

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Sistem operasi perusahaan potensi sumber daya manusia menjadi salah satu modal dan memegang suatu peran yang paling penting dalam mencapai tujuan perusahaan sebagai ujung tombak perusahaan. Sumber daya manusia satu-satunya yang memiliki akal, perasaan, pengetahuan, daya, keinginan dan karya. Seseorang karyawan sebagai aset paling bernilai dan keberadaanya sumber kunci utama atas keberhasilan suatu organisasi dalam menjalankan visi, misi dan tujuan perusahaan.

Peran manusia sangat berpengaruh sebagai motor penggerak (*driving force*) dan agen perubahan (*Agen of Change*). Dalam hal ini manusia dituntut untuk menjadi disiplin. Kedisiplinan menentukan maju mundurnya suatu internal. Disiplin kerja seharusnya ditanamkan dalam diri setiap karyawan dan bukan atas paksaan atau tuntutan semata, tetapi didasarkan atas kesadaran dalam diri.

Menurut Sutrisno (2016:86), menyatakan bahwa disiplin adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis. Definisi diatas dapat ditarik kesimpulan yakni perilaku seseorang yang mampu untuk bersikap, bertingkah laku dan perbuatannya sesuai dengan peraturan organisasi. Sesuai dengan pendapat dari Nurmansyah (2011:260), tindakan melaksanakan kegiatan agar sikap, perilaku dan perbuatan karyawan sesuai dengan peraturan dan standar organisasi. Suatu perusahaan ataupun organisasi membutuhkan karyawan yang bekerja

memperhatikan waktu dalam bekerja. Jika karyawan lalai terhadap waktu maka, akan mengakibatkan kelalaian dan kurang tanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya.

PDAM Giri Tirta Kabupaten Gresik adalah salah satu Perusahaan Daerah Air Minum yang diberi tugas mengelola air bersih untuk memenuhi kebutuhan masyarakat Kabupaten Gresik yang tersebar luas baik dalam kota maupun perdesaan. Tugas pengelolaan ini cukup berat, karena salah satu sisi PDAM Giri Tirta Kabupaten Gresik merupakan badan usaha yang sudah tentu mempunyai tujuan untuk memperoleh keuntungan, dilain itu pihak PDAM Giri Tirta Kabupaten Gresik diberi tugas oleh Pemerintah Daerah untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat sampai golongan bawah agar mendapatkan air bersih sesuai dengan standar kesehatan dengan tarif yang terjangkau oleh masyarakat bawah.

Tugas tersebut merupakan tantangan bagi PDAM Giri Tirta Kabupaten Gresik untuk bisa mewujudkannya, maka diperlukan kerja keras dan perencanaan yang matang yaitu suatu perencanaan strategi dalam waktu/periode tertentu untuk memenuhi tanggung jawab dan mencapai tujuan perusahaan. Perusahaan perlu adanya kedisiplinan karyawan karena sebagai cerminan perusahaan. Cerminan perusahaan dalam artian perusahaan mampu memberikan pelayanan dengan tepat kepada masyarakat agar mendapatkan air bersih dengan tarif yang terjangkau. Karyawan harus bersinergi dan menjaga ketepatan waktu dan sesuai peraturan perusahaan, sehingga masyarakat akan mengalami kepuasan sehingga nantinya perusahaan mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

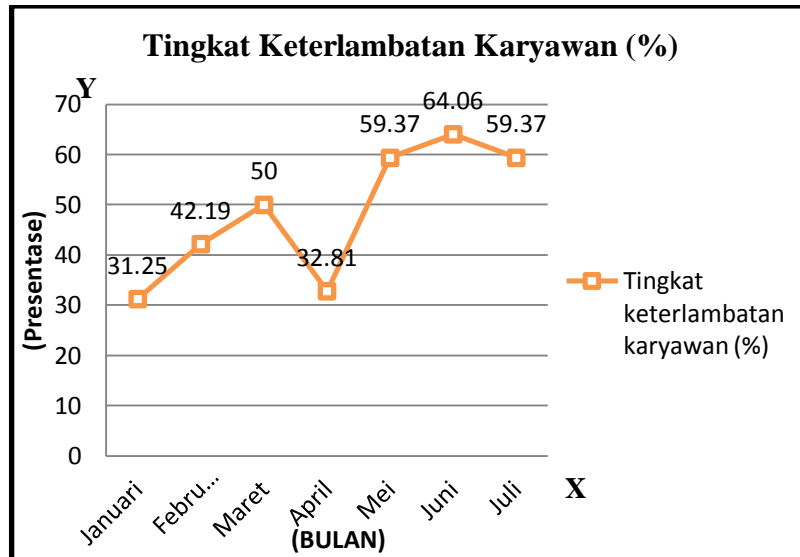
PDAM Giri Tirta Kabupaten Gresik memiliki aturan pemberlakuan kedisiplinan atau tata tertib karyawan sebagai berikut : (1) Jam masuk kerja hari Senin-Kamis (07.00-15.30 WIB); (2) Jam masuk kerja hari Jumat (07.00-16.00 WIB); (3) Jam istirahat hari Senin-Kamis (12.00-13.00 WIB); (4) Jam istirahat hari jumat (11.30-13.00 WIB); (5) Hari Sabtu dan Minggu libur (6) Potongan uang aktivitas perhari apabila tidak masuk kerja tanpa ada pemberitahuan dan terlambat masuk kerja; (7) Setiap unit wajib menyelesaikan permasalahan serta konsultasi dengan koordinator unit guna rembukan internal sebelum diselesaikan diatas; (8) Semua hasil kerja karyawan unit beserta koordinatornya akan dilaporkan kepada manajer dan akan ditindaklanjuti ke pengurus. Aturan yang telah dibuat perusahaan mengharapkan karyawan akan semakin disiplin dalam bekerja. Beberapa bulan timbul gejala mengenai data pelanggaran keterlambatan karyawan Kantor Pusat PDAM Giri Tirta Kabupaten Gresik setelah dilakukan pemantauan. Berikut data keterlambatan karyawan Kantor Pusat PDAM Giri Tirta Kabupaten Gresik selama Bulan Januari 2020 sampai dengan Bulan Juli 2020 :

**Tabel 1.1. Data Keterlambatan Karyawan Kantor Pusat PDAM Giri Tirta Kabupaten Gresik Pada Bulan Januari 2020 s/d Juli 2020**

<b>Bulan</b>	<b>Jumlah Karyawan (Orang)</b>	<b>Terlambat (Orang)</b>	<b>Tingkat Keterlambatan (%)</b>
<b>Januari</b>	64	20	31,25 %
<b>Februari</b>	64	27	42,19 %
<b>Maret</b>	64	32	50 %
<b>April</b>	64	21	32,81 %
<b>Mei</b>	64	38	59,37 %
<b>Juni</b>	64	41	64,06 %
<b>Juli</b>	64	38	59,37 %

*Sumber Data : Devisi SDM PDAM Giri Tirta Kabupaten Gresik 2020*

Berikut ini juga di gambarkan menggunakan grafik kenaikan tingkat keterlambatan karyawan Kantor Pusat PDAM Giri Tirta Kabupaten Gresik ditunjukkan pada Gambar 1.1 Berikut ini :



Sumber Data : Devisi SDM PDAM Giri Tirta Kabupaten Gresik 2020

**Gambar 1.1. Rata-rata Tingkat Keterlambatan Karyawan Kantor Pusat PDAM Giri Tirta Kabupaten Gresik Pada Bulan Januari s/d Juli 2020**

Berdasarkan tabel 1.1 dan gambar grafik 1.1 dapat dilihat bahwa banyak karyawan Kantor Pusat PDAM Giri Tirta Kabupaten Gresik yang melakukan keterlambatan dengan tingkat keterlambatan karyawan mengalami penurunan pada bulan Januari sebesar 31,25 % pada bulan Februari naik sebesar 42,19 % pada bulan Maret naik sebesar 50 % pada bulan April turun sebesar 32,81 % pada bulan Mei naik sebesar 59,37 % pada bulan Juni naik sebesar 64,06 % dan pada bulan Juli turun sebesar 59,37 %.

Hasibuan (2017:92), menyatakan bahwa tingkat kedisiplinan karyawan suatu perusahaan dipengaruhi faktor lain yakni tujuan dan kemampuan, teladan pimpinan, balas jasa, keadilan, pengawasan melekat (Waskat), sanksi hukuman, ketegasan, dan hubungan kemanusiaan. Dalam penelitian ini, peneliti meneliti teladan pimpinan, kompensasi, pengawasan melekat dan sanksi. Peneliti menggunakan faktor tersebut, karena sesuai dengan permasalahan yang terjadi di Kantor Pusat PDAM Giri Tirta Kabupaten Gresik.

Menurut Sondang (2016:24), Seorang pemimpin dibutuhkan untuk mengarahkan pegawai disiplin dalam bekerja guna mencapai tujuan organisasi, sebab mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kedisiplinan kerja para pegawainya. Kepemimpinan dikatakan berhasil apabila para pimpinan mampu mengelola atau mengatur organisasi secara efektif dan mampu melaksanakan kepemimpinan secara efektif pula, dan pada gilirannya tujuan organisasi akan tercapai (Kamal, Fahmi & Abdillah, Emil Z, 2018).

PDAM Giri Tirta Kabupaten Gresik memiliki tingkat keterlambatan karyawan yang meningkat. Berdasarkan hasil wawancara mengatakan bahwa Permasalahan yang mempengaruhi karyawan yang terlambat yaitu masih kurang *controlling*/pengawasan dari pimpinan dan selain itu gaya pimpinan yang ditunjukkan ke bawahan. Sehingga, karyawan lalai terhadap aturan perusahaan, (Bapak Afandi, Staff Satuan Pengawas Internal). Selain itu, peneliti juga melakukan wawancara dengan beberapa karyawan dengan hasil wawancara digambarkan dalam bentuk tabel dibawah ini :

**Tabel 1.2. Penilaian Karyawan Mengenai Pimpinan PDAM Giri Tirta Kabupaten Gresik**

NO	KETERANGAN	BAIK	CUKUP	KURANG
1.	Komunikatif	√		
2.	Kemampuan untuk menggerakkan	√		
3.	Pengambilan keputusan		√	
4.	Pengawasan terhadap kinerja karyawan			√

*Sumber : Diolah oleh peneliti dari hasil wawancara 2020*

Berdasarkan hasil tabel 1.2 menunjukkan teladan pimpinan menurut penilaian dari karyawan yakni pimpinan PDAM Giri tirta Kabupaten memiliki komunikasi dan kemampuan untuk menggerakkan dengan bawahan yang baik,

namun dalam pengambilan keputusan pimpinan jarang melibatkan kabag ataupun kasubag, dalam hal pengawasan terhadap kinerja karyawannya masih kurang maksimal, karena pimpinan lebih sering melaksanakan tugas diluar kantor. Pemimpin mampu untuk menjadi teladan karyawannya sehingga, tujuan perusahaan akan tercapai dengan baik dan pemimpin juga harus dapat memperhatikan kesejahteraan karyawannya.

Menurut Handoko (2014:119), Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi juga penting bagi perusahaan, karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia. Kompensasi dapat dijadikan pengganti kontribusi jasa pada perusahaan yang diberikan kepada karyawan (Khair, 2017:36).

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Ibu Sri maherwati dari Ka.Subag Sumber Daya Manusia menyatakan bahwa PDAM Giri Tirta memberikan kompensasi terhadap karyawan dalam bentuk pemberian gaji sesuai dengan golongan, jenis pekerjaan/tanggung jawabnya, upah lembur dan tunjangan-tunjangan yakni tunjangan pangan, tunjangan kesehatan karyawan, tunjangan untuk karyawan yang beristri/bersuami yakni 10% dari gaji pokok dan tunjangan anak sebesar 5% dari gaji pokok dan maksimal 2 anak, tunjangan jaminan hari tua yang dananya dihimpun dari iuran karyawan. Selain itu Untuk kenaikan gaji di PDAM Giri Tirta Kabupaten Gresik disesuaikan daftar penilaian kinerja karyawan. Dalam hal ini juga disertai data kompensasi sebagai berikut :

**Tabel 1.3 Data Kompensasi PDAM Giri Tirta Kabupaten Gresik**

NO	Keterangan	Kondisi		Aturan	Kondisi Lapangan
		Baik	Buruk		
1	Gaji Pokok	√		Sesuai dengan Golongan, Jenis pekerjaan/tanggung jawab	Sudah Sesuai
2	Tunjangan Kesehatan	√		Mendapatkan BPJS	Sudah Sesuai
3	Tunjangan Hari Raya	√		Mendapatkan 1X Gaji	Sudah Sesuai
4	Tunjangan Hari Tua	√		Dihimpun untuk dana pensiun	Sudah Sesuai
5	Tunjangan Keluarga	√		Didapatkan setiap bulannya	Sudah Sesuai
6	Upah Lembur		√	Sesuai dengan kebijakan peraturan daerah	Kurang Sesuai
7	Uang Makan	√		Kebijakan perusahaan perharinya	Sudah Sesuai

*Sumber : Devisi SDM PDAM Giri Tirta Kabupaten Gresik*

Berdasarkan hasil tabel yang ditunjukkan bahwa perusahaan sudah memberikan kompensasi yang diharapkan oleh karyawan dalam hal gaji pokok, tunjangan-tunjangan, dan uang makan sudah sesuai dengan aturan perusahaan. Upah lembur masih belum sesuai dengan aturan peraturan pemerintah. Peraturan pemerintah 2 jam pertama mendapatkan  $1,5 \times 1/173 \times$  upah sebulan, sedangkan pada jam selanjutnya mendapatkan  $2 \times 1/173 \times$  upah sebulan. Perhitungan upah lembur yang diberikan perusahaan PDAM Giri Tirta Kabupaten Gresik menggunakan aturan jam mati per jamnya perhitungan upah lembur disamakan perjamnya.

PDAM Giri Tirta Kabupaten Gresik tingkat keterlambatan masih meningkat sehingga, perlu adanya tindakan pengawasan. Menurut Martoyo (2010 :155), menyatakan bahwa pengawasan melekat suatu tindakan nyata dan paling

efektif dalam mewujudkan disiplin kerja karyawan melui pengawasan atasan untuk mengawasi perilaku dan moral, sikap dan kemauan kerja karyawannya. Pengawasan merupakan suatu proses dimana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan atau kebijaksanaan yang telah ditentukan (Handayaniingrat (2010:141).

Hasil wawancara dengan bapak Afandi dari Staff Satuan Pengawas Internal bahwa PDAM Giri Tirta Kabupaten standar pengawasan yang dilakukan setiap sebulan sekali dimasing-masing bagian, namun masih kurang maksimal dalam melakukannya pengawasan melekat. Selain itu, didalam perusahaan memiliki stuktur organisasi yang tugasnya khusus dalam bidang pengawasan secara internal perusahaan yakni SPI (Satuan Pengawas Internal). Satuan pengawas Internal memiliki peran untuk melakukan pengawasan terhadap bagian-bagian didalam perusahaan yang tidak sesuai dengan standar operasional perusahaan. Terbentuknya sistem pengawas internal di PDAM Giri Tirta Kabupaten Gresik sebagai pengawasan melekat bentuk pengendalian tugasnya masing-masing agar tercapai tujuan perusahaan dapat tercapai efektif dan efisien.

Diperkuat oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh yang dilakukan oleh Alni (2016), menunjukkan bahwa pengawasan melekat berpengaruh secara langsung terhadap kedisiplinan karyawan. Namun berbeda dengan dengan penelitian Utari (2015) menyatakan, bahwa pengawasan melekat tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja.

Perusahaan perlu adanya sanksi untuk karyawan yang sudah melanggar peraturan yang sudah ditetapkan. Menurut Utami (2019), menyatakan bahwa



sanksi dalam suatu pekerjaan merupakan kehendak dan ketersediaan karyawan untuk memenuhi dan menaati segala peraturan tertulis maupun tidak tertulis. Hasil wawancara dengan Ibu Sri maherwati dari Ka.Subag Sumber Daya Manusia menyatakan bahwa Peraturan kepegawaian PDAM Giri Tirta Kabupaten Gresik berdasar hukum Peraturan Menteri Negeri Nomor 2 Tahun 2007 tentang Organisasi dan Kepegawaian Perusahaan Daerah Air Minum yang berisi larangan kepegawaian yakni dilarang melakukan kegiatan yang merugikan PDAM Daerah, dilarang menggunakan kedudukan dan keuntungan sendiri maupun orang lain, dan dilarang mencemarkan nama baik PDAM Daerah yang dapat mengakibatkan hukuman secara tegas sesuai jenis hukuman di pasal 46 tentang pelanggaran dan pemberhentian. Ketika karyawan melakukan keterlambatan maka adanya pemotongan uang aktivitas/uang makan. Dalam hal ini juga didukung oleh ketentuan sanksi dari Ka.subag SDM dibawah ini

**Tabel 1.4. Sanksi PDAM Giri Tirta Kabupaten Gresik**

<b>Pelanggaran</b>	<b>Sanksi</b>
Datang tidak tepat waktu	a. Pemotongan uang makan perhari Rp. 20.000,- perhari jika melakukan keterlambatan
	b. Keterlambatan > 5 menit sesuai dengan yang peraturan perusahaan
	c. Keterlambatan dilakukan 3 hari kerja berturut-turut akan mendapatkan peringatan secara lisan
	d. Keterlambatan dilakukan 5 hari berturut-turut akan mendapatkan surat peringatan I

*Sumber : Devisi SDM PDAM Giri Tirta Kabupaten Gresik*

Berdasarkan tabel 1.4 menunjukkan ketentuan sanksi yang berlaku untuk karyawan PDAM Giri Tirta Kabupaten Gresik yang melakukan keterlambatan. Penegakkan aturan sanksi cukup ketat. Tetapi, masih banyak yang datang tidak tepat waktu. Diperkuat dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Putra

(2016) meneliti tentang teladan pimpinan, balas jasa, pengawasan melekat dan sanksi pada PT. Metro Abadi Sempurna pekanbaru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel bebas teladan pimpinan, Balas jasa, pengawasan melekat dan sanksi berpengaruh terhadap disiplin kerja.

Penelitian ini berdasarkan uraian latar belakang permasalahan diatas, maka peneliti melakukan penelitian dengan menggunakan judul **“Pengaruh Teladan Pimpinan, Kompensasi, Pengawasan Melekat Dan Sanksi Terhadap Kedisiplinan Karyawan Kantor Pusat PDAM Giri Tirta Kabupaten Gresik.”**

### **1.2. Rumusan Masalah**

1. Apakah teladan pimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kedisiplinan karyawan Kantor Pusat PDAM Giri Tirta Kabupaten Gresik ?
2. Apakah kompensasi berpengaruh secara parsial terhadap kedisiplinan karyawan Kantor Pusat PDAM Giri Tirta Kabupaten Gresik ?
3. Apakah pengawasan melekat berpengaruh secara parsial terhadap kedisiplinan karyawan Kantor Pusat PDAM Giri Tirta Kabupaten Gresik ?
4. Apakah sanksi berpengaruh secara parsial terhadap kedisiplinan karyawan Kantor Pusat PDAM Giri Tirta Kabupaten Gresik ?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui pengaruh teladan pimpinan secara parsial terhadap kedisiplinan karyawan Kantor Pusat PDAM Giri Tirta Kabupaten Gresik.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi secara parsial terhadap kedisiplinan karyawan Kantor Pusat PDAM Giri Tirta Kabupaten Gresik.

3. Untuk mengetahui pengaruh pengawasan melekat secara parsial terhadap kedisiplinan karyawan Kantor Pusat PDAM Giri Tirta Kabupaten Gresik.
4. Untuk mengetahui pengaruh sanksi secara parsial terhadap kedisiplinan karyawan Kantor Pusat PDAM Giri Tirta Kabupaten Gresik.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Bagi Perusahaan PDAM Giri Tirta Kabupaten Gresik

1. Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran atau sebagai bahan masukan untuk perusahaan dan rekomendasi yang bersifat saran untuk meningkatkan kedisiplinan karyawan Kantor Pusat PDAM Giri Tirta Kabupaten Gresik.
2. Sebagai informasi yang mendalam bagi perusahaan dalam mengambil keputusan dan kebijakan yang tepat dalam meningkatkan kedisiplinan karyawan Kantor Pusat PDAM Giri Tirta Kabupaten Gresik.

Bagi Peneliti Selanjutnya

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tambahan yang dapat memperluas pemikiran khususnya dalam bidang sumber daya manusia.
2. Dapat dijadikan sebagai bahan referensi dan menambah wawasan bagi pengembangan penelitian ilmiah selanjutnya mengenai kedisiplinan karyawan.