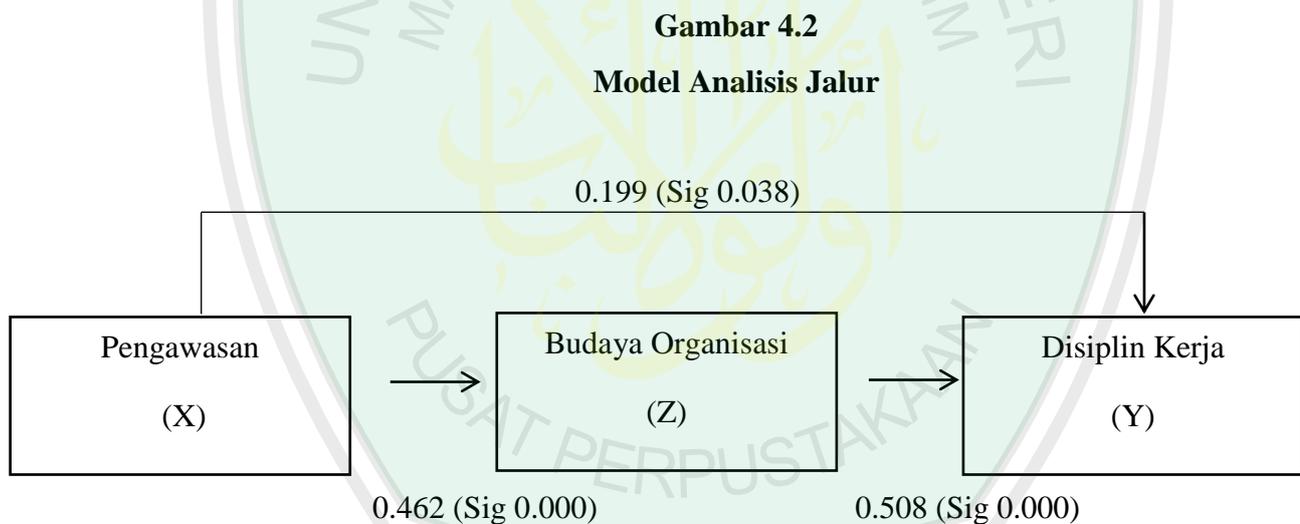
Untuk menguji secara parsial digunakan uji t yaitu untuk menguji secara langsung antara variabel bebas dan variabel terikat. Pada tabel 4.16 dapat diketahui uji t terhadap variabel pengawasan (X) didapatkan  $t_{hitung}$  sebesar 2.106 dengan signifikansi t 0.038. Karena

$t_{hitung} > t_{tabel}$  diperoleh nilai sebesar  $2.106 > 1.664$  atau signifikansi  $t$  lebih kecil dari 5% ( $0.038 < 0.05$ ), maka secara parsial variabel pengawasan (X) berpengaruh signifikan terhadap variabel budaya organisasi (Z).

Uji  $t$  terhadap variabel budaya organisasi (Z) didapatkan  $t_{hitung}$  sebesar 5.379 dengan signifikansi  $t$  lebih kecil dari 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ), maka secara parsial variabel budaya organisasi (Z) berpengaruh signifikan terhadap variabel disiplin kerja (Y).

#### 4.1.8 Pengaruh Langsung

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung antara pengawasan terhadap disiplin kerja. Berikut hasil analisis jalur dijelaskan dalam gambar diagram jalur dibawah ini:

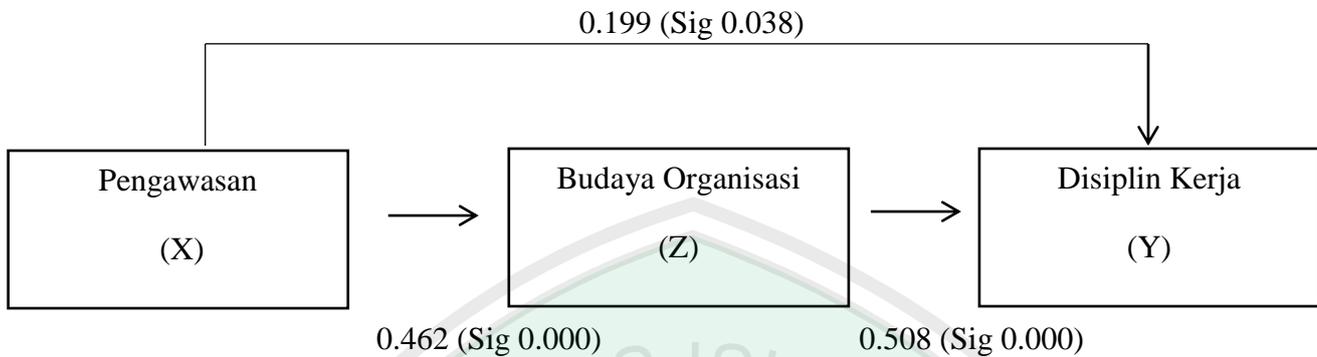


Dari gambar diatas menunjukkan bahwa besarnya pengaruh langsung antara variabel pengawasan terhadap disiplin kerja yaitu 0.199 dengan signifikansi sebesar 0.038.

#### 4.1.9 Pengaruh Tidak Langsung

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara tidak langsung variabel pengawasan terhadap disiplin kerja melalui variabel budaya organisasi. Berikut hasil analisis jalur dijelaskan dalam gambar diagram jalur dibawah ini:

**Gambar 4.3**  
**Model Analisis Jalur**



Dari gambar diatas menunjukkan bahwa besarnya pengaruh tidak langsung adalah menurut (Gudono, 2015:246)  $0.462 \times 0.508 = 0.234$ . Hal ini berarti pengaruh pengawasan terhadap disiplin kerja melalui budaya organisasi lebih besar daripada pengaruh pengawasan terhadap disiplin kerja secara langsung.

## 4.2 Pembahasan

### 4.2.1 Pengaruh Langsung Pengawasan Terhadap Disiplin Kerja

Variabel pengawasan dibentuk oleh empat indikator yaitu penentuan alat ukur standart tentang pelaksanaan/perencanaan, pengadaan penilaian atau pengukuran terhadap pekerjaan, melakukan perbandingan antara pelaksanaan pekerjaan dengan ukuran atau pedoman yang diterapkan, dan pengadaan perbaikan atau pembetulan atas penyimpangan yang terjadi. Penentuan alat ukur standar tentang pelaksanaan/perencanaan di PT. BRI (Persero) Tbk Cabang Kota Blitar berdasarkan jawaban responden menunjukkan bahwa karyawan mampu melakukan aktivitas sesuai dengan standar perusahaan, karyawan selalu bekerja sesuai dengan ketetapan standar perusahaan, karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan standar perusahaan agar tidak terjadi kekeliruan, pengawas melakukan evaluasi terhadap hasil kinerja karyawan yang kurang sesuai dengan standar perusahaan. Dari hasil

jawaban responden menunjukkan bahwa karyawan selalu melakukan pekerjaan sesuai dengan standar kerja PT. BRI (Persero) Tbk Cabang Kota Blitar, sehingga pengawasan berpengaruh positif signifikan terhadap disiplin kerja. Besarnya pengaruh pengawasan terhadap disiplin ditunjukkan pada koefisien determinan sebesar 21.4% dan untuk koefisien regresi variabel pengawasan mempunyai arah positif terhadap disiplin kerja. Didukung dengan hasil uji t secara parsial dengan taraf signifikansi 5% terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel pengawasan terhadap disiplin kerja. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Setiawan (2013) yang menyebutkan bahwa pengaruh pengawasan terhadap disiplin kerja pegawai pada Badan Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Kepulauan Riau tergolong tinggi sebesar 68.9%.

Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Agustina dan Bismala (2014) yang mengatakan bahwa tidak adanya pengaruh antara pengawasan terhadap disiplin kerja. Karena dari hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pengawasan yang ada di perusahaan tidak mempengaruhi kedisiplinan karyawan. Artinya bahwa kedisiplinan tidak muncul karena adanya pengawas, namun bisa disebabkan karena kesadaran dirinya serta komitmen untuk selalu berdisiplin dalam melaksanakan aktivitasnya. Sedangkan penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pengawasan terhadap disiplin kerja hal ini dikarenakan karyawan PT. BRI (Persero) Tbk Cabang Kota Blitar menunjukkan tingkat kedisiplinannya dengan adanya pengawasan dari pimpinan, sehingga berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pada PT. BRI (Persero) Tbk Cabang Kota Blitar.

Dalam Islam pengawasan berfungsi untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak. Oleh sebab itu, Al-Quran menganjurkan untuk saling menasihati satu sama lain sebagai upaya untuk mengingatkan jika terjadi kesalahan atau kealpaan sebagai manusia. Pernyataan tersebut diperkuat dengan hadist Rasulullah

قَالَ لِي رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ اتَّقِ اللَّهَ حَيْثُمَا كُنْتَ وَأَتْبِعِ السَّيِّئَةَ الْحَسَنَةَ تَمَحُّهَا  
وَخَالِقِ النَّاسَ بِخُلُقٍ حَسَنٍ

Rasulullah SAW bersabda yang artinya: “*Bertakwalah pada Allah di mana saja berada, gantilah yang jelek dengan yang baik, bergaullah dengan orang lain dengan akhlak yang bagus.*”

Penanaman disiplin didasarkan pada setiap kesadaran akan hadirnya Allah. Dalam setiap apa yang dilakukan manusia, diperlukan disiplin. Karena Allah maha mengetahui dengan apa yang diperbuat makhluknya. Dengan demikian, dalam diri kita akan muncul pengawasan dan kesadaran pribadi, bukan kesadaran yang dipaksakan karena takut hukuman. Sebagaimana firman Allah menjelaskan dalam Al-Quran QS. Al-Mu'minun:51

يَأْتِيهَا الرُّسُلُ كُلُّوْا مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَأَعْمَلُوا صَالِحًا إِنِّي بِمَا تَعْمَلُونَ عَلِيمٌ □ ٥١

Artinya:

“Wahai sekalian utusanKu makanlah dari yang halal dan beramallah yang shalih. Sesungguhnya Aku sangat mengetahui apa jua pun yang kamu kerjakan”. (QS Al-Mu'minun:51)

Seseorang tidak akan bisa melaksanakan perintah Allah secara baik, tanpa adanya kesediaan bahwa Allah senantiasa mengawasinya. Allah Maha Mengetahui sesuatu yang tersimpan dan yang menyelip dibalik hati nurani seseorang.

#### **4.2.2 Pengaruh Pengawasan Secara Tidak Langsung Terhadap Disiplin Kerja Melalui Variabel Budaya Organisasi**

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa pengaruh pengawasan terhadap disiplin kerja secara langsung lebih kecil yaitu 0.199 dibandingkan dengan pengawasan secara tidak langsung terhadap disiplin kerja yaitu 0.234. Meskipun memiliki pengaruh yang cenderung kecil, namun secara langsung pengawasan berpengaruh secara signifikan terhadap disiplin kerja. Sedangkan untuk pengaruh pengawasan secara tidak langsung terhadap disiplin kerja melalui budaya organisasi menunjukkan hasil yang lebih

besar yaitu 0.234 daripada pengaruh secara langsung. Menurut Sutrisno (2010:11) budaya kerja sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota untuk mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.

Sedangkan untuk pengaruh pengawasan secara tidak langsung terhadap disiplin kerja melalui budaya organisasi menunjukkan lebih besar daripada pengaruh secara langsung, dilihat dari hasil penelitian aspek pendidikan terakhir karyawan PT. BRI (Persero) Tbk Cabang Kota Blitar mayoritas adalah S1 dengan tingkat prosentase 75.6% hal ini dikarenakan dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi karyawan mempunyai tingkat kesadaran akan pentingnya disiplin terhadap budaya yang telah ditentukan oleh perusahaan. Dilihat dari hasil distribusi pengawasan skor tertinggi yaitu ketika karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan standart perusahaan agar tidak terjadi kekeliruan dengan hasil 4.21%. Sedangkan dari hasil distribusi budaya organisasi skor tertinggi terdapat pada karyawan lebih bertanggungjawab atas apa yang telah dilakukan dengan hasil 4.30%. Dari hasil ditribusi disiplin kerja skor tertiggi salah satunya yaitu karyawan selalu melaksanakan perintah yang diberikan atasan dengan hasil 4.38%. Dari tiga pernyataan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa karyawan dengan lulusan S1 lebih memiliki tanggungjawab terhadap kewajiban yang telah diberikan atasan kepada karyawan. Selain dari aspek pendidikan, dilihat dari aspek lama kerja karyawan tingkat kedisiplinan karyawan dengan masa kerja 0-4 tahun lebih tinggi dibanding karyawan yang lebih lama masa kerjanya yaitu 58.9% hal ini karena tingkat kepatuhan terhadap budaya organisasi perusahaan masih tinggi.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Agustina dan Bismala (2014) yang mengatakan bahwa pengawasan tidak mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan, namun disebabkan karena adanya kesadaran diri dan komitmen untuk selalu berdisiplin dalam setiap melakukan aktivitasnya.

Dalam Islam diajarkan untuk memiliki budaya yang disiplin dalam beribadah maupun bekerja, begitu juga mencakup dalam hal organisasi. Pada saat budaya mulai menurun, Islam mengajarkan untuk tetap semangat dalam menjalankan semua dan memiliki pemikiran yang inovatif untuk melakukan revitalisasi agar siklus naik kembali dan menerapkan budaya baik itu lagi. Allah berfirman dalam surat Ar-Ra'd:11

لَهُ مُعَقَّبَاتٌ □ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ □ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ □ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ □ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ □ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ □ سُوءًا □ أَفَلَا مَرَدٌّ لَهُ □ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ □ مِنَ وَالٍ □ ۝ ۱۱

Artinya:

“Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muak dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak akan merubah keadaan suatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya, dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia”.

Sebagai seorang khalifah atau pemimpin maka harus bisa menciptakan budaya dan memberi contoh yang baik untuk penerapan budaya organisasi sebagaimana Rasulullah yang dalam dirinya terdapat contoh tauladan yang sampai sekarang masih dianut oleh kaum muslimin.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data melalui pembuktian kedua hipotesis yang diajukan pada penelitian ini mengenai pengaruh pengawasan terhadap disiplin kerja melalui budaya organisasi sebagai variabel intervening pada karyawan PT. BRI (Persero) Tbk Cabang Kota Blitar. Maka, penelitian ini menyimpulkan bahwa kedua hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini semuanya diterima. Kesimpulan dari penelitian ini adalah:

1. Pengawasan berpengaruh langsung terhadap disiplin kerja. Hal ini dikarenakan karyawan mampu melakukan aktivitas sesuai dengan standar perusahaan, karyawan selalu bekerja sesuai dengan ketetapan standar perusahaan, karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan standar perusahaan agar tidak terjadi kekeliruan, pengawas melakukan evaluasi terhadap hasil kinerja karyawan yang kurang sesuai dengan standar perusahaan. Dengan begitu dikatakan bahwa karyawan selalu melakukan pekerjaan sesuai dengan standar kerja PT. BRI (Persero) Tbk Cabang Kota Blitar, sehingga pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja.
2. Pengawasan berpengaruh terhadap disiplin kerja melalui budaya organisasi. Pengaruh pengawasan secara langsung lebih kecil dibanding dengan pengaruh tidak langsung. Hal ini dilihat dari hasil penelitian aspek pendidikan terakhir karyawan PT. BRI (Persero) Tbk Cabang Kota Blitar mayoritas adalah S1. Dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi karyawan mempunyai tingkat kesadaran akan pentingnya disiplin terhadap budaya yang telah ditentukan oleh perusahaan.

#### **5.2 Saran**

Implikasi saran yang dapat disampaikan dalam penelitian ini adalah:

1. Pihak PT. BRI (Persero) Tbk Cabang Kota Blitar

Perlunya pengawasan untuk memantau karyawan agar tidak terjadi penyimpangan yang nantinya akan merugikan perusahaan, dan juga dengan adanya pengawasan karyawan akan lebih menaati peraturan maupun budaya yang telah ditentukan oleh perusahaan.

2. Karyawan PT. BRI (Persero) Tbk Cabang Kota Blitar

Untuk karyawan PT. BRI (Persero) Tbk Cabang Kota Blitar agar selalu mematuhi peraturan maupun budaya yang telah ditentukan perusahaan, bertanggungjawab atas tugas yang telah diberikan dengan tepat waktu sehingga bisa mencapai tujuan perusahaan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, Widia., Bismala Lila. 2014. Dampak Pengawasan dan Kepuasan Kerja dalam Mempengaruhi Disiplin Kerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*, 14 (1), 125-136.
- Artina., Isyandi, H.B., Indarti, Sri. 2014. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Kerja, Lingkungan Kerja, terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Personil Polda Riau. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*. 4 (2), 9-19.
- Asmawar, Yunus Mukhlis, dan Amri. 2014. Pengaruh Kompensasi dan Pengawasan Pimpinan Terhadap Disiplin dan Dampaknya Pada Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Kesehatan Kabupaten Aceh Jaya. *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*. 3 (1), 10-16.
- Azizah, Hilda Nur. 2014. **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kepanjen)**, *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim. Malang
- Darodjat, Tubagus Achmad. 2015. *Pentingnya Budaya Kerja Tinggi dan Kuat Absolute*. PT. Refika Aditama. Bandung
- Diana, Ilfi Nur. 2012. *Hadis-hadis Ekonomi*. UIN-MALIKI PRESS (Anggota IKAPI). Malang
- finaazkamillati.blogspot.com
- Fitrianingrum, Eva Dila. 2015. Pengaruh Pengawasan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Samarinda Ulu Kota Samarinda. *eJournal Administrasi Negara*. 3 (5), 1-12.
- Gitosudarmo, Indriyo. 1990. *Prinsip Dasar Manajemen*. BPFE-Yogyakarta. Yogyakarta
- Gudono. 2015. *Analisis Data Multivariat*. BPFE-Yogyakarta Anggota IKAPI. Yogyakarta
- Hasibuan, Malayu S.P. 1990. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dasar dan Kunci Keberhasilan*. PT. Toko Gunung Agung. Jakarta
- Hasibuan, Malayu S.P. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dasar dan Kunci Keberhasilan*. CV. HAJI MASAGUNG. Jakarta
- <http://www.bri.co.id/articles/9>, diakses 31 Maret 2016.
- Indrawijaya, Adam Ibrahim. 2010. *Teori, Perilaku, dan Budaya Organisasi*. PT. Refika Aditama. Bandung
- Indriantoro, Nur., Supomo, Bambang. 2014. *Metodologi Penelitian Bisni Untuk Akuntansi dan Manajemen*. BPFE-Yogyakarta. Yogyakarta
- Istijanto. 2006. *Riset Sumber Daya Manusia*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta

- Kreitner, Robert., Kinicki, Angelo. 2005. *Perilaku Organisasi Organizational Behavior*. Salemba Empat. Jakarta
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2008. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. PT. Refika Aditama. Bandung
- Martono, Nanang. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Analisis Isi dan Analisis Data Sekunder*. PT Rajagrafindo Persada. Jakarta
- Maryadi. 2012. Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Guru SD di Kecamatan Tengaran Kabupaten Semarang. *JMP*. 1 (2), 177-188.
- Moekijat. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen Kepegawaian)*. PT. Mandar Maju. Bandung
- Mulyadi. 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Salemba Empat. Jakarta
- Nitisemito, Alex Soemadji. 1978. *Management Suatu Dasar dan Pengantar*. Medio
- Nurwati. 2013. Effect Of Management Control To Organizational Culture, Compensation, Work Behavior, and Employees Performance. (Studies in the Village Unit Cooperatives (KUD) in Southeast Sulawesi. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*. 8 (4), 40-52.
- Nuryanto, Dani. 2014. **Disiplin Kerja Dalam Perspektif Islam Pada Karyawan Perpustakaan "X"**, *Skripsi*. Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Surakarta, Surakarta.
- Permatasari, Devita. 2015. **Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Pengawasan, dan Pemberian Sanksi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan pada PT. Citra Yoviana Cabang Semarang**, *Skripsi*. Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro, Semarang.
- Prabowo, Dhista Adi. 2014. **Pengaruh Kompensasi dan Pengawasan Pimpinan terhadap Disiplin kerja Pegawai pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah Kabupaten Batang**, *Skripsi*. Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro, Semarang.
- Purba, Febriana Louise. 2010. **Pengaruh Pengawasan Terhadap Disiplin Kerja Karyawan pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Pijer Podi Kekelengen Desa Sukamakmur Kecamatan Sibolangit**. *Skripsi*. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Ranupandoyo, Hedjrahman. 1990. *Prinsip Pendisiplinan*. FE UGM. Yogyakarta
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. PT. Rajagrafindo Persada. Jakarta

- Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi Edisi Kedelapan*. PT. Prenhallindo. Jakarta
- Sani, Achmad Supriyanto., Maharani, Vivin. 2013. *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia*. UIN-Press. Malang
- Sani, Achmad Supriyanto., Mahfudz, Masyhuri. 2010. *Metodologi Penelitian Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. UIN-Maliki Press. Malang
- Setiawan, Anton. 2013. **Pengaruh Pengawasan Kepala Satuan Polisi Pamong Praja Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada Badan Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Kepulauan Riau**. *Skripsi*. Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Maritim Raja Ali Haji, Tanjungpinang.
- Siagian, Sondang P. 2007. *Fungsi-fungsi Manajerial*. PT. Bumi Aksara. Jakarta
- Siagian, Sondang P. 2005. *Manajemen Strategik*. PT. Bumi Aksara. Jakarta
- Sinambela, Lijan Poltak. 2012. *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi*. Graha Ilmu. Yogyakarta
- Siswanto., Sucipto, Agus. 2008. *Teori dan Perilaku Organisasi Suatu Tinjauan Integratif*. UIN-Malang Press (Anggota IKAPI). Malang
- Soetopo, Hendyat. 2010. *Perilaku Organisasi Teori dan Praktik Di Bidang Pendidikan*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. CV Andi Offset. Yogyakarta
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Alfabeta. Bandung
- Sukarna. 1992. *Dasar-dasar Manajemen*. PT. Mandar Maju. Bandung
- Sule, Ernie Tisnawati, dkk. 2006. *Pengantar Manajemen*. Kencana Prenada Media Group. Jakarta
- Supriyanto, Achmad Sani., Maharani, Vivin. 2013. *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Kuesioner, dan Analisis Data*. UIN MALIKI Press (Anggota IKAPI). Malang
- Sutrisno, Edy. 2010. *Budaya Organisasi*. Kencana Prenada Media Group. Jakarta
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group. Jakarta
- Tampubolon, Manahan P. 2004. *Perilaku Keorganisasian (Organization Behavior)*. Ghalia Indonesia. Jakarta
- Tika, Moh. Pabundu. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kerja Perusahaan*. PT. Bumi Aksara. Jakarta

Tintami, Lila., Pradhanawati, Ari., Susanto, Hari. 2012. Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Pada Karyawan Harian SKT Megawon II PT. Djarum Kudus. *Diponegoro Journal of Social and Politic*, 1-8.

Tohardi, Ahmad. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV Mandar Maju. Bandung

Umar, Husein. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Cetakan Ketiga*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta

Utari, Khiki. 2015. Pengaruh Kepemimpinan dan Pengawasan Melekat Terhadap Disiplin Kerja Pegawai di Dinas Pertambangan dan Energy Kabupaten Kutai Timur. *eJournal Pemerintahan Integratif*. 3 (1), 31-45.

Wardani, Yuli. 2011. **Pengaruh Pengawasan Melekat dan Motivasi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan PT. Bank Jatim Surabaya**. *Skripsi*. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Pembangunan Nasional "Veteran", Surabaya

[www.ibnukatsironline.com](http://www.ibnukatsironline.com)



## LAMPIRAN 1

### Uji Validitas

#### Correlations

#### Correlations

		x
X1.1	Pearson Correlation	.444**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	90
X1.2	Pearson Correlation	.464**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	90
X1.3	Pearson Correlation	.576**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	90
X2.1	Pearson Correlation	.419**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	90
X2.2	Pearson Correlation	.662**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	90
X2.3	Pearson Correlation	.673**
	Sig. (2-tailed)	.000

	N	90
X3.1	Pearson Correlation	.626**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	90
X3.2	Pearson Correlation	.641**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	90
X3.3	Pearson Correlation	.325**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	90
X4.1	Pearson Correlation	.491**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	90
X4.2	Pearson Correlation	.366**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	90

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

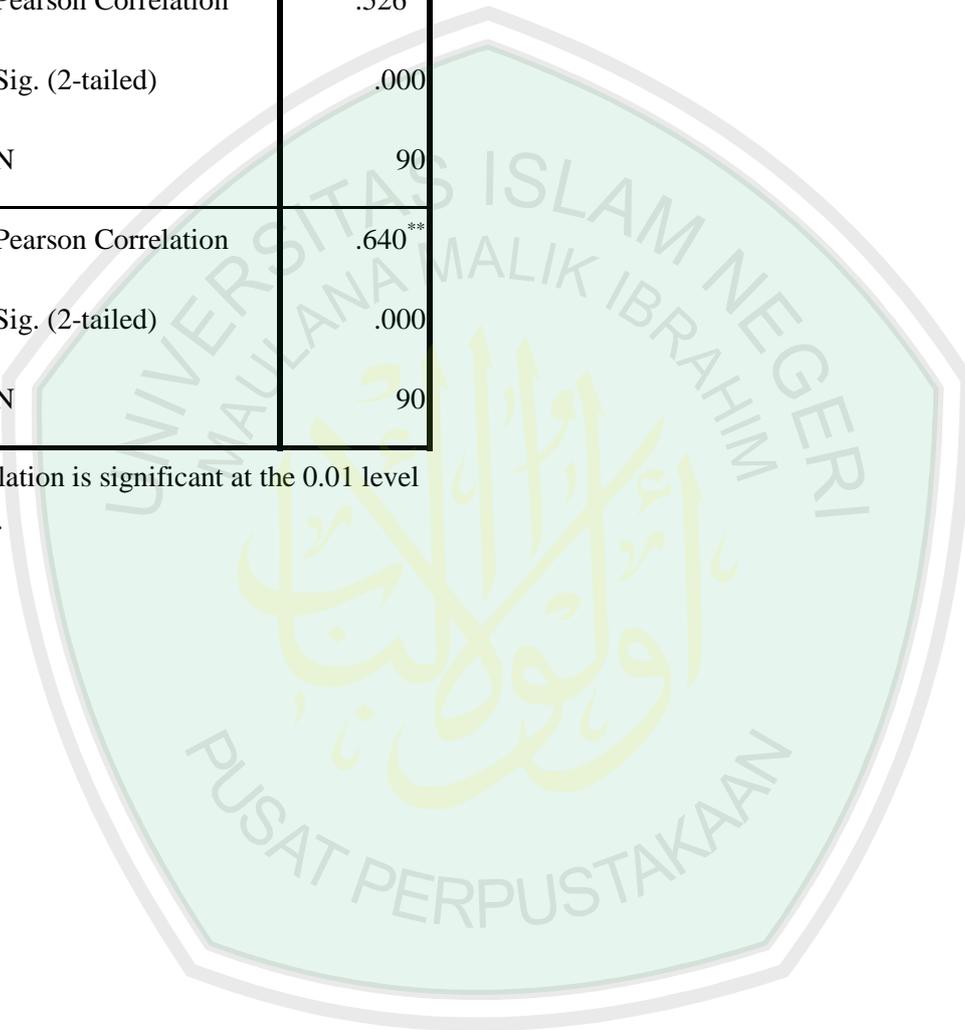
## Correlations

### Correlations

		z
Z1.1	Pearson Correlation	.470**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	90
Z1.2	Pearson Correlation	.589**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	90
Z1.3	Pearson Correlation	.540**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	90
Z2.1	Pearson Correlation	.530**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	90
Z2.2	Pearson Correlation	.477**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	90
Z2.3	Pearson Correlation	.516**
	Sig. (2-tailed)	.000

	N	90
Z3.1	Pearson Correlation	.440**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	90
Z3.2	Pearson Correlation	.526**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	90
Z3.3	Pearson Correlation	.640**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	90

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



## Correlations

### Correlations

		y
Y1.1	Pearson Correlation	.426**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	90
Y1.2	Pearson Correlation	.523**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	90
Y1.3	Pearson Correlation	.518**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	90
Y2.1	Pearson Correlation	.466**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	90
Y2.2	Pearson Correlation	.380**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	90
Y2.3	Pearson Correlation	.455**

	Sig. (2-tailed)	.000
	N	90
Y3.1	Pearson Correlation	.488**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	90
Y3.2	Pearson Correlation	.536**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	90
Y3.3	Pearson Correlation	.408**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	90
Y4.1	Pearson Correlation	.493**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	90
Y4.2	Pearson Correlation	.509**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	90
Y4.3	Pearson Correlation	.474**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	90
Y4.4	Pearson Correlation	.531**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	90

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

## LAMPIRAN 2

### Uji Reliabilitas

#### Pengawasan (X)

##### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	90	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	90	100.0

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

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.724	11

#### Budaya Organisasi (Z)

##### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	90	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	90	100.0

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

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.640	9

#### Disiplin Kerja (Y)

##### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	90	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	90	100.0

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

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.679	13

### LAMPIRAN 3

#### Uji Asumsi

#### Uji Normalitas

##### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Pengawasan (x)	Budaya Organisasi (z)	Disiplin Kerja (y)
N		90	90	90
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	45.3222	36.1556	54.3222
	Std. Deviation	3.56584	3.20081	3.60346
Most Extreme Differences	Absolute	.073	.075	.071
	Positive	.073	.075	.063
	Negative	-.067	-.062	-.071
Kolmogorov-Smirnov Z		.696	.711	.676
Asymp. Sig. (2-tailed)		.717	.693	.750

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

#### Uji Linieritas

#### Hubungan X ke Z

##### Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: x

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	.214	23.904	1	88	.000	26.706	.515

The independent variable is z.

#### Hubungan X ke Y

##### Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: x

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	.188	20.355	1	88	.000	22.024	.429

### Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable:x

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	.188	20.355	1	88	.000	22.024	.429

The independent variable is y.

### Hubungan Z ke Y

### Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable:z

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	.360	49.393	1	88	.000	7.224	.533

The independent variable is y.

### LAMPIRAN 4

#### Analisis Path

#### Persamaan Langsung

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Pengawasan (x)	.	Enter

- All requested variables entered.
- Dependent Variable: Budaya Organisasi (z)

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.462 <sup>a</sup>	.214	.205	2.85451

- a. Predictors: (Constant), Pengawasan (x)  
 b. Dependent Variable: Budaya Organisasi (z)

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	194.776	1	194.776	23.904	.000 <sup>a</sup>
	Residual	717.046	88	8.148		
	Total	911.822	89			

- a. Predictors: (Constant), Pengawasan (x)

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	17.353	3.858		4.498	.000
	Pengawasan (x)	.415	.085	.462	4.889	.000

- a. Dependent Variable: Budaya Organisasi (z)

### Persamaan Tidak Langsung

#### Regression X, Z → Y

### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Budaya Organisasi (z), Pengawasan (x)		Enter

- a. All requested variables entered.  
 b. Dependent Variable: Disiplin Kerja (y)

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.625 <sup>a</sup>	.391	.377	2.84523

- a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi (z), Pengawasan (x)  
 b. Dependent Variable: Disiplin Kerja (y)

**ANOVA<sup>b</sup>**

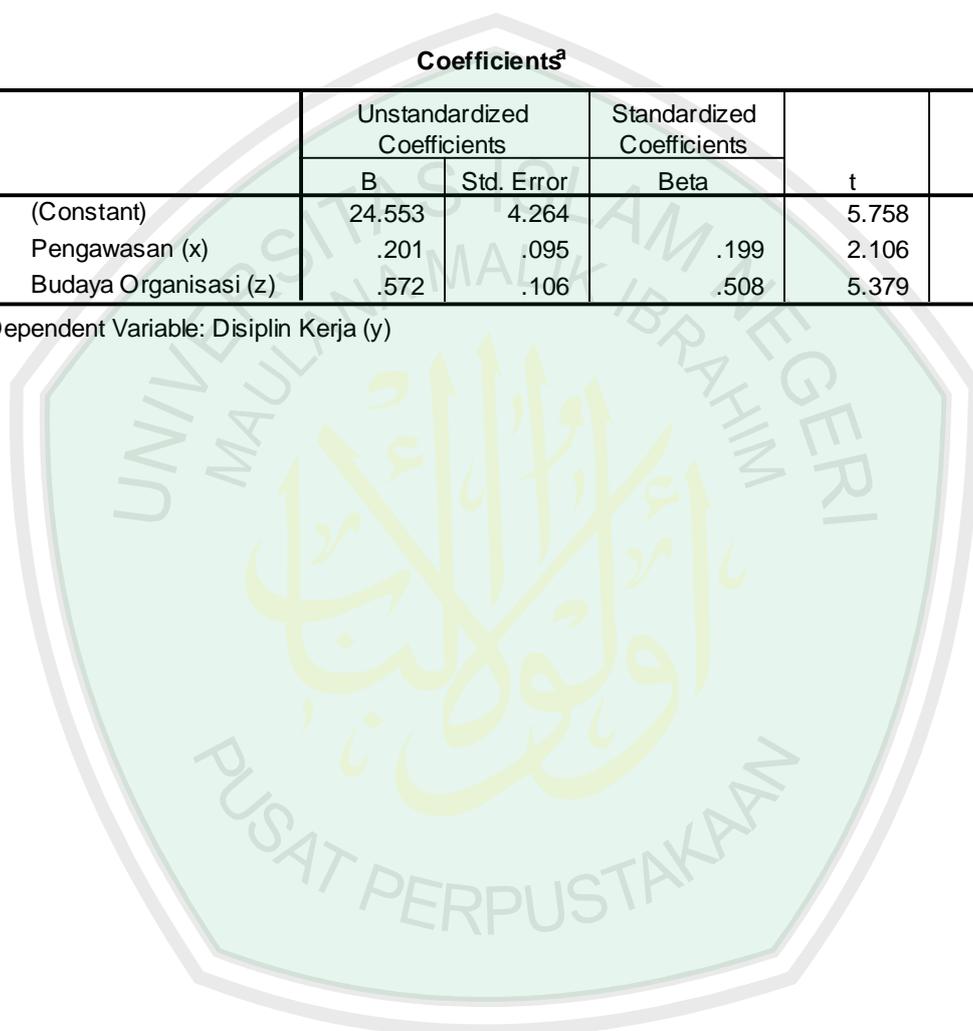
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	451.363	2	225.682	27.878	.000 <sup>a</sup>
	Residual	704.292	87	8.095		
	Total	1155.656	89			

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi (z), Pengawasan (x)

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	24.553	4.264		5.758	.000
	Pengawasan (x)	.201	.095	.199	2.106	.038
	Budaya Organisasi (z)	.572	.106	.508	5.379	.000

a. Dependent Variable: Disiplin Kerja (y)



## LAMPIRAN 5

### KUESIONER PENELITIAN

Bapak/Ibu yang terhormat,

Bersama ini saya memohon ketersediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner penelitian yang saya lakukan. Informasi yang Bapak/Ibu berikan adalah bantuan yang bernilai dalam penyelesaian skripsi saya sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program S-1 di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Adapun judul skripsi saya adalah “**Pengaruh Pengawasan Terhadap Disiplin Kerja Melalui Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan PT. BRI (Persero) Tbk Blitar**”. Atas kerjasama Bapak/Ibu saya ucapkan terimakasih.

#### IDENTITAS

Nama :  
Usia :  
Jenis Kelamin : Laki-laki  / Perempuan   
Jabatan :  
Pendidikan Terakhir :  SMU / Sederajat  
 Diploma  
 S1  
 S2  
 S3  
Lama Kerja :  
Penghasilan Per Bulan :  < 3.000.000  
 3.000.000 – 4.000.000  
 4.000.000 – 5.000.000  
 5.000.000 – 6.000.000  
 > 6.000.000

#### **Petunjuk Pengisian :**

Isilah dengan memberi tanda check list (√) pada kolom dibawah ini

STS : Sangat Tidak Setuju      S : Setuju  
TS : Tidak Setuju              SS : Sangat Setuju  
N : Netral

## Pengawasan

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya mampu melakukan aktivitas sesuai dengan standart perusahaan					
2.	Saya selalu bekerja sesuai dengan ketetapan standart perusahaan					
3.	Pekerjaan saya berhasil ketika sudah sesuai dengan standart penilaian yang sudah ditentukan					
4.	Pengawas menilai hasil kerja saya sesuai dengan apa yang dilihat					
5.	Hasil kerja saya dinilai dari laporan hasil kerja					
6.	Penilaian hasil kerja saya harus sesuai dengan standart penilaian					
7.	Pengawas melakukan perbandingan hasil kerja karyawan untuk menghindari adanya penyimpangan					
8.	Pengawas melakukan perbandingan antara hasil kerja dengan standart perusahaan					
9.	Saya melakukan pekerjaan sesuai dengan standart perusahaan agar tidak terjadi kekeliruan					
10.	Pengawas melakukan evaluasi terhadap hasil kinerja karyawan yang kurang sesuai dengan standart perusahaan					
11.	Pengawas bisa saja merubah standart yang ada untuk mencapai tujuan yang lebih baik					

### Budaya organisasi

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
12.	Perusahaan mendorong saya untuk menciptakan ide baru dalam melaksanakan tugas					
13.	Saya diberi kebebasan untuk memberikan pendapat dan saran yang berkaitan dengan perusahaan					
14.	Saya diberikan toleransi oleh perusahaan untuk mengambil resiko atas apa yang telah saya kerjakan					
15.	Saya melakukan pekerjaan dengan cermat dan teliti					
16.	Saya bekerja sesuai dengan perintah dari atasan					
17.	Saya selalu bertanggungjawab atas apa yang saya lakukan					



### Lanjutan Budaya Organisasi

18.	Perusahaan selalu memberikan penghargaan yang berbasis kinerja					
19.	Perusahaan pernah melibatkan saya dalam pengambilan keputusan					
20.	Saya menjalin hubungan yang harmonis dengan semua karyawan					

### Disiplin kerja

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
21.	Saya selalu hadir tepat waktu pada jam kerja					
22.	Saya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dari yang diinginkan atasan					
23.	Saya selalu pulang kerja sesuai dengan jam kantor					
24.	Saya selalu menjaga peralatan kantor dengan baik					
25.	Saya menggunakan peralatan kantor sesuai kebutuhan					
26.	Saya memanfaatkan fasilitas yang diberikan kantor dengan baik					
27.	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur dari kantor					
28.	Saya bertanggungjawab atas perintah yang diberikan langsung oleh atasan					
29.	Saya selalu menyelesaikan tugas yang diberikan					
30.	Saya selalu mematuhi peraturan kantor dengan tertib					
31.	Saya selalu memakai seragam sesuai dengan ketentuan kantor					
32.	Saya selalu melaksanakan perintah yang diberikan atasan kepada saya					

33.	Saya bersedia menerima sanksi jika saya melanggar peraturan kantor					
-----	--	--	--	--	--	--



## BUKTI KONSULTASI

Nama : Shofa Fauziah  
NIM/Jurusan : 12510016/ Manajemen  
Pembimbing : Dr. Siswanto, SE., M.Si  
Judul Skripsi : PENGARUH PENGAWASAN TERHADAP DISIPLIN KERJA  
MELALUI BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PADA KARYAWAN PT. BRI (Persero) Tbk  
BLITAR

No.	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
1.	20 Oktober 2015	Pengajuan Judul	1.
2.	11 November 2015	Proposal Bab I	2.
3.	16 November 2015	Revisi Proposal Bab I	3.
4.	29 Januari 2016	Proposal Bab II-III	4.
5.	18 Februari 2016	ACC Proposal	5.
6.	01 Maret 2016	Seminar Proposal	6.
7.	11 Maret 2016	ACC Proposal	7.
8.	11 Mei 2016	Bab IV-V	8.
9.	24 Mei 2016	Revisi Bab IV-V	9.
10.	3 Juni 2016	ACC Skripsi	10.

Malang, 14 Juni 2016

Mengetahui:  
Ketua Jurusan Manajemen,

**Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.Ei**

**NIP.19750707 200501 1 005**

## Lampiran 6

### BIODATA PENELITI

Nama Lengkap : Shofa Fauziah  
Tempat, Tanggal Lahir : Blitar, 13 September 1994  
Alamat Asal : Jl. Manggar No 112 RT/RW 01/07 Sukorejo Kota Blitar  
Alamat di Malang : Jl.Sumbersari No.88 Lowokwaru, Malang  
No. HP : 085791945600  
E-mail : shofafauziah24@gmail.com

#### Pendidikan Formal

2000-2001 : TK Al- Hidayah Sukorejo Blitar  
2001-2006 : SDN Sukorejo 1 Blitar  
2006-2009 : MTsN Kota Blitar  
2009-2012 : MAN Kota Blitar  
2012-2016 : Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang

#### Pendidikan Non Formal

2011-2012 : LBB Ganesha Operation Blitar  
2012-2013 : Program Perkuliahan Bahasa Arab Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang  
2012-2013 : Ma'had Sunan Ampel Al-Aly Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang  
2013-2014 : Program Perkuliahan Bahasa Inggris *English Language Center* (ELC) Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang  
2013-2016 : Lembaga Tinggi Pesantren Luhur Malang

#### Aktivitas dan Pelatihan

2012 : Peserta Future Management Training – Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang  
2014 : Peserta Penulisan Proposal Penelitian yang Bermutu – Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang  
2014 : Peserta Pelatihan *Online Research Skill* – Perpustakaan Pusat UIN Maulana Malik Ibrahim Malang  
2015 : Peserta Pelatihan SPSS – Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang  
2015 : Peserta Pelatihan Penulisan Karya Ilmiah Integratif – Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang  
2015 : Peserta Seminar Mahasiswa Mandiri – UIN Maulana Malik Ibrahim Malang  
2015 : Peserta Edukasi Pasar Modal – Galeri Investasi BEI-UIN Maulana Malik Ibrahim Malang  
2015 : Peserta Seminar Nasional “Membantuuk Calon Wirausaha Muda

Tangguh, Kreatif, Inovatif dan berjiwa Ulul Albab” – Fakultas Ekonomi  
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

2015 : Peserta Magang Mandiri – Kantor Pelayanan Pajak (KPP)  
Pratama Blitar

2016 : Peserta Kerja Praktik – PT. BRI (Persero) Tbk BLITAR

Malang, 13 Juli 2016

**Shofa Fauziah**  
NIM. 12510016

