BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Kualitas Supervisi

2.1.1.1 Pengertian Supervisi

Menurut Mulianto, Ruddy Cahyadi dan Widjajakusuma (2006:3), berpendapat bahwa:

"Supervisi adalah usaha mencapai hasil yang diinginkan dengan cara mendayagunakan bakat/kemampuan alami manusia dan sumber-sumber yang memfasilitasi, yang ditekankan pada pemberian tantangan dan perhatian yang sebesar-besarnya terhadap bakat/kemampuan alami manusia".

Sedangkan menurut Agus Dharma (2001:3), berpendapat bahwa:

"Supervisi adalah kegiatan mengkoordinasikan pelaksanaan tugas melalui pengarahan dan umpan balik (*feedback*) yang efektif dan efisien".

Sedangkan menurut Wijono yang dikutip Yusstanto (2010:3) berpendapat bahwa,

"Supervisi sebagai kegiatan yang merencanakan, mengarahkan, membimbing, mengajar, mengobservasi, mendorong, memperbaiki, memercayai, dan mengevalusi secara berkesinambungan anggota secara menyeluruh sesuai dengan kemampuan dan keterbatasan yang di miliki anggota.".

Jadi, dapat ditarik kesimpulan bahwa seorang supervisor dalam menjalankan supervisinya harus efektif dan efisien membuat rencana, melaksanakan apa-apa yang sudah direncanakan, mengatur bagian beserta orang-orangnya, melaksanakan serta membagi tugas kepada bawahan, dan pada akhirnya

melakukan pengarahan dan pengawasan atas jalannya setiap bagian dalam mencapai rencana yang telah ditetapkan.

Supervisi biasanya dilakukan oleh manajer yang umumnya berada dibawah kordinasi manajer menengah. Supervisor mengupayakan agar para petugas pelaksana dilapangan dapat melaksanakan rencana dan kebijakan yang telah ditetapkan. Supervisor merupakan manajer tingkat pertama ang berhubungan langsung dengan karyawan.

Dalam melakukan supervisi terhadap karyawan, supervisor terlibat dalam setiap kegiatan manajemen sebagai berikut:

a. Perencanaan yaitu menetapkan tujuan, memutuskan cara pencapaian tujuan, menetapkan arah tindakan, serta menetapkan kebijakan dan prosedur.
b. Pengorganisasian yaitu menetapkan pembagian kerja, penugasan kerja, pengelompokkan pekerjaan untuk kordinasi, serta menetapkan wewenang dan tanggung jawab.
c. Pendayagunaan tenaga yaitu menyeleksi orang untuk melaksanakan pekerjaan, menempatkan dan memberikan orientasi untuk melaksanakan pekerjaan, serta melatih dan menilai kinerja karyawan.
d. Pembinaan yaitu memberi contoh, memotivasi dan memberdayakan karyawan. Termasuk disini adalah upaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan untuk berkinerja bagus. Misalnya menangani keluhan dengan bijaksana.

e. Pengendalian yaitu menghimpun informasi tentang pencapaian hasil, membandingkannya dengan standar/rencana, dan melakukan tindakan perbaikan jika perlu. (Agus Dharma, 2001;5)

2.1.1.2 Efektifitas Supervisi

Kemampuan seorang supervisor untuk memimpin bawahannya akan sangat mempengaruhi produktivitas unit kerjanya. Efektifitas kepemimpinan seorang supervisor diukur oleh dua faktor utama yaitu:

1) Faktor keluaran (*output*) yaitu tingkat hasil yang dicapai unit kerja yang merupakan petunjuk seberapa baik pencapaian sasaran yang telah direncanakan. Faktor ini mencakup produktivitas, kualitas, *profitability*, dan efektifitas biaya.
2) Faktor manusia yaitu menunjukan tingkat kerjasama dikalangan karyawan dan kepuasan bekerja diperusahaan bersangkutan. (Agus Dharma, 2001:13)

Terdapat beberapa prinsip dasar agar supervisor dapat memimpin secara efektif. Prinsip ini boleh jadi tidak mencakup semua hal yang dipandang perlu dihayati dan dilaksanakan oleh seorang supervisor, akan tetapi, pengalaman telah menunjukan bahwa ketiga prinsip itu paling menonjol dikalangan supervisor efektif.

a. Prinsip 1: Kejelasan Berkomunikasi
b. Prinsip 2: Memberikan yang terbaik
c. Prinsip 3: Berpegang pada tujuan

2.1.1.3 Aspek-Aspek Pelaksanaan Supervisi

Supervisor dalam melaksanakan supervisi dengan tepat untuk meningkatkan produktivitas dilihat dari aspek yaitu sebagai berikut:

1. Aspek kepemimpinan dan mentoring;
   a. Feedback
   b. Perhatian Supervisor
   c. Konseling & Mentoring
   d. Supervisor Sebagai Panutan
2. Aspek kondisi kerja;
   a. Penumbuhan Sikap Mental Bekerja
   b. Penjelasan Mengenai Penugasan
   c. Pengawasan Penugasan
   d. Meminimalkan Stress
3. Aspek penugasan.
   a. Adanya tanggung jawab
   b. Memaksimalkan Kesempatan

2.1.1.4 Tugas dan Tanggung Jawab Seorang Supervisor

Secara umum, tugas dan tanggung jawab supervisor adalah,

1. Memimpin karyawan yang berada dibawah tanggung jawabnya
2. Memahami sasaran perusahaan dan mengusahakan agar kontribusi dan hasil kerja bawahannya menunjang sasaran perusahaan.
3. Memberikan informasi kepada atasan, rekan, dan bawahannya.

4. Menjaga kekompakan dan menyamakan persepsi dalam melaksanakan tugas.
5. Mencari dalam mengembangkan cara yang lebih baik dalam mencapai sasaran.
6. Melatih bawahan dengan menekankan kerja sama kelompok (meningkatkan kemampuan bekerja didalam belajar kelompok)
7. Membina dan memelihara kelompok.
8. Menerjemahkan atau menjabarkan kebijakan serta peraturan perusahaansebagai pedoman kerja kelompok.
9. Menjalankan peraturan perusahaan.
10. Membuat laporan kepada atasan baik mengenai hasil kerja maupun hal-hal lain yang perlu diketahui atasan.
11. Mendelegasikan dan menjadwalkan tugas secara adil kepada bawahan serta mengontrol pelaksanaannya.
12. Menekankan biaya produksi tanpa memengaruhi mutu produk.

2.1.1.5 Fungsi supervisor

Lebih dari itu, seorang supervisor mempunyai peran ganda atau dwifungsi. Suatu saat, ia mewakili perusahaan menyampaikan intruksi kerja, perintah, atau informasi lain kepada bawahannya serta harus menjaga kepentingan perusahaan. Disaat lain, ia harus menyampaikan keluhan karyawan kepada atasan, memperjuangkan kebutuhan karyawan, dan membela nasib karyawan sesuai dengan norma-norma, peraturan, perundang-undang yang berlaku. Posisi

semacam ini sungguh menempatkan supervisor dalam situasi yang adakalanya tidak mudah. Seorang supervisor kadang-kadang merasa terjepit.

2.1.1.6 Wewenang supervisor

Untuk menjalankan tugas, tanggung jawab dan fungsi diatas dengan baik, seorang supervisor perlu diperlukan wewenang. Yang dimaksud dengan wewenang dalam hal ini adalahotoritas atau tindakan yang secara sah dibenar kan dalam rangka melaksanakan tugas yang baikdan dipertanggung jawab kan. Secara umum wewenang seorang supervisor adalah sebagai berikut:

1. Membuat keputusan yang berhubungan dengan tugas.
2. Menghargai hasil karya atau prestasi kerja karyawan untuk meningkatkan moral kerja dalam bentuk nonfinansial. Sementara itu, penghargaan yang menyangkut fiansial, kenaikan tingkat, promosi atau penghargaan laindapt dilakukan dalam bentuk usulan.
3. Mendayagunakan tenaga kerja dan sumber daya lain dibagian untuk mencapai sasaran tugas.
4. Mengundang pendapat dan mendorong ide bawahan untuk ikut berpartisipasi dalam membuat keputusan.

Itulah sebabnya dapat diartikan secara luas bahwa yang dimaksud dengan kata supervisor tidaklah terbatas dengan mereka yang menyandang predikat atau pangkat supervisor saja, tetapi siapa saja yang ada dalam supervisi mencakup unsur pengawasan.

2.1.1.7 Ciri-ciri supervisi efektif

Menurut R. Keith Mobley dalam artikelnya"The Keys to Effective Supervision" supervisi efektif memiliki ciri-ciri yang dapat diartikan panduan dalam mengembangkan keterampilan supervisi dan dalam mengambil keputusan sehubungan dengan tugas-tugas supervisi seorang pemimipin. Ciri-ciri yang dimaksud adalah:

a. Pendelegasian

   Sama dengan seorang manjer, supervisor , atau pimipinan unit, harus dapat membawa timnya kearah target yang telah ditetapkan. Dengan keterbatasan waktu dan tenaga, akan lebih efektif jika ia mendelegasikan sebagian tugas-tugasnya, terutama yang bersifat teknis lapangan, kepada anak buahnya atau anggota tim.

b. Keseimbangan

   Seorang pimpinan diberikan otoritas untuk mengambil keputusandan memberikan tugas kepada orang-orang dibawah tanggung jawanya. Otoritas ini harus digunakan dengan tepat, artinya manajer atau supervisor harus menyeimbangkan penggunaan otoritasnya. Perlu tahu kapan menggunakan otoritas ini dan kapan harus menggunakan otoritas ini.

c. Jembatan

   Supervisor atau manajer merupakan jembatan antara staf yang merka pimpinan dan menejemen puncak. Jadi harus dapat menyampaikan keinginan atau usulan karyawan kepada pihak manajemen. Sebaliknya ia pun harus dapat menyampaikan visi dan misi yang telh ditetapkan, serta

keputusan lain yang telah dibuat manjemen puncak untuk diketahui oleh para karyawan yang menjadi anggota timnya.

d. Komunikasi

Ciri sukses lain yang sangat penting dalam melakukan supervisi efektif adalah komunikasi. Komunikasi disini bukanlah komunikasi satu arah (memberikan tugas-tugas saja),tetapi yang lebih utama adalah komunikasi multiarah, yang mencakup kemampuan mendengar kan keluhan karyawan,

2.1.1.8 Keterampilan supervisi yang diperlukan

Setelah mengenal ciri-ciri supervisi efektif, yang perlu diketahui adalah keterampilan yang diperlukan dalam mewujudkan supervisi efektif.

a. Keterampilan teknis

Dalam memberikan pengarahan kepada anak buah untuk melakukan pekerjaan, seorang supervisor perlu memiliki keterampilan teknis yang cukup tinggi mengenai penyelesaian pekerjaan diunit terkait. Supervisor dibidang *information technology* (IT) perlu memiliki pengetahuan dan keterampilann IT yang cukup untuk memberikan pengarahan

b. Keterampilan administratif

Ketrampilan ini antara lain mencakup pengetahuan dan keterampilan membuat dan mematuhi prosedur oprasional, peraturan dan pedoman perilaku yang berlaku membuat laporan dinas, laporan bulanan,

menyusun anggaran, membuat proposal, dan melakukan pekerjaan administratif lain yang sesuai dengan jenis pekerjaan yang ditekuni.

c. Keterampilan Interpersonal

Ketrampilan ini juga mencakup seorang supervisor untuk mengelola hubungan baik dengan berbagai pihak lain (anak buah, karyawan, dan manajer divisi lain). Ketrampilan ini juga mencakup kemampuan menangani konplik ditempat kerja dan menangani karyawan yang sulit diajak bekerja sama. Supervisor atau manajer yang memiliki keterampilan ini akan lebih mudah menggalang dukungan dari berbagai pihak untuk mendukung keputusan yang dibuat, menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan, serta mencari solusi masalh-masalah yang dihadapi.

d. Keterampilan membuat keputusan

Seorang supervisor atau manajer diberikan tanggung jawab untuk membuat berbagai keputusan didivisi yang dipimpinnya, misalnya keputusan menunda pekerjaan, memulai pekerjaan, menetukan apakah pekerjaan dapat diselesaikan. Jadi supervisor perlu membekali diri dengan Ketrampilan yang penting ini.

2.1.2 Tingkat Produktivitas Karyawan

2.1.2.1 Pengertian Produktivitas

Karyawan adalah makhluk sosial yang menjadi kekayaan utama bagi setiap perusahaan. Mereka menjadi perencana, pelaksana, dan pengendali yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Karyawan menjadi pelaku yang menunjang tercapainya tujuan perusahaan, mempunyai pikiran, perasaan, dan keinginan yang dapat memengaruhi sikap-sikapnya terhadap pekerjaanya. Sikap ini akan menentukan prestasi kerja, dedikasi, produktivitas dan kecintaan terhadap pekerjaannya. sikap-sikap positif ini harus dibina, sedangkan sikap-sikap negatif hendaknya dihindarkan sedini mungkin. Sikap-sikap karyawan dikenal kepuasan kerja,stres kerja dan frustasi kerja yang ditimbulkan oleh pekerjaan, peralatan, lingkungan kebutuhan dan segalanya.

Selain pernyataan tentang konsep supervisi, masalah produktivitas kerja juga dapat dipandang sebagai suatu aspek pokok yang perlu dianalisis lebih mendalam demi kelangsungan sebuah perusahaan.

Menurut Paul Mali yang dikutip oleh Sedarmayanti (2001;57-58), menyatakan bahwa:

> "Produktivitas adalah bagaimana menghasilkan atau meningkatkan hasil barang atau jasa setinggi mungkin dengan memanfaatkan sumber daya secara efisien. Oleh karena itu produktivitas sering diartikan sebagai rasio antara keluaran dan masukan dalam satuan waktu tertentu".

Sedangkan menurut Klingner & Nanbaldin yang dikutip oleh Faustino Cardoso Gomes (2003:160) menyatakan bahwa:

"Produktivitas merupakan fungsi perkalian dari usaha pegawai (effort), yang didukung dengan motivasi yang tinggi, dengan kemampuan pegawai (ability), yang diperoleh melalui latihan-latihan, produktivitas yang meningkat berarti performansi yang baik, akan menjadi feedback bagi usaha, atau motivasi pekerja pada tahap berikutnya".

Sedangkan menurut Sonny Sumarno (2003:63), menyatakan bahwa :

"Produktivitas adalah kemampuan menghasilkan barang dan jasa dari tenaga kerja manusia, mesin, dan faktor produksi lainnya dalam proses produksi'.

Dari uraian diatas jadi, dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh antara supervisi dengan produktivitas kerja karyawan. Karena untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dalam sebuah perusahaan diperlukan sosok supervisor yang bukan hanya mampu mempengaruhi, memberi pengarahan, dan memberikan motivasi yang berupa perintyah terhadap bawahan ataupun karyawannya. Supervisor secara langsung maupun tidak langsung mempunyai pengaruh yang positif terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan.

2.1.2.2 Produktivitas dan efisiensi

Produkivitas diartikan juga sebagai ukuran tingkat efisiensi dan efektivitas dari setiap sumber yang digunakan selama produksi berlangsung,dengan membandingkan antara jumlah yang dihasilkan dan setiap sumber daya yang diperlukan atau seluruh sumber daya.

Sumber daya yang digunakan sebagai masukan untuk membuat produk dapat berupa :

a. bahan dasar dan bahan pembantu,

b. uang atau dana,

c. sumber tenaga atau energi,

d. sumber daya manusia,

e. gedung atau ruang,dan

f. mesin dan peralatan.

Penggunaan setiap faktor tersebut perlu diawasi sehingga terhindar dari pemborosan yang tidak perlu. Usaha penghematan dalam penggunaan bahan dan energi disebut pengurangan biaya (cost reduction). Penggunaan biaya adalah usaha-usaha yang perlu dilakukan dalam rangka menekan biaya sehingga dapat meningkatkan keuntungan.

2.1.2.3 Peningkatan Produktivitas

Produktivitas dikatakan naik atau meningkat jika :

a. Masukan tetap , keluaran bertambah dan meningkat.
b. Masukan berkurang,sedangkan keluaran tetap.
c. Masukan berkurang dan keluaran bertambah.
d. Masukan berkurang dan keluaran juga berkurang, tetapi berkurangnnya output tidak sebesar berkurangnya masukan.
e. Masukan bertambah (misal sebesar X + 1).

Peningkatan produktivitas akan berpengaruh langsung terhadap pengusaha dan karyawan, secara langsung maupun tidak langsung. Berikut adalah sejumlah

tipikal pendekatan yang dilakukan perusahaan terkait dengan produktivitas dan konsekuensinya.

1. Sistem penggajian dengan upah borong; peningkatan produksi akan meningkatkan upah secara langsung dan ini memacu semangat kerja.
2. Bagi perusahaan yang menerapkan sistem insentif menurut hasil produksi atau produktivitasnya, insentif atau uang perangsang yang diterima akan naik secara langsung sesuai hasil kerjanya.
3. Peningkatan produktivitas berarti penurunan harga produksi. Dengan harga yang sama ,perusahaan akan memperoleh keuntungan yang lebih besar. Dengan begitu, kemampuan perusahaan akan bertambah untuk menaikkan upah dan meningkatkan kesejahteraan karyawan.
4. Peningkatan produktivas berarti penurunan biaya produksi. Dengan keuntungan tetap, perusahaan dapat menjual lebih murah, meningkatkan daya saing, dan meningkatkan volume penjualan, yang pada akhirnya secara keseluruhan dapat meningkatkan jumlah keuntungan dalam suatu periode (misalnya1 tahun).
5. Dengan meningkatnya keuntungan (akibat meningkatnya produktivitas), perusahaan akan :
    a. Lebih kokoh, sehat , stabil , dan bonafide. Kondisi ini akan menumbuhkan keamanan dan ketenangan kerja serta terjaminnya kelangsungan kerja.
    b. Memungkinkan perusahaan melakukan pengembangan dan perluasan, yang berakibat kedalam dan ke luar. Akibat kedalam adalah

terbukanya kesempatan promosi buat karyawan potensial, sedangkan akibat keluar adalah terbukanya kesempatan kerja buat pengangguran, yang secara langsung uga membantu mengatasi masalah pengangguran.

2.1.2.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas

Produktivitas dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu motivasi, disipln, sikap dan etika, pendidikan, keterampilan, manjemen, hubungan industrial, tingkat penghasilan, gizi dan kesehatan, jaminan sosial, lingkungan dan iklim kerja, teknologi, sasaran produksi, dan kesempatan berprestasi.

a. Motivasi kerja adalah dorongan kehendak yang memengaruhi prilaku tenaga kerja untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja karena adanya keyakinan bahwa peningkatan produktivitas mempunyai manfaat bagi dirinya.
b. Etika kerja adalah nilai-nilai atau norma kerja yang diterima sebagai pedoman atau pola tingkah laku tenaga kerja karyawan yang memenuhi etika kerja akan memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan tugas dengan baik sehingga dapat meningkatkan porduktivitas.
c. Kemampuan kerja adalah pegawai yang memiliki kemampuan kerja efektif dan efesien cenderung mampu menunjukan tingkat produktivitas yang tinggi.

d. Hasil kerja adalah suatu proses yang dhasilkan pegawai dalam pekerjaannya
e. Efektivitas adalah sejauh mana sasaran dapat dicapai atau target dapat direalisasikan
f. Efesiensi adalah suatu ukuran yang membandingkan penggunaan masukan dengan realisasi/keluaran . semakin besar keluaran, semakin tinggi tingkat efisiensi pada hasil kerja, yang berarti dapat meningkatkan produktivitas.

2.1.2.5 Faktor Penunjang Produktivitas

Setelah kita pahami masalah produktivitas sesungguhnya snagat luas dan merambah kesegala aspek manajemen. Secara garis besar, hal penting yang perlu kita lakukan dan bagaimana mencapai produktivitas yang tinggi merupakan strategi dalam meningkatkan produktivitas. Langkah-langkah nya adalah:

1. Memaksimalkan pemberdayaan sumber daya tenaga kerja dalam karywan (sdm), bahan, energi, ruangan dan waktu, mesin, dan alat.
2. Meningkatkan nilai tambah.
3. Cost reduction (pengurangan biaya) akan dibahas secara terpisah.
4. Diversivikasi pasar (geografis/segmen pasar), produk (macam: jenis, merek/memenuhi kebutuhan sendiri) dan proses (produk lain, proses lain, produk sama-proses lain).

Beberapa faktor yang sangat menunjang dan menentukan dalam keberhasilan usaha peningkatan produktivitas, yaitu:

1. Kesediaan dan program yang konkret dari perusahaan.
2. Dukungan penuh dari pimpinan puncak.
3. Komunikasi yang efektif.
4. Partisipasi atau keikutsertaan semua karyawan dari segala lapisan.
5. Usaha yang terus menerus dan terprogram.
6. Ada organisasi atau pejabat yang bertanggung jawab dalam usaha peningkatan produktivitas.
7. Selau mengadakan pemantauan serta melakukan tindak lanjut.
8. Ada usaha yang mendorong kreativitas karyawan dalam melakukan inovasi dan mengembangkan ide-ide baru.
9. Pimpinan mendorong dan menghargai inisitaif karyawan untuk mmengemabngkan ide baru tau melakukan perubahan demi perubahan.

Penyebab lain rendahnya produktivitas, yaitu:

1. Kesalahan desain atau spesifikasi produk yang dapat berupa (1) desain produk yang buruk, (2) kelemahan standarisasi, (3) standar kualitas tida tepat, (4) pemborosan kelebihan materil.
2. Metode yang tidak efisien yang dapat berupa (1) mesin yang tidak teat, (2) proses tidak berjalan sebagaimana mestinya, (3) salah peralatan, (4) tata letak yang tidak baik, dan (5) metode kerja yang kurang tepat.

2.1.3 Hubungan Kualitas Supervisi Dengan Produktivitas Karyawan

Perkembangan sebuah perusahaan tidak lepas dari peran seorang supervisor. Hal ini dapat dilihat dari tingkat produktivitas karyawan perusahaan tersebut dibawah supervisor yang memimpin sebuah divisi dari perusahaan. Dengan adanya supervisor yang efektif dilihat dari gaya kepemimpinannya, peningkatan prodiktivitas dalam perusahaan dapat tercapai karena adanya pengaruh dari supervisor yang memberikan perhatian yang besar, menciptakan dan membudayakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga karyawan merasa betah dalam bekerja sama dengan pimpinannya guna mencapai tujuan baik pribadi maupun tujuan perusahaan.

Berdasarkan keterangan yang dijelaskan sebelumnya, bahwa Kualitas Supervisi berpengaruh terhadap Tingkat Produktivitas Karyawan. Namun hal ini tidak begitu saja dikemukakan jika tidak disertai pendapat para ahli yang menyatakan hal serupa

Menurut Agus Dharma (2001:13) menyatakan bahwa hubungan kualitas supervisi terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan adalah sebagai berikut:

"Kemampuan seorang supervisor untuk memimpin bawahannya akan sangat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan".

Sedangkan menurut Seperti yang dikutp oleh dale timple (1999:31) mengatakan :

"supervisor merupakan orang yang menerapakan prinsip dan teknik yang memastikan motivasi, disiplin, dan produktivitas jika bekerjasama dengan orang, tugas dan situasi agar dapat mencapai sasaran perusahaan"

2.2 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

2.2.1 Kerangka Pemikiran

Dari penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh para peneliti-peneliti terdahulu menghasilkan kesimpulan mengenai pengaruh kualitas supervisi terhadap kepuasan kerja karyawan yaitu sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian-Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Tahun	Judul	Kesimpulan
1.	Andjar Tira S	2002	Pelaksanaan Supervisi Terhadap Kinerja Auditor Pemula	Dari dasar penelitian yang diperoleh, diketahui bahwa kinerja (prestasi kerja) auditor pemula berada pada tingkat cukup dan auditor memberikan respon yang positif terhadap tindakan supervisi dan menurut mereka hal tersebut perlu untuk diterapkan.
2.	Nurhayati Supriatin	2009	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan	Disiplin merupakan salah satu peranan yang amat penting, bahkan dapat dikatakan sangat menetukan dalam usaha pencapaian tujuan salah satunya meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, dan karyawan. Jelasnya MSDM mengatur tenaga kerja manusia sedemikian rupa sehingga terwujud tujuan perusahaan, serta kepuasan karyawan. (Anwar Prabu Mangkunegara,2007:4)

Dengan adanya MSDM maka tujuan perusahaan akan dapat tercapai dengan melihat potensi karyawannya. Oleh sebab itu setiap perusahaan memerlukan perencanaan yang baik dan harus dilakukan supervisi dalam pelaksanaannya, sehingga tujuan suatu perusahaan tersebut jelas.

Menurut Mulianto, Ruddy Cahyadi dan Widjajakusuma (2006:3), berpendapat bahwa:

> "Supervisi adalah usaha mencapai hasil yang diinginkan dengan cara mendayagunakan bakat/kemampuan alami manusia dan sumber-sumber yang memfasilitasi, yang ditekankan pada pemberian tantangan dan perhatian yang sebesar-besarnya terhadap bakat/kemampuan alami manusia".

Jadi, dapat ditarik kesimpulan bahwa seorang supervisor dalam menjalankan supervisinya harus efektif dan efisien membuat rencana, melaksanakan apa-apa yang sudah direncanakan, mengatur bagian beserta orang-orangnya, melaksanakan serta membagi tugas kepada bawahan, dan pada akhirnya melakukan pengarahan dan pengawasan atas jalannya setiap bagian dalam mencapai rencana yang telah ditetapkan.

Luasnya supervisi memadai dalam suatu keadaan tergantung dari beberapa faktor, termasuk kompleksitas masalah dan kualifikasi ruang dalam melaksanakan pekerjaan. Supervisi dilakukan karena banyak bagian pekerjaan yang dilaksanakan oleh para staf yang belum berpengalaman.

Supervisor dalam melaksanakan supervisi dengan tepat untuk meningkatkan produktivitas dilihat dari aspek yaitu sebagai berikut:

1. Aspek kepemimpinan dan mentoring;
2. Aspek kondisi kerja;
3. Aspek penugasan.

Dengan keyakinan bahwa kualitas supervisi merupakan aktivitas pembinaan dari pimpinan kepada orang yang dipimpin didalam mencapai suatu tujuan yang berupa dorongan, bimbingan, dan kecakapan serta dalam menumbuhkan kondisi kerja yang nyaman, dengan cara penugasan yang efektip sehingga meningkatkan produktivitas karyawan.

Robert A. Sutermeiter yang dikutip oleh Muchdarsyah Sinungan (2003:16), menyatakan bahwa:

"produktivitas adalah keluaran yang dihasilkan tenaga kerja persatuan waktu/perjam seseorang".

Berdasarkan konsep tersebut, Robet A. Sutermeiter yang dikutip oleh Muchdarsyah Sinungan (2003:16) menyatakan bahwa faktor-faktor yang menetukan produktivitas tenaga kerja adalah :

"
1. Kemampuan kerja
2. Motivasi kerja
3. Hasil kerja
4. Efektivitas dan efesiensi "

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh antara supervisi dengan produktivitas kerja karyawan. Karena untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dalam sebuah perusahaan diperlukan sosok supervisor yang bukan hanya mampu mempengaruhi, memberi pengarahan, dan memberikan motivasi

yang berupa perintah terhadap bawahan ataupun karyawannya. Supervisor secara langsung maupun tidak langsung mempunyai pengaruh yang positif terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan.

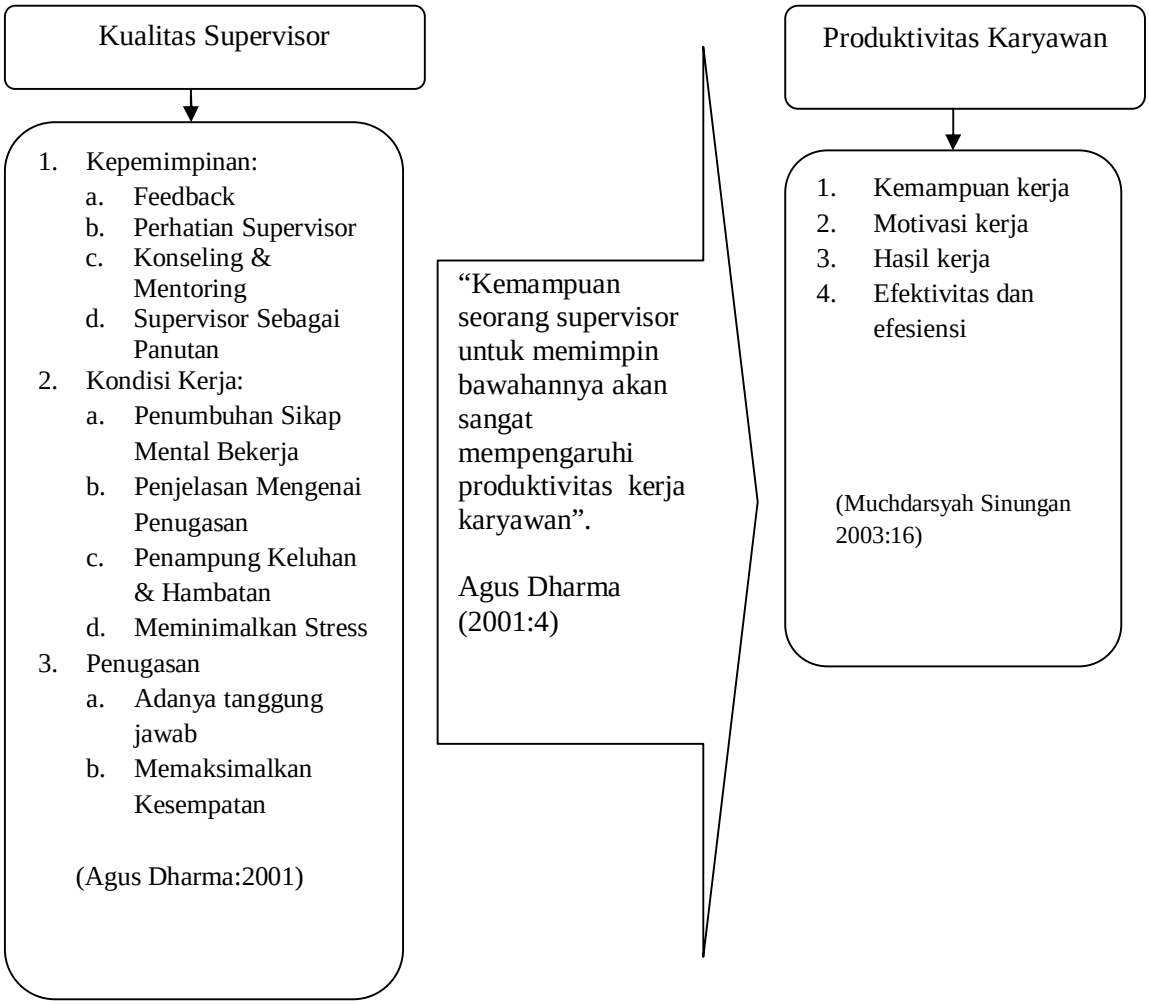
Menurut Arwani yang dikutip oleh Yusstanto (2010:4), menyatakan bahwa hubungan kualitas supervisi terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan adalah sebagai berikut:

> "Seorang supervisor juga harus memahami prinsip–prinsip serta tekhnik supervisi, memiliki sifat edukatif dan suportif, dan mempunyai waktu yang cukup, sabar, dan selalu berupaya meningkatkan produktivitas dan ketrampilan bawahan yang di supervisi."

Beberapa pendapat diatas menjelaskan bahwa kualitas supervisi merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya tingkat produktivitas suatu karyawan. Kualitas supervisi merupakan usaha yang dilakukan supervisor untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Dengan adanya perlakuan supervisor yang baik kepada karyawan , maka karyawan merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan, dan mereka termotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan. Serta Keberhasilan perusahaan pada dasarnya ditopang oleh kepemimpinan yang efektif dimana kepemimpinan itu dapat mempengaruhi bawahannya untuk membangkitkan motivasi kerja mereka agar berprestasi dan meningkatkan produktivitas bagi karyawan itu sendiri.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran diatas, maka penulis dapat menyimpulkan bagan kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2.1

Paradigma Penelitian

2.2.2 Hipotesis

Hipotesis merupakan suatu pernyataan yang bersifat sementara atau dengan anggapan, pendapat atau asumsi yang mungkin benar dan mungkin salah. Berdasarkan uraian kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis yang disajikan penulis adalah **"Kualitas Supervisi Berpengaruh Terhadap Tingkat Produktivitas Karyawan pada PT. PLN (PERSERO) Distribusi Jawa Barat dan Banten UPJ Majalaya".**

H_0 : Artinya Kualitas supervisi tidak berpengaruh terhadap tingkat produktivitas karyawan.

H_1 : Artinya Kualitas supervisi berpengaruh terhadap tingkat produktivitas karyawan.