

## PENGARUH TATA TERTIB KERJA, PENGAWASAN MANAJERIAL DAN DISIPLIN TERHADAP SEMANGAT KERJA PEGAWAI

ANWAR H. IBRAHIM

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YAPPIS Dompu  
anwear\_hi@yahoo.com

*This study intended to analyze the influence of work rules, managerial supervision and self-discipline on morale Staff Secretariat of the Council of Representatives of Regional Dompu. Using multiple linear regression analysis using SPSS software, this study analyzed a sample of 27 Staff Secretariat of the Council of Representatives of Regional Dompu. The results of this study states that work rules significant effect on employee morale. Managerial oversight significant effect on employee morale. Personal discipline significant effect on morale Staff Secretariat of the Council of Representatives of Regional Dompu Dompu. Another result of this analysis states that managerial oversight dominant influence on morale Staff Secretariat of the Council of Representatives of Regional Dompu.*

**Keywords:** Rules of work, managerial oversight, discipline and morale.

### Pendahuluan

Sumber daya yang paling penting bagi suatu organisasi adalah sumber daya manusia karena sumber daya manusia mempunyai bakat, kreatifitas, dan semangat kepada organisasi. Gomes (2001:2) berpendapat bahwa sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, ketrampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya, rasio, rasa dan karsa. Semua potensi sumber daya manusia tersebut sangat berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam pencapaian tujuannya. Betapapun majunya teknologi, berkembangnya informasi, tersedianya modal, memadainya bahan, bagusnya perumusan tujuan dan rencana organisasi, namun jika tanpa sumber daya manusia maka akan sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya.

Prahalad dan Hamal dalam Dessler (1997:23) menyatakan bahwa keunggulan bersaing justru tidak terletak dalam diferensiator sebuah produk atau jasa atau menjadi pemimpin biaya rendah melainkan juga mampu untuk menyalurkan keterampilan khusus organisasi dan cepat menanggapi kebutuhan pelanggan dan gerakan-gerakan pesaing. Dengan kata lain

keunggulan bersaing terletak dalam kemampuan manajemen untuk konsolidasi teknologi dan ketrampilan produksi ke dalam kompetensi kepada individu untuk cepat beradaptasi, tanggap dengan peluang-peluang yang berubah. Membangun ketanggapan berarti bergantung pada komitmen dan disiplin pegawai.

Organisasi-organisasi yang mampu bertahan ditunjang oleh pegawai yang memiliki disiplin kerja yang tinggi. Dengan disiplin kerja yang tinggi, organisasi akan mampu mencapai target yang diharapkan, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Kedisiplinan menurut Hasibuan (2000:193) merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan diartikan jika pegawai selalu datang dan pulang tepat waktu, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan organisasi dan norma-norma yang berlaku. Kedisiplinan kerja juga akan membuat pegawai mampu memberikan layanan yang maksimal kepada pihak yang berkepentingan, sarana dan prasarana organisasi dapat digunakan dan terpelihara dengan baik, dan para pegawai mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan

organisasi, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Torrington dan Huat (1994:203) ada tiga faktor yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai yaitu: a) Tata tertib kerja organisasi; b) Pengawasan manajerial; c) Disiplin pribadi.

Kedisiplinan dan semangat kerja mempunyai keterkaitan, seperti pendapat Hasibuan (2002:193) bahwa disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong semangat kerja, moral kerja, efisiensi, dan efektifitas kerja pegawai sehingga target organisasi dapat diselesaikan tepat waktu dan tujuan organisasi dapat terwujud.

Disiplin kerja suatu institusi dapat terwujud dengan adanya disiplin diri dari setiap pegawainya. Karena salah satu cara untuk meningkatkan disiplin kerja yaitu dengan meningkatkan disiplin diri. Disiplin diri menurut Jasim (1989) merupakan disiplin yang dikembangkan atau kontrol oleh diri sendiri. Hal ini merupakan manifestasi atau aktualisasi dari tanggung jawab pribadi, yang berarti mengakui dan menerima nilai-nilai yang ada di luar dirinya. Penanaman nilai-nilai disiplin dapat berkembang apabila didukung oleh situasi lingkungan yang kondusif yaitu situasi yang diwarnai perlakuan yang konsisten dari atasannya. Disiplin diri sangat besar perannya dalam mencapai tujuan institusi. Melalui disiplin diri seorang pegawai selain menghargai dirinya juga menghargai orang lain. Misalnya jika seorang pegawai sedang melaksanakan tugas tanpa ada pengawasan dari atasannya, pegawai tersebut akan bertanggung jawab menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Disiplin dapat mendorong pegawai agar dapat bekerja sesuai peraturan sehingga dapat menghasilkan kinerja yang sesuai standar yang diharapkan organisasi. Menurut Werther dan Davis (1993:548) disiplin adalah tindakan manajemen untuk mendorong pemenuhan standar organisasi.

Anthony (2002:566) berpendapat bahwa disiplin perlu memfokuskan pada tindakan positif dimasa yang akan datang daripada fokus pada tindakan negatif yang telah terjadi. Hal ini berarti perlu memfokuskan pada penjelasan mengenai perilaku yang

diharapkan. Sebuah iklim disiplin yang baik adalah mencegah perilaku yang tidak diinginkan. Lebih baik mencegah perilaku tersebut daripada mengkoreksi suatu perilaku yang sudah terjadi.

Torrington (2002:528) mengutarakan tentang disiplin bahwa disiplin adalah peraturan yang mengatur aktivitas manusia untuk menghasilkan suatu kinerja yang terkontrol. Hal ini mengontrol pemenuhan kinerja yang dihasilkan individu melalui disiplin pribadi yang mengendalikan sumber daya dan bakat individu sendiri. Disiplin dapat menghasilkan hukuman atau pencegahan, hal tersebut dapat membuat individu tunduk kepada disiplin. Disiplin tidak hanya pada individu pegawai tetapi juga pada tugas. Tiga faktor yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai menurut Torrington dan Huat (1994:203) yaitu tata tertib kerja organisasi, pengawasan manajerial, dan disiplin pribadi.

Pelaksanaan tata tertib kerja organisasi akan menciptakan disiplin kerja bagi pegawai, dimana disiplin kerja sangat dibutuhkan dalam mencapai tujuan organisasi. Nitisemito (1996:118) mengemukakan bahwa Kedisiplinan dalam suatu organisasi dapat ditegakkan bila sebagian besar peraturan/tata tertib ditaati oleh sebagian besar pegawai, dan dalam praktek sulit untuk mengusahakan seluruh peraturan ditaati oleh setiap pegawai. Oleh karena itu bila suatu organisasi telah dapat mengusahakan sebagian besar dari peraturan/tata tertib ditaati oleh sebagian besar pegawai, sebenarnya kedisiplinan sudah dapat ditegakkan.

Torrington (2002:533) menambahkan bahwa aturan harus jelas dan dapat dipahami, jumlahnya harus cukup untuk meliputi semua hal dan nyata. Dengan demikian pegawai akan mengetahui dan memahami dengan baik tentang peraturan-peraturan dan sanksi-sanksi pelanggaran peraturan yang berlaku di organisasi, sehingga diharapkan mereka dapat mematuhi.

Pengawasan manajerial merupakan pengawasan yang dilakukan oleh pihak manajemen atau pimpinan untuk membangun disiplin kerja pegawai. Seorang

pimpinan harus mengetahui bahwa pengawasan membantu para pegawai untuk melaksanakan pekerjaan menjadi lebih baik, berarti bahwa pegawai dibantu oleh pimpinan dalam pelaksanaan kewajibannya apabila pegawai ada sesuatu yang belum dipahami. Anthony (2002:566) mengatakan bahwa para manajer hanya mengawasi dalam pengertian umum dan hanya terlibat jika kinerja tidak memenuhi standar. Dalam hubungannya dengan disiplin kerja pegawai, pengawasan manajerial disini adalah pengawasan yang dilakukan oleh pihak manajemen atau pimpinan untuk membangun disiplin pegawai. Menurut Terry (1986:395) pengawasan manajerial adalah mengevaluasi hasil kerja dan apabila perlu, menerapkan tindakan-tindakan korektif apabila terjadi pelanggaran sehingga pekerjaan sesuai dengan rencana.

Dalam upaya untuk menegakkan disiplin kerja, peranan pemimpin menjadi sangat penting. Suwardi (1982:30) menyatakan bahwa semua kegiatan dan disiplin kelompok itu akan berjalan lancar atau tidak, sebagian besar kegagalan atau keberhasilan itu terletak pada si pemimpin. Untuk dapat menegakkan disiplin kerja pegawai, seorang pimpinan dapat menjadi teladan bagi pegawainya. Keteladanan pemimpin mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam menegakkan disiplin, sebab pimpinan merupakan panutan bagi bawahan. Siswanto (1987:278) berpendapat bahwa menanamkan disiplin kerja pegawai dapat dikembangkan dengan cara kepemimpinan yang dapat menjadi panutan atau teladan bagi para pegawai. Keteladanan seorang manajer organisasi biasanya dapat membangkitkan disiplin kerja yang kuat bagi pegawai. Selanjutnya Hasibuan (2002:195) menambahkan bahwa teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan pegawai karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, datang dan pulang kerja tepat waktu, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), para bawahanpun akan kurang disiplin. Hal inilah yang mengharuskan pimpinan mempunyai kedisiplinan yang baik

agar para bawahanpun mempunyai disiplin yang baik pula. Dari berbagai pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa pemimpin mempunyai peran yang sangat penting untuk dapat menegakkan disiplin kerja pegawai karena pemimpin dituntut keteladanannya kepada para pegawai.

Menurut Sayles dan Strauss (1982:121) manajer harus memperhatikan pelanggaran peraturan dengan segera dan dengan cepat pula mengadakan pemeriksaan. Bila disiplin dengan segera dikaitkan dengan pelanggaran, orang yang dikenai disiplin niscaya akan menghubungkan disiplin tersebut dengan pelanggaran yang dilakukannya dan bukan dengan orang yang mengenakan disiplin. Jadi disiplin akan terlihat otomatis. Hal ini berarti pula sebelum seseorang diadili maka perlu pemeriksaan terlebih dahulu. Manajer memeriksa fakta, pada basis apa dan kepada siapa pemberian hukuman dilakukan terhadap kinerja pegawai yang memburuk.

Werther dan Davis (1993:548) berpendapat bahwa semua dokumen harus direkam dengan segera selagi memori penyelia masih segar. Dokumen harus obyektif, lengkap, tepat, akurat, dan berdasarkan pada pengamatan bukan pada kesan. Lawshe (1953:164) menyatakan bahwa memberikan hukuman harus sesuai dengan tingkat kesalahan yang dilakukan. Pemberian sanksi berdasarkan pada kesalahan pegawai, sehingga pemberian sanksi tidak ada pada kesan pimpinan, maka hal tersebut dapat dikatakan adil. Sanksi hukuman hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan yang indisipliner, bersifat mendidik, dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam organisasi. Tugas pimpinan dalam hal pengawasan kedisiplinan berdasarkan beberapa pendapat tersebut adalah apabila terjadi pelanggaran disiplin maka pimpinan harus segera mengadakan pemeriksaan yang berdasarkan pada fakta dan bukan pada kesan pimpinan.

Meggison (1977:469) berpendapat bahwa disiplin pribadi berkaitan dengan pengendalian diri. Disiplin pribadi dari berbagai definisi tersebut adalah disiplin pribadi merupakan kecenderungan yang wajar dari seseorang dalam mengendalikan

diri untuk melaksanakan kewajiban pribadinya dan untuk menegakkan peraturan.

Agustian (2001:221) menyatakan pengendalian diri adalah syarat mutlak untuk mencapai puncak prestasi. Pengendalian diri disini adalah mengendalikan suasana hati. Suasana hati dapat sangat mempengaruhi wawasan, pikiran, dan tindakan seseorang. Ketika kemarahan memuncak, suasana hati seringkali bergolak tidak terkendali, akibatnya persoalan kecil yang biasanya tidak menimbulkan masalah apa-apa, akan berubah menjadi persoalan serius yang mengesalkan hati dan membuat resah atau gusar.

Prinsip untuk tetap tenang saat menghadapi provokasi atau tekanan berlaku bagi siapapun apabila berhadapan dengan orang-orang yang sedang marah atau berwatak kasar atau pemberang, baik dari pimpinan maupun rekan kerja. Mereka harus mampu menyalurkan semangat, ambisi, dan kemauan keras mereka sehingga mereka mampu untuk bekerja secara tenang dan produktif serta selalu mampu bekerja pada posisi puncak. Pengendalian diri akan mampu mengesampingkan dorongan yang timbul dari perasaan sendiri, bahkan ketika sedang bergolak, sehingga dapat memfokuskan diri sepenuhnya kepada orang atau masalah yang sedang dihadapi.

## Metode Penelitian

Jenis penelitian ini adalah *explanatory research*, yaitu penelitian ini ditelaah hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesa yang ditetapkan sebelumnya. Populasi dalam penelitian adalah pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Dompu yang berjumlah 81 orang. Jumlah tersebut terbagi dalam tiga status, yaitu PNS 27 orang, CPNS 6 orang, dan tenaga honorer 48 orang. Adapun yang menjadi populasi target dalam penelitian ini adalah PNS sebanyak 27 orang. Karena yang menjadi populasi target dalam penelitian ini adalah PNS di Sekretariat DPRD Kabupaten Dompu, maka sampel yang ditetapkan adalah sebanyak 27 responden.

Teknik Analisis Data dalam penelitian ini ada beberapa analisis antara lain :

- a) Untuk mengetahui seberapa besar terdapat pengaruh : (1) tata tertib kerja ( $X_1$ ) terhadap semangat kerja pegawai ( $Y$ ). (2) pengawasan manajerial ( $X_2$ ) terhadap semangat kerja pegawai ( $Y$ ). (3) Disiplin pribadi ( $X_3$ ) terhadap semangat kerja pegawai ( $Y$ ) digunakan rumus korelasi product moment dari Pearson
- b) Menghitung korelasi antara variabel bebas secara bersama-sama dengan variabel terikat:
- c) Menguji apakah harga koefisien korelasi ganda (multiple correlation) signifikan atau tidak;
- d) Mencari persamaan garis regresi berganda dengan menggunakan program SPSS versi 11,5.  

$$Y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3$$
 (Sujana, 1983 : 75)
- e) Analisis Korelasi parsial

## Temuan Penelitian dan Pembahasan

Analisis persamaan regresi linier berganda dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Dengan hasil tersebut maka dapat diprediksi atau diperkirakan nilai variabel terikat dari nilai variabel bebas yang sudah diketahui. Berdasarkan hasil pengolahan SPSS yang disajikan pada lampiran penelitian ini yaitu pada sub bagian *Coefficients*, kolom *Unstandardized Coefficient B* diperoleh persamaan regresi berganda sebagai berikut :

$$Y = -0,255 + 0,244.X_1 + 0,658.X_2 + 0,133.X_3$$

Makna dari persamaan di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Konstanta sebesar -0,255 mengandung arti bahwa tanpa adanya variabel bebas yang terdiri dari tata tertib kerja lembaga ( $X_1$ ), pengawasan manajerial ( $X_2$ ), dan disiplin pribadi ( $X_3$ ), pengawasan ( $X_4$ ) dan kelompok kerja ( $X_5$ ) maka nilai semangat kerja ( $Y$ ) adalah sebesar -0,255. Tanda negatif menunjukkan bahwa tanpa adanya variabel bebas ternyata tidak terdapat nilai variabel terikat.

- 2) Koefisien regresi dari variabel tata tertib kerja lembaga ( $X_1$ ) adalah sebesar 0,244 mengandung arti bahwa jika nilai variabel tata tertib kerja lembaga ( $X_1$ ) tersebut dinaikkan sebesar 1 satuan atau 100% maka akan menyebabkan peningkatan nilai variabel semangat kerja sebesar 0,244 satuan atau 24,4%. Dengan asumsi bahwa nilai variabel bebas yang lain adalah konstan atau nol.
- 3) Koefisien regresi dari variabel pengawasan manajerial ( $X_2$ ) adalah sebesar 0,658 mengandung arti bahwa jika nilai variabel pengawasan manajerial ( $X_2$ ) tersebut dinaikkan sebesar 1 satuan atau 100% maka akan menyebabkan peningkatan nilai variabel semangat kerja sebesar 0,658 satuan atau 65,8%. Dengan asumsi bahwa nilai variabel bebas yang lain adalah konstan atau nol.
- 4) Koefisien regresi dari variabel disiplin pribadi ( $X_3$ ) adalah sebesar 0,133 mengandung arti bahwa jika nilai variabel disiplin pribadi ( $X_3$ ) tersebut dinaikkan sebesar 1 satuan atau 100% maka akan menyebabkan peningkatan nilai variabel semangat kerja sebesar 0,133 satuan atau 13,3 %. Dengan asumsi bahwa nilai variabel bebas yang lain adalah konstan atau nol.
- 5) Nilai *standard error of estimate* adalah sebesar 0,06122. Dimana nilai ini masih terlalu kecil jika dibandingkan dengan nilai standard deviasi dari variabel semangat kerja (Y). Sehingga dapat dikatakan bahwa persamaan regresi linier berganda yang diperoleh dalam penelitian ini lebih tepat digunakan sebagai prediktor dari variabel semangat kerja (Y) daripada nilai rata-rata dari variabel semangat kerja itu sendiri (Y).

Berdasarkan uraian-uraian di atas dapat diketahui bahwa hipotesis pertama yang dikemukakan oleh penulis yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan secara bersama-sama antara variabel disiplin kerja yang terdiri dari tata tertib kerja organisasi, pengawasan manajerial, dan disiplin pribadi terhadap semangat kerja pegawai Sekretariat DPRD Dompu. Hal ini didasarkan pada hasil uji F yaitu pengujian signifikansi secara bersama-sama dimana nilai F hitung yang diperoleh adalah sebesar

1266,077. Nilai F hitung ini lebih besar dibandingkan dengan nilai F tabel yaitu sebesar 2,7395. Sedangkan nilai signifikansinya adalah sebesar 0,000. Jauh lebih kecil dibandingkan dengan nilai  $\alpha = 0,05$ .

Hasil Uji F ini juga didukung oleh hasil analisis koefisien korelasi, dimana diperoleh nilai R sebesar 0,991. Hal ini mengandung arti bahwa hubungan antara variabel disiplin kerja yang terdiri dari tata tertib organisasi, pengawasan manajerial dan disiplin diri memiliki hubungan yang sangat erat dan positif. Maksudnya adalah jika nilai dari variabel disiplin kerja tersebut meningkat maka akan berpengaruh atau menyebabkan peningkatan nilai dari variabel semangat kerja. Dimana proporsi pengaruhnya dinyatakan oleh nilai *adjusted R square* adalah sebesar 98,2%. Sedangkan sisanya sebesar 1,8% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

Koefisien korelasi mengukur tingkat keeratan hubungan antara variabel bebas yang terdiri dari tata tertib kerja lembaga ( $X_1$ ), pengawasan manajerial ( $X_2$ ) dan disiplin pribadi ( $X_3$ ) secara simultan terhadap variabel terikat yaitu semangat kerja (Y). Karena kriterianya adalah :

- a. Jika  $R = 1$  atau mendekati 1, berarti hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat adalah sangat erat dan arah hubungan kedua variabel tersebut adalah positif atau searah.
- b. Jika  $R = 0$  atau mendekati 0, berarti hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat adalah sangat lemah bahkan tidak ada hubungan sama sekali.
- c. Jika  $R = -1$  atau mendekati -1, berarti hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat adalah sangat erat dan tetapi arah hubungan kedua variabel tersebut adalah negatif atau berlawanan arah.

Hasil perhitungan SPSS mengenai koefisien korelasi dan determinasi ditunjukkan oleh tabel di bawah ini.

**Tabel 1.** Hasil perhitungan koefisien korelasi dan determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.99 <sup>a</sup>	.983	.982	.06122	1.875

a. Predictors: (Constant), Disiplin Pribadi (X3), Tata Tertib (X1), Pengawasan Manajerial (X2)

b. Dependent Variable: Semangat Kerja (Y)

Berdasarkan hasil perhitungan SPSS yang disajikan pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai koefisien korelasi (R) adalah 0,911 atau mendekati 1. Artinya hubungan antara variabel disiplin kerja terhadap variabel semangat kerja adalah sangat erat dan positif. Dimana perubahan yang terjadi pada variabel disiplin kerja akan diikuti oleh perubahan pada variabel semangat kerja. Maksudnya jika terjadi peningkatan nilai secara serempak pada variabel disiplin kerja akan menyebabkan peningkatan nilai variabel semangat kerja. Begitu pula sebaliknya jika terjadi penurunan nilai secara serempak pada variabel bebas juga akan menyebabkan penurunan nilai variabel terikat.

Koefisien determinasi simultan yang merupakan hasil pengkuadratan koefisien korelasi menunjukkan prosentase pengaruh variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat.

Prosentase pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat yang ditunjukkan oleh koefisien determinasi simultan ( $R_{squared}$ ) pada tabel di atas adalah sebesar 98,3%. Sedangkan sisanya sebesar 1,7% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini. Tetapi karena pada penelitian ini variabel bebas yang digunakan lebih dari 1 variabel maka nilai determinasi yang digunakan bukan lagi  $R_{squared}$  melainkan  $Adjusted R_{squared}$  yaitu sebesar 0,982 atau 98,2%.  $Adjusted R_{squared}$  merupakan nilai penyesuaian atau koreksi terhadap nilai  $R_{squared}$ .

Hasil penelitian ini juga sesuai dengan pendapat Hasibuan (2002:193) yang menyatakan bahwa kedisiplinan dan semangat kerja mempunyai keterkaitan, dimana disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong semangat kerja, moral kerja, efisiensi, dan efektifitas kerja pegawai sehingga target organisasi dapat diselesaikan

tepat waktu dan tujuan organisasi dapat terwujud.

Persamaan regresi linier berganda yang diperoleh dalam penelitian ini adalah :  $Y = -0,255 + 0,244.X_1 + 0,658.X_2 + 0,133.X_3$ . Persamaan tersebut telah memenuhi kriteria uji asumsi klasik. Dimana dalam persamaan tersebut tidak terdapat adanya gejala heterokedastisitas, tidak terdapat adanya gejala autokorelasi dan tidak terdapat multikolinearitas. Dengan demikian persamaan tersebut merupakan persamaan yang BLUE. Koefisien regresi dari masing-masing variabel bebas tersebut bernilai positif. Sehingga jika organisasi menginginkan untuk memperoleh nilai semangat kerja pegawai yang maksimal maka organisasi perlu melakukan langkah-langkah untuk melakukan peningkatan nilai pada variabel-variabel disiplin diri yang terdiri dari tata tertib kerja organisasi, pengawasan manajerial dan disiplin diri.

Variabel pengawasan manajerial merupakan variabel bebas kedua dalam penelitian. Namun demikian variabel pengawasan manajerial merupakan variabel yang dominan mempengaruhi semangat kerja. Hal ini berdasarkan pada hasil analisis koefisien determinasi parsial, dimana nilai koefisien determinasi parsialnya adalah sebesar 80,4%. Dengan demikian hipotesis kedua yang diajukan oleh penulis terbukti kebenarannya. Sedangkan dari hasil uji signifikansi secara parsial yaitu uji t diperoleh nilai t hitung yang sangat tinggi yaitu sebesar 49,966, nilai t hitung ini jauh lebih besar dibandingkan t tabel yaitu sebesar 1,9955. Sehingga variabel pengawasan manajerial merupakan variabel disiplin kerja yang mempengaruhi variabel semangat kerja secara signifikan.

Uji F dipergunakan untuk menguji tingkat signifikansi hubungan antara variabel bebas yang terdiri dari tata tertib kerja lembaga ( $X_1$ ), pengawasan manajerial ( $X_2$ ), dan disiplin pribadi ( $X_3$ ) secara simultan terhadap variabel terikat yaitu semangat kerja (Y).

Langkah-langkah pengujian uji F adalah sebagai berikut :

a. Menentukan Hipotesis

$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$ , berarti secara simultan variabel bebas yang terdiri dari tata tertib kerja lembaga ( $X_1$ ), pengawasan manajerial ( $X_2$ ) dan disiplin pribadi ( $X_3$ ) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat yaitu semangat kerja ( $Y$ ).

$H_0 : \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq 0$ , berarti secara simultan variabel bebas yang terdiri dari tata tertib kerja lembaga ( $X_1$ ), pengawasan manajerial ( $X_2$ ) dan disiplin pribadi ( $X_3$ ) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat yaitu semangat kerja ( $Y$ ).

b. Menentukan nilai F tabel

$$\alpha = 5\% = 0,05$$

$$df_1 = 3$$

$$df_2 = n - k - 1 = 71 - 3 - 1 = 68$$

$$F_{\text{tabel}}(0,05;3,68) = 2,7395$$

c. Menentukan nilai  $F_{\text{hitung}}$

Tabel 2. Hasil uji F

ANOVA						
Mode		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.233	3	4.744	1266.07	.000
	Residual	.251	67	.004		
	Total	14.485	70			

a. Predictors: (Constant), Disiplin Pribadi (X3), Tata Tertib (X1) Manajerial (X2)

b. Dependent Variable: Semangat Kerja (Y)

Berdasarkan hasil analisis deskriptif terungkap bahwa tingkat pengawasan manajerial pada Sekretariat DPRD yang meliputi pengawasan, ketepatan waktu pimpinan, pemeriksaan pimpinan, pemberian sanksi sesuai tingkat pelanggaran dan konsistensi pemberian sanksi adalah cukup tinggi. Dimana skor rata-rata variabelnya adalah sebesar 3,80 atau mendapatkan penilaian cukup tinggi dari responden.

Dengan demikian penerapan fungsi manajerial pada DPRD Kabupaten Dompu sudah cukup baik. Pengawasan manajerial merupakan pengawasan yang dilakukan oleh pihak manajemen atau pimpinan untuk membangun disiplin kerja pegawai. Seorang pimpinan harus mengetahui bahwa pengawasan membantu para pegawai untuk melaksanakan pekerjaan menjadi lebih baik, berarti bahwa pegawai dibantu oleh pimpinan dalam pelaksanaan kewajibannya apabila pegawai ada sesuatu yang belum dipahami. Dalam hubungannya dengan

disiplin kerja pegawai, pengawasan manajerial disini adalah pengawasan yang dilakukan oleh pihak manajemen atau pimpinan untuk membangun disiplin pegawai. Menurut Terry (1986:395) pengawasan manajerial adalah mengevaluasi hasil kerja dan apabila perlu, menerapkan tindakan-tindakan korektif apabila terjadi pelanggaran sehingga pekerjaan sesuai dengan rencana.

Variabel tata tertib kerja organisasi merupakan variabel bebas pertama dalam penelitian ini. Namun berdasarkan hasil analisis koefisien determinasi parsial, nilai koefisien determinasinya adalah sebesar 28,8%. Sehingga menempatkan variabel tata tertib kerja organisasi pada urutan kedua variabel paling berpengaruh terhadap semangat kerja. Hal ini didukung dari hasil uji signifikansi secara parsial yaitu uji t. Dimana nilai t hitung yang diperoleh adalah sebesar 17,892, lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,9955. Sedangkan nilai signifikansinya sebesar 0,000, lebih kecil daripada nilai  $\alpha = 0,05$ . Sehingga variabel tata tertib kerja organisasi dinyatakan secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang berasal dari jawaban responden, variabel tata tertib kerja organisasi yang terdiri dari pengetahuan dan pemahaman mengenai tata tertib dan sanksi yang dibuat organisasi memperoleh nilai skor rata-rata sebesar 4,41. Artinya tingkat pengetahuan dan pemahaman pegawai mengenai tata tertib dan sanksi yang dibuat organisasi adalah sangat tinggi. Hal ini mungkin disebabkan oleh tingginya tingkat pendidikan yang dimiliki oleh pegawai tersebut sehingga mereka mampu untuk mengetahui dan memahami tata tertib dan sanksi peraturan organisasi secara lebih baik.

Dengan pengetahuan dan pemahaman yang baik mengenai tata tertib dan sanksi organisasi diharapkan tidak terjadi pelanggaran. Oleh karena itu organisasi perlu mensosialisasikan peraturan tersebut kepada seluruh pegawai. Pelaksanaan tata tertib kerja organisasi akan menciptakan disiplin kerja bagi pegawai, dimana disiplin kerja sangat dibutuhkan dalam mencapai tujuan

organisasi. Nitisemito (1996:118) mengemukakan bahwa kedisiplinan dalam suatu organisasi dapat ditegakkan bila sebagian besar peraturan/tata tertib ditaati oleh sebagian besar pegawai, dan dalam praktek sulit untuk mengusahakan seluruh peraturan ditaati oleh setiap pegawai. Oleh karena itu bila suatu organisasi telah dapat mengusahakan sebagian besar dari peraturan/tata tertib ditaati oleh sebagian besar pegawai, sebenarnya kedisiplinan sudah dapat ditegakkan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa karena tingkat pengetahuan dan pemahaman pegawai Sekretariat DPRD sangat tinggi maka kedisiplinan tersebut dapat ditegakkan.

Variabel bebas ketiga adalah variabel kedisiplinan diri. Berdasarkan hasil uji t variabel ini ternyata memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel semangat kerja. Dimana nilai t hitung yang diperoleh adalah sebesar 12,126. Nilai t hitung ini lebih besar dibandingkan t tabel yaitu sebesar 1,9955. Sedangkan nilai signifikansinya adalah sebesar 0,000, lebih kecil dibandingkan dengan nilai  $\alpha = 0,05$ . Berdasarkan analisis koefisien determinasi parsial, variabel ini memiliki nilai determinasi parsial sebesar 19,5%. Sehingga variabel ini dinyatakan sebagai variabel yang memiliki pengaruh terkecil diantara variabel bebas yang lain.

Berdasarkan persamaan regresi linier berganda, variabel ini memiliki nilai koefisien regresi yang positif. Artinya jika nilai variabel disiplin diri meningkat maka nilai variabel semangat kerja juga akan ikut meningkat. Berdasarkan hasil analisis deskriptif dari jawaban responden. Variabel disiplin pribadi memiliki rata-rata skor sebesar 4,11. Dengan demikian tingkat disiplin pegawai Sekretariat DPRD berada pada tingkat yang cukup tinggi.

Dengan disiplin pribadi yang tinggi diharapkan memiliki tingkat pengendalian diri yang tinggi pula. Sebab dengan pengendalian diri yang baik akan mudah untuk mencapai puncak prestasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Agustian (2001:221) menyatakan pengendalian diri adalah syarat mutlak untuk mencapai puncak prestasi. Pengendalian diri disini adalah mengendalikan suasana hati. Suasana hati

dapat sangat mempengaruhi wawasan, pikiran, dan tindakan seseorang. Ketika kemarahan memuncak, suasana hati seringkali bergolak tidak terkendali, akibatnya persoalan kecil yang biasanya tidak menimbulkan masalah apa-apa, akan berubah menjadi persoalan serius yang mengesalkan hati dan membuat resah atau gusar.

Prinsip untuk tetap tenang saat menghadapi provokasi atau tekanan berlaku bagi siapapun apabila berhadapan dengan orang-orang yang sedang marah atau berwatak kasar atau pemberang, baik dari pimpinan maupun rekan kerja. Mereka harus mampu menyelaraskan semangat, ambisi, dan kemauan keras mereka sehingga mereka mampu untuk bekerja secara tenang dan produktif serta selalu mampu bekerja pada posisi puncak. Pengendalian diri akan mampu mengesampingkan dorongan yang timbul dari perasaan sendiri, bahkan ketika sedang bergolak, sehingga dapat memfokuskan diri sepenuhnya kepada orang atau masalah yang sedang dihadapi.

Dalam penelitian pengaruh tata tertib kerja, pengawasan manajerial disiplin pribadi serta semangat kerja pegawai Sekretariat DPRD, didapati temuan penelitian bahwa adanya pengaruh antara tata tertib kerja, pengawasan manajerial dan disiplin pribadi pegawai terhadap semangat kerja pegawai Sekretariat DPRD Dompus. Hal ini menunjukkan bahwa tata tertib kerja, kepuasan pegawai dan komitmen pegawai berdampak sangat besar terhadap semangat kerja pegawai Sekretariat DPRD Dompus. Dengan tata tertib kerja yang sesuai, juga mendorong adanya kepuasan pegawai, sehingga dengan adanya tata tertib kerja, pengawasan manajerial dan disiplin pribadi, akan mendorong semangat kerja pegawai yang semakin kuat. Bila pegawai sudah bersemangat terhadap tugas dan organisasinya, maka lambat laun semangat kerja pegawai tersebut pasti akan meningkat karena mereka akan lebih termotivasi dalam bekerja. Temuan ini hendaklah diperhatikan manajemen Pegawai Sekretariat DPRD Dompus untuk meningkatkan manajemen sumberdaya manusia salah satu organisasi besar di Dompus.

## Simpulan

Adapun simpulan yang diperoleh dari penelitian ini adalah :

- 1) Variabel disiplin kerja yang terdiri dari tata tertib kerja perusahaan, pengawasan manajerial, dan disiplin diri secara bersama-sama atau simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel semangat kerja. Hal ini berdasarkan pada hasil uji F, dimana nilai F hitung yang diperoleh adalah sebesar 1266,077, lebih besar daripada F tabel = 2,7395.
- 2) Variabel tata tertib kerja perusahaan secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel semangat kerja. Hal ini berdasarkan pada hasil uji t, dimana diperoleh nilai t hitung sebesar 17,892, lebih besar daripada t tabel = 1,9955.
- 3) Variabel pengawasan manajerial secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel semangat kerja. Hal ini berdasarkan pada hasil uji t, dimana diperoleh nilai t hitung sebesar 49,966, lebih besar daripada t tabel = 1,9955.
- 4) Variabel disiplin secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel semangat kerja. Hal ini berdasarkan pada hasil uji t, dimana diperoleh nilai t hitung sebesar 12,126, lebih besar daripada t tabel = 1,9955.
- 5) Variabel pengawasan manajerial merupakan variabel yang dominan mempengaruhi semangat kerja. Hal ini berdasarkan pada hasil perhitungan koefisien determinasi parsial yaitu sebesar 80,4%. Nilai ini merupakan nilai koefisien determinasi parsial tertinggi dibandingkan dua variabel bebas yang lain.

## Daftar Pustaka

Agus Tulus, Moh. 1993. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grafindo Pustaka Utama

Bernardin, H.J dan Russel, J.A. 1993. *Human Resources Management, An Experiential Approach*; McGrawHill, Singaporare.

Dessler G. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*; Alih Bahasa Mohan Benyamin, Jilid II, PT. Prehalindo, Jakarta.

Fred Luthans, 2006. *Perilaku Organisasi*, edisi Sepuluh, Andi, Yogyakarta,

Handoko T.H, dan Reksohadiprodjo. 1992. *Organisasi Perusahaan Teori: Struktur dan Perilaku*, Edisi kedua, Yogyakarta, BPFE.

Handoko T. H. 2001. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua, Yogyakarta, BPFE.

Hasibuan, Melayu SP. 1991. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci-kunci Keberhasilan*. Jakarta: CV. Haya Mas Agung

Hasibuan, Melayu SP. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.

Heidjrachman, Suad Husnan. 1990. *Manajemen Personalialia*, Yogyakarta, BPFE.

Kootz, Harold, O' Dormel, Cyril dan Heinz, Weihrich. 1988. *Manajemen*, Singapura, Me Grow Hill Book Company.

Mataheru, F. 1985. *Motivasi Kerja*. Malang: Pusat Penelitian IKIP Malang

Nitisemito, Alex S. 1996. *Manajemen Personalialia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Jakarta, Ghalatia Indonesia.

Robbins, Stephen.P, 1996. *Perilaku Organisasi*; Jakarta, Prenhalindo (Terjemahan),

Siagian, S.P. 1992. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Balai Aksara

Siagian, Sondang P. 1993. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara

Surya Dharma. 2005. *Manajemen Kinerja*. Yogyakarta. Pustaka Pelajar

Tilaar HAR. 1997. *Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Era Globalisasi*. Jakarta: PT. Gramedia Widiaswara

Wahjosumidjo. 1985. *Kepemimpinan dan Motivasi*, Jakarta, Ghalia Indonesia.

- Wexley, Kenneth, N dan Yulk, Gary, Zainun, B. 1981. *Manajemen dan Motivasi*.  
terjemahan Muh Shobaruddin. 1997. Jakarta: Balai Aksara.  
Perilaku Organisasi dan Psikologi dan  
Psikologi Personalia, Jakarta, Rineka  
Cipta.