

**Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variabel  
Intervening di PT Astra International Tbk Waru  
pada Bagian Part & Accesories (Depo)**

**Regina Amanda**

Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya

[Rein.Zen@ymail.com](mailto:Rein.Zen@ymail.com)

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Pengawasan terhadap Kinerja Karyawan melalui Disiplin Kerja. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 62 karyawan PT Astra International Tbk Waru pada bagian *Parts & Accessories* (Depo) dari semua divisi. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square* dengan bantuan software *SmartPLS3.0*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Pengawasan berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Karyawan, Pengawasan berpengaruh signifikan positif terhadap Disiplin Kerja, Disiplin Kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Karyawan, dan Pengawasan berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Disiplin Kerja.

**Kata Kunci :** Pengawasan, Disiplin Kerja, Kinerja Karyawan

**Abstract**

*This study aims to analyze the influence of supervision for the performance of them through discipline working. Sample used in this research were 62 employees of PT Astra International Tbk Waru on the Parts & Accessories (Depo) from all division. The analysis technique used in this research was Partial Least Square with the help of software SmartPLS3.0.*

*The result of this research showed that the supervision has a significant and positive effect on employee performance and on discipline working; discipline working has a significant and positive effect on employee performance, and supervision has a significant and positive effect on the performance of them through discipline working.*

**Keywords:** *Supervision, Discipline Working, Employee Performance.*

**PENDAHULUAN**

Perkembangan ekonomi di era globalisasi pada saat ini dipengaruhi persaingan bisnis yang semakin ketat saja. Melihat tantangan-tantangan yang ada di masa sekarang dan masa yang akan datang, perusahaan penting dan perlu memperhatikan dan memelihara sumber daya manusia yang dimiliki seperti karyawan, agar dapat terus menjadi aset terpenting bagi perusahaan. Sumber daya manusia atau SDM bukan hanya menjadi sumber daya saja, namun telah menjadi modal utama demi mencapai keberhasilan organisasi atau perusahaan, dimana dengan adanya SDM yang

bagus dan berkualitas maka dapat menyelesaikan pekerjaan dengan maksimal (Marpaung dan Agustin, 2013).

Kinerja yang baik tentunya didukung oleh faktor lain seperti pengawasan yang dilakukan pihak organisasi atau perusahaan terhadap karyawan demi meningkatkan kinerja karyawan. Dengan adanya pengawasan oleh pihak perusahaan maka diharapkan para tenaga kerja atau karyawan juga dapat mematuhi aturan-aturan yang diterapkan oleh perusahaan.

Pengawasan saat ini menjadi bagian dari faktor penting dalam mempengaruhi kinerja dan disiplin kerja karyawan karena sebagai sarana controlling atau mengontrol kegiatan-kegiatan di

dalam sebuah perusahaan/organisasi. Melalui pengawasan ini karyawan dapat diawasi dengan baik sehingga dapat meningkatkan kedisiplinan karyawan dalam bekerja dan berdampak pada tercapainya kinerja karyawan secara maksimal (Marpaung dan Agustin, 2013).

Ekpoh *et al.* (2015) melakukan penelitian tentang teknik pengawasan kepala sekolah dan kinerja guru di sekolah menengah di Nigeria, dan hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa teknik pengawasan dalam bentuk lokakarya dan kunjungan kelas memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja guru. Berdasarkan temuan tersebut disimpulkan bahwa kinerja guru akan meningkat ketika mereka diawasi oleh kepala sekolah dengan menggunakan berbagai teknik pengawasan.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Saani (2013) di Departemen Pendidikan, Universitas Cape Coast, Ghana, Afrika Barat, menemukan bahwa berbagai bentuk kompensasi, supervisi atau pengawasan dan kepuasan guru memiliki hubungan positif dengan kinerja guru. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengawasan guru dan berbagai bentuk kompensasi tidak mempengaruhi kinerja guru secara langsung, mereka melakukannya hanya jika guru puas dengan bentuk kompensasi yang tersedia bagi mereka.

Fitrianingrum (2015) melakukan penelitian tentang pengaruh pengawasan terhadap disiplin kerja karyawan pada kantor Kecamatan Samarinda Ulu Kota Samarinda, dan hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa variabel pengawasan mempunyai pengaruh terhadap variabel disiplin kerja pegawai

Selain pengawasan yang harus diperhatikan oleh suatu organisasi yaitu disiplin kerja. Disiplin kerja adalah kepatuhan terhadap peraturan yang telah ditetapkan perusahaan atau tunduk terhadap pengawasan itu sendiri. Menurut Singodimedjo (dalam Sutrisno, 2009:94), menyatakan bahwa disiplin ialah kesediaan dan kerelaan seseorang untuk menaati norma-norma peraturan yang ditetapkan disekitarnya. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan yang direncanakan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat perusahaan dalam mencapai tujuannya.

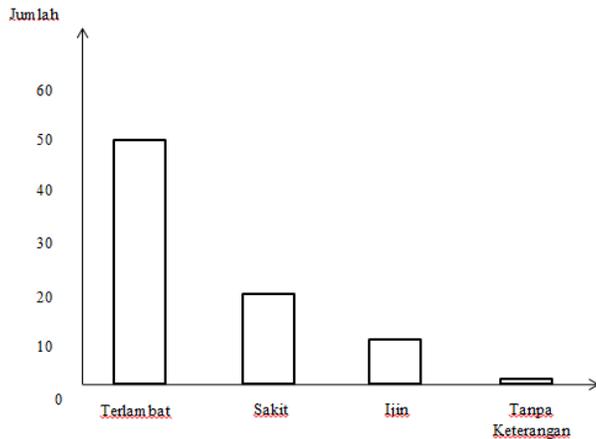
Penelitian yang dilakukan oleh Thaief *et al.* (2015) didapatkan hasil bahwa pelatihan, kompensasi dan disiplin kerja secara simultan dan parsial memiliki efek yang signifikan terhadap kinerja kerja karyawan di PT. PLN (Persero) Jasa Malang dan Network Area. Efek seluruh variabel independen memiliki arah yang positif. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Arianto (2013) dalam penelitiannya tentang pengaruh kedisiplinan, lingkungan kerja dan budaya kerja terhadap kinerja tenaga pengajar, menyatakan bahwa lingkungan kerja dan disiplin kerja tidak berpengaruh pada kinerja.

Adanya pengawasan dan disiplin kerja yang diterapkan oleh perusahaan, maka diharapkan kinerja karyawan juga semakin baik. Menurut Moeheriono (2013:96) Kinerja adalah hasil kerja yang diraih atau dicapai seseorang/sekelompok orang didalam suatu organisasi, baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan tugas tanggung jawab serta kewenangan masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi.

Kinerja SDM merupakan istilah dari kata *Job Performance / Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang diraih seseorang). Selanjutnya, arti kata kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2010) bahwa kinerja karyawan (prestasi kerja) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang diraih seorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Untuk mengetahui hasil kerja yang dilakukan karyawan dan kinerja organisasi maka dilakukan evaluasi kinerja. Disamping itu, juga menentukan kebutuhan untuk pelatihan kerja secara tepat dan memberi tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan, sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang secara maksimal di masa mendatang. Mathis dan Jackson (2006:378) menyatakan bahwa kinerja merupakan apa yang dilakukan atau yang tidak dilakukan oleh karyawan.

PT. Astra International Tbk ini adalah perusahaan yang bergerak di bidang otomotif dimana perusahaan tersebut sering mendapat penghargaan karena usahanya, sehingga perusahaan ini terus menerus harus meningkatkan kinerja karyawan demi mempertahankan usahanya. Karena adanya fakta bertambahnya jumlah kendaraan yang kemudian diikuti dengan perkembangan teknologi otomotif yang semakin meningkat, maka dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Astra International Tbk ini perusahaan dapat menggunakan disiplin kerja dan pengawasan sebagai salah satu cara meningkatkan kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan akan tercapai secara maksimal.

Namun dalam kenyataannya di Perusahaan tersebut masih terdapat beberapa karyawan yang datang terlambat atau tidak masuk dengan beberapa alasan, antara lain seperti urusan pribadi, adanya karyawan yang keluar masuk ruang kantor tanpa ijin dengan waktu yang cukup lama, kemudian adanya beberapa karyawan yang sering telat mengikuti kewajiban apel pagi, dimana kegiatan apel pagi tersebut merupakan peraturan yang wajib dilaksanakan oleh seluruh karyawan PT Astra International Tbk Waru pada bagian *Part & Accesories (depo)*, hal ini yang membuat kinerja karyawan dapat mengalami penurunan atau dianggap kurang optimal dalam melaksanakan pekerjaan.



Sumber: PT. Astra International Tbk Waru

Kemudian sistem pengawasan yang diberlakukan di perusahaan ini juga masih tergolong kurang atau perlu ditingkatkan lagi. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak perusahaan tingkat pengawasan juga sekitar 40%, seperti halnya saat karyawan melaksanakan kerja dengan tidak sesuai prosedur atau adanya kehilangan barang dan kerusakan part. Dalam hal ini pengawasan hanya melalui cctv saja, pengawasan langsung jarang dilakukan dan evaluasi hanya dilakukan satu bulan sekali. Evaluasi juga bisa dilakukan apabila terdapat laporan dari seorang karyawan. Hal ini dapat menyebabkan kinerja karyawan menurun karena kurangnya pengawasan dan disiplin kerja.

## KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Menurut Fauziah (2005) pengawasan ialah kegiatan yang mengusahakan supaya pekerjaan terlaksana sesuai rencana yang ditetapkan serta hasil yang dikehendaki.

Menurut Thaief *et al.* (2015) disiplin kerja dikatakan sebagai sikap perilaku karyawan untuk mematuhi peraturan yang ditetapkan/berlaku dan menyesuaikan organisasi harus didasarkan pada kesadaran diri.

Rivai dan Basri dalam Kaswan (2012: 187) menyatakan lebih spesifik bahwa, “Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.”

Ekpoh *et al.* (2015), Marpaung dan Agustin (2013), Ardansyah dan Wasilawati (2014) melakukan penelitian tentang pengawasan terhadap kinerja karyawan dan hasil penelitian menyatakan bahwa pengawasan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

Fitrianingrum (2015) melakukan penelitian tentang pengawasan terhadap disiplin kerja dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa pengawasan berpengaruh signifikan positif terhadap disiplin kerja.

Thaief *et al.* (2015), Tumilaar (2015), Manullang dan Andri (2013) melakukan penelitian tentang disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan rumusan masalah dan landasan teori tersebut diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

$H_1$ = Diduga terdapat pengaruh signifikan positif pengawasan terhadap kinerja karyawan pt astra international tbk waru pada bagian *part & accesories (depo)*.

$H_2$ = Diduga terdapat pengaruh signifikan positif pengawasan terhadap disiplin kerja karyawan pt astra international tbk waru pada bagian *part & accesories (depo)*.

$H_3$ = Diduga terdapat pengaruh signifikan positif disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pt astra international tbk waru pada bagian *part & accesories (depo)*.

$H_4$ = Diduga terdapat pengaruh signifikan pengawasan terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja sebagai variabel intervening pt astra international tbk waru pada bagian *part & accesories (depo)*.

## METODE PENELITIAN

Berdasarkan pada jenis data utamanya yang digunakan didalam penelitian ini yaitu jenis penelitian kuantitatif. Metode tersebut disebut metode kuantitatif karena data pada penelitian berupa angka dan di analisis menggunakan statistik.

Lokasi untuk penelitian ini bertempat di PT Astra International Tbk Waru dan tepatnya pada bagian *Parts & Accessories (Depo)* yang berlokasi di jalan Raya Waru km 15 Surabaya.

Populasi di dalam penelitian ini sebanyak 66 karyawan dari 7 divisi di PT Astra International tbk Waru bagian *Parts & Accessories (depo)* dan jumlah sampel yang diambil dan dipakai dalam penelitian ini sebanyak 62 karyawan, karena 4 karyawan lainnya hanya *cleaning service* dan tidak diambil sebagai responden dalam penelitian ini.

Data yang diperlukan di dalam penelitian ini dikumpulkan melalui *Interview* (wawancara), Kuesioner (angket), Observasi (pengamatan).

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengawasan sebagai variabel independen, kemudian kinerja karyawan sebagai variabel dependen, dan disiplin kerja sebagai variabel intervening.

Pengawasan ialah suatu kegiatan yang mengusahakan agar pekerjaan di PT. Astra International Tbk Waru pada bagian *Part & Accesories (depo)* terlaksana seperti dengan rencana yang ditetapkan serta hasil yang dikehendaki. Indikator yang digunakan dalam mengukur pengawasan diadopsi dari Fauziyah (2005) sebagai berikut :

- a. Penentuan ukuran atau pedoman baku (standart)
- b. Tingkat pengawasan
- c. Tingkat penyimpangan
- d. Perbaikan kesalahan

Disiplin kerja adalah sikap dan perilaku karyawan di PT. Astra International Tbk Waru pada bagian *Part & Accesories (depo)* untuk mematuhi peraturan yang berlaku dan menyesuaikan organisasi harus didasarkan pada kesadaran diri. Indikator yang digunakan dalam mengukur disiplin kerja diadopsi dari Thaief *et al.* (2005) sebagai berikut :

- a. Frekuensi kehadiran di kantor pada hari kerja serta ketepatan jam dan pulang;
- b. Kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku;
- c. Kepatuhan terhadap standar yang ditentukan pekerjaan;
- d. Etos kerja karyawan di perusahaan.

Kinerja yaitu tingkat keberhasilan seseorang di PT. Astra International Tbk Waru pada bagian *Part & Accesories (depo)* secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugasnya dibandingkan dengan berbagai macam kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang ditetapkan dan telah disepakati bersama terlebih dahulu. Indikator kinerja karyawan yang digunakan berdasarkan pendapat Bernardin dan Russell dalam Kaswan (2012: 187) yaitu :

- a. Kualitas;
- b. Kuantitas;
- c. Ketepatan waktu;
- d. Efektivitas biaya;
- e. Kebutuhan untuk supervisi;
- f. Dampak interpersonal.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis deskriptif, pengujian hipotesis pada penelitian yang dilakukan ini dengan menggunakan pendekatan *Structural Equation Model (SEM)* dengan metode analisis *Partial Least Square (PLS)* yang didukung *software* komputer yaitu program *smart PLS*. Sebelum dilakukan uji statistik ini dilakukan uji Instrumen yaitu uji validitas dan uji reabilitas dengan tujuan untuk mengetahui apakah item pernyataan dari masing-masing variabel valid dan reliabel.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Deskriptif jawaban responden:

No	Variabel	Mean
1	Pengawasan	3,70
2	Disiplin Kerja	3,82
3	Kinerja Karyawan	3,70

Kriteria variable Tiga Kotak (*Three Box Method*)

Skor	Kriteria
1,00 - 2,33	Rendah
2,34 - 3,67	Sedang
3,68 – 5,00	Tinggi

Sumber: Ferdinand, 2006

**Uji Validitas**

Uji validitas ini digunakan untuk mengukur validnya suatu instrument. Sugiyono (2009:137) menyatakan bahwa suatu hasil penelitian dikatakan valid jika terdapat kesamaan pada data yang terkumpul dengan data sesungguhnya yang terjadi pada obyek yang diteliti. Uji validitas ini dilakukan dengan bantuan *software smartPLS 3.0*.

**Tabel 1.**  
**Validitas Variabel Pengawasan**

No	Indikator	Outer Loading	Keterangan
1	Penentuan ukuran atau pedoman baku (standart)	0,761	Valid
2	Kepatuhan peraturan	0,513	Valid
3	Kepatuhan standar	0,693	Valid
4	Etos kerja karyawan	0,592	Valid

Sumber : *Result samrtPLS 3.0*

Pada tabel 1 menunjukkan *outer loading* seluruh indikator mempunyai nilai lebih besar dari 0,5 sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh indikator merupakan bagian dari kontrak disiplin kerja.

**Tabel 2.**  
**Validitas Variabel Disiplin Kerja**

No	Indikator	Outer Loading	Keterangan
1	Frekuensi kehadiran serta ketepatan jam	0,712	Valid
2	Tingkat pengawasan	0,726	Valid
3	Tingkatpenyimpangan	0,758	Valid
4	Perbaikan kesalahan	0,797	Valid

Sumber : *Result samrtPLS 3.0*

Pada tabel 2 ini menunjukkan *outer loading* dari seluruh indikator mempunyai nilai lebih besar dari 0,5 sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh indikator merupakan bagian dari konstruk disiplin kerja.

**Tabel 3.**  
**Validitas Variabel Kinerja Karyawan**

No	Indikator	Outer Loading	Keterangan
1	Kualitas	0,616	Valid
2	Kuantitas	0,552	Valid
3	Ketepatan waktu	0,751	Valid
4	Efektivitas biaya	0,571	Valid
5	Kebutuhan untuk supervise	0,503	Valid
6	Dampak interpersonal	0,558	Valid

Sumber : *Result samrtPLS 3.0*

Pada tabel 3 menunjukkan *outer loading* seluruh indikator ini mempunyai nilai yang lebih besar dari 0,5 sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh indikator merupakan bagian dari konstruk kinerja karyawan.

**Uji Reliabilitas**

*Composite reliability* digunakan untuk menguji nilai reliabilitas dari setiap blok indikator yang mengukur sebuah konstruk. Konstruk ini dinyatakan reliable jika nilai *composite reliability* adalah di atas 0,70.

**Tabel 4**  
**Composite reliability**

Variabel	Composite reliability
Pengawasan	0,836
Disiplin Kerja	0,738
Kinerja karyawan	0,765

Sumber : *Result samrtPLS 3.0*

Dari tabel 4 diapat diketahui jika nilai *composite reliability* dari ketiga variabel diatas 0,70, ini berarti konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

**Hasil R-Square (Inner Model)**

Berikut ini merupakan hasil dari pengaruh pengawasan terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja sebagai variabel intervening di PT Astra International tbk Waru pada bagian *part & accesories (depo)*, dihasilkan nilai koefisien determinan (*R-Square*).

**Tabel 5.**  
**R - Square**

Variabel	R - Square
Pengawasan	
Disiplin Kerja	0,344
Kinerja karyawan	0,333

Sumber : *Result samrtPLS 3.0*

Chin dalam Ghozali (2015) menyatakan bahwa nilai *R-Square* dibawah dibawah 0,33 sampai 0,19 dinyatakan memiliki nilai rendah, lalu 0,33 sampai 0,67 memiliki nilai moderate / sedang, sedangkan untuk nilai 0,67 keatas mempunyai nilai yang kuat.

Tabel 5 menunjukkan model penelitian ini dapat diinterpretasikan sebagai berikut, pengawasan dapat menjelaskan konstruk disiplin kerja sebanyak 0,344 atau 34,4% sedangkan 65,6% dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak diteliti di dalam penelitian ini. Hal ini berarti bahwa konstruk pengawasan menunjukkan model sedang atau moderate terhadap disiplin kerja.

Tabel 5 juga menunjukkan bahwa konstruk pengawasan dapat menjelaskan konstruk kinerja karyawan sebesar 0,333 atau 33,3% sedangkan sisanya 66,7% dijelaskan variabel lain yang tidak diteliti dalam variabel ini. Hal tersebut berarti bahwa pengawasan menunjukkan model yang sedang atau moderate terhadap kinerja karyawan.

**Hasil Uji T (Signifikansi)**

Tahapan ini bertujuan untuk dapat mengetahui ada atau tidaknya pengaruh yang signifikan antar variabel. Suatu pengaruh antar variabel dikatakan signifikan apabila nilai t hitung lebih besar dari 1,96.

**Tabel 6**  
**Path Coefficients**

Pengaruh Antar Variabel	Original Sampel (O)	T Statistics (IO/STDEV)	T-table	Kesimpulan
Pengawasan → Kinerja Karyawan	0,396	3,735	≥ 1,96	Signifikan
Pengawasan → Disiplin Kerja	0,587	9,107	≥ 1,96	Signifikan
Disiplin kerja → Kinerja Karyawan	0,247	2,167	≥ 1,96	Signifikan

Sumber : *Result samrtPLS 3.0*

Berdasarkan hasil yang telah di uji, pengaruh antar variabel menunjukkan variabel pengawasan terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dengan melihat nilai dari koefisien parameter sebesar 0,396 yang berarti jika pengawasan tinggi maka kinerja karyawan juga tinggi, dan dilihat dari T statistics sebesar 3,735 yang berarti lebih besar dari T tabel (1,96) berarti pengawasan mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

Pada pengaruh pengawasan terhadap disiplin kerja menunjukkan adanya pengaruh positif dengan koefisien parameter sebesar 0,587, hal ini menunjukkan semakin tinggi pengawasan maka semakin tinggi disiplin kerja karyawan, dan jika dilihat dari T statistics sebesar 9,107 yang lebih besar dari T tabel (1,96) berarti pengawasan mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap disiplin kerja.

Pada pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan adanya pengaruh positif dengan koefisien parameter sebesar 0,247, hal ini berarti semakin tinggi disiplin kerja semakin tinggi kinerja karyawan, dan jika dilihat dari T statistics 2,167 yang berarti lebih besar dari T tabel (1,96) berarti disiplin kerja mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

Dari pembahasan diatas diketahui bahwa pengaruh langsung antar variabel semua bersifat positif, pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung, pengawasan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja secara langsung, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung.

Pengaruh tidak langsung pengawasan terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja dapat dilihat dari tabel 7.

**Tabel 7**  
*Indirect Effects*

Pengaruh Antar Variabel	Original Sampel (O)	T Statistics (IO/STDEV)	T-table	Kesimpulan
Pengawasan → Kinerja Karyawan	0,396	3,735	≥ 1,96	Signifikan
Pengawasan → Disiplin Kerja → Kinerja Karyawan	0,145	2,136	≥ 1,96	Signifikan

Sumber : *Result samrtPLS 3.0*

Berdasarkan tabel 7 diketahui bahwa besarnya koefisien pengaruh pengawasan terhadap kinerja karyawan melalui disiplin lebih kecil daripada koefisien pengaruh pengawasan terhadap

kinerja karyawan secara langsung dengan nilai T statistic 2,136 yang berarti lebih besar dari nilai T tabel  $\geq 1,96$ , sehingga variabel disiplin kerja dapat dikatakan variabel yang memediasi pengaruh pengawasan terhadap kinerja karyawan pada PT. Astra International Tbk Waru.

**PEMBAHASAN**

Pengawasan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan berdasarkan hasil wawancara dinyatakan bahwa para karyawan sudah sangat mengerti bagaimana standart operasional prosedur yang harus mereka patuhi dan laksanakan, dan sejauh ini karyawan dan pimpinan masih terus melaksanakan SOP ini. Kemudian dengan adanya pengawasan langsung dari pimpinan ini para karyawan tidak merasa canggung atau gugup, justru karyawan merasa pimpinan peduli dan memberikan perhatian terhadap para karyawan, hal tersebut sangat dibutuhkan oleh karyawan guna memberikan masukan-masukan kepada mereka. Tingkat pengawasan dalam perusahaan ini tergolong tinggi hasil tersebut sesuai dengan hasil deskriptif jawaban responden pada variabel pengawasan. Dari pembahasan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 1 (H<sub>1</sub>) diterima

Pengawasan berpengaruh signifikan positif terhadap disiplin kerja, hal-hal seperti penentuan ukuran atau pedoman baku, tingkat pengawasan, tingkat penyimpangan, dan perbaikan kesalahan merupakan hal-hal yang sangat mempengaruhi disiplin kerja di perusahaan, adanya cctv dan pengecekan yang dilakukan di perusahaan mampu meningkatkan kesadaran karyawan akan kewajibannya seperti mampu mematuhi aturan atau pedoman baku yang sudah ditetapkan oleh atasan, tidak merasa canggung atau takut ketika atasan melakukan sidak secara tiba-tiba, tidak melakukan perbuatan semaunya sendiri, dan tidak melakukan kesalahan berulang-ulang dengan begitu karyawan mampu meminimalisir kesalahan-kesalahan atau penyimpangan yang terjadi di perusahaan dengan bertindak disiplin. Jadi semakin tinggi tingkat pengawasan yang dilakukan oleh perusahaan maka semakin tinggi disiplin karyawan. Dari pembahasan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 2 (H<sub>2</sub>) diterima.

Disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan, ini dikarenakan berdasarkan hasil pengamatan di perusahaan setiap karyawan telah mematuhi aturan-aturan yang dibuat oleh perusahaan dalam hal penerimaan telepon, penggunaan toilet dan menerima telepon dari customer akan tetapi masih kurangnya ketaatan dalam hal jam masuk kerja, karyawan juga selalu menghormati pimpinan dan tidak pernah membantah pimpinan, karyawan selalu taat pada tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan. Tingkat disiplin kerja di perusahaan tergolong tinggi. Hasil tersebut sesuai dengan deskriptif jawaban responden

pada variabel disiplin kerja. Dari pembahasan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 3 ( $H_3$ ) diterima.

Pengawasan memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja. Hal tersebut dibuktikan dengan pengamatan dan wawancara kepada karyawan dimana perusahaan mampu memberikan pengawasan yang baik sehingga kesadaran karyawan akan pentingnya tindakan disiplin mudah dicapai sehingga berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan itu sendiri, pengawasan lebih mempengaruhi kinerja karyawan dibandingkan disiplin kerja, dengan adanya pengawasan secara langsung terhadap kinerja karyawan maka dengan sendirinya karyawan akan memiliki kesadaran diri terhadap perilaku disiplin kerja mereka. Dari pembahasan tersebut diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa Hipotesis 4 ( $H_4$ ) diterima bahwa disiplin kerja berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan pengawasan dengan kinerja karyawan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, maka ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi pengawasan oleh perusahaan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan pada PT Astra International Tbk Waru pada bagian *part & accesories (depo)*.
2. Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi pengawasan yang dilakukan perusahaan, maka disiplin kerja karyawan pada PT Astra International Tbk Waru pada bagian *part & accesories (depo)* juga akan meningkat.
3. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi disiplin kerja yang terjadi, maka akan meningkatkan kinerja karyawan pada PT Astra International Tbk Waru pada bagian *part & accesories (depo)*.
4. Berdasarkan perhitungan dari penelitian ini, disiplin kerja merupakan variabel intervening atau memediasi pengaruh antara pengawasan terhadap kinerja karyawan.

### Saran

1. Bagi perusahaan sebaiknya lebih meningkatkan sistem pengawasan yang diberlakukan di dalam perusahaan. Caranya misal dengan melakukan pengawasan secara intensif terhadap para karyawannya karena berdasarkan

wawancara dengan karyawan, karyawan menginginkan pengawasan intensif seperti meningkatkan sidak secara langsung oleh pimpinan yang biasanya jarang dilakukan atau 2 bulan sekali dilakukan menjadi 1 minggu sekali atau dengan cara dibuatkan jadwal rutin, akan tetapi lebih baik jika karyawan tidak tahu tentang jadwal sidak tersebut, tujuannya untuk memeriksa hasil kerja karyawan, memberikan petunjuk atau masukan kepada para karyawan. kemudian untuk pengecekan cctv sebaiknya selalu dipantau agar tidak terjadi penyimpangan yang terlambat diketahui.

2. Bagi perusahaan sebaiknya pimpinan menegaskan kepada karyawan agar standart operasional prosedur yang telah ditetapkan bersama harus dilaksanakan sesuai kesepakatan bersama dan melakukan tindakan secara tegas apabila terdapat pelanggaran atau kesalahan yang dilakukan karyawan, agar segala rencana yang telah dilakukan sebelumnya dapat tercapai dan dapat terlaksana dengan baik untuk masa yang akan mendatang, kemudian diharapkan pimpinan menghimbau para karyawan agar meningkatkan rasa kebersamaan atau kerjasama antar karyawan.
3. Bagi perusahaan sebaiknya perlu menghimbau karyawan terkait efektivitas biaya seperti pentingnya karyawan dalam membantu perusahaan untuk meminimalisir biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk kebutuhan alat tulis kantor, diharapkan karyawan mampu menggunakan peralatan dari ruang ATK (alat tulis kantor) dengan hemat.
4. Untuk peneliti selanjutnya disarankan untuk meneliti gaya kepemimpinan yang ada di PT. Astra International Tbk, karena menurut karyawan gaya kepemimpinan bisa mempengaruhi tingkat kinerja mereka.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ardansyah dan Wasilawati. 2014. Pengawasan, Disiplin Kerja, dan Kinerja Pegawai Badan Pusat Statistik Kabupaten Lampung Tengah. *JMK*, Vol.16 (2) : 153-162.
- Arianto, Dwi Agung Nugroho. 2013. Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pengajar. *Jurnal Economia*, Vol.9 (2) : 191-200.
- Ekpoh., Imo, Uduak., Eze., dan Basse Grace . 2015. Principals' supervisory techniques and teachers' job performance in secondary schools in ikom education zone, cross river state, nigeri. *British Journal of Education*, Vol.3 (6) : 31-40.
- Fauziyah, Ani. 2005. Pengaruh Pengawasan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian

- Produksi Pelinting di Perusahaan Rokok Kretek Sukun Mc Wartono Kudus. Semarang : Pendidikan Administrasi Perkantoran Universitas Negeri Semarang.
- Fitrianingrum, Eva Dila. 2015. Pengaruh Pengawasan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Samarinda Ulu Kota Samarinda. *Ejournal Administrasi Negara*, Vol.3 (5) : 1644-1655.
- Ferdinand, Augusty Tae.2006. *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2008. *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Kaswan. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Manullang, Nova Firda dan Andri, Seno. 2013. Pengaruh Pengawasan dan Disiplin Terhadap Tingkat Kinerja Karyawan.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2010. *Evaluasi Kinerja Pegawai*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Marpaung, Rio dan Agustin, Tri Dinda. 2013. Pengaruh Pengawasan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kejaksaan Tinggi Riau. *Jurnal Sosial Ekonomi Pembangunan*, Vol.III (8) : 141-164
- Mathis, R dan Jackson, W.2006. *Human Resources Development (Track MBA series/terjemahan)*. Jakarta; Prestasi Pustaka.
- Moeheriono. 2013. *Pegukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Saani, Abbdul Jaleel. 2013. Influence of Compensation and Supervision on Private Basic School Teachers Work Performance in Ashaiman Municipality. *International Journal of Business and Social Science*, Vol.4 (17) : 64-69.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & RND*. Bandung : Alfabeta
- Sutrisno, Edi. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Tumilaar, Brigita Ria. 2015. The Effect of Discipline, Leadership, and Motivation on Employee Performance at Bpjs Ketenagakerjaan Sulut. *EMBA*, Vol.3 (2) : 787-797.
- Thaief, Ilham., Baharuddin, Aris., Priyono., dan Idrus, Mohamad Syafi'i. 2015. Effect of Training, Compensation and Work Discipline against Employee Job Performance. *Review of European Studies*, Vol.7 (11) : 23-33.