

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada kajian pustaka ini, penulis akan mengemukakan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi dan yang dijadikan landasan teoritis dalam melaksanakan penelitian. Bahwa permasalahan yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah hal – hal mengenai Disiplin Kerja, Pengawasan Kerja dan Kinerja Pegawai. Pada kajian pustaka ini yang fokus terhadap permasalahan yang akan diteliti.

##### **2.1.1 Manajemen**

Manajemen merupakan suatu aktivitas yang berhubungan antara aktivitas satu dengan aktivitas lainnya. Aktivitas tersebut tidak hanya dalam hal mengelola orang-orang yang berada dalam suatu organisasi, melainkan mencakup tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki.

##### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen mempunyai arti yang sangat luas, dapat berarti proses, seni maupun ilmu. Dikatakan proses karena manajemen terdapat beberapa tahapan

untuk mencapai tujuan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Dikatakan seni karena manajemen merupakan suatu cara atau alat untuk seorang manajer yang digunakan dalam mencapai tujuan. Dimana penerapan dan penggunaannya tergantung pada masing – masing manajer yang mempunyai cara dan gaya tersendiri, dalam mencapai tujuan organisasi yang sebagian besar dipengaruhi oleh kondisi dan pembawaan seorang manajer. Dikatakan ilmu karena manajemen dapat dipelajari dan dikaji kebenarannya.

Berikut menurut Robbins, Coulter yang dialihbahasakan oleh Bob Sabran, Devri Barnadi P (2016:8), mendefinisikan manajemen sebagai berikut :

“Manajemen adalah aktivitas kerja yang melibatkan koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif.”

Sedangkan menurut T. Hani Handoko (2015:8), menjelaskan bahwa manajemen sebagai berikut :

“Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha – usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya – sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.”

Selain itu Richard L. Daft yang dialihbahasakan oleh Tita Maria Larista (2010:5), menyatakan manajemen sebagai berikut :

“Manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasi.”

Dari beberapa definisi manajemen di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan kegiatan untuk mengatur suatu perencanaan supaya tujuan organisasi tercapai dengan baik. Kegiatan manajemen, terdiri dari adanya proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, penempatan dan motivasi sehingga dapat tercipta koordinasi yang baik sesama anggota dengan mendayagunakan seluruh sumber daya dimiliki secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

#### **2.1.1.2 Fungsi Manajemen**

Manajemen memberikan tekanan terhadap kenyataan bahwa manajer mencapai tujuan atau sasaran dengan mengatur karyawan dan mengalokasikan sumber – sumber material dan finansial. Bagaimana manajer mengoptimasi pemanfaatan sumber – sumber, memadukan menjadi satu dan mengkonversi sehingga menjadi output, maka manajer harus melaksanakan fungsi – fungsi manajemen untuk mengoptimalkan pemanfaatan sumber – sumber dan koordinasi pelaksanaan tugas – tugas untuk mencapai tujuan.

Sebagaimana disebutkan G. R Terry yang dialihbahasakan oleh G.A Ticoalu (2014:9), manajemen mempunyai lima fungsi utama sebagai berikut :

1. Perencanaan (planning)

Menentukan tujuan – tujuan yang hendak dicapai selama suatu masa yang akan datang dan apa yang harus diperbuat agar dapat mencapai tujuan – tujuan itu.

2. Pengorganisasian (organizing)

Mengelompokan dan menentukan berbagai kegiatan penting dan memberikan kekuasaan untuk melaksanakan kegiatan – kegiatan itu.

3. Kepegawaian (staffing)

Menentukan keperluan – keperluan sumber daya manusia, pengerahan, penyaringan, latihan dan pengembangan tenaga kerja.

4. Pemotivasian (motivating)

Mengarahkan atau menyalurkan perilaku manusia kearah tujuan – tujuan.

5. Pengawasan (controlling)

Mengukur pelaksanaan dengan tujuan – tujuan menentukan sebab – sebab penyimpangan – penyimpangan dan mengambil tindakan – tindakan korektif.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manusia merupakan sumber daya paling penting dalam semua organisasi maupun instansi pemerintahan. Karena memiliki peran dalam instansi untuk memastikan bahwa instansi mampu mencapai keberhasilan melalui orang lain. Manajemen sumber daya manusia lebih memfokuskan diri kepada unsur manusia atau pegawai yang dimana pegawai adalah asset (kekayaan) utama sebuah instansi, sehingga harus dipelihara dengan baik.

Dalam sebuah instansi pemerintahan pegawai yang keterlibatan langsung dalam sebuah perencanaan, sistem, proses, dan tujuan yang ingin dicapai oleh instansi. Suatu cara untuk mencapai tujuan tersebut dengan cara menggerakkan instansi melalui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian

yang baik. Dalam manajemen sumber daya manusia, Faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri.

### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu bidang manajemen dari umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia (SDM) dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan organisasi, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah "manajemen" mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *manage* (mengelola) sumber daya manusia. Dalam usaha pencapaian tujuan organisasi, permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat pada bahan mentah, alat-alat kerja, mesin-mesin produksi, uang dan lingkungan kerja saja, tetapi juga menyangkut pegawai (sumber daya manusia) yang mengelola faktor-faktor produksi lainnya tersebut.

Meningkatnya peran manajemen dalam suatu organisasi mengakibatkan bertambahnya perhatian terhadap faktor sumber daya manusia dalam organisasi. Perhatian organisasi yang pada mulanya lebih besar ditekankan pada bidang mekanis dan modal, kini telah mengalami perubahan menjadi lebih besar perhatiannya terhadap masalah yang berhubungan dengan faktor sumber daya manusia

Kemajuan yang dicapai dalam beberapa bidang, baik ekonomi, budaya, pengetahuan, pendidikan, hukum, politik maupun pembangunan sudah dapat dipastikan akan menimbulkan berbagai rintangan serta kendala yang beraneka ragam, dan semakin kompleksnya kehidupan dalam bermasyarakat dan bernegara. Dengan adanya berbagai rintangan dan kendala ini maka manajemen sumber daya dirasakan penting bagi suatu organisasi, sehingga mampu menyelesaikan berbagai masalah yang sedang dihadapi ataupun yang mungkin akan muncul di kemudian hari.

Pengertian manajemen sumber daya manusia oleh para ahli dikemukakan berbeda – beda dalam penyajian dan penekanannya, tetapi semua itu sebenarnya mempunyai pengertian yang hampir sama dan memiliki makna yang tidak jauh berbeda. Untuk dapat memahami pengertian yang lebih jelas mengenai manajemen sumber daya manusia di dalam penelitian ini akan mengemukakan beberapa definisi manajemen sumber daya manusia yang dijelaskan oleh beberapa ahli.

Berikut menurut Gary Dessler yang dialihbahasakan oleh Paramita Rahayu (2016 : 5), mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

“Manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan penilaian.”

Sedangkan menurut Veithzal Rivai Zainal, dkk (2014:4), menjelaskan bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang dapat meliputi segi – segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian.”

Selain itu Raymond A. Noe et. al yang dialihbahasakan oleh David Wijaya (2014:5), menyatakan :

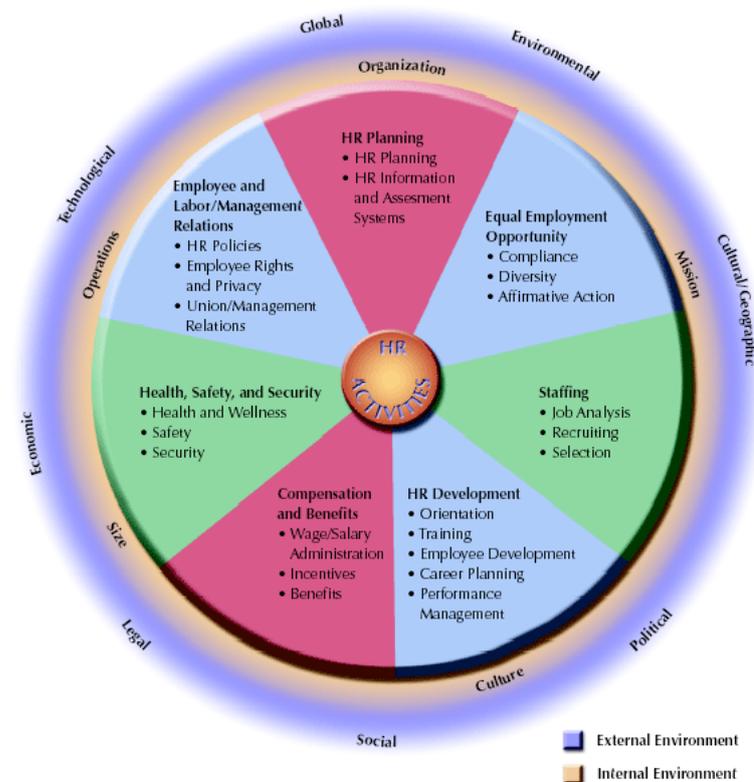
Manajemen sumber daya manusia adalah mengacu pada kebijakan – kebijakan, praktik – praktik, serta sistem – sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan.

Dari definisi – definisi yang telah dijelaskan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa sumber daya manusia merupakan suatu proses yang menggunakan proses yang menghubungkan dalam fungsi manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan) untuk mengatur sumber daya manusia yang dimiliki supaya bisa dipergunakan dan dimanfaatkan secara baik sehingga memberikan kualitas dan nilai tambah bagi organisasi. Dengan prosedur yang terus berkelanjutan yang memiliki tujuan untuk orang yang tepat dalam suatu instansi guna dapat ditempatkan dalam posisi atau dengan jabatan yang tepat ketika instansi membutuhkannya.

#### **2.1.2.2 Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia**

Aktivitas sumber daya manusia (*human resources activities*) adalah berbagai tindakan yang diambil untuk menyediakan dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif bagi organisasi, yaitu berupa program yang dirancang untuk merespon tujuan sumber daya manusia dan dikelola untuk mencapai tujuan

tersebut. Berikut menurut Mathis dan Jackson (2010:43) menyatakan, fokus utama manajemen sumber daya manusia adalah memberikan kontribusi pada suksesnya organisasi. Aktivitas MSDM yang mengacu pada tugas dan kewajiban yang harus dilaksanakan baik di dalam organisasi besar maupun organisasi yang kecil untuk mengurus dan mengkoordinasikan sumber daya manusia pada suatu organisasi atau instansi. Dalam suatu aktivitas manajemen sumber daya manusia terdapat tujuh aktivitas yang ada di SDM yang saling berkaitan, yaitu sebagai berikut :



**Gambar 2.1**

### **Tujuh Aktivitas SDM**

1. Perencanaan dan Analisis SDM

Dengan adanya perencanaan SDM, manajer – manajer berusaha untuk mengantisipasi kekuatan yang akan mempengaruhi persediaan dan tuntutan para karyawan dimasa depan. Hal yang sangat penting untuk memiliki sistem informasi sumber daya manusia (SISDM) guna memberikan informasi yang akurat dan tepat pada waktunya untuk perencanaan SDM. Karyawan juga harus dimotivasi dengan baik dan bersedia untuk tinggal bersama organisasi tersebut selama jangka waktu yang pantas.

2. Kesetaraan Kesempatan Kerja

Pemenuhan hukum dan peraturan tentang kesetaraan kesempatan kerja (EEO) mempengaruhi semua aktivitas SDM yang lain dan integral dengan manajemen SDM.

3. Pengangkatan Pegawai

Tujuan dari pengangkatan pegawai adalah memberikan persediaan yang memadai atas individu – individu yang berkualitas untuk mengisi lowongan pekerjaan disebuah organisasi.

4. Pengembangan SDM

Dimulai dengan orientasi karyawan baru, pengembangan SDM juga meliputi pelatihan keterampilan pekerjaan. Ketika pekerjaan – pekerjaan berkembang dan berubah, diperlukan adanya pelatihan ulang yang dilakukan terus – menerus untuk menyesuaikan perubahan teknologi.

5. Kompensasi dan Tunjangan

Kompensasi memberikan penghargaan kepada karyawan atas pelaksanaan

pekerjaan melalui gaji, insentif dan tunjangan. Para pemberi kerja harus mengembangkan dan memperbaiki sistem upah dan gaji dasar. Selain itu, program insentif seperti pembagian keuntungan dan penghargaan produktivitas mulai digunakan. Kenaikan yang cepat dalam hal biaya tunjangan, terutama tunjangan kesehatan, akan terus menjadi persoalan utama.

#### 6. Kesehatan, Keselamatan dan Keamanan

Jaminan atas kesehatan fisik dan mental serta keselamatan para karyawan adalah hal yang sangat penting. Secara global, berbagai hukum keselamatan dan kesehatan telah menjadikan organisasi lebih responsive terhadap persoalan kesehatan dan keselamatan. Program peningkatan kesehatan yang menaikkan gaya hidup karyawan yang sehat menjadi lebih meluas.

#### 7. Hubungan Karyawan dan Buruh / Manajemen

Hubungan antara para manajer dan karyawan mereka harus ditangani secara efektif apabila para karyawan dan organisasi ingin sukses bersama. Beberapa karyawan diwakili oleh satu serikat pekerja atau tidak, hak karyawan harus disampaikan. Merupakan suatu hal yang penting untuk mengupdate kebijakan dan prosedur SDM.

### **2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan utama sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap perusahaan dalam rangka mencapai produktivitas yang telah ditetapkan. Adapun tujuan umum manajemen sumber daya manusia menurut

Malayu S.P. Hasibuan (2016:250) adalah sebagai berikut :

1. Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
2. Untuk menjamin tersediannya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
3. Untuk menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
4. Untuk mempermudah kordinasi integrasi, dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
5. Untuk menghindari kekurangan dan atau kelebihan karyawan.
6. Untuk menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
7. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal) dan pensiun karyawan.
8. Menjadi dasar dalam melakukan penilaian karyawan.

### **2.1.3 Disiplin**

Disiplin sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, terutama digunakan untuk memotivasi pegawai agar mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun secara kelompok. Di samping itu, disiplin juga bermanfaat untuk mendidik pegawai dalam mematuhi peraturan, prosedur, serta kebijakan yang ada sehingga menghasilkan kinerja yang baik.

Kedisiplinan merupakan fungsi operatif Manajemen SDM yang terpenting karena semakin baik disiplin pegawai maka semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin pegawai yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini akan mendorong semangat kerja dan terwujudnya tujuan organisasi, pegawai, dan masyarakat.

### **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. Berikut ini adalah beberapa pengertian disiplin kerja menurut pendapat para ahli, yaitu :

Berikut menurut Veithzal Rivai Zainal, dkk (2014:599), mendefinisikan disiplin kerja sebagai berikut :

“Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma – norma sosial yang berlaku.”

Sedangkan menurut Malayu S.P. Hasibuan (2016:193), menjelaskan bahwa kedisiplinan sebagai berikut :

“Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Jadi, dia akan mematuhi/mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan. Sedangkan kesediaan tersebut adalah suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak.”

Selain itu Bedjo Siswanto yang dikutip oleh Lijan Poltak Sinambela (2016:356), menyatakan disiplin kerja sebagai berikut :

“Disiplin kerja adalah suatu sikap menghormati , menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.”

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat kita ketahui bahwa disiplin kerja merupakan peraturan yang diberikan kepada pegawai guna memperbaiki sikap dan moral yang melekat pada diri individu. Selanjutnya disiplin adalah sebuah proses yang digunakan untuk menghadapi permasalahan kinerja, proses ini melibatkan manajer dalam mengidentifikasi dan mengomunikasikan masalah-masalah kinerja kepada para pegawai yang akhirnya dapat memenuhi tujuan

organisasi yang diharapkan.

### **2.1.3.2 Tujuan Disiplin**

Berbagai aturan yang disusun oleh organisasi adalah tuntunan untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan. 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.

Adapun pendapat dari Bejo Siswanto dalam buku Sinambela (2016:340), menguraikan bahwa maksud dan sasaran dari disiplin kerja adalah terpenuhinya beberapa tujuan seperti:

A. Tujuan umum disiplin kerja

Tujuan umum disiplin kerja adalah demi kelangsungan perusahaan sesuai dengan motif organisasi bagi yang bersangkutan baik hari ini, maupun hari esok.

B. Tujuan khusus disiplin kerja.

Tujuan khusus antara lain :

1. Untuk para pegawai menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan, serta kebijakan perusahaan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.

2. Dapat melaksanakan pekerjaan sebaik-baiknya, serta mampu memberikan servis yang maksimum pada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
3. Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.
4. Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.
5. Tenaga kerja mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Dengan pendisiplinan juga dapat membantu pegawai supaya menjadi

### **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 menurut Veitzal Rivai Zainal, dkk (2014 : 599) mengemukakan terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja yaitu :

1. Disiplin Retributif (Retributive Discipline), yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.

2. Disiplin Korektif (Corrective Discipline), yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
3. Perspektif hak-hak individu (Individual Rights Perspective), yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
4. Perspektif Utilitarian (Utilitarian Perspective), yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak negatifnya.

Sedangkan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2016:129) membagi bentuk-bentuk Disiplin kerja menjadi dua 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.

Pemimpin perusahaan mempunyai tanggung jawab dalam membangun iklim organisasi dengan disiplin preventif. Begitu pula pegawai harus dan wajib mengetahui, memahami semua pedoman kerja serta peraturan – peraturan yang ada dalam organisasi.

Disiplin preventif merupakan suatu sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kerja semua bagian sistem yang ada dalam organisasi. Jika sistem organisasi baik, maka diharapkan lebih mudah menegakkan disiplin kerja.

2. Disiplin Korektif, adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyetujui suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi

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.

#### **2.1.3.4 Sanksi Pelanggaran Disiplin Kerja**

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

Berikut menurut Veithzal Rivai Zainal, dkk (2014:603), mendefinisikan sebagai berikut :

“Pelanggaran kerja adalah setiap ucapan, tulisan, perbuatan seseorang pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur oleh pimpinan organisasi.”

Adapun tingkat dan jenis sanksi pelanggaran kerja yang umumnya berlaku dalam suatu organisasi yang dijelaskan oleh Veithzal Rivai Zainal, dkk (2014:603), adalah sebagai berikut :

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

### **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 dalam tugas serta bertanggung jawab atas tugas yang dibebankan kepadanya. Apabila pegawai menghadapi tantangan tindakan disipliner, pemberi kerja harus dapat membuktikan bahwa pegawai yang terlibat dalam kelakuan yang tidak patut harus dihukum. Menurut Veithzal Rivai Zainal, dkk (2014:604), untuk mengelola disiplin diperlukan 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. Senya tindakan disipliner perlu mengikuti prosedur minimum ; aturan komunikasi dan ukuran capaian. Tiap pegawai dan penyelia perlu memahami kebijakan perusahaan serta mengikuti prosedur secara penuh.

Pegawai yang melanggar aturan akan diberi kesempatan untuk memperbaiki perilaku mereka. Para pimpinan perlu mengumpulkan sejumlah bukti untuk membenarkan disiplin. Bukti ini harus secara hati-hati didokumentasikan

sehingga tidak bisa untuk diperdebatkan. Sebagai suatu model bagaimana tindakan indisipliner harus di atur adalah :

1. Apabila seorang karyawan melakukan suatu kesalahan, maka karyawan harus konsekuen terhadap aturan pelanggaran.
  2. Apabila tidak dilakukan secara konsekuen berarti karyawan tersebut melecehkan peraturan yang telah ditetapkan.
  3. Kedua hal diatas akan berakibat pemutusan hubungan kerja dan karyawan harus menerima hukuman tersebut.
- B. Sedangkan untuk penegakan standar disiplin jika pencatatan tidak adil/sah menurut undang – undang atau pengecualian ketenagakerjaan sesuka hati. Untuk itu pengadilan memerlukan bukti dari pemberi kerja untuk membuktikan sebelum karyawan ditindak. Standar kerja tersebut dituliskan dalam kontrak kerja.

### **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 di harapkan. Tetapi penerapan disiplin itu banyak menemui hambatan dalam pelaksanaannya. Berikut menurut Gouzali Saydam (2010:286), menjelaskan bahwa 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

#### **2.1.3.7 Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja**

Berikut Indikator disiplin kerja menurut Bejo Siswanto dalam Sinambela (2016:356) adalah sebagai berikut :

1. Frekuensi Kehadiran

Frekuensi kehadiran merupakan salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan pegawai. Semakin tinggi frekuensi kehadirannya atau rendahnya tingkat kemangkiran 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 baik terhadap dirinya maupun terhadap pekerjaannya.

3. Ketaatan Pada Standar Kerja

Dalam melaksanakan pekerjaannya, seorang pegawai diharuskan mentaati semua standar kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja agar kecelakaan kerja tidak terjadi atau dapat dihindari.

#### 4. Ketaatan Pada Peraturan Kerja

Hal ini dimaksud untuk kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja.

#### 5. Etika Kerja

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

### **2.1.4 Pengawasan**

Dalam pengertian awam, pengawasan dapat diartikan sebagai perbuatan untuk melihat dan memonitor terhadap orang agar ia berbuat sesuai dengan kehendak yang telah ditentukan sebelumnya. Sedangkan dalam ilmu manajemen, pengawasan adalah merupakan salah satu fungsi manajemen yang merupakan faktor penentu bagi kelangsungan hidup suatu organisasi. Pengawasan mempunyai arti penting bagi setiap perusahaan. Pengawasan bertujuan agar hasil pelaksanaan pekerjaan diperoleh secara berdaya guna (efisien) dan berhasil guna (efektif), sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

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 ditetapkan 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 definisi pengawasan kerja yang dijelaskan oleh beberapa para ahli.

Berikut menurut G.R. Terry yang dialihbahasakan oleh Malayu (2016:242), mendefinisikan pengawasan sebagai berikut :

“Pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses penentuan, apa yang harus dicapai yaitu standar, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan apabila perlu melakukan perbaikan – perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana yaitu selaras dengan standar.”

Sedangkan menurut Siagia (2016:40), menjelaskan bahwa pengawasan sebagai berikut :

“Pengawasan merupakan kegiatan yang sistematis untuk memantau penyelenggaraan kegiatan operasional untuk melihat apakah tingkat

efisiensi, efektivitas, dan produktivitas yang diharapkan terwujud atau tidak.”

Selain itu T. Hani Handoko (2015:357), menyatakan pengawasan sebagai berikut :

“Pengawasan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan – tujuan organisasi dan manajemen tercapai.”

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**

Didalam suatu perusahaan maupun organisasi pastinya terdapat pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan atau manajer, dan pengawasan itu juga memiliki tujuan yang jelas untuk kepentingan organisasi maupun perusahaan.

Adapun tujuan pengawasan seperti yang dikemukakan oleh Siagia (2016:41), menyatakan tujuan dalam melakukan pengawasan adalah untuk membantu para anggota organisasi mengatasi berbagai kelemahan yang terdapat dalam diri masing – masing dan memberikan bimbingan sehingga terjadi modifikasi perilaku yang negatif tersebut. Bahwa dari hasil pengawasan tersedia umpan balik kepada manajemen untuk menentukan langkah korektif yang mungkin diperlukan.

Sedangkan menurut G.R Terry yang dialihbahasakan oleh Malayu

(2016:242) tujuan dari pengawasan adalah sebagai berikut :

1. Supaya proses pelaksanaan dilakukan sesuai dengan ketentuan – ketentuan dari rencana.
2. Melakukan tindakan perbaikan (correvtive), jika terdapat penyimpangan – penyimpangan (deviasi).
3. Supaya tujuan yang dihasilkan sesuai dengan rencananya.

Pengawasan bukan hanya mencari kesalahan – kesalahan, tetapi berusaha untuk menghindari terjadinya kesalahan – kesalahan serta memperbaiki jika terdapat kesalahan – kesalahan. Jadi pengawasan dilakukan sebelum proses, sata proses, dan setelah proses yakni hingga hasil akhir diketahui. Dengan pengawasan diharapkan juga agar pemanfaatan semua unsur manajemen efektif dan efesien.

#### **2.1.4.3 Sifat dan Waktu Pengawasan**

Pada dasarnya ada beberapa jenis pengawasan yang dapat dilakukan. Adapun jenis pengawasan yang dikemukakan oleh Malayu (2016:247), menyatakan berdasarkan sifat dan waktu pengawasan dibedakan menjadi tujuh yaitu :

1. Preventive control, adalah pengawasan yang dilakukan sebelum kegiatan dilakukan untuk menghindari terjadinya penyimpangan – penyimpangan dalam pelaksanaannya.

Preventive control ini dilakukan dengan cara :

- a. Menentukan proses pelaksanaan pekerjaan.
- b. Membuat peraturan dan pedoman pelaksanaan pekerjaan itu.

- c. Menjelaskan dan atau mendemonstrasikan cara pelaksanaan pekerjaan itu.
- d. Mengorganisasi segala macam kegiatan.
- e. Menentukan jabatan, job description, authority, dan responsibility bagi setiap individu karyawan.
- f. Menetapkan sistem kordinasi pelaporan dan pemeriksaan.
- g. Menetapkan sanksi – sanksi bagi karyawan yang membuat kesalahan.

Preventive control ini adalah pengawasan yang terbaik karena dilakukan sebelum terjadi kesalahan.

- 2. Respressive control, adalah pengawasan yang dilakukan setelah terjadi kesalahan dalam pelaksanaannya, dengan maksud agar tidak terjadi pengulangan kesalahan, sehingga hasilnya sesuai dengan yang diinginkan.

Respressive control ini dilakukan dengan cara sebagai berikut :

- a. Membandingkan antara hasil dengan rencana.
  - b. Menganalisis sebab – sebab yang menimbulkan kesalahan dan mencari tindakan perbaikannya.
  - c. Memberikan penilaian terhadap pelaksanaannya, jika perlu dikenakan sanksi hukuman kepadanya.
  - d. Menilai kembali prosedur – prosedur pelaksanaan yang ada.
  - e. Mengecek kebenaran laporan yang dibuat oleh petugas pelaksana.
  - f. Jika perlu meningkatkan keterampilan atau kemampuan pelaksana melalui training atau education.
- 3. Pengawasan saat proses dilakukan, jika terjadi kesalahan segera diperbaiki.

4. Pengawasan berkala, adalah pengawasan yang dilakukan secara berkala, misal per bulan, per semester dan lain – lain.
5. Pengawasan mendadak (sidak), adalah pengawasan yang dilakukan secara mendadak untuk mengetahui apa pelaksanaan atau peraturan – peraturan yang ada dilaksanakan atau tidak dilaksanakan dengan baik. Pengawasan mendadak ini sekali – sekali perlu dilakukan, supaya kedisiplinan karyawan tetap terjaga.
6. Pengamatan melekat (waskat) adalah pengawasan yang dilakukan secara integratif mulai dari sebelum, pada saat, dan sesudah dilakukan.

#### **2.1.4.4 Karakteristik – Karakteristik Pengawasam Yang Efektif**

Pengawasan dalam sebuah organisasi untuk menjadi efektif, sistem pengawasan harus memenuhi kriteria tertentu. Berikut menurut Handoko (2015:370) menyatakan bahwa ada sepuluh kriteria – kriteria utama adalah bahwa sistem seharusnya yaitu :

1. Akurat

Informasi tentang pelaksanaan kegiatan harus akurat. Data yang 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 di mana penyimpangan – penyimpangan dari standar paling sering terjadi atau yang akan mengakibatkan kerusakan paling fatal
5. **Realistis 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 terkordinasi 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 keselamatan dari lingkungan.
9. **Bersifat sebagai petunjuk dan operasional**  
Sistem pengawasan efektif harus menunjukkan, baik deteksi ataupun deviasi dari 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 dan berprestasi.

Semakin dipenuhinya kriteria – kriteria tersebut semakin efektif sistem pengawasan, sehingga tujuan organisasi dapat terpenuhi dengan adanya pengawasan yang efektif.

#### **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**

Berikut Indikator pengawasan kerja menurut T. Hani Handoko (2015:361), sebagai berikut :

1. Penetapan standar pelaksanaan

2. Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan
3. Pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata
4. Perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar : evaluasi
5. Pengambilan tindakan koreksi bila perlu

### **2.1.5 Kinerja Pegawai**

Dalam organisasi maupun instansi pemerintahan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan harus melalui kegiatan - kegiatan yang digerakkan oleh orang atau sekelompok orang, yang aktif berperan sebagai pelaku, dengan kata lain tercapainya tujuan organisasi karena adanya upaya yang dilakukan oleh orang dalam organisasi tersebut.

Kinerja organisasi sangat ditentukan oleh unsur pegawainya karena itu dalam mengukur kinerja suatu organisasi sebaiknya diukur dalam tampilan kerja dari pegawainya. Kinerja adalah sesuatu yang penting bagi organisasi, khususnya kinerja pegawai yang bisa membawa organisasi pada pencapaian tujuan yang diharapkan. Baik atau buruknya kinerja pegawai dapat berpengaruh pada baik buruknya kinerja organisasi.

#### **2.1.5.1 Pengertian Kinerja Pegawai**

Kinerja dapat mempengaruhi berlangsungnya kegiatan suatu organisasi, semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh para pegawai akan sangat membantu dalam perkembangan organisasi maupun instansi tersebut. Kinerja adalah pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai

dengan tanggung jawab sehingga dapat mencapai hasil sesuai yang diharapkan dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Berikut ini adalah beberapa pengertian kinerja menurut pendapat para ahli.

Menurut Sedarmayanti (2017:283), menjelaskan bahwa kinerja sebagai berikut :

“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).”

Sedangkan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2011:67), mendefinisikan kinerja sebagai berikut :

“Kinerja adalah hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melakukan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Selain itu Veithzal Rivai Zainal, dkk (2014:406), menyatakan kinerja sebagai berikut :

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

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, penulis menyatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau

sekelompok orang dalam suatu organisasi, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi, 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 Tujuan Penilaian Kinerja Pegawai**

Tujuan penilaian kinerja pegawai adalah untuk mengetahui kekurangan kelebihan dari pegawai tersebut selain itu penilaian kinerja dapat digunakan untuk mengetahui pengembangan, pengambilan keputusan administratif, keperluan organisasi, dokumentasi, sehingga dapat dijadikan untuk memperbaiki meningkatkan kinerja organisasi. Penilaian kinerja adalah proses dimana organisasi mendapatkan informasi tentang seberapa baik seorang karyawan melakukan pekerjaannya (Raymond A. Noe et. al, yang dialihbahasakan oleh David Wijaya, 2014:452).

Selain itu Veithzal Rivai Zainal, dkk (2014 : 408), menyatakan tujuan penilaian kinerja pada dasarnya meliputi :

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
3. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
4. Untuk pembeda yang satu dengan yang lain.
5. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam
  - a. Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi

pekerjaan

- b. Promosi, kenaikan jabatan.
  - c. Training atau latihan
6. Meningkatkan motivasi kerja.
  7. Meningkatkan etos kerja.
  8. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
  9. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.
  10. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan/efektivitas.
  11. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karier dan keputusan perencanaan suksesi.
  12. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh.
  13. Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji, upah, insentif, kompensasi dan sebagai imbalan lainnya.
  14. Sebagai penyalur keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun kerjaan.
  15. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja.
  16. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil insentif dalam rangka memperbaiki kinerja.
  17. Untuk mengetahui efektifitas sebagai SDM, seperti seleksi, rekrutmen,

pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan diantara fungsi-fungsi SDM.

18. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
19. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.
20. Pemutus hubungan pekerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.

### **2.1.5.3 Kegunaan Penilaian Kinerja**

Kgunaan penilaian kinerja ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan khususnya manajemen SDM, yaitu dokumentasi untuk memperoleh data yang pasti, sistematis, dan faktual dalam penentuan nilai suatu pekerjaan. Adapun kegunaan penilaian kinerja yang dikemukakan oleh Veithzal Rivai Zainal, dkk (2014 : 410), menyatakan kegunaan penilaian kinerja sebagai berikut :

1. Posisi tawar.

Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang dan rasional objektif dengan serikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan karyawan.

2. Perbaiki kinerja.

Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan.

3. Penyesuaian kompensasi.

Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan dalam penyesuaian ganti rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikkan upahnya-bonus atau

kompensasi lainnya. Banyak perusahaan mengabaikan sebagian atau semua dari bonus dan peningkatan upah mereka atas dasar penilaian kinerja.

4. Keputusan penempatan.

Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan, dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja. Sering promosi adalah penghargaan untuk kinerja yang lalu

5. Pelatihan dan pengembangan.

Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan. Demikian juga, kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.

6. Perencanaan dan pengembangan karier.

Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karier karyawan, penyusunan program pengembangan karier yang tepat, dapat menyelaraskan antara kebutuhan karyawan dengan kepentingan perusahaan.

7. Evaluasi proses staffing.

Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen SDM

8. Defisiensi proses penempatan karyawan.

Kinerja yang baik atau jelek mengisyaratkan kekuatan atau kelemahan dalam prosedur penempatan karyawan di departemen SDM

9. Ketidakakuratan informasi.

Kinerja lemah menandakan adanya kesalahan di dalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan SDM atau sistem informasi manajemen SDM. Pemakaian informasi yang tidak akurat dapat mengakibatkan proses rekrutmen, pelatihan, atau pengam bilan keputusan tidak sesuai

10. Kesalahan dalam merancang pekerjaan.

Kinerja yang lemah mungkin merupakan suatu gejala dari rancangan pekerjaan yang kurang tepat. Melalui penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan ini. Artinya, jika uraian pekerjaan tidak tepat, apalagi tidak lengkap, wewenang dan tanggung jawab tidak seimbang, jalur pertanggungjawaban kabur dan berbagai kelemahan lainnya akan berakibat pada prestasi kerja yang kurang memuaskan.

11. Kesempatan kerja yang adil.

Penilaian kinerja yang akurat terkait dengan pekerjaan dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif.

12. Mengatasi tantangan-tantangan eksternal.

Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor di luar lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, keuangan, kesehatan, atau hal lain seperti hal pribadi. Jika faktor ini tidak dapat diatasi karyawan bersangkutan, departemen SDM mungkin mampu menyediakan bantuan.

13. Elemen-elemen pokok sistem penilaian kinerja. Departemen SDM biasanya mengembangkan penilaian kinerja bagi karyawan di semua departemen. Elemen pokok sistem penilaian ini mencakup kriteria yang ada hubungan dengan pelaksanaan kerja dan ukuran-ukuran kriteria

14. Umpan balik ke SDM. Kinerja baik atau jelek di seluruh perusahaan, mengindikasikan seberapa baik departemen SDM berfungsi.

#### **2.1.5.4 Mengukur Kinerja Pegawai**

Untuk mengukur perilaku sejauh mana pegawai berperilaku sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi atau institusi, yaitu prestasi kerja pada umumnya dikaitkan dengan pencapaian hasil dari standar kerja yang telah ditetapkan. Berikut menurut Bangun (2012:233), menjelaskan bahwa standar pekerjaan dapat ditentukan dari isi suatu pekerjaan, dapat dijadikan sebagai dasar penilaian setiap pekerjaan. Untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui jumlah, kualitas, ketepatan waktu mengerjakannya, kehadiran, kemampuan bekerja sama yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.

1. Jumlah pekerjaan

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Berdasarkan persyaratan pekerjaan tersebut dapat diketahui jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk dapat mengerjakannya, atau setiap karyawan dapat mengerjakan berapa unit pekerjaan.

2. Kualitas pekerjaan

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Karyawan memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan

pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

3. Ketepatan waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi, bila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan.

4. Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja seminggu. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.

5. Kemampuan kerja sama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerja sama dengan rekan sekerja lainnya.

Selain itu Andrew E. Sikula dalam Mangkunegara (2016:73), mengemukakan bahwa ruang lingkup pengukuran kinerja berumuskan 5W + 1H sebagai berikut :

1. Who (Siapa?)

Pertanyaan ini mencakup :

a. Siapa yang harus dinilai ?

Yaitu seluruh tenaga kerja yang ada dalam organisasi dari jabatan yang tertinggi sampai dengan pegawai jabatan terendah.

b. Siapa yang harus menilai ?

Penilaian kinerja dapat dilakukan oleh atasan langsung dan atasan tidak langsung. Atau penilai kinerja dapat ditunjuk orang tertentu yang menurut pemimpin perusahaan memiliki keahlian dalam bidangnya.

2. What (Apa?)

Apa yang harus dinilai, yaitu :

a. Objek/ materi yang dinilai antara lain hasil kerja, kemampuan sikap, kepemimpinan kerja, dan motivasi kerja,

b. Dimensi waktu, yaitu kinerja yang dicapai pada saat ini (*current performance*) dan potensi yang dapat dikembangkan pada waktu yang akan datang (*future potencial*).

3. Why (Mengapa?)

Mengapa penilaian kinerja itu harus dilakukan ? hal ini untuk :

a. Memelihara potensial kerja,

b. Menentukan kebutuhan pelatihan kerja,

c. Dasar pengembangan karir,

d. Dasar promosi jabatan.

4. When (Bilamana?)

Waktu pelaksanaan penilaian kinerja dapat dilakukan secara formal dan

informal.

- a. Penilaian kinerja secara formal dilakukan secara periodik, seperti setiap bulan, kwartal, triwulan, semester, atau setiap tahun,
- b. Penilaian kinerja secara informal dilakukan secara terus menerus dan setiap saat atau setiap hari kerja.

5. Where (Di mana?)

Penilaian kinerja pegawai dapat dilakukan pada dua alternatif tempat.

- a. Di tempat kerja (*on the job appraisal*). Pelaksanaan penilaian kinerja ditempat kerja pegawai yang bersangkutan, atau ditempat lain yang masih dalam lingkungan organisasinya sendiri.
- b. Di luar tempat kerja (*off the job appraisal*). Pelaksanaan penilaian kinerja dapat dilakukan di luar organisasi dengan cara meminta bantuan konsultan.

6. How (Bagaimana?)

Bagaimana penilaian kinerja dilakukan, yaitu dengan menggunakan metode tradisional atau metode modern. Metode tradisional antara lain *rating scale*, *employee comparison*. Sedangkan metode modern antara lain, *management by objective (MBO)*, *assessment centre*.

Aspek – aspek yang harus diperhatikan oleh penilai kinerja pegawai :

a. *Halo effect*

Penilaian yang subjektif diberikan kepada pegawai, baik yang bersifat negatif maupun positif yang berlebihan dilihatnya dari penampilan pegawai.

*b. Leniency*

Penilaian kinerja yang cenderung memberikan nilai yang terlalu tinggi dari yang seharusnya.

*c. Strickness*

Penilaian kinerja yang memiliki kecenderungan memberikan nilai yang terlalu rendah dari yang seharusnya.

*d. Central Tendency*

Penilaian kinerja yang cenderung memberikan nilai rata – rata (sedang) kepada pegawai.

*e. Personal Biases*

Penilaian kinerja memberikan nilai yang baik kepada pegawai senior lebih tua usia yang berasal dari suku bangsa yang sama.

#### **2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai**

Indikator adalah ukuran yang dapat menunjukkan sejauh mana seorang pegawai dapat bekerja dengan optimal. Berikut menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2011:75), Kinerja karyawan dapat dinilai dari :

1. Kualitas

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan baik mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

2. Kuantitas

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

3. Tanggung Jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

4. Kerja sama

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

5. Inisiatif

Adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang pegawai.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan penulis adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya 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 mengenai disiplin kerja, pengawasan kerja, yang berpengaruh terhadap

kinerja pegawai. Berikut ini adalah tabel 2.1 perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis :

**Tabel 2.1**  
**Hasil Penelitian Terdahulu**

<b>No</b>	<b>Penelitian (Nama &amp; Tahun dan Judul)</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>
1	Heny Sindianti (2015)  Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Sekretariat DPRD Kabupaten Madiun	Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Lingkungan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Disiplin Kerja mempunyai pengaruh paling dominan terhadap Kinerja Pegawai.	Sama – sama menggunakan disiplin kerja sebagai variabel independen dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen	Tidak menggunakan lingkungan kerja dan motivasi kerja sebagai variabel independen
2	Meri Revita (2015)  Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Energi Dan Sumber Daya Mineral Kabupaten Sigi	Kompetensi, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.	Sama – sama menggunakan disiplin kerja sebagai variabel independen dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen	Tidak menggunakan kompetensi dan lingkungan kerja sebagai variabel independen

No	Penelitian (Nama & Tahun dan Judul)	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
3	<p>Imran (2015)</p> <p>Pengaruh Disiplin, Diklat Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perikanan Dan Kelautan Di Provinsi Riau</p>	<p>Disiplin berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai.</p> <p>Diklat berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.</p> <p>Pengalaman Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai.</p> <p>Secara bersama-sama variabel Disiplin, Diklat dan Pengalaman Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.</p>	<p>Sama – sama menggunakan disiplin kerja sebagai variabel independen dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen</p>	<p>Tidak menggunakan pengalaman kerja sebagai variabel independen</p>
4	<p>Agustin Maria (2013)</p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah</p>	<p>Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Disiplin Kerja secara simultan mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.</p> <p>Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pengembangan Sumber Daya Manusia berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.</p> <p>Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.</p>	<p>Sama – sama menggunakan disiplin kerja sebagai variabel independen dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen</p>	<p>Tidak menggunakan gaya kepemimpinan dan pengembangan sumber daya manusia sebagai variabel independen</p>
5	<p>Brigita Ria Tumilaar (2015)</p> <p><i>The Effect Of Discipline, Leadership,</i></p>	<p><i>Discipline effect on significantly towards employee performance</i></p>	<p><i>Discipline and employee performanc</i></p>	<p><i>Leadership and motivasion</i></p>

No	Penelitian (Nama & Tahun dan Judul)	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>And Motivasion On Employee Performance At BPJS Ketenagakerjaan Sulawesi Utara</i>			
6	Apalia Ekakoron Anthony (2017)  <i>Effects Of Discipline Management On Employee Performance In An Organization: The Case Of County Education Office Human Resource Department, Turkana County</i>	<i>Discipline Management on significantly towards employee performance</i>	<i>Discipline and employee performance</i>	-
7	Riki Setiawan (2016)  Pengaruh Pengawasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Kutai Timur	Pengawasan Kerja mempunyai hubungan yang kuat, positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.	Sama – sama menggunakan pengawasan kerja sebagai variabel independen dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen	Unit penelitian yang akan dilakukan di BAPPEDA
8	Suharriza Nur Abyad (2013)  Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Kutai Kartanegara	Pengawasan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai	Sama – sama menggunakan pengawasan kerja sebagai variabel independen dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen	Unit penelitian yang akan dilakukan di BAPPEDA Provinsi Jawa Barat

No	Penelitian (Nama & Tahun dan Judul)	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
9	<p>Elly Nielwaty, Prihati, Sulaiman Zuhdi (2017)</p> <p>Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Disperindag Sub Bidang Pengawasan Barang Dan Jasa Provinsi Riau</p>	<p>Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai</p>	<p>Sama – sama menggunakan pengawasan kerja sebagai variabel independen dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen</p>	<p>Unit penelitian yang akan dilakukan di BAPPEDA</p>
10	<p>Nurjaman (2012)</p> <p>Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Studi Kasus Di Inspektorat Kabupaten Indramayu</p>	<p>Pengawasan terhadap Motivasi berpengaruh kuat.            Motivasi terhadap Kinerja berpengaruh kuat.            Pengawasan terhadap Kinerja melalui Motivasi sangat kuat dengan arah korelasi searah.</p>	<p>Sama – sama menggunakan pengawasan kerja sebagai variabel independen dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen</p>	<p>Tidak menggunakan motivasi kerja sebagai variabel independen</p>
11	<p>Budi Prasetiawati (2015)</p> <p>Pengaruh Perencanaan Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Tanah Bumbu</p>	<p>Perencanaan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.            Pengawasan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.            Perencanaan dan Pengawasan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.</p>	<p>Sama – sama menggunakan pengawasan kerja sebagai variabel independen dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen</p>	<p>Tidak menggunakan perencanaan sebagai variabel independen</p>
12	<p>Emmanuel Erastus Yamoah (2014)</p> <p><i>Monitoring Employee Performance at the workplace.</i></p>	<p><i>Effective monitoring can improve the performance of employees, is highly related to the supervisory employee on performance</i></p>	<p><i>Monitoring and employee performance</i></p>	<p>-</p>

No	Penelitian (Nama & Tahun dan Judul)	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
13	Riza Aprianita (2013)  Pengaruh Pengawasan, Komitmen Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman	Pengawasan berpengaruh signifikan terhadap Komitmen. Pengawasan dan Komitmen berpengaruh signifikan terhadap Disiplin Kerja. Pengawasan, Komitmen dan Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.	Sama – sama menggunakan pengawasan dan disiplin kerja sebagai variabel independen dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen	Tidak menggunakan komitmen kerja sebagai variabel independen
14	Ardansyah Wasilawati (2014)  Pengaruh Pengawasan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Lampung Tengah	Pengawasan mempunyai hubungan sangat kuat dan positif dengan Kinerja Pegawai. Disiplin Kerja mempunyai hubungan sangat kuat dan positif dengan Kinerja Pegawai. serta Pengawasan dan Disiplin kerja secara bersama-sama mempunyai hubungan sangat kuat dan positif dengan Kinerja Pegawai. Pengawasan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.	Sama – sama menggunakan pengawasan dan disiplin kerja sebagai variabel independen dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen	Unit penelitian yang akan dilakukan di BAPPEDA
15	Rio dan Tri (2013)  Pengaruh Pengawasan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kejaksaan Tinggi Riau	Pengawasan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan Disiplin Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.	Sama – sama menggunakan pengawasan dan disiplin kerja sebagai variabel independen	Unit penelitian yang akan dilakukan di BAPPEDA

No	Penelitian (Nama & Tahun dan Judul)	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		Pengawasan dan Disiplin Kerja bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai.	dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen	

*Sumber : Data jurnal yang diolah untuk penelitian, 2017*

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

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan antara disiplin kerja dan pengawasan kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian – penelitian sebelumnya, seperti yang ditunjukkan oleh hasil peneliti Heny Sindianti (2015), Meri Revita (2015), Imran (2015), Agustin Maria (2013), Brigita Ria Tumilaar (2015), dan Apalia Ekakoron Anthony (2017), menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai.

Begitu juga dengan pengaruh pengawasan kerja yang ditunjukkan oleh hasil penelitian dari Riki Setiawan (2016), Suharriza Nur Abyad (2013), Elly Nielwaty, dkk (2017), Nurjaman (2012), Budi Prasetiawati (2015), dan Emmanuel Erastus Yamoah (2014), menunjukkan bahwa pengawasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai.

Sedangkan pengaruh disiplin kerja dan pengawasan kerja yang ditunjukkan oleh hasil penelitian dari Riza Aprianita (2013) dan Ardansyah Wasilawati

(2014), menunjukkan bahwa disiplin kerja dan pengawasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Namun penelitian dari Rio dan Tri (2013), menunjukkan bahwa pengawasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai sedangkan disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

### **2.3 Kerangka Pemikiran**

Untuk meningkatkan 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 organisasi maupun instansi pemerintahan. Dengan adanya pengawasan kerja yang baik yang telah ditetapkan organisasi maupun 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 organisasi maupun instansi pemerintahan dapat terwujud.

Sebagaimana pada tabel penelitian terdahulu di atas, dapat dilihat bahwa telah banyak penelitian yang dilakukan untuk meneliti tentang disiplin kerja dan pengawasan kerja terhadap kinerja pegawai. Sesuai dengan yang telah dikemukakan sebelumnya dari penelitian terdahulu, maka pembahasan

selanjutnya penulis akan menguraikan keterkaitan antara variabel.

### **2.3.1 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Dalam suatu organisasi maupun instansi pemerintahan 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 organisasi maupun 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). Sedangkan dari hasil penelitian Heny Sindianti (2015), Meri Revita (2015), Imran (2015), Agustin Maria (2013), Brigita Ria Tumilaar (2015), dan Apalia Ekakoron Anthony (2017), terbukti bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai

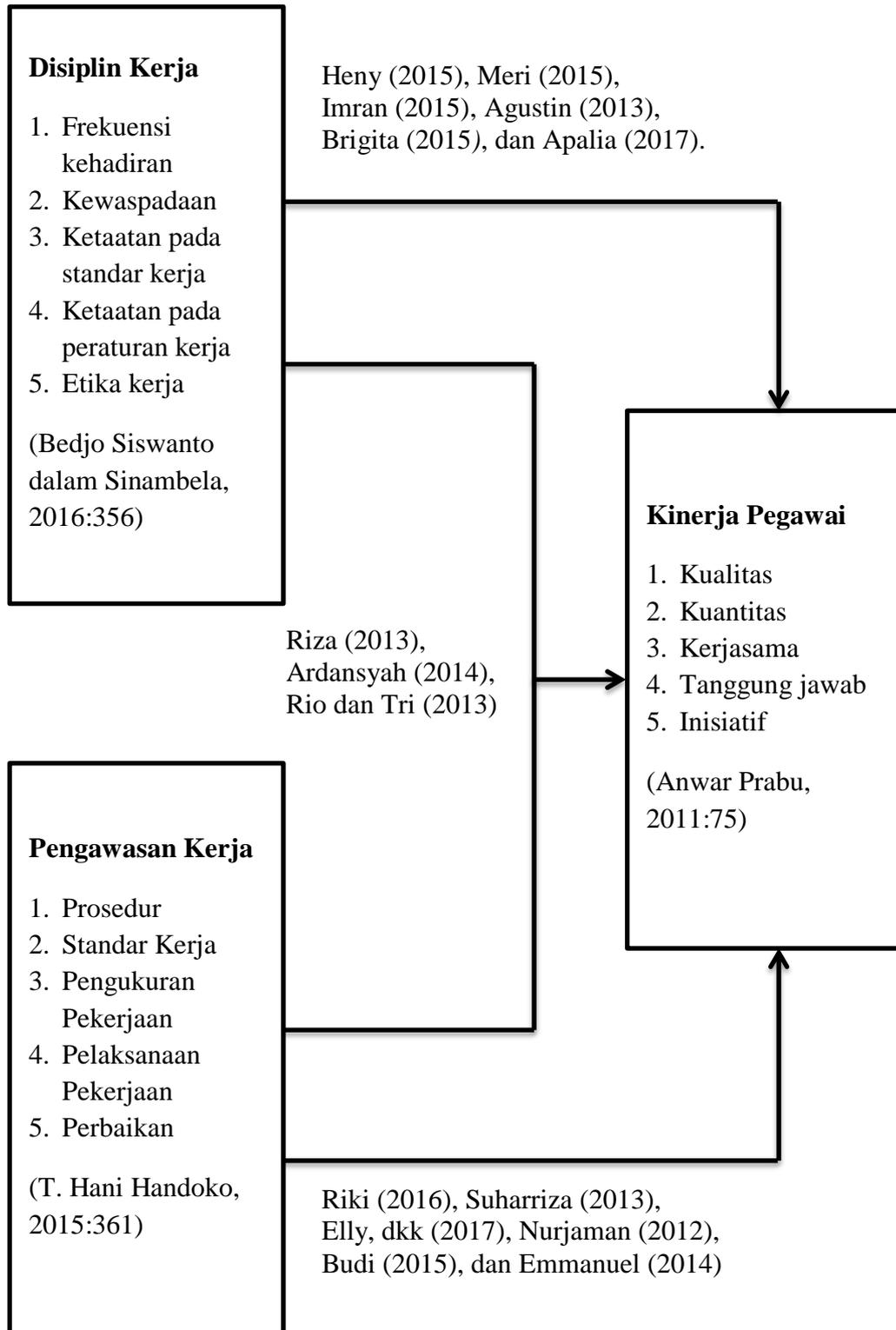
### **2.3.2 Pengaruh Pengawasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

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. 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. 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. Sedangkan dari hasil penelitian Riki Setiawan (2016), Suharriza Nur Abyad (2013), Elly Nielwaty, dkk (2017), Nurjaman (2012), Budi Prasetiawati (2015), dan Emmanuel Erastus Yamoah (2014), terbukti bahwa pengawasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh pengawasan kerja terhadap kinerja pegawai.

### **2.3.3 Pengaruh Disiplin Kerja dan Pengawasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Mengingat pentingnya kinerja pegawai dalam suatu organisasi maupun instansi pemerintahan, usaha dalam meningkatkan kinerja seharusnya menjadi prioritas utama dalam mengelola sumber daya manusia. 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. Disiplin kerja dan Pengawasan kerja merupakan dua faktor yang sangatlah berhubungan erat dengan tingkat kinerja pegawai terhadap suatu organisasi maupun instansi pemerintahan. Tanpa adanya pengawasan kerja maka tidak tercapainya disiplin kerja dan berdampak terhadap kinerja yang baik yang sesuai harapan instansi. Dari beberapa argumen di atas, penulis menduga adanya pengaruh disiplin kerja dan pengawasan kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini didukung oleh penelitian yang telah dilakukan oleh Riza Aprianita (2013) dan Ardansyah Wasilawati (2014), bahwa disiplin kerja dan pengawasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Namun penelitian dari Rio dan Tri (2013), menunjukkan bahwa pengawasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai sedangkan disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, dapat digambarkan paradigma penelitian sebagai berikut :



**Gambar 2.2**

**Paradigma Penelitian**

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian merupakan dugaan awal kesimpulan sementara hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen sebelum dilakukan penelitian dan harus dibuktikan melalui penelitian. Berdasarkan pada kerangka pemikiran teoritis di atas, maka hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

### 1. Hipotesis Simultan

“Disiplin kerja dan pengawasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.”

### 2. Hipotesis Parsial

1) Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

2) Pengawasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.