BAB V

PEMBAHASAN

Pembahasan ini diarahkan untuk menganalisis pengaruh variabel independen (disiplin dan kompetensi) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan) pada Supermarket Sakit Sakinah Keputih Surabaya.

A. Analisa Pengaruh Disiplin Dan Kompetensi Karyawan Secara Parsial Terhadap Kinerja Karyawan Supermarket Sakinah Keputih Surabaya

Untuk mengetahui apakah variabel independen berpengaruh secara parsial terhadap variabel dependen maka dilakukan dengan uji t pada SPSS versi 20. Dan hasil dari uji t menunjukkan bahwa kedua variabel independen yaitu disiplin dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan Supermarket Sakinah Keputih Surabaya. Berikut hasil SPSS yang diperoleh untuk mengetahui adanya pengaruh secara parsial variabel independen terhadap variabel dependen:

1. Berdasarkan penelitian uji t pada variabel tingkat disiplin (X_1) signifikansi sebesar 0,043 lebih kecil dari 0,05 maka hipotesis diterima yaitu terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial atau individu antara tingkat disiplin (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) Supermarket Saakinah Keputih Surabaya.

   Disiplin merupakan alat yang digunakan para menejer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

norma sosial yang berlaku. Sudah seharusnya seorang karyawan menunjukkan sikap hormat yang ia miliki terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Dengan demikian, bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan itu dilakukan, maka karyawan akan memiliki sikap disiplin yang baik.

Dalam hal ini bisa terlihat pada ketentuan Supermarket Sakinah yang mengharuskan setiap karyawan yang wajib hadir di tempat kerja tepat waktu sesuai jam kerja yang telah ditetapkan. Adapun ketentuan tersebut yaitu: untuk shift pagi mulai dari jam 08.00- 16.30 (dengan jam istirahat 1 jam waktu jam shalat dzuhur), dan shift sore mulai dari pukul 14.00-22.00 (dengan jam istirahat 1 jam waktu jam shalat ashar dan maghrib). Kemudian khusus di Hari Jum'at mengingat bahwa seluruh karyawan yang dimiliki berjenis kelamin laki-laki maka mengharuskan Supermarket Sakinah untuk menutup Supermarket Sakinah dan buka lagi saat sholat jumat selesai, yaitu dari jam 11.00 – 13.00.

Hal ini sesuai dengan teori Suyadi yang mengungkapkan bahwa disiplin karyawan adalah ketaatan karyawan bersangkutan dalam menghormati perajnjian kerja dengan perusahaan dimana dia bekerja.[1] Ini berarti bahwa disiplin yang baik akan mencerminkan besarnya tanggungjawab seorang karyawan terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Dengan kata lain, hal ini juga akan menumbuhkan rasa semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan.

[1] Suyadi Prawirasentono, *Kebijakan Kinerja Karyawan*…, 31.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kemudian apabila karyawan Supermarket Sakinah ini melanggar peraturan yang telah ditetapkan maka langkah pertama perusahaan adalah dengan cara diberikan peringatan lisanole masing-masing *supervisor*. Namun apabila peringatan lisan tersebut sudah diberikan sampai 3 kali pelanggaran maka karyawan tersebut akan mendapatkan Surat Peringatan 1, disusul dengan Surat Peringatan 2 bila karyawan tersebut masih melakukan kesalahan. Dan akan berakhir pada Surat Peringatann ke 3 yang karyawan tersebut sudah di *off* kan dari pekerjaan di Supermarket Sakinah. Pemberian sanksi terhadap karyawan dimaksudkan sebagai tindakan korektif dan pengarahan terhadap sikap dan tingkah laku karyawan, sehingga dapat diciptakan lingkungan kerja yang aman, teratur dan tertib.

Hal ini sesuai dengan teori Handoko yang menyebutkan bahwa maksud pendisiplinan adalah untuk memperbaiki kegiatan di waktu yang akan datang bukan menghukum kegiatan di masa lalu.[2]

Dengan demikian, karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan kinerjanya baik dalam hal tenaga maupun pikirannya demi terwujudnya tujuan organisasi.[3]

Selanjutnya melalui disiplin akan mencerminkan kekuatan, karena biasanya seseorang yang berhasil dalam karyanya adalah mereka yang memilki disiplin tinggi. Jadi, kedisiplinan ini merupakan kunci keberhasilan suatu perusahann dalam mencapai tujuan.

---

[2] T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Mnausia*...,210.
[3] Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*…, 88.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dilihat dari segi disiplin karyawan Superarket Sakinah ini sebagaimana uji t bahwa hipotesis diterima, yang artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan disiplin (X_1) terhadap karyawan (Y). Hal ini dapat diambil kesimpulan bahwa disiplin karyawan Supermarket Sakinah tersebut membawa pengaruh yang positif terhadap karyawan, yakni semakin tinggi tingkat disiplin maka kinerja karyawan Supermarket Sakinah tersebut semakin tinggi atau baik.

2. Hasil output uji t pada variabel kompetensi (X_2) diperoleh hasil bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu 10,501 > 1,999 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 maka hipotesis diterima, hipotesis menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial atau individu antara kompetensi (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) Supermarket Sakinah Keputih Surabaya.

   Kompetensi dapat digunakan sebagai kriteria menentukan penempatan kerja karyawan. Karyawan yang ditempatkan pada tugas tertentu akan mengetahui kompetensi apa yang diperlukan, serta jalan yang harus ditempuh untuk mencapainya dengan mengevaluasi kompetensi-kompetensi yang sesuai dengan tolak ukur kinerja.

   Dalam kenyataannya, pada Supermarket Sakinah pengembangan kompetensi karyawan ini juga bisa dilihat dengan adanya pelatihan-pelatihan yang diadakan untuk masing-asing divisi diadakan bergantian setiap bulan sekali. Hal ini tidak lain dilaksanakan agar mendukung kinerja karyawan tersebut. Sebagai contoh pada divisi *security*. Untuk

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

meningkatkan kompetensinya, perusahaan mengadakan pelatihan untuk *security* Supermarket Sakinah dengan cara bergabung dengan *security* yang ada di Koppontren Hidayatullah yang mana nantinya akan bekerjasama dengan pihak Polsek setempat. Namun, jika pihak Polsek sedang berhalangan untuk memberikan pelatihan tentang standart keamanan untuk *security*, maka kerjasama bisa dilaksanakan dengan pihak Angkatan Laut.

Hal ini sesuai dengan teori Nawawi yang menyatakan bahwa kompetensi merupakan kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandaskan atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.[4]

Namun, mengingat Supermarket Sakianh ini berada dibawah naungan Koppontren Hidayatullah maka tidak hanya sklill secara umum saja yang diperhatikan. Para karyawan juga diharapkan untuk memiliki kemampuan secara rohani yang baik. Dalam hal ini Sakinah menyebutnya dengan "saqofah" yakni kemampuan untuk membaca Al-Qur'an dengan baik. Dengan harapan seluruh karyawan yang nantinya sudah baik dalam membaca Al-Qur'an ini diharapkan juga bisa mengedapankan hal ibadah. Sebagai contoh ketika telah mendengar kumandang adzan, maka para karyawan sudah bersiap-siap berangkat ke masjid atau mushallah yang telah disediakan.

[4] T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*...,210.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Agenda untuk meningkatkan kualitas bacaan Al-Qur'an ini diadakan kegiatan yang diberi nama mengaji *morning* yang dilaksanakan setiap minggu sekali dengan ketentuan waktu 1 jam. Pelaksanaannya bergantian dari karyawan yang bekerja shift pagi dan shift sore. Selain itu dari pihak Koppontren Hidayatullah juga mengadakan pelatihan baca AlQur'an selama sebulan sekali. Untuk tutor kegiatan ini bisa langsung dari pihak Hidayatullah atau juga tokoh setempat agar karyawan tidak merasa jenuh. Jika dalam pelatihan tersebut sekiranya ada beberapa karyawan yang kurang baik dalam bacaannya, maka pihak Hidayatullah memberikan pembinaan khusus di hari Rabu yang ini juga bersifat umum bagi para konsumen Supermarket Sakinah yang juga ingin memperbaiki bacaan Al-Qur'an yang dimiliki.

Dengan begitu pengelolaan sumber daya manusia akan lebih terarah, khususnya karyawan akan dapat dikembangkan untuk meningkatkan pengetahuan, sikap, kemampuannya dalam menyelesaikan tugas yang telah diberi oleh perusahaan. Kompetensi karyawan seperti pengetahuan dan kemampuan ini merupakan modal utama bagi karyawan untuk mencapai tujuan dan harapan perusahaan. Apabila karyawan tersebut mampu bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya maka ia juga akan mendapatkan perhatian yang lebih pula dari perusahaan.

Sejalan dengan teori Finc dan Crunkilton yang menyebutkan bahwa kompetensi diartikan sebagai penguasaan terhadap suatu tugas, keterampilan, sikap dan apresiasi yang diperlukan untuk menunjnag

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

keberhasilan. Hal tersebut menunjukkan bahwa kompetensi mencakup tugas, keterampilan, sikap, dan apresiasi yang harus dimiliki oleh sumber daya manusia organisasi untuk dapat melaksanakan tugas-tugas pekerjaan sesuai dengan yang dibebankan oleh organisasi. Kompetensi yang harus dikuasai oleh sumber daya manusia perlu dinyatakan sedemikian rupa agar dapat dinilai, sebagai wujud hasil pelaksanaan tugas yang mengacu pada pengalaman langsung.[5]

Sebagaimana uji t yang telah dilakukan dilihat dari segi kompetensi, maka kompetensi karyawan yang ada pada Supermarket Sakinah Keputih Surabaya terdapat pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Supermarket Sakinah Keputih.

B. Analisa Pengaruh Disiplin dan Kopetensi Secara Bersama-sama (Simultan) terhadap Karyawan Supermarket Sakinah Keputih Surabaya

Untuk mengetahui apakah variabel independen berpengaruh secara simultan terhadap variabel dependen maka dilakukan uji F dengan bantuan SPSS 20. Dan hasil uji F diperoleh $F_{hitung} > F_{tabel}$ (86,914 > 3,145) dan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis diterima dan dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan secara simultan atau bersama-sama dari disiplin (X_1) dan kompetensi (X_2) terhadap kinerja karyawanmuslim (Y) Supermarket Sakinah Keputih Surabaya.

Saat ini untuk memenuhi kebutuhan hidup, manusia sudah tidak bisa memanfaatkan alam sekitarnya. Mengingat bahwa kehidupan semakin modern

[5] Finc dan Crunkilton dalam Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*…, 204.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dan alam yang sudah tidak menjadi milik umum lagi. Wilayah perkotaan yang memiliki masyarakat yang telah terbiasa hidup praktis menjadikan perdagangan sebagai kegiatan yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari.

Keberadaan supermarket merupakan sebuah kebutuhan masyarakat, terutama untuk masyarakat yang berdomisili di perkotaan mempunyai banyak kesibukan dan memiliki waktu belanja yang tidak lama. Oleh karena itu tidak heran bahwa para pemain bisnis tertarik untuk menjalankan usaha ritel khususnya usaha supermarket atau swalayan. Seiring dengan semakin banyaknya pesaing supermarket di Indonesia, para pemain bisnis dihadapkan pada ketatnya persaingan dan kompetensi sumber daya manusia. Untuk dapat unggul dalam persaingan, perusahaan harus berpacu dalam melakukan penilaian terhadap kinerjanya selama ini.

Kesuksesan kinerja perusahaan ditentukan oleh kompetensi karyawan yang ada. Kompetensi ini merupakan suatu keampuan untuk melakukan sesuatu pekerjaan atau tugas yang didasari oleh keterampilan dan pengetahuan. Dalam perusahaan, karyawan yang berkompetensi tinggi merupakan suatu asset perusahaan. Karena itu untuk menjaga assetnya, perusahaan perlu adanya pelatihan dan pengembangan diri karyawan dalam melaksanakan perusahaan.

Sebagaimana yang dijelaskan pada uji t kompetensi bahwa kompetensi karyawan pada Supermarket Sakinah bisa mengakibatkan pengaruh positif ataupun negatif. Pengaruh positif terjadi jika para karyawan tersebut

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menganggap karyawan lain bukan sebagai penghalang ataupun lawannya melainkan sebagai rekan yang memotivasi diri untuk lebih baik lagi dalam meningkatkan kompetensi. Sedangkan berpengaruh negatif jika karyawan tersebut menganggap karyawan lain sebagai penghalang ataupun lawan sehingga merasa keberatan untuk meningkatkan kompetensi yang dimiliki.

Disiplin yang baik nantinya akan mencerminkan besarnya tanggungjawab seorang karyawan terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Dengan kata lain, hal ini juga akan menumbuhkan rasa semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan.

Disiplin dan kompetensi ini merupakan dua komponen penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Jika disiplin berjalan bersama-sama dengan kompetensi maka akan bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan untuk menjadi lebih baik lagi. Dengan adanya disiplin yang baik pada diri seorang karyawan dan adanya kompetensi dalam dirinya untuk menjalankan pekerjaannya maka hasil yang muncul adalah kinerja karyawan yang semakin membaik. Dalam artian, jika seorang karyawan pada Supermarket Sakinah Keputih Surabaya ini mempunyai kesadaran disiplin yang baik atau tinggi, itu berarti kompetensi karyawan yang dimilik menjadi baik pula, sehingga kinerja mereka akan senantiasa meningkat.

Hal ini sesuai dengan uji F yang dilakukan bahwa secara bersama-bersama disiplin dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Supermarket Sakinah Keputih Surabaya. Jadi, dapat disimpulkan bahwa dengan semakin tingginya tingkat disiplin dan kompetensi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

maka akan semakin baik pula kinerja karyawan Supermarket Sakinah Keputih Surabaya tersebut.

Adapun besarnya persentase sumbangan yang diberikan oleh kedua variabel independen yakni disiplin (X_1) dan kompetensi (X_2) terhadap variabel dependen yakni kinerja karyawan (Y) dapat dilihat pada nilai R square (Lihat tabel 4.14). R square menunjukkan nilai sebesar 0,737 atau 73,7%. Hal ini menunjukkan persentase sumbangan pengaruh variabel independen (tingkat disiplin dan kompetensi) mampu menjelaskan sebesar 73,7% variasi variabel dependen (kinerja karyawan), sedangkan sisanya sebesar 26,3% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

C. Analisa Variabel Yang Mempunyai Pengaruh Dominan Antara Disiplin Dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Supermarket Sakinah Keputih Surabaya

Berdasarkan hasil penelitian dari kedua variabel bebas (disiplin dan kompetensi) yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan Supermarket Sakinah Keputih Surabaya adalah variabel kompetensi (X_2). Hal ini dapat dilihat pada uji koefisien beta yang menunjukkan nilai koefisien beta kompetensi lebih besar dari koefisien beta disiplin yaitu 0,776 > 0,152 dan nilai signifikansi variabel kompetensi juga lebih kecil dari nilai signifikansi disiplin yaitu 0,000 < 0,043.

Di Supermarket Sakinah, variabel kompetensi memang terjadi cukup ketat. Oleh sebab itu, para karyawan harus mempunyai kompetensi yang bagus dan senantiasa meningkatkan kompetensi mereka yang terdiri dari

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

motives (sesuatu dimana seseorang secara konsisten berpikir sehingga ia melakukan tindakan), *traits* (watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespons sesuatu dengan cara tertentu), *self concept* (sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang), *knowledge* (informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu), dan *skills* (kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental). Dengan dimilikinya kompetensi karyawan yang kuat tersebut maka mereka akan tetap mampu meningkatkan kinerjanya pada Supermarket Sakinah Keputih Surabaya.

Terdapat beberapa manfaat yang akan diperoleh perusahaan dengan diterapkannya kompetensi karyawan ini. Beberapa manfaatnya adalah sebagai berikut:

1. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai.

   Dalam hal ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan. Pertanyaan yang pertama yaitu, mengenai keterampilan, pengetahuan dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan. Kemudian pertanyaan kedua mengenai perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan kinerja. Kedua hal tersebut akan banyak membantu dalam mengurangi pengambilan keputusan secara subjektif dalam bidang sumber daya manusia.

2. Alat seleksi karyawan.

   Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon karyawan yang terbaik. Dengan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kejelasan terhadap perilaku efektif yang diharapkan dari karyawan, kita dapat mengarahkan pada sasaran yang efektif serta mengurangi biaya rekrutmen yang tidak perlu. Caranya dengan mengembangkan suatu perilaku yang dibutuhkan untuk setiap fungsi jabatan serta memfokuskan wawancara seleksi pada perilaku yang dicari.

3. Memaksimalkan produktivitas.

   Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi "ramping" mengharuskan kita untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk dimobilisasikan secara vertical maupun horizontal.

4. Dasar untuk pengembangan system remunisasi.

   Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan system remunisasi (imbalan) yang akan dianggap lebih adil. Kebijakan remunisasi akan lebih terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan seorang karyawan.

5. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan.

   Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat beubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat. Model kompetensi memberikan sarana untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah ini.

6. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja karyawan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id