

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada bab ini akan disampaikan beberapa kajian pustaka mengenai Manajemen, Manajemen Sumber Daya Manusia, Disiplin Kerja, Pengawasan, Kinerja Pegawai dan penelitian terdahulu.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Dengan manajemen, daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen dapat ditingkatkan. Adapun pengertian manajemen menurut para ahli adalah sebagai berikut :

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2012:1) manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Sedarmayanti (2013:6), menyatakan bahwa : “Seni untuk merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, mengawasi kegiatan sumber daya atau karyawan, dalam rangka pencapaian tujuan organisasi”.

Selain itu menurut T.Hani Handoko (2015:10) manajemen yaitu bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan

(*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*).

Berdasarkan pada teori diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur dan memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya serta merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, mengawasi kegiatan sumber daya atau karyawan, dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan kekayaan (*asset*) organisasi yang sangat vital, karena itu keberadaannya dalam organisasi atau perusahaan tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya. Betapapun modern teknologi yang digunakan oleh seberapa banyak dana yang disiapkan, namun tanpa dukungan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan profesional, semuanya menjadi tidak bermakna.

Menurut Tjuju Yuniarsih dan Suwanto (2011:1) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah “Bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peran Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam kegiatan organisasi”.

Gary Dessler yang diterjemahkan oleh Benyamin Molan (2011:6) menyebutkan bahwa : “*Human Resource Management (HRM) is the police and practices involved in carrying out the “people” or human resource aspect of a*

management position including recruiting, screening, training, rewarding and appraising". (Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu kebijakan dan praktik menentukan aspek "manusia" atau Sumber Daya Manusia dalam posisi manajemen termasuk merekrut, melatih, memberikan penghargaan dan penilaian).

Nawawi (2011:23), menyatakan bahwa : "Manajemen Sumber Manusia merupakan perpaduan antara fungsi manajemen dengan fungsi operasional Sumber Daya Manusia. Proses pengaturan, pengurusan dan pengelolaan dengan memanfaatkan orang lain dalam mengelola sumber daya pencapaian suatu tujuan".

Sedangkan menurut Malayu S.P Hasibuan (2012:10), menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah "Ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat".

Berdasarkan pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut beberapa ahli diatas, maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian proses yang meliputi pengaturan, pengurusan dan pengelolaan dengan memanfaatkan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam menjalankan kegiatan organisasi untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi secara efektif dan efisien.

2.1.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia itu terbagi menjadi fungsi manajerial dan fungsi operatif. Menurut Veithzal Rivai (2011:13), manajemen

sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen yang memfokuskan dari pada sumber daya manusia. Adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, seperti halnya fungsi manajemen umum, yaitu :

1. Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam rangka membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian (*Organization*)

Kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi.

3. Pengarahan (*Directing*)

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

4. Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

5. Pengadaan (*Procurement*)

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

6. Pengembangan (*Development*)

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

diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi (*Compensation*)

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

8. Pengintegrasian (*Integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang selaras dan saling menguntungkan. Perusahaan akan memperoleh laba sedangkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

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

10. Pemberhentian (*Separation*)

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

2.1.3 Disiplin Kerja

Disiplin merupakan bagian dari fungsi operasional MSDM yang terpenting karena semakin baik disiplin pegawai, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin pegawai yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan atau instansi mencapai hasil yang optimal.

2.1.3.1 Pengertian Disiplin Kerja

Kedisiplinan merupakan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin kerja pegawai, semakin baik kinerja yang dapat dicapai. Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi organisasi untuk mencapai hasil yang optimal. Kedisiplinan merupakan faktor yang utama yang diperlukan sebagai alat peringkatan terhadap pegawai yang tidak mau berubah sifat dan perilakunya. Sehingga seorang pegawai dikatakan memiliki kinerja yang baik jika pegawai tersebut memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan kepadanya.

Berikut adalah pengertian-pengertian disiplin kerja menurut para ahli diantaranya yaitu :

Pacitti (2011) :*“Discipline is an attitude behavior, and act in accordance with the company rules, either written or not”*.

Keith Davis terjemahan Agus Dharma (2011:112) mengungkapkan bahwa: “Tindakan manajemen untuk memberikan semangat kepada pelaksanaan standar organisasi, ini merupakan suatu pelatihan yang mengarah pada upaya membenarkan dan melibatkan pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga ada kemauan pada diri karyawan untuk menuju pada kerja dan prestasi yang lebih baik lagi”.

Selanjutnya Menurut Malayu S.P Hasibuan (2012:193) mengemukakan bahwa kedisiplinan adalah fungsi operatif keenam dari Manajemen Sumber Daya Manusia. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapai.

Selain itu Menurut Edy Sutrisno (2016:89) disiplin pegawai adalah “Perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis.”

Dari beberapa pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan perilaku seseorang dalam mentaati peraturan dan prosedur kerja sesuai dengan yang telah ditetapkan oleh organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis agar tiap pekerjaan dapat berjalan dengan lancar dan karyawan dapat mencapai prestasi kerja yang lebih baik.

2.1.3.2 Bentuk-Bentuk Disiplin Kerja

Pendisiplinan kepada pegawai haruslah sama pemberlakuannya. Disiplin 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 para bawahannya.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2011:129) mengemukakan bahwa bentuk disiplin kerja yaitu :

1. Disiplin preventif

Merupakan suatu upaya menggerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan.

2. Disiplin korektif

Merupakan suatu upaya untuk menggerakkan pegawai dalam suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman

yang berlaku pada perusahaan.

3. Disiplin progresif

Merupakan kegiatan yang memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang.

2.1.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Singodimedjo dalam Edy Sutrisno (2016:89) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah :

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi.

Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan.

2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan.

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang telah ditetapkan.

3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama.

4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan.

Dengan adanya tindakan terhadap pelanggaran disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya

berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa.

5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan.

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

6. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter satu dengan yang lain. Seorang karyawan tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri.

7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

Kebiasaan-kebiasaan positif itu antara lain :

- a. Saling menghormati, bila bertemu dilingkungan pekerjaan. Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga para karyawan akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut.
- b. Sering mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan-pertemuan, apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan mereka.
- c. Memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan sekerja, dengan menginformasikan, ke mana, urusan apa, walaupun kepada bawahan.

2.1.3.4 Pelaksanaan Disiplin Kerja

Disiplin yang baik adalah disiplin diri. Kecenderungan orang normal adalah melakukan apa yang menjadi kewajibannya dan menepati aturan permainan. Organisasi atau perusahaan yang baik harus berupaya menciptakan

peraturan atau tata tertib yang akan menjadi rambu-rambu yang harus dipenuhi oleh seluruh karyawan dalam organisasi.

Menurut Singodimedjo dalam Edy Sutrisno (2016:94) peraturan-peraturan yang akan berkaitan dengan disiplin antara lain :

1. Peraturan jam masuk, pulang, dan jam istirahat.
2. Peraturan dasar tentang berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.
3. Peraturan cara-cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit kerja lain.
4. Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai selama dalam organisasi dan sebagainya.

Dalam pelaksanaan disiplin kerja, peraturan dan ketetapan perusahaan hendaknya masuk akal dan bersifat adil bagi seluruh karyawan. Selain itu, hendaknya peraturan tersebut juga dikomunikasikan sehingga para pegawai tahu apa yang menjadi larangan dan apa yang tidak. (Ranupandoyo & Masnan) dalam Edy Sutrisno (2016:94). Dengan demikian peraturan atau tata tertib dibuat untuk dipatuhi oleh setiap pegawai demi mewujudkan pegawai yang lebih baik lagi dan peraturan yang dibuat harus bersifat adil bagi seluruh pegawai.

2.1.3.5 Sanksi Pelanggaran Disiplin Kerja

Sanksi pelanggaran kerja adalah hukuman yang dijatuhkan pimpinan organisasi kepada pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur pimpinan organisasi. Menurut Veithzal Rivai (2011:450) ada beberapa tingkat dan jenis pelanggaran kerja yang umumnya berlaku dalam organisasi yaitu :

1. Sanksi pelanggaran ringan, dengan jenis : teguran lisan, teguran tertulis, dan

penyataan tidak puas secara 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.

Selanjutnya Menurut Heidjrachman dan Suad Husnan (2011:241) beberapa tindakan pendisiplinan dapat dibagi menjadi dua yaitu yang positif dan yang negatif. Tindakan pendisiplinan positif adalah dengan diberi nasehat untuk kebaikan dimasa yang akan datang. Sedangkan cara-cara yang negatif antara lain dengan:

1. Memberikan peringatan lisan.
2. Memberikan peringatan tertulis.
3. Dihilangkan sebagian haknya.
4. Didenda.
5. Dirumahkan sementara (*lay-off*).
6. Diturunkan pangkatnya.
7. Dipecat.

Dengan demikian pelaksanaan sanksi pelanggaran disiplin kerja bisa berupa sanksi pelanggaran ringan, sedang dan berat, atau bisa berupa peringatan lisan, tulisan bahkan dipecat.

2.1.3.6 Dimensi dan Indikator yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Pada dasarnya ada banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi. Singodimedjo dalam Edy Sutrisno

(2016:94) disiplin kerja dibagi dalam empat dimensi diantara lainnya adalah :

1. Taat terhadap aturan waktu.

Dilihat dari jam masuk kerja, jam pulang dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku.

2. Taat terhadap peraturan perusahaan.

Peraturan dasar tentang cara berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.

3. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan.

Ditunjukkan dengan cara melakukan pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas, dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain.

4. Taat terhadap norma

Aturan tentang norma-norma apa saja yang berlaku dan yang harus di taati dan diikuti oleh para pegawai.

2.1.4 Pengertian Pengawasan

Sistem pengawasan yang diterapkan kepada bawahan didasarkan pada suatu keinginan untuk menghindari terjadinya penyimpangan pada masalah yang sangat penting dalam menjalankan tugas yang sedang atau telah selesai dikerjakan. Dengan demikian diperlukan sebuah standar yang harus dicapai seorang pegawai dalam menjalankan pekerjaannya atau setelah selesai melaksanakan pekerjaannya, sehingga pegawai berupaya untuk mencapai standar yang telah ditentukan dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Menurut George R. Terry yang diterjemahkan oleh Benyamin Molan (2010:359) 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, perintah, tujuan atau kebijakan yang telah ditentukan”.

Sondang P. Siagian (2014:213) mengemukakan sebagai berikut :
“Pengawasan merupakan suatu proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang di lakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah di tentukan”.

Cardinal (2010:17) mengemukakan sebagai berikut :*“Organizational controls are defined as the process and mechanism utilized by managers to direct the attention and motivation of sired ways to meet the organization’s”*.

T. Hani Handoko (2015:357) menyatakan bahwa :”pengawasan merupakan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai”.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa pengawasan pada prinsipnya adalah mendeterminasi apa yang telah dilaksanakan, maksudnya mengevaluasi prestasi kerja dan pengamatan suatu kegiatan organisasi untuk menjamin bahwa kegiatan organisasi yang sedang berjalan sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan sebelumnya dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

2.1.4.1 Pentingnya Pengawasan

Menurut T. Hani Handoko (2015:363), ada beberapa faktor yang membuat pengawasan semakin diperlukan oleh setiap organisasi. Faktor-faktor itu adalah :

1. Perubahan lingkungan organisasi.

Berbagai perubahan lingkungan organisasi terus-menerus dan tak dapat dihindari, seperti munculnya inovasi produk dan pesaing baru, dan sebagainya. Melalui fungsi pengawasan manajer mendeteksi perubahan-perubahan yang berpengaruh pada barang dan jasa organisasi, sehingga mampu menghadapi tantangan atau memanfaatkan kesempatan yang diciptakan perubahan-perubahan yang terjadi.

2. Peningkatan kompleksitas organisasi.

Semakin besar organisasi semakin memerlukan pengawasan yang lebih formal dan hati-hati.

3. Kesalahan-kesalahan.

Bila para bawahan tidak pernah membuat kesalahan-kesalahan manajer dapat secara sederhana melakukan fungsi pengawasan. Apabila sebaliknya maka sistem pengawasan kemungkinan manajer mendeteksi kesalahan-kesalahan tersebut sebelum menjadi kritis.

4. Kebutuhan Manajer untuk mendelegasikan wewenang.

Satu-satunya cara manajer dapat menentukan apakah bawahan telah melakukan tugas yang telah dilimpahkan kepadanya adalah dengan mengimplementasikan sistem pengawasan.

2.1.4.2 Karakteristik Pengawasan yang Efektif

Karakteristik-karakteristik pengawasan yang efektif menurut T. Handoko (2015:370) dapat diperinci sebagai berikut :

1. Akurat.

Informasi tentang pelaksanaan kegiatan harus akurat. Data tidak akurat dari sistem pengawasan dapat menyebabkan organisasi mengambil tindakan koreksi yang keliru atau bahkan menciptakan masalah yang sebenarnya tidak ada.

2. Tepat waktu.

Informasi harus dikumpulkan, disampaikan dan dievaluasi secepatnya bila kegiatan perbaikan harus dilakukan segera.

3. Objektif dan menyeluruh.

Informasi harus mudah dipahami dan bersifat objektif serta lengkap.

4. Terpusat pada titik-titik pengawasan strategik.

Sistem pengawasan harus memusatkan perhatian pada bidang-bidang dimana penyimpangan-penyimpangan dari standar paling sering terjadi atau yang akan mengakibatkan kerusakan paling fatal.

5. Realistik secara ekonomis.

Biaya pelaksanaan sistem pengawasan harus lebih rendah, atau paling tidak sama, dengan kegunaan yang diperoleh dari sistem tersebut.

6. Realistik secara organisasional

Sistem pengawasan harus cocok atau harmonis dengan kenyataan-kenyataan organisasi.

7. Terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi.

Informasi pengawasan harus terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi, karena : (1) setiap tahap dari proses pekerjaan dapat mempengaruhi sukses atau kegagalan keseluruhan operasi, dan (2) informasi pengawasan harus sampai pada seluruh personalia yang memerlukannya.

8. Fleksibel.

Pengawasan harus mempunyai fleksibilitas untuk memberikan tanggapan atau reaksi terhadap ancaman ataupun kesempatan dari lingkungan.

9. Bersifat sebagai petunjuk dan operasional.

Sistem pengawasan efektif harus menunjukkan, baik deteksi atau deviasi standar, tindakan koreksi apa yang seharusnya diambil.

10. Diterima para anggota organisasi.

Sistem pengawasan harus mampu mengarahkan pelaksanaan kerja para anggota organisasi dengan mendorong perasaan otonomi, tanggung jawab, berprestasi.

2.1.4.3 Manfaat dan Keuntungan Pengawasan

Menurut Harahap (2012:313-315) yang mengemukakan apabila sistem pengawasan kerja itu dapat berjalan dengan baik berdasarkan standar pengawasan dan metode yang sesuai maka diperoleh berbagai manfaat atau keuntungan bagi perusahaan antara lain :

1. Tujuan yang dicapai akan lebih cepat, mudah dan murah.
2. Menimbulkan keterbukaan, kejujuran, dan keterusterangan.
3. Menimbulkan saling percaya dan menghilangkan rasa curiga.
4. Meningkatkan rasa tanggung jawab.
5. Memberikan iklim persaingan yang sehat, sehingga karyawan berprestasi.

2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Pengawasan

Menurut T. Hani Handoko (2015:360) dimensi dan indikator pengawasan

kerja yaitu :

1. Penetapan standar kerja

Tahap pertama dalam pengawasan adalah penetapan standar pelaksanaan, standar mengandung arti sebagai suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai patokan untuk penilaian hasil-hasil.

- a. Menetapkan standar kerja
- b. Jam masuk kerja dan jam pulang kerja
- c. Melaksanakan tugas berdasarkan *job description*
- d. Kebutuhan penetapan standar kerja dalam melaksanakan pengawasan
- e. Evaluasi

2. Pengukuran hasil kerja

Penetapan standar akan sia-sia bila tidak disertai sebagai cara untuk mengukur pelaksanaan kegiatan nyata. Tahap kedua ini adalah menentukan pengukuran pelaksanaan kegiatan secara tepat.

- a. Pemeriksaan hasil kerja
- b. Mengukur atau membandingkan hasil kerja dengan standar kerja
- c. Umpan balik
- d. Pengawasan sesuai standar kerja

3. Tindakan koreksi atau perbaikan

Bila hasil analisa menunjukkan adanya tindakan koreksi, tindakan ini harus diambil. Tindakan koreksi dapat diambil dalam berbagai bentuk dengan diubah ataupun diperbaiki.

- a. Menghindari penyimpangan atau kesalahan

- b. Teguran perbaikan atas kesalahan
- c. Memberikan solusi perbaikan atau tindakan atas kesalahan

2.1.5 Kinerja

Kinerja adalah sesuatu yang penting bagi instansi, khususnya kinerja pegawai yang bisa membawa perusahaan pada pencapaian tujuan yang diharapkan. Baik atau buruknya kinerja pegawai dapat berpengaruh pada baik buruknya kinerja instansi

2.1.5.1 Pengertian Kinerja

Manajemen sumber daya manusia mempunyai tujuan yaitu untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap perusahaan dalam rangka mencapai produktivitas perusahaan yang bersangkutan. Keberhasilan sebagai aktivitas perusahaan sangat ditentukan oleh kinerja pegawai yang dimilikinya, semakin baik tingkat kinerja pegawai yang dimiliki oleh perusahaan, semakin baik pula kinerja perusahaan tersebut.

Kinerja SDM merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau kinerja sesungguhnya yang dicapai seseorang).

Abbas (2009) :”*Performance is an organizational behavior that is directly related with the production of good or delivery of service*”.

Wibowo (2011:81), menyatakan bahwa : “Suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun, hasil pekerjaan itu sendiri juga menunjukkan kinerja”.

Selanjutnya Anwar Prabu Mangkunegara (2014:9) mengemukakan definisi kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari beberapa pengertian diatas maka penulis menyimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.1.5.2 Tujuan dan Kegunaan Penilaian Kinerja

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan evaluasi kerja sebagaimana dikemukakan Agus Sunyoto dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2014:10) yaitu :

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berpartisipasi sesuai dengan potensinya.

5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Kegunaan penilaian kinerja karyawan yaitu :

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai *performance* yang baik.
7. Sebagai alat untuk melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
8. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
9. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
10. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*).

2.1.5.3 Kriteria Kinerja yang Efektif

Agar kinerja seseorang didalam suatu organisasi dapat berhasil dan dicapai dengan baik secara efektif dan efisien, maka harus memenuhi kriteria-kriteria didalam pelaksanaannya. Adapun Menurut Cascio dalam Sedarmayanti (2013:42) kriteria yang efektif adalah sebagai berikut :

1. Kesesuaian (*Relevance*)

Sistem kinerja yang mampu membuat perbedaan antara keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan suatu tugas utama, antara lain :

- a. Dalam sistem kinerja karyawan terdapat adanya kesesuaian antara uraian jabatan atau *job* analisis dan kinerja standar.
- b. Sasaran usaha atau kerja sebagai persyaratan singkat dan nyata tentang sasaran-sasaran yang hendak dicapai yang dinyatakan sejalan dengan kriteria hasil kerja (dalam *persentase, rating* atau jumlah).
- c. Penetapan target sesuai kemampuan yang rasional.

2. Sensitifitas (*Sensitivity*)

Bahwa sistem kinerja tersebut dapat membedakan karyawan yang efektif dan yang tidak efektif, artinya :

- a. Tidak hanya bersifat administrasi saja namun harus dapat memotivasi kinerja karyawan.
- b. Dapat membedakan kinerja antar karyawan dan dapat melihat pertumbuhan atau perkembangan kinerja karyawan.

3. Akurat (*Reliability*)

Bahwa sistem kinerja karyawan tersebut harus dapat memberikan hasil yang tepat dan akurat, artinya :

- a. Penilaian berdasarkan pada hasil pencapaian target.
 - b. Standar atau pencapaian target dapat diukur dalam *persentase*, *rating* atau jumlah sehingga hasilnya lebih realitas dan objektif.
4. Dapat diterima (*Acceptability*)
- Bahwa sistem kinerja karyawan tersebut harus mendapatkan dukungan dan diterima oleh organisasi atau perusahaan yang akan menggunakannya.
5. Praktis (*Practically*)
- Practically* maksudnya bahwa sistem kinerja karyawan tersebut harus mudah untuk dipahami oleh para atasan dan teman kerja sehingga tidak mendapat kesulitan dalam menggunakan sistem tersebut.

2.1.5.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2014:13) yang merumuskan bahwa :

$$\textit{Human Performance} = \textit{Ability} \times \textit{Motivation}$$

$$\textit{Motivation} = \textit{Atitude} \times \textit{Situation}$$

$$\textit{Ability} = \textit{Knowledge} \times \textit{Skill}$$

Penjelasan :

1. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*Knowledge + skill*). Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apabila IQ superior, very

superior, gifted dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2014:14), kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor:

1. Faktor individu yang terdiri dari:
 - a. Kemampuan dan keahlian
 - b. Lata belakang
 - c. Demografi
2. Faktor psikologis yang terdiri dari:
 - a. Persepsi
 - b. *Attitude*
 - c. *Personality*
 - d. Motivasi
3. Faktor organisasi yang terdiri dari:
 - a. Sumber daya
 - b. Kepemimpinan
 - c. Penghargaan

d. Struktur

e. *Job design*

Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan yang baik dari segi kualitas maupun kualitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu ini akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi.

Selanjutnya menurut A. Dale Timple dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2014:15), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang, salah satunya disiplin kerja. sedangkan faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan, salah satunya pengawasan. Dengan demikian dapat disimpulkan faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja antara lain faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasi.

2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Kinerja

Penelitian ini penulis mengemukakan indikator kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2014:75), yaitu :

1. Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan organisasi atau gojek.

a. Ketelitian

b. Kemampuan

2. Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan organisasi atau gojek.

a. Kecepatan

b. Kepuasan

3. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja, serta dan prasarana yang digunakan.

a. Hasil kerja

b. Pengambilan keputusan

c. Sarana dan prasarana

4. Kerja sama

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

a. Jalinan kerjasama

b. Kekompakan

5. Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah

dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang pegawai.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji masalah disiplin kerja dan pengawasan terhadap kinerja pegawai, dan beberapa penelitian lain yang masih memiliki kaitan dengan variabel penelitian ini.

Tabel 2.1.
Penelitian Terdahulu

No	Nama Penelitian dan Judul Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
1	Meisy Suwuh 2015, <i>The Influence of Leadership Style, Motivation, and Work Discipline on Employee Performance at Bank Sulut KCP Lukupang.</i> Jurnal EMBA Vol 3, No 4, 2015	Disiplin Kerja dan Kinerja	Gaya Kepemimpinan dan Motivasi	<i>Variables Leadership Style, Motivation, and Work Discipline influence employee performance as depend variable. Although, only two variables which are Leadership Style and Motivation that have a significant effect to Employee Performance at Bank Sulut KCP Likupang</i>
2	Nina Fitriana 2012, Pengaruh Disiplin Kerja dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pelabuhan Indonesia II (PERSERO) Cabang Palembang.	Disiplin kerja, Pengawasan dan Kinerja		Variabel Pengaruh Disiplin Kerja dan Pengawasan berpengaruh positif & signifikan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pelabuhan

Dilanjutkan

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama Penelitian dan Judul Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
	Jurnal Kompetitif Vol. 1, No 1, 2012.			Indonesia II (PERSERO) Cabang Palembang.
3	Valensia A. W. Dapu 2015, <i>The Infulence of Work Discipline, Leadership and Motivation on Employee Perfomance at PT. Trakindo Utama Manado.</i> Jurnal EMBA Vol 3, No 3, 2015	Disiplin kerja dan Kinerja	Kepemimpinan dan Motivasi	<i>Work discipline, motivation and leadership affect the performance of employees at PT. Trakindo Utama Manado</i>
4	Putri Nur Rizky 2014, Pengaruh Pengawasan, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pada Guru Sertifikasi. Jurnal Edukasi Ekobis Vol. 2, No 4, 2014.	Pengawasan dan Kinerja Pegawai	Lingkungan Kerja dan Kompensasi	Variabel Pengawasan, Lingkungan Kerja dan Kompensasi ada pengaruh terhadap kinerja paada guru sertifikasi
5	Simanjuntak 2016, Pengaruh Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (PERSERO) DAOP IV Semarang. Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis Vol. 5, No. 1, 2016.	Disiplin Kerja, dan Kinerja	Budaya Organisasi	Variabel Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja ada pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pt. Kereta Api Indonesia (DAOP Semarang).
6	Mukeri 2015, <i>Effect of Supervision and Discipline on the Perfomance of Employees Working SATUAN POLISI PAMONG PRAJA KOTA SEMARANG.</i>	Disiplin Kerja, Pengawasan dan Kinerja		<i>There are significant positive influence between supervision and Discipline Working together against the performance of the employees</i>

Dilanjutkan

No	Nama Penelitian dan Judul Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
	Journal of Management : ISSN Vol 1, No 1, 2015			
7	Roseann Wangeci 2016, <i>Influence of Organizational Culture on Employee Performance : A Case Study of East African Breweries Limited . International Journal of Science and Research.</i> Vol 9, No 9, 2016	Kinerja	Budaya Organisasi	<i>Organizational Culture has a positive and significant impact on employee performance</i>
8	Ostroff, C 2014, <i>The Relationship Between satisfaction, Work Discipline, Organizational Commitment : An Organizational Level Analysis. International Journal of Science and Research.</i> Vol 2, No 5, 2014	Disiplin Kerja dan Kinerja	Komitment Organisasi	<i>The Result Consistently Show Little Realationship between job satisfaction, work discipline, organizational commitment and individual performance, but little research at the organizational level of analysis. Organizational performance data was collected for 298 schools: Data on employee satisfaction and attitudes were collected from 13,808 teacher in school-seko</i>

Sumber : Kutipan Jurnal

Berdasarkan tabel 2.1 menunjukkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya memfokuskan pada aspek kinerja sebagai isu permasalahan,

meskipun terdapat beberapa perbedaan dalam variabel bebas. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah disiplin kerja dan pengawasan yang menunjukkan perbandingan yang substantif dengan penelitian sebelumnya. Terdapat variabel yang digunakan pada penelitian terdahulu namun tidak diteliti pada penelitian ini diantaranya budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja, motivasi serta tempat penelitian yang berbeda, dengan tersedianya hasil penelitian yang relevan dengan penelitian ini. Sehingga penelitian ini mempunyai acuan guna memperkuat hipotesis yang diajukan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Manajemen sumber daya manusia merupakan aspek penting dalam perusahaan, organisasi, dan instansi pemerintahan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Setiap perusahaan, organisasi, dan instansi pemerintah tergantung pada kinerja pegawai. Dalam usaha untuk mencapai tujuan, setiap perusahaan, organisasi dan instansi pemerintah mengharapkan adanya kinerja yang tinggi dari setiap pegawainya. Peningkatan kinerja dapat dipengaruhi dengan adanya Disiplin Kerja yang tinggi dan Pengawasan yang efektif. Kinerja pegawai merupakan perbandingan hasil kerja nyata pegawai dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan, organisasi dan instansi pemerintah. Dengan adanya pengawasan kerja yang efektif yang telah ditetapkan perusahaan, organisasi dan instansi pemerintah maka diharapkan dapat mempengaruhi 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 mencermintakan 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 pemerintah dapat terwujud.

2.2.1 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Disiplin selalu menjadi ukuran yang positif dan biasanya dijadikan sebagai indikasi seseorang yang sukses mencapai tujuannya. Disiplin kerja yang baik maka akan mempengaruhi kinerja dari pegawai tersebut. Keterkaitan antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dikemukakan oleh Singodimedjo dalam Edy Sutrisno (2016:96) yaitu semakin baik disiplin kerja seorang karyawan, maka semakin tinggi hasil kerja (kinerja) yang akan dicapai. Menurut Dharmawan (2011: 9) Semakin disiplin, maka semakin tinggi kinerja pegawai dan mempermudah organisasi dalam mencapai tujuannya.

Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi mencapai hasil yang optimal. Hal senada sesuai dengan penelitian yang diutarakan oleh Simanjuntak 2016 memperoleh hasil penelitian bahwa variabel budaya organisasi dan disiplin kerja ada pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Pt. Kereta Api Indonesia (DAOP Semarang).

Disiplin kerja dapat membawa kekuatan atau perilaku yang berkembang dalam pribadi pegawai dan menyebabkan pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri dengan sukarela dengan kebijakan yang dikeluarkan oleh perusahaan.

Hal tersebut menunjukkan adanya keterkaitan antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Tingkat kedisiplinan yang tinggi akan membantu

pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai waktu yang ditentukan dan akan meminimalisir keterlambatan pengumpulan tugas.

2.2.2 Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja juga sangat dipengaruhi oleh tingkat pengawasan pada saat jam kerja sedang berlangsung. Pengawasan kerja yang tidak optimal dapat memungkinkan karyawan bertindak semaunya sendiri bahkan bisa melaksanakan pelanggaran yang bertentangan dengan aturan yang berlaku di perusahaan (Hani Handoko, 2015:366). Apabila hal ini terjadi otomatis akan merugikan bahwa pengawasan kerja sebagai proses penentuan, menilai pelaksanaan apabila perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana yaitu selaras dengan standar.

Menurut kutipan Mathis dan Jackson (2010:82) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, mengawasi pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan pegawai.

Diperkuat dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Putri Nur Rizky (2014) tentang pengaruh pengawasan, lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja pada guru ertifikasi, pengawasan, lingkungan kerja dan kompensasi ada pengaruh terhadap kinerja pada guru sertifikasi.

2.2.3 Pengaruh Disiplin Kerja dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan

Disiplin kerja dan pengawasan merupakan hal yang sangat penting dalam setiap pekerjaan baik dalam instansi pemerintah maupun swasta. Sebab dengan

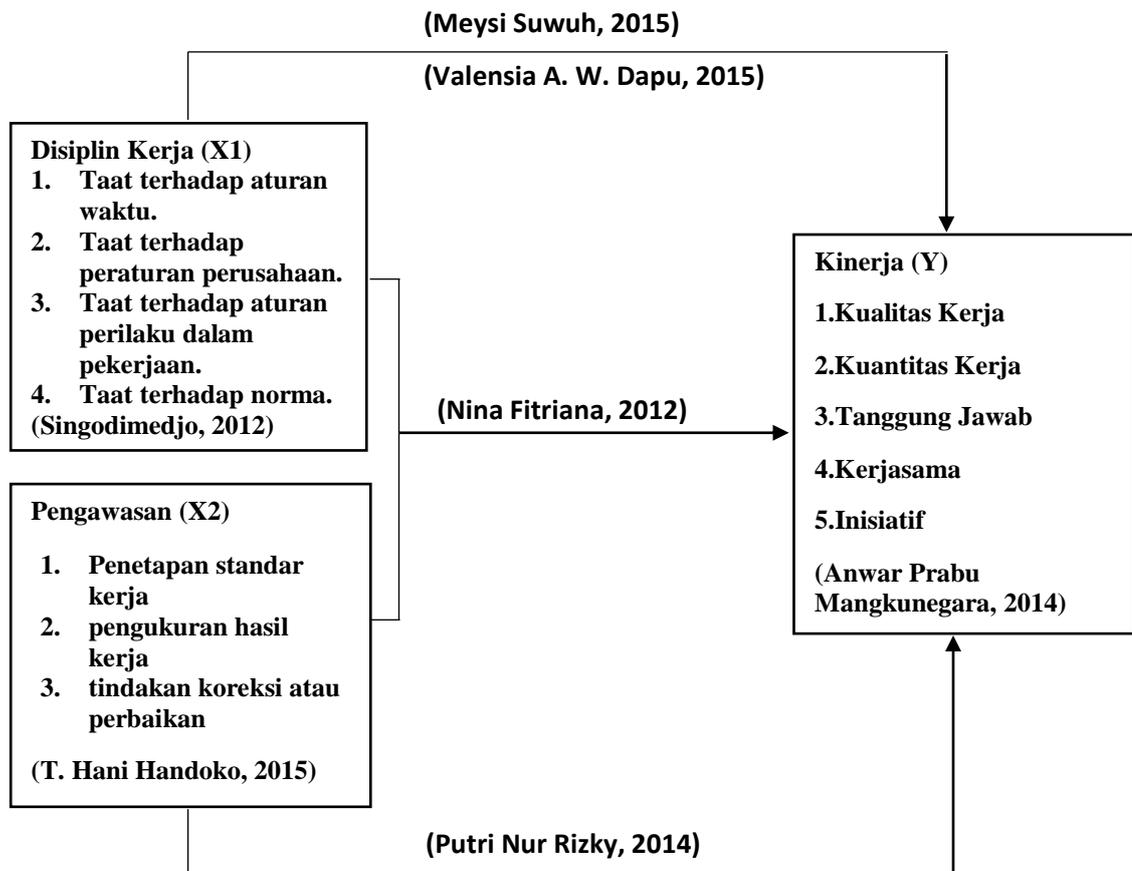
adanya disiplin kerja yang tinggi dan pengawasan yang baik maka sesuatu pekerjaan akan dapat berjalan lancar dan dapat menghasilkan suatu hasil kerja yang optimal. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2011:69) bahwa sebagai dasar untuk mengevaluasi metode kerja maka dibutuhkan suatu pengawasan untuk memperoleh kinerja yang efektif dan efisien.

Hubungan secara parsial antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan yang menyatakan bahwa disiplin kerja, menurut Malayu S.P Hasibuan (2012:193) menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan instrumen yang penting dalam menunjang kinerja.

Berdasarkan penelitian menurut Nina Fitriana (2012) pengaruh disiplin kerja dan pengawasan terhadap kinerja karyawan PT. Pelabuhan Indonesia II (PERSERO) Cabang Palembang diperoleh hasil bahwa variabel disiplin kerja, dan pengawasan secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pelabuhan Indonesia II (PERSERO) Cabang Palembang

Salah satu yang menyebabkan kinerja pegawai tidak adanya perbaikan terhadap kesalahan-kesalahan yang pernah ada di perusahaan, organisasi atau instansi pemerintah akan terus terulang. Jadi, sudah dipastikan bahwa perusahaan, organisasi atau instansi pemerintah butuh adanya peningkatan disiplin kerja dan pengawasan agar tidak terjadi penyimpangan.

Berdasarkan teori-teori dari penelitian terdahulu, dapat dijadikan sebagai landasan penulisan untuk suatu penelitian, serta menjadi acuan dalam membangun kerangka berfikir penulis, maka dapat di gambarkan secara sistematis hubungan antara variabelnya yaitu disiplin kerja, pengawasan dan kinerja pegawai dalam paradigma penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma penelitian yang telah diuraikan, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Hipotesis Simultan
 - a. Terdapat pengaruh disiplin kerja dan pengawasan terhadap kinerja pegawai.
2. Hipotesis Parsial
 - a. Terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.
 - b. Terdapat pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai.