

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka ini penulis membahas teori-teori yang berhubungan dengan masalah penelitian, teori-teori yang akan dibahas yaitu mengenai disiplin kerja, pengawasan kerja, dan kinerja. Buku refrensi yang digunakan berhubungan dengan masalah yang akan diteliti.

2.1.1 Organisasi Sektor Publik

Organisasi sektor publik dilihat pada berbentuk organisasi pemerintah dikenal dengan birokrasi pemerintah atau organisasi pemerintah. Organisasi sektor publik merupakan organisasi terbesar yang mawadahi seluruh lapisan masyarakat dengan ruang lingkup Negara dan mempunyai kewenangan yang absah (terlegitimasi) di bidang politik, administrasi pemerintah, dan hukum secara terlembaga sehingga mempunyai kewajiban melindungi warga negaranya, dan melayani keperluannya, sebaliknya berhak pula memungut pajak untuk pendanaan, serta menjatuhkan sebagai sanksi penegak hukum. Organisasi sektor publik bertujuan untuk melayani kebutuhan masyarakat demi kesejahteraan sebagaimana diamanatkan oleh konstitusi sebagai pijakan dalam operasionalnya.

Jadi, organisasi publik diadakan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat, yaitu pelayanan-pelayanan yang tidak dapat diusahakan sendiri secara terpisah oleh masing-masing individu. Oleh karena itu, fungsi organisasi publik

adalah mengatur pelayanan yang dibutuhkan masyarakat secara umum (Mohammad Mahsun 2009:38).

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam bidang atau fungsi produksi, pemasaran, keuangan, ataupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang di sebut manajemen sumber daya manusia. Istilah“ manajemen mempunyai arti sebagai pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *manage* (mengelola) sumber daya manusia.

Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan, permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat hanya pada bahan mentah, alat-alat kerja, mesin-mesin produksi, uang dan lingkungan kerja saja, tetapi juga menyangkut karyawan sumber daya manusia yang mengelola faktor produksi lainnya tersebut. Namun, perlu di ingat bahwa sumber daya manusia manusia sendiri sebagai faktor produksi, seperti halnya faktor produksi yang lainnya, merupakan masukan (*input*) yang diolah oleh perusahaan dan menghasilkan (*output*). Manajemen Sumber daya manusia merupakan aspek penting bagi perusahaan atau organisasi, Karyawan baru yang belum memiliki keterampilan dan keahlian dilatih, sehingga menjadi karyawan yang terampil dan ahli, apabila dia dilatih lebih lanjut serta

diberikan pengalaman dan motivasi, dia akan menjadi karyawan yang matang. Pengolahan sumber daya manusia inilah yang disebut Manajemen SDM.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang memengaruhi secara langsung sumber daya manusianya.

Manajemen Sumber Daya Manusia terdiri atas dua pengertian utama, yaitu Manajemen dan Sumber Daya Manusia dapat dirumuskan pengertian MSDM adalah suatu proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakan dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan.

Berikut pengertian MSDM yang dikemukakan oleh para ahli :

Menurut George R. Terry yang diterjemahkan oleh Benyamin Molan (2010 : 5), menjelaskan bahwa:

“Manajemen merupakan proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan: perencanaan, pengorganisasian, menggerakan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain.”

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2010:10), yaitu:

“Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.”

Menurut Mathis & Jackson yang diterjemahkan oleh Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira (2012:5), yaitu:

“Manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan.”

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Malayu S.P. Hasibuan (2012:21) yaitu :

a. Fungsi Manajerial Manajemen Sumber Daya Manusia :

1. Perencanaan (*Planning*).

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mewujudkan tujuan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*).

Menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang dipersiapkan.

3. Pengarahan (*Directing*).

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

4. Pengendalian (*Controlling*).

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat

penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan penyempurnaan rencana

b. Fungsi Operatif dan Fungsi Teknis Manajemen Sumber Daya Manusia :

1. Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*).

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

2. Pengembangan (*Development*).

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

3. Kompensasi (*Compensation*).

Pemberian balas jasa langsung (*direct*), dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

4. Pengintegrasian (*Integration*).

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

5. Pemeliharaan (*Maintenance*).

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka mau bekerja sama sampai pensiun.

Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan sebagian besar kebutuhan karyawannya.

6. Kedisiplinan (*Discipline*).

Keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma – norma sosial.

7. Pemutusan Hubungan Kerja (*Separation*).

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemutusan hubungan kerja ini dapat disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Fungsi-fungsi sumber daya manusia diatas saling mempengaruhi satu sama lain. Apabila terdapat ketimpangan dalam salah satu fungsi maka akan mempengaruhi fungsi yang lain. Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut ditentukan oleh profesionalisme departemen sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan yang sepenuhnya dapat dilakukan untuk membantu pencapaian sasaran-sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2.1.3 Disiplin

Pada dasarnya, setiap instansi atau organisasi mengingatkan tingkat kedisiplinan pegawainya yang tinggi. Suatu organisasi yang baik selalu mempunyai aturan internal dalam rangka meningkatkan kinerja dan profesionalisme, budaya organisasi maupun kebersamaan, kehormatan, dan kredibilitas organisasi. Kedisiplinan merupakan fungsi operasional manajemen

sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin kerja pegawai, semakin baik hasil kerja yang didapat pegawai. Disiplin pegawai yang baik yakni mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

Hal tersebut dapat mendorong kinerja pegawai lebih optimal lagi sehingga dapat mencapai tujuan instansi atau organisasi. Tanpa disiplin yang baik sulit bagi instansi atau organisasi untuk mencapai hasil yang optimal (Bedjo Siswanto 2009 : 246).

2.1.3.1 Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin harus tumbuh dari diri sendiri, dan setiap karyawan atau pegawai dituntut untuk memiliki tingkat disiplin yang tinggi. Tentu bertujuan supaya semua pekerjaan dapat selesai dengan hasil yang baik dan maksimal. Dengan diperlihatkan dalam bentuk memenuhi dan mentaati peraturan yang berlaku serta bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan dengan sesuai yang ditetapkan oleh instansi atau organisasi.

Adapun beberapa pendapat dari beberapa para ahli mengenai disiplin yaitu sebagai berikut :

Sondang Siagian (2010:305) menyatakan bahwa :

“Disiplin kerja adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga para pegawai tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan pegawai.”

Veithzal Rivai (2011:825) menyatakan bahwa :

“Disiplin kerja adalah suatu alat yang dipergunakan para amanager untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang dalam memenuhi segala peraturan perusahaan.”

Sedangkan Malayu S.P. Hasibuan (2012:193) menyatakan bahwa :

“Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan. Tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, sulit bagi perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Jadi, kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya.”

Dari pengertian yang dikemukakan para ahli diatas, dapatlah dikatakan bahwa disiplin kerja pegawai merupakan suatu sikap patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan baik tertulis maupun tidak yang berlaku dipergunakan oleh para manajer sebagai prosedur dalam mengoreksi atau menghukum bawahan yang melanggar peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan tersebut.

2.1.3.2 Tujuan Disiplin Kerja

Tujuan disiplin kerja agar menghasilkan suatu kondisi yang teratur, tertib dalam pelaksanaan pekerjaan yang dapat terlaksana sesuai dengan rencana sebelumnya. Disiplin kerja yang dilakukan secara terus menerus oleh manajemen dimaksimalkan agar pegawai memiliki motivasi untuk mendisiplinkan diri, bukan karena adanya sanksi tetap timbul dari dalam dirinya sendiri.

Menurut Siswanto Sastrohadiwiryono (2010:307) tujuan disiplin kerja adalah sebagai berikut :

1. Agar karyawan mentaati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan baik secara tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.

2. Mampu melaksanakan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
3. Mampu menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.
4. Mampu bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.
5. Karyawan mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang.

Sedangkan tujuan disiplin kerja menurut Henry Simamora (2008:746) adalah sebagai berikut :

1. Memastikan bahwa perilaku karyawan konsisten terhadap aturan-aturan yang ada di perusahaan.
2. Menciptakan atau mempertahankan rasa hormat dan saling percaya diantara atasan dan bawahan.

2.1.3.3 Bentuk-Bentuk Disiplin Kerja

Disiplin harus berlaku bagi semua, tidak memilih, memilah dan memihak kepada siapapun yang melanggar akan dikenakan sanksi pendisiplinan yang sama termasuk bagi manajer atau pimpinan, karena pimpinan harus memberi contoh terhadap bawahannya. Karena disiplin merupakan suatu sikap seseorang menghargai menghormati patuh terhadap aturan aturan yang diberlakukan.

Berikut ini adalah bentuk-bentuk disiplin kerja menurut Veitzal Rivai (2011:444) mengemukakan bentuk kedisiplinan adalah sebagai berikut :

1. Disiplin retributif adalah berusaha menghukum orang yang berbuat salah
2. Disiplin korektif adalah berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
3. Perspektif hak-hak individu adalah berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
4. Perspektif utilitarian adalah berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

Sedangkan menurut Anwar Prabu Mankunegara (2011:129) membagi bentuk-bentuk Disiplin kerja menjadi tiga jenis, yaitu:

1. Disiplin Preventif adalah suatu upaya yang menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventif pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan.
2. Disiplin Korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu perusahaan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan-peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberi sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian

sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

3. Displin Progresif kegiatan yang memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran yang berulang.

2.1.3.4 Sanksi Pelanggaran Disiplin Kerja

Sanksi pelanggaran kerja adalah hukuman disiplin yang dijatuhkan oleh pimpinan instansi kepada pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur pimpinan instansi dan telah disepakati pegawai.

Menurut Veithzal Rivai (2011:832) sanksi pelanggaran kerja adalah "Hukuman disiplin yang dijatuhkan pimpinan organisasi kepada pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur pimpinan organisasi". Adapun tingkat dan jenis sanksi pelanggaran kerja yang umumnya berlaku dalam suatu organisasi yang dijelaskan oleh Veithzal Rivai (2011:832) adalah sebagai berikut :

1. Sanksi Pelanggaran Ringan, dengan jenis : Teguran lisan, Teguran tertulis, Pernyataan tidak puas secara tidak tertulis
2. Sanksi Pelanggaran Sedang, dengan jenis : Penundaan Kenaikan Gaji, Penurunan Gaji, Penundaan Kenaikan Pangkat
3. Sanksi Pelanggaran Berat, Dengan jenis : Penurunan Pangkat, Pembebasan Dari Jabatan, Pemberhentian, Pemecatan

2.1.3.5 Mengatur dan Mengelola Disiplin Kerja

Disiplin merupakan suatu keadaan tertentu dimana orang-orang yang tergabung dalam organisasi tunduk pada peraturan-peraturan yang ada dengan

rasa senang hati. Sedangkan kerja adalah segala aktivitas manusia yang dilakukan untuk menggapai tujuan yang telah ditetapkannya. Setiap pimpinan harus dapat memastikan bahwa pegawai tertib serta bertanggung jawab atas tugas yang dibebankan kepadanya. Apabila pegawai menghadapi tantangan tindakan disiplin, pemberian kerja harus dapat membuktikan bahwa pegawai yang terlibat dalam kelakuan yang tidak patut harus dihukum. Menurut Veithzal Rivai (2011:834), adanya standar disiplin yang digunakan untuk menentukan bahwa pegawai telah diperlakukan secara wajar yaitu :

a. Standar disiplin

Beberapa standar disiplin berlaku bagi semua pelanggaran aturan apakah besar atau kecil. Pegawai yang melanggar aturan akan diberi kesempatan untuk memperbaiki perilaku mereka. Para pimpinan perlu mengumpulkan sejumlah bukti untuk membenarkan kedisiplinan. Bukti ini harus secara hati-hati didokumentasikan sehingga tidak bias untuk diperdebatkan. Sebagai suatu model bagaimana tindakan indisipliner harus di atur adalah :

1. Seorang karyawan melakukan kesalahan, maka karyawan harus konsekuen terhadap aturan pelanggaran.
2. Tidak dilakukan secara konsekuen berarti karyawan tersebut melecehkan peraturan yang sudah di tetapkan.
3. Seorang karyawan mangkir berbulan-bulan tidak menghargai tugasnya.
4. Kedua hal diatas akan berakibat pemutusan hubungan kerja dan karyawan harus menerima hukuman tersebut.

b. Sedangkan untuk penegakan standar disiplin diperlukan adanya standar disiplin yang digunakan untuk menentukan bahwa karyawan yang telah diperlukan secara wajar. Beberapa standar dasar disiplin berlaku bagi semua pelanggaran aturan, apakah besar atau kecil. Semua tindakan disipliner perlu mengikuti prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2.1.3.6 Hambatan Disiplin Kerja

Disiplin dibuat untuk mengatur tata hubungan yang berlaku di seluruh organisasi yang memperkerjakan banyak sumber daya manusia untuk melaksanakan pekerjaan. Perbuatan suatu peraturan disiplin dimaksudkan, agar para pegawai dapat melaksanakan pekerjaan tersebut sesuai dengan apa yang diharapkan. Tetapi penerapan disiplin itu banyak menemui hambatan dalam pelaksanaannya.

Menurut Gouzali Saydam (2010:286), hambatan pendisiplinan pegawai akan terlihat dalam suasana kerja berikut ini :

1. Tingginya angka kemangkiran absensi pegawai
2. Sering terlambatnya pegawai masuk kantor atau pulang lebih cepat dari jam yang sudah ditentukan
3. Menurunnya semangat atau gairah kerja
4. Berkembangnya rasa tidak puas dan saling melempar tanggung jawab
5. Sering terjadinya konflik antara pegawai
6. Sering terjadinya ketidakpuasan pegawai atas tanggung jawab yang diterima

2.1.4.7 Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja

Indikator disiplin kerja menurut Bejo Siswantro (2009:291) adalah sebagai berikut :

1. Frekuensi Kehadiran Frekuensi kehadiran merupakan salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan pegawai. Semakin tinggi frekuensi kehadiran maka pegawai tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi.

2. Tingkat Kewaspadaan

Pegawai yang dalam melaksanakan pekerjaannya selalu penuh perhitungan dan ketelitian memiliki tingkat kewaspadaan yang tinggi terhadap dirinya maupun pekerjaannya.

3. Tanggung Jawab

Dalam melaksanakan pekerjaan pegawai diharapkan mentaati semua standar kerja yang lebih ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja agar kecelakaan kerja tidak terjadi atau dapat dibebani.

4. Ketaatan Dalam Standar Kerja

Ketaatan pada peraturan kerja, dimaksudkan demi keamanan dan kelancaran dalam bekerja.

5. Etika Kerja

Etika kerja diperulakan oleh setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya agar tercipta suasana harmonis, saling menghargai antar sesama pegawai.

2.4.1 Pengawasan

Pengawasan yaitu salah satu fungsi manajemen untuk menjamin agar pelaksanaan kerja berjalan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dalam perencanaan. Dengan pengawasan dapat diketahui sampai dimana penyimpangan, penyalahgunaan, kebocoran, pemborosan, penyelewengan, dan lain-lain kendala di masa yang akan datang.

Jadi keseluruhan dari pengawasan adalah kegiatan membandingkan apa yang sedang atau sudah dikerjakan dengan apa yang direncanakan sebelumnya, karena itu perlu kriteria, norma, standar dan ukuran tentang hasil yang ingin dicapai. Dari pengertian pengawasan diatas, terdapat hubungan yang erat antara pengawasan dan perencanaan, karena pengawasan dianggap sebagai aktivitas untuk menemukan, mengoreksi penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaan dan hasil yang dicapai dari aktivitas-aktivitas yang direncanakan.

2.1.4.1 Pengertian Pengawasan Kerja

Pengawasan kerja merupakan salah satu fungsi pokok manajemen yang harus dilaksanakan dalam suatu kerja sama instansi atau organisasi agar berkesinambungan di suatu kegiatan dapat terjaga sehingga sasaran dan tujuan yang telah di tetapkan dapat tercapai, selain itu pengawasan dilaksanakan untuk mengetahui adanya penyimpangan dalam suatu pekerjaan. Pengawasan juga sangat penting mengawasi segala aktifitas kegiatan perusahaan. Untuk memberikan penjelasan tentang pentingnya pengawasan kerja bagi organisasi, penulis akan mengemukakan beberapa pengertian menurut pendapat para ahli.

Menurut Robbins dan Coulter (2009:526) alih bahasa T. Hani Handoko (2010:359) mengemukakan sebagai berikut :

“Pengawasan dapat dirumuskan sebagai proses memantau kegiatan untuk memastikan bahwa kegiatan itu diselesaikan sebagaimana telah direncanakan dan proses megoreksi setiap penyimpangan yang berarti.”

Menurut George R. Terry yang diterjemahkan oleh Benyamin Molan (2009:359) mengemukakan sebagai berikut :

“Pengawasan sebagai mendeterminasi apa yang telah dilaksanakan, maksudnya mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perlu, menerapkan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.”

Menurut Handyaningrat (2010:141) mengemukakan sebagai berikut :

“Pengawasan ialah suatu proses dimana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan, atau kebijaksanaan yang telah ditentukan.”

Dari beberapa pengertian pengawasan tersebut, dapat di kemukakan bahwa pengawasan adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan untuk mengetahui bahwa pelaksanaan, hasil kerja atau kinerja sesuai dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya, sehingga apabila terjadi penyimpangan-penyimpangan akan diperbaiki sedini mungkin.

2.1.4.2 Tujuan Pengawasan Kerja

Pengawasan bertujuan agar hasil pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang diperoleh secara berdaya guna dan berhasil guna, sesuai dengan rencana yang telah di tentukan sebelumnya, hal ini sesuai dengan pendapatnya Handyaningrat (2010:143) mengemukakan bahwa :

“Pengawasan bertujuan agar hasil pelaksanaan diperoleh secara berdaya guna (efisien) dan berhasil guna (efektif) sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.”

Sedangkan menurut Silalahi (2013:181) tujuan dari pengawasan adalah sebagai berikut :

1. Mencegah terjadinya penyimpangan pencapaian tujuan yang telah direncanakan.
2. Agar proses kerja sesuai dengan prosedur yang telah digariskan atau ditetapkan.
3. Mencegah dan menghilangkan hambatan dan kesulitan yang akan, sedang atau mungkin terjadi dalam pelaksanaan kegiatan.
4. Mencegah penyimpangan penggunaan sumber daya.
5. Mencegah penyalahgunaan otoritas dan kedudukan.

2.1.4.3 Macam-Macam Pengawasan Kerja

Beberapa para ahli ilmu administrasi manajemen berbeda-beda dalam mengemukakan pendapat mengenai macam-macam pengawasan, hal ini dikarenakan dari sudut pandang para ahli yang berbeda. Dibawah ini akan diuraikan macam-macam pengawasan menurut para ahli.

Macam-macam pengawasan menurut Handyaningrat (2010:144) adalah sebagai berikut.

1. Pengawasan dari dalam

Pengawasan dari dalam adalah pengawasan yang dilakukan oleh aparat/unit pengawasan yang dibentuk dalam organisasi itu sendiri. Aparat/unit ini bertindak atas nama pimpinan organisasi. Aparat/unit ini bertugas mengumpulkan segala

data dan informasi yang diperlukan oleh pimpinan organisasi. Data dan informasi ini digunakan pimpinan untuk menilai pelaksanaan pekerjaan dan menilai kebijaksanaan pimpinan. Dengan demikian pimpinan dapat meninjau kembali kebijaksanaan yang telah dikeluarkan dan melakukan tindakan-tindakan perbaikan terhadap pelaksanaan pekerjaan.

2. Pengawasan dari luar

Pengawasan dari luar adalah pengawasan yang dilakukan oleh aparat/unit pengawasan dari luar organisasi itu. Aparat/unit pengawasan dari luar organisasi itu adalah aparat pengawasan yang bertindak atas nama atasan dari pimpinan organisasi itu, atau bertindak atas nama pimpinan organisasi itu karena permintaannya.

3. Pengawasan preventif

Pengawasan preventif adalah pengawasan yang dilakukan sebelum rencana itu dilaksanakan. Maksud daripada pengawasan preventif ini adalah untuk mencegah terjadinya kekeliruan atau kesalahan dalam pelaksanaan. Pengawasan preventif dapat dilakukan dengan usaha-usaha sebagai berikut:

- a. Menentukan peraturan-peraturan yang berhubungan dengan sistem prosedur, hubungan dan tata kerja.
- b. Membuat manual/pedoman sesuai dengan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan.
- c. Menentukan kedudukan, tugas, wewenang dan tanggungjawabnya.

- d. Mengorganisasikan segala macam kegiatan, penempatan pegawai dan pembagian pekerjaannya.
- e. Menentukan sistem pemeriksaan, koordinasi dan pelaporan.
- f. Menetapkan sanksi-sanksi terhadap orang yang menyimpang dari peraturan yang telah ditetapkan.

4. Pengawasan represif

Pengawasan represif adalah pengawasan yang dilakukan setelah adanya pelaksanaan pekerjaan. Maksud diadakannya pengawasan represif ialah untuk menjamin kelangsungan pelaksanaan pekerjaan agar hasilnya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Sedangkan apabila mengacu pada Lembaga Administratif Negara Republik Indonesia dalam bukunya Sistem Administratif Negara Republik Indonesia mengemukakan macam-macam pengawasan. Macam-macam pengawasan Lembaga Administratif Negara Republik Indonesia sebagai berikut :

1. Subjek yang melakukan pengawasan

Berdasarkan subjek yang melakukan pengawasan, dalam sistem Administrasi Negara Republik Indonesia dikembangkan empat macam pengawasan yaitu :

- a. Pengawasan Melekat (waksat), yaitu pengawasan yang dilakukan oleh setiap pimpinan terhadap bawahan dan satuan kerja yang di pimpinya.
- b. Pengawasan Fungsional (wasnal), ialah pengawasan yang dilakukan oleh aparat yang tugas pokoknya melakukan pengawasan. Seperti ijen, itwilprop, BKPP dan Bapeka.

- c. Pengawasan legislatif (wesleg), yaitu pengawasan yang dilakukan oleh Lembaga Perwakilan Rakyat baik di pusat (DPR) maupun di daerah (DPRD), pengawasan ini merupakan pengawasan politik (Waspol).
- d. Pengawasan Masyarakat (wasmas), ialah pengawasan yang dilakukan oleh masyarakat, seperti termuat dalam media massa.

2. Cara Pelaksanaan Pengawasan

Berdasarkan faktor ini, dapat dibedakan antara pengawasan langsung dan tidak langsung.

- a. Pengawasan langsung ialah pengawasan yang dilaksanakan ditempat kegiatan berlangsung, yaitu dengan mengadakan inspeksi dan pemeriksaan
- b. Pengawasan tidak langsung ialah pengawasan yang dilaksanakan dengan mengadakan permintaan pengkajian laporan dari pekabat atau satuan kerja yang bersangkutan.

3. Waktu pelaksanaan

- a. Pengawasan yang dilakukan sebelum kegiatan dimulai, pengawasan ini antara lain dilakukan dengan mengadakan pemeriksaan dan persetujuan atas rencana kerja dan rencana anggotanya, penetapan petunjuk operasional, persetujuan atas rancangan peraturan perundangan yang akan di tetapkan oleh pejabat atau instansi pemerintah yang lebih rendah
- b. Pengawasan yang dilakukan selama pekerjaan sedang berlangsung, Pengawasan ini dilakukan dengan tujuan membandingkan antara hasil

yang nyata-nyata dicapai dengan yang seharusnya telah dan yang harus dicapai dalam waktu selanjutnya.

- c. Pengawasan yang dilakukan sesudah pekerjaan selesai dilaksanakan. Pengawasan ini dilakukan dengan cara membandingkan antara rencana dan hasil.

2.1.4.4 Syarat-Syarat Pengawasan Kerja

Pada dasarnya pengawasan dilaksanakan sebagai usaha untuk menyelaraskan pelaksanaan tugas atau pekerjaan yang dilakaukan oleh pegawai dengan rencana yang telah ditetapkan dan peraturan perundang undangan. Rencana sebaik apapun dapat mengalami kegagalan, apabila manajerial tidak menjalankan “pengendalian”, yaitu mengawasi, memeriksa, mencocokkan dan mengusahakan supaya segala sesuatu berlangsung sesuai dengan rencana dan hasil yang ditetapkan. Untuk menciptakan kondisi daripada pengawasan, maka syarat syarat umum mesti dapat dipergunakan. Sesuai dengan pendapat Soewarno Handyaningrat (Handyaningrat, 2010:150).

dalam bukunya Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen, bahwa pengawasan mesti memenuhi beberapa syarat-syarat, sebagai berikut:

1. Menentukan standar pengawasan yang baik dan dapat dilaksanakan.
2. Menghindarkan adanya tekanan, paksaan yang menyebabkan penyimpangan dari tujuan pengawasan itu sendiri.
3. Melakukan koreksi rencana yang dapat digunakan untuk mengadakan perbaikan serta penyempurnaan rencana yang akan datang.

Berdasarkan penjelasan teori di atas, bahwa supaya proses pelaksanaan pengawasan dapat dilakukan sesuai dengan ketentuan-ketentuan dari rencana, maka diperlukanya syarat-syarat dalam pelaksanaannya. Menurut pendapat Malayu S.P. Hasibuan (2012:249).dalam bukunya Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah menyebutkan beberapa syarat daripada pengawasan, yaitu:

1. Menentukan standar-standar yang akan digunakan dasar pengawasan;
2. Mengukur pelaksanaan atau hasil yang dicapai;
3. Membandingkan pelaksanaan atau hasil dengan standar dan menentukan penyimpangan bila ada;
4. Melakukan tindakan perbaikan, jika terdapat penyimpangan supaya pelaksanaan dan tujuan sesuai dengan rencana.

Berdasarkan penjelasan teori di atas, bahwa demikian peranan pengawasan sangat menentukan baik atau buruknya dalam hal pelaksanaan suatu kegiatan, program atau sejenisnya. Dengan adanya syarat-syarat dalam pengawasan memungkinkan pengawaasan akan sesuai dengan apa yang diharapkan juga supaya pemanfaatan semua unsur dari manajemen, efektif dan efisien.

2.1.4.5 Teknik-teknik Pengawasan Kerja

Fungsi pengawasan dalam manajemen adalah upaya sistematis dalam menetapkan standar kinerja dan berbagai tujuan yang direncanakan, mendesain sistem informasi umpan balik, membandingkan antara kinerja yang dicapai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan apakah terdapat penyimpangan dan tingkat signifikansi dari setiap penyimpangan tersebut, dan

mengambil tindakan yang diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh sumber daya perusahaan digunakan secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan perusahaan. Untuk lebih mempermudah melakukan pengawasan diperlukan cara-cara atau teknik-teknik dalam melakukannya.

1. Pengawasan Langsung

Menurut Siagian (2010:115) yang dimaksud pengawasan langsung ialah apabila pimpinan organisasi melakukan sendiri pengawasan terhadap kegiatan yang sedang dijalankan oleh para bawahannya. Pengawasan langsung ini dapat berbentuk:

- a. Inspeksi langsung
- b. On the spot observation, dan
- c. On the spot report.

Dalam inspeksi langsung dapat dengan peninjauan pribadi yaitu mengawasi dengan jalan meninjau secara pribadi sehingga dapat dilihat sendiri pelaksanaan pekerjaan. Cara ini mengandung kelemahan, menimbulkan kesan kepada bawahan bahwa mereka diamati secara keras dan kuat sekali.

2. Pengawasan Tidak Langsung

Yang dimaksud pengawasan tidak langsung ialah pengawasan dari jarak jauh. Pengawasan ini dilakukan melalui laporan yang disampaikan oleh para bawahan (Siagian, 2010:115). Laporan ini berbentuk:

- a. Lisan.

Pengawasan dilakukan dengan mengumpulkan fakta-fakta melalui laporan lisan yang diberikan bawahan. Dengan cara ini kedua pihak aktif, bawahan memberikan laporan lisan tentang hasil pekerjaannya dan atasan dapat bertanya lebih lanjut untuk memperoleh fakta-fakta yang diperlakukannya. Pengawasan seperti ini dapat mempercepat hubungan pejabat, karena adanya kontak wawancara antara mereka.

b. Tertulis.

Laporan tertulis merupakan suatu pertanggungjawaban kepada atasannya mengenai pekerjaan yang dilaksanakannya, sesuai dengan instruksi dan tugas-tugas yang diberikan atasannya kepadanya. Dengan laporan tertulis sulit pimpinan menentukan mana yang berupa kenyataan dan apa saja yang berupa pendapat. Keuntungannya untuk pemimpin dapat digunakan sebagai pengawasan dan bagi pihak lain dapat digunakan untuk menyusun rencana berikutnya.

Kesimpulannya ialah bahwa pengawasan tidak akan dapat berjalan dengan baik apabila hanya bergantung kepada laporan saja. Adalah bijaksana apabila pemimpin organisasi menggabungkan teknik pengawasan langsung dan tidak langsung dalam melakukan fungsi pengawasan itu (Siagian, 2010:116).

Fungsi pengawasan dalam manajemen adalah upaya sistematis dalam menetapkan standar kinerja dan berbagai tujuan yang direncanakan, mendesain sistem informasi umpan balik, membandingkan antara kinerja yang dicapai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan apakah terdapat penyimpangan dan tingkat signifikansi dari setiap penyimpangan tersebut, dan

mengambil tindakan yang diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh sumber daya perusahaan digunakan secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan perusahaan. Dengan teknik-teknik yang telah dijelaskan di atas diharapkan pelaksanaan pengawasan dapat berjalan dengan efektif dan efisien, sehingga dalam melakukan pengawasan juga lebih mudah. Dan hasil dari pengawasan dapat dijadikan evaluasi atau acuan untuk pengambilan kebijakan berikutnya.

2.1.4.6 Dimensi dan Indikator Pengawasan Kerja

Adapun indikator pengawasan kerja T. Hani Handoko (2010:209), sebagai berikut :

1. Pimpinan selalu melihat pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai
2. Adanya batasan waktu dalam menyelesaikan waktu pekerjaan
3. Adanya pengukuran kerja pegawai
4. Adanya evaluasi pekerjaan pegawai
5. Adanya koreksi pekerjaan dari pimpinan atau atasan

2.1.5 Kinerja Pegawai

Kinerja dalam organisasi ,merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah sangat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan atau instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan – kesan

buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda – tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Berikut adalah pengertian-pengertian kinerja menurut para ahli diantaranya yaitu :

Veizal Rivai (2011 : 309) mengemukakan kinerja adalah :

“Kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan”.

Kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2010 : 67)

“Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2011:260) menyatakan bahwa

“Kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan)”.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, penulis menyatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai pegawai dalam pelaksanaan tugasnya baik secara kualitas dan kuantitas dengan standar kriteria yang telah ditetapkan secara konkrit dan dapat diukur dalam waktu tertentu.

2.1.5.2 Penilaian Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi untuk menilai kinerja pegawainya. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas organisasi, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap karyawan seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan. Penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat berarti bagi organisasi. Organisasi haruslah memilih kriteria secara subyektif maupun obyektif. Kriteria kinerja secara obyektif adalah evaluasi kinerja terhadap standar-standar spesifik, sedangkan ukuran secara subyektif adalah seberapa baik seorang karyawan bekerja keseluruhan.

Menurut Bernardin dan Russel yang diterjemahkan oleh Khaerul Umam (2010:190-191), mengemukakan bahwa :

“Penilaian kinerja adalah suatu cara mengukur kontribusi individu (karyawan) pada organisasi tempat mereka bekerja”.

Menurut Sedarmayanti (2011:261), mengemukakan bahwa :

“Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk memeriksa atau mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang”.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja pegawai sangat perlu dilakukan untuk mengukur kontribusi pegawai pada organisasi, serta dijadikan sebagai evaluasi terhadap setiap pegawai agar kinerjanya lebih baik lagi.

2.1.5.3 Tujuan Penilaian Kinerja Pegawai

Tujuan penilaian kinerja pegawai adalah untuk mengetahui kekurangan kelebihan dari pegawai tersebut, sehingga dapat dijadikan untuk memperbaiki meningkatkan kinerja organisasi.

Menurut Veithzal Rivai (2011:312) Tujuan dan kegunaan penilaian kinerja pada dasarnya meliputi:

1. Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan selama ini,
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, insentif, dan lain-lain,
3. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan,
4. Untuk menjaga tingkat kinerja,
5. Meningkatkan motivasi kerja,
6. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa,
7. Sebagai dasar untuk menentukan kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan yang berada didalam organisasi.

2.1.5.4 Kegunaan Penilaian Kinerja Pegawai

Menurut Veithzal Rivai (2011:563) kegunaan penilaian kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

1. Bagi Karyawan

- a. Meningkatkan motivasi
- b. Meningkatkan kepuasan kerja
- c. Adanya kejelasan standar hasil yang di harapkan
- d. Adanya kesempatan berkomunikasi ke atas
- e. Peningkatan pengertian nilai pribadi

2. Bagi penilai

- a. Meningkatkan kepuasan kerja
- b. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan
- c. Meningkatkan kepuasan kerja baik dari manajer ataupun karyawan
- d. Sebagai sarana meningkatkan motivasi karyawan
- e. Bias mengidentifikasi kesempatan rotasi karyawan\

3. Bagi Perusahaan

- a. Perbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada didalam perusahaan
- b. Meningkatkan kualitas komunikasi
- c. Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan
- d. Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan untuk masing-masing karyawan

2.1.5.5 Peningkatan Kinerja Pegawai

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2011:22) dalam rangka peningkatan kinerja dapat dilakukan sebagai berikut :

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja, dapat dilakukan dengan cara :
 - a. Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan
 - b. Mengidentifikasi melalui karyawan
 - c. Memperhatikan masalah yang ada
2. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan, untu memperbaiki kesalahan ini diperlukan berbagai informasi antara lain :

- a. Mengidentifikasi masalah secepat mungkin
- b. Menentukan tingkat keseriusan
- c. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan karyawan itu sendiri
- d. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi kekurangan tersebut
- e. Melakukan rencana tindakan tersebut
- f. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut adalah teratasi atau belum
- g. Mulai dari awal bila perlu
- h. Melakukan evaluasi
- i. Mengembangkan rencana lain yang telah disiapkan

2.1.5.6 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu (Robbins, 2006:260):

1. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.1.5.7 Penelitian Terdahulu

Peneliti terdahulu yang digunakan penulis adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Kajian yang digunakan yaitu disiplin kerja, pengawasan kerja yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berikut ini adalah tabel perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti Judul dan Tahun Penelitian	Variabel		Hasil Kesimpulan
		Persamaan	Perbedaan	
1	Agung Setiawan (2013), Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi kerja terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Umum Daerah Kanjuhuruan Malang	Disiplin Kerja Kinerja Karyawan	Motivasi	Disiplin Kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Rumah Sakit Umum Daerah Kanjuhuruan

				Malang
2	Ardansyah, Wasilawati (2014), Pengaruh Disiplin Kerja dan Pengawasan terhadap Kinerja Pegawai di Badan Pusat Statistik Kabupaten Lampung Tengah	Disiplin Kerja Pengawasan Kinerja Pegawai	-	Terdapat pengaruh positif Disiplin Kerja dan Pengawasan terhadap Kinerja Pegawai di Badan Pusat Statistik Kabupaten Lampung Tengah
3	Erlis Mitha Sindore, Olivia Syanee Nelwan, Indrie Debbie Palandeng (2015), Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengawasan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pertamina (Persero) Unit pemasaran VII, terminal BBM Bitung	Disiplin Kerja Pengawasan Kinerja Karyawan	Motivasi	Disiplin kerja dan Pengawasan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Pertamina (Persero) Unit pemasaran VII, terminal BBM Bitung
4	Nurjaman (2012), Pengaruh Pengawasan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja Studi kasus di Inspektorat Kabupaten Indramayu	Pengawasan Kinerja Pegawai		Terdapat pengaruh yang signifikan Pengawasan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja Studi kasus di Inspektorat Kabupaten Indramayu
5	Suharizza Nur Abyad (2010), Pengaruh Pengawasan	Pengawasan	-	Adanya pengaruh positif dan hubungan yang signifikan antara

	terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Bappeda Kabupaten Kutai Kartanegara	Kinerja		variabel Pengawasan terhadap Kinerja Pegawai di Bappeda Kabupaten Kutai Kartanegara
6	Rio Marpaung dan Tri Dinda Agustin (2013), Pengaruh Pengawasan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kejaksaan Tinggi Riau	Pengawasan Disiplin Kerja Kinerja Pegawai	-	Pengawasan dan Disiplin Kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Pegawai Kejaksaan Tinggi Riau

Berdasarkan tabel posisi penelitian terdahulu diatas, dapat dilihat bahwa telah banyak penelitian yang dilakukan untuk meneliti tentang disiplin kerja dan pengawasan kerja terhadap kinerja pegawai. Berikut ulasan mengenai penelitian terdahulu diatas :

Beberapa penelitian terdahulu menemukan adanya hubungan antara disiplin kerja dan pengawasan kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Agung Setiawan (2013) di di Rumah Sakit Umum Daerah Kanjuhuruan Malang, yaitu untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (explanatory research) dengan pendekatan kuantitatif. Berdasarkan hasil analisis pembahasan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: Pertama, disiplin Kerja secara simultan dan parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya jika disiplin kerja karyawan pada Rumah Sakit Umum Daerah Kanjuhuruan Malang tinggi maka belum tentu meningkatkan Kinerja para karyawannya. Walaupun disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja

karyawan akan tetapi Rumah Sakit Umum Daerah Kanjuruhan tidak setengah-setengah dalam menerapkan kedisiplinan pada karyawannya.

Hal ini terbukti pada saat penulis melakukan observasi dalam rangka penyebaran kuesioner, semua karyawan mematuhi jam kerja yang telah ditetapkan, jam istirahat, dan jam pulang, serta atribut perlengkapan yang digunakan karyawan baik yang PNS (Pegawai Negeri Sipil) maupun yang bukan PNS. Adapun sanksi bagi yang melanggarnya telah disepakati oleh segenap pengurus instansi, jadi semua karyawan di Rumah Sakit Umum Daerah Kanjuruhan Malang yang melanggar aturan akan dikenakan sanksi yang berlaku tanpa pandang bulu. Dengan adanya disiplin kerja karyawan tinggi maka tujuan dan fungsi dari rumah sakit sendiri akan berjalan baik pula.

Penelitian yang dilakukan oleh Ardansyah, Wasilawati (2014) meneliti pengaruh disiplin kerja dan pengawasan terhadap kinerja pegawai di Badan Pusat Statistik Kabupaten Lampung Tengah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara penilaian kinerja dan kepuasan kerja. Berdasarkan hasil dan pembahasan dengan menggunakan rumus koefisien korelasi product moment dapat disimpulkan bahwa pengawasan mempunyai hubungan dalam kategori sangat tinggi dan positif dengan kinerja KSK, disiplin kerja mempunyai hubungan dalam kategori sangat tinggi dan positif dengan kinerja KSK, serta pengawasan dan disiplin kerja secara bersama-sama mempunyai hubungan sangat tinggi dan positif dengan kinerja KSK Badan Pusat Statistik Kabupaten Lampung Tengah. Berdasarkan hasil perhitungan koefisien determinasi (R^2) dapat disimpulkan bahwa kinerja KSK 86,7% dipengaruhi

secara bersama-sama oleh pengawasan dan disiplin kerja dan sisanya 13,3% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti.

Berdasarkan hasil dan pembahasan dengan pendekatan regresi linier berganda dapat disimpulkan bahwa Pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja KSK yang ditunjukkan oleh koefisien regresi b_1 sebesar 0,564; disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja KSK yang ditunjukkan oleh koefisien regresi b_2 sebesar 0,568. Dari kedua variabel bebas yang diteliti yaitu pengawasan dan disiplin kerja, maka dalam meningkatkan kinerja KSK Badan Pusat Statistik Kabupaten Lampung Tengah adalah dengan meningkatkan faktor disiplin kerja KSK dan memperbaiki mekanisme pengawasan pimpinan, baik pengawasan langsung maupun pengawasan tidak langsung.

Pada penelitian sebelumnya, Erlis Mitha Sindore, Olivia Syanee Nelwan, Indrie Debbie Palandeng (2015), meneliti pengaruh disiplin kerja, motivasi dan pengawasan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pertamina (Persero) Unit pemasaran VII, terminal BBM Bitung". Hasil pengujian hipotesis (H1) menunjukkan bahwa disiplin kerja, motivasi dan pengawasan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Jadi disiplin kerja, motivasi dan pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pertamina (Persero) Unit Pemasaran VII Terminal BBM Bitung. Karyawan yang disiplin dan terus termotivasi serta diawasi dalam tugas dan pekerjaan mereka maka besar kemungkinan setiap tujuan perusahaan akan dapat tercapai. Hasil ini kurang lebih sama dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rumondor (2013) yang berjudul motivasi, disiplin kerja, dan kepemimpinan terhadap produktivitas

kerja pada Badan Kepegawaian dan DIKLAT Daerah Minahasa Selatan dengan hasil penelitian menunjukkan secara simultan motivasi, disiplin kerja dan kepemimpinan berpengaruh terhadap produktivitas kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Nurjaman (2012), yang meneliti tentang pengaruh pengawasan terhadap kinerja Pegawai melalui motivasi Kerja Studi kasus di Inspektorat Kabupaten Indramayu berdasarkan hasil pembahasan nilai korelasi sebagai berikut :

a. Hasil korelasi dengan menggunakan analisis jalur dengan koefisien jalur $R_{X1.X2} = 0,792$ menunjukkan bahwa korelasi antara pengawasan (X1) terhadap motivasi (X2) sebesar 0,792 yang berarti pengaruh antara pengawasan terhadap motivasi kuat dengan arah korelasi searah;

b. Hasil korelasi dengan menggunakan analisis jalur dengan koefisien jalur $R_{Y.X2} = 0,788$ menunjukkan bahwa korelasi antara motivasi (X2) terhadap kinerja (Y) sebesar 0,788 yang berarti pengaruh antara motivasi terhadap kinerja kuat dengan arah korelasi searah; Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan di atas, penulis memberikan saran sebagai berikut: Motivasi pegawai di Inspektorat Kabupaten Indramayu secara umum dalam katagori baik. Walau demikian seyogyanya dipikirkan cara dan metoda yang lebih tepat agar motivasi pegawai secara keseluruhan meningkat sehingga kinerja pegawai akan lebih baik lagi, yang pada akhirnya tujuan organisasi bisa dicapai dengan baik. Seyogyanya pimpinan Inspektorat Kabupaten Indramayu memberikan perhatian lebih baik lagi kepada beberapa orang pegawai yang masih memiliki motivasi kerja yang rendah.

Penelitian yang dilakukan oleh Suharizza Nur Abyad (2010), meneliti tentang pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Bappeda Kabupaten Kutai Kartanegara menjelaskan hasil dari analisa data diketahui bahwa koefisien korelasi product moment yang dihasilkan adalah $r = 0,982$ hasil analisis tersebut jika dibandingkan dengan harga-harga kritis pada tabel product moment untuk $n = 20$ sebesar 0,561 jelas terlihat bahwa variabel pengawasan mempunyai hubungan yang kuat dengan variabel kinerja Pegawai pada Kantor Bappeda Kabupaten Kutai Kartanegara. Sedangkan dari hasil perbandingan nilai r dapat diketahui bahwa terdapat hubungan yang sangat kuat antara variabel pengawasan dengan variabel kinerja dimana nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$, yaitu $0,982 > 0,561$ pada tingkat signifikansi 0,01 untuk $n = 20$, dengan demikian maka kedua variabel mempunyai tingkat hubungan yang sangat kuat. Bahwa berdasarkan hasil perhitungan yang dibuat, untuk pengujian hipotesis dengan menggunakan uji t didapat t_{test} sebesar 22,058 sementara itu untuk harga-harga kritis t_{tabel} adalah 2,552 yang berarti bahwa $t_{test} > t_{tabel}$ yaitu $22,058 > 2,552$ dengan nilai kritis $n - 20 = 18$ dengan taraf signifikansi 0,01. Artinya dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh yang sangat kuat dari variabel pengawasan terhadap variabel kinerja Pegawai pada Kantor Bappeda Kabupaten Kutai Kartanegara.

Sedangkan penelitian lain dilakukan Rio Marpaung dan Tri Dinda Agustin (2013), dengan judul pengaruh pengawasan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Kejaksaan Tinggi Riau. Analisis yang digunakan adalah analisis kuantitatif dengan menggunakan Path Analysis. Hasil yang ditemukan Secara deskriptif, baik itu pengawasan, disiplin kerja, maupun kinerja pegawai di

Kejaksaan Tinggi Riau dapat dikatakan cukup baik, namun masih perlu ditingkatkan kembali untuk di masa yang akan datang. Sedangkan secara kuantitatif, dari hasil uji parsial menunjukkan bahwa pengawasan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Kejaksaan Tinggi Riau, sedangkan disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kejaksaan Tinggi Riau. Berdasarkan hasil uji F, pengawasan dan disiplin kerja bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Kejaksaan Tinggi Riau. Besarnya pengaruh pengawasan dan disiplin kerja mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebesar 40,1%, sedangkan sisanya 59,9% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

2.2 Kerangka Pemikiran

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan aspek penting dalam perusahaan, organisasi dan instansi pemerintahan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Setiap perusahaan, organisasi dan instansi pemerintahan perlu memperhatikan manajemen sumber daya manusia agar mencapai kinerja yang lebih optimal karena kelangsungan setiap perusahaan, organisasi dan instansi pemerintahan tergantung pada kinerja karyawan. Dalam usaha untuk mencapai tujuan, setiap perusahaan, organisasi dan instansi pemerintahan mengharapkan adanya kinerja yang tinggi dari setiap karyawannya. Peningkatan kinerja dapat dipengaruhi dengan adanya Disiplin kerja yang tinggi dan Pengawasan kerja yang baik. Kinerja pegawai merupakan perbandingan hasil kerja nyata pegawai dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan, organisasi dan instansi pemerintahan. Dengan adanya pengawasan kerja yang baik yang telah ditetapkan

perusahaan, organisasi dan instansi pemerintahan maka diharapkan dapat mempengaruhinya peningkatan kinerja pegawai. Kinerja akan sulit dicapai tanpa adanya disiplin kerja dari setiap pegawai yang ada di dalamnya. Karena tidak ada keberhasilan tanpa disiplin, disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini akan mendorong semangat kerja pegawai lebih tinggi lagi sehingga dengan demikian tujuan perusahaan, organisasi dan instansi pemerintahan dapat terwujud.

2.2.1 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Setiap pegawai dituntut untuk memiliki kedisiplinan yang tinggi, tujuannya supaya semua pekerjaan dapat selesai dengan hasil yang baik dan maksimal. Dengan diperlihatkan dalam bentuk mematuhi dan menaati peraturan yang berlaku serta bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan sesuai apa yang ditetapkan oleh perusahaan, organisasi dan instansi pemerintahan. Disiplin yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, organisasi dan instansi pemerintahan, sedangkan disiplin yang rendah akan menjadi penghalang dan memperlambat kinerja pegawai. Kedisiplinan harus ditegakkan karena tanpa dukungan disiplin kerja yang baik, perusahaan sulit untuk mewujudkan tujuannya yaitu mencapai kinerja yang optimal. Jadi, disiplin kerja sepatutnya dipandang sebagai bentuk latihan bagi pegawai dalam melaksanakan aturan-aturan instansi. Semakin disiplin, maka semakin tinggi kinerja pegawai dan mempermudah organisasi dalam mencapai tujuannya (Dharmawan, 2011:9). Penelitian yang dilakukan oleh Agung Setiawan (2013), menunjukkan bahwa disiplin kerja yang tinggi memiliki

pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menjelaskan bahwa disiplin kerja memegang peranan penting didalam organisasi, karena secara tidak langsung dapat mempengaruhi keberhasilan kinerja pegawai.

2.2.2 Pengaruh Pengawasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

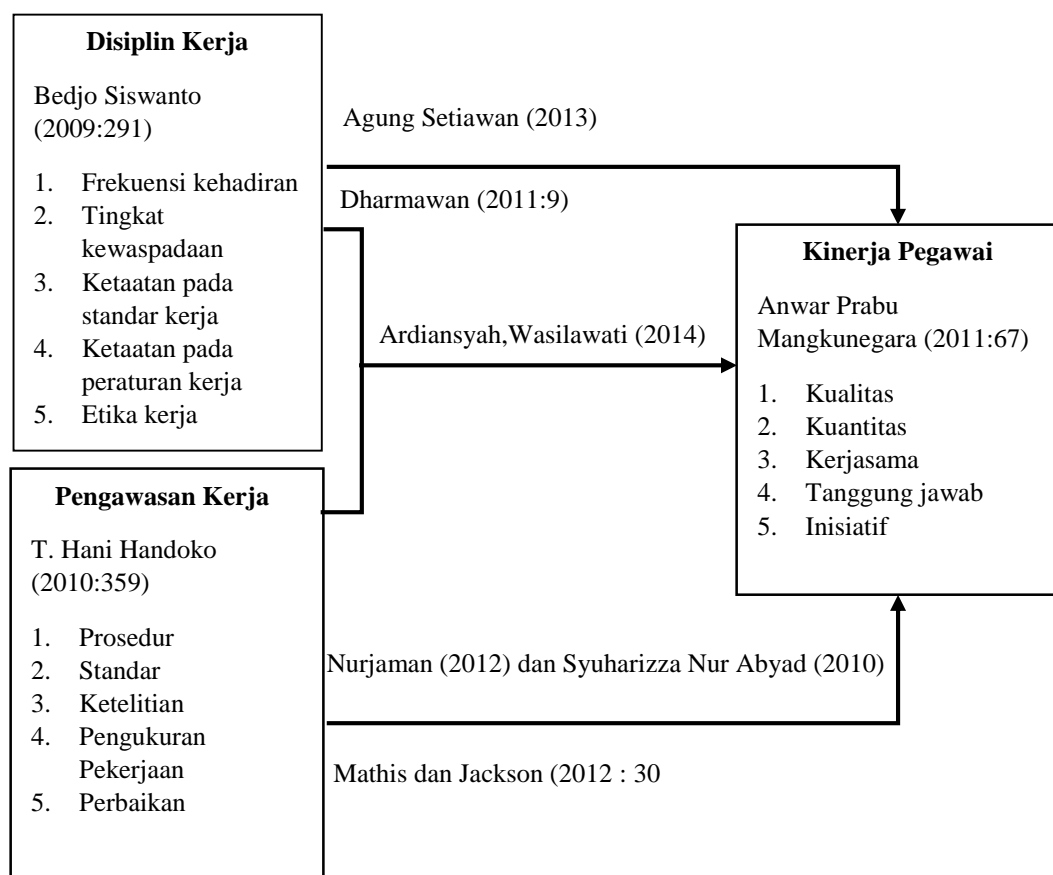
Dalam prakteknya pengawasan dalam setiap bidang pekerjaan atau kegiatan dituntut satu tata cara, metode, teknik pengawasan dengan efektif dan efisien. Upaya dalam mewujudkan hal itu, maka dapat menciptakan kondisi dan iklim kerja yang mendukung serta menciptakan pengawasan sebagai suatu proses yang wajar dalam suatu organisasi pemerintah di lingkungan pendidikan dilakukannya pengawasan secara maksimal Sumber Daya Manusia menempati posisi strategis dalam pembangunan daerah dan pembangunan Sumber Daya Manusia merupakan kunci keberhasilan bagi segenap bidang pembangunan yang diselenggarakan di daerah. Hal ini mengandung pengertian bahwa kinerja pegawai merupakan sarana penentu dalam mencapai tujuan organisasi pemerintahan. J.B. Sumarlin (2004) menyatakan bahwa dengan semakin besarnya tuntutan masyarakat terhadap penyelenggaraan pemerintahan negara yang didasarkan pada prinsip-prinsip *good governance*, maka kebutuhan terhadap peran pengawasan akan semakin meningkat. Pengawasan perlu dilaksanakan secara optimal, yaitu dilaksanakan secara efektif dan efisien serta bermanfaat bagi audit (organisasi, pemerintah dan negara) dalam merealisasikan tujuan/program secara efektif, efisien dan ekonomis. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2012: 303), menyatakan bahwa pengawasan merupakan sebagai proses pemantauan kinerja karyawan berdasarkan standar untuk mengukur kinerja, memastikan kualitas atas

penilaian kinerja dan pengambilan informasi yang dapat dijadikan umpan balik. Penelitian yang dilakukan Nurjaman (2012) dan Syuharizza Nur abyad (2010), Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pengawasan yang telah ditetapkan organisasi atau instansi pemerintahan makasemakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan oleh organisasi atau instansi pemerintahan.

2.2.3 Pengaruh Disiplin Kerja dan Pengawasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Dalam upaya meningkatkan kinerja agar lebih baik lagi perlu ditunjang adanya pengawasan kerja yang baik yang mendukung dan sumber daya manusia yang ada didalam instansi tersebut memiliki tingkat kedisiplinan yang tinggi. Pengawasan kerja merupakan proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan tersebut. Kesadaran pegawai akan tugas serta tanggung jawabnya serta patuh dan taat terhadap aturan yang telah ditetapkan sebuah instansi merupakan cerminan tingkat kedisiplinan pegawai. Kinerja akan sulit dicapai tanpa adanya disiplin kerja dari setiap pegawai yang ada di dalamnya. Karena tidak ada keberhasilan tanpa disiplin, disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Pengawasan perlu dilaksanakan secara optimal, yaitu dilaksanakan secara efektif dan efisien serta bermanfaat bagi audit (organisasi, pemerintah dan negara) dalam merealisasikan tujuan/program secara efektif, efisien dan ekonomis. Dengan adanya pengawasan kerja yang baik dan disiplin kerja yang tinggi dapat megarahkan kemampuan, keahlian dan keterampilanya

dalam melaksanakan tugas kewajiban atau dengan kata lain kinerja pegawai akan lebih baik lagi. Penelitian yang dilakukan Ardansyah, Wasilawati (2014), Erlis Mitha Sindore, Olivia Syanee Nelwan, Indrie Debbie Palandeng (2015), dan Rio Marpaung dan Tri Dinda Agustin (2013), menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja dan variebel pengawasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap variabel kinerja pegawai. Semakin tinggi disiplin kerja, maka kinerja pegawai akan meningkat pula. Semakin baik pengawasan kerja, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Berdasarkan uraian kerangka pemikiran tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1
Paradigma Kerangka Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian dalam kerangka pemikiran maka disusun hipotesis sebagai berikut :

1. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh disiplin kerja dan pengawasan kerja terhadap kinerja pegawai.

2. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.
- b. Terdapat pengaruh pengawasan kerja terhadap kinerja pegawai.