

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

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

2.1.1 Manajemen

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

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen mempunyai arti yang sangat luas, dapat berarti proses, seni maupun ilmu. Dikatakan proses karena manajemen terdapat beberapa tahapan untuk mencapai tujuan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan Dikatakan seni karena manajemen merupakan suatu cara atau alat Dimana penerapan dan penggunaannya tergantung pada masing – masing manajer yang mempunyai cara dan gaya tersendiri, dalam mencapai tujuan organisasi yang

Dikatakan ilmu karena manajemen dapat dipelajari dan dikaji kebenarannya. sebagian besar dipengaruhi oleh kondisi dan pembawaan seorang manajer. untuk seorang manajer yang digunakan dalam mencapai tujuan. pengawasan. Dikatakan ilmu karena manajemen dapat dipelajari dan dikaji kebenarannya.

Berikut menurut Robbins, Coulter yang dialihbahasakan oleh Bob Sabran, Devri Barnadi P (2017:8), mendefinisikan manajemen sebagai berikut:

“Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2016:39) "Management involves coordinating and supervising the activities of others so that their activities are selected efficiently and effectively"

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

Sedangkan menurut T. Hani Handoko (2017:8), menjelaskan bahwa manajemen sebagai berikut :

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

Selain itu Richard L. Daft yang dialihbahasakan oleh Tita Maria Larista (2017:5), menyatakan manajemen sebagai berikut :

“Richard L. Daft (2016 : 216), operational management is a field of management that specializes in the production of goods, and uses special tools and techniques to solve production problems"

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

Dari beberapa definisi manajemen di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu tujuan untuk mencapai kegiatan untuk mengatur suatu

perencanaan supaya tujuan organisasi tercapai dengan baik. Kegiatan manajemen, terdiri dari adanya proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, penempatan dan motivasi sehingga dapat tercipta koordinasi yang baik sesama anggota dengan mendayagunakan seluruh sumber daya dimiliki secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Manajemen memberikan tekanan terhadap kenyataan bahwa manajer mencapai tujuan atau sasaran dengan mengatur karyawan dan mengalokasikan sumber – sumber material dan finansial. Bagaimana manajer mengoptimasi pemanfaatan sumber – sumber, memadukan menjadi satu dan mengkonversi sehingga menjadi output, maka manajer harus melaksanakan fungsi – fungsi manajemen untuk mengoptimalkan pemanfaatan sumber – sumber dan koordinasi pelaksanaan tugas – tugas untuk mencapai tujuan. Didalam manajemen terdapat seseorang yang bertugas untuk melaksanakan manajemen itu, yakni berugas mengatur mengorganisir, dan mengontrol suatu organisasi tadi, sosok ini biasa disebut manager.

Sebagaimana disebutkan G. R Terry yang dialihbahasakan oleh G.A Ticoalu (2017:9), manajemen mempunyai lima fungsi utama sebagai berikut :

“George R. Terry, 1958 in his book Principles of Management (Sukarna, 2016: 10) divides the four basic functions of management, namely Planning, Organizing, Actuating and Controlling. These four management functions are abbreviated as POAC.

1. Perencanaan (planning)

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

2. Pengorganisasian (organizing)

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

3. Kepegawaian (staffing)

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

4. Pengawasan (controlling)

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

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

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

Dalam sebuah instansi pemerintahan pegawai yang keterlibatan langsung dalam sebuah perencanaan, sistem, proses, dan tujuan yang ingin dicapai oleh instansi. Suatu cara untuk mencapai tujuan tersebut dengan cara menggerakkan instansi melalui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian yang baik. Dalam manajemen sumber daya manusia, Faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu bidang manajemen dari umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian. Sumber daya manusia (SDM) dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan organisasi, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah "manajemen" mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *manage* (mengelola) sumber daya manusia. Dalam praktiknya manajemen memiliki subjek dan objek. Subjek merupakan orang yang mengatur, sedangkan objek adalah yang diatur. Adapun orang yang mengatur, merumuskan dan melaksanakan berbagai tindakan manajemen disebut manager

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

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

masalah yang sedang dihadapi ataupun yang mungkin akan muncul di kemudian hari.

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

Dessler (2015: 3) "Human resource management is the process of obtaining, training, assessing, compensating employees and for managing labor relations, health and safety, as well as matters related to justice"

Berikut menurut Gary Dessler yang dialihbahasakan oleh Paramita Rahayu (2017:5), mendefinisikan manajemen sumber daya manusia yaitu :

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

Sedangkan menurut Veithzal Rivai Zainal, dkk (2017:4), menjelaskan bahwa :

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

Sedangkan menurut A. Noe et. al (2017: 29) in Dr. H. Suwatno, M.Si. and Donni Juni Priansa, S.Pd., S.E., M.M., human resources management (HRM) refers to policies, practices, and systems that influence employee behavior, attitudes and performance. Many companies mention the concept of human resource management (HRM) as a form of human practices. The strategy underlying these

practices need to be considered in order to maximize the effect on company performance.

Selain itu Raymond A.Noë et.al yang dialih bahasakan oleh David Wijaya (2017:5) , menyatakan :

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

Dari defini diatas yantelah di jelaskan bahwa sumber daya manusia adalah Suatu proses untuk menacapai tujuan maka dari itu sumber daya manusia adalah mengacu pada suatu kebijak dapat ditarik kesimpulan bahwa sumber daya manusia merupakan suatu proses yang menggunakan proses yang menghubungkan dalam fungsi manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan) untuk mengatur sumber daya manusia yang dimiliki supaya bisa dipergunakan dan dimanfaatkan secara baik sehingga memberikan kualitas dan nilai tambah bagi organisasi. Dengan prosedur yang terus berkelanjutan yang memiliki tujuan untuk orang yang tepat dalam suatu instansi guna dapat ditempatkan dalam posisi atau dengan jabatan yang tepat ketika instansi membutuhkannya.

2.1.2.2 Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Aktivitas sumber daya manusia (*human resources activities*) adalah berbagai tindakan yang diambil untuk menyediakan dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif bagi organisasi, yaitu berupa program yang dirancang untuk merespon tujuan sumber daya manusia dan dikelola untuk mencapai tujuan tersebut. Berikut menurut Mathis dan Jackson (2017:43) menyatakan, fokus utama

manajemen sumber daya manusia adalah memberikan kontribusi pada suksesnya organisasi. Aktivitas MSDM yang mengacu pada tugas dan kewajiban yang harus dilaksanakan baik di dalam organisasi besar maupun organisasi yang kecil untuk mengurus dan mengkoordinasikan sumber daya manusia pada suatu organisasi atau instansi. Dalam suatu aktivitas manajemen sumber daya manusia terdapat tujuh aktivitas yang ada di SDM yang saling berkaitan, sebagai berikut :

1. Perencanaan dan Analisis SDM

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

2. Kesetaraan Kesempatan Kerja

Kondisi yang adil ketika lamaran pekerjaan diperlukan sama , tidak terhalang hambatan buatan prasangka atau preferensi ,kecuali ketika perbedaan tertentu secara eksplisit dapat di justifikasi oleh karenanya , ini sering menjadi konsep yang rumit dan diperdebatkan. Pemenuhan hukum dan peraturan tentang kesetaraan kesempatan kerja (EEO) mempengaruhi semua aktivitas SDM yang lain dan integral dengan manajemen SDM.

3. Pengangkatan Pegawai

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

4. Pengembangan SDM

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

5. Kompensasi dan Tunjangan

Kompensasi adalah suatu proses kinerja karyawan untuk mendapatkan hasil yang dia capai dengan target yang harus dikerjakan memberikan penghargaan kepada karyawan atas pelaksanaan pekerjaan melalui gaji, insentif dan tunjangan. Para pemberi kerja harus mengembangkan dan memperbaiki sistem upah dan gaji dasar. Selain itu, program insentif seperti pembagian keuntungan dan penghargaan produktivitas mulai digunakan. Kenaikan yang cepat dalam hal biaya tunjangan,tak hanya itu saja tunjangan harus diberikan secara keseluruhan dalam mencapai hasil yang di inginkan terutama tunjangan kesehatan, akan terus menjadi persoalan utama.

6. Kesehatan, Keselamatan dan Keamanan

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

gaya hidup karyawan yang sehat menjadi lebih meluas, bidang yang terkait dengan kesehatan, keselamatan, dan kesejahteraan, manusia yang berkerja disebuah insitusi dilingkungan kerja.

7. Hubungan Karyawan dan Buruh / Manajemen

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

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan utama sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap instansi dalam rangka mencapai produktifitas yang telah ditetapkan. adapun tujuan umum manajemen sumber daya manusia menurut Malayu S.P. Hasibuan (2017:250) adalah sebagai berikut :

1. Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
2. Untuk menjamin tersediannya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
3. Untuk menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
4. Untuk mempermudah kordinasi integrasi, dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
5. Untuk menghindari kekurangan dan atau kelebihan karyawan.

6. Untuk menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
7. Menjadi dasar dalam melakukan penilaian karyawan.
8. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal) dan pensiun karyawan.

2.1.3 Disiplin

Disiplin sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, terutama digunakan untuk memotivasi pegawai agar mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun secara kelompok. Di samping itu, disiplin juga bermanfaat untuk mendidik pegawai dalam mematuhi peraturan, prosedur, serta kebijakan yang ada sehingga menghasilkan kinerja yang baik. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif Manajemen SDM yang terpenting karena semakin baik disiplin pegawai maka semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin pegawai yang baik, sulit bagi organisasi/perusahaan mencapai hasil yang optimal. Disiplin yang baik mencerminkan adanya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini akan mendorong semangat kerja dan terwujudnya tujuan organisasi, pegawai, dan masyarakat.

2.1.3.1 Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin harus tumbuh dari diri sendiri, dan setiap karyawan atau pegawai dituntut untuk memiliki tingkat disiplin yang tinggi. Tentu bertujuan supaya semua pekerjaan dapat selesai dengan hasil yang baik dan maksimal. Dengan diperlihatkan

dalam bentuk memenuhi dan mentaati peraturan yang berlaku serta bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan dengan sesuai yang ditetapkan oleh instansi atau organisasi. Berikut ini adalah beberapa pengertian disiplin kerja menurut pendapat para ahli, yaitu :

Veithzal Rivai Zainal, dkk (2017:599), mendefinisikan disiplin kerja berikut :

“Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”.

Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Jadi, dia akan mematuhi/mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan. Sedangkan kesediaan tersebut adalah suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak. Selain itu Bedjo Siswanto yang dikutip oleh Lijan Poltak Sinambela (2017:356), menyatakan disiplin kerja sebagai berikut :

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

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

kinerja kepada para pegawai yang akhirnya dapat memenuhi tujuan organisasi yang diharapkan.

2.1.3.2 Tujuan Disiplin

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

Adapun pendapat dari Bejo Siswanto dalam buku Sinambela (2017:340), menguraikan bahwa maksud dan sasaran dari disiplin kerja adalah terpenuhinya beberapa tujuan seperti:

1. Tujuan umum disiplin kerja

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

2. Tujuan khusus disiplin kerja.

Tujuan khusus antara lain :

- a) Suatu sikap menghormati, menghargai patuh taat yang berlaku Untuk para pegawai menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan, serta kebijakan perusahaan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen untuk mencapai suatu tujuan yang diharapkan.

- b) Dapat melaksanakan pekerjaan sebaik-baiknya, serta mampu memberikan servis yang maksimum pada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- c) Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.
- d) Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.
- e) Tenaga kerja mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun
- f) jangka panjang. dakan pendisiplinan juga dapat membantu pegawai.

2.1.3.3 Bentuk – Bentuk Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah suatu sikap mengormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak untuk mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya. Harus berlaku bagi semua, tidak memilih, memilah dan memihak kepada siapapun yang melanggar akan dikenakan sanksi pendisiplinan yang sama termasuk bagi manajer atau pimpinan, karena pimpinan harus memberi contoh terhadap bawahannya. Karena disiplin merupakan suatu sikap seseorang menghargai menghormati patuh terhadap aturan aturan yang diberlakukan.

Berikut menurut Veitzal Rivai Zainal, dkk (2017 : 599) mengemukakan terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja yaitu :

1. Disiplin Retributif (Retributive Discipline), yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
2. Disiplin Korektif (Corrective Discipline), yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat dari suatu tindakan yang dilakukan setelah terjadinya pelanggaran peraturan terhadap karyawan.
3. Perspektif hak-hak individu (Individual Rights Perspective), yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
4. Perspektif Utilitarian (Utilitarian Perspective), yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak negatifnya.

2.1.3.4 Hambatan Disiplin Kerja

Disiplin adalah suatu sikap, untuk mengatur tata hubungan yang berlaku di seluruh organisasi yang memperkerjakan banyak sumber daya manusia untuk melaksanakan pekerjaan. Suatu alat yang digunakan para manajer untuk komunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku. Pembuatan suatu peraturan disiplin dimaksudkan, agar para pegawai dapat melaksanakan pekerjaan tersebut sesuai dengan apa yang di harapkan. Tetapi penerapan disiplin itu banyak menemui hambatan dalam pelaksanaannya. Berikut menurut Gouzali Saydam (2017:286), menjelaskan bahwa hambatan pendisiplinan pegawai akan terlihat dalam suasana kerja berikut ini :

1. Tingginya angka kemangkiran absensi pegawai
2. Sering terlambatnya pegawai masuk kantor atau pulang lebih cepat dari jam yang sudah ditentukan peran atasan sangat penting untuk disiplin kerja.

3. Menurunnya semangat atau gairah kerja
4. Berkembangnya rasa tidak puas dan saling melempar tanggung jawab
5. Sering terjadinya konflik antara pegawai
6. Sering terjadinya ketidakpuasan pegawai atas tanggung jawab yang diterima

2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja

Berikut Indikator disiplin kerja menurut Bejo Siswanto dalam Sinambela (2017:356) adalah sebagai berikut :

1. Frekuensi Kehadiran

Frekuensi kehadiran merupakan salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan pegawai. Semakin tinggi frekuensi kehadirannya atau rendahnya tingkat kemangkiran maka pegawai tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi.

2. Tingkat Kewaspadaan

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

3. Ketaatan Pada Standar Kerja

Dalam melaksanakan pekerjaannya, seorang pegawai diharuskan mentaati semua standar kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja agar kecelakaan kerja tidak terjadi atau dapat dihindari. Sifat perilaku seseorang yang menunjukkan ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban pada peraturan pemerintah atau organisasi dan norma –norma sosial yang berlaku.

4. Ketaatan Pada Peraturan Kerja

Merupakan bentuk kepatuhan terhadap peraturan atau tugas-tugas yang seharusnya kita tangani Hal ini untuk kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja

5. Etika Kerja

Etika kerja diperlukan oleh setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya agar tercipta suasana harmonis, saling menghargai antar sesama pegawai adalah aturannya normatif yang mengandung sistem nilai dan prinsip moral yang merupakan pedoman bagi karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya dalam instansi

2.1.4 Pengawasan

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

Pengawasan itu sendiri adalah sebuah proses untuk memastikan bahwa semua aktifitas yang terlaksana telah sesuai dengan apa yang direncanakan sebelumnya. Pengawasan dapat diketahui sampai dimana penyimpangan, penyalahgunaan, kebocoran, pemborosan, penyelewengan, dan lain-lain kendala di masa yang akan datang. Jadi keseluruhan dari pengawasan adalah kegiatan membandingkan apa yang sedang atau sudah dikerjakan dengan apa yang

direncanakan sebelumnya, karena itu perlu kriteria, norma, standar dan ukuran tentang hasil yang ingin dicapai. Dari pengertian pengawasan diatas, terdapat hubungan yang erat antara pengawasan dan perencanaan, karena pengawasan dianggap sebagai aktivitas untuk menemukan, mengoreksi penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaan dan hasil yang dicapai dari aktivitas-aktivitas yang direncanakan. sebuah proses untuk memastikan bahwa semua aktifitas yang terlaksana telah sesuai dengan apa yang direncanakan

2.1.4.1 Pengertian Pengawasan Kerja

Pengawasan kerja merupakan salah satu fungsi pokok manajemen yang harus dilaksanakan dalam suatu kerja sama instansi atau organisasi agar berkesinambungan di suatu kegiatan dapat terjaga sehingga sasaran dan tujuan yang telah di tetapkan dapat tercapai, selain itu pengawasan dilaksanakan untuk mengetahui adanya penyimpangan dalam suatu pekerjaan. Pengawasan juga sangat penting mengawasi segala aktifitas kegiatan perusahaan. Proses dalam menetapkan aturan kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung untuk mencapai hasil yang di harapkan sesuai kinerja yang telah ditetapkan tersebut *controlling is the proses of measuring performance proces and taking action to ensure desiret result* Untuk memberikan penjelasan tentang pentingnya pengawasan kerja bagian Organisasi, penulis akan mengemukakan beberapa definisi pengawasan kerja yang dijelaskan oleh beberapa para ahli sebagai berikut:

Menurut George R. Terry dalam buku Asas-asas Manajemen (2016:110) “Pengawasan adalah proses untuk mendeterminasi apa yang akan dilakukan, mengevaluasi pelaksanaan dan bilamana perlu menerapkan tindakan-tindakan koreksi hingga pelaksanaan sesuai dengan rencana.

Berikut menurut G.R. Terry yang dialihbahasakan oleh Malayu (2017:242), mendefinisikan pengawasan sebagai berikut :

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

menurut Siagia (2017:40), menjelaskan bahwa pengawasan.

“Pengawasan merupakan kegiatan yang sistematis untuk memantau penyelenggaraan kegiatan operasional untuk melihat apakah tingkat efisiensi, efektivitas, dan produktivitas yang diharapkan terwujud atau tidak.”

T. Hani Handoko (2017:357), menyatakan pengawasan sebagai berikut :

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

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

2.1.4.2 Tujuan Pengawasan Kerja

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

Adapun tujuan pengawasan seperti yang dikemukakan oleh Siagia (2017:41), menyatakan tujuan dalam melakukan pengawasan adalah untuk membantu para

anggota organisasi mengatasi berbagai kelemahan yang terdapat dalam diri masing – masing dan memberikan bimbingan sehingga terjadi modifikasi perilaku yang negatif tersebut. Bahwa dari hasil pengawasan tersedia umpan balik kepada manajemen untuk menentukan langkah korektif yang mungkin diperlukan.

Sedangkan menurut G.R Terry yang dialihbahasakan oleh Malayu.

(2017:242) tujuan dari pengawasan adalah sebagai berikut :

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

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

2.1.4.3 Sifat dan Waktu Pengawasan

Pengawasan adalah sebuah proses untuk memastikan semua aktifitas yang terlaksana yang telah sesuai dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya Pengawasan yang dilaksanakan setelah pekerjaan yang dilakukan pengawasan ini biasanya disebut sebagai pemeriksaan. Pada dasarnya ada beberapa jenis pengawasan yang dapat dilakukan. Adapun jenis pengawasan yang dikemukakan oleh Malayu (2017:247), menyatakan berdasarkan sifat dan waktu pengawasan dibedakan menjadi tujuh.

yaitu

1. Preventive control, adalah pengawasan yang dilakukan sebelum kegiatan dilakukan untuk menghindari terjadinya penyimpangan – penyimpangan dalam pelaksanaannya. Preventive control ini dilakukan dengan cara :
 - a. Menentukan proses pelaksanaan pekerjaan.
 - b. Membuat peraturan dan pedoman pelaksanaan pekerjaan itu.
 - c. Menjelaskan dan atau mendemonstrasikan cara pelaksanaan pekerjaan itu.
 - d. Mengorganisasi segala macam kegiatan yang berkaitan dengan disiplin kerja untuk mencapai tujuan
 - e. Menentukan jabatan, job description, authority, dan responsibility bagi setiap individu karyawan.
 - f. Menetapkan sistem kordinasi pelaporan dan pemeriksaan.
 - g. Menetapkan sanksi – sanksi bagi karyawan yang membuat kesalahan.

Preventive control ini adalah pengawasan yang terbaik karena dilakukan sebelum terjadi kesalahan.
2. Respressive control, adalah pengawasan yang dilakukan setelah terjadi kesalahan dalam pelaksanaannya, dengan maksud agar tidak terjadi pengulangan kesalahan, sehingga hasilnya sesuai dengan yang diinginkan. Respressive control ini dilakukan dengan cara sebagai berikut :
 - a. Membandingkan antara hasil dengan rencana.
 - b. Menganalisis sebab – sebab yang menimbulkan kesalahan dan mencari tindakan perbaikannya.
 - c. Memberikan penilaian terhadap pelaksanaannya, jika perlu dikenakan

sanksi hukuman kepadanya.

- d. Menilai kembali prosedur – prosedur pelaksanaan yang ada.
 - e. Mengecek kebenaran laporan yang dibuat oleh petugas pelaksana.
 - f. Jika perlu meningkatkan keterampilan atau kemampuan pelaksana melalui training atau education.
3. Pengawasan saat proses dilakukan, jika terjadi kesalahan segera diperbaiki
 4. Pengawasan berkala, adalah pengawasan yang dilakukan secara berkala, misal per bulan, per semester dan lain – lain
 5. Pengawasan mendadak (sidak), adalah pengawasan yang dilakukan secara mendadak untuk mengetahui apa pelaksanaan atau peraturan – peraturan yang ada dilaksanakan atau tidak dilaksanakan dengan baik. Pengawasan mendadak ini sekali – sekali perlu dilakukan, supaya kedisiplinan karyawan tetap terjaga.
 6. Pengamatan melekat (waskat) adalah pengawasan yang dilakukan secara integratif mulai dari sebelum, pada saat, dan sesudah dilakukan.

2.1.4.4 Karakteristik – Karakteristik Pengawasam Yang Efektif

Pengawasan dalam sebuah organisasi untuk menjadi efektif, dan enjadi lebih efesien di karenakan sistem yang di terapkan harus melewati karakteristik yang di sajikan mencapai tujuan oleh karna itu sistem pengawasan harus memenuhi kriteria tertentu. supaya menjadi efektif sistem pengawasan harus memenuhi kriteria – kriteria tertentu diantaranya Berikut menurut Handoko (2015:370) menyatakan bahwa ada sepuluh kriteria – kriteria utama adalah bahwa sistem seharusnya yaitu :

1. Akurat

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

2. Tepat waktu

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

3. Objektif dan menyeluruh

Informasi harus mudah dipahami dan bersifat objektif serta lengkap.

4. Terpusat pada titik – titik pengawasan strategik

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

5. Realistis secara ekonomis

Biaya pelaksanaan disiplin kerja yaitu harus dibawah biaya yang ditentukan secara garis besar dengan aturan sistem pengawasan harus lebih rendah, atau paling tidak sama, dengan kegunaan yang diperoleh dari sistem tersebut

6. Realistik secara organisasional

Sistem pengawasan harus cocok atau harmonis dengan kenyataan – kenyataan organisasi bersifat sebagai petunjuk dan oprasional, artinya sistem pengawasan efektif harus menunjukkan baik deteksi atau defiasi dari standar, tindakan koreksi apa yang seharusnya di ambil.

7. Terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi

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

8. Fleksibel

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

9. Bersifat sebagai petunjuk dan operasional.

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

10. Diterima para anggota organisasi

Sistem pengawasan harus mampu mengarahkan pelaksanaan kerja para anggota organisasi dengan mendorong perasaan otonomi, tanggung jawab dan berprestasi. Semakin dipenuhinya kriteria – kriteria tersebut semakin efektif sistem pengawasan, sehingga tujuan organisasi dapat terpenuhi dengan adanya pengawasan yang efektif. Proses untuk memastikan bahwa segala aktifitas yang terlaksana sesuai dengan apa yang dilaksanakan oleh pihak manger dalam upaya memastikan bahwa hasil aktual sesuai dengan hasil yang dilaksanakan, pengawasan bisa disebut juga fungsi yang menjamin .

Semakin dipenuhinya kriteria – kriteria tersebut semakin efektif sistem pengawasan, sehingga tujuan organisasi dapat terpenuhi sampai tujuan yang diharapkan agar terlaksananya suatu organisasi setelah pengawasan yang lebih baik dengan adanya pengawasan yang efektif.

2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Pengawasan Kerja

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

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

2.1.5 Kinerja Pegawai

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

Kinerja organisasi sangat ditentukan oleh unsur pegawainya karena itu dalam mengukur kinerja suatu organisasi sebaiknya diukur dalam tampilan kerja dari pegawainya. Kinerja adalah sesuatu yang penting bagi organisasi, khususnya kinerja pegawai yang bisa membawa organisasi pada pencapaian tujuan yang diharapkan. Baik atau buruknya kinerja pegawai dapat berpengaruh pada baik buruknya kinerja organisasi dapat dilihat instansi jika ingin maju atau berkembang maka dituntut untuk memperoleh pegawai yang berkualitas sebagai kinerja.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Pegawai

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

tanggung jawab sehingga dapat mencapai hasil sesuai yang diharapkan dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. merupakan tingkat pencapaian atau hasil kinerja seseorang.

Dalam mencapai tujuan itu bisa kita lihat dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan sesuai dengan tanggung jawab dalam kurun waktu perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu. Maka kinerja karyawan hasil kerja baik dari kualitas maupun kuantitas yang dicapai seseorang yang memenuhi kinerja pegawai tersebut. Sehingga dibutuhkan kebijaksanaan instansi melalui penerapan struktur organisasi yang baik dalam menerapkan tenaga kerja tersebut agar mau bekerja lebih produktif.

A. Sektor Organisasi

Sektor Organisasi dalam pengukuran kinerja adalah Pengukuran Kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas: efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa; hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan; dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan. Pengukuran kinerja digunakan untuk menilai prestasi manajaer dan unit organisasi yang dipimpinnya.

Pengukuran kinerja sangat penting untuk menilai akuntabilitas organisasi dan manajer dalam pelayanan publik yang lebih baik. Akuntabilitas disini bukan sekedar kemampuan menunjukkan uang publik dibelanjakan, akan tetapi juga

meliputi kemampuan menunjukkan bahwa uang publik tersebut telah dibelanjakan secara ekonomis, efisien, dan efektif.

Sistem Pengukuran Kinerja *Sektor Publik* adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial. Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan reward and punishment systems.

Pengukuran kinerja sektor publik dilakukan untuk memenuhi tiga maksud :

1. Pengukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk membantu memperbaiki kinerja pemerintah. Ukuran kinerja dimaksudkan untuk dapat membantu pemerintah berfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi sektor publik dalam pemberian Pelayanan publik.
2. Ukuran kinerja sektor publik digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan.
3. Ukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan

Kinerja sektor publik bersifat multidimensional, Sehingga tidak ada indikator tunggal yang dapat digunakan untuk menunjukkan kinerja secara komprehensif. Berbeda dengan sektor swasta, yang menerapkan sistem yang di atur oleh pemerintah karena sifat output yang dihasilkan sektor publik lebih banyak bersifat intangible output, maka ukuran finansial saja tidak cukup untuk mengukur

kinerja sektor publik. Oleh karena itu, perlu dikembangkan ukuran kinerja non-finansial Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja :

- a. Untuk mengkomunikasikan strategi dengan lebih baik (top down and bottom up).
- b. Untuk mengukur kinerja finansial dan non – finansial secara berimbang sehingga dapat ditelusur perkembangan pencapaian strategi.
- c. Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan manajer bawah serta memotivasi dan untuk mencapai goal congruence.
- d. Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

Setelah tujuan pengukuran kinerja tindakan yang dilakukan terhadap berbagai aktifitas dalam rantai nilai yang ada dalam satu instansi ,hasil pengukuran tersebut digunakan sebagai umpan balik yang memberikan hasil prestasi dicapai maka perusahaan akan mendapat manfaat langsung yaitu Pengukuran Kinerja :

- a. Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen.
- b. Memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang ditetapkan.
- c. Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta sserta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja.

- d. Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman secara objektif atas pencapaian yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
- e. Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi.
- f. Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan telah terpenuhi
- g. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
- h. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.

B. Peran Indikator Kinerja dalam Pengukuran Kinerja Sektor Publik

Untuk melakukan pengukuran kinerja, variabel kunci yang sudah teridentifikasi tersebut kemudian dikembangkan menjadi indikator kinerja untuk unit kerja yang bersangkutan. Untuk dapat diketahui tingkat pencapaian kinerja, Indikator kinerja tersebut kemudian dibandingkan dengan target kinerja atau standart kinerja. Tahap terakhir adalah evaluasi kinerja yang hasilnya berupa feedback reward dan punishment kepada manajer pusat pertanggungjawaban.

Indikator kinerja digunakan sebagai indikator pelaksanaan strategi yang sudah ditetapkan. Indikator kinerja tersebut dapat berbentuk faktor-faktor keberhasilan utama organisasi (critical succes factors) atau bisa juga dikenal dengan CSF dan indikator kinerja kunci (key performance indicator) atau bisa juga disebut dengan KPI (Key Performance Indicator).

Faktor Keberhasilan Kunci / CSF adalah suatu area yang mengindifikasikan kesuksesan kinerja unit kerja organisasi. Area ini merefleksikan preferensi manajerial dengan memperhatikan variabel variabel kunci finansial dan non finansial pada kondisi waktu tertentu. Critical succes factor tersebut harus secara konsisten mengikuti perubahan yang terjadi dalam organisasi.

Indikator Kinerja Kunci / KPI merupakan sekumpulan indikator yang dapat dianggap sebagai ukuran kinerja kunci baik yang bersifat financial maupun non-financial untuk melaksanakan operasi dan kinerja unit bisnis. Indikator ini dapat digunakan oleh manajer untuk mendeteksi dan memonitor pencapaian kinerja.

Pengembangan Indikator Kinerja Penggunaan indikator kinerja sangat penting untuk mengetahui apakah suatu aktivitas atau program telah dilakukan secara efisien dan efektif. Indikator untuk tiap-tiap unit organisasi berbeda-beda tergantung pada tipe pelayanan yang dihasilkan. Penentuan Indikator kinerja perlu mempertimbangkan komponen berikut :

- a. Biaya pelayanan (cost of service)
- b. Penggunaan (utilization)
- c. Kualitas dan standart pelayanan (quality and standarts)
- d. Cakupan pelayanan (coverage)
- e. Kepuasan (satisfaction)

Membuat Sistem Pengukuran Kinerja tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktifitas dalam rantai nilai yang ada pada suatu instasnsi.

Langkah 1 : Memperkirakan Kesiapan Organisasi

Langkah 2 : Merumuskan Tujuan

Langkah 3 : Menyiapkan Pertanyaan Kebijakan

Langkah 4 : Mengembangkan Rencana Kerja

Langkah 5 : Memulai Orientasi dan Pelatihan

Langkah 6 : Memilih Bidang Pelayanan Yang Akan Diukur

Langkah 7 : Merumuskan Misi, Tujuan dan Sasaran

Langkah 8 : Mengenali Pengukuran

Langkah 9 : Membuat Sistem Pengumpulan Data, Analisa dan Pelaporan

Langkah 10 : Pemantuan dan Evaluasi

C. Komponen yang Dipertimbangkan dalam Penentuan Indikator Kinerja

Dalam melakukan pengukuran kinerja, suatu sistem untuk melaksanakan tugas maka yang terjadi dalam sistem penilaian laporan kinerja financial, informasi ini informasi yang digunakan dikelompokkan ke dalam dua kategori, untuk mencapai suatu tujuan yang di dapat oleh sistem yaitu : Informasi Finansial Penilaian laporan kinerja finansial diukur berdasarkan pada anggaran yang telah dibuat. Penilaian tersebut dilakukan dengan menganalisa varians (selisih atau perbedaan) antara kinerja aktual dengan yang dianggarkan.

Analisis varians secara garis besar berfokus pada :

- a. Varians Pendapatan (revenue variance)
- b. Varians belanja investasi/modal (expenditure variance)
- c. Varians belanja rutin (recurrent expenditure variance)
- d. Varians belanja investasi / modal (capital expenditure variance)

Setelah dilakukan analisis varians, maka dilakukan identifikasi sumber penyebab terjadinya varians dengan menelusuri varians tersebut hingga level manajemen paling bawah. Hal tersebut dilakukan untuk mengetahui unit spesifik mana yang bertanggungjawab terhadap terjadinya varians sampai tingkat manajemen yang paling bawah.

Informasi Non-Finansial suatu hal yang dilakukan oleh sistem dengan itu Informasi non-finansial dapat dijadikan sebagai tolak ukur lainnya. Informasi non finansial dapat menambah keyakinan terhadap kualitas proses pengendalian manajemen. Teknik pengukuran kinerja yang komperhensif yang banyak dikembangkan oleh berbagai organisasi ini adalah Balanced Scorecard. Dengan Balanced Scorecard kinerja organisasi diukur tidak hanya berdasarkan aspek finansial saja akan tetapi juga aspek non-finansial. Pengukuran dengan metode Balanced Scorecard melibatkan empat aspek, yaitu :

1. Perspektif Finansial (financial perspective)
2. Perspektif kepuasan pelanggan (customer perspective)
3. Perspektif efisiensi proses internal (internal process efficiency)

4. Perspektif pembelanjaran dan pertumbuhan (learning and growth Perspective)

Jenis informasi non-finansial dapat dinyatakan dalam bentuk variabel kunci (key variabel) atau sering dinamakan sebagai key succes factor, key result factor, atau pulse point. Variabel kunci adalah variabel yang mengindikasikan faktor-faktor yang menjadi sebab kesuksesan organisasi. Jika terjadi perubahan yang tidak diinginkan, maka variabel ini harus segera disesuaikan. Suatu variabel kunci memiliki beberapa karakteristik, antara lain:

- a. Menjelaskan faktor pemicu keberhasilan dan kegagalan organisasi.
- b. Sangat volatile dan dapat berubah dengan cepat.
- c. Perubahannya tidak dapat diprediksi.
- d. Jika terjadi perubahan perlu diambil tindakan segera, dan.

Variabel tersebut dapat diukur, baik secara langsung maupun melalui ukuran antara (surrogate), sebagai contoh, kepuasan masyarakat tidak dapat diukur secara langsung, akan tetapi dapat dibuat ukuran antaranya, misalnya jumlah aduan, tuntutan, dan demonstrasi dapat dijadikan variabel kunci.

D. Indikator Kinerja dan Pengukuran Value for Money

Value for money merupakan inti pengukuran kinerja pada organisasi pemerintah. Kinerja pemerintah tidak dapat dinilai dari sisi output yang dihasilkan saja, akan tetapi harus mempertimbangkan input, output dan outcome secara bersama-sama. Bahkan, untuk beberapa hal perlu ditambahkan pengukuran distribusi dan cakupan layanan (equity & service coverage). Permasalahan yang

sering dihadapi oleh pemerintah dalam melakukan pengukuran kinerja adalah sulitnya mengukur output, karena output yang dihasilkan tidak selalu berupa output yang berwujud, akan tetapi lebih banyak intangible output.

Istilah “ukuran kinerja” pada dasarnya berbeda dengan istilah “indikator kinerja”. Ukuran kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara langsung. Sedangkan indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja. Untuk dapat mengukur kinerja pemerintah, maka perlu diketahui indikator-indikator kinerja sebagai dasar penilaian kinerja. Mekanisme untuk menentukan indikator kinerja tersebut memerlukan hal-hal sebagai berikut:

a. Sistem Perencanaan dan pengendalian

Sistem perencanaan dan pengendalian meliputi proses, prosedur dan struktur yang memberi jaminan bahwa tujuan organisasi telah dijelaskan dan dikomunikasikan ke seluruh bagian organisasi dengan menggunakan rantai komando yang jelas yang didasarkan pada spesifikasi tugas pokok dan fungsi, kewenangan serta tanggung jawab.

b. Spesifikasi teknis dan standarisasi

Kinerja suatu kegiatan, program, dan organisasi diukur dengan menggunakan spesifikasi teknis tersebut dijadikan sebagai standart penilaian. suatu rincian yang menjelaskan hal khusus yang adaserta ,usaha bersama mebentuk standar aturan biasa nya untunk bimbingan tetapi bisa bersifat wajib serta memberi batasan spesifikasi dan penggunaan sebuah objek atau karakteristik sebuah proses.

c. Kompetensi teknis dan profesionalisme

Untuk memberikan jaminan terpenuhinya spesifikasi teknis dan standarisasi yang ditetapkan, maka diperlukan personel yang memiliki kompetensi dan profesional dalam bekerja.

d. Mekanisme ekonomi dan mekanisme pasar

Mekanisme ekonomi terkait dengan pemberian penghargaan dan hukuman (reward & punishment) yang bersifat finansial, sedangkan mekanisme pasar terkait dengan penggunaan sumber daya yang menjamin terpenuhinya value for money. Ukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman (alat pembinaan)

e. Mekanisme sumber daya manusia

Pemerintah perlu menggunakan beberapa mekanisme untuk memotivasi stafnya untuk memperbaiki kinerja personal dan organisasi. peran Indikator Kinerja bagi Pemerintah adalah.

Untuk membantu memperjelas tujuan organisasi.

1. Sebagai mengevaluasi target akhir (final outcome) yang dihasilkan.
2. Sebagai masukan untuk menentukan skema insentif manajerial.
3. Memungkinkan bagi pemakasi jasa layanan pemerintah untuk melakukan pilihan.
4. Untuk menunjukkan standar kinerja
5. Untuk menunjukkan efektivitas

6. Untuk membantu menentukan aktivitas yang memiliki efektivitas biaya yang paling baik untuk mencapai target sasaran
7. Untuk menunjukan wilayah, bagian atau proses yang masih potensial untuk dilakukan penghematan.

Permasalahan teknis yang dihadapi pada saat pengukuran ekonomi, efisiensi, dan efektivitas (value for money) organisasi adalah bagaimana membandingkan input dengan output untuk menghasilkan ukuran efisiensi yang memuaskan jika output yang dihasilkan tidak dapat dinilai dengan harga pasar. Solusi praktis atas masalah tersebut adalah dengan cara membandingkan input financial (biaya) dengan output nonfinancial, misalnya biaya unit (unit cost statistics). Unit cost statistics tersebut dapat digunakan sebagai benang merah untuk mengukur kinerja. Unit-unit kerja pemerintah diharapkan dapat menghasilkan sejumlah unit cost statistics yang spesifik untuk unit kerjanya.

- a. Value for Money

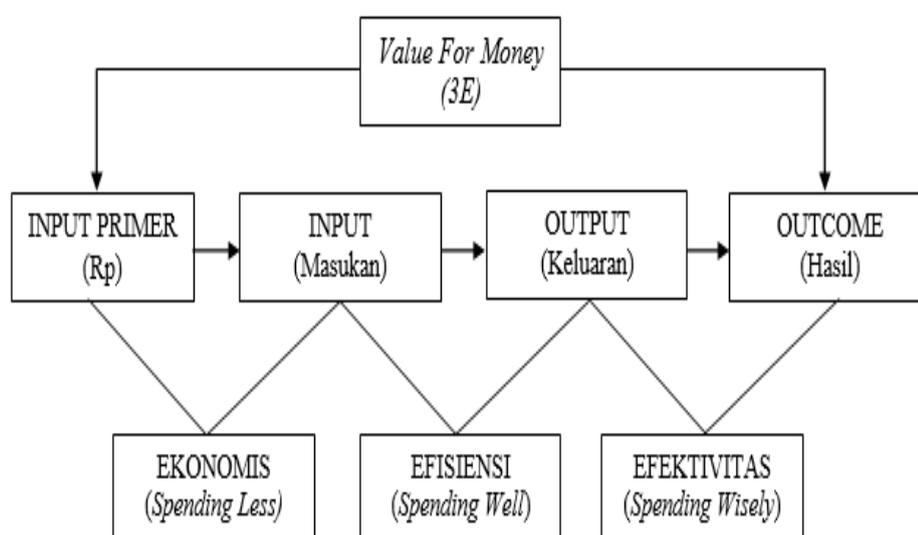
Value for money merupakan konsep pengelolaan organisasi sektor publik yang mendasarkan pada tiga elemen utama, yaitu: ekonomi, efisiensi, dan efektivitas. Ekonomi: pemerolehan input dengan kualitas dan kuantitas tertentu pada harga yang terendah. Ekonomi merupakan perbandingan input dengan input value yang dinyatakan dalam satuan moneter.

Efisiensi: pencapaian output yang maksimum dengan input tertentu atau penggunaan input yang rendah untuk mencapai output tertentu. Efisiensi

merupakan perbandingan output/input yang dikaitkan dengan standard kinerja atau target yang telah ditetapkan.

Efektivitas: tingkat pencapaian hasil program dengan target yang ditetapkan. Secara sederhana efektivitas merupakan perbandingan outcome dengan output.

Secara Skematis, value of money dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1.2 Tingkat Pencapaian Hasil Program dan Target

b. Pengukuran Value For Money

Kriteria pokok yang mendasari pelaksanaan manajemen publik dewasa ini adalah ekonomi, efisiensi, efektivitas, transparansi dan akuntabilitas publik. Tujuan yang dikehendaki oleh masyarakat mencakup pertanggungjawaban mengenai pelaksanaan value for money, yaitu ekonomi (hemat cermat) dalam pengadaan dan alokasi sumber daya, efisien (berdaya guna) dalam penggunaan sumber daya, dalam arti penggunaannya diminimalkan dan hasilnya dimaksimalkan (maximizing benefits and minimizing cost), serta efektif (berhasil guna) dalam arti mencapai

tujuan dan sasaran. Agar dalam menilai kinerja organisasi dapat dilakukan secara obyektif, maka diperlukan indikator kinerja. Indikator kinerja yang ideal harus terkait pada efisiensi biaya dan kualitas pelayanan. Sementara itu kualitas terkait dengan kesesuaian dengan maksud dan tujuan (fitness for purpose), konsistensi, dan kepuasan publik (public satisfaction). Kepuasan masyarakat dalam konteks tersebut dapat dikaitkan dengan semakin rendahnya complaint dari masyarakat.

c. Pengembangan Indikator Value For Money

Peranan indikator kinerja adalah untuk menyediakan informasi sebagai pertimbangan untuk pembuatan keputusan. Hal ini tidak berarti bahwa suatu indikator akan memberikan ukuran pencapaian program yang definitif. Indikator value for money dibagi menjadi dua bagian, yaitu :

1. Indikator Alokasi Biaya (ekonomi dan efisiensi), dan
2. Indikator kualitas pelayanan (efektivitas)

Indikator kinerja harus dapat dimanfaatkan oleh pihak internal maupun eksternal. Pihak Internal dapat menggunakannya dalam rangka meningkatkan kuantitas dan kualitas pelayanan serta efisiensi biaya. Dengan kata lain, indikator kinerja berperan untuk menunjukkan, memberi indikasi atau memfokuskan perhatian pada bidang yang relevan dilakukan tindakan perbaikan.

Pihak eksternal dapat menggunakan indikator kinerja sebagai kontrol dan sekaligus sebagai informasi dalam rangka mengukur tingkat akuntabilitas publik. Pembuatan dan penggunaan indikator kinerja tersebut membantu setiap pelaku utama dalam

proses pengeluaran publik. Indikator kinerja akan membantu para manajer publik untuk memonitor pencapaian program dan mengidentifikasi masalah yang penting.

Tiga Pokok Bahasan Dalam Indikator Value For Money

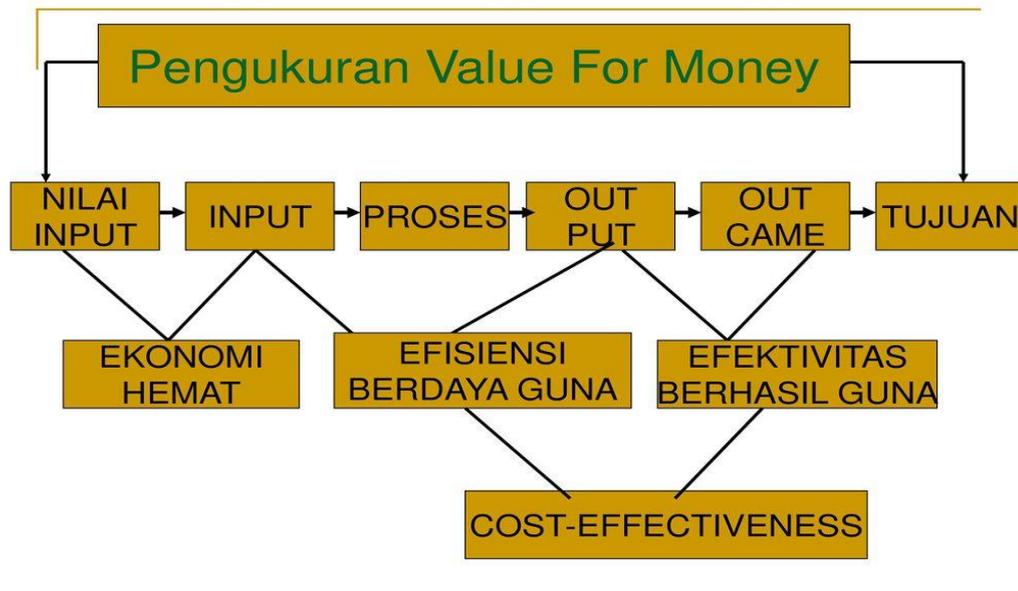
Berikut ini akan dijelaskan mengenai konsep value for money atau yang dikenal dengan 3E.

Ekonomi adalah hubungan antara pasar dan masukan (cost of input). Dengan kata lain ekonomi adalah prakti pembelian barang dan jasa input dengan tingkat kualitas tertentu pada harga terbaik yang memungkinkan (spending less)

Efisiensi berhubungan erat dengan konsep produktivitas. Pengukuran efisien dilakukan dengan menggunakan perbandingan antara output yang dihasilkan terhadap input yang digunakan (cost of output). Indikator efisiensi, adalah suatu indikator yang menggambarkan hubungan antara masukan sumber daya oleh suatu unit organisasi (misalnya : staff, upah, biaya administratif) dan keluaran yang dihasilkan indikator tersebut memberikan informasi tentang konversi masukan menjadi keluaran (yaitu : efisiensi dari proses internal)

Efektivitas, pada dasarnya berhubungan dengan pencapaian tujuan atau target kebijakan. Indikator efektivitas, adalah suatu indikator yang menggambarkan jangkauan akibat dan dampak (outcome) dari keluaran (output) program dalam mencapai tujuan program. Dari uraian diatas, maka dapat kita simpulkan bahwa ketiga pokok bahasan dalam value for money sangat terkait dengan yang lainnya, Ekonomi membahas input, pada dasarnya berhubungan dengan pencapaian tujuan atau target kebijakan. Indikator efektivitas, efisiensi membahas input dan output,

dan efektivitas membahas output dan outcome. Hubungan ini dapat digambarkan sebagai contoh gambar dibawah ini.



21

Gambar 1.3 Indikator Value Money

Langkah-langkah Pengukuran Value For Money :

1. Pengukuran Ekonomi

Pengukuran efektivitas hanya memperhatikan keluaran yang didapat, sedangkan pengukuran ekonomi hanya mempertimbangkan masukan yang dipergunakan. Ekonomi merupakan ukuran relatif, pertumbuhan ekonomi adalah keadaan ekonomi suatu negara selama periode tertentu yang mana lebih baik atau meningkat dari periode sebelumnya berdasarkan beberapa indikator. Indikator tersebut adalah kenaikan pendapatan nasional dan pendapatan per-kapita, jumlah tenaga kerja yang lebih besar dari pengangguran, serta berkurangnya tingkat kemiskinan. Jika kondisi

dari indikator-indikator tersebut menurun dibanding periode sebelumnya, maka negara tersebut bukannya mengalami pertumbuhan ekonomi namun justru kemunduran ekonomi.

Pertanyaan sehubungan dengan pengukuran ekonomi adalah :

- a. Apakah biaya organisasi lebih besar dari yang telah dilanggarkan oleh organisasi ?
- b. Apakah biaya organisasi lebih besar daripada biaya organisasi lain yang sejenis yang dapat diperbandingkan ?
- c. Apakah organisasi telah menggunakan sumber daya finansialnya secara optimal ?

2. Pengukuran Efisiensi

Pengukuran Efisiensi. Efisiensi merupakan hal penting dari tiga pokok bahasan Value for Money. Efisiensi diukur dengan rasio antara output dengan input. Semakin besar output dibandinginput, maka semakin tinggi tingkat efisiensi suatu organisasi.

EFISIENSI = $\frac{\text{Output}}{\text{Input}}$

Rasio Efisiensi tidak hanya dinyatakan dalam bentuk absolute tetapi dalam bentuk relatif. Unit A adalah lebih efisien dibanding unit B. Unit A lebih efisien dibanding unit tahun lalu, dan seterusnya. Karena efisiensi diukur dengan membandingkan keluaran dan masukan, maka perbaikan efisiensi dapat dilakukan dengan cara :

1. Meningkatkan output pada tingkat input yang sama.

2. Meningkatkan output dalam proporsi yang lebih besar daripada proporsi peningkatan input.

3. Menurunkan input pada tingkatan output yang sama.

4. Menurunkan input dalam proporsi yang lebih besar daripada proporsi penurunan output.

Penyebut atau input sekunder seringkali diukur dalam bentuk satuan mata uang. Pembilang atau output dapat diukur baik dalam jumlah mata uang ataupun satuan fisik. (catatan : Efisiensi seringkali juga dinyatakan dalam bentuk input/output, dengan interpretasi yang sama dengan bentuk output/input , contoh biaya per unit output)

Dalam pengukuran kinerja Value for Money, efisiensi dapat dibagi menjadi dua, yaitu:

1. Efisiensi alokasi
2. Efisiensi teknis (manajerial)

Pengukuran Efektivitas

Pengukuran Efektivitas. Efektivitas merupakan ukuran berhasil atau tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya. Apabila suatu organisasi berhasil mencapai tujuannya, maka organisasi tersebut dikatakan telah berjalan dengan efektif. Hal terpenting adalah bahwa efektivitas tidak menyatakan tentang berapa besar biaya yang telah dikeluarkan untuk mencapai tujuan tersebut. Biaya boleh melebihi dari yang telah dianggarkan, bisa juga dua kali lebih besar dari apa yang telah

dianggarkan. Efektivitas hanya melihat apakah suatu program atau kegiatan telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pengukuran Outcome

Pengukuran Outcome. Outcome adalah dampak suatu program atau proyek terhadap masyarakat. Outcome lebih tinggi nilainya daripada output, karena output hanya mengukur hasil tanpa mengukur dampaknya terhadap masyarakat, sedangkan outcome mengukur kualitas output dan dampak yang dihasilkan.

Pengukuran outcome memiliki dua peran, yaitu:

a. Peran retrospektif

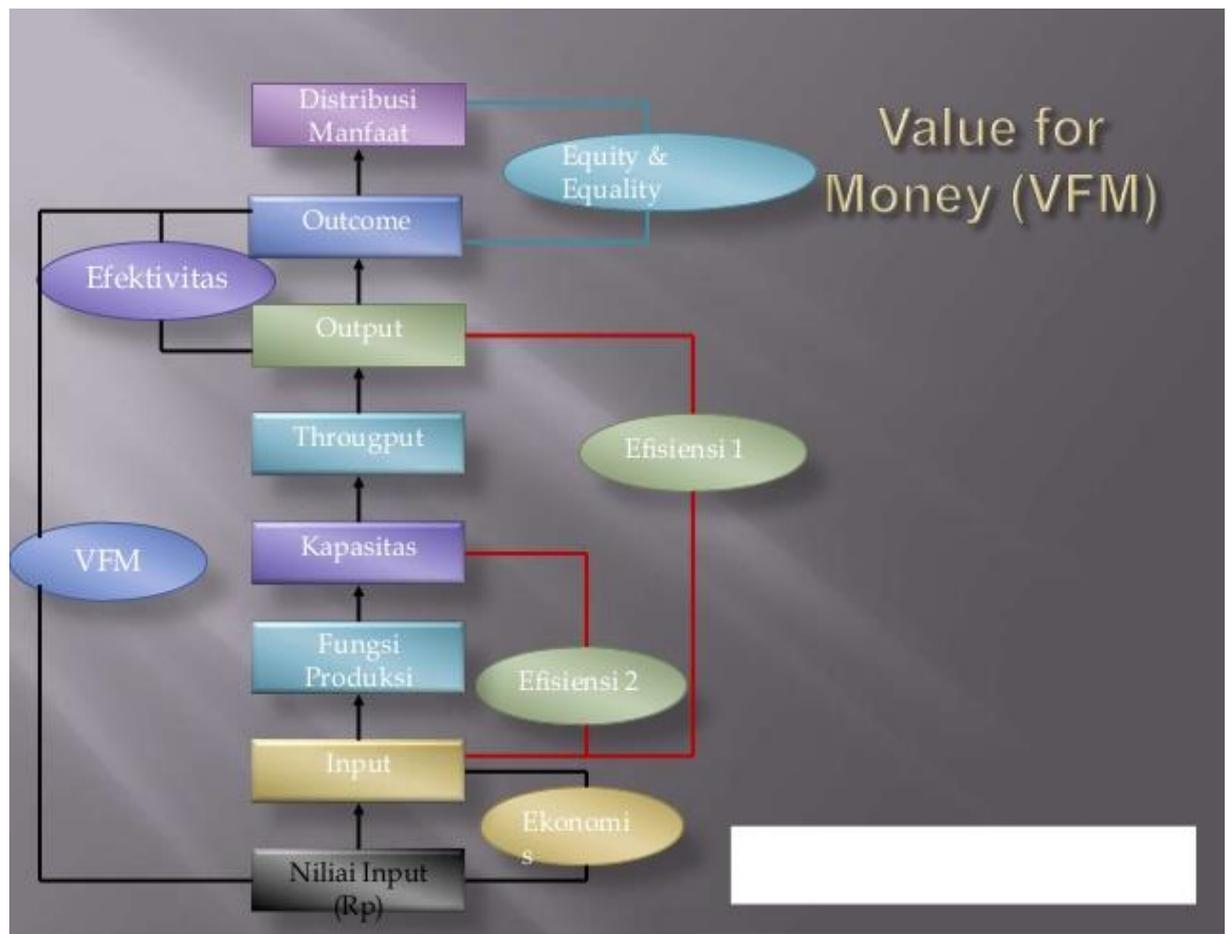
Peran retrospektif, terkait dengan penilaian kinerja masa lalu, analisis retrospektif memberikan bukti terhadap realisasi yang baik (good management). Bukti tersebut dapat menjadi dasar untuk menetapkan target di masa yang akan datang dan mendorong untuk menggunakan praktik yang terbaik. Atau dapat juga digunakan untuk membantu pembuat keputusan dalam menentukan program atau proyek yang perlu dilaksanakan dan metode terbaik mana yang perlu digunakan untuk melaksanakan program tersebut.

b. Peran prospektif

Terkait dengan perencanaan kinerja di masa yang akan datang. Sebagai peran prospektif, pengukuran outcome digunakan untuk mengarahkan keputusan alokasi sumber daya publik. Analisis Retrospektif memberikan bukti terhadap praktik yang baik (good management). Bukti tersebut dapat menjadi dasar untuk menetapkan target di masa yang akan datang dan mendorong untuk menggunakan praktik yang terbaik. Atau dapat juga bukti tersebut digunakan untuk membantu

pembuat keputusan dalam menentukan program mana yang perlu dilaksanakan dan metode mana yang perlu digunakan untuk melaksanakan program tersebut.

Elemen-Elemen Pengukuran Kinerja Value For Money



Gambar 1.4 Kinerja Value For Money

Jadi suatu istem Pengukuran Kinerja Sektor Publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial. Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan reward and punishment systems.

Value for money merupakan inti pengukuran kinerja pada organisasi pemerintah. Kinerja pemerintah tidak dapat dinilai dari sisi output yang dihasilkan saja, akan tetapi harus mempertimbangkan input, output dan outcome secara bersama-sama. Bahkan, untuk beberapa hal perlu ditambahkan pengukuran distribusi dan cakupan layanan (equity & service coverage). Permasalahan yang sering dihadapi oleh pemerintah dalam melakukan pengukuran kinerja adalah sulitnya mengukur output, karena output yang dihasilkan tidak selalu berupa output yang berwujud, akan tetapi lebih banyak intangible output. kinerja pada organisasi pemerintah. Kinerja pemerintah tidak dapat dinilai dari Sesuai dengan perbedaan pengukuran kinerja di sektor publik yang mendasarinya secara tepat.

E. Perbedaan Pengukuran Kinerja Sektor Publik dan Sektor Bisnis

Pengukuran kinerja pada organisasi bisnis lebih mudah dilakukan dibandingkan dengan organisasi sektor publik. Pada organisasi bisnis, kinerja penyelenggaranya dapat dilakukan dengan cara misalnya melihat tingkat laba yang berhasil diperolehnya. Pada organisasi sektor publik, pengukuran keberhasilannya lebih kompleks, karena hal-hal yang dapat diukur lebih beraneka ragam dan kadang- kadang bersifat abstrak sehingga pengukuran tidak bisa dilakukan hanya dengan menggunakan satu variabel saja.

Selama ini pengukuran kinerja suatu instansi pemerintah lebih ditekankan pada kemampuan instansi tersebut dalam menyerap anggaran. Suatu instansi akan dinyatakan berhasil jika dapat menyerap anggaran pemerintah seratus persen, meskipun hasil yang dicapai serta dampaknya masih berada jauh dari standar mutu. Sehingga pengukuran kinerja sektor publik menjadi sulit dan kompleks untuk

disusun suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang atau jasa, kualitas barang atau jasa, perbandingan rencana serta tanggung jawab kinerja pegawai. Berikut ini adalah beberapa pengertian kinerja menurut pendapat para ahli. Pengukuran kinerja disebutkan juga dalam (bahasa Inggris: performance measurement) adalah proses pengumpulan, analisis, dan/atau pelaporan informasi mengenai kinerja dari seorang individu, grup, organisasi, sistem atau komponen. Dalam proses ini, organisasi menetapkan parameter hasil untuk dicapai oleh program, investasi, dan akuisisi yang dilakukan.

Menurut Sedarmayanti (2017:283), menjelaskan kinerja sebagai berikut :
“Kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).”

Sedangkan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2017:67), mendefinisikan kinerja sebagai berikut :

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

Selain itu Veithzal Rivai Zainal, dkk (2017:406), menyatakan kinerja sebagai berikut :

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

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, bahwa kinerja adalah sesuatu yang harus dikerjakan sebagaimana telah di sampaikan menyatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi, pelaksanaan tugasnya baik secara kualitas dan kuantitas dengan standar kriteria yang telah ditetapkan secara konkrit dan dapat diukur dalam waktu tertentu. Di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan. bahwa kinerja adalah sesuatu yang harus dikerjakan sebagaimana telah di sampaikan menyatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi

2.1.5.2 Tujuan Penilaian Kinerja Pegawai

Tujuan penilaian kinerja pegawai adalah untuk mengetahui kekurangan kelebihan dari pegawai tersebut selain itu penilaian kinerja dapat digunakan untuk mengetahui pengembangan, pengambilan keputusan administratif, keperluan organisasi, dokumentasi, sehingga dijadikan untuk memperbaiki meningkatkan kinerja organisai. Penilaian kinerja adalah proses dimana organisasi mendapatkan informasi tentang seberapa baik seorang karyawan melakukan pekerjaannya mengukur, menilai sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan perilaku dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran yang muncul dalam penilaian kinerja faktor yang paling umum. (Raymond A. Noe et. al, yang dialihbahasakan oleh David Wijaya, 2017:452).

Selain itu Veithzal Rivai Zainal, dkk (2017 : 408), menyatakan tujuan penilaian kinerja pada dasarnya meliputi

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
3. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
4. Untuk pembeda yang satu dengan yang lain.
5. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam
 - a. Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi pekerjaan
 - b. Promosi, kenaikan jabatan.
 - c. Training atau latihan
6. Meningkatkan motivasi kerja.
7. Meningkatkan etos kerja.
8. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
9. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.
10. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan/efektivitas.
11. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karier dan keputusan perencanaan sukses.
12. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh.

13. Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji, upah, insentif, kompensasi dan sebagai imbalan lainnya.
14. Sebagai penyalur keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun kerjaan.
15. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja.
16. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil insentif dalam rangka memperbaiki kinerja.
17. Untuk mengetahui efektifitas sebagai SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan diantara fungsi-fungsi SDM.
18. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
19. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.
20. Pengetahuan yang di miliki seorang pegawai mengeneai pekerjaan sagat penting karena menjadi dari tanggung jawabnya, serta Pemutus hubungan pekerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.

2.1.5.3 Kegunaan Penilaian Kinerja

Kegunaan penilaian kinerja ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan khususnya manajemen SDM, yaitu dokumentasi untuk memperoleh data yang pasti, sistematis, dan faktual dalam penentuan nilai suatu pekerjaan. Adapun kegunaan penilaian kinerja berkaitan dengan pekerjaan yang mengukur suatu tindakan tingkat ketidakhadiran yang mempengaruhi serta

mengukur sifat-sifat yang dikemukakan oleh Veithzal Rivai Zainal, dkk (2014 : 410), menyatakan kegunaan penilaian kinerja sebagai berikut :

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

2. Perbaiki kinerja.

Kinerja individu,team,atau organisasi untuk mencapai tujuan sepertiyang diharapkan,namun dapat mencapai tujuan,Umpn balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan.

3. Penyesuaian kompensasi.

Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan dalam penyesuaian ganti rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikkan upahnya-bonus atau kompensasi lainnya. Banyak perusahaan mengabaikan sebagian atau semua dari bonus dan peningkatan upah mereka atas dasar penilaian kinerja.maka dari itu pengertian kompensasi imbalan baik itu dalam bentuk uang atau bukan uang yang diiberikan kepada karyawan dalam perusahaan atau organisasi dalam mencapai suatu tujuan agar semuanya bisa di harapkan.

4. Keputusan penempatan.

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

keputusan penempatan lebih banyak dibuat oleh manajer untuk memerlukan orientasi yang lebih lengkap.

5. Pelatihan dan pengembangan.

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

6. Perencanaan dan pengembangan karier.

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

7. Evaluasi proses staffing.

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

8. Defisiensi proses penempatan karyawan.

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

9. Ketidakakuratan informasi.

Kinerja lemah menandakan adanya kesalahan di dalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan SDM atau sistem informasi manajemen SDM.

Pemakaian informasi yang tidak akurat dapat mengakibatkan proses rekrutmen, pelatihan, atau pengam bilan keputusan tidak sesuai.

10. Kesalahan dalam merancang pekerjaan.

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

11. Kesempatan kerja yang adil.

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

12. Mengatasi tantangan-tantangan eksternal.

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

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

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

2.1.5.4 Mengukur Kinerja Pegawai

Untuk mengukur perilaku sejauh mana pegawai berperilaku sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi atau institusi, yaitu prestasi kerja pada

umumnya dikaitkan dengan pencapaian hasil dari standar kerja yang telah ditetapkan. Berikut menurut Wilson Bangun (2017:233), menjelaskan bahwa standar pekerjaan dapat ditentukan dari isi suatu pekerjaan, dapat dijadikan sebagai dasar penilaian setiap pekerjaan. Untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui jumlah, kualitas, ketepatan waktu mengerjakannya, kehadiran, kemampuan bekerja sama yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.

1. Jumlah pekerjaan

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

2. Kualitas pekerjaan

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

3. Ketepatan waktu

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

mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan yang akan mempengaruhi pemakai informasi dan membuat prediksi dan keputusan.

4. Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja seminggu. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya. Kewajiban karyawan untuk hadir di kantor umumnya merupakan bagian dari peraturan perusahaan. Bahkan di banyak perusahaan, kehadiran karyawan merupakan salah satu faktor yang diperhitungkan dalam penilaian kinerja.

5. Kemampuan kerja sama

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

2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai

Indikator adalah ukuran yang dapat menunjukkan sejauh mana seorang pegawai dapat bekerja dengan optimal hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas. Berikut menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2017:75), Kinerja karyawan dapat dinilai dari :

1. Kualitas

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

2. Kuantitas

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

3. Tanggung Jawab

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

4. Kerja sama

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

5. Inisiatif

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

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan penulis adalah sebagai dasar dalam

penyusunan penelitian. Tujuannya untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai disiplin kerja, pengawasan kerja, Penelitian terdahulu adalah upaya peneliti untuk mencari perbandingan dan selanjutnya untuk menemukan inspirasi baru untuk penelitian selanjutnya di samping itu kajian terdahulu membantu penelitian dalam memposisikan penelitian serta menunjukkan orsinalitas dari penelitian.yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. kinerja pegawai. Berikut ini adalah :

tabel 2.1

perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis :

No	Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
----	------------	------------------	-----------	-----------

1	<p>Heny Sindianti (2017) Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Sekretariat DPRD Kabupaten Madiun</p>	<p>Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Lingkungan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Disiplin Kerja mempunyai pengaruh paling dominan terhadap Kinerja Pegawai.</p>	<p>Sama – sama menggunakan disiplin kerja sebagai variabel independen dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen</p>	<p>Tidak menggunakan lingkungan kerja dan motivasi kerja sebagai variabel independen</p>
---	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------

2	Meri Revita (2017) Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Energi Dan Sumber Daya Mineral Kabupaten Sigi	Kompetensi, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.	Sama – sama menggunakan disiplin kerja sebagai variabel independen dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen	Tidak menggunakan kompetensi dan lingkungan kerja sebagai variabel independen
No	Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
3	Imran (2017) Pengaruh Disiplin, Diklat Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perikanan Dan Kelautan Di Provinsi Riau	Disiplin berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Diklat berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Pengalaman Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Secara bersama-sama variabel Disiplin, Diklat dan Pengalaman Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.	Sama – sama menggunakan disiplin kerja sebagai variabel independen dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen	Tidak menggunakan pengalaman kerja sebagai variabel independen

4	<p>Agustin Maria (2016)</p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah</p>	<p>Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Disiplin Kerja secara simultan mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.</p> <p>Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pengembangan Sumber Daya Manusia berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.</p> <p>Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.</p>	<p>Sama – sama menggunakan disiplin kerja sebagai variabel independen dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen</p>	<p>Tidak menggunakan gaya kepemimpinan dan pengembangan sumber daya manusia sebagai variabel independen</p>
---	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------

5	<p>Brigita Ria Tumilaar (2017)</p> <p><i>The Effect Of Discipline, Leadership, And Motivasion On Employee Performance At BPJS Ketenagakerjaan Sulawesi Utara</i></p>	<p><i>Discipline effect on significantly towards employee performance</i></p>	<p><i>Discipline and employee performanc</i></p>	<p><i>Leadership and motivasion</i></p>
No	Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
6	<p>Apalia Ekakoron Anthony (2017)</p> <p><i>Effects Of Discipline Management On Employee Performance In An Organization: The Case Of County Education Office Human Resource Department, Turkana County</i></p>	<p><i>Discipline Management on significantly towards employee performance</i></p>	<p><i>Discipline and employee performance</i></p>	

7	Riki Setiawan (2016) Pengaruh Pengawasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Kutai Timur	Pengawasan Kerja mempunyai hubungan yang kuat, positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.	Sama – sama menggunakan pengawasan kerja sebagai variabel independen dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen	Unit penelitian yang akan dilakukan di BAPPEDA
8	Suharriza Nur Abyad (2017) Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Kutai Kartanegara	Pengawasan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai	Sama – sama menggunakan pengawasan kerja sebagai variabel independen dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen	Unit penelitian yang akan dilakukan di BAPPEDA Kabupaten Bandung Barat
No	Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbeddaan
9	Elly Nielwaty, Prihati, Sulaiman Zuhdi (2017) Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Disperindag Sub Bidang Pengawasan Barang Dan Jasa Provinsi Riau	Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai	Sama – sama menggunakan pengawasan kerja sebagai variabel independen dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen	Unit penelitian yang akan dilakukan di BAPPEDA
10	Nurjaman (2017) Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja	Pengawasan terhadap Motivasi berpengaruh kuat. Motivasi terhadap	Sama – sama menggunakan pengawasan kerja sebagai	Tidak menggunakan motivasi kerja sebagai

	Pegawai Melalui Motivasi Kerja Studi Kasus Di Inspektorat Kabupaten Indramayu	Kinerja berpengaruh kuat. Pengawasan terhadap Kinerja melalui Motivasi sangat kuat dengan arah korelasi searah.	variabel independen dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen	variabel independen
11	Budi Prasetiawati (2017) Pengaruh Perencanaan Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Tanah Bumbu	Perencanaan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Pengawasan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Perencanaan dan Pengawasan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai	Sama – sama menggunakan pengawasan kerja sebagai variabel independen dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen	Tidak menggunakan perencanaan sebagai variabel independen
No	Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
12	Emmanuel Erastus Yamoah (2017) <i>Monitoring Employee Performance at the workplace.</i>	<i>Effective monitoring can improve the performance of employees, is highly related to the supervisory employee on performance</i>	<i>Monitoring and employee performance</i>	

13	Riza Aprianita (2017) Pengaruh Pengawasan, Komitmen Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman	Pengawasan berpengaruh signifikan terhadap Komitmen. Pengawasan dan Komitmen berpengaruh signifikan terhadap Disiplin Kerja. Pengawasan, Komitmen dan Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.	Sama – sama menggunakan pengawasan dan disiplin kerja sebagai variabel independen dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen	Tidak menggunakan komitmen kerja sebagai variabel independen
----	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------

Sumber : Data jurnal yang diolah untuk penelitian, 2020

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

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan antara disiplin kerja dan pengawasan kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian – penelitian sebelumnya, seperti yang ditunjukkan oleh hasil peneliti Heny Sindianti (2017), Meri Revita (2017), Imran (2016), Agustin Maria (2017), Brigita Ria Tumilaar (2016), dan Apalia Ekakoron Anthony (2017), menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai.

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

Sedangkan pengaruh disiplin kerja dan pengawasan kerja yang ditunjukkan oleh hasil penelitian dari Riza Aprianita (2016) dan Ardansyah Wasilawati (2017), menunjukkan bahwa disiplin kerja dan pengawasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Namun penelitian dari Rio dan Tri (2017), menunjukkan bahwa pengawasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai sedangkan disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Suatu sikap dan perilaku seseorang yang menunjukkan ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban, pada peraturan instansi atau organisasi dan norma-norma yang berlaku. Menegakkan disiplin kerja sangat penting bagi instansi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran kinerja instansi mencapai optimal.

2.3 Kerangka Pemikiran

Untuk meningkatkan kinerja dapat dipengaruhi dengan adanya Disiplin kerja yang tinggi dan Pengawasan kerja yang baik. Kinerja pegawai merupakan perbandingan hasil kerja nyata pegawai dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi maupun instansi pemerintahan. Dengan adanya pengawasan kerja yang baik yang telah ditetapkan organisasi maupun instansi pemerintahan maka diharapkan dapat mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai. Kinerja akan sulit dicapai tanpa adanya disiplin kerja dari setiap pegawai yang ada di dalamnya. Karena tidak ada keberhasilan tanpa disiplin, disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini akan mendorong semangat kerja pegawai lebih tinggi lagi sehingga dengan demikian tujuan organisasi maupun instansi pemerintahan dapat terwujud.

Sebagaimana pada tabel penelitian terdahulu di atas, dapat dilihat bahwa

telah banyak penelitian yang dilakukan untuk meneliti tentang disiplin kerja dan pengawasan kerja terhadap kinerja pegawai. Sesuai dengan yang telah dikemukakan sebelumnya dari penelitian terdahulu, maka pembahasan selanjutnya penulis akan menguraikan keterkaitan antara variabel.

Sumber daya manusia (SDM) menjadi salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik instansi. Sumber daya manusia juga merupakan kunci untuk menentukan perkembangan Instansi yang pada hakikatnya, sumber daya manusia adalah manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak untuk mencapai tujuan organisasi. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Bandung Barat merupakan sebuah instansi pemerintah yang bergerak dalam bidang Penelitian dan perencanaan pembangunan daerah yang dipimpin oleh seorang kepala badan yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur/Bupati/Wali kota melalui Sekretaris Daerah. yang bertempat di Jl. Mekarsari, Kecamatan Ngamprah Kabupaten Bandung Barat 40561. Metode penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan metode verifikatif dengan pendekatan kuantitatif. Metode pengambilan sampel dilakukan secara *Probability Sampling*.

Setiap Instansi baik swasta maupun pemerintah akan berupaya meningkatkan kinerjanya. Disiplin ialah suatu kesadaran dari individu atau kelompok untuk mematuhi peraturan. Motivasi ialah suatu konsep pemikiran yang terarah untuk melakukan sesuatu. Pengawasan ialah pengendalian menyeluruh terhadap peraturan perusahaan. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja, motivasi dan pengawasan terhadap kinerja. Hasil penelitian

menunjukkan disiplin kerja, motivasi dan pengawasan secara bersama-sama berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Bandung Barat memperhatikan disiplin kerja, motivasi dan pengawasan karena dapat mendukung kinerja karyawan.

Peranan sumber daya manusia dalam organisasi sangat penting karena sebagai penggerak utama dari seluruh kegiatan atau aktivitas dalam mencapai tujuan yaitu untuk mempertahankan kelangsungan hidup organisasi. Berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mempertahankan eksistensi organisasi dimulai dari usaha mengelola sumber daya manusia khususnya dalam meningkatkan kinerja secara maksimal. pengawasan kerja, dan disiplin merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja suatu organisasi. Kinerja harus dipahami oleh seluruh kepentingan organisasi sebagai metode untuk melakukan tindakan pencegahan terhadap menurun atau memburuknya kinerja individu, kelompok, atau tim organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengawasan kerja dan disiplin terhadap kinerja pegawai Dinas Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Bandung Barat.

2.3.1 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Dalam suatu organisasi maupun instansi pemerintahan setiap pegawai dituntut untuk memiliki kedisiplinan yang tinggi, tujuannya supaya semua pekerjaan dapat selesai dengan hasil yang baik dan maksimal. Dengan diperlihatkan dalam

bentuk mematuhi dan menaati peraturan yang berlaku serta bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan sesuai apa yang ditetapkan oleh organisasi maupun instansi pemerintahan. Disiplin yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, organisasi dan instansi pemerintahan, sedangkan disiplin yang rendah akan menjadi penghalang dan memperlambat kinerja pegawai.

Kedisiplinan harus ditegakkan karena tanpa dukungan disiplin kerja yang baik, perusahaan sulit untuk mewujudkan tujuannya yaitu mencapai kinerja yang optimal. Jadi, disiplin kerja sepatutnya dipandang sebagai bentuk latihan bagi pegawai dalam melaksanakan aturan-aturan instansi. Semakin disiplin, maka semakin tinggi kinerja pegawai dan mempermudah organisasi dalam mencapai tujuannya (Dharmawan, 2017:9). Sedangkan dari hasil penelitian Heny Sindianti (2016), Meri Revita (2016) Imran (2016), Agustin Maria (2016), Brigita Ria Tumilaar (2017), dan Apalia Ekakoron Anthony (2017), terbukti bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

2.3.2 Pengaruh Pengawasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Dalam prakteknya pengawasan dalam setiap bidang pekerjaan atau kegiatan dituntut satu tata cara, metode, teknik pengawasan dengan efektif dan efisien. Upaya dalam mewujudkan hal itu, maka dapat menciptakan kondisi dan iklim kerja yang mendukung serta menciptakan pengawasan sebagai suatu proses yang wajar dalam suatu organisasi pemerintah di lingkungan pendidikan dilakukannya pengawasan secara maksimal Sumber Daya Manusia menempati posisi strategis dalam pembangunan daerah dan pembangunan Sumber Daya

Manusia merupakan kunci keberhasilan bagi segenap bidang pembangunan yang diselenggarakan di daerah. Hal ini mengandung pengertian bahwa kinerja pegawai merupakan sarana penentu dalam mencapai tujuan organisasi pemerintahan. Pengawasan perlu dilaksanakan secara optimal, yaitu dilaksanakan secara efektif dan efisien serta bermanfaat bagi audit (organisasi, pemerintah dan negara) dalam merealisasikan tujuan/program secara efektif, efisien dan ekonomis. Menurut Mathis dan Jackson (2017:303), menyatakan bahwa pengawasan merupakan sebagai proses pemantauan kinerja karyawan berdasarkan standar untuk mengukur kinerja, memastikan kualitas atas penilaian kinerja dan pengambilan informasi yang dapat dijadikan umpan balik. Sedangkan dari hasil penelitian Riki Setiawan (2017), Suharriza Nur Abyad (2016), Elly Nielwaty, dkk (2017), Nurjaman (2016), Budi Prasetiawati (2016), dan Emmanuel Erastus Yamoah (2017), terbukti bahwa pengawasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh pengawasan kerja terhadap kinerja pegawai.

2.3.3 Pengaruh Disiplin Kerja dan Pengawasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Pegawai Mengingat pentingnya kinerja pegawai dalam suatu organisasi maupun instansi pemerintahan, usaha dalam meningkatkan kinerja seharusnya menjadi prioritas utama dalam mengelola sumber daya manusia. Dalam upaya meningkatkan kinerja agar lebih baik lagi perlu ditunjang adanya pengawasan kerja yang baik yang mendukung dan sumber daya manusia yang ada didalam instansi tersebut memiliki tingkat kedisiplinan yang tinggi.

Disiplin kerja dan Pengawasan kerja merupakan dua faktor yang sangatlah berhubungan erat dengan tingkat kinerja pegawai terhadap suatu organisasi maupun instansi pemerintahan. Tanpa adanya pengawasan kerja maka tidak tercapainya disiplin kerja dan berdampak terhadap kinerja yang baik yang sesuai harapan instansi. Dari beberapa argumen di atas, penulis menduga adanya pengaruh disiplin kerja dan pengawasan kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini didukung oleh penelitian yang telah dilakukan oleh Riza Aprianita (2017) dan Ardansyah Wasilawati (2016), bahwa disiplin kerja dan pengawasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Namun penelitian dari Rio dan Tri (2017), menunjukkan bahwa pengawasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai sedangkan disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

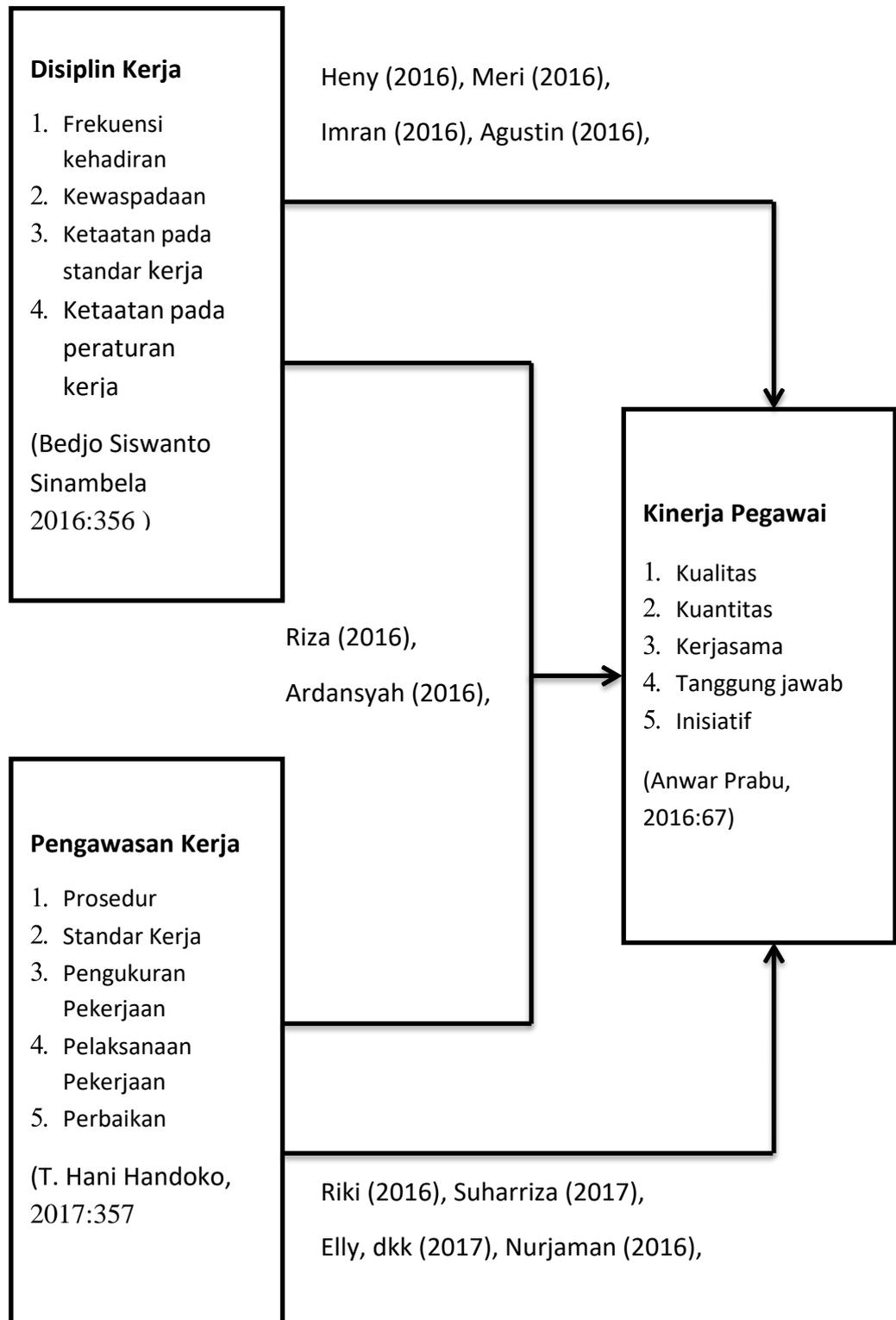
Secara umum pengertian disiplin yakni taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Menurut J.S Badudu dan Sultan Muhammad Zein, disiplin adalah taat, patuh, teratur, tertib. Disiplin juga berkaitan erat dengan sangsi yang perlu dijatuhkan kepada pihak yang melanggar.

Dalam hal seorang karyawan melanggar peraturan yang berlaku dalam organisasi, maka karyawan bersangkutan harus sanggup menerima hukuman yang telah disepakati. Masalah disiplin anggota organisasi baik dia atasan atau bawahan akan memberikan corak terhadap kinerja organisasi. Simak pula pengertian kinerja menurut para ahli. Sementara itu, kata ‘kerja’ merupakan sesuatu yang dibutuhkan manusia. Kebutuhan itu berkembang dan berubah, bahkan seringkali tidak disadari

pelakunya. Seseorang bekerja karena ada yang diharapkan atau yang hendak dicapai,

Setiap orang berharap bahwa aktivitas kerja yang dilakukannya akan membawanya kepada suatu keadaan yang lebih memuaskan dari pada keadaan yang sebelumnya karyawan melanggar peraturan yang berlaku dalam organisasi, maka karyawan bersangkutan harus sanggup menerima hukuman yang telah disepakati. Masalah disiplin anggota organisasi baik dia atasan atau bawahan akan memberikan corak terhadap kinerja organisasi.

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



Gambar 2.1 Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

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

dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1) Hipotesis Simultan

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

2) Hipotesis Parsial

2. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.”

3. Pengawasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.”

