

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan komponen strategis dalam setiap organisasi karena menjadi penggerak utama seluruh fungsi manajerial dan operasional dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam era perkembangan teknologi, globalisasi, dan meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik, organisasi dituntut untuk memiliki SDM yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga adaptif, profesional, dan memiliki integritas tinggi. Menurut konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), pengelolaan SDM mencakup proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengembangan, serta pengawasan terhadap tenaga kerja agar tujuan individu dan organisasi dapat tercapai secara efektif dan berkelanjutan. Pengelolaan SDM yang baik diyakini akan berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai, yang pada gilirannya akan menentukan keberhasilan organisasi secara menyeluruh.

Kinerja berperan sebagai indikator utama dalam mengukur keberhasilan organisasi. Selain mencerminkan tingkat pencapaian terhadap tujuan yang telah ditetapkan, kinerja juga merepresentasikan efektivitas dan kapasitas manajerial dalam mengelola sumber daya manusia secara optimal (Kasmir, 2020). Kinerja pegawai, sebagai manifestasi dari efektivitas dan produktivitas SDM, mencerminkan kemampuan organisasi dalam mengelola potensi internalnya. Kinerja tersebut dipengaruhi oleh berbagai aspek, termasuk kompetensi profesional, komitmen organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, serta sistem manajemen kinerja yang diterapkan. Kompleksitas pengelolaan sumber daya manusia pada era modern menuntut organisasi untuk mengoptimalkan berbagai komponen pendukung, mencakup aspek struktur organisasi hingga ketersediaan infrastruktur yang memadai. Organisasi yang berorientasi pada keberlanjutan dan berupaya mempertahankan reputasi positif di hadapan para pemangku kepentingan perlu memberikan perhatian strategis terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia (Yulius, 2022). Dalam hal ini mengimplikasikan bahwa kinerja tidak hanya diukur dari kuantitas melainkan juga kualitas, untuk mencapai kinerja yang optimal juga diperlukan kualitas, kedisiplinan dan pengawasan pada pegawai.

Tabel 1.1 Rekapitulasi Tingkat disiplin kerja personel Direktorat Intelkam Polda Jatim

No	Indikator Disiplin Kerja	Sangat Baik (%)	Baik (%)	Cukup (%)
1	Ketaatan terhadap jam kerja	50	30	20
2	Kepatuhan terhadap peraturan dan SOP	40	45	15
3	Penggunaan atribut dan identitas dinas	55	35	10
4	Kepatuhan terhadap perintah pimpinan	55	40	5
5	Ketepatan waktu penyelesaian tugas	45	45	10
6	Kepatuhan kode etik profesi Polri	50	35	15
7	Disiplin administrasi dan pelaporan	40	45	15

Sumber: data pra-survey diolah peneliti, 2025

Berdasarkan Tabel 1.1, tingkat disiplin kerja personel Direktorat Intelkam Polda Jawa Timur secara umum berada pada kategori baik, yang ditunjukkan oleh dominasi persentase sangat baik dan baik pada seluruh indikator disiplin kerja. Indikator kepatuhan terhadap perintah pimpinan dan penggunaan atribut serta identitas dinas menunjukkan tingkat disiplin tertinggi, dengan masing-masing mencapai 95% pada kategori sangat baik dan baik. Selanjutnya, ketepatan waktu penyelesaian tugas juga menunjukkan hasil yang kuat dengan total 90%, diikuti oleh ketaatan terhadap jam kerja dan kepatuhan terhadap kode etik profesi Polri yang masing-masing mencapai 80–85%. Sementara itu, kepatuhan terhadap peraturan dan SOP serta disiplin administrasi dan pelaporan masih menunjukkan persentase kategori cukup sebesar 15%, yang mengindikasikan bahwa kedua aspek tersebut memerlukan peningkatan pengawasan dan pembinaan agar pelaksanaan tugas dapat berlangsung lebih efektif dan akuntabel.

Disiplin dapat diartikan sebagai perilaku individu yang mencerminkan kepatuhan terhadap peraturan dan prosedur kerja yang telah ditetapkan. Secara lebih luas, disiplin mencakup sikap, tindakan, serta perilaku yang selaras dengan norma dan ketentuan organisasi, baik yang bersifat tertulis maupun tidak tertulis (Soetrisno, 2019). Pendapat lain yakni menurut (Hasibuan, 2020), Kedisiplinan merupakan bentuk kesadaran dan kesediaan individu untuk mematuhi seluruh peraturan organisasi serta norma sosial yang berlaku. Secara konseptual, disiplin mencerminkan suatu kondisi atau sikap hormat yang tertanam dalam diri individu terhadap ketentuan dan kebijakan organisasi yang telah ditetapkan. Dengan demikian, disiplin kerja dapat dipahami sebagai kombinasi antara kepatuhan terhadap aturan, kemampuan regulasi diri, dan komitmen terhadap pelaksanaan tugas, yang secara keseluruhan berkontribusi pada efektivitas kerja dan pencapaian kinerja pegawai yang selanjutnya juga diperlukan pengawasan.

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang bertujuan memastikan bahwa seluruh kegiatan organisasi berjalan sesuai dengan rencana, standar, aturan, serta tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan berperan penting dalam memastikan pelaksanaan program yang telah direncanakan dan disepakati bersama dapat berjalan secara efektif dan efisien. Melalui proses pengawasan, tercipta aktivitas yang saling berkaitan dengan penilaian terhadap sejauh mana pelaksanaan kerja telah sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Selain itu, pengawasan juga berfungsi sebagai sarana evaluasi terhadap kebijakan yang diterapkan, sehingga dapat diketahui apakah pelaksanaannya telah sesuai dengan tujuan yang diharapkan atau terjadi penyimpangan yang memerlukan tindakan korektif. Tujuan dari adanya disiplin kerja dan pengawasan yakni untuk menciptakan kualitas kerja yang baik.

Tabel 1.2 Rekapitulasi Tingkat Pengawasan Kerja Personel Direktorat Intelkam Polda Jatim

No	Indikator Disiplin Kerja	Sangat Baik (%)	Baik (%)	Cukup (%)
1	Penetapan standar kerja oleh pimpinan	45	40	15
2	Kejelasan instruksi dan arahan kerja	50	35	15
3	Pengawasan pelaksanaan tugas di lapangan	42	43	15
4	Evaluasi hasil kerja personel	40	45	15
5	Tindak lanjut atas temuan dan pelanggaran	38	47	15

6	Konsistensi penerapan sanksi dan penghargaan	35	45	20
7	Pelaporan dan monitoring kinerja secara berkala	40	45	15

Sumber: data pra-survey diolah peneliti, 2025

Berdasarkan pada table 1.2 terkait pengawasan kerja, dapat disimpulkan bahwa pengawasan kerja personel Direktorat Intelkam Polda Jawa Timur secara umum berada pada kategori baik. Hal ini terlihat dari dominasi persentase sangat baik dan baik pada seluruh indikator pengawasan, khususnya pada kejelasan instruksi dan arahan kerja serta pengawasan pelaksanaan tugas di lapangan, yang menunjukkan bahwa pimpinan telah berperan aktif dalam mengarahkan dan mengontrol pelaksanaan tugas personel. Indikator evaluasi hasil kerja, pelaporan dan monitoring kinerja, serta tindak lanjut atas temuan dan pelanggaran juga menunjukkan hasil yang konsisten pada kategori baik, mencerminkan adanya mekanisme evaluasi dan kontrol yang berjalan secara berkelanjutan. Namun demikian, indikator konsistensi penerapan sanksi dan penghargaan masih menunjukkan persentase kategori cukup yang relatif lebih tinggi dibandingkan indikator lainnya, sehingga aspek ini perlu diperkuat agar fungsi pengawasan dapat berjalan lebih efektif, adil, dan memberikan dampak optimal terhadap peningkatan disiplin dan kinerja personel.

Kualitas pekerja dapat diartikan sebagai tingkat kemampuan, kompetensi, dan karakteristik individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang menjadi bagian dari pekerjaannya. Kualitas ini mencakup aspek pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), dan sikap kerja (*attitude*) yang secara keseluruhan menentukan efektivitas serta produktivitas seseorang dalam lingkungan kerja. Kualitas kerja merupakan faktor penting yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Agar pegawai mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal, diperlukan standar kualitas kerja yang tinggi (Madjidu, 2022). Kualitas tersebut pada dasarnya dibentuk melalui proses rekrutmen yang selektif, sehingga organisasi dapat memperoleh sumber daya manusia yang kompeten dan sesuai dengan kebutuhan jabatan. Selanjutnya, kualitas kerja pegawai perlu dikembangkan secara berkelanjutan melalui pembinaan dan pelatihan yang sistematis, guna memastikan peningkatan kemampuan, kedisiplinan, dan profesionalisme dalam pelaksanaan tugas.

Berdasarkan teori dan konteks empiris tersebut, dapat dipahami bahwa pengelolaan SDM yang efektif menjadi determinan utama peningkatan kinerja pegawai di Polda Jatim. Upaya peningkatan kompetensi melalui pelatihan bertahap, sistem penghargaan yang adil, serta tata kelola SDM yang profesional berkontribusi terhadap peningkatan motivasi, produktivitas, dan loyalitas personel. Selain itu, pemanfaatan sistem informasi SDM berbasis data menjadi penting untuk memastikan bahwa analisis kebutuhan pelatihan, evaluasi kinerja, dan penempatan personel dapat dilakukan secara objektif dan terukur. Dengan demikian, hubungan antara SDM dan kinerja pegawai di Polda Jatim menunjukkan bahwa organisasi kepolisian membutuhkan SDM yang adaptif, kompeten, dan berintegritas tinggi, agar mampu memberikan pelayanan keamanan yang responsif dan berkualitas bagi masyarakat. Yang dimana hal tersebut membutuhkan kedisiplinan dan pengawasan terhadap personel.

Berbagai penelitian sebelumnya telah mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai dalam organisasi, khususnya yang berkaitan dengan disiplin kerja dan pengawasan.

(Marifah, 2018) menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kualitas kerja sebagai variabel intervening. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa disiplin kerja mampu meningkatkan kualitas kerja karyawan yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Sejalan dengan penelitian tersebut, (Nasution, 2020) juga menemukan bahwa kualitas kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga semakin baik kualitas kerja pegawai maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Selain itu, penelitian pada sektor organisasi publik juga menunjukkan bahwa disiplin kerja dan pengawasan memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. (Suryadi et al., 2022) menemukan bahwa pengawasan melekat dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja anggota kepolisian pada Polres Tulang Bawang Barat. Penelitian (Putri et al., 2022) juga menunjukkan bahwa disiplin kerja dan motivasi kerja memiliki hubungan positif terhadap kinerja personel Polri. Selanjutnya, (Wulandari et al., 2023) menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada institusi kepolisian. Temuan tersebut menegaskan bahwa disiplin kerja merupakan salah satu faktor penting yang dapat meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas dan kinerja pegawai dalam organisasi. Penelitian lain juga menekankan pentingnya pengawasan dalam meningkatkan kinerja pegawai. (Ibrahim & Amdanata, 2023) menemukan bahwa pengawasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Provinsi Riau, serta mampu meningkatkan disiplin kerja pegawai sebagai faktor pendukung kinerja. Selain itu, (Dharma et al., 2023) menunjukkan bahwa disiplin kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, di mana kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan tersebut. Hasil-hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa disiplin kerja dan pengawasan merupakan faktor penting dalam meningkatkan kualitas kerja serta kinerja pegawai dalam organisasi.

Pada tahap ini muncul research gap penting. Sebagian besar penelitian sebelumnya hanya meneliti pengaruh disiplin kerja atau pengawasan secara langsung terhadap kinerja pegawai, tanpa mempertimbangkan peran kualitas kerja sebagai variabel intervening. Selain itu, penelitian pada sektor kepolisian umumnya berfokus pada aspek kepuasan kerja, motivasi, atau budaya organisasi, bukan pada keterpaduan disiplin, pengawasan, dan kualitas kerja sebagai satu model struktural yang memengaruhi kinerja personel. Penelitian mengenai dinamika kinerja personel kepolisian, terutama di Polda Jatim, juga masih terbatas dan belum banyak yang mengintegrasikan variabel-variabel tersebut dalam satu kerangka penelitian komprehensif. Dengan demikian, terdapat kekosongan penelitian (gap) yang perlu diisi untuk memahami pola hubungan yang lebih mendalam antarvariabel tersebut.

Novelty penelitian ini terletak pada pemanfaatan desain konseptual yang menguji pengaruh disiplin kerja dan pengawasan terhadap kinerja personel melalui kualitas kerja sebagai variabel intervening dalam konteks institusi kepolisian. Penggunaan variabel kualitas kerja sebagai mediator menawarkan perspektif baru dalam menjelaskan bagaimana pengaruh manajerial tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga terbentuk melalui kualitas hasil kerja individu. Selain itu, penelitian ini dilakukan pada Polda Jatim yang memiliki skala operasi besar dan kompleksitas tinggi, sehingga temuan penelitian menjadi relevan bagi model manajemen SDM di lingkungan kepolisian secara luas.

Urgensi penelitian ini didasarkan pada kebutuhan Polda Jatim untuk meningkatkan profesionalitas personel secara berkelanjutan. Tuntutan masyarakat terhadap pelayanan kepolisian semakin meningkat, sementara kompleksitas kejahatan dan dinamika sosial kian berkembang. Peningkatan disiplin kerja, efektivitas pengawasan, dan kualitas kerja menjadi hal yang sangat penting untuk memastikan konsistensi kinerja organisasi. Temuan penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai dasar penyusunan kebijakan internal, program pelatihan, serta strategi peningkatan pengendalian kinerja pada unit-unit operasional maupun administratif.

Berdasarkan perumusan masalah tersebut, tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kualitas kerja personel Polda Jatim, menganalisis pengaruh pengawasan terhadap kualitas kerja, menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja personel, menganalisis pengaruh pengawasan terhadap kinerja personel, serta menganalisis peran kualitas kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan antara disiplin kerja, pengawasan, dan kinerja personel.

Adapun manfaat penelitian ini secara teoretis diharapkan dapat memperkaya literatur mengenai manajemen sumber daya manusia, khususnya pada kajian disiplin kerja, pengawasan, dan kualitas kerja pada institusi publik dengan struktur hierarkis seperti kepolisian. Secara praktis, penelitian ini diharapkan memberikan rekomendasi untuk Polda Jatim dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan SDM, memperkuat mekanisme pengawasan, serta memfokuskan pembinaan pada peningkatan kualitas hasil kerja personel sehingga mampu mendukung peningkatan kinerja secara menyeluruh.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang dan fenomena penelitian yang telah dipaparkan mengenai pengaruh disiplin kerja dan pengawasan terhadap kinerja personel melalui kualitas kerja sebagai variabel intervening pada Polda Jatim, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personel pada Polda Jawa Timur?
2. Apakah pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personel pada Polda Jawa Timur?
3. Apakah disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kerja pada Polda Jawa Timur?
4. Apakah pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kerja pada Polda Jawa Timur?
5. Apakah kualitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personel pada Polda Jawa Timur?
6. Apakah disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personel melalui kualitas kerja pada Polda Jawa Timur?
7. Apakah pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personel melalui kualitas kerja pada Polda Jawa Timur?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini yang telah disesuaikan dengan rumusan masalah adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja personel pada Polda Jawa Timur.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pengawasan terhadap kinerja personel pada Polda Jawa Timur.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kualitas kerja pada Polda Jawa Timur.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pengawasan terhadap kualitas kerja pada Polda Jawa Timur.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kualitas kerja terhadap kinerja personel pada Polda Jawa Timur.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja personel melalui kualitas kerja pada Polda Jawa Timur.
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pengawasan terhadap kinerja personel melalui kualitas kerja pada Polda Jawa Timur.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi manfaat praktis yang antara lain sebagai berikut:

1. Hasil penelitian dapat menjadi rujukan bagi Polda Jatim dalam merumuskan kebijakan pembinaan yang terarah untuk meningkatkan kinerja personel.
2. Temuan penelitian memberikan informasi strategis bagi optimalisasi sistem pengawasan dan penegakan disiplin guna mendukung kinerja organisasi.
3. Pemahaman atas peran kualitas kerja sebagai mediator dapat membantu Polda Jatim dalam merancang program peningkatan kompetensi yang relevan dan berdampak pada kinerja.

1.4.2 Manfaat Teoritis

Adapun secara teoritis, manfaat lain pada penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Penelitian ini memperluas literatur akademik melalui pemanfaatan kualitas kerja sebagai variabel intervening, sehingga memberikan pemahaman yang lebih komprehensif terkait mekanisme peningkatan kinerja.
2. Temuan penelitian berfungsi sebagai bukti empiris yang memperkaya dan menguji kembali konsep-konsep teoritis mengenai disiplin kerja dan pengawasan ketika diaplikasikan pada organisasi publik seperti Polda Jatim.