

Analisis Kinerja Satuan Pengawas Internal dalam Meningkatkan Kedisiplinan Karyawan PDAM Kota Manado

Sutry Sasauw Puasa^{1*}, Vekky Supit², Inka Marry Steviarty Tumengkol³, Efendy Rasjid⁴

¹⁻⁴Program Studi Manajemen Bisnis, Politeknik Negeri Manado, Indonesia

Email: sutrypuasa29@gmail.com^{1*}, vekkysupit@gmail.com², inkamarrystevartytumengkol@gmail.com³, rasjidefendy@gmail.com⁴

*Penulis Korespondensi: sutrypuasa29@gmail.com

Abstract. *This study analyzes the performance of the Internal Supervisory Unit (SPI) in improving employee discipline at the Regional Water Company (PDAM) of Manado City. It addresses how SPI performs its supervisory function, which factors support or hinder performance, and what efforts SPI undertakes to improve discipline. A descriptive qualitative method from Miles and Huberman was used, applying Kasmir's (2019) performance framework across five aspects: quality, quantity, timeliness, effectiveness, and responsibility. Data were collected through interviews, observation, and documentation involving management, SPI staff, and employees. Results show SPI carries out its function per the SOP and generally contributes positively to discipline, particularly in working-hour compliance and task execution. However, effectiveness remains limited by insufficient personnel, so supervision has not maximally covered all work units, and follow-up on recommendations still takes relatively long. SPI's performance has run reasonably well but still requires stronger human resources, supervisory intensity, and consistent sanctions and rewards.*

Keywords: *Employee Discipline; Internal Supervisory Unit; Performance; Regional Water Company; Supervisory Effectiveness.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja Satuan Pengawas Internal (SPI) dalam meningkatkan kedisiplinan karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Manado. Rumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana kinerja SPI dalam menjalankan fungsi pengawasan, faktor-faktor apa yang mendukung dan menghambat kinerja tersebut, serta upaya apa yang dilakukan SPI untuk meningkatkan kedisiplinan karyawan. Penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif dari Miles dan Huberman, dengan kerangka indikator kinerja menurut Kasmir (2019) yang meliputi lima aspek, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan tanggung jawab. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi terhadap pihak manajemen, staf SPI, dan karyawan PDAM Kota Manado. Hasil penelitian menunjukkan bahwa SPI telah melaksanakan fungsi pengawasan sesuai Standar Operasional Prosedur (SOP) dan secara umum memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kedisiplinan karyawan, terutama dalam kepatuhan terhadap jam kerja dan pelaksanaan tugas. Namun demikian, efektivitas pengawasan masih dibatasi oleh keterbatasan jumlah personel SPI, sehingga pengawasan belum menjangkau seluruh unit kerja secara maksimal, serta tindak lanjut rekomendasi oleh beberapa unit kerja masih memerlukan waktu yang relatif lama. Kesimpulan penelitian menegaskan bahwa kinerja SPI PDAM Kota Manado dalam meningkatkan kedisiplinan karyawan telah berjalan cukup baik, namun masih memerlukan penguatan sumber daya manusia, intensitas pengawasan, serta konsistensi pemberian sanksi dan penghargaan agar fungsi pengawasan berjalan lebih optimal.

Kata kunci: Disiplin Pegawai; Efektivitas Pengawasan; Kinerja; Perusahaan Air Minum; Satuan Pengawas Internal.

1. LATAR BELAKANG

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) sebagai Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) memiliki peran strategis dalam menyediakan pelayanan air bersih kepada masyarakat, khususnya masyarakat Kota Manado. Sejalan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah, PDAM dituntut untuk memiliki tata kelola yang baik, transparan, dan akuntabel. Salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan tersebut adalah kualitas sumber daya manusia, karena kualitas

pelayanan PDAM sangat dipengaruhi oleh kinerja sumber daya manusia yang profesional, disiplin, dan bertanggung jawab. (Novianto Eko Nugroho SE., 2020) menegaskan bahwa sumber daya manusia yang strategis, termasuk pelatihan, pengembangan, serta etika kerja, merupakan faktor utama dalam membentuk sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional, dan kedisiplinan karyawan menjadi salah satu faktor utama yang menentukan efektivitas operasional dan mutu pelayanan publik.

Dalam upaya menjaga dan meningkatkan kedisiplinan karyawan, PDAM Kota Manado membentuk Satuan Pengawas Internal (SPI) sebagai bagian dari sistem pengendalian internal perusahaan. SPI memiliki fungsi pengawasan terhadap pelaksanaan tugas, kepatuhan terhadap peraturan perusahaan, serta penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP). Selain itu, SPI berperan menilai, mengawasi, dan mengevaluasi pelaksanaan kebijakan serta aktivitas operasional perusahaan, termasuk aspek kedisiplinan karyawan, sekaligus memastikan seluruh aktivitas perusahaan berjalan sesuai prinsip tata kelola perusahaan yang baik (Nations, 2015) Penguatan fungsi pengawasan internal ini juga sejalan dengan tujuan ke-17 *Sustainable Development Goals* (SDGs), yang menekankan penguatan kapasitas kelembagaan, tata kelola yang baik, serta sistem monitoring dan akuntabilitas kinerja sebagai bagian dari upaya membangun institusi yang efektif dan bermitra (United Nations, 2015).

Namun dalam praktiknya, masih ditemukan berbagai permasalahan terkait kedisiplinan karyawan, seperti ketidakhadiran tanpa keterangan, keterlambatan mengikuti morning briefing yang dilaksanakan setiap pagi pukul 08.00, ketidakhadiran pada apel pagi awal bulan, ketidakikutsertaan pada upacara bendera peringatan 17 Agustus, ketidakpatuhan terhadap jam kerja, serta rendahnya partisipasi pada kegiatan bimbingan teknis tahunan yang diselenggarakan perusahaan. Permasalahan tersebut mengindikasikan bahwa pelaksanaan pengawasan internal belum sepenuhnya optimal, sehingga diperlukan analisis mendalam terhadap kinerja SPI dalam menjalankan fungsi pengawasan, khususnya dalam meningkatkan kedisiplinan karyawan.

Kajian terdahulu mengenai peran satuan pengawas internal terhadap kedisiplinan karyawan menunjukkan pola yang relatif konsisten. (Hidayat, 2021) dalam kajiannya terhadap peran SPI pada BUMN menemukan bahwa pengawasan rutin dan tindak lanjut temuan yang konsisten mampu menurunkan tingkat pelanggaran disiplin secara signifikan, sementara (R. S, 2020) dalam evaluasi efektivitas pengawasan internal pada perusahaan air minum daerah menemukan hubungan yang kuat antara efektivitas pengawasan internal dan tingkat disiplin karyawan. (B, 2023) turut menegaskan bahwa sistem pengendalian internal berpengaruh positif terhadap disiplin dan kinerja karyawan PDAM, dengan monitoring berkelanjutan sebagai

faktor kunci yang paling berpengaruh. Meskipun demikian, kajian yang secara khusus menganalisis kinerja SPI dalam meningkatkan kedisiplinan karyawan pada PDAM Kota Manado, dengan menggunakan kerangka indikator kinerja yang komprehensif, masih belum banyak dilakukan, sehingga terdapat gap penelitian yang perlu diisi.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini penting dilakukan untuk memberikan gambaran objektif mengenai kinerja SPI PDAM Kota Manado dalam menjalankan fungsi pengawasan, sekaligus mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambatnya. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis kinerja SPI dalam menjalankan fungsi pengawasan di PDAM Kota Manado, mengetahui peran SPI dalam meningkatkan kedisiplinan karyawan, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung dan menghambat kinerja SPI dalam upaya meningkatkan kedisiplinan karyawan.

2. KAJIAN TEORITIS

Konsep Kinerja

Kinerja secara umum dipahami sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seseorang, kelompok, atau organisasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Kasmir (2019) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam pemenuhan tugas serta tanggung jawab yang diberikan selama periode waktu tertentu. Wibowo (2016) memaknai kinerja sebagai nilai dari serangkaian perilaku pekerjaan yang memberikan kontribusi, baik positif maupun negatif, terhadap penyelesaian tugas, sedangkan Adhari (2020) menekankan kinerja sebagai hasil yang diproduksi oleh suatu fungsi atau kegiatan kerja tertentu yang memperlihatkan sisi kualitas dan kuantitas pekerjaan tersebut.

Berdasarkan pandangan Kasmir (2019), kinerja dapat diukur melalui lima indikator utama, yaitu: (1) kualitas kerja (*quality*), yang mencerminkan ketelitian, kerapihan, dan kesesuaian pelaksanaan tugas dengan standar operasional prosedur; (2) kuantitas kerja (*quantity*), yaitu jumlah dan cakupan pekerjaan yang mampu diselesaikan dalam periode tertentu; (3) ketepatan waktu (*timeliness*), yaitu kemampuan menyelesaikan tugas sesuai jadwal yang ditetapkan; (4) efektivitas (*effectiveness*), yaitu tingkat keberhasilan pencapaian tujuan yang direncanakan; dan (5) tanggung jawab, yaitu kesadaran dan kesediaan menjalankan wewenang yang diberikan serta mempertanggungjawabkan hasilnya. Kelima dimensi ini digunakan sebagai kerangka utama untuk menilai kinerja Satuan Pengawas Internal (SPI) dalam penelitian ini.

Konsep Satuan Pengawas Internal (SPI) dan Pengawasan Internal

Satuan Pengawas Internal (SPI) merupakan unit dalam organisasi yang bertugas melakukan pengawasan secara independen terhadap seluruh kegiatan organisasi untuk memastikan pelaksanaan tugas telah sesuai dengan peraturan, kebijakan, dan tujuan yang ditetapkan. Terry (1953) mendefinisikan pengawasan sebagai proses menentukan apa yang harus dicapai, mengevaluasi pelaksanaan, dan melakukan tindakan koreksi apabila diperlukan. Dalam konteks Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) seperti PDAM, SPI berfungsi sebagai instrumen pengendalian internal yang memastikan kepatuhan terhadap aturan, efektivitas operasional, pencegahan penyimpangan, dan penegakan disiplin kerja.

Hidayat (2021) membagi kinerja SPI ke dalam tiga aspek pengawasan, yaitu pengawasan preventif (pencegahan pelanggaran melalui sosialisasi dan pembinaan), pengawasan detektif (pendeteksian dan pendokumentasian pelanggaran secara akurat), dan tindak lanjut korektif (pemberian rekomendasi serta pemantauan tindak lanjutnya oleh manajemen). Rahmawati (2020) mengembangkan empat dimensi efektivitas pengawasan internal, yaitu kelengkapan regulasi, intensitas pengawasan, objektivitas dan independensi, serta efek jera dan pembinaan, dan menemukan bahwa keempat dimensi tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap kedisiplinan karyawan. Sejalan dengan itu, Ariani dan Supriyadi (2023) mengadopsi kerangka COSO (*control environment, risk assessment, control activities, information and communication*, dan *monitoring*) dan membuktikan bahwa sistem pengendalian internal berpengaruh positif terhadap disiplin dan kinerja karyawan PDAM, dengan monitoring berkelanjutan sebagai faktor paling menentukan.

Konsep Kedisiplinan Karyawan

Kedisiplinan karyawan merupakan sikap kesadaran dan kerelaan seseorang untuk mematuhi seluruh peraturan perusahaan serta norma sosial yang berlaku. Hasibuan (2016) menjelaskan bahwa kedisiplinan bukan sekadar kepatuhan yang dipaksakan, melainkan bentuk tanggung jawab karyawan terhadap tugas dan wewenang yang diberikan, yang tercermin dari besarnya rasa tanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diembannya. Disiplin kerja yang baik berkontribusi langsung terhadap efektivitas operasional dan mutu pelayanan publik, sehingga penguatan fungsi pengawasan internal menjadi salah satu upaya strategis untuk menjaga dan meningkatkan kedisiplinan karyawan di lingkungan organisasi publik seperti PDAM.

Kerangka Berpikir

Berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu di atas, penelitian ini disusun dengan alur berpikir bahwa fungsi/dimensi pengawasan SPI (*input*) diproses melalui pelaksanaan pengawasan preventif, detektif, dan tindak lanjut korektif (proses), yang pada akhirnya

menghasilkan peningkatan kedisiplinan karyawan (*output*). Alur tersebut diuji secara kualitatif deskriptif melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi di lapangan, dengan merujuk pada lima indikator kinerja SPI, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan tanggung jawab.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif dari Miles dan Huberman, yang bertujuan untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai kinerja SPI dalam meningkatkan kedisiplinan karyawan PDAM Kota Manado. Penelitian dilaksanakan di PDAM Kota Manado, terutama pada bagian Satuan Pengawas Internal, selama lima bulan dari bulan Agustus 2025 sampai dengan Desember 2025.

Data yang digunakan terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara, yaitu proses tanya jawab secara langsung antara peneliti dan informan untuk memperoleh informasi mendalam mengenai masalah yang diteliti, serta observasi langsung terhadap objek, kegiatan, perilaku, atau situasi yang berkaitan dengan penelitian. Data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi terhadap dokumen-dokumen yang berkaitan dengan objek penelitian, seperti laporan hasil pengawasan, data absensi, dan Standar Operasional Prosedur (SOP) SPI. Informan penelitian meliputi pimpinan dan staf Satuan Pengawas Internal, pihak manajemen PDAM Kota Manado, serta karyawan pada unit kerja yang menjadi objek pengawasan.

Analisis data menggunakan model interaktif kualitatif deskriptif dari Miles dan Huberman, yang terdiri atas reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, di mana proses analisis dilakukan sejak awal penelitian dan berlangsung terus-menerus hingga akhir penelitian. Kerangka analisis kinerja SPI dalam penelitian ini mengacu pada indikator kinerja menurut (Dr. Kasmir, S.E., 2019), yang meliputi lima aspek, yaitu: (1) kualitas kerja (*quality*), yang menilai ketelitian, kerapian, dan kesesuaian pelaksanaan pengawasan dengan SOP; (2) kuantitas kerja (*quantity*), yang menilai jumlah dan cakupan kegiatan pengawasan yang dilaksanakan; (3) ketepatan waktu (*timeliness*), yang menilai kesesuaian jadwal pelaksanaan pengawasan dan penyampaian laporan; (4) efektivitas (*effectiveness*), yang menilai sejauh mana pengawasan mampu meningkatkan kedisiplinan karyawan; dan (5) tanggung jawab, yang menilai objektivitas dan profesionalisme SPI dalam menjalankan fungsinya. Kelima indikator tersebut diperkaya dengan kerangka SPI menurut (Hidayat, 2021) yang membagi kinerja SPI ke dalam aspek pengawasan preventif, detektif, dan tindak lanjut korektif, sebagai pisau analisis tambahan dalam pembahasan.

Tabel 1. Indikator.

Indikator Kinerja SPI (Kasmir, 2019)	Deskripsi Indikator	Capaian Umum di PDAM Kota Manado
Kualitas kerja	Ketelitian dan kesesuaian pengawasan dengan SOP	Baik, sesuai SOP
Kuantitas kerja	Jumlah dan cakupan kegiatan pengawasan	Rutin, namun cakupan belum menyeluruh
Ketepatan waktu	Kesesuaian jadwal pengawasan dan pelaporan	Sesuai jadwal
Efektivitas	Dampak pengawasan terhadap kedisiplinan karyawan	Meningkat, belum sepenuhnya optimal
Tanggung jawab	Objektivitas dan profesionalisme SPI	Baik

Sumber: Diolah dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi PDAM Kota Manado, 2026.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, kinerja Satuan Pengawas Internal (SPI) PDAM Kota Manado dalam meningkatkan kedisiplinan karyawan dianalisis berdasarkan lima indikator kinerja menurut Kasmir (2019) sebagai berikut.

Pertama, dari aspek kualitas kerja, SPI telah melaksanakan tugas pengawasan sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP), yaitu melakukan pemeriksaan terhadap kepatuhan karyawan pada aturan perusahaan serta memberikan rekomendasi perbaikan kepada manajemen. Namun demikian, masih ditemukan karyawan yang belum sepenuhnya mematuhi ketentuan jam kerja dan tata tertib perusahaan, seperti ketidakhadiran pada morning briefing dan apel pagi.

Kedua, dari aspek kuantitas kerja, kegiatan pengawasan yang dilakukan SPI telah berjalan secara rutin melalui audit internal, inspeksi lapangan, dan evaluasi terhadap unit kerja. Meskipun demikian, keterbatasan jumlah personel SPI menyebabkan pelaksanaan pengawasan belum dapat menjangkau seluruh unit kerja secara maksimal.

Ketiga, dari aspek ketepatan waktu, SPI melaksanakan pengawasan secara berkala sesuai jadwal yang telah ditetapkan, dan laporan hasil pengawasan disampaikan kepada pimpinan perusahaan tepat waktu sehingga dapat segera ditindaklanjuti. Namun demikian, tindak lanjut rekomendasi perbaikan oleh beberapa unit kerja masih memerlukan waktu yang relatif lama.

Keempat, dari aspek efektivitas, pengawasan yang dilakukan SPI memberikan dampak positif terhadap peningkatan kedisiplinan karyawan, seperti meningkatnya kepatuhan terhadap

jam kerja, absensi, dan pelaksanaan tugas. Walaupun demikian, masih terdapat beberapa pelanggaran disiplin yang memerlukan pembinaan lebih lanjut, sehingga efektivitas pengawasan belum sepenuhnya optimal.

Kelima, dari aspek tanggung jawab, SPI menunjukkan tanggung jawab yang baik dalam melaksanakan fungsi pengawasan dengan tetap menjaga objektivitas dan profesionalisme. Setiap temuan disampaikan berdasarkan fakta yang diperoleh di lapangan dan disertai rekomendasi konkret untuk meningkatkan disiplin kerja karyawan.

Selain temuan berdasarkan kelima indikator kinerja tersebut, hasil penelitian juga mengidentifikasi sejumlah permasalahan pokok yang melatarbelakangi perlunya analisis kinerja SPI PDAM Kota Manado, sebagaimana diuraikan berikut ini: (a) Belum optimalnya kinerja Satuan Pengawas Internal (SPI) dalam menjalankan fungsi pengawasan terhadap kedisiplinan karyawan PDAM Kota Manado, yang tercermin dari cakupan pengawasan yang belum menjangkau seluruh unit kerja secara maksimal akibat keterbatasan jumlah personel. (b) Masih ditemukan pelanggaran disiplin kerja, seperti keterlambatan mengikuti Morning Briefing yang dilaksanakan setiap pagi hari, ketidakhadiran tanpa keterangan, karyawan yang berada di luar kantor pada saat jam operasional kantor berlangsung, serta ketidakpatuhan terhadap peraturan perusahaan lainnya. (c) Belum diketahui secara jelas sejauh mana kinerja SPI secara nyata berkontribusi dalam meningkatkan kedisiplinan karyawan PDAM Kota Manado, mengingat belum tersedianya evaluasi yang sistematis dan terukur terhadap dampak pengawasan SPI terhadap perubahan perilaku disiplin karyawan dari waktu ke waktu. (d) Belum maksimalnya tindak lanjut atas temuan SPI, baik dalam bentuk penjatuhan sanksi maupun pembinaan, sehingga sebagian rekomendasi hasil pengawasan memerlukan waktu yang relatif lama untuk direalisasikan oleh unit kerja terkait dan berpotensi mengurangi efek jera bagi karyawan yang melakukan pelanggaran.

Pembahasan

Hasil penelitian pada aspek kualitas kerja menunjukkan bahwa SPI mampu melaksanakan tugas pengawasan sesuai prosedur, sehingga membantu manajemen mengidentifikasi pelanggaran disiplin secara akurat. Temuan ini sejalan dengan konsep kualitas kerja menurut (Wayne.Mondy, 2016) yang menegaskan bahwa kualitas kerja (*quality of work*) bukan sekadar produktivitas, melainkan gambaran menyeluruh mengenai bagaimana suatu tugas dilaksanakan sesuai standar yang berlaku. Kepatuhan SPI terhadap SOP dalam melaksanakan pengawasan juga mencerminkan aspek pengawasan detektif sebagaimana dikemukakan oleh (Hidayat, 2021) yaitu kemampuan SPI dalam mendeteksi, mengidentifikasi, dan mendokumentasikan pelanggaran disiplin secara akurat dan objektif. Kondisi ini turut

memperkuat argumen (Terry, 1953) bahwa pengawasan pada dasarnya adalah proses menentukan apa yang harus dicapai, mengevaluasi pelaksanaan, dan melakukan tindakan koreksi bila diperlukan, sehingga kepatuhan terhadap prosedur menjadi fondasi bagi efektivitas pengawasan secara keseluruhan.

Pada aspek kuantitas kerja, keterbatasan jumlah personel SPI yang menyebabkan pengawasan belum menjangkau seluruh unit kerja secara maksimal menegaskan pentingnya dimensi intensitas pengawasan sebagaimana dikemukakan oleh (R. S, 2020) yang menyatakan bahwa frekuensi dan konsistensi pelaksanaan monitoring oleh SPI merupakan salah satu dari empat dimensi utama efektivitas pengawasan internal, di samping kelengkapan regulasi, objektivitas dan independensi, serta efek jera dan pembinaan. (R. S, 2020) menemukan hubungan yang kuat (koefisien korelasi 0,72) antara efektivitas pengawasan internal dan tingkat disiplin karyawan, sehingga keterbatasan intensitas pengawasan akibat kurangnya personel berpotensi menghambat pencapaian tingkat disiplin yang optimal di PDAM Kota Manado. Temuan ini juga relevan dengan hasil penelitian (D. K. S, 2022) mengenai kinerja auditor internal dalam mewujudkan Good Corporate Governance, yang menekankan bahwa kapasitas sumber daya manusia auditor internal menjadi salah satu prasyarat utama bagi terwujudnya fungsi pengawasan yang efektif dan berkelanjutan.

Ketepatan waktu pelaksanaan pengawasan dan penyampaian laporan yang telah sesuai jadwal menunjukkan bahwa SPI PDAM Kota Manado memiliki kedisiplinan internal yang cukup baik dalam menjalankan fungsinya sendiri. Namun demikian, masih terdapat kesenjangan pada tahap tindak lanjut rekomendasi oleh unit kerja terkait, yang memerlukan waktu relatif lama. Kondisi ini sejalan dengan aspek tindak lanjut (*corrective*) menurut Permatasari dan (Hidayat, 2021) yang menegaskan bahwa efektivitas SPI tidak hanya diukur dari kecepatan mendeteksi pelanggaran, tetapi juga dari kemampuannya memastikan bahwa setiap temuan ditindaklanjuti oleh manajemen secara tepat waktu dan konsisten. Selain itu, temuan ini relevan dengan komponen monitoring dalam kerangka COSO yang diadaptasi oleh (B, 2023) yang menegaskan bahwa monitoring berkelanjutan merupakan faktor paling berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan PDAM ($\beta=0,68$) dan kinerja karyawan ($\beta=0,71$), sehingga lambatnya tindak lanjut oleh unit kerja dapat melemahkan efek dari keseluruhan siklus pengawasan meskipun tahap deteksi dan pelaporan telah berjalan tepat waktu.

Pada aspek efektivitas, pengawasan SPI terbukti mampu meningkatkan kesadaran karyawan untuk mematuhi peraturan perusahaan, sejalan dengan definisi efektivitas menurut (Dr. Kasmir, S.E., 2019) sebagai tingkat keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Meskipun demikian, masih ditemukannya pelanggaran disiplin menunjukkan

bahwa efek jera dari sanksi yang diberikan belum sepenuhnya konsisten, sebagaimana ditekankan oleh (R. S, 2020) dalam dimensi efek jera dan pembinaan, yaitu kemampuan sistem reward dan punishment dalam mengubah perilaku karyawan secara positif. (Phil, 2016) turut menegaskan bahwa kinerja merupakan nilai dari serangkaian perilaku kerja yang berkontribusi baik secara positif maupun negatif terhadap penyelesaian tugas, sehingga pembinaan yang berkelanjutan dan pemberian sanksi yang tegas dan konsisten menjadi kunci untuk mengubah perilaku indisipliner menjadi kepatuhan yang menetap, bukan sekadar kepatuhan sesaat akibat pengawasan.

Adapun pada aspek tanggung jawab, objektivitas dan profesionalisme SPI dalam menyampaikan temuan berdasarkan fakta di lapangan mencerminkan independensi sebagaimana ditekankan oleh (R. S, 2020) dalam dimensi objektivitas dan independensi, yaitu kemampuan SPI menjalankan tugasnya secara tidak memihak dan bebas dari tekanan. Hal ini juga sejalan dengan definisi tanggung jawab dalam konsep kinerja (Adhari, 2020) yaitu kesadaran dan kesediaan seseorang melaksanakan tugas dan wewenang dengan sungguh-sungguh serta siap mempertanggungjawabkan hasilnya. Sikap objektif dan bertanggung jawab dari SPI menjadi dasar penting bagi kepercayaan manajemen terhadap hasil pengawasan, yang pada gilirannya memperkuat pengambilan keputusan strategis dalam meningkatkan disiplin kerja karyawan secara keseluruhan.

Secara keseluruhan, kelima indikator kinerja tersebut saling berkaitan dalam menjelaskan capaian dan tantangan kinerja SPI PDAM Kota Manado. Sebagaimana ditegaskan oleh (Hasibuan, 2020) kedisiplinan karyawan pada dasarnya merupakan kesadaran dan kesediaan menaati peraturan perusahaan dan norma sosial yang berlaku, yang tidak dapat dibangun semata-mata melalui pengawasan yang bersifat mekanis, tetapi memerlukan kombinasi antara kualitas pengawasan yang baik (kualitas kerja), intensitas pengawasan yang memadai (kuantitas kerja), respons yang cepat terhadap temuan (ketepatan waktu), dampak nyata terhadap perilaku (efektivitas), serta integritas pelaksana pengawasan (tanggung jawab). Temuan penelitian ini memperkuat pandangan bahwa penguatan kelembagaan SPI, sebagaimana diamanatkan dalam semangat (Nations, 2015) mengenai penguatan institusi yang efektif dan akuntabel, tidak cukup hanya dengan memperbaiki satu aspek kinerja, melainkan memerlukan perbaikan yang simultan pada seluruh dimensi, terutama pada penambahan sumber daya manusia SPI dan percepatan tindak lanjut rekomendasi oleh unit kerja terkait.

Keempat permasalahan pokok yang teridentifikasi pada bagian hasil dapat dimaknai lebih mendalam melalui kajian kualitatif berdasarkan pendapat ahli dan penelitian terdahulu. Pertama, terkait belum optimalnya kinerja SPI dalam menjalankan fungsi pengawasan, temuan ini sejalan dengan konsep pengawasan menurut (Terry, 1953) yang menegaskan bahwa pengawasan merupakan proses berkesinambungan mulai dari penetapan standar, evaluasi pelaksanaan, hingga tindakan koreksi, sehingga keterbatasan pada salah satu tahap, misalnya cakupan personel yang tidak memadai, akan melemahkan keseluruhan siklus pengawasan. (Munarka, 2014) dalam penelitiannya mengenai pengaruh pengawasan internal terhadap kinerja karyawan PDAM di Kabupaten Luwu Utara turut menemukan bahwa pengawasan internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, namun efektivitasnya sangat bergantung pada intensitas dan cakupan pelaksanaannya, sebuah temuan yang relevan dengan kondisi keterbatasan personel SPI PDAM Kota Manado. Hal ini juga memperkuat dimensi intensitas pengawasan dalam kerangka (R. S, 2020) yang menegaskan bahwa frekuensi dan konsistensi monitoring merupakan salah satu prasyarat utama efektivitas pengawasan internal.

Kedua, terkait masih ditemukannya pelanggaran disiplin kerja seperti keterlambatan Morning Briefing, ketidakhadiran tanpa keterangan, karyawan yang berada di luar kantor pada jam operasional, serta ketidakpatuhan terhadap peraturan perusahaan, temuan ini menegaskan pandangan (Hasibuan, 2020) bahwa kedisiplinan pada dasarnya adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati peraturan perusahaan dan norma sosial yang berlaku, sehingga pelanggaran yang berulang mengindikasikan bahwa kesadaran tersebut belum sepenuhnya terbentuk pada sebagian karyawan meskipun sistem pengawasan telah berjalan. (Prof.Dr.Tulus Suryanto SE., 2014) dalam kajiannya mengenai hubungan disiplin pengendalian internal dan dampaknya terhadap kinerja karyawan menemukan hubungan yang positif dan kuat antara disiplin pengendalian internal dengan penilaian kinerja, yang berarti pola pelanggaran disiplin yang berulang pada dasarnya juga mencerminkan celah pada sistem pengendalian internal itu sendiri, bukan semata-mata persoalan individu karyawan. (Abriyani Puspahningsi, 2022) turut menegaskan bahwa motivasi audit internal dan lingkungan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga pembentukan lingkungan kerja yang mendukung kepatuhan, tidak hanya mekanisme sanksi, menjadi faktor penting dalam menekan pelanggaran disiplin secara berkelanjutan.

Ketiga, terkait belum diketahuinya secara jelas sejauh mana kinerja SPI secara nyata berkontribusi terhadap peningkatan kedisiplinan karyawan, hal ini menunjukkan adanya kesenjangan pada sistem evaluasi kinerja pengawasan itu sendiri. (Dr. Kasmir, S.E., 2019) menegaskan bahwa kinerja idealnya diukur secara sistematis melalui indikator yang jelas,

seperti kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan tanggung jawab, sehingga tanpa adanya mekanisme evaluasi yang terukur dan berkala, kontribusi nyata SPI terhadap perubahan perilaku disiplin karyawan sulit dipastikan secara objektif. (Saputri, 2019) dalam penelitiannya mengenai efektivitas pengendalian internal dan kompetensi auditor internal menemukan bahwa efektivitas pengendalian internal dan kompetensi auditor berpengaruh signifikan terhadap efektivitas fungsi pengawasan, yang mengindikasikan bahwa penguatan kompetensi personel SPI turut menjadi prasyarat agar dampak pengawasan terhadap kedisiplinan dapat diukur dan dirasakan secara nyata, bukan hanya bersifat prosedural administratif.

Keempat, terkait belum maksimalnya tindak lanjut atas temuan SPI baik dalam bentuk sanksi maupun pembinaan, temuan ini selaras dengan aspek tindak lanjut (*corrective*) dalam kerangka (Hidayat, 2021) yang menegaskan bahwa efektivitas SPI tidak cukup diukur dari kemampuan mendeteksi pelanggaran semata, tetapi juga dari kepastian bahwa setiap temuan ditindaklanjuti secara tepat waktu dan konsisten oleh manajemen. (B, 2023) melalui adaptasi kerangka COSO turut menegaskan bahwa komponen monitoring merupakan faktor paling berpengaruh terhadap disiplin dan kinerja karyawan PDAM, sehingga lambatnya tindak lanjut oleh unit kerja terkait berpotensi menurunkan kredibilitas SPI di mata karyawan dan melemahkan efek jera yang seharusnya ditimbulkan oleh sistem reward dan punishment. (Adhari, 2020) menambahkan bahwa tanggung jawab dalam bekerja mencakup kesediaan mempertanggungjawabkan hasil pekerjaan sesuai ketentuan yang berlaku, sehingga tindak lanjut yang tegas dan konsisten oleh manajemen atas rekomendasi SPI pada dasarnya merupakan wujud tanggung jawab kelembagaan, bukan hanya tanggung jawab individual staf SPI semata.

Perbandingan dengan penelitian (Maharani, 2025) mengenai peningkatan kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang melalui *perceived organizational support*, *self efficacy*, dan disiplin kerja turut menegaskan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti investasi pada penguatan disiplin melalui pengawasan yang efektif pada akhirnya akan berdampak pula pada peningkatan kinerja organisasi PDAM secara keseluruhan, tidak terbatas pada kepatuhan administratif semata. Sebagaimana ditegaskan oleh (Phil, 2016) kinerja merupakan hasil interaksi berbagai faktor, sehingga perbaikan pada satu aspek saja, misalnya penambahan intensitas pengawasan tanpa diikuti percepatan tindak lanjut temuan, tidak akan menghasilkan perbaikan disiplin yang signifikan dan berkelanjutan. Dengan demikian, keempat permasalahan pokok penelitian ini pada dasarnya saling terkait dan perlu ditangani secara simultan agar kinerja SPI dapat memberikan kontribusi yang optimal dan terukur terhadap peningkatan kedisiplinan karyawan

PDAM Kota Manado.

Berdasarkan temuan di atas, beberapa langkah implementatif yang dapat dilakukan oleh manajemen PDAM Kota Manado antara lain: meningkatkan frekuensi pengawasan rutin pada seluruh unit kerja agar pelanggaran disiplin dapat diminimalkan; menambah sumber daya manusia pada Satuan Pengawas Internal agar pelaksanaan pengawasan lebih efektif dan menjangkau seluruh bagian perusahaan; memberikan pembinaan secara berkala kepada karyawan mengenai pentingnya disiplin kerja sebagai bagian dari budaya organisasi; menerapkan sistem penghargaan (*reward*) bagi karyawan yang disiplin serta sanksi (*punishment*) yang tegas dan konsisten bagi pelanggar sesuai peraturan perusahaan; menyusun mekanisme evaluasi kinerja SPI yang terukur agar kontribusinya terhadap kedisiplinan karyawan dapat dipantau secara berkala; serta memastikan seluruh rekomendasi hasil pengawasan SPI segera ditindaklanjuti oleh setiap unit kerja melalui evaluasi berkala oleh manajemen.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan menggunakan lima indikator kinerja dapat disimpulkan bahwa kinerja Satuan Pengawas Internal PDAM Kota Manado dalam meningkatkan kedisiplinan karyawan secara umum telah berjalan dengan baik. SPI telah melaksanakan fungsi pengawasan melalui kegiatan audit internal, monitoring, evaluasi, serta pemberian rekomendasi kepada manajemen, dan pelaksanaan pengawasan tersebut memberikan kontribusi terhadap peningkatan kedisiplinan karyawan, terutama dalam kepatuhan terhadap jam kerja, pelaksanaan tugas, dan ketaatan terhadap peraturan perusahaan. Ditinjau dari kelima indikator, kualitas kerja dan tanggung jawab SPI sudah baik karena pengawasan dilaksanakan secara objektif dan sesuai prosedur; ketepatan waktu pengawasan dan pelaporan telah sesuai jadwal; namun kuantitas kerja masih dibatasi oleh keterbatasan personel, dan efektivitas pengawasan masih perlu ditingkatkan melalui pembinaan berkelanjutan dan penegakan sanksi yang konsisten. Dengan demikian, Satuan Pengawas Internal berperan penting dalam mendukung peningkatan kedisiplinan karyawan di PDAM Kota Manado, namun masih diperlukan upaya penyempurnaan, khususnya penambahan sumber daya manusia SPI dan percepatan tindak lanjut rekomendasi pengawasan, agar fungsi pengawasan dapat berjalan lebih optimal.

DAFTAR REFERENSI

- Abriyani Puspahningsi. (2022). *Studi Empiris Kualitas Audit di Indonesia*. Ekonisia Universitas Islam Indonesia.
- Adhari, A. (2020). *Pembaruan Sistem Hukum Pelaksanaan Pidana* (Maret 2020). CV Budi Utama.
- B, A. S. & S. (2023). Pengaruh Sistem Pengendalian Internal Terhadap Disiplin dan Kinerja Karyawan PDAM. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*.
- Dr. Kasmir, S.E., M. M. (2019). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi 1). Rajawali Pers.
- Hasibuan, D. H. M. S. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revi). Bumi Aksara (Jakarta).
- Hidayat, P. &. (2021). Peran Satuan Pengawas Internal Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*.
- Maharani, N. S. (2025). Peningkatan Kinerja Karyawan Di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang Melalui Perceived Organizational Support Self Efficacy dan disiplin Kerja. *Indo-Fintech Intellectuals :Journal Pf Economics and Businnes*, 5.
- Munarka, A. . H. (2014). Pengaruh Pengawasan Internal Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan PDAM Kabupaten Luwu Utara. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*.
- Nations, U. (2015). *Transforming Our World:The 2030 Agenda For Sustainable Develobment*. United Nations.
- Novianto Eko Nugroho SE., M. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed.). Scopindo Media Pustaka.
- Phil, P. D. W. S. M. (2016). *Manajemen Perubahan* (2016th ed.). Rajawali pers.
- Prof.Dr.Tulus Suryanto SE., M. (2014). *Internal Control Discipline of its impact on employee*.
- S, D. K. (2022). Analisis Kinerja Auditor Internal Dalam Mewujudkan Good Corporate Governance. *Jurnal Audit Dan Akuntansi Indonesia*.
- S, R. (2020). Efektivitas Pengawasan Internal Terhadap Kedisiplinan Karyawan Diperusahaan Air Minum Daerah. *Jurnal Administrasi Publiki Dan Bisnis*.
- Saputri, A. (2019). *Pengaruh Efektifitas Pengendalian Internal, Kompetensi Auditor Internal, dan Komunikasi Hasil Audit Terhadap Pencegahan Kecurangan Fraud Survey Pada Kantor Inspektorat Daerah*.
- Terry, G. R. (1953). *Principles Of Management* (1950th ed.). Richard D Irwin.
- Wayne.Mondy, R. (2016). *Human Resource Management* (14th ed.). Pearson Education.