

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor yang penting dalam mencapai suatu tujuan organisasi. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh bagaimana kualitas dari Sumber Daya Manusia yang ada. Maka suatu organisasi perlu untuk melakukan pengelolaan dan pengembangan SDM yang baik agar seorang karyawan dapat dengan mudah menghadapi dan menyelesaikan tuntutan tugas baik di masa sekarang maupun di masa yang akan datang.

Sumber daya manusia yang handal dan tangguh merupakan kebutuhan mutlak yang tidak dapat dipungkiri dalam menghadapi era baru ini. Organisasi atau perusahaan akan memenuhi suatu bentuk persaingan yang semakin kompleks dengan variasi, intensitas dan cakupan yang mungkin belum pernah dialami Sebelumnya, sehingga organisasi membutuhkan orang-orang yang tangguh, yang sanggup beradaptasi dengan cepat untuk setiap perubahan yang terjadi. Serta sanggup bekerja dengan cara-cara baru melalui kecakapan dan tugas-tugasnya. Di era yang diliputi oleh persaingan yang semakin ketat bukan hanya produksi dan pemasaran yang merupakan hal terpenting bagi suatu perusahaan, akan tetapi sumber daya manusia juga merupakan suatu hal yang penting harus diperhatikan secara ketat oleh setiap organisasi. Setiap perusahaan yang memiliki sumber daya manusia dengan kinerja yang baik akan berhasil menguasai dalam pangsa pasar yang dibidiknya.

Peranan sumber daya manusia dalam suatu organisasi sangat penting karena sebagai pengelola organisasi supaya organisasi tetap berjalan. Dalam pengelolaan sebuah organisasi atau perusahaan harus memperhatikan aspek-aspek penting yang ada didalam organisasi tersebut seperti kompensasi, kompetensi, pelatihan dan pengembangan.

Sumber daya manusia yang berkualitas adalah sumber daya yang dapat memperlihatkan perilaku kerja yang mengarah pada tercapainya maksud dan tujuan perusahaan. Namun dalam kenyataannya sering ditemui bahwa kemampuan sumber daya manusia belum dapat memenuhi harapan perusahaan maupun pemimpin. Kewajiban perusahaan maupun pemimpin untuk memperbaiki kompetensi dan mengembangkan sumber daya manusia dalam organisasi, sehingga diharapkan dapat memberikan manfaat berupa peningkatan kinerja sumber daya manusia yang berdampak juga pada peningkatan kinerja organisasi.

Terjalannya kerjasama yang harmonis antar sumber daya manusia di dalam suatu instansi atau organisasi, dapat mempengaruhi produktivitas kinerja instansi, kinerja instansi dipengaruhi oleh kinerja dari sumber daya manusia yang bekerja didalamnya, pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan usaha, dan kesempatan yang diperoleh. seperti halnya pendapat dari Rivai (2011:309).

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai pencapaian atau prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai perannya

dalam organisasinya. Banyak hal yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan didalam suatu instansi atau perusahaan diantaranya dipengaruhi oleh factor; motivasi kerja, kepuasan kerja pegawai, budaya organisasi, kompensasi, kedisiplinan, kepemimpinan dan sebagainya.

Kinerja memiliki peran yang sangat penting. karena kinerja merupakan bentuk hasil akhir dari suatu proses yang dijalankan oleh karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Karyawan yang berhasil menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik dan benar akan memiliki kinerja yang tinggi Sebaliknya jika karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya tidak sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi atau perusahaan maka akan memiliki kinerja yang buruk atau rendah.

Pengambilan keputusan atau *decision making* adalah suatu proses pemikiran dalam pemilihan dari beberapa alternatif atau kemungkinan yang paling sesuai dengan nilai atau tujuan individu/organisasi perusahaan untuk mendapatkan hasil atau solusi mengenai Langkah prediksi kedepannya yang bertujuan untuk menjalankan aktivitas perusahaan atau organisasi.

Pengambilan keputusan merupakan sebuah proses dinamis yang dipengaruhi oleh banyak kekuatan termasuk lingkungan organisasi dan pengetahuan, kecakapan dan motivasi. Pengambilan keputusan adalah ilmu dan seni pemilihan alternatif solusi atau alternatif tindakan dari sejumlah alternatif solusi dan tindakan yang tersedia guna menyelesaikan masalah (Dermawan, 2016).

Pengawasan kerja adalah suatu usaha sistematis manajemen untuk membandingkan kinerja standar, rencana atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya untuk menentukan apakah kinerja sejalan dengan standar tersebut dan untuk mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk melihat bahwa sumber daya manusia digunakan dengan seefektif dan seefisien mungkin didalam mencapai tujuan.

Masalah sumber daya manusia dapat menjadi salah satu kendala dalam suatu perusahaan untuk tetap dapat bertahan di era globalisasi. Sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam setiap kegiatan perusahaan, walaupun dalam setiap kegiatan tersebut didukung dengan sarana dan prasarana dan sumber daya yang berlebihan, tetapi apabila tidak adanya dukungan dari sumber daya manusia yang handal maka kegiatan perusahaan tersebut tidak akan berjalan dengan baik. Sumber daya manusia merupakan salah satu asset terpenting bagi perusahaan. Peranan sumber daya manusia bagi perusahaan tidak hanya dilihat dari hasil produktivitas kerja, tetapi juga dilihat dari kualitas kerja yang dihasilkan, oleh karenanya kinerja karyawan merupakan hal yang patut mendapat perhatian penting dari perusahaan. Sumber daya manusia yang ada juga perlu dikelola dan dibina agar mereka merasa puas dalam melaksanakan pekerjaannya. Peningkatan kinerja seorang karyawan berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri.,

Peningkatan kinerja karyawan menempuh beberapa cara misalnya, melalui pendidikan, pelatihan, pemberian motivasi, pemberian kompensasi, menciptakan lingkungan kerja yang positif ataupun juga kondusif dan penetapan disiplin kerja

yang baik juga melalui kepemimpinan transformasional. Melalui proses-proses tersebut, pegawai diharapkan akan lebih memaksimalkan tanggung jawab atas pekerjaan mereka karena para karyawan telah terbekali oleh pendidikan dan pelatihan yang tentu berkaitan dengan implementasi kerja mereka. Kinerja karyawan yang optimal adalah gambaran dari sumber daya manusia yang berkualitas. Pada BLUD UPT DINAS PERHUBUNGAN KOTA BANDUNG, kinerja pegawai sangat diperhatikan karena kinerja yang tinggi dari seorang karyawan akan menghasilkan peningkatan kinerja secara keseluruhan. Kinerja karyawan merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh setiap instansi dimanapun tidak terkecuali pada BLUD UPT ANGKUTAN DINAS PERHUBUNGAN KOTA BANDUNG, karena kinerja pegawai mempengaruhi keberhasilan perusahaan tersebut dalam mencapai tujuannya.

BLUD (Badan Layanan Umum Daerah) UPT Angkutan dibentuk pada tahun 2018 bersamaan dengan UPT (Unit Pelaksana Teknis) Parkir dengan keluarnya Peraturan Wali Kota Bandung Nomor 802 Tahun 2018 Tentang Pedoman Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah Pada Unit Pelaksana Teknis Dinas Perhubungan Kota Bandung. Kemudian memiliki fungsi sebagai unit pelaksana teknis pengelolaan pelayanan darat UPT Angkutan yaitu, BANDROS (Bandung Tour On Bus), TMB (Trans Metro Bandung), Bus Sekolah dan BOSEH (*Bike On Street Everybody Happy*).

Kegiatan Operasional BLUD UPT Angkutan mencakup banyak memberikan pelayanan yang bertujuan untuk melayani masyarakat terutama masyarakat Kota Bandung dalam hal melakukan atau menjalankan mobilitas atau

kegiatannya sehari-hari misalnya mobilitas untuk pergi bekerja, pergi sekolah atau untuk sekedar pariwisata di Kota Bandung, dan pelayanan itu semua tersedia di BLUD UPT Angkutan Kota Bandung,

Manfaat bagi masyarakat yang dikeluarkan oleh pemerintah kota Bandung diantaranya kegiatan pelayanan ada setiap hari berlaku sesuai jam kerja dari pagi sampai dengan sore, ada beberapa pelayanan yang tersedia, diantaranya:

**1. Pelayanan Trans Metro Bandung**

- a) Merupakan program dari pemerintah kota Bandung
- b) Memfasilitasi masyarakat dalam melakukan perpindahan
- c) Upaya menurunkan penggunaan kendaraan pribadi dari masyarakat
- d) Upaya menghemat penggunaan energi oleh masyarakat
- e) Upaya mengurangi polusi udara

**2. Pelayanan Bus Sekolah**

- a) Merupakan program dari pemerintah kota Bandung
- b) Memfasilitasi anak sekolah dalam melakukan perjalanan menuju ke sekolah atau pulang dari sekolah
- c) Upaya menurunkan penggunaan kendaraan pribadi dari anak sekolah
- d) Mempermudah mobilitas anak sekolah

**3. Bus Bandros**

- a) Merupakan program dari pemerintah kota Bandung
- b) Sebagai sarana edukasi dan pariwisata bagi masyarakat dan wisatawan

- c) Sensasi berwisata yang berbeda diatas bus dengan dipandu oleh pemandu yang sangat professional

#### **4. Boleh Bike Sharing**

- a) Merupakan program dari pemerintah kota Bandung
- b) Memfasilitasi masyarakat dalam melakukan pergerakan/perpindahan jarak dekat menggunakan sepeda
- c) Upaya menurunkan penggunaan kendaraan pribadi oleh masyarakat
- d) Upaya menghemat penggunaan energi oleh masyarakat
- e) Upaya mengurangi polusi udara.

Persaingan dunia kerja yang semakin meningkat memicu instansi atau perusahaan untuk terus meningkatkan kinerja. Seorang pegawai dikatakan memiliki kinerja yang tinggi jika beban kerja yang ditetapkan tercapai dan jika realisasi hasil kerja lebih tinggi daripada target yang ditetapkan organisasi. Tuntutan-tuntutan yang tidak mampu dikendalikan oleh setiap pegawai ini akan menimbulkan ketegangan dalam diri pegawai sehingga pegawai akan mengalami penurunan kinerja. Untuk menciptakan kinerja yang baik pegawai berusaha untuk mencapai sasaran agar mendapatkan hasil yang maksimal dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan guna mencapai tujuan perusahaan. Penurunan kinerja pegawai perusahaan akan selalu berkaitan dengan kinerja dari masing-masing karyawan itu sendiri.

**Tabel 1.1**  
**Unsur-unsur Penilaian SKP dan Perilaku Kerja**

NO	SKP	perilaku kerja
1	Kuantitas	Orientasi Pelayanan
2	Kualitas	Integritas
3	Waktu	Komitmen
4	Biaya	Disiplin
5		Kerja Sama
6		Kepemimpinan
Bobot	60%	40%

Sumber: Peraturan Pemerintah 2011

Pada tabel 1.1 unsur-unsur penilaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) menurut Peraturan Pemerintah No.46 Tahun 2011 terdiri atas empat tabel yakni kuantitas, kualitas, waktu dan biaya. Sedangkan kompetensi kerja yang didalamnya terdapat enam unsur yakni orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerja sama dan kepemimpinan. Penilaian akhir dari prestasi kerja adalah dengan cara menggabungkan penilaian SKP dengan penilaian perilaku kerja.

Bobot nilai dari masing-masing adalah 60% bagi unsur SKP dan 40% bagi unsur kompetensi kerja. Nilai kinerja pegawai dinyatakan dalam angka dan sebutan sebagai berikut:

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, oleh karena itu perlu diperhatikan oleh pimpinan sehingga kinerja pegawai dapat optimal. Mengingat pentingnya kinerja pegawai dalam mendukung kegiatan perusahaan, maka setiap perusahaan dituntut untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mengetahui kinerja pegawai peneliti



sebelumnya telah melakukan wawancara dan penyebaran pra-kuesioner pendahuluan kepada 20 responden pegawai tersebut yang menunjukkan hasil skor jawaban terendah dari pernyataan-pernyataan yang mengindikasikan adanya permasalahan-permasalahan pada beberapa indikator dari kinerja pegawai yang terjadi, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 1.2**  
**Skala Nilai Kinerja Pegawai**

Keterangan	Nilai
Sangat Baik	91% - 100%
Baik	76% - 90%
Cukup	61% - 75%
Kurang	50% - 60%

Sumber: Peraturan Pemerintah No 46 Tahun 2011

Berdasarkan tabel 1.2 dapat dilihat bahwa standar-standar nilai yang dapat menentukan kinerja pegawai yang ada di BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung akan dicocokkan menurut bobot terdapat di dalam tabel 1.2 diatas. Kinerja dapat dilihat dari hasil seorang pegawai menyelesaikan pekerjaannya sehingga dapat dikatakan baik apabila pegawai tersebut menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu dan sedikit kesalahan dalam pekerjaannya Untuk mengetahui bagaimana pencapaian kinerja pada BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung Sebagai Berikut:

**Tabel 1.3**  
**Rekapitulasi Rata Rata Hasil Penilaian Kinerja Pegawai di BLUD UPT**  
**Angkutan DISHUB Kota Bandung (2019-2020)**

No	Unsur Unsur	Tahun 2019		Tahun 2020	
		Persentase	Keterangan	Persentase	Keterangan
1	Kesetiaan	92	Amat baik	82	Baik
2	Prestasi kerja	82	Baik	70	Cukup
3	Tanggung Jawab	79	Baik	75	Cukup
4	Ketaatan	82	Baik	80	Baik
5	Kejujuran	77	Baik	75	Cukup
6	Kerjasama	83	Baik	78	Baik
7	Prakrasa	80	Baik	77	Baik
8	Kepemimpinan	81	Baik	73	Cukup
	Jumlah	656		610	
	Rata rata	82%		76,25%	

Sumber: BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung, 2020

Berdasarkan tabel 1.3 rekapitulasi kinerja pegawai dapat dilihat bahwa kinerja pada BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung adanya penurunan kinerja pegawai, pada tahun 2019 kinerja pegawai mendapatkan jumlah sebesar 82% dengan kategori baik, sedangkan pada tahun 2020 kinerja pegawai mendapatkan jumlah sebesar 76.25% dengan kategori baik, tentunya hal ini jauh dari yang diharapkan oleh instansi yang mengharapkan pegawainya memiliki kinerja yang baik dan konsisten sehingga mencapai tujuan dan sasaran yang ingin dicapai.

Peneliti juga melakukan wawancara yang berkaitan dengan kinerja pegawai di BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung yaitu masih ada beberapa pegawai yang kualitas kerjanya belum sesuai dengan kemampuan yang

dimilikinya, pegawai menyelesaikan pekerjaan belum mencapai standar yang diharapkan, pegawai belum bisa menyelesaikan tugas dengan tepat dan cepat sesuai waktu yang ditentukan di dalam instansi serta kurangnya kerja sama antar pegawai didalam instansi.

Selain melakukan wawancara peneliti sebelumnya telah melakukan penyebaran pra-kuesioner pendahuluan kepada 20 responden pegawai tersebut yang menunjukkan hasil skor jawaban terendah dari pernyataan-pernyataan yang mengindikasikan adanya permasalahan-permasalahan pada beberapa indikator dari kinerja pegawai yang terjadi, dapat dilihat pada tabel 1.4 berikut ini

**Tabel 1.4**  
**Hasil Kuesioner Pra Survey Kinerja Pegawai BLUD UPT Angkutan**  
**Dinas Perhubungan Kota Bandung**

No	Pertanyaan	Alternatif Jawaban					Total	Rata - Rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	TST (1)		
1	Kualitas Kerja	2	9	4	5	0	68	3.4
2	Kuantitas Kerja	2	8	6	4	0	68	3.4
3	Tanggung Jawab	2	8	4	6	0	66	3.3
4	Kerja Sama	3	9	2	4	2	67	3.35
5	Inisiatif	4	7	4	4	1	69	3.45
Skor Rata- Rata								3.38

Sumber: Hasil Olahan Data Kuesioner Pra-Survey (2021)

Berdasarkan tabel 1.4 dapat dilihat bahwa hasil dari kuesioner pendahuluan mengenai kinerja pegawai yaitu sebesar 3.38 yang menyatakan bahwa kondisi kinerja pegawai di BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung yang secara keseluruhan dapat dikatakan belum sesuai dengan yang diharapkan. instansi

mengharapkan setiap pegawainya dapat bekerja secara optimal sehingga dapat menunjang kinerja yang baik bagi perusahaan.

kinerja pegawai BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung diindikasikan masih rendah, hal ini diperkuat berdasarkan hasil pra-survei. Peneliti menggunakan kuesioner kepada 20 pegawai Dinas Koperasi Provinsi Jawa Barat. Pengukurannya menggunakan 6 variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai. Alasan penulis melakukan kuesioner yaitu untuk mengetahui masalah-masalah apa saja yang mempengaruhi kinerja. Berikut ini data yang peneliti peroleh mengenai faktor yang diduga mempengaruhi kinerja pegawai BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung

**Tabel 1.5**  
**Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai BLUD UPT**  
**Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung**

Variabel	Unsur yang dinilai	Frekuensi Jawaban					Total	Rata-rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
Motivasi	kedudukan yang terbaik.	3	9	6	2	0	73	3.65
	Menjadi pribadi yang baik	4	12	4	0	0	80	4.00
	Kebutuhan berprestasi	4	10	5	1	0	77	3.85
<b>Skor rata-rata Motivasi</b>								<b>3.88</b>
Kepemimpinan	Komunikasi	2	11	4	3	0	72	3.6
	Pengarahan	3	12	4	1	0	77	3.85
	Motivasi	4	9	7	0	0	77	3.85
<b>Skor rata-rata Kepemimpinan</b>								<b>3.76</b>

Variabel	Unsur yang dinilai	Frekuensi Jawaban					Total	Rata-rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
Disiplin kerja	Kehadiran	5	12	3	0	0	82	4.1
	Bekerja sesuai prosedur	4	10	5	1	0	77	3.85
	Etika kerja	6	9	4	1	0	80	4.00
<b>Skor rata-rata Disiplin Kerja</b>								<b>3.98</b>
Lingkungan Kerja	Harmonis	4	10	5	1	0	77	3.85
	Kenyamanan dalam kerja	5	9	4	2	0	77	3.85
	Suasana kantor	6	11	2	0	0	80	4.00
<b>Skor rata-rata Lingkungan Kerja</b>								<b>3.9</b>
Pengambilan Keputusan	Mencari informasi	2	6	7	5	0	65	3.25
	Kreatif dan inovatif	3	8	4	5	0	69	3.45
	Bekerja sama	2	7	9	2	0	69	3.45
<b>Skor rata-rata Pengambilan Keputusan</b>								<b>3.38</b>
Pengawasan Kerja	Bekerja sesuai prosedur tanpa pengawasan	3	7	6	4	0	69	3.45
	Pengawasan langsung	1	7	9	3	0	66	3.30
	Bekerja dibawah pengawasan	2	6	7	4	1	64	3.20
<b>Skor rata-rata Pengawasan Kerja</b>								<b>3.31</b>
<b>Jumlah skor = Nilai x Frekuensi Jawaban</b> <b>Rata-rata = Total : Responden</b> <b>Jumlah Rata-rata Skor = Rata-rata : Jumlah Pernyataan</b>								

Berdasarkan dari data pada tabel 1.5 faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung yaitu: Pengambilan Keputusan dan Pengawasan Kerja karena faktor-faktor tersebut memiliki nilai yang paling rendah diantara 6 variabel yang digunakan menjadi parameter penelitian. Berikut hasil penelitian di BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung maka penulis melakukan pra survei terhadap 20 orang pegawai:

**Tabel 1.6**

**Hasil Kuesioner Pra-survey Mengenai Pengambilan Keputusan di BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung**

No	Pernyataan	Frekuensi Jawaban					Total	Rata-rata
		SS	S	KS	TS	STS		
1	Bekerja sesuai prosedur tanpa pengawasan	3	7	6	4	0	69	3.45
2	Pengawasan langsung	1	7	9	3	0	66	3.30
3	Bekerja dibawah pengawasan	2	6	7	4	1	64	3.20
<b>Skor Rata-rata Pengambilan Keputusan</b>								<b>3.38</b>
<p align="center"> <b>Jumlah skor = Nilai x Frekuensi Jawaban</b>  <b>Rata-rata = Total : Responden</b>  <b>Jumlah Rata-rata Skor = Rata-rata : Jumlah Pernyataan</b> </p>								

Sumber: Hasil Olahan data kuesioner Pra-survey (2021)

Berdasarkan tabel 1.6 di atas dapat dilihat bahwa Pengambilan Keputusan di BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung yang secara keseluruhan dapat dikatakan rendah, Hal ini dapat dilihat dari nilai rata-rata realisasi sebesar 3.38 yang termasuk kedalam kategori rendah.

Dalam organisasi masalah pengambilan keputusan merupakan hal sangat kompleks namun paling penting bagi pegawai maupun organisasi itu sendiri. Pengambilan keputusan yang dilakukan pegawai harus mempunyai dasar yang logis dan rasional untuk mengambil keputusan yang baik sesuai dengan tujuan perusahaan atau instansinya.

Besar Kecilnya Keputusan yang diambil dapat mempengaruhi kinerja, motivasi dan kepuasan kerja pegawai. Apabila pengambilan keputusan diambil secara tepat dan benar, pegawai akan memperoleh kepuasan kerja dan termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Akan tetapi bila pengambilan keputusan yang diambil tidak memadai atau kurang tepat, prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja pegawai akan menurun.

Selain pengambilan keputusan, pengawasan kerja juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di. BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung. Pengawasan kerja merupakan kemampuan seseorang pimpinan untuk mengawasi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu yang dilakukan oleh pegawai, manajemen perusahaan harus mampu mengelola pengawasan kerja yang baik dan tepat agar mampu memajukan dan mengembangkan organisasi karena pegawai akan melaksanakan tugas atas dasar kesadaran. Berikut ini adalah data yang diperoleh dari hasil kuesioner pra survei mengenai Kompetensi Kerja adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.7**  
**Hasil Kuesioner Pra-survey mengenai Pengawasan Kerja di BLUD UPT**  
**Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung**

No	Pernyataan	Frekuensi Jawaban					Total	Rata-rata
		SS	S	KS	TS	STS		
1	Bekerja sesuai prosedur tanpa pengawasan	3	7	6	4	0	69	3.45
2	Pengawasan langsung	1	7	9	3	0	66	3.30
3	Bekerja dibawah pengawasan	2	6	7	4	1	64	3.20
<b>Skor Rata-rata Pengawasan Kerja</b>								<b>3.31</b>
<b>Jumlah skor = Nilai x Frekuensi Jawaban</b> <b>Rata-rata = Total : Responden</b> <b>Jumlah Rata-rata Skor = Rata-rata : Jumlah Pernyataan</b>								

Sumber: Hasil Olahan data kuesioner Pra-survey (2021)

Berdasarkan tabel 1.7 diatas pengawasan kerja mempunyai skor rata-rata 3.31, yang masuk kedalam kategori rendah. Pengawasan kerja sangat penting bagi perusahaan dalam meningkatkan produktifitas kerja pegawai karena pengawasan kerja mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi pegawai, agar mau bekerja sama secara produktif dan berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kurangnya pengawasan kerja di BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung dikarenakan pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan masih kurang tepat dan para pegawai merasa kurang enak jika pimpinan selalu mengawasi dalam bekerja.



Berdasarkan uraian diatas, maka dalam penelitian ini peneliti tertarik untuk meneliti tentang faktor-faktor dalam meningkatkan kinerja pegawai, maka penelitian ini diajukan dengan judul **”PENGARUH PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN PENGAWASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BLUD UPT ANGKUTAN DINAS PERHUBUNGAN KOTA BANDUNG”**

## **1.2 Identifikasi Dan Rumusan Masalah Penelitian**

Identifikasi masalah merupakan proses perumusan masalah yang akan diteliti. Sedangkan rumusan masalah merupakan gambaran permasalahan yang tercakup di dalam penelitian.

### **1.2.1 Identifikasi Masalah Penelitian**

Identifikasi masalah merupakan cakupan atau lingkup masalah yang telah diuraikan sebelumnya. Dari latar belakang penelitian yang telah ditulis, penulis melakukan identifikasi masalah yang terjadi di BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung, diantaranya:

1. Permasalahan dari Kinerja Pegawai yaitu mengenai:
  - a. Pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan belum mencapai standar yang diharapkan.
  - b. Masih ada beberapa pegawai yang kualitas kerjanya belum sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya,
  - c. Pegawai belum bisa menyelesaikan tugas dengan tepat dan cepat sesuai waktu yang ditentukan di dalam instansi.

- d. Kurangnya kerja sama antar pegawai didalam instansi.
2. Permasalahan dari Pengambilan Keputusan yaitu mengenai :
    - a. Informasi mengenai hal Keputusan kerja yang diambil oleh pegawai yang di terima belum sesuai.
    - b. Rendahnya ide kreatif dan inovatif dalam mengambil keputusan.
  3. Pemasalahan dari Pengawasan Kerja yaitu mengenai :
    - a. Kurangnya pengawasan kerja dan pengarahan dari pimpinan.
    - b. Masih kurangnya hubungan kerja sama antara pegawai dan atasan yang mempengaruhi kerja pegawai tanpa pengawasan.

### **1.2.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian yang telah diuraikan di atas dapat dirumuskan masalah-masalah yang muncul pada penelitian yang sedang dilakukan di BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung sebagai berikut :

1. Bagaimana Pengambilan Keputusan di BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung.
2. Bagaimana pengawasan kerja di BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung.
3. Bagaimana Kinerja Pegawai di BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung.

4. Seberapa Besar pengaruh pengambilan keputusan dan pengawasan kerja terhadap kinerja pegawai di BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung Secara Simultan Maupun Parsial.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Pengambilan keputusan BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung.
2. Pengawasan Kerja BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung.
3. Kinerja Pegawai BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung.
4. Besarnya pengaruh pengambilan keputusan dan pengawasan kerja terhadap kinerja pegawai pada BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung Secara Simultan Maupun Parsial.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini digunakan dengan harapan akan menambah ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang Sumber Daya Manusia (SDM), selain itu penulis juga berharap dengan melakukan penelitian ini akan memperoleh hasil yang dapat memberikan manfaat bagi semua pihak tidak hanya bagi penulis, tetapi memberikan manfaat bagi mereka yang membacanya. Adapun kegunaan yang diharapkan peneliti sebagai berikut :

#### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

Kegunaan teoritis dalam penelitian ini dapat memberikan informasi, dan referensi dalam penelitian di bibadang Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya kajian tentang Soft skill, Kepemimpinan Transformasional, dan Kinerja Pegawai. Adapun kegunaan teoritis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Dapat memperkaya konsep atau teori perkembangan ilmu manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya yang berkaitan dengan pengambilan keputusan dan pengawasan kerja terhadap Kinerja Pegawai.
2. Dapat mengetahui definisi serta pengaruh pengambilan keputusan dan pengawasan kerja terhadap Kinerja Pegawai.
3. Dapat dijadikan bahan diskusi wacana ilmiah serta dapat digunakan sebagai dasar penelitian selanjutnya.

#### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

Manfaat yang diperoleh dari pelaksanaan penelitian ini adalah diharapkan dapat memberikan manfaat, yaitu manfaat teoritis/akademis maupun praktis. Guna teoritis pada perspektif akademis, penelitian ini diharapkan akan bermanfaat bagi pengembangan kajian ilmu manajemen dan konsep mengenai pengambilan keputusan dan pengawasan kerja serta pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai. Adapun kegunaan praktis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

### 1. Bagi Peneliti

- a. Peneliti dapat mengetahui tingkat pengambilan keputusan pada pegawai BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung.
- b. Peneliti dapat mengetahui tingkat pengawasan kerja pada BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung.
- c. Peneliti dapat mengetahui tingkat Kinerja Pegawai pada BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung.

### 2. Bagi Perusahaan

- a. Hasil Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan dalam mengkaji penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia di BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung.
- b. Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi atas masalah yang dihadapi sebagai bahan pertimbangan dalam upaya meningkatkan Kinerja Pegawai di BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung.

### 3. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini dapat menjadi saran informasi yang bermanfaat dan sebagai bahan referensi tambahan untuk menggambarkan penelitian ilmiah yang akan dilakukan selanjutnya.

## **BAB II**

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

### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada kajian pustaka ini, peneliti akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi dan akan dijadikan sebagai landasan teori dalam melaksanakan penelitian. Dimulai dari pengertian secara umum sampai pada pengertian yang fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti.

#### **2.1.1 Manajemen**

Secara umum, manajemen merupakan suatu seni dalam ilmu dan pengorganisasian seperti menyusun perencanaan, membangun organisasi dan pengorganisasiannya, pergerakan, serta pengendalian atau pengawasan. Bisa juga diartikan bahwa manajemen merupakan suatu ilmu pengetahuan yang sistematis agar dapat memahami mengapa dan bagaimana manusia saling bekerja sama agar dapat menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi orang lain maupun golongan tertentu dan masyarakat.

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

Secara umum, pengertian manajemen merupakan suatu seni dalam ilmu dan pengorganisasian seperti menyusun perencanaan, membangun organisasi dan pengorganisasiannya, pergerakan, serta pengendalian atau pengawasan. Bisa juga

diartikan bahwa manajemen merupakan suatu ilmu pengetahuan yang sistematis agar dapat memahami mengapa dan bagaimana manusia saling bekerja sama agar dapat menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi orang lain maupun golongan tertentu dan masyarakat.

Secara etimologis, kata manajemen berasal dari bahasa Perancis Kuno *managmenet*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Manajemen ini juga dilihat sebagai ilmu yang mengajarkan proses mendapatkan tujuan dalam organisasi, sebagai usaha bersama dengan beberapa orang dalam organisasi tersebut. Sehingga, ada orang yang merumuskan dan melaksanakan tindakan manajemen yang disebut dengan manajer.

Berikut ini ada beberapa definisi manajemen yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya adalah :

Definisi manajemen menurut George R. Terry (2013:5) yang dialih bahasakan oleh G.A Ticoalu adalah :

“Suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.”

Sedangkan definisi manajemen menurut T. Hani Handoko (2015:8), adalah :

“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.”

Menurut Abdullah M. Ma’ruf (2014:2)

Manajemen merupakan keseluruhan aktivitas yang berkenaan dengan melaksanakan pekerjaan organisasi melalui fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan dengan bantuan sumber daya organisasi (*man, money, material, machine and method*) secara efektif dan efisien”.

Sama halnya dengan pengertian tersebut, Menurut Robbins dan Coulter (2014:33) juga mendefinisikan manajemen sebagai berikut

*(“Management is coordinating and overseeing the work activities of other so their activities are completed efficiently and effectively.”)*

Pernyataan tersebut menyatakan bahwa manajemen adalah mengkoordinasikan serta mengawasi kegiatan kerja sehingga dapat diselesaikan secara efektif dan efisien.

Adapun menurut Malayu S.P Hasibuan (2016:1) mengemukakan pendapatnya bahwa :

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Apa yang diatur, apa tujuannya diatur, mengapa harus diatur, siapa yang mengatur dan bagaimana mengaturnya. Serta manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses



pemanfaatan sumber daya manusia atau sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.”

Berdasarkan pengertian diatas peneliti mengambil kesimpulan bahwa manajemen adalah suatu ilmu dan seni yang digunakan organisasi yang didalamnya terdapat proses perencanaan, pengkoordinasian, pergerakan dan pengendalian sumber daya secara efektif dan efisien guna dapat membantu perusahaan dalam mewujudkan atau mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

#### **2.1.1.2 Fungsi Fungsi Manajemen**

Fungsi manajemen dalam hal ini serangkaian kegiatan yang dijalankan dalam manajemen berdasarkan fungsinya masing-masing dan mengikuti satu tahapan-tahapan tertentu dalam pelaksanaannya. Menurut G. Terry dalam Hasibuan (2013:21) adalah sebagai berikut :

##### **1. Perencanaan (Planning)**

Merupakan fungsi manajemen yang fundamental, Perencanaan meliputi tindakan pendahuluan mengenai apa yang harus dikerjakan dan bagaimana hal tersebut akan dikerjakan agar tujuan yang dikehendaki tercapai.

##### **2. Pengorganisasian (Organizing)**

Merupakan proses penyusunan kelompok yang terdiri dari beberapa aktivitas dan personalitas menjadi satu kesatuan yang harmonis guna ditunjukkan ke arah pencapaian tujuan.

### 3. Penggerakan (Actuating)

Merupakan suatu tindakan menggerakkan semua anggota kelompok agar mereka mau berusaha untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.

### 4. Pengawasan (controlling)

Merupakan usaha mencegah terjadinya atau timbulnya penyimpangan-penyimpangan aktivitas yang telah dilakukan dari sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan hal tersebut penulis sudah sampai pada pemahaman bahwa fungsi manajemen pada dasarnya merupakan sebuah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan, dimana semua aspek bekerja sama dengan baik dan diatur sedemikian rupa dengan pengawasan serta evaluasi yang baik sehingga terciptalah sebuah tindakan yang mampu mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.

#### **2.1.1.3 Unsur-Unsur Manajemen**

Seorang manajer untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, membutuhkan sarana manajemen yang disebut dengan unsur manajemen. Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Manullang (dalam Usman Effendi, 2014:28) tentang unsur manajemen, terdiri dari atas *man, money, materials, machines, methods*, dan *markets*. Adapun penjelasannya sebagai berikut :

1. Manusia (*Man*)

Manusia merupakan orang-orang yang akan menjalankan fungsi-fungsi manajemen dalam operasional suatu organisasi, manusia merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki organisasi.

2. Uang (*Money*)

*Money* merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan, uang merupakan modal yang dipergunakan pelaksanaan program dan rencana yang telah ditetapkan, uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai, seperti pembelian alat-alat, bahan baku, pembayaran gaji, dan lain sebagainya.

3. Bahan (*Materials*)

*Materials* adalah bahan-bahan baku yang dibutuhkan biasanya terdiri dari bahan setengah jadi dan bahan jadi dalam operasi awal guna menghasilkan barang/jasa.

4. Mesin (*Machine*)

*Machine* adalah peralatan termasuk teknologi yang digunakan untuk membantu dalam operasi untuk menghasilkan barang dan jasa.

5. Metode (*Methods*)

*Methods* adalah cara-cara yang ditempuh atau teknik yang dipakai untuk mempermudah jalannya pekerjaan manajer dalam mewujudkan rencana operasional.

## 6. Pasar (*Market*)

*Market* merupakan pasar yang hendak dimasuki hasil produksi baik barang atau jasa untuk menghasilkan uang, mengembalikan investasi dan mendapatkan profit dari hasil penjualan.

Setiap unsur manajemen ini berkembang menjadi bidang manajemen yang lebih mendalam perannya dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Bidang-bidang manajemen antara lain :

1. Manajemen sumber daya manusia (unsur *man*).
2. Manajemen permodalan/pembelanjaan (unsur *money*).
3. Manajemen akuntansi biaya (unsur *materials*).
4. Manajemen produksi (unsur *machines*).
5. Manajemen pemasaran (unsur *market*).
6. *Methods* adalah cara/sistem yang dipergunakan dalam setiap bidang manajemen untuk meningkatkan hasil guna setiap unsur manajemen.

Berdasarkan uraian diatas mengenai unsur manajemen, penulis sudah sampai pada pemahaman bahwa unsur manajemen merupakan elemen yang ada dalam ruang lingkup organisasi atau perusahaan yang apabila semua unsur itu digabungkan akan menghasilkan sebuah sinergi guna keberhasilan dari sebuah organisasi atau perusahaan itu sendiri dalam mencapai tujuannya.

### 2.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu bidang manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses

ini terdapat dalam fungsi produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan organisasi, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang sumber daya manusia dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia.

### **2.1.3.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu bidang manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan organisasi, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang sumber daya manusia dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia.

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. Berikut ini beberapa pendapat mengenai manajemen sumber daya manusia:

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”.

Sama halnya I Gusti Ketut Purnaya (2016:2) menjelaskan

“manajemen sumber daya manusia sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat”.

Sedangkan menurut Malayu S.P Hasibuan dalam R. Supomo & Eti Nurhayati (2018:7) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

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

Adapun pendapat 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.”

Berdasarkan definisi yang telah dijelaskan diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu dan seni dengan suatu

proses (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 mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan organisasi, karyawan, dan masyarakat.

### **2.1.3.2 Fungsi fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi manajemen sumber daya manusia merupakan hal penting bagi pertumbuhan suatu perusahaan. Hal ini bertujuan untuk menentukan kualitas yang dimiliki perusahaan dengan menerapkan fungsi SDM, maka perusahaan dapat memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas. Berikut adalah fungsi manajemen sumber daya manusia menurut ahli.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2017:21) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari :

#### 1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

#### 2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organizational chart*).

### 3. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

### 4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

### 5. Pengadaan (*Procurement*)

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

### 6. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pengembangan mengajarkan keahlian yang diperlukan baik untuk pekerja saat ini maupun dimasa mendatang oleh para manajer profesional.

### 7. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan dari perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil



artinya sesuai dengan prestasi kerjanya, sedangkan layak dapat diartikan memenuhi kebutuhan primernya.

#### 8. Pengintergrasian (*Integration*)

Pengintergrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

#### 9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka mau bekerja sama sampai waktu pensiun.

#### 10. Kedisiplinan (*Discipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan. Karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan instansi pemerintahan dan norma-norma sosial.

#### 11. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan uraian diatas tentang fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia maka peneliti telah sampai pada pemahaman bahwa terwujudnya tujuan organisasi yang telah ditetapkan maupun tujuan individu dalam organisasi, peranan

dari manajemen sumber daya manusia baik fungsi yang bersifat manajerial maupun operasional sangat menunjang dalam usaha-usaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Melalui fungsi-fungsi tersebut, manajemen sumber daya manusia berusaha menangani masalah-masalah yang berhubungan dengan karyawan sehingga mereka selalu dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya secara efektif dan efisien.

### **2.1.3.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Tujuan umumnya bervariasi dan bergantung pada tahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi. Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tentang organisasi, fungsi sumber daya manusia, dan orang-orang yang terpengaruh. Strategi mengelola karyawan oleh:

Arif Yusuf Hamali (2018:16-18), ada empat tujuan manajemen sumber daya manusia :

1. Tujuan Sosial Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.
2. Tujuan Organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya dengan cara-cara sebagai berikut :

- a Menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan bermotivasi tinggi.
  - b Mendayagunakan tenaga kerja secara efektif dan efisien.
  - c Mengembangkan kualitas kerja.
  - d Menyediakan kesempatan kerja yang sama bagi setiap orang, lingkungan kerja yang sehat dan aman, serta memberikan perlindungan terhadap hak-hak karyawan.
  - e Mensosialisasikan kebijakan sumber daya manusia kepada semua karyawan.
3. Tujuan Fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi divisi sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dengan cara memberikan konsultasi yang baik, menyediakan program-program rekrutmen dan pelatihan ketanagakerjaan dan harus berperan dalam menguji realitas ketika manajer lini mengajukan sebuah gagasan dan arah yang baru.
4. Tujuan Individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitas dalam organisasi. Karyawan akan keluar dari perusahaan apabila tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak harmonis.

Berdasarkan uraian diatas maka peneliti sampai pada pemahaman bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial, serta terdapat empat tujuan utama yaitu

tujuan sosial, tujuan organisasi, tujuan fungsional, dan yang terakhir adalah tujuan individual dari pegawai itu sendiri.

#### **2.1.4 Pengambilan Keputusan**

Pengambilan keputusan atau *decision making* adalah suatu proses pemikiran dalam pemilihan dari beberapa alternatif atau kemungkinan yang paling sesuai dengan nilai atau tujuan individu/organisasi perusahaan untuk mendapatkan hasil atau solusi mengenai Langkah prediksi kedepannya yang bertujuan untuk menjalankan aktivitas perusahaan atau organisasi.

##### **2.1.4.1 Pengertian Pengambilan Keputusan**

Keputusan merupakan hasil pemecahan dalam suatu masalah yang harus dihadapi dengan tegas. Dalam Kamus Besar Ilmu Pengetahuan pengambilan keputusan (*Decision Making*) didefinisikan sebagai pemilihan keputusan atau kebijakan yang didasarkan atas kriteria tertentu. Proses ini meliputi dua alternatif atau lebih karena seandainya hanya terdapat satu alternatif tidak akan ada satu keputusan yang akandiambil, Pengambilan keputusan dapat dianggap sebagai suatu hasil atau keluaran dari proses mental atau kognitif yang membawa pada pemilihan suatu jalur tindakan di antara beberapa alternatif yang tersedia. Setiap proses pengambilan keputusan selalu menghasilkan satu pilihan final.

G. R. Terry dalam asas asas manajemen (2014:124) terjemahan Winardi mengemukakan bahwa

Pengambilan keputusan adalah sebagai pemilihan yang didasarkan kriteria tertentu atas dua atau lebih alternatif yang mungkin.

Pengambilan keputusan merupakan salah satu bentuk perbuatan berpikir dan hasil dari suatu perbuatan itu disebut keputusan. Pengambilan keputusan dalam Psikologi Kognitif difokuskan kepada bagaimana seseorang mengambil keputusan. Dalam kajiannya, berbeda dengan pemecahan masalah yang mana ditandai dengan situasi dimana sebuah tujuan ditetapkan dengan jelas dan dimana pencapaian sebuah sasaran diuraikan menjadi sub tujuan, yang pada saatnya membantu menjelaskan tindakan yang harus dan kapan diambil. Pengambilan keputusan juga berbeda dengan penalaran, yang mana ditandai dengan sebuah proses oleh perpindahan seseorang dari apa yang telah mereka ketahui terhadap pengetahuan lebih lanjut.

Berdasarkan beberapa definisi diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa Pengambilan Keputusan (*Decision Making*) merupakan suatu proses pemikiran dari pemilihan alternatif yang akan dihasilkan mengenai prediksi kedepan.

Fungsi Pengambilan Keputusan individual atau kelompok baik secara institusional ataupun organisasional, sifatnya futuristik. Tujuan Pengambilan Keputusan tujuan yang bersifat tunggal (hanya satu masalah dan tidak berkaitan dengan masalah lain) Tujuan yang bersifat ganda (masalah saling berkaitan, dapat bersifat kontradiktif ataupun tidak kontradiktif). Kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam organisasi itu dimaksudkan untuk mencapai tujuan organisasinya yang dimana diinginkan semua kegiatan itu dapat berjalan lancar dan tujuan dapat dicapai dengan mudah dan efisien. Namun, kerap kali terjadi hambatan- hambatan dalam melaksanakan kegiatan. Ini merupakan masalah yang harus dipecahkan

oleh pimpinan organisasi. Pengambilan keputusan dimaksudkan untuk memecahkan masalah tersebut.

#### **2.1.4.2 Dasar-dasar Pengambilan Keputusan**

George R. Terry dalam asas-asas manajemen (2014:122) terjemahan Winardi menjelaskan dasar-dasar dari pengambilan keputusan yang berlaku, antara lain :

##### **a. Intuisi**

Keputusan yang diambil berdasarkan intuisi atau perasaan lebih bersifat subjektif yaitu mudah terkena sugesti, pengaruh luar, dan faktor kejiwaan lain. Sifat subjektif dari keputusan intuitif ini terdapat beberapa keuntungan, yaitu :

- (1) Pengambilan keputusan oleh satu pihak sehingga mudah untuk memutuskan.
- (2) Keputusan intuitif lebih tepat untuk masalah-masalah yang bersifat kemanusiaan.

Pengambilan keputusan yang berdasarkan intuisi membutuhkan waktu yang singkat Untuk masalah-masalah yang dampaknya terbatas, pada umumnya pengambilan keputusan yang bersifat intuitif akan memberikan kepuasan. Akan tetapi, pengambilan keputusan ini sulit diukur kebenarannya karena kesulitan mencari pembandingnya dengan kata lain hal ini diakibatkan pengambilan keputusan intuitif hanya diambil oleh satu pihak saja sehingga hal-hal yang lain sering diabaikan.

#### b. Pengalaman

Dalam hal tersebut, pengalaman memang dapat dijadikan pedoman dalam menyelesaikan masalah. Keputusan yang berdasarkan pengalaman sangat bermanfaat bagi pengetahuan praktis. Pengalaman dan kemampuan untuk memperkirakan apa yang menjadi latar belakang masalah dan bagaimana arah penyelesaiannya sangat membantu dalam memudahkan pemecahan masalah.

#### c. Fakta

Keputusan yang berdasarkan sejumlah fakta, data atau informasi yang cukup itu memang merupakan keputusan yang baik dan solid, namun untuk mendapatkan informasi yang cukup itu sangat sulit.

#### d. Wewenang

Keputusan yang berdasarkan pada wewenang semata maka akan menimbulkan sifat rutin dan mengasosiasikan dengan praktik diktatorial. Keputusan berdasarkan wewenang kadangkala oleh pembuat keputusan sering melewati permasalahan yang seharusnya dipecahkan justru menjadi kabur atau kurang jelas.

#### e. Rasional

Keputusan yang bersifat rasional berkaitan dengan daya guna. Masalah – masalah yang dihadapi merupakan masalah yang memerlukan pemecahan rasional. Keputusan yang dibuat berdasarkan pertimbangan rasional lebih bersifat objektif. Dalam masyarakat, keputusan yang rasional dapat diukur apabila kepuasan optimal masyarakat dapat terlaksana dalam batas-batas nilai masyarakat yang diakui saat itu.

### **2.1.4.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Pengambilan Keputusan**

Menurut George R. Terry dalam asas-asas manajemen (2014:128) terjemahan Winardi, faktor-faktor yang mempengaruhi dalam pengambilan keputusan, yaitu:

- a. Hal-hal yang berwujud maupun yang tidak berwujud, yang emosional maupun yang rasional perlu diperhitungkan dalam pengambilan keputusan.
- b. Setiap keputusan harus dapat dijadikan bahan untuk mencapai tujuan. Setiap keputusan jangan berorientasi pada kepentingan pribadi, tetapi harus lebih mementingkan kepentingan
- c. Jarang sekali pilihan yang memuaskan, oleh karena itu buatlah alternatif-alternatif tandingan.
- d. Pengambilan keputusan merupakan tindakan mental dari tindakan ini harus diubah menjadi tindakan fisik.
- e. Pengambilan keputusan yang efektif membutuhkan waktu yang cukup lama.
- f. Diperlukan pengambilan keputusan yang praktis untuk mendapatkan hasil yang lebih baik.
- g. Setiap keputusan hendaknya dilembagakan agar diketahui keputusan itu benar.
- h. Setiap keputusan merupakan tindakan permulaan dari serangkaian kegiatan mata rantai berikutnya.



#### **2.1.4.4 Indikator dan Dimensi Pengambilan Keputusan**

Indikator Pengambilan Keputusan menurut Syamsi dalam Hevi (2013:76) sebagai berikut :

1. Tujuan.

Tujuan tersebut harus disesuaikan dengan tingkat relevansi dengan kebutuhan, kejelasan dan kemampuan memprediksi.

2. Identifikasi Alternatif

Identifikasi alternatif maksudnya adalah untuk mencapai tujuan tersebut, kiranya perlu dibuatkan beberapa alternatif, yang nantinya perlu dipilih salah satu yang dianggap paling tepat.

3. Faktor yang tidak dapat diketahui sebelumnya.

Faktor yang tidak dapat diketahui sebelumnya artinya adalah keberhasilan pemilihan alternatif itu baru dapat diketahui setelah putusan itu dilaksanakan. Waktu yang akan datang tidak dapat diketahui dengan pasti. Oleh karena itu kemampuan pimpinan untuk memperkirakan masa yang akan datang sangat menentukan terhadap berhasil tidaknya keputusan yang akan dipilihnya.

4. Dibutuhkan sarana untuk mengukur hasil yang dicapai.

Dibutuhkan sarana untuk mengukur hasil yang dicapai maksudnya adalah, masing-masing alternatif perlu disertai akibat positif dan negatifnya, termasuk sudah diperhitungkan didalamnya uncontrollable events-nya. Alternatif-alternatif menggunakan sarana atau alat untuk mengukur yang akan di peroleh atau pengeluaran yang perlu dilakukan dari setiap kombinasi alternatif keputusan dan peristiwa di luar jangkauan manusia itu.

### **2.1.5 Pengawasan Kerja**

Pengawasan kerja adalah suatu usaha sistematis manajemen untuk membandingkan kinerja standar, rencana atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya untuk menentukan apakah kinerja sejalan dengan standar tersebut dan untuk mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk melihat bahwa sumber daya manusia digunakan dengan seefektif dan seefisien mungkin didalam mencapai tujuan.

#### **2.1.5.1 Pengertian Pengawasan Kerja**

Pengawasan kerja merupakan salah satu fungsi pokok manajemen yang harus dilaksanakan dalam suatu kerja sama instansi atau organisasi agar berkesinambungan di suatu kegiatan dapat terjaga sehingga sasaran dan tujuan yang telah di tetapkan dapat tercapai, selain itu pengawasan dilaksanakan untuk mengetahui adanya penyimpangan dalam suatu pekerjaan. Pengawasan juga sangat penting mengawasi segala aktifitas kegiatan perusahaan. Untuk memberikan penjelasan tentang pentingnya pengawasan kerja bagi organisasi, penulis akan mengemukakan beberapa pengertian menurut pendapat para ahli. Menurut Robbins dan Coulter (2014:526) alih bahasa T. Hani Handoko mengemukakan sebagai berikut :

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

Menurut George R. Terry yang diterjemahkan oleh Benyamin Molan (2013:359) mengemukakan sebagai berikut :

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

Menurut Handayani (2015:141) mengemukakan sebagai berikut:

“Pengawasan ialah suatu proses dimana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan, atau kebijaksanaan yang telah ditentukan.” Dari beberapa pengertian pengawasan tersebut, dapat di kemukakan bahwa pengawasan adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan untuk mengetahui bahwa pelaksanaan, hasil kerja atau kinerja sesuai dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya, sehingga apabila terjadi penyimpangan penyimpangan akan diperbaiki sedini mungkin.

#### **2.1.5.2 Tujuan Pengawasan Kerja**

Pengawasan bertujuan agar hasil pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang diperoleh secara berdaya guna dan berhasil guna, sesuai dengan rencana yang telah di tentukan sebelumnya, hal ini sesuai dengan pendapatnya

Handayani (2012:143) mengemukakan bahwa:

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

ditentukan sebelumnya.”

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

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

### **2.1.5.3 Syarat-Syarat Pengawasan Kerja**

Pada dasarnya pengawasan dilaksanakan sebagai usaha untuk menyelaraskan pelaksanaan tugas atau pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dengan rencana yang telah ditetapkan dan peraturan perundang undangan. Rencana sebaik apapun dapat mengalami kegagalan, apabila manajerial tidak menjalankan “pengendalian”, yaitu mengawasi, memeriksa, mencocokkan dan mengusahakan supaya segala sesuatu berlangsung sesuai dengan rencana dan hasil yang ditetapkan. Untuk menciptakan kondisi daripada pengawasan, maka syarat syarat umum mesti dapat dipergunakan. Sesuai dengan pendapat Soewarno Handyaningrat (Handyaningrat, 2012:150). dalam bukunya Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen, bahwa pengawasan mesti memenuhi beberapa syarat-syarat, sebagai berikut:

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

Berdasarkan penjelasan teori di atas, bahwa supaya proses pelaksanaan pengawasan dapat dilakukan sesuai dengan ketentuan-ketentuan dari rencana, maka diperlukannya syarat-syarat dalam pelaksanaannya.

Menurut pendapat Malayu S.P. Hasibuan (2012:249).dalam bukunya Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah menyebutkan beberapa syarat daripada pengawasan, yaitu:

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

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

#### **2.1.5.4 Teknik Teknik Pengawasan Kerja**

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 (2015:115) 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. Observasi secara langsung
- c. Laporan langsung.

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, 2013:115). 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 diperlukannya. 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, 2014:116). 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.

#### **2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Pengawasan Kerja**

Adapun indikator pengawasan kerja T. Hani Handoko (2014:209), sebagai berikut :

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

#### **2.1.6 Kinerja Pegawai**

Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan, baik itu lembaga pemerintahan maupun lembaga swasta. Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai factor untuk mencapai tujuan



organisasi dalam waktu tertentu. Fungsi pekerjaan atau kegiatan yang dimaksudkan adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi tanggung jawab seseorang tersebut dalam organisasi.

#### **2.1.6.1 Pengertian Kinerja Pegawai**

Pengertian Kinerja Pegawai Kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Berikut adalah pengertian-pengertian kinerja menurut para ahli diantaranya yaitu :

Veizal Rivai ( 2015 : 309) mengemukakan kinerja adalah :

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

Kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2016 : 67)

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

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2015:260) menyatakan bahwa

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

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

#### **2.1.6.2 Penilaian Kinerja Pegawai**

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi untuk menilai kinerja pegawainya. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas organisasi, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap karyawan seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan. Penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat berarti bagi organisasi. Organisasi haruslah memilih kriteria secara subyektif maupun obyektif. Kriteria kinerja secara obyektif adalah evaluasi kinerja terhadap standar-standar spesifik, sedangkan ukuran secara subyektif adalah seberapa baik seorang karyawan bekerja keseluruhan. Menurut Bernardin dan Russel yang diterjemahkan oleh Khaerul Umam (2013:190-191), mengemukakan bahwa : “Penilaian kinerja adalah suatu cara mengukur kontribusi individu (karyawan) pada organisasi tempat mereka bekerja”. Menurut Sedarmayanti (2015:261), mengemukakan bahwa : “Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk memeriksa atau mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang”. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja pegawai sangat perlu dilakukan untuk mengukur kontribusi pegawai pada organisasi, serta dijadikan sebagai evaluasi terhadap setiap pegawai agar kinerjanya lebih baik lagi.

### 2.1.6.3 Faktor faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai

Terdapat beragam faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dan hal ini penting untuk diketahui oleh pemimpin agar pemimpin dapat melakukan evaluasi dalam perusahaan. Salah satu yang mengungkapkan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah Amstrong dan Baron dalam Sedarmayanti (2014:223) antara lain :

1. Faktor Pribadi (*Personal Factors*) Ditunjukkan tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.
2. Faktor Kepemimpinan (*Leadership Factors*) Ditentukan kualitas dorongan bimbingan dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
3. Faktor Kelompok (*Team Factors*) Ditunjukkan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan satu kerja.
4. Faktor Sistem (*System Factors*) Ditunjukkan adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
5. Faktor Situasional (*Situational Factors*) Ditunjukkan tingginya tingkat tekanan lingkungan *internal* dan *external*.

Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan yang baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu upaya kerja dan dukungan organisasi.

#### **2.1.6.4 Karakteristik Kinerja Pegawai**

Karakteristik adalah kualitas tertentu atau ciri khas dari seseorang atau sesuatu. Kinerja karyawan memiliki karakteristik, karakteriistik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut (Mangkunegara, 2013:69):

1. Memiliki tanggungjawab pribadi yang tinggi
2. Berani mengambil dan menanggung risiko yang dihadapi
3. Memiliki tujuan yang realistis
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuannya
5. Memanfaatkan umpan balik (feedback) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan

Setiap perusahaan pasti mengharapkan agar karyawannya memiliki kinerja yang baik supaya dapat mendukung pencapaian sasaran perusahaan. Untuk itu perusahaan memerlukan suatu sistem yang dapat mengevaluasi kinerja karyawan, yang dikenal dengan sistem penilaian karya. Namun demikian sistem penilaian karya yang dimiliki oleh perusahaan mempunyai banyak kendala, yang kerap kali diragukan dapat meningkatkan kinerja karyawan, apalagi kinerja perusahaan. Karena saat ini terjadi banyak perubahan didunia bisnis, perusahaan perlu merumuskan kembali sistem untuk mengevaluasi kinerja karyawan agar sesuai dengan kondisi saat ini.

#### 2.1.6.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai

Dalam penelitian ini penulis mengemukakan indikator kinerja pegawai menurut John Miner yang dikutip Anwar Prabu Mangkunegara (2017:70) 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. Indikator dari kualitas kerja antara lain

- a. Ketelitian
- b. Kemampuan

3. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja, serta dan prasarana yang digunakan. Indikator dari tanggungjawab antara lain :

- a Hasil kerja
- b Pengambilan keputusan
- c Sarana dan prasarana

4. Kerjasama

Kerjasama merupakan suatu ketersediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam

lingkungan perusahaan maupun diluar lingkungan perusahaan. Apabila kerjasama terjalin dengan baik maka hasil pekerjaan akan semakin baik.

Indikator dari kerjasama antara lain :

- a Jalinan kerjasama
- b Kekompakkan

## 5. Inisiatif

Inisiatif 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 karyawan.

Indikator dari inisiatif antara lain :

- a Kemandirian
- b Kreatifitas

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dapat diukur dengan lima dimensi yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerjasama, dan inisiatif. Hal tersebut digunakan untuk dapat mengetahui indikator paling penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan pada perusahaan.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dapat digunakan untuk hipotesis atau jawaban sementara dalam penelitian ini, selain itu penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai sumber perbandingan dengan penelitian yang sedang penulis lakukan. Kajian yang digunakan yaitu mengenai pengambilan keputusan, pengawasan kerja, dan yang

berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang didapat dari jurnal dan internet sebagai bahan perbandingan agar diketahui persamaan dan perbedaannya sebagai berikut :

**Tabel 2.2**

**Penelitian Terdahulu**

NO	Penelitian judul,peneliti dan tahun penelitian	Persamaan	perbedaan	Hasil penelitian
1	Muh. Nasrullah, Meikel Rumingan, Nasaruddin, Risma Niswaty(2017)  Pengaruh Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di SMK Negeri 1 Makassar	Variabel independen pengambilan keputusan  Variable dependen kinerja	lokasi penelitian	Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa pengambilan keputusan yang sesuai dengan tujuan organisasi terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja .
2	Priranda Widara Ananta dan ,Sri Winiarti (2013)  system Pendukung Keputusan dalam Penilaian Kinerja Pegawai untuk Kenaikan Jabatan Pegawai Menggunakan Metode Gap Kompetensi (studi kasus perusahaan perkasa jaya compuretail)	Variabel pengambilan keputusan  Variable kinerja pegawai	lokasi penelitian	Penelitian yang dibuat menghasilkan sebuah sistem Pendukung keputusan yang dapat menghitung tingkat kelayakan pegawai untuk menempati suatu jabatan tertentu dan dapat

				memberikan manfaat dalam pengambilan keputusan untuk penilaian kinerja pegawai.
3	Ardansyah, Wasilawati (2014),  Pengaruh Disiplin Kerja dan Pengawasan terhadap Kinerja Pegawai di Badan Pusat Statistik Kabupaten Lampung Tengah	Variabel independen pengambilan keputusan  Variable dependen kinerja pegawai	Lokasi penelitian  Variable independent disiplin kerja	Terdapat pengaruh positif Disiplin Kerja dan Pengawasan terhadap Kinerja Pegawai di Badan Pusat Statistik Kabupaten Lampung Tengah
4	Erlis Mitha Sindore, Olivia Syanee Nelwan, Indrie Debbie Palandeng (2015),  Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengawasan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pertamina (Persero) Unit pemasaran VII, terminal BBM Bitung	Variable independen pengawasan  Variable dependen kinerja pegawai	Lokasi penelitian  Variable independent disiplin kerja dan motivasi	Pengawasan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Pertamina (Persero) Unit pemasaran VII, terminal BBM Bitung
5	Suharizza Nur Abyad (2010),  Pengaruh Pengawasan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Bappeda Kabupaten Kutai Kartanegara	Variable independen pengawasan  Variable dependen kinerja pegawai	Lokasi penelitian	Adanya pengaruh positif dan hubungan yang signifikan antara variabel Pengawasan terhadap Kinerja Pegawai di Bappeda Kabupaten Kutai Kartanegara



6	<p>Sugiyanto Dan Ruknan (2020), (Jurnal Lentera Pendidikan Pusat Penelitian LPPM UM METRO Vol. 5. No.1, Juni 2020)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan, Keterampilan Manajerial, Dan Pengambilan Keputusan Terhadap Kinerja Karyawan Direktorat Jenderal Paud Dan Pendidikan Masyarakat Kemendikbud</p>	<p>Variabel independent pengambilan Keputusan</p> <p>Variabel Dependen kinerja pegawai</p>	<p>Lokasi Penelitian</p> <p>Variable independent pengaruh kepemimpinan manajerial</p>	<p>Pengambilan keputusan yang efektif akan menyebabkan kinerja pegawai direktorat jenderal Pendidikan anak usia dini dan pendidikan masyarakat</p>
7	<p>Harianto Dan Asron Saputra (2020), (Jurnal EMBA Vol.8 No.1 Februari 2020, Hal 672-683)</p> <p>Pengaruh Pengawasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Centric Powerindo Di Kota Batam</p>	<p>Variabel independent pengawasan kerja</p> <p>Variable dependent kinerja karyawan</p>	<p>Lokasi penelitian</p> <p>Variabel independent disiplin kerja</p>	<p>Pengawasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Centric powerindo di kota Batam ,dinyatakan diterima hal ini dibuktikan melalui besarnya nilai uji signifikan sebesar <math>0,000 &lt; 0,05</math></p>

8	<p>Rio Marpaung dan Tri Dinda Agustin (2013),</p> <p>Pengaruh Pengawasan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kejaksaan Tinggi Riau</p>	<p>Variable independent pengawasan kerja</p> <p>Variable dependen kinerja karyawan</p>	<p>Lokasi penelitian</p>	<p>Pengawasan dan Disiplin Kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Pegawai Kejaksaan Tinggi Riau</p>
9	<p>Dina Dan Sugeng Rusmiwari (2017), JISIP: Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik ISSN. 2442-6962 Vol. 6. No. 2 (2017)</p> <p>Pengambilan Keputusan Rasional Dan <i>Bounded</i> Terhadap Kinerja Pegawai</p>	<p>Variable independent pengambilan keputusan</p> <p>Variable dependen kinerja pegawai</p>	<p>-</p>	<p>pengambilan keputusan rasional yang ditetapkan di Desa Beji Kecamatan Junrejo Kota Batu dinyatakan baik dimana dari variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen</p>
10	<p>Abdi Setiawan, SE., M.Si dan Siswa Pratama, SE., MM (2019), Jurnal Manajemen Tools ISSN : 2088-3145 Vol. 11 No. 1 Juni 2019,</p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Efektif Dan Pengambilan Keputusan Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Bintang Anugerah Sejahtera</p>	<p>Variable independent pengambilan keputusan</p> <p>Variable dependen kinerja pegawai</p>	<p>Lokasi penelitian</p> <p>Variable independent gaya kepemimpinan</p>	<p>Pengambilan keputusan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV Bintang Anugerah Sejahtera.</p>

11	<p>Nurjaman (2012),</p> <p>Pengaruh Pengawasan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja Studi kasus di Inspektorat Kabupaten Indramayu</p>	Variable independent pengawasan kerja	Lokasi penelitian	Terdapat pengaruh yang signifikan Pengawasan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja Studi kasus di Inspektorat Kabupaten Indramayu
12	<p>M. Oktaviannur , Appin Purisky Redaputri , Meyta Ayunara , Hendri Dunan , And Heylin Idelia Jayasinga (2020)</p> <p><i>International Journal Of Economics, Bussines And Accounting Research (IJEBAR) E-ISSN : 2614-1280 P:ISSN 2622-4771</i></p> <p><i>Analysys Of Busines Strategy Decision Making Increasing Sales Of Waroeng Teak And Shake Bandar Lampung</i></p>	Variable independent decision making	<i>Research place</i>	<i>Based on the conclusions and research results, Waroeng Steak and Shake Gatot Subroto Bandar Lampung Branch. We recommend that you focus on changing the service of a more modern outlet i</i>

13	<p>Roiforuasi Simarmata , Ina Namora Putri Siregar , Siti Tasya Aisah Kasli , Fifi Hardiana, Ahmad Husein , Farandy Angesti Chandra (2019) jurnal mantik E- ISSN 2685-4236</p> <p><i>Effect of Leadership Style, Supervision and Work Discipline on Employee Performance of PT Mahesa Bahari Internasional</i></p>	Variable independent <i>Supervision work</i>	<i>Research place</i>	<i>That is partially Supervision has a positive and significant effect on Employee Performance at PT Mahesa Bahari Internasional Medan</i>
14	<p>Olusegun Ogunwuyi (2020) CAJES: Capital Journal of Educational Studies, 2020, 6(1), page 203 –211. ISSN: 2996 – 103X.</p> <p><i>Decision Making Styles For Efective Educational Administration</i></p>	Variable independent <i>decision making</i>	<i>Research place</i>	<i>the success or failure of any education administration depend largely on the level of cooperation, compromise and most importantly the styles of his or her administration.</i>

Sumber: diolah oleh peneliti 2021

Berdasarkan hasil penelitian-penelitian terdahulu terdapat beberapa hal kesamaan antara yang dilakukan oleh peneliti dan yang dilakukan oleh peneliti terdahulu. Namun, terdapat beberapa perbedaan yang dilakukan oleh peneliti diantaranya lokasi penelitian. Adanya variabel yang digunakan oleh peneliti sebagai variabel tambahan yang mempengaruhi variabel lainnya, sehingga terdapat perbedaan antara penelitian terdahulu dan penelitian sekarang yang dilakukan.

## **2.3 Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka berfikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Dalam rangka pemikiran ini penulis akan menjelaskan mengenai keterkaitan antara variabel untuk menjelaskan kedudukan variabel-variabel dalam penelitian ini. Kerangka pemikiran akan mempermudah pemahaman dalam mencermati arah-arrah pembahasan dalam penelitian ini yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran yang lebih rinci dan jelas antara variabel penelitian. Kerangka pemikiran ini pun disusun berdasarkan hasil pada telaah teoritis dan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh para peneliti lainnya.

### **2.3.1 Pengaruh Pengambilan Keputusan Terhadap Kinerja Pegawai**

Keputusan merupakan hasil pemecahan dalam suatu masalah yang harus dihadapi dengan tegas. Dalam Kamus Besar Ilmu Pengetahuan pengambilan keputusan (*Decision Making*) didefinisikan sebagai pemilihan keputusan atau kebijakan yang didasarkan atas kriteria tertentu. Proses ini meliputi dua alternatif atau lebih karena seandainya hanya terdapat satu alternatif tidak akan ada satu keputusan yang akan diambil. Menurut J.Reason, Pengambilan keputusan dapat dianggap sebagai suatu hasil atau keluaran dari proses mental atau kognitif yang membawa pada pemilihan suatu jalur tindakan di antara beberapa alternatif yang tersedia. Setiap proses pengambilan keputusan selalu menghasilkan satu pilihan.

Adapun penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Priranda Widara Ananta dan Sri Winiarti (2013) dengan judul system pendukung keputusan dalam penilaian kinerja pegawai untuk kenaikan jabatan pegawai menggunakan metode gap kompetensi (studi kasus perusahaan perkasa jaya compuretail) menunjukkan hasil bahwa Penelitian yang dibuat menghasilkan sebuah sistem Pendukung keputusan yang dapat menghitung tingkat kelayakan pegawai untuk menempati suatu jabatan tertentu dan dapat memberikan manfaat dalam pengambilan keputusan untuk penilaian kinerja pegawai.

Berdasarkan penelitian terdahulu diatas maka dapat dikatakan bahwa pengambilan keputusan merupakan faktor yang sangat penting yang dapat mempengaruhi kinerja pada sebuah organisasi untuk mencapai kinerja yang optimal dan juga untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang diinginkan suatu organisasi tersebut. Pengambilan keputusan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawainya.

### **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. J.B. Sumarlin (2013:63) menyatakan bahwa dengan semakin besarnya tuntutan masyarakat terhadap penyelenggaraan pemerintahan negara yang didasarkan pada prinsip-prinsip good governance, maka kebutuhan terhadap peran pengawasan akan semakin meningkat. Pengawasan perlu dilaksanakan secara optimal, yaitu dilaksanakan secara efektif dan efisien serta bermanfaat bagi audit (organisasi, pemerintah dan negara) dalam merealisasikan tujuan/program secara efektif, efisien dan ekonomis. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2012: 303), menyatakan bahwa pengawasan merupakan sebagai proses pemantauan kinerja karyawan berdasarkan standar untuk mengukur kinerja, memastikan kualitas atas 65 penilaian kinerja dan pengambilan informasi yang dapat dijadikan umpan balik. Penelitian yang dilakukan Nurjaman (2012) dan Syuharizza Nur abyad , Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pengawasan yang telah ditetapkan organisasi atau instansi pemerintahan makasemakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan oleh organisasi atau instansi pemerintahan.pengawasan kerja sangat berpengaruh signifikan terhadap keputusan kinerja karyawan.

### **2.3.3 Pengaruh Pengambilan Keputusan dan Pengawasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

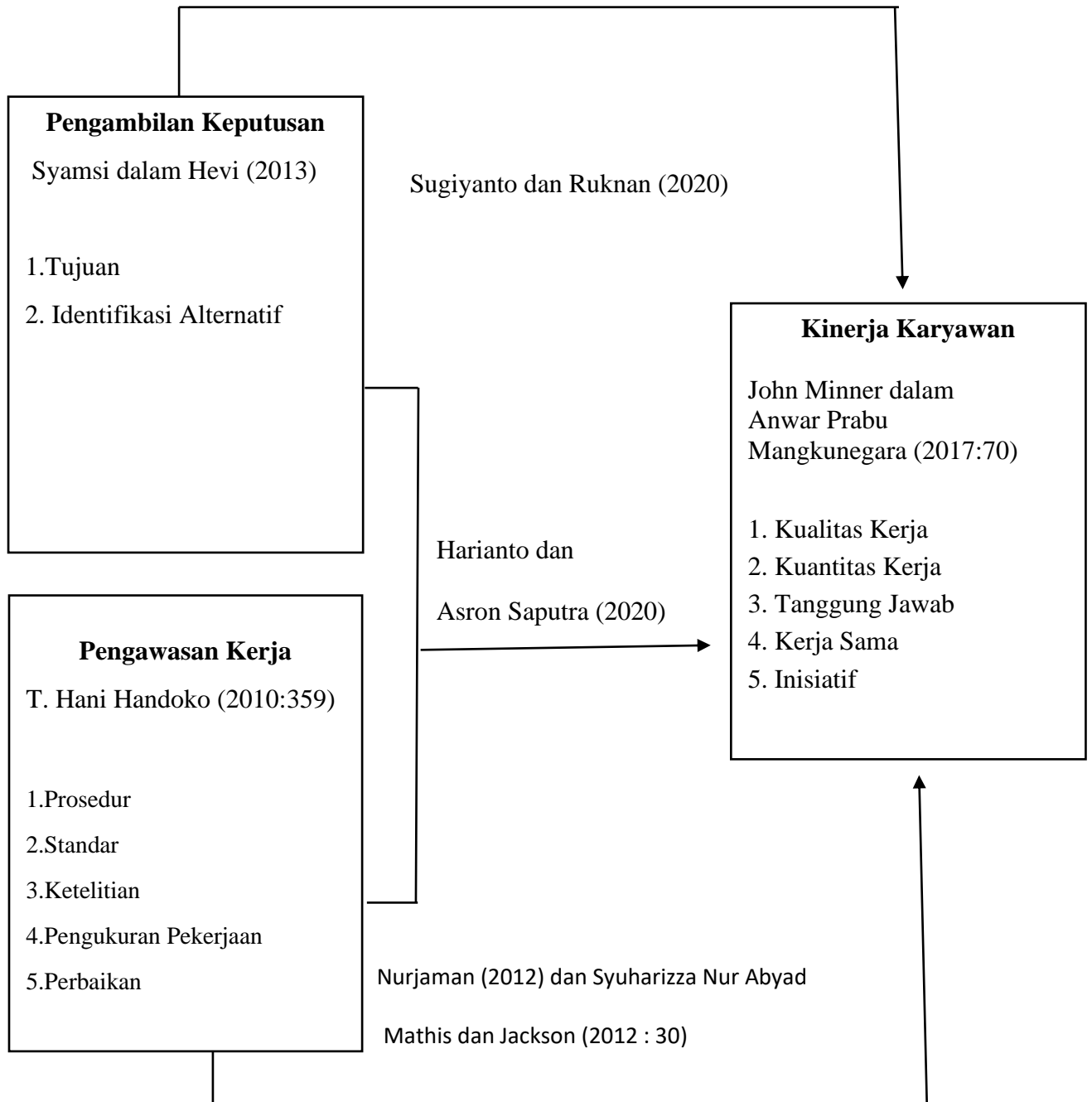
Dalam upaya meningkatkan kinerja agar lebih baik lagi perlu ditunjang adanya pengawasan kerja yang baik yang mendukung dan sumber daya manusia yang ada didalam instansi tersebut memiliki tingkat kedisiplinan yang tinggi.

Pengawasan kerja merupakan proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan tersebut. Kesadaran pegawai akan tugas serta tanggung jawabnya serta patuh dan taat terhadap aturan yang telah ditetapkan sebuah instansi merupakan cerminan tingkat kedisiplinan pegawai. Kinerja akan sulit dicapai tanpa adanya pengambilan keputusan yang tepat dari setiap pegawai yang ada di dalamnya. Karena tidak ada keberhasilan tanpa pengambilan keputusan yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Pengawasan perlu dilaksanakan secara optimal, yaitu dilaksanakan secara efektif dan efisien serta bermanfaat bagi audit (organisasi, pemerintah dan negara) dalam merealisasikan tujuan/program secara efektif, efisien dan ekonomis. Dengan adanya pengawasan kerja yang baik dan pengambilan keputusan yang tepat dapat mengarahkan kemampuan, keahlian dan keterampilannya dalam melaksanakan tugas kewajiban atau dengan kata lain kinerja pegawai akan lebih baik lagi. menunjukkan bahwa variabel pengambilan keputusan dan variabel pengawasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap variabel kinerja pegawai.



## 2.4 Paradigma penelitian

Berdasarkan penjelasan kerangka pemikiran diatas, maka paradigma penelitian dapat dilihat pada gambar berikut :



**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**

## 2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan rumusan masalah, tujuan penelitian, landasan teori yang dituangkan dalam kerangka pemikiran, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

1. Hipotesis Simultan
  - a. Terdapat pengaruh Pengambilan Keputusan dan Pengawasan Kerja terhadap kinerja pegawai
2. Hipotesis Parsial
  - a. Terdapat pengaruh Pengambilan Keputusan terhadap Kinerja Pegawai.
  - b. Terdapat pengaruh Pengawasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Metode Penelitian**

Pada dasarnya merupakan suatu cara yang ditempuh untuk mencapai tujuan peneliti. Penelitian merupakan suatu proses yang berawal dari kemauan atau minat untuk mengetahui permasalahan tertentu dan memberi jawabannya yang selanjutnya berkembang menjadi gagasan. Metode penelitian yang digunakan dalam suatu penelitian turut menentukan keberhasilan tujuan penelitian yang ingin dicapai. Dalam penelitian ini, peneliti mengumpulkan data yang berupa informasi yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti untuk menjawab rumusan masalah baik yang bersifat deskriptif maupun verifikatif, selain itu untuk membuktikan apakah hipotesis penelitian diterima atau ditolak.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dan verifikatif. Menurut Sugiyono (2017:35), Metode penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan dengan variabel lain yang diteliti dan dianalisis sehingga menghasilkan kesimpulan. Sedangkan penelitian verifikatif menurut Sugiyono (2017:36) adalah suatu penelitian yang ditujukan untuk menguji teori dan akan mencoba menghasilkan metode ilmiah yakni status hipotesis yang berupa kesimpulan, apakah suatu hipotesis diterima atau ditolak.

Metode deskriptif yang digunakan pada penelitian ini untuk mengetahui dan mengkaji :

1. Bagaimana pengambilan keputusan pegawai di BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung.
2. Bagaimana pengawasan kerja yang ada di BLUD UPT Angkutan Kota Bandung.
3. Bagaimana kinerja pegawai di BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung.

Metode verifikatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah untuk menghasilkan kesimpulan apakah ada pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Penelitian ini untuk mengetahui besarnya pengaruh pengambilan keputusan dan pengawasan kerja, terhadap kinerja pegawai pada BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung.

### **3.2 Variabel Penelitian**

Variabel merupakan suatu atribut, nilai atau sifat dari objek individu atau kegiatan yang mempunyai banyak variasi antara satu dengan yang lainnya yang telah ditentukan oleh peneliti untuk diteliti dan dicari informasinya serta ditarik kesimpulannya.

Operasionalisasi variabel dalam penelitian ini digunakan agar peneliti dapat mencapai suatu alat ukur yang sesuai dengan hakikat variabel yang sudah

didefinisikan konsepnya, maka peneliti harus memasukkan proses atau operasionalisasi alat ukur yang akan digunakan untuk variabel yang ditelitinya.

### **3.2.1 Definisi Variabel Penelitian**

Dalam sebuah penelitian terdapat beberapa variabel yang harus ditetapkan dengan jelas sebelum mulai pengumpulan data. Menurut Sugiyono (2017:38-39) mendefinisikan variabel penelitian sebagai berikut :

“Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Variabel tersebut berupa variabel bebas (independen) dan variabel terikat (dependen). Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat).”

Variabel ini melibatkan dua variabel , yaitu variabel pengambilan keputusan (X1), pengawasan kerja (X2), sebagai variabel independen dan kinerja pegawai (Y) sebagai variabel dependen. Berikut ini adalah penjelasannya mengenai variabel dari masing-masing variabel yaitu :

#### **1. Pengambilan Keputusan (X1)**

Menurut Baron dan Byner (dalam Zulkifli,2018;68) menjelaskan pengambilan keputusan merupakan suatu proses melalui kombinasi individu dan kelompok dan mengintegrasikan informasi yang ada dengan tujuan memilih satu dari berbagai kemungkinan Tindakan,pengambilan

keputusan sebagai suatu proses mengevaluasi pilihan-pilihan yang ada untuk mendapatkan hasil yang diharapkan.

## 2. Pengawasan Kerja (X2)

Sondang P. Siagian (2014:213) mengemukakan Proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.

## 3. Kinerja Pegawai (Y)

Sondang P. Siagian (2014:213) mengemukakan sebagai berikut : “Proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.

### **3.2.2 Operasional Variabel**

Operasionalisasi variabel diperlukan peneliti untuk mempermudah dalam mengukur dan memahami variabel-variabel penelitian. Tujuannya adalah untuk memudahkan pengertian dan menghindari perbedaan persepsi dalam penelitian. Berdasarkan judul penelitian yaitu pengaruh pengambilan keputusan, dan pengawasan kerja terhadap kinerja pegawai pada BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung maka terdapat tiga variabel yang dapat peneliti gunakan untuk menetapkan variabel, kemudian dikembangkan menjadi indikator-indikator lalu dikembangkan lagi menjadi item-item pertanyaan atau pernyataan

yang akan digunakan dalam pembuatan kuesioner. Agar lebih jelas mengenai operasionalisasi variabelnya maka dapat dilihat pada tabel 3.2 berikut ini:

**Tabel 3.1**  
**Operasional Variabel**

Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No. Item
Pengambilan Keputusan (X1)  menjelaskan pengambilan keputusan merupakan suatu proses melalui kombinasi individu dan kelompok dan mengintegrasikan informasi yang ada dengan tujuan memilih satu dari berbagai kemungkinan Tindakan, pengambilan keputusan sebagai suatu proses mengevaluasi pilihan pilihan yang ada untuk mendapatkan hasil yang diharapkan. Menurut Baron dan Byner (dalam Zulkifli,2018)	Menetapkan informasi	a. tujuan keputusan	mencari informasi yang sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan	ordinal	1
		b.kemampuan ber-keputusan	Kemampuan yang dimiliki untuk mengambil keputusan	ordinal	2
		c. kerja sama menetapkan keputusan	Tingkat Kerjasama antar team dalam menetapkan keputusan	ordinal	3
	Keterampilan berfikir	a. Mampu mencari alternatif dalam menyelesaikan masalah	Berpikir kritis saat menyelesaikan masalah	ordinal	4
		b. memiliki ide ide kreatif serta inovatif	Tingkat kepercayaan yang tinggi dalam berinovasi	ordinal	5
		c. mampu menginterpretasikan	Tingkat kemampuan dalam mengkategorikan dan mengklasifikasi masalah	ordinal	6

	Menetapkan solusi keputusan	a. berani bertindak	Kemampuan bertindak untuk menjadi yang lebih baik lagi	ordinal	7
		b. memiliki kepercayaan diri yang tinggi	Tingkat optimisme yang tinggi yang lebih baik	ordinal	8
		c. mampu bekerja sama dalam menetapkan solusi	Kerja sama antar team dalam menetapkan solusi keputusan yang telah diambil	ordinal	9
Pengawasan Kerja (X2)  mengemukakan Proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang di lakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah di tentukan. Sondang P. Siagian (2014:213)	Penetapan standar kerja	a. melaksanakan tugas berdasarkan jobdesc	Melaksanakan tugas yang sudah ditentukan pimpinan berdasarkan job description	ordinal	10
		b. Kebutuhan penetapan standar kerja dalam melaksanakan pengawasan	Dalam melaksanakan pengawasan, sangat dibutuhkan adanya penetapan standar kerja	ordinal	11
		c. menetapkan standar kerja	Menetapkan standar kerja masing masing kepada pegawai	ordinal	12
	Pengukuran hasil kerja	a. mengukur atau membandingkan hasil kerja	Mengukur atau membandingkan hasil kerja dengan standar yang telah ditentukan	ordinal	13



		b. pengawasan sesuai standar kerja	pimpinan selalu melakukan pengawasan terhadap bawahannya sesuai dengan standar kerja	ordinal	14
		c. pemeriksaan hasil kerja	Memeriksa hasil kerja yang dilakukan oleh seluruh pegawai	ordinal	15
	Tindakan koreksi atau perbaikan	a. menghindari penyimpangan atau kesalahan	Pengawasan dilakukan untuk menghindari penyimpangan atau kesalahan yang dilakukan oleh pegawainya	ordinal	16
		b. teguran perbaikan atas kesalahan	Apabila melakukan kesalahan dalam melaksanakan tugas, pimpinan akan menegur untuk diperbaiki	ordinal	17
		c. memberikan solusi untuk perbaikan	Pimpinan selalu memberikan solusi atau tindakan perbaikan kepada pegawai jika terjadi kesalahan	ordinal	18
Kinerja pegawai (Y)  Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang	Kualitas kerja	a. ketelitian	Tingkat ketelitian dalam mengerjakan tugas	ordinal	19

dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Anwar Prabu Mangkunegara (2017:67)		b. kemampuan	Tingkat kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan	ordinal	20
	Kuantitas kerja	a. kecepatan	Penyelesaian tugas dengan cepat dan tepat waktu	ordinal	21
		b. kepuasan	Mengerjakan pekerjaan dengan hasil yang tepat dan memuaskan	ordinal	22
	Tanggung jawab	a. hasil kerja	Tingkat tanggung jawab atas pekerjaan yang dihasilkan	ordinal	23
		b. pengambilan keputusan	Tingkat tindakan pengambilan keputusan dalam menyelesaikan pekerjaan	ordinal	24
	Kerja sama	a. jalinan kerjasama	Jalinan Kerjasama antara pimpinan dan pegawai lainnya	ordinal	25
		b. kekompakan	Tingkat kekompakan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan rekan kerja	ordinal	26
	Inisiatif	a. kemandirian	Tingkat kemandirian dalam menyelesaikan pekerjaan	ordinal	27

		b. kreatifitas	Tingkat kreatifitas pegawai dalam setiap menjalankan tugasnya dengan baik	ordinal	28
--	--	----------------	---	---------	----

Sumber: diolah oleh peneliti 2021

### 3.3 Populasi dan sampel

Dalam setiap penelitian tentu memerlukan objek atau subjek yang harus diteliti sehingga permasalahan yang ada dapat terpecahkan. Populasi dan sampel ditetapkan sebagai tujuan agar penelitian mendapatkan data sesuai yang diharapkan. Untuk mempermudah pengolahan data maka penulis akan mengambil bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi yang disebut sampel, dengan menggunakan sampel peneliti akan lebih mudah mengolah data. Sampel penelitian diperoleh dari teknik sampling tertentu. Adapun pembahasan mengenai populasi dan sampel adalah sebagai berikut

#### 3.3.1 Populasi penelitian

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2017:80). Populasi dalam penelitian ini adalah adalah seluruh pegawai yang ada di BLUD

UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung. Adapun jumlah populasi pegawai pada BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung yaitu :

**Tabel 3.2 Data  
Pegawai Berdasarkan Unit Kerja Pada BLUD UPT Angkutan Dinas  
Perhubungan Kota Bandung**

No	Unit Kerja	Jumlah Pegawai
1	Trans Metro Bandung (TMB)	83
2	Bus Sekolah	13
3	Bandung Tour On Bus (Bandros)	37
4	Bike On Street Everbody Happy (Boseh)	29
	Jumlah	162

Sumber: diolah oleh penulis 2021

### 3.3.2 Sampel Penelitian

Sampel merupakan salah satu unsur dari populasi yang hendak dijadikan suatu objek penelitian. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut, Sugiyono (2017:81). Dalam penelitian ini tidak seluruh anggota populasi diambil menjadi sampel, melainkan terbatas hanya sebagian dari populasi saja. Hal ini dikarenakan keterbatasan yang dimiliki peneliti 60 dalam melakukan penelitian baik dari segi waktu, tenaga, dan jumlah populasi yang terlalu banyak. Oleh karena itu sampel yang diambil harus sangat representatif. Khususnya dalam penelitian ini, sampel tersebut diambil dari populasi dengan presentase tingkat kesalahan yang dapat ditolerir sebesar 5% (0,05) dan penentuan ukuran sampel tersebut menggunakan rumus Slovin, yang dapat ditunjukkan sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Dimana :

n = Ukuran Sampel

N = Ukuran Populasi

e = Tingkat kesalahan yang ditolerir (5%)

Jumlah populasi yaitu sebanyak 162 orang dengan tingkat kesalahan yang dapat ditolerir sebesar 5% (0,05) atau dapat disebutkan tingkat keakuratan 95%, sehingga sampel yang diambil untuk mewakili populasi tersebut adalah sebesar :

$$n = \frac{162}{1 + (162)(0,05)^2}$$

$$n = 115$$

Berdasarkan perhitungan diatas maka dapat diperoleh ukuran sampel sebanyak 115 responden.

### **3.3.3 Teknik sampling**

Teknik sampling adalah teknik pengambilan sampel untuk menentukan sampel yang digunakan dalam penelitian. Pengambilan sampel peneliti 61 menggunakan teknik probability sampling. Teknik probability sampling yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2017:84). Teknik probability sampling yang digunakan dalam penelitian ini yaitu cluster sampling.

Menurut Sugiyono (2017:85) cluster sampling adalah teknik sampel yang digunakan untuk menentukan sampel bila objek yang akan diteliti atau sumber data sangat luas. Adapun perhitungan untuk penarikan sampel adalah sebagai berikut :

1. Bidang Trans Metro Bandung (TMB)  $= 83/162 \times 115 = 59$
2. Bidang Bus Sekolah  $= 13/162 \times 115 = 9$
3. Bandung Tour On Bus  $= 37/162 \times 115 = 26$
4. Bike On Street Everybody Happy (Boseh)  $= 29/162 \times 115 = 21$

Tabel 3.3

proposional sampel pada setiap unit kerja atau bidang

No	Unit Kerja	Populasi	Sampel
1	Trans Mentro Bandung (TMB)	83	59
2	Bus Sekolah	13	9
3	Bandung Tour On Bus (Bandros)	37	26
4	Bike On Street Everbody Happy (Boseh)	29	21
	Jumlah	162	115

Sumber : Diolah oleh penulis 2021

### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara-cara yang dilakukan untuk memperoleh data dan keterangan-keterangan yang diperlukan dalam penelitian. Sugiyono, 2017:137 menyebutkan jika dilihat dari sumbernya maka data terbagi menjadi 2 (dua) yaitu data primer dan data sekunder. Terdapat beberapa teknik dalam pengumpulan data, yaitu sebagai berikut :

1. Penelitian Lapangan (Field Research)

Penelitian lapangan adalah mengumpulkan data dengan cara melakukan survey

lapangan yang ada hubungannya dengan masalah yang diteliti. Jenis penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan data primer yang diperoleh melalui :

a. Pengamatan (Observation)

Penulis mengumpulkan data dengan cara melakukan pengamatan secara langsung pada pegawai BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung. Menurut Sugiyono (2017:203) observasi yaitu suatu teknik pengumpulan data dengan mengamati secara langsung objek yang diteliti.

b. Wawancara (Interview)

Wawancara dilakukan dengan melakukan tanya jawab dengan pegawai BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung. Menurut Sugiyono (2017:194) wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data dengan cara tanya jawab dengan pimpinan atau pihak yang berwenang atau bagian lain yang berhubungan langsung dengan objek yang diteliti.

c. Kuesioner (Questionnaire)

Kuesioner akan diberikan kepada pegawai BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung. Hal ini untuk mendapatkan informasi mengenai tanggapan yang berhubungan dengan penelitian. Menurut Sugiyono (2017:199) kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dengan membuat daftar pertanyaan yang berkaitan dengan objek yang diteliti, diberikan satu per satu kepada responden yang berhubungan dengan objek yang diteliti.

2. Penelitian Kepustakaan (Library Research)

Pengumpulan data atau informasi yang dilakukan dengan cara membaca dan

mempelajari literatur yang berkaitan dengan penelitian. Penelitian kepustakaan adalah penelitian yang dimaksudkan untuk memperoleh data sekunder yaitu data yang merupakan faktor penunjang yang bersifat teoritis kepustakaan. Studi kepustakaan dapat diperoleh dari data sekunder yaitu literature-literature, buku, jurnal yang berkaitan dengan objek yang diteliti bertujuan untuk mengetahui teori yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti.

### **3.5 Uji Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian adalah alat untuk mengukur nilai variabel yang diteliti guna memperoleh data pendukung dalam melakukan suatu penelitian. Jumlah instrumen yang akan digunakan untuk penelitian tergantung pada jumlah variabel yang akan diteliti. Dalam penelitian ini ada dua uji instrumen yaitu uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas untuk menunjukkan sejauh mana relevansi pernyataan terhadap apa yang ditanyakan atau apa yang ingin diukur dalam penelitian. Sedangkan uji reliabilitas untuk menunjukkan sejauh mana tingkat konsisten pengukuran dari satu responden ke responden yang lain.

#### **3.5.1 Uji Validitas**

Uji validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek penelitian dengan data yang dapat dikumpulkan oleh peneliti. Validitas menurut Sugiyono (2017:125) adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat keandalan atau ketepatan suatu alat ukur. Untuk menguji validitas pada tiap item, yaitu dengan mengkorelasi skor tiap butir dengan skor total yang



merupakan jumlah tiap skor butir. Koefisien korelasi yang dihasilkan kemudian dibandingkan dengan standar validasi yang berlaku.

Untuk mencari nilai koefisien, maka peneliti menggunakan rumus pearson product moment menurut Sugiyono (2017:183) sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{n(\sum XiYi) - (\sum Xi) (\sum Yi)}{\sqrt{\{n\sum Xi^2 - (\sum Xi)^2\}\{n\sum Yi^2 - (\sum Yi)^2\}}}$$

Keterangan :

$r_{xy}$  = Koefisien korelasi

$n$  = Jumlah responden dalam uji instrumen

$\sum x$  = Jumlah hasil pengamatan variabel x

$\sum y$  = Jumlah hasil pengamatan variabel y

$\sum xy$  = Jumlah dari hasil kali pengamatan variabel x dan variabel y

$\sum x^2$  = Jumlah kuadrat pada masing-masing skor x

$\sum y^2$  = Jumlah kuadrat pada masing-masing skor y

Koefisien korelasi yang dihasilkan kemudian dibandingkan dengan standar validasi yang berlaku menurut Sugiyono (2017:215) sebagai berikut : Jika  $r \geq 0,30$  maka instrumen atau item pertanyaan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid).

Jika  $r \leq 0,30$  maka instrumen atau item pertanyaan tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan tidak valid).

### 3.5.2 Uji Reabilitas

Uji reliabilitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya (dapat diandalkan) atau dengan kata lain menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran tersebut tetap konsiisten jika dapat dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama. Metode yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah split-half method (metode belah dua) yaitu metode yang mengkorelasikan atau menghubungkan antara total skor pertanyaan ganjil dan total skor pertanyaan genap, kemudian dilanjutkan dengan pengujian rumus spearmen brown, dengan cara kerjanya sebagai berikut :

1. Item dibagi dua secara acak, kemudian dikelompokkan dalam kelompok ganjil dan genap.
2. Skor untuk masing-masing kelompok dijumlahkan sehingga terdapat skor total untuk kelompok ganjil dan genap.
3. Korelasi skor kelompok ganji dan kelompok genap dengan rumus :

$$r_{xy} = \frac{n \sum AB - (\sum A \sum B)}{\sqrt{[n(\sum A^2 - (\sum A)^2)] [n(\sum B^2) - (\sum B)^2]}}$$

Keterangan :

$r_{xy}$  = Korelasi pearson product moment

A = Variabel nomor ganjil

B = Variabel nomor genap

$\Sigma A$  = Jumlah total skor belahan ganjil

$\Sigma B$  = Jumlah total skor belahan genap

$\Sigma A^2$  = Jumlah kuadran total skor belahan ganjil

$\Sigma B^2$  = Jumlah kuadran total skor belahan genap

$\Sigma AB$  = Jumlah perkalian skor jawaban belahan ganjil dan belahan genap

4. Hitung angka reliabilitas untuk keseluruhan item dengan menggunakan rumus korelasi spearman brown sebagai berikut :

$$r = \frac{2 \cdot r_b}{1 + r_b}$$

Dimana :

$r$  = Nilai reliabilitas

$r_b$  = Korelasi pearson product method antar belahan pertama (ganjil) dan belahan kedua (genap), batas reliabilitas minimal 0,7.

Setelah mendapatkan nilai reliabilitas instrumen ( $r_b$  hitung), maka nilai tersebut dibandingkan dengan jumlah responden dan taraf nyata. Berikut keputusannya :

Setelah mendapatkan nilai reliabilitas instrumen ( $r_b$  hitung), maka nilai tersebut dibandingkan dengan jumlah responden dan taraf nyata. Berikut keputusannya :

1. Bila  $r_{hitung} >$  dari  $r_{tabel}$ , maka instrumen tersebut dikatakan reliabel.
2. Bila  $r_{hitung} <$  dari  $r_{tabel}$ , maka instrumen tersebut dikatakan tidak reliabel.

Selain valid, alat ukur harus memiliki keandalan atau reliabilitas. Suatu alat ukur dapat diandalkan jika alat ukur digunakan berulang kali memberikan hasil yang relatif sama. Untuk melihat andal tidaknya suatu alat ukur digunakan pendekatan secara statistika, dengan koefisien reliabilitas. Apabila koefisien reliabilitas lebih dari 0,70 maka secara keseluruhan pernyataan dikatakan reliabel.

### **3.6 Metode Analisis Data dan Uji Hipotesis**

Analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden terkumpul. Pengolahan data dilakukan dengan cara data yang telah dikumpulkan, diolah dan disajikan dalam bentuk tabel. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan skala likert didalam kuesioner. Menurut Sugiyono (2017:93) “Skala likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat responden tentang fenomena sosial”. Dalam skala likert, variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator-indikator variabel dan dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun itemitem instrumen dimana alternatifnya berupa pertanyaan. Jawaban dari setiap item instrumen yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai dengan sangat negatif, adapun alternatif jawaban dengan menggunakan skala likert yaitu dengan memberikan skor pada masing-masing jawaban sebagai berikut :

**Tabel 3.4**  
**Alternatif Jawaban Dengan Skala Likert**

No	Alternatif Jawaban	Skala
1	SS (Sangat Setuju)	1
2	S (Setuju)	2
3	KS (Kurang Setuju)	3
4	TS (Tidak Setuju)	4
5	STS (Sangat Tidak Setuju)	5

Sumber : Sugiyono (2017:94)

### **3.6.1 Method of successive interval (MSI)**

Metode suksesif interval merupakan proses mengubah data ordinal menjadi data interval. Setelah memperoleh data dari hasil penyebaran kuesioner berupa ordinal perlu di transformasi menjadi interval, karena penggunaan analisis linier berganda data yang telah diperoleh harus merupakan data dengan skala interval. Teknik transformasi yang paling sederhana dengan menggunakan MSI (Method of Successive Interval). Menurut Jonathan Sarwono (2012:241), langkah-langkah dalam mengkonversikan skala ordinal menjadi skala interval yaitu :

1. Menghitung frekuensi jawaban per item pertanyaan.
2. Menghitung proporsi yaitu dengan membagi setiap frekuensi dengan jumlah responden.
3. Menghitung nilai proporsi kumulatif dengan menjumlahkan proporsi secara berurutan untuk setiap nilai.
4. Mencari nilai Z dengan menggunakan tabel distribusi normal untuk setiap proporsi kumulatif yang diperoleh.

5. Menentukan nilai tertinggi densitas untuk setiap nilai  $z$  yang diperoleh dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$F(z) = \frac{1}{\sqrt{2\pi}} \text{Exp} \left( -\frac{1}{2} Z \right)$$

6. Menghitung scale value dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$SV = \frac{\text{density at lower limit} - \text{density at upper limit}}{\text{area under upper limit} - \text{area under lower limit}}$$

7. Menentukan nilai transformasi dengan rumus :

$$y = sv + [k]$$

$$k = 1[svmin]$$

### 3.6.2 Analisis Deskriptif

Analisis statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa maksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2018:147).

Aanlisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan dan menggambarkan tentang ciri-ciri dan variabel penelitian. Dalam penelitian, penelitian menggunakan analisis deskriptif atas variabel independen (bebas) dan dependen (terikat) nya yang selanjutnya dilakukan pengklasifikasian terhadap jumlah total skor responden. Untuk mendeskripsikan data dari setiap variabel penelitian dilakukan dengan menyusun tabel distribusi frekuensi untuk mengetahui apakah tingkat perolehan nilai (skor) variabel penelitian masuk dalam kategori : sangat setuju, setuju, cukup

setuju, tidak setuju, sangat tidak setuju. Untuk lebih jelas berikut cara perhitungannya :

$$\sum p = \frac{\sum \text{jawaban kuesioner}}{\sum \text{pernyataan} \times \sum \text{responden}} = \text{skor rata - rata}$$

Setelah diketahui skor rata-rata, maka hasil dimasukkan kedalam garis kontinum dengan kecenderungan jawaban responden akan didasarkan pada nilai rata-rata skor selanjutnya akan dikategorikan pada rentang skor sebagai berikut :

$$NJI(\text{Nilai Jenjang Interval}) = \frac{\text{nilai tertinggi} - \text{nilai terendah}}{\text{jumlah kriteria jawaban}}$$

Dimana :

$$\text{Nilai tertinggi} = 5$$

$$\text{Nilai terendah} = 1$$

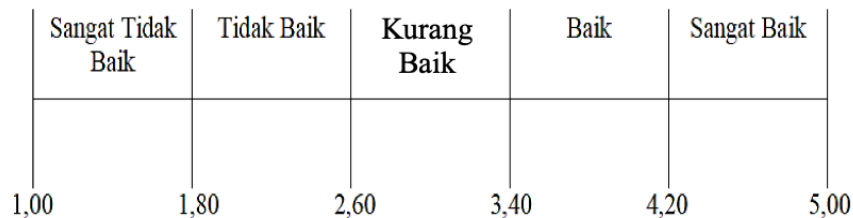
$$NJI(\text{Nilai Jenjang Interval}) = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

**Tabel 3.5**  
**Kategori Skala**

Skala Interval	Kriteria
1,00 – 1,80	STB (Sangat Tidak Baik)
1,81 – 2,60	TB (Tidak Baik)
2,61 – 3,40	KB (Kurang Baik)
3,41 – 4,20	B (Baik)
4,21 – 5,00	SB (Sangat Baik)

Sumber : Sugiyono (2017 : 134)

Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut :



**Gambar 3.1**  
**Garis Kontinum**

Sumber : Sugiyono (2017)

Keterangan garis kontinum sebagai berikut:

1. Jika memiliki kesesuaian 1,00 – 1,80 : Sangat Tidak Baik
2. Jika memiliki kesesuaian 1,81 – 2,60 : Tidak Baik
3. Jika memiliki kesesuaian 2,61 – 3,40 : Kurang Baik
4. Jika memiliki kesesuaian 3,41 – 4,20 : Baik
5. Jika memiliki kesesuaian 4,21 – 5,00 : Sangat Baik

### 3.6.3 Analisis Verifikatif

Analisis verifikatif adalah metode penelitian yang ditunjukkan untuk menguji teori dan penelitian akan mencoba menghasilkan informasi ilmiah baru yaitu status hipotesis yang berupa kesimpulan apakah suatu hipotesis diterima atau ditolak, Sugiyono (2017:54). Berikut ini merupakan beberapa pengujian yang akan digunakan dalam analisis verifikatif diantaranya, *Method Of Succesive Interval* (MSI), analisis linier berganda, dan analisis korelasi berganda.



### 3.6.3.1 Analisis Linier Berganda

Analisis linier berganda adalah hubungan secara linier antara dua atau lebih variabel independen ( $X_1, X_2, \dots, X_n$ ) dengan variabel dependen ( $Y$ ). Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen (bebas) dengan variabel dependen (terikat) apakah masing-masing variabel independen berpengaruh positif atau negatif terhadap variabel dependen dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau perubahan.

Dikatakan regresi linier berganda, karena jumlah variabel bebas (independen) sebagai prediktor lebih dari satu, analisis regresi linier berganda merupakan metode statistik yang paling jamak dipergunakan dalam penelitian-penelitian sosial, terutama penelitian ekonomi. Adapun persamaan regresi linier berganda dengan rumus sebagai berikut :

$$Y = a + \beta X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Dimana :

$Y$  = Variabel terikat (kinerja pegawai)

$a$  = Bilangan konstanta

$X_1$  = Variabel bebas (Pengambilan keputusan)

$X_2$  = Variabel bebas (Pengawasan Kerja)

$\beta_1, \beta_2$  = Besaran koefisien regresi dari masing-masing variabel bebas

e = Error atau faktor gangguan lain yang mempengaruhi kinerja pegawai selain Pengambilan Keputusan, dan Pengawasan Kerja.

### 3.6.3.2 Analisis Korelasi Berganda

Analisis ini merupakan analisis yang digunakan untuk mengetahui derajat atau hubungan antara variabel pengambilan keputusan, dan pengawasan kerja(X), dan kinerja pegawai (Y). Korelasi yang digunakan adalah korelasi berganda dengan rumus sebagai berikut :

$$R = \frac{JK_{regresi}}{\sum Y^2}$$

Dimana :

R = Koefisien korelasi berganda

JK<sub>regresi</sub> = Jumlah kuadrat regresi dalam bentuk deviasi

$\sum Y^2$  = Jumlah kuadrat total korelasi

Untuk mencari JK<sub>regresi</sub> dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$JK_{regresi} = b_1 \sum X_1 Y + b_2 \sum X_2 Y$$

Dimana:

$$\sum X_1 Y = \sum X_1 Y - \frac{(\sum X_1)(\sum Y)}{n}$$

$$\sum X_2 Y = \sum X_2 Y - \frac{(\sum X_2)(\sum Y)}{n}$$

Untuk mencari  $\sum Y^2$  menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\sum Y^2 = \sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{n}$$

Dengan ketentuan sebagai berikut :

Apabila  $r = 1$ , artinya terdapat hubungan antara variabel  $X_1$ ,  $X_2$ , dan variabel  $Y$

Apabila  $r = -1$ , artinya terdapat hubungan antara variabel negatif

Apabila  $r = 0$ , artinya terdapat hubungan korelasi

Koefisien korelasi menunjukkan adanya kekuatan (strength) hubungan linier dan arah hubungan dua variabel acak. Pengaruh kuat atau tidaknya antar variabel maka dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 3.6**

**Taksiran Besarnya Koefisien Korelasi**

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,000 – 0,199	Sangat Rendah
0,200 – 0,399	Rendah
0,400 – 0,599	Sedang
0,600 – 0,799	Kuat
0,800 – 0,999	Sangat Kuat

Sumber : Sugiyono (2017:184)

### 3.6.4 Uji Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan (Sugiyono, 2017:64). Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi, hipotesis juga dinyatakan jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik (Sugiyono, 2017:64). Pengujian hipotesis bertujuan untuk menguji kebenaran dari hipotesis yang telah dirumuskan pada bagian sebelumnya. Penolakan dan penerimaan hipotesis sangat bergantung pada hasil penyelidikan terhadap fakta-fakta yang sudah dikumpulkan. Uji hipotesis antara variabel X1 (pengambilan keputusan), X2 (pengawasan kerja), dan Y (kinerja pegawai).

#### 3.6.4.1 Uji Hipotesis Simultan

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah semua variabel independen mampu menjelaskan variabel dependennya, maka dilakukan uji hipotesis secara simultan dengan menggunakan uji statistik F. Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Hipotesis yang dikemukakan dapat dijabarkan sebagai berikut :

$H_0 : \beta_1 \text{ dan } \beta_2 = 0$ , Tidak terdapat pengaruh pengambilan keputusan dan pengawasan kerja terhadap kinerja pegawai.

H1 :  $\beta_1$  dan  $\beta_2 \neq 0$ , Terdapat pengaruh pengambilan keputusan dan pengawasan kerja terhadap kinerja pegawai

Pasangan hipotesis tersebut kemudian diuji untuk diketahui tentang diterima atau ditolaknya hipotesis. Untuk melakukan pengujian uji signifikan koefisien berganda digunakan rumus sebagai berikut :

$$F = \frac{R^2/K}{(1 - R^2)(n - K - 1)}$$

Dimana :

$R^2$  = Koefisien determinasi yang telah ditentukan

K = Banyaknya variabel bebas

n = Jumlah anggota sampel

F = Fhitung yang selanjutnya dibandingkan dengan Ftabel (n-k-1) = derajat kebebasan

Maka akan diperoleh distribusi F dengan pembilang (K) dan penyebut (n-k-

1) dengan ketentuan sebagai berikut :

- a) Tolak H0 jika  $F_{hitung} > F_{tabel} \rightarrow H1$  diterima (signifikan)
- b) Tolak H0 jika  $F_{hitung} < F_{tabel} \rightarrow H1$  ditolak (tidak signifikan)

### 3.6.4.2 Uji Hipotesis Parsial (Uji t)

Hipotesis parsial digunakan untuk mengetahui sejauh mana hubungan variabel yang satu dengan variabel yang lain, apakah hubungan tersebut saling mempengaruhi atau tidak. Hipotesis parsial dijelaskan ke dalam bentuk statistik sebagai berikut :

1.  $H_0 : \beta_1 = 0$ , Tidak terdapat pengaruh pengambilan keputusan terhadap kinerja pegawai

$H_1 : \beta_1 \neq 0$ , Terdapat pengaruh pengambilan keputusan terhadap kinerja pegawai

2.  $H_0 : \beta_2 = 0$ , Tidak terdapat pengaruh pengawasan kerja terhadap kinerja pegawai

$H_1 : \beta_2 \neq 0$ , Terdapat pengaruh pengawasan kerja terhadap kinerja pegawai

Kemudian dilakukan pengujian dengan menggunakan rumus Uji hipotesis parsial atau Uji t dengan signifikansi 10% atau dengan tingkat keyakinan 90% dengan rumus sebagai berikut :

$$t = r \sqrt{\frac{n - k - 1}{1 - r^2}}$$

Dimana :

n = Jumlah anggota sampel

r = Nilai korelasi parsial

Selanjutnya hasil hipotesis thitung dibandingkan ttabel dengan ketentuan sebagai berikut :

Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima

Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak

### 3.6.4.3 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk melihat persentase (%) besarnya kontribusi (pengaruh) variable pengambilan keputusan ( $X_1$ ), variable pengawasan kerja ( $X_2$ ) terhadap variabel kinerja pegawai ( $Y$ ). Langkah perhitungan analisis koefisien determinasi yang dilakukan yaitu analisis koefisien determinasi berganda (simultan) dan analisis koefisien determinasi parsial, dengan rumus sebagai berikut:

a. Analisis koefisien Determinasi Berganda

Analisis koefisien determinasi berganda digunakan untuk mengetahui seberapa besar presentase variable pengambilan keputusan ( $X_1$ ), variable pengawasan kerja ( $X_2$ ) terhadap variabel kinerja pegawai ( $Y$ ), secara simultan dengan mengkuadratkan koefisien korelasinya yaitu :

$$Kd = r^2 \times 100\%$$

Dimana :

Kd = Nilai koefisien determinasi

$r^2$  = Kuadrat Koefisien korelasi berganda

b. Analisis Koefisien Determinasi Parsial

Digunakan untuk mengetahui seberapa besar presentase variable pengambilan keputusan ( $X_1$ ), Pengawasan kerja ( $X_2$ ) terhadap variabel kinerja pegawai ( $Y$ ) secara parsial :

$$Kd = B \times Zero\ Order \times 100\%$$

Dimana :

$B$  = Beta (nilai *standarlized coefficients*)

Zero Order = Matrik korelasi variabel bebas dengan variabel terikat dimana apabila :

$Kd = 0$ , berarti pengaruh variabel  $X$  terhadap variabel  $Y$  lemah

$Kd = 1$ , berarti pengaruh variabel  $X$  terhadap variabel  $Y$  kuat

### 3.7 Rancangan Kuesioner

Kuesioner adalah instrumen pengumpulan data atau informasi yang dioperasionalisasikan ke dalam bentuk item atau pernyataan. Penyusunan kuesioner dilakukan dengan harapan dapat mengetahui variabel-variabel apa saja yang menurut responden merupakan hal penting. Kuesioner ini berisi pernyataan mengenai variabel pengambilan keputusan, pengawasan kerja, dan kinerja pegawai sebagaimana yang tercantum pada operasionalisasi variabel. Kuesioner ini bersifat tertutup, dimana pernyataan yang membawa responden ke jawaban alternatif yang



sudah ditetapkan sebelumnya, sehingga responden tinggal memilih pada kolom yang telah disediakan. Responden tinggal memilih pernyataan yang sudah disediakan peneliti seperti adanya pilihan sangat setuju, setuju, kurang setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Responden tinggal memilih kolom yang tersedia dari pernyataan yang telah disediakan oleh peneliti menyangkut variabel-variabel yang sedang diteliti.

### **3.8 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Lokasi penelitian yang dilakukan oleh penulis dilaksanakan di BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung yang beralamat di jalan Soekarno-Hatta No.205 , Babakan Ciparay, Kb Lega, Bandung, Kota Bandung, Jawa Barat.

