

**PENGARUH INDIVIDU DAN ORGANISASI TERHADAP DISIPLIN  
KERJA**

**(Studi Pada PT. Bank “X” Cabang “Y” Malang)**

*Influence of Individual and Organization on The Work Discipline of Employee of PT. Bank  
“X” Branch “Y” Malang.*

Laily Kristianawati

Mahasiswa Program Magister Ilmu Administrasi Bisnis, PPSUB

Heru Susilo dan Taher Al Habsyi

Dosen Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis, FIAUB

**ABSTRACT**

Work discipline is the condition desired by organization. Work discipline will never be happened automatically, but should be shaped by many factors, both individual and organizational factors. Employee that discipline in their work will give optimal result that supports achievement of company’s goals. PT. Bank “X” Branch “Y” Malang is a stated-owned corporation and has strategic position in supporting national development. In order to make its function functioned properly, so that PT Bank “X” Branch “Y” Malang has to enhance its organization performance. Organization performance was significantly affected by employee work discipline, while personnel management has heavy duty in creating high-level discipline.

This research was explanatory research, with employee of PT. Bank “X” Branch “Y” Malang as the analysis unit. Stratified random sampling technique was used in taking sample, while questionnaire was used to collect data from 50 employees. Variable measurement used in this research was the Likert scale. Data analysis used descriptive and inferential methods.

The results showed that: (1) descriptive analysis resulted that variables of employee need (X1), employee capability (X2), work training (X3), compensation type (X4), close-monitoring (X5) and employee’s work discipline (Y) were perceived by employees properly and occurred as desired. (2) By completely, there was significant influence between independent variables on dependent variable. (3) Partially, variables of employee need (X1), employee work capability (X2), work training (X3), compensation type (X4) and close-monitoring (X5) significantly affected variable of employee work discipline (Y). (4) Regression test result showed that variable of compensation type (X4) has dominant contribution, namely 19,90 percents, on employee work discipline (Y), if been compared with other variables.

Variables of compensation type (X4) have dominant contribution in this research. So that there are many things that should be considered by company, namely: 1) variabel of compensation type (X4) essentially on items of incentive giving and amount of insurance guarantee that should be more considered and enhanced because variable of compensation type (X4) had dominant contribution on employee work discipline, of course, and without ignoring other variables. (2) Employee work discipline have shown a properly condition so that should be maintained even enhanced in order to give more maximal value-added for the company.

Keywords: work discipline, employee

## PENDAHULUAN

Pada penghujung Milenium 20 dan pada Milenium baru ini telah terjadi perubahan besar, lingkungan yang dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia sangatlah menantang, perubahan muncul dengan cepat dan meliputi masalah yang sangat luas. Penelitian oleh Hudson Institute dalam bukunya *Workforce 2020* (dalam Mathis yang dialihbahasakan oleh Sadeli, 2001), telah menitikberatkan masalah-masalah penting menyangkut tenaga kerja. Dari penelitian itu dan sumber-sumber lain, dapat disimpulkan bahwa tantangan-tantangan yang dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut : perekonomian dan perkembangan teknologi, ketersediaan dan kualitas tenaga kerja, kependudukan dengan masalah-masalahnya, dan restrukturisasi organisasi. Faktor sumber daya manusia merupakan dimensi yang penting untuk dapat menuju keberhasilan suatu perusahaan, karena manusia yang menjadi perencana dan penentu operasional suatu perusahaan, dengan mengikutsertakan peran aktif sumber daya manusia itu sendiri terutama pemimpin dan orang yang dipimpinya dalam hal ini adalah karyawan.

Manusia sebagai salah satu sumber daya yang dominan dalam organisasi menempati posisi yang strategis untuk mendapatkan perhatian yang serius. Hal ini sesuai dengan pendapat Schuller yang dialihbahasakan oleh Sobari (1997), bahwa dalam membangun sebuah keunggulan yang dapat bertahan dalam jangka panjang pada produk, satu-satunya keunggulan yang dapat bertahan lama hanyalah manusia. Senada dengan hal tersebut Alle dalam Liebowits (2000) menyatakan bahwa manusia merupakan satu-satunya sumber daya perusahaan yang tidak terbatas dalam arti nilainya. Kondisi tersebut akan berpengaruh pada praktek-praktek pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi.

Fokus utama dari manajemen sumber daya manusia adalah memberikan

kontribusi pada suksesnya organisasi, untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah dengan memastikan aktivitas sumber daya manusia mendukung usaha organisasi yang terfokus pada produktivitas, pelayanan, dan kualitas. Untuk mencapai sasaran tersebut, manajemen sumber daya manusia terdiri dari aktivitas-aktivitas terkait. Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia yang meliputi antara lain rekrutmen, seleksi, pengembangan, pemberian kompensasi dan pemberhentian karyawan selalu berorientasi pada bagaimana sumber daya manusia yang dimiliki mampu memberikan kontribusi bagi performa organisasi. Penelitian terakhir menunjukkan bahwa perusahaan yang mengelola Sumber Daya Manusia-nya secara efektif memiliki tingkat profitabilitas yang tinggi, produktivitas tinggi, nilai pasar yang tinggi, dan pertumbuhan laba per saham tinggi (Schuller dialihbahasakan oleh Sobari, 1997) dan akan meningkatkan citra perusahaan di mata masyarakat (Schuller dialihbahasakan oleh Sobari, 1997). Dalam kerangka tersebut, merangsang dan memotivasi karyawan serta membuat karyawan puas terhadap pekerjaannya menjadi salah satu faktor yang penting.

Seiring dengan kemajuan dan perkembangan peradaban manusia yang semakin maju dan cepat telah mendorong terjadinya pergeseran pola kehidupan manusia dari tradisional ke arah kehidupan modern. Pergeseran pola kehidupan ini akan diikuti pula dengan semakin meningkatnya tuntutan kebutuhan dan pengharapan dari manusia yang semakin kompleks baik dalam kuantitas maupun kualitas. Manusia di dalam memenuhi kebutuhan dan pengharapannya tersebut melakukan berbagai macam aktifitas diantaranya dengan bekerja. Pada sisi yang lain manusia sebagai makhluk sosial dan secara kodrati juga memiliki berbagai kekurangan dan keterbatasan, baik dalam kemampuan fisik maupun daya fikirnya, serta terbatasnya waktu, sementara aktifitas yang harus dilakukan selalu meningkat, sehingga mendorong manusia untuk

bekerja sama dengan yang lain (Gito-sudarmo dan Sudita 1997). Bentuk kerjasama itu biasanya diwujudkan dalam organisasi.

Organisasi merupakan suatu wadah bagi suatu masyarakat untuk meraih hasil yang sebelumnya tidak dapat dicapai oleh individu secara sendiri-sendiri (Gibson yang dialihbahasakan oleh Wahid 1996). Demikian juga sebaliknya organisasi membutuhkan orang-orang untuk melakukan aktifitas organisasi guna mencapai tujuan organisasi, sehingga dengan demikian di antara keduanya memiliki hubungan yang saling membutuhkan dan saling menguntungkan.

Keefektifan organisasi dalam rangka mencapai tujuannya sangat dipengaruhi oleh kualitas dari anggota organisasi. Gibson dialihbahasakan oleh Wahid (1996) menegaskan efektifitas setiap organisasi sangat dipengaruhi oleh perilaku anggota organisasi tersebut. Pemikiran ini didasarkan pada suatu asumsi bahwa manusia merupakan salah satu dimensi utama organisasi (Thoha 1996). Artinya bagaimanapun baiknya organisasi, lengkapnya sarana dan fasilitas kerja, semuanya tidak akan mempunyai arti tanpa adanya aktifitas manusia yang mengatur, menggunakan dan memeliharanya, sehingga dengan demikian sangat tepat jika dikatakan bahwa kinerja organisasi tergantung pada kinerja individu (Gibson dialihbahasakan oleh Wahid 1996). Hal ini berarti bahwa perilaku anggota organisasi baik yang bersifat kelompok maupun individu akan memberikan kekuatan atas kinerja organisasi, sebab apa yang dikerjakan oleh manusia dalam organisasi dan perilakunya itu akan mempengaruhi kinerja organisasi (Nimran 1996).

Mengingat arti penting kedudukan manusia dalam organisasi, maka seorang manajer perlu kiranya untuk mempelajari dan memahami perilaku bawahannya dan mendorongnya demi pencapaian tujuan organisasi secara efektif (Nimran 1996). Hal ini dikarenakan tugas manajer adalah menyelesaikan urusan-urusan lewat orang lain dengan tugas utama bertanggung

jawab atas pencapaian tujuan organisasi, kemudian melakukan evaluasi kinerja serta membantu bawahannya agar lebih efektif dalam menjalankan tugasnya. Karyawan mempunyai motivasi yang ada dalam diri maupun yang ada di luar karyawan, jika motivasi ini dapat dipahami, maka akan sangat membantu dalam mengembangkan prestasi kerja karyawan. Timbulnya fenomena perilaku kerja karyawan dalam organisasi, yang ditandai dengan lemahnya komitmen karyawan terhadap organisasi, lemahnya produktifitas kerja karyawan, ketidakpuasan kerja, tingkat absensi dan pergantian karyawan yang tinggi, berhenti bekerja, pemogokkan dan mengurangi keluaran (kualitas dan kuantitas produk), tidak berfungsinya kompetisi yang sehat baik antar individu maupun antar kelompok merupakan beberapa contoh permasalahan akibat belum terintegrasikannya dengan baik antara dimensi manusia dengan dimensi pekerjaan dalam suatu organisasi (Lau 1975). Hasil telaah dari Mobley (1986) memberikan dukungan secara empiris terhadap fenomena di atas, bahwasannya ada tiga golongan umum faktor penyebab pergantian karyawan dalam suatu organisasi yaitu faktor ekonomi, keorganisasian, dan individual baik yang menyangkut pekerjaan maupun yang tidak menyangkut pekerjaan.

Perilaku kerja karyawan dalam organisasi tidak hanya ditentukan oleh satu faktor saja, tetapi dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor itu berasal pada diri pribadi karyawan dan faktor lingkungan atau perilaku merupakan fungsi dari interaksi antara individu dengan lingkungannya (Thoha 2003). Hasil interaksi antara dua faktor tersebut dalam organisasi tidak hanya berpengaruh terhadap perilaku kerja karyawan, tetapi juga terhadap kinerjanya (Gibson dialihbahasakan oleh Wahid 1996). Anderson dan Pulich (2001) berpendapat, bahwasannya fokus dari setiap organisasi adalah dapat mencapai dan menyampaikan produk dan atau pelayanan yang berkualitas tinggi. Pencapaian tujuan ini

dapat dilakukan melalui upaya-upaya terpadu dari para karyawan, yang bekerjasama dalam suatu semangat yang kooperatif, dibawah aturan dan kebijakan yang sama. Gangguan-gangguan pada aliran kerja dari sumber manapun, dapat menyebabkan kegagalan pada keseluruhan upaya organisasi. Penggunaan suatu pendekatan positif pada disiplin merupakan suatu alat atau cara untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Mendisiplinkan pekerja adalah tugas seorang pengawas dan manajer. Pendekatan tradisional memandang disiplin hanya merupakan suatu tindakan hukuman yang diberikan kepada karyawan. Padahal esensi dari mendisiplinkan karyawan adalah untuk mempertahankan perilaku yang tertib di tempat kerja dan memastikan dipatuhinya peraturan.

Industri perbankan mengalami kebangkitan yang luar biasa pada akhir tahun 1980-an, yaitu sejak dikeluarkannya Paket Oktober 1988. Banyaknya jumlah industri perbankan tersebut berakibat pada tingginya tingkat persaingan dalam bisnis perbankan ini, oleh karena itu sektor bisnis inipun memerlukan pengelolaan dan manajemen yang profesional. Tuntutan profesionalisme dalam bisnis membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki motivasi yang kuat. PT. Bank "X" Cabang "Y" Malang sebagai salah satu badan usaha milik negara dan sebagai industri strategis nasional sangat dituntut peranannya dalam pembangunan nasional. Agar fungsi yang diemban bisa berjalan dengan baik dan dapat bersaing dalam pasar global, maka PT. Bank "X" Cabang "Y" Malang harus dapat meningkatkan kinerja organisasinya. Sesuai dengan misi BUMN, yaitu menjadikan BUMN yang bersaing dalam pasar global serta menjadikan BUMN kelas dunia, maka Pemerintah dalam hal ini Departemen Pendayagunaan BUMN telah melakukan tiga kebijakan penting antara lain dengan melakukan restrukturisasi, profitisasi dan privatisasi. Adapun tujuan dari kebijakan ini adalah untuk mencapai efisiensi dan efektifitas yang tinggi, baik dalam kegiatan

manajemennya yang semakin bebas dan transparan serta bebas KKN, semakin baiknya kualitas produk dan pelayanan, serta harga produk yang semakin murah.

Kebijakan sumber daya manusia PT. Bank "X" Cabang "Y" Malang berkaitan dengan dengan pelatihan, pengawasan, kompensasi dan disiplin kerja, adalah:

1. Berhubungan dengan pelatihan, bahwasannya PT. Bank "X" Cabang "Y" Malang mengadakan pelatihan beberapa pelatihan diantaranya adalah : pelatihan transaksi luar negeri, export import, pajak, laporan, lalu lintas devisa, sosialisasi fitur investment, bisnis mikro, akuntansi, *brain credit management*, perkreditan, *graphonomi*, *service excellent*, *product selling*, hukum perkreditan, *internal rating systems*. Pada umumnya pelatihan-pelatihan ini dilakukan sekali dalam setahun.

2. Berhubungan dengan pengawasan, PT. Bank "X" Cabang "Y" Malang melakukan pengawasan langsung dan pengawasan tidak langsung (melalui laporan), sedangkan waktu pengawasan ada yang dilakukan secara periodik atau ajeg (melalui rapat) dan ada yang dilakukan secara tiba-tiba atau sewaktu-waktu (sidak).

3. Berhubungan dengan kompensasi, PT. Bank "X" Cabang "Y" Malang memberikan berbagai macam kompensasi, diantaranya adalah : *pertama*, yang diberikan setiap bulan baik tunai ataupun tidak, diantaranya adalah gaji pokok, uang kesehatan, uang makan, dana pensiun dan jamsostek. *Kedua*, yang diberikan pertahun diantaranya adalah tunjangan hari raya, uang cuti, bonus dan cuti tahunan atau lima tahunan. Pemberian jumlah kompensasi sama bagi setiap karyawan kecuali gaji pokok berdasarkan masa kerja dan jabatan.

4. Berhubungan dengan disiplin, PT. Bank "X" Cabang "Y" Malang membuat peraturan-peraturan yang harus ditaati oleh karyawannya, diantaranya adalah ; jam masuk 07.45, jam istirahat 12.00-13.00 untuk front bergantian, jam pulang 17.00, tidak boleh merugikan nasabah, tidak boleh acuh tak acuh pada nasabah, jika ada

telephone harus segera diangkat, tidak boleh merugikan perusahaan. Pelanggaran-pelanggaran yang sering dilakukan karyawan PT. Bank “X” Cabang “Y” Malang adalah; jam masuk, istirahat dan pulang, sedangkan untuk tingkat absensi rata-rata setiap bulan 10 orang tidak masuk dengan alasan sakit.

Faktor individu (terdiri kebutuhan dan kemampuan karyawan) dan faktor organisasi (terdiri dari pelatihan, jenis kompensasi dan pengawasan melekat) sangat berpengaruh terhadap perilaku kerja karyawan, apabila kedua faktor tersebut tidak diperhatikan oleh perusahaan maka akan dapat menurunkan disiplin kerja karyawan, yang akan berpengaruh pada kinerja karyawan dan pada akhirnya akan menurunkan kinerja organisasi.

Penelitian ini merupakan penelitian pengulangan terhadap penelitian yang dilakukan oleh Agus P., walaupun demikian penelitian ini memberikan manfaat baik bagi perkembangan ilmu maupun untuk kepentingan aplikatif, karena obyek penelitian dan waktu pelaksanaan penelitian berbeda. Penelitian Agus P. menggunakan 4 variabel, di antaranya perbedaan individu (X1), karakteristik pekerjaan (X2), praktek organisasi (X3) serta kepuasan kerja karyawan (Y) dan yang menjadi obyek penelitian adalah jurnalis harian pagi Jawa Pos.

Berdasarkan paparan dalam latar belakang masalah tersebut, maka penelitian ini mengambil perumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah deskripsi keadaan individu yang tergambar dalam variabel kebutuhan karyawan dan kemampuan kerja karyawan, dan keadaan organisasi yang tergambar dalam variabel pelatihan kerja, jenis kompensasi dan pengawasan melekat serta disiplin kerja pada karyawan PT. Bank “X” Cabang “Y” Malang?

2. Apakah variabel kebutuhan karyawan, kemampuan kerja karyawan, pelatihan kerja, jenis kompensasi dan pengawasan melekat secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan?

3. Apakah variabel kebutuhan karyawan, kemampuan kerja karyawan, pelatihan kerja, jenis kompensasi dan pengawasan melekat secara parsial berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan?

Penelitian ini dilakukan untuk mencapai tujuan sebagai berikut :

1. Untuk mendeskripsi keadaan individu yang tergambar dalam variabel kebutuhan karyawan dan kemampuan kerja karyawan, keadaan organisasi yang tergambar dalam variabel pelatihan kerja, jenis kompensasi dan pengawasan karyawan serta disiplin kerja pada karyawan PT. Bank “X” Cabang “Y” Malang.

2. Untuk menjelaskan pengaruh secara bersama-sama variabel kebutuhan karyawan, kemampuan kerja karyawan, pelatihan kerja, jenis kompensasi dan pengawasan melekat terhadap disiplin kerja karyawan.

3. Untuk menjelaskan secara parsial variabel kebutuhan karyawan, kemampuan kerja karyawan, pelatihan kerja, jenis kompensasi dan pengawasan melekat terhadap disiplin kerja karyawan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatoris yang menjelaskan pengaruh antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Walaupun uraiannya bersifat deskripsi, namun penelitian ini fokusnya terletak pada penjelasan hubungan antar variabel (Singarimbun, 1995). Pengujian hubungan variabel yang dimaksud dalam penelitian ini adalah untuk menjelaskan pengaruh variabel faktor individu dan faktor organisasi terhadap disiplin kerja karyawan.

Lokasi penelitian ini adalah pada PT. Bank “X” Cabang “Y” Malang. Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan PT. Bank “X” Cabang “Y” Malang, yang terbagi sesuai hierarki struktur yang berlaku di lingkungan

organisasi PT. Bank “X” Cabang “Y” Malang dengan jumlah 57 orang. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 50 orang karyawan yang bekerja pada PT. Bank “X” Cabang “Y” Malang. Sedangkan teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dilakukan secara berstrata (*stratified random sampling*) (Singarimbun, 1995).

### Definisi Operasional Variabel

A. Faktor individu, adalah karakteristik, ciri atau pembeda individu satu dengan lainnya.

- 1) Variabel kebutuhan, dengan indikator: kebutuhan fisik, kebutuhan sosial, dan kebutuhan perkembangan karir.
- 2) Variabel kemampuan, dengan indikator: kemampuan pengetahuan, kemampuan ketrampilan,.

B. Faktor organisasi, adalah meliputi pelatihan, kompensasi atau sistem imbalan dan pengawasan atau supervisi. Variabel dan indikatornya adalah:

- 1) Pelatihan : Metode pelatihan, Materi pelatihan, dan Waktu pelatihan.
- 2) Kompensasi : Kompensasi langsung, Kompensasi tidak langsung.
- 3) Pengawasan/Supervisi: Waktu pengawasan, Sistem pengawasan.

C. Disiplin kerja karyawan adalah suatu keadaan karyawan dalam suatu organisasi menunjukkan nilai-nilai ke-taatan, keatuhan, kesetiaan, keteraturan, dan atau ketertiban di dalam melaksanakan tugas-tugas dan fungsinya sesuai dengan tata aturan yang telah ditetapkan oleh organisasi atau lembaga karyawan tersebut bekerja. Variabel disiplin kerja karyawan juga dibatasi hanya pada indikator-indikator: Disiplin terhadap aturan dan tata tertib yang berlaku, Disiplin terhadap ketentuan jam kerja, Disiplin terhadap perintah kedinasan.

Ada beberapa metode yang digunakan oleh peneliti dalam rangka untuk

mengumpulkan data yaitu : Kuisisioner , Wawancara , Dokumentasi

Pengukuran variabel merupakan proses pemberian angka terhadap objek atau fenomena menurut aturan tertentu (Stevens dalam Nazir, 1998). Dalam penelitian ini data primer yang didapatkan adalah data ordinal yang bersifat kualitatif, sehingga agar data tersebut bisa diukur secara kuantitatif bisa menggunakan skala likert.

Skala likert ini digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena-fenomena sosial. Dengan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi subvariabel, dijabarkan lagi menjadi komponen-komponen yang dapat diukur. Komponen-komponen yang terukur ini kemudian dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang berupa pertanyaan atau pernyataan yang kemudian dijawab oleh responden. Untuk analisis kuantitatif, maka jawaban-jawaban dari responden akan diberi skor, jawaban setiap item mempunyai gradasi dari sangat positif sampai dengan sangat negatif.

Dalam penelitian ini digunakan metode analisis data statistik deskriptif dan statistik inferensial sebagai berikut :

1. Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi (Sugiyono, 1992). Metode ini bertujuan untuk memperoleh gambaran mengenai variabel bebas dan variabel terikat dengan menggunakan tabel frekuensi, mean dan prosentase.

2. Metode statistik inferensial, sering juga disebut statistik induktif dan statistik probabilitas, adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisa data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi (Sugiyono, 1992). Metode ini bertujuan untuk menguji pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel tergantung. Tahap-tahap yang digunakan

statistik inferensial dalam analisis data regresi berganda menurut Sugiyono (1992) adalah sebagai berikut :

- a) Penentuan koefisien korelasi antara variabel bebas dengan variabel terikat secara parsial dengan teknik korelasi *product moment*.
- b) Penentuan koefisien korelasi antara variabel bebas secara keseluruhan dengan variabel terikat.
- c) Menentukan koefisien korelasi regresi antara variabel bebas dan variabel terikat, baik secara parsial maupun secara simultan.

Model regresi yang dipergunakan adalah sebagai berikut :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + e$$

dimana : Y : Disiplin Kerja Karyawan;  $b_0$ : Intersep;  $b_1, \dots, b_5$  : Koefisien Regresi;  $X_1$ : Kebutuhan karyawan;  $X_2$  : Kemampuan karyawan;  $X_3$  : Pelatihan Kerja;  $X_4$ : Jenis Kompensasi;  $X_5$ : Pengawasan melekat; e: Faktor Pengganggu.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis statistik diskriptif merupakan analisis untuk mengetahui distribusi frekuensi responden berdasarkan hasil rekapitulasi angket yang telah dikumpulkan oleh peneliti. Angket yang disebarkan dalam penelitian ini sebanyak 50. Variabel yang diteliti terdiri dari lima variabel bebas, yaitu : Kebutuhan Karyawan ( $X_1$ ), Kemampuan Karyawan ( $X_2$ ), Pelatihan Kerja ( $X_3$ ), Jenis Kompensasi ( $X_4$ ), Pengawasan Melekat ( $X_5$ ) dan satu variabel terikat yaitu Disiplin Kerja Karyawan ( $Y$ ).

### Variabel Kebutuhan Karyawan ( $X_1$ )

Variabel kebutuhan karyawan diukur dengan tiga indikator, yaitu kebutuhan fisik, kebutuhan sosial dan kebutuhan perkembangan karir. Berdasarkan hasil rekapitulasi dapat diketahui bahwa dari 50 responden yang diteliti secara umum persepsi karyawan terhadap variabel kebutuhan karyawan ( $X_1$ ) berada pada daerah positif dengan rata-rata skor 3,22 dan hal ini dinyatakan baik. Persepsi tersebut diklasifikasikan menurut masing-masing item pertanyaan yaitu; gaji yang diterima karyawan ( $X_{1.1}$ ) berada pada daerah sedang yaitu dengan skor rata-rata sebesar 2,94 hal ini disebabkan pada item pertanyaan ini masih terdapat 30% responden yang menjawab kurang memenuhi kebutuhan sandang pangan dan papan, kebijakan perusahaan mengenai istirahat, ibadah dan makan (rata-rata skor  $X_{1.2} = 3,64$ ), besarnya jaminan pemeliharaan kesehatan sesuai dengan biaya kesehatan yang telah dikeluarkan karyawan (rata-rata skor  $X_{1.3} = 3,28$ ), bimbingan yang diberikan atasan pada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan (rata-rata skor  $X_{1.4} = 3,00$ ), persepsi terhadap pimpinan dalam menjalankan pekerjaan ( $X_{1.5}$ ) berada pada daerah sedang dengan skor rata-rata 2,90 hal ini disebabkan pada item pertanyaan ini masih terdapat 18% responden yang menjawab pimpinan kurang bijaksana dalam menjalankan pekerjaan, hubungan karyawan dengan rekan sekerja (rata-rata skor  $X_{1.6} = 3,64$ ), persepsi karyawan terhadap kesempatan promosi sesuai dengan prestasi ( $X_{1.7}$ ) berada pada daerah sedang dengan skor rata-rata 2,84 hal ini disebabkan pada item pertanyaan ini masih terdapat 28% responden yang menjawab kesempatan promosi yang diberikan oleh perusahaan kurang sesuai dengan prestasi karyawan, tanggapan atasan terhadap pendapat atau saran yang dikemukakan bawahan (rata-rata skor  $X_{1.8} = 3,10$ ), dan kesempatan untuk menyampaikan ide, gagasan baru (rata-rata skor  $X_{1.9} = 3,70$ ).

### Variabel Kemampuan Karyawan ( $X_2$ )

Variabel kemampuan karyawan diukur dengan dua indikator, yaitu kemampuan fisik dan kemampuan mental. Berdasarkan hasil rekapitulasi dapat diketahui bahwa dari 50 responden yang diteliti secara umum persepsi karyawan terhadap kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing karyawan (X2) berada pada daerah positif dengan rata-rata skor 3,65 dan hal ini dinyatakan baik. Persepsi tersebut diklasifikasikan menurut masing-masing item pertanyaan yaitu; kemampuan menggunakan kekuatan otot (rata-rata skor X2.1 = 3,64), kemampuan untuk melakukan gerakan cepat (rata-rata skor X2.2 = 3,82), kemampuan untuk melanjutkan bekerja kembali jika terdapat lembur (rata-rata skor X2.3 = 3,20), kemampuan untuk berhitung dengan cepat dan tepat (rata-rata skor X2.4 = 3,66), kemampuan untuk memahami apa yang dibaca, didengar dan hubungan kata satu sama lain (rata-rata skor X2.5 = 3,74) serta kemampuan untuk mengingat kembali uraian pekerjaan (rata-rata skor X2.6 = 3,88).

#### **Variabel Pelatihan Kerja (X3)**

Variabel pelatihan kerja diukur dengan tiga indikator, yaitu metode pelatihan kerja, materi pelatihan dan waktu pelatihan. Berdasarkan hasil rekapitulasi dapat diketahui bahwa dari 50 responden yang diteliti secara umum persepsi karyawan terhadap pelatihan kerja (X3) berada pada daerah positif dengan rata-rata skor 3,60 dan hal ini dinyatakan baik. Persepsi tersebut diklasifikasikan menurut masing-masing item pertanyaan yaitu; banyaknya metode pelatihan dapat membantu penguasaan materi pekerjaan (rata-rata skor X3.1 = 3,80), program pelatihan di tempat kerja memiliki daya tarik untuk membangkitkan semangat kerja (rata-rata skor X3.2 = 4,00), program pelatihan di luar tempat kerja mampu memberikan keahlian dan pengetahuan dalam melaksanakan pekerjaan (rata-rata skor X3.3 = 3,92), materi pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan karyawan (rata-rata skor X3.4 = 3,52),

materi pelatihan yang diberikan berguna dalam penyelesaian pekerjaan karyawan (rata-rata skor X3.5 = 3,52), materi pelatihan yang diberikan selalu baru dan up to date (rata-rata skor X3.6 = 3,74), waktu yang diberikan sesuai dengan kebutuhan karyawan (X3.7) mempunyai skor paling rendah jika dibandingkan dengan item pertanyaan yang lain dengan rata-rata skor 3,22 hal ini disebabkan pada item pertanyaan ini masih terdapat 14% responden menjawab waktu yang diberikan untuk program pelatihan tidak sesuai dengan kebutuhan, lamanya waktu pelatihan berpengaruh terhadap penguasaan materi pelatihan (X3.8) mempunyai skor di bawah rata-rata item pertanyaan lain yaitu dengan rata-rata skor 3,24 hal ini disebabkan pada item pertanyaan ini masih terdapat 14% responden menjawab lamanya waktu yang diberikan tidak berpengaruh terhadap penguasaan materi pelatihan, program pelatihan dilaksanakan sesuai dengan waktu yang dijadwalkan oleh perusahaan (rata-rata skor X3.9 = 3,38).

#### **Variabel Jenis Kompensasi (X4)**

Variabel jenis kompensasi diukur dengan dua indikator, yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Berdasarkan hasil rekapitulasi dapat diketahui bahwa dari 50 responden yang diteliti secara umum persepsi karyawan terhadap jenis kompensasi (X4) berada pada daerah positif dengan rata-rata skor 3,23 dan hal ini dinyatakan baik. Persepsi tersebut diklasifikasikan menurut masing-masing item pertanyaan yaitu; gaji yang diterima karyawan sesuai dengan beban pekerjaan yang harus diselesaikan (rata-rata skor X4.1 = 3,32), bonus yang diterima sesuai dengan prestasi kerja karyawan (rata-rata skor X4.2 = 3,18), insentif yang diterima sesuai dengan pekerjaan yang diselesaikan (X4.3) mempunyai skor di bawah rata-rata item pertanyaan lain yaitu dengan rata-rata skor 3,08 hal ini disebabkan pada item pertanyaan ini masih terdapat 14% responden menjawab besarnya insentif



kurang sesuai dengan pekerjaan yang telah diselesaikan, besarnya pemberian gaji cuti mempengaruhi semangat kerja (rata-rata skor  $X_{4.4} = 3,32$ ), besarnya pertanggung jawaban asuransi sesuai dengan yang diharapkan ( $X_{4.5}$ ) mempunyai skor paling rendah jika dibandingkan dengan item pertanyaan yang lain dengan rata-rata skor 3,02 hal ini disebabkan pada item pertanyaan ini masih terdapat 12% responden menjawab besarnya pertanggung jawaban asuransi kurang sesuai dengan yang diharapkan, serta jaminan hari tua memberikan kenyamanan dalam bekerja (rata-rata skor  $X_{4.6} = 3,50$ ).

#### **Variabel Pengawasan Melekat (X5)**

Variabel pengawasan melekat diukur dengan dua indikator, yaitu sistem pengawasan dan dukungan penyelia / pengawas. Berdasarkan hasil rekapitulasi dapat diketahui bahwa dari 50 responden yang diteliti secara umum persepsi karyawan terhadap pengawasan melekat ( $X_5$ ) berada pada daerah positif dengan rata-rata skor 3,40 dan hal ini dinyatakan baik. Persepsi tersebut diklasifikasikan menurut masing-masing item pertanyaan yaitu; tingkat keketatan pengawasan yang dilakukan terhadap karyawan (rata-rata skor  $X_{5.1} = 2,96$ ), penyelia sering melakukan pengawasan (rata-rata skor  $X_{5.2} = 3,40$ ), kejelasan instruksi yang diberikan penyelia kepada bawahan ( $X_{5.3}$ ) mempunyai rata-rata skor 3,12 paling rendah jika dibandingkan dengan item pertanyaan lain hal ini disebabkan masih terdapat 14% responden menjawab instruksi yang diberikan penyelia kurang jelas, keberadaan penyelia/pengawas di tempat kerja (rata-rata skor  $X_{5.4} = 3,98$ ), kesiapan penyelia/pengawas dalam menghadapi segala pertanyaan dan persoalan kerja bawahan (rata-rata skor  $X_{5.5} = 3,60$ ) serta kepercayaan penyelia / pengawas terhadap bawahan (rata-rata skor  $X_{5.6} = 3,34$ ).

#### **Variabel Disiplin Kerja Karyawan (Y)**

Variabel disiplin kerja karyawan diukur dengan tiga indikator, yaitu patuh terhadap aturan dan tata tertib yang

berlaku, patuh terhadap ketentuan jam kerja serta patuh terhadap perintah kedinasan. Berdasarkan hasil rekapitulasi dapat diketahui bahwa dari 50 responden yang diteliti secara umum persepsi karyawan terhadap disiplin kerja karyawan ( $Y$ ) berada pada daerah sangat positif dengan rata-rata skor 4,21 hal ini dinyatakan sangat baik. Persepsi tersebut diklasifikasikan menurut masing-masing item pertanyaan yaitu; karyawan berusaha menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan dengan sebaik-baiknya (rata-rata skor  $Y_1 = 4,24$ ), karyawan melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan (rata-rata skor  $Y_2 = 4,46$ ), karyawan berusaha mentaati semua tata tertib atau peraturan yang ditetapkan perusahaan (rata-rata skor  $Y_3 = 4,48$ ), karyawan setiap hari hadir di kantor tepat pada waktu yang telah ditentukan (rata-rata skor  $Y_4 = 4,38$ ), karyawan pulang kantor sesuai dengan waktu yang telah ditentukan (rata-rata skor  $Y_5 = 4,14$ ), karyawan menyerahkan laporan pekerjaan tepat waktu (rata-rata skor  $Y_6 = 4,20$ ), apakah karyawan setiap hari kerja dapat menyelesaikan pekerjaan pada hari itu juga (rata-rata skor  $Y_7 = 4,02$ ), karyawan mengerjakan perintah dinas yang diberikan pimpinan (rata-rata skor  $Y_8 = 4,18$ ), karyawan membuat laporan lisan atau tertulis setelah selesai menyelesaikan tugas dari pimpinan (rata-rata skor  $Y_9 = 3,94$ ), karyawan merapikan dan menyimpan peralatan setiap hari (rata-rata skor  $Y_{10} = 4,24$ ) serta apakah karyawan meminta ijin ketika meninggalkan kantor pada saat jam kerja (rata-rata skor  $Y_{11} = 4,06$ ).

Analisis regresi dilakukan untuk membuktikan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, yakni untuk menganalisis pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat, baik secara parsial maupun secara bersama-sama serta untuk menguji hipotesis penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya.

Hasil analisis untuk mengetahui pengaruh variabel kebutuhan karyawan ( $X_1$ ), kemampuan karyawan ( $X_2$ ), pelatihan

kerja ( $X_3$ ), jenis kompensasi ( $X_4$ ), dan pengawasan melekat ( $X_5$ ) terhadap variabel disiplin kerja karyawan ( $Y$ ), baik secara

bersama-sama maupun parsial dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1. Hasil Uji Regresi Linier Berganda**

Variabel	B	$r^2$	t	Sig t	Ket
Konstanta	18,854		-2,649	0,011	Sign
( $X_1$ )	0,485	0,1695	3,943	0,000	Sign
( $X_2$ )	0,545	0,1669	2,991	0,005	Sign
( $X_3$ )	0,255	0,1640	2,264	0,029	Sign
( $X_4$ )	1,095	0,1990	5,144	0,000	Sign
( $X_5$ )	0,474	0,1621	2,409	0,020	Sign

t <sub>tabel</sub>	= 2,015
Multiple R	= 0,810
R Square	= 0,657
Adjusted R Square	= 0,618
F <sub>hitung</sub>	= 16,841
Sig F	= 0,000
F <sub>tabel</sub>	= 2,427

Hipotesis diuji dengan menggunakan uji F yaitu untuk menguji apakah ada pengaruh secara bersama-sama antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Hasil analisis menunjukkan bahwa secara bersama-sama variabel-variabel kebutuhan karyawan ( $X_1$ ), kemampuan kerja karyawan ( $X_2$ ), pelatihan kerja ( $X_3$ ), jenis kompensasi ( $X_4$ ) dan pengawasan melekat ( $X_5$ ) berpengaruh signifikan terhadap variabel disiplin kerja karyawan ( $Y$ ) pada taraf signifikansi 5%. Hal ini berarti hipotesis pertama yang menyatakan bahwa "diduga variabel kebutuhan karyawan ( $X_1$ ), kemampuan kerja karyawan ( $X_2$ ), pelatihan kerja ( $X_3$ ), jenis kompensasi ( $X_4$ ) dan pengawasan melekat ( $X_5$ ) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel disiplin kerja karyawan ( $Y$ )" dapat diterima kebenarannya.

Dengan melihat nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,618 yang menunjukkan bahwa pengaruhnya sebesar 61,8%. Artinya bahwa variabel  $Y$  dipengaruhi sebesar 61,8% oleh variabel  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ ,  $X_4$ ,  $X_5$ , sedangkan sisanya 38,2% dipengaruhi

oleh variabel lain di luar 5 variabel bebas yang diteliti.

Dengan hasil pengujian di atas maka dapat dinyatakan persamaan regresi linier berganda sebagai berikut :

$$Y = -18,854 + 0,485X_1 + 0,545X_2 + 0,255X_3 + 1,095X_4 + 0,474X_5 + e$$

Uji t digunakan untuk menguji pengaruh secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Hasil analisisnya dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Hasil analisis regresi antara kebutuhan karyawan ( $X_1$ ) terhadap disiplin kerja karyawan ( $Y$ ) diperoleh nilai Sig t ( $0,000 < \alpha$  ( $0,05$ ), hal ini menunjukkan bahwa variabel kebutuhan karyawan ( $X_1$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel disiplin kerja karyawan. Nilai koefisien regresi parsial adalah positif yaitu sebesar 0,485 berarti bila nilai kebutuhan karyawan dinaikkan sebesar satu satuan, maka nilai disiplin kerja karyawan akan meningkat 0,485 dengan

asumsi variabel bebas lainnya konstan. Nilai koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) yang diperoleh adalah 0,1695, yang berarti variasi perubahan disiplin kerja karyawan yang dapat dijelaskan oleh variabel kebutuhan karyawan (X1) 16,95%.

b. Hasil analisis regresi antara kemampuan karyawan (X2) terhadap disiplin kerja karyawan (Y) diperoleh nilai Sig t (0,005) <  $\alpha$  (0,05), hal ini menunjukkan bahwa variabel kemampuan karyawan (X2) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel disiplin kerja karyawan. Nilai koefisien regresi parsial adalah positif yaitu sebesar 0,545 berarti bila nilai kemampuan karyawan dinaikkan sebesar satu satuan, maka nilai disiplin kerja karyawan akan meningkat 0,545 dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan. Nilai koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) yang diperoleh adalah 0,1669, yang berarti variasi perubahan disiplin kerja karyawan yang dapat dijelaskan oleh variabel kemampuan karyawan (X2) 16,69%.

c. Hasil analisis regresi antara pelatihan kerja (X3) terhadap disiplin kerja karyawan (Y) diperoleh nilai Sig t (0,000) <  $\alpha$  (0,029), hal ini menunjukkan bahwa variabel pelatihan kerja (X3) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel disiplin kerja karyawan. Nilai koefisien regresi parsial adalah positif yaitu sebesar 0,255 berarti bila nilai pelatihan kerja dinaikkan sebesar satu satuan, maka nilai disiplin kerja karyawan akan meningkat 0,255 dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan. Nilai koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) yang diperoleh adalah 0,1640, yang berarti variasi perubahan disiplin kerja karyawan yang dapat dijelaskan oleh variabel pelatihan kerja (X3) 16,40%.

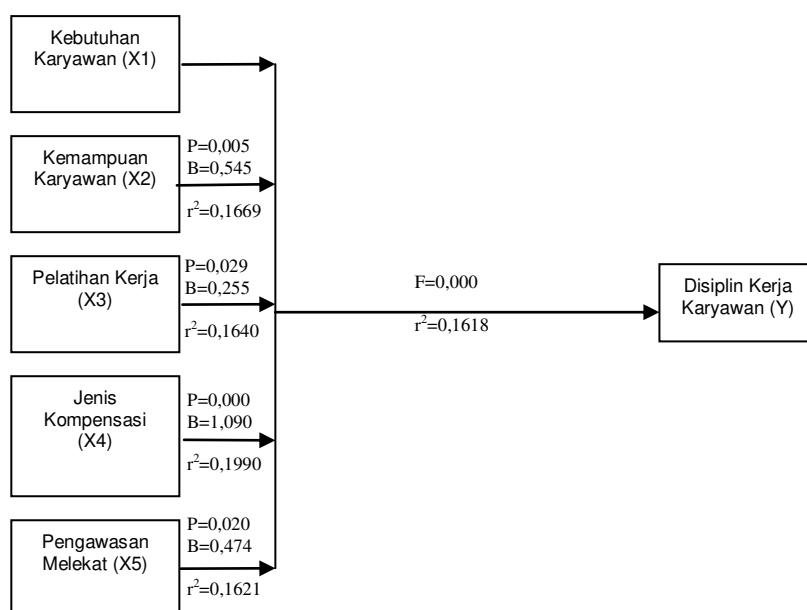
d. Hasil analisis regresi antara jenis kompensasi (X4) terhadap disiplin kerja karyawan (Y) diperoleh nilai Sig t (0,000) <  $\alpha$  (0,005), hal ini menunjukkan bahwa variabel jenis kompensasi (X4) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel disiplin kerja karyawan. Nilai

koefisien regresi parsial adalah positif yaitu sebesar 1,095 berarti bila nilai jenis kompensasi dinaikkan sebesar satu satuan, maka nilai disiplin kerja karyawan akan meningkat 1,095 dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan. Nilai koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) yang diperoleh adalah 0,1990, yang berarti variasi perubahan disiplin kerja karyawan yang dapat dijelaskan oleh variabel jenis kompensasi (X4) 19,90%.

e. Hasil analisis regresi antara pengawasan melekat (X5) terhadap disiplin kerja karyawan (Y) diperoleh nilai Sig t (0,020) <  $\alpha$  (0,000), hal ini menunjukkan bahwa variabel jenis kompensasi (X5) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel disiplin kerja karyawan. Nilai koefisien regresi parsial adalah positif yaitu sebesar 0,474 berarti bila nilai pengawasan melekat dinaikkan sebesar satu satuan, maka nilai disiplin kerja karyawan akan meningkat 0,474 dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan. Nilai koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) yang diperoleh adalah 0,1621, yang berarti variasi perubahan disiplin kerja karyawan yang dapat dijelaskan oleh variabel pengawasan melekat (X5) 16,21%.

Hasil analisis regresi secara parsial di atas masing-masing variabel independent (X1, X2, X3, X4 dan X5) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen (Y), maka hipotesis kedua diterima bahwa secara parsial variabel kebutuhan karyawan (X1), kemampuan karyawan (X2), pelatihan kerja (X3), jenis kompensasi (X4) dan pengawasan melekat (X5) berpengaruh signifikan terhadap variabel disiplin kerja karyawan (Y), di mana nilai Sig t masing-masing <  $\alpha$  (0,05).

Model hipotesis teruji yang disusun berdasarkan uji hipotesis dan hasil uji regresi berganda antara variabel kebutuhan karyawan, kemampuan karyawan, pelatihan kerja, jenis kompensasi dan pengawasan melekat adalah sebagai berikut :



Gambar 5. Model yang Teruji

### Pembahasan Umum

#### Pengaruh Kebutuhan Karyawan Terhadap Disiplin Kerja Karyawan

Variabel kebutuhan karyawan terdiri dari 9 item. Data yang diperoleh dari hasil penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan, variabel kebutuhan karyawan pada PT. Bank “X” Cabang “Y” Malang sudah baik dengan rata-rata skor persepsi karyawan sebesar 3,22. Kelemahan variabel ini masih terletak pada beberapa item yang mendapatkan respon negatif dari karyawan, yaitu :

1. Item gaji yang diterima karyawan (X1.1) berada pada daerah sedang yaitu dengan skor rata-rata sebesar 2,94 hal ini disebabkan pada item pertanyaan ini masih terdapat 30% responden yang menjawab kurang memenuhi kebutuhan sandang pangan dan papan.
2. Item persepsi terhadap pimpinan dalam menjalankan pekerjaan (X1.5) berada pada daerah sedang

dengan skor rata-rata 2,90 hal ini disebabkan pada item pertanyaan ini masih terdapat 18% responden yang menjawab pimpinan kurang bijaksana dalam menjalankan pekerjaan

3. Item persepsi karyawan terhadap kesempatan promosi sesuai dengan prestasi (X1.7) berada pada daerah sedang dengan skor rata-rata 2,84 hal ini disebabkan pada item pertanyaan ini masih terdapat 28% responden yang menjawab kesempatan promosi yang diberikan oleh perusahaan kurang sesuai dengan prestasi karyawan.

Keadaan ini sejalan dengan hasil uji hipotesis penelitian dimana variabel kebutuhan karyawan (X<sub>1</sub>) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan dengan nilai T hitung sebesar 3,943 dengan tingkat signifikansi sebesar  $0,000 < \alpha = 0,05$  (5%). Hal ini sejalan dengan pendapat Hasibuan (2002), salah satu tujuan memotivasi karyawan adalah untuk meningkatkan kedisiplinan

karyawan, sedangkan konsep kebutuhan menurut Gibson dialihbahasakan oleh Wahid (1996) motivasional.

### **Pengaruh Kemampuan Karyawan Terhadap Disiplin Kerja Karyawan**

Variabel kemampuan karyawan (X<sub>2</sub>) terdiri dari 6 item. Data yang diperoleh dari hasil penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan, variabel kemampuan kerja karyawan pada PT. Bank "X" Cabang "Y" Malang sudah baik dengan rata-rata skor persepsi karyawan sebesar 3,65. walaupun demikian, variabel ini masih perlu dibenahi untuk ditingkatkan khususnya pada beberapa item yang sudah mendapat respon positif dari karyawan namun masih dalam proporsi yang standar, yaitu :

1. Item kemampuan (stamina) para karyawan untuk melakukan kerja lembur (X<sub>2.3</sub>), yang menyatakan sangat mampu hanya 1 orang (2%).
2. Item kemampuan karyawan untuk mengingat uraian pekerjaan mereka (X<sub>2.6</sub>), ternyata yang menyatakan sangat mampu hanya sebanyak 3 orang karyawan (6%).

Keadaan ini sejalan dengan hasil uji hipotesis penelitian dimana variabel kemampuan kerja karyawan (X<sub>2</sub>) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan dengan nilai  $T_{hitung}$  sebesar 2,991 dengan tingkat signifikansi sebesar  $0,005 < \alpha = 0,05$  (5%). Hal ini sejalan dengan pendapat Hasibuan (2002), pada dasarnya banyak faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan organisasi, di antaranya adalah :

- Tujuan dan kemampuan
- Teladan pimpinan
- Balas jasa
- Pengawasan melekat
- Sanksi hukuman.
- Ketegasan
- Hubungan kemanusiaan

### **Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Karyawan**

Variabel pelatihan kerja (X<sub>3</sub>) terdiri dari 9 item. Data yang diperoleh dari hasil penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan, variabel pelatihan kerja karyawan pada PT. Bank "X" Cabang "Y" Malang sudah baik dengan rata-rata skor persepsi karyawan sebesar 3,60. Kelemahan variabel ini masih terletak pada beberapa item yang mendapatkan respon negatif dari karyawan, yaitu :

1. Item waktu yang diberikan sesuai dengan kebutuhan karyawan (X<sub>3.7</sub>) mempunyai skor paling rendah jika dibandingkan dengan item pertanyaan yang lain dengan rata-rata skor 3,22 hal ini disebabkan pada item pertanyaan ini masih terdapat 14% responden menjawab waktu yang diberikan untuk program pelatihan tidak sesuai dengan kebutuhan masih terdapat 7 orang karyawan (14%) yang menyatakan kurang sesuai.
2. Item lamanya waktu pelatihan berpengaruh terhadap penguasaan materi pelatihan (X<sub>3.8</sub>) mempunyai skor di bawah rata-rata item pertanyaan lain yaitu dengan rata-rata skor 3,24 hal ini disebabkan pada item pertanyaan ini masih terdapat 14% responden menjawab lamanya waktu yang diberikan tidak berpengaruh terhadap penguasaan materi pelatihan.

Keadaan ini sejalan dengan hasil uji hipotesis penelitian dimana variabel kebutuhan karyawan (X<sub>3</sub>) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan dengan nilai  $T_{hitung}$  sebesar 2,264 dengan tingkat signifikansi sebesar  $0,029 < \alpha = 0,05$  (5%). Hal ini sejalan dengan pendapat Simamora (2002) masalah disiplin karyawan dipengaruhi oleh dua factor, yaitu faktor individual dan faktor organisasional, diantaranya adalah :

Faktor individual	Faktor organisasional
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pemakaian alkohol dan obat-obatan</li> <li>▪ Kesulitan-kesulitan finansial</li> <li>▪ Masalah-masalah domestik</li> <li>▪ Penyakit fisik atau mental</li> <li>▪ Tindak-tanduk pribadi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rekrutmen dan seleksi yang buruk</li> <li>▪ Pelatihan dan pengembangan yang tidak memadai</li> <li>▪ Kurangnya komunikasi</li> <li>▪ Supervisi yang lemah</li> <li>▪ Kebijakan-kebijakan dan peraturan-peraturan yang lemah</li> </ul>

### **Pengaruh Jenis Kompensasi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan**

Variabel jenis kompensasi (X4) terdiri dari 6 item. Data yang diperoleh dari hasil penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan, variabel jenis kompensasi pada PT. Bank "X" Cabang "Y" Malang sudah baik dengan rata-rata skor persepsi karyawan sebesar 3,23. walaupun demikian, pada variabel ini masih terdapat beberapa kelemahan tertentu khususnya pada beberapa item yang mendapatkan respon negatif dari karyawan, yaitu :

1. Item insentif yang diterima sesuai dengan pekerjaan yang diselesaikan (X4.3) mempunyai skor di bawah rata-rata item pertanyaan lain yaitu dengan rata-rata skor 3,08 hal ini disebabkan pada item pertanyaan ini masih terdapat 14% responden menjawab besarnya insentif kurang sesuai dengan pekerjaan yang telah diselesaikan.
2. Item besarnya pertanggung jawaban asuransi sesuai dengan yang diharapkan (X4.5) mempunyai skor paling rendah jika dibandingkan dengan item pertanyaan yang lain dengan rata-rata skor 3,02 hal ini disebabkan pada item pertanyaan ini masih terdapat 12% responden menjawab besarnya pertanggung jawaban asuransi kurang sesuai dengan yang diharapkan.

Keadaan ini sejalan dengan hasil uji hipotesis penelitian dimana variabel jenis kompensasi (X<sub>4</sub>) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap disiplin

kerja karyawan dengan nilai  $T_{hitung}$  sebesar 5,144 dengan tingkat signifikansi sebesar  $0,000 < \alpha = 0,05$  (5%). Hal ini sejalan dengan pendapat Hasibuan (2002), pada dasarnya banyak faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan organisasi, di antaranya adalah :

- Tujuan dan kemampuan
- Teladan pimpinan
- Balas jasa
- Pengawasan melekat
- Sanksi hukuman
- Ketegasan
- Hubungan kemanusiaan

### **Pengaruh Pengawasan Melekat Terhadap Disiplin Kerja Karyawan**

Variabel pengawasan melekat (X5) terdiri dari 6 item. Data yang diperoleh dari hasil penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan, variabel pengawasan karyawan pada PT. Bank "X" Cabang "Y" Malang sudah baik dengan rata-rata skor persepsi karyawan sebesar 3,40. Kelemahan variabel ini masih terletak pada beberapa item yang mendapatkan respon negatif dari karyawan, yaitu :

Item kejelasan instruksi yang diberikan penyelia kepada bawahan (X.5.3) mempunyai rata-rata skor 3,12 paling rendah jika dibandingkan dengan item pertanyaan lain hal ini disebabkan masih terdapat 14% responden menjawab instruksi yang diberikan penyelia kurang jelas.

Keadaan ini sejalan dengan hasil uji hipotesis penelitian dimana variabel

pengawasan melekat ( $X_5$ ) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan dengan nilai  $T_{hitung}$  sebesar 2,409 dengan tingkat signifikansi sebesar  $0,020 < \alpha = 0,05$  (5%). Hal ini sejalan dengan pendapat Hasibuan (2002), pada dasarnya banyak faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan organisasi, di antaranya adalah :

- Tujuan dan kemampuan
- Teladan pimpinan
- Balas jasa
- Pengawasan melekat
- Sanksi hukuman
- Ketegasan
- Hubungan kemanusiaan

#### **Disiplin Kerja Karyawan**

Variabel disiplin kerja karyawan (Y) terdiri dari 11 item. Dari data hasil analisis statistik diketahui bahwa variabel disiplin kerja karyawan pada PT. Bank "X" Cabang "Y" sudah baik sekali dengan rata-rata skor persepsi karyawan sebesar 4,21. Kondisi merupakan suatu keadaan yang diinginkan oleh perusahaan, karena disiplin kerja karyawan yang baik akan memungkinkan untuk tercapainya tujuan perusahaan dengan maksimal. Hal ini disebabkan karena dengan adanya disiplin kerja yang baik, maka kemungkinan untuk terjadinya penundaan penyelesaian pekerjaan akan terhindari, keterlambatan dalam pelayanan kepada pelanggan akan teratasi dan lain sebagainya yang berhubungan dengan operasionalisasi fungsi lembaga yang dilaksanakan oleh para karyawan.

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang disajikan pada Bab IV, dari hasil penelitian tentang "Pengaruh Individu Dan Organisasi Terhadap Disiplin Kerja" dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut :

1. Diskripsi kebutuhan karyawan, kemampuan kerja karyawan, pelatihan kerja, jenis kompensasi, pengawasan melekat dan disiplin kerja karyawan sebagai berikut :

- a. Variabel kebutuhan karyawan yang terdiri dari kebutuhan fisik, sosial dan perkembangan karir berada pada daerah positif yaitu dengan rata-rata skor 3,22 sehingga dinyatakan baik.
- b. Kemampuan karyawan yang terdiri dari kemampuan fisik dan mental berada pada daerah positif yaitu dengan rata-rata skor 3,65 sehingga dinyatakan baik.
- c. Pelatihan kerja yang terdiri dari metode pelatihan, materi pelatihan dan waktu pelatihan berada pada daerah positif yaitu dengan rata-rata skor 3,60 sehingga dinyatakan baik.
- d. Jenis kompensasi yang terdiri dari kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung berada pada daerah positif yaitu dengan rata-rata skor 3,23 sehingga dinyatakan baik.
- e. Pengawasan melekat yang terdiri dari sistem pengawasan dan dukungan pengawas berada pada daerah positif yaitu dengan rata-rata skor 3,40 sehingga dinyatakan baik.
- f. Disiplin kerja karyawan yang terdiri dari patuh terhadap aturan dan tata tertib yang berlaku, patuh terhadap ketentuan jam kerja, dan patuh terhadap perintah kedinasan berada pada daerah sangat positif yaitu dengan rata-rata skor 4,21 sehingga dinyatakan sangat baik.

2. Terdapat pengaruh secara bersama-sama antara variabel bebas terhadap variabel terikat yang ditunjukkan dengan nilai kontribusi sebesar 61,8% dengan signifikansi F sebesar 0,000. Adapun sisanya sebesar 38,2% dipengaruhi oleh variabel lain di luar 5 variabel yang

diteliti, sehingga hipotesis pertama diterima.

3. Hasil uji t terhadap lima variabel bebas di atas, menunjukkan bahwa secara parsial variabel kebutuhan karyawan ( $X_1$ ), kemampuan kerja karyawan ( $X_2$ ), pelatihan kerja ( $X_3$ ), jenis kompensasi ( $X_4$ ) dan pengawasan melekat ( $X_5$ ) berpengaruh signifikan terhadap variabel disiplin kerja karyawan (Y). Hal ini, menunjukkan bahwa hipotesis kedua diterima.

4. Berdasarkan hasil uji regresi terlihat bahwa variabel jenis kompensasi memiliki kontribusi yang dominan (19,90%) pengaruhnya terhadap disiplin kerja karyawan (Y), jika dibandingkan dengan keempat variabel lainnya. Jadi hipotesis ketiga yang menyebutkan bahwa “diduga variabel jenis kompensasi ( $X_4$ ) merupakan variabel yang dominan pengaruhnya terhadap disiplin kerja karyawan (Y) diterima kebenarannya, sedangkan variabel kebutuhan karyawan ( $X_1$ ) berpengaruh kedua dengan memiliki kontribusi sebesar (16,95%), untuk variabel kemampuan kerja karyawan ( $X_2$ ) berpengaruh ketiga dengan memiliki kontribusi sebesar (16,69%), selanjutnya variabel pelatihan kerja ( $X_3$ ) berpengaruh keempat dengan memiliki kontribusi sebesar (16,40%), dan yang terakhir yaitu pengawasan melekat ( $X_5$ ) berpengaruh kelima dengan memiliki kontribusi sebesar (16,21%).

#### Saran-Saran

Berdasarkan hasil penelitian, penulis menemukan hal yang masih membutuhkan penyempurnaan, di antaranya adalah :

1. Disiplin kerja karyawan merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dan disiplin kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh banyak variabel. Dari 5 variabel yang diambil dalam penelitian ini, di dalam variabel kebutuhan karyawan ( $X_1$ ) pada item gaji pokok, persepsi karyawan terhadap atasan dan kesempatan promosi harus lebih diperhatikan, karena pada item

ini ada beberapa responden yang menjawab kurang sesuai. Variabel pelatihan kerja ( $X_3$ ) pada item waktu yang diberikan untuk program pelatihan tidak sesuai dengan kebutuhan dan pengaruh lamanya waktu pelatihan terhadap penguasaan materi kurang, sehingga perlu lebih diperhatikan dan ditambah waktu untuk program pelatihan. Variabel jenis kompensasi ( $X_4$ ) pada item pemberian insentif dan besarnya pertanggungjawaban asuransi harus lebih diperhatikan dan ditingkatkan, karena ada beberapa responden yang menjawab kurang sesuai. Variabel pengawasan melekat ( $X_5$ ) pada item kejelasan instruksi yang diberikan penyelia kepada bawahan, ada beberapa responden yang menjawab kurang jelas, sehingga diperlukan langkah-langkah untuk dapat lebih memudahkan para karyawan agar karyawan lebih mudah untuk memahami instruksi penyelia atau atasan.

2. Disiplin kerja karyawan sudah menunjukkan suatu kondisi yang baik sehingga perlu dipertahankan bahkan diupayakan untuk ditingkatkan sehingga memberikan nilai tambah yang lebih maksimal bagi perusahaan.

3. Dalam menciptakan disiplin kerja karyawan yang tinggi, diharapkan perusahaan lebih memperhatikan variabel yang paling berpengaruh baik dari segi bentuk, jumlah dan mekanisme pelaksanaannya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Agus, P Afwan Hariri. 2002. Pengaruh Perbedaan Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Praktek Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan (Studi Pada Jurnalis Harian Pagi Jawa Pos), Tesis, Universitas Brawijaya.
- Anderson, Peggy and Marcia Pulich. 2001. A Positive Look at Progressive Discipline, Health Care Manager.



- Davis, Keith dan John W Newstrom. 1996. *Perilaku dalam Organisasi*, Jilid 1, Edisi Ketujuh, Alih Bahasa Agus Dharma, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Davis, Keith dan John W Newstrom. 1996. *Perilaku dalam Organisasi*, Jilid 2, Edisi Ketujuh, Alih Bahasa Agus Dharma, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Gibson, James L, Ivancevich Jhon M. dan Donnelely James H. Jr. 1996. *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Proses*. Jilid I. Edisi Delapan. Alih Bahasa. Djoerban Wahid, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Gitosudarmo, Indriyo dan I Nyoman Sudita. 1997. *Perilaku Keorganisasian*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit BPEF, Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani. 1995. *Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia*. BPFE. Yogyakarta.
- Hasibuan, Melayu S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara Bandung.
- Hellriegel, Don, John W Slocum, Jr. 1996. *Management*, South Western College Publishing, Ohio, USA
- Kamus Besar Bahasa Indonesia. 2002. PT. Penerbitan dan Percetakan Balai Pustaka, Cetakan Kedua, Edisi III, Jakarta.
- Liebowits, Jay & Ching Y. Suen. 2000. *Developing Knowledge Management Metric For Measuring Intellectual Capital*, Journal of Intellectual Capital Vol.1, p 54-67.
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid 1, Edisi Pertama, Salemba Empat, Jakarta.
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid 2, Edisi Pertama, Salemba Empat, Jakarta.
- Nimran, Umar (1997), *Perilaku Organisasi*, Citra Media, Surabaya.
- Robbins, Stephen. P. (1996), *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Prehanllindo. Jakarta.
- Saydam, Gozali (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia (Suatu Pendekatan Mikro)*, Djambatan, Jakarta.
- Schuller, Randall S. dan Susan E Jackson (1997), *Manajemen Sumber Daya Manusia Menjelang Abad 21*, Edisi Keenam, Erlangga, Jakarta.
- Simamora, Henry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Dua. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Sunata, I Wayan. 2003. *Pengaruh Perilaku Pemimpin Terhadap Disiplin Kerja (Suatu Studi Bank Umum Di Kota Malang)*, Tesis, Universitas Brawijaya.
- Thoha, Miftah. 2003. *Perilaku Organisasi : Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Cetakan Keempatbelas, PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.