

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Penulis akan membahas teori-teori yang berkaitan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Sesuai dengan masalah yang diangkat dalam penelitian ini yaitu pengawasan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Dalam kajian pustaka ini akan membahas secara menyeluruh teori-teori yang relevan dengan variabel permasalahan yang terjadi. Teori-teori dalam penelitian ini menggunakan kajian ilmiah dari para ahli, mulai dari pemahaman umum sampai pemahaman khusus tentang teori yang berhubungan permasalahan yang akan diteliti oleh penulis.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan salah satu bagian yang penting untuk suatu perusahaan atau organisasi. Manajemen dan organisasi bukanlah tujuan, melainkan alat untuk mencapai tujuan yang di harapkan. Oleh karena itu manajemen dan organisasi harus dikelola dengan sebaik-baiknya, karena dengan manajemen dan organisasi yang baik maka semua potensi yang ada menjadi lebih bermanfaat.

Menurut Nurdiansyah dan Rahman (2019:74) menyatakan bahwa manajemen merupakan serangkaian tindakan seperti perencanaan, pengendalian, pengawasan dan pelaksanaan dengan menggunakan sumber daya perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Afandi (2018:1) menyatakan bahwa manajemen adalah proses kerja sama antar karyawan untuk mencapai tujuan organisasi melalui pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, personalia, pengarahan, pengawasan dan kepemimpinan.

Menurut Hasibuan (2017:9) menyatakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur bagaimana sumber daya manusia dan sumber daya lainnya digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

Berdasarkan pengertian manajemen diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu kegiatan yang meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, pengambilan keputusan, pengarahan dan pengendalian sumber daya suatu organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan satu bidang dari manajemen umum yang mencakup aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi atau bidang produksi, pemasaran, keuangan serta kepegawaian. Karena sumber daya manusia dinilai semakin berperan penting dalam mencapai tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang sumber daya manusia dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut dengan manajemen sumber daya manusia. Istilah manajemen artinya kumpulan pengetahuan tentang bagaimana cara mengelola sumber daya manusia.

Menurut Lestari (2022:3) manajemen sumber daya manusia yaitu:

“Manajemen sumber daya manusia adalah metode untuk menangani masalah sumber daya manusia.”

Menurut Sumanto (2020:10) manajemen sumber daya manusia yaitu:

“Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peran tenaga kerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat.”

Menurut Elbadiansyah (2019:1) manajemen sumber daya manusia yaitu:

“Manajemen sumber daya manusia adalah proses mencapai tujuan melalui kerja sama dengan sumber daya dan individu organisasi lainnya yang dipekerjakan dan digerakkan pada sebuah organisasi atau perusahaan sebagai penggerak, pemikir dan perencana dalam mencapai tujuan organisasi.”

Berdasarkan definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang mengatur hubungan tenaga kerja dengan sumber daya organisasi lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.3.1 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi produktif orang-orang dalam suatu organisasi atau perusahaan dengan bertanggung jawab secara strategis etis dan sosial. Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan keinginan manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tantangan organisasi, fungsi sumber daya manusia, dan orang-orang yang terpengaruh. Kegagalan menyelesaikan tugas ini dapat berdampak negatif terhadap kinerja, produktivitas, keuntungan dan bahkan kelangsungan

hidup organisasi atau perusahaan. Menurut Herman Sofyan dalam R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018:11) bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu:

a. Sasaran perusahaan

Sasaran perusahaan merupakan target formal yang ditujukan untuk membantu para manajer mencapai tujuan perusahaan.

b. Sasaran fungsional

Sasaran fungsional ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada level yang memenuhi kebutuhan organisasi.

c. Sasaran sosial

Sasaran sosial ditujukan untuk membuat organisasi bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat serta meminimalkan dampak negatif dari tuntutan terhadap organisasi.

d. Sasaran pribadi karyawan

Sasaran ini ditujukan untuk membantu mencapai tujuan pribadi dari masing-masing pegawai melalui kontribusinya dalam organisasi.

2.1.3.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut (Amelia et al., 2022:134) terdiri dari:

a. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah merencanakan pegawai secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan dalam membantu mewujudkan tujuan perusahaan. Program kepegawaian merupakan bagian dari perencanaan.

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian adalah proses mengorganisasikan seluruh pegawai melalui pembuatan bagan organisasi yang menentukan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, integrasi, dan koordinasi. Ini karena organisasi hanya alat untuk mencapai tujuan.

c. Pengarahan (*directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengendalikan seluruh pegawai agar mematuhi peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Jika terjadi penyimpangan atau kesalahan, maka dilakukan tindakan perbaikan untuk menyempurnakan rencana.

d. Pengendalian (*controlling*)

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

e. Pengadaan (*procurement*)

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

f. Pengembangan (*development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan, teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

g. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi adalah pemberian imbalan langsung dan tidak langsung, baik uang maupun barang kepada pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi pegawai, dan layak artinya memenuhi kebutuhan kebutuhan primernya serta berpedoman pada batasan upah minimum pemerintah, dan berdasarkan pada konsistensi internal dan eksternal.

h. Itergrasi (*intergration*)

Itergrasi adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai agar menciptakan kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

i. Pemeliharaan (*maintenance*)

Pemerilihan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang dilakukan melalui program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai.

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik maka menjadi sulit untuk mencapai tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan perusahaan dan norma sosial.

k. Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dengan perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

2.1.3 Disiplin Kerja

Disiplin kerja yaitu suatu sikap dan perilaku seseorang yang menunjukkan ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban pada peraturan perusahaan atau organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Secara etimologis disiplin berasal dari bahasa Inggris *disciple* yang berarti pengikut atau penganut, pengajaran, latihan dan sebagainya. Disiplin merupakan suatu keadaan tertentu dimana orang-orang yang tergabung dalam organisasi tunduk pada peraturan-peraturan yang ada dengan rasa senang hati. Sedangkan kerja adalah segala aktivitas manusia yang dilakukan untuk menggapai tujuan yang telah ditetapkannya.

Menurut Sari (2020:5) menyatakan bahwa

“Disiplin kerja merupakan bentuk dari rasa hormat seseorang kepada organisasi dan taat terhadap aturan serta mau menerima hukuman apabila melanggar”.

Menurut Keith Davis dalam Mangkunegara (2020:129) mengemukakan bahwa

“*Discipline is management action to enforce organization standards*”. Berdasarkan Keith Davis, disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi.

Menurut Singodimedjo dalam Edy Sutrisno (2019:86) menyatakan bahwa

“Disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya”.

Disiplin sangat penting untuk pertumbuhan perusahaan yang optimal dan bermanfaat mendidik karyawan untuk mematuhi dan menyenangkan peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik. Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat di simpulkan bahwa disiplin kerja adalah pelaksanaan manajemen untuk mendorong agar para karyawan memenuhi berbagai ketentuan dan peraturan yang berlaku di dalam sebuah perusahaan.

2.1.3.1 Macam-Macam Disiplin Kerja

Dikutip dari Mangkunegara (2020:129) ada 2 bentuk disiplin kerja, yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif.

a. Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventif, pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan. Disiplin perusahaan preventif merupakan suatu sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian sistem yang ada dalam organisasi. Jika sistem organisasi baik, maka diharapkan akan lebih mudah menegakan disiplin kerja.

b. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi disiplin kerja menurut Singodimendjo dalam Edy Sutrisno (2019:89) yaitu sebagai berikut:

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat memengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikorbankan bagi perusahaan

2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

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

3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.

4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Bila ada seorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya.

5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

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

6. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain.

7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

2.1.3.3 Tujuan Disiplin Kerja

Dikutip dari Sinambela (2019:511) tujuan disiplin kerja adalah untuk memenuhi:

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

- a. Untuk para pegawai menempati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan, serta kebijakan perusahaan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.
- b. Dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, serta mampu memberika pelayanan yang maksimum pada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidan 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 jangka panjang.

2.1.3.4 Pendekatan Disiplin Kerja

Dalam Mangkunegara (2018:130) ada tiga pendekatan disiplin yaitu modern, disiplin dengan tradisi, dan disiplin bertujuan.

1. Pendekatan Disiplin Modern

Pendekatan disiplin modern yaitu mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru di luar hukum. Pendekatan ini berasumsi :

- a. Disiplin modern merupakan suatu cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik.
- b. Melindungi tuduhan yang benar untuk diteruskan pada proses hukum yang berlaku.
- c. Keputusan-keputusan yang semauanya terhadap kesalahan atau prasangka harus diperbaiki dengan mengadakan proses penyuluhan dengan mendapatkan fakta-faktanya.
- d. Melakukan protes terhadap keputusan yang berat sebelah pihak terhadap kasus disiplin.

2. Pendekatan Disiplin dengan Tradisi

Pendekatan disiplin dengan tradisi, yaitu pendekatan disiplin dengan cara memberikan hukuman. Pendekatan ini berasumsi:

- a. Disiplin dilakukan oleh atasan kepada bawahan, dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila telah diputuskan.
- b. Disiplin adalah hukuman untuk pelanggaran, pelaksanaannya harus disesuaikan dengan tingkat pelanggarannya.
- c. Pengaruh hukuman untuk memberikan pelajaran kepada pelanggar maupun kepada pegawai lainnya.
- d. Peningkatan perbuatan pelanggaran diperlukan hukuman yang lebih keras.

- e. Pemberian hukuman terhadap pegawai yang melanggar kedua kalinya harus diberi hukuman yang lebih berat.

3. Pendekatan Disiplin Bertujuan

Pendekatan disiplin bertujuan berasumsi bahwa:

- a. Disiplin kerja harus dapat diterima dan dipahami oleh semua karyawan.
- b. Disiplin bukanlah suatu hukuman, tetapi merupakan pembentukan perilaku.
- c. Disiplin ditujukan untuk perubahan perilaku yang lebih baik.
- d. Disiplin bertujuan agar karyawan bertanggung jawab terhadap perbuatannya.

2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja

Pada dasarnya ada banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi. Menurut Singodimejo dalam Edy Sutrisno (2019:94) disiplin kerja dibagi dalam tiga dimensi di antaranya adalah:

1. Taat terhadap aturan waktu meliputi indikator :
 - a. Jam masuk kerja.
 - b. Jam pulang.
 - c. Jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan, organisasi/instansi.
2. Taat terhadap peraturan perusahaan meliputi indikator :
 - a. Peraturan dasar tentang cara berpakaian.
 - b. Bertingkah laku dalam pekerjaan.

- c. Kepatuhan bekerja.
 - d. Bekerja sesuai fungsi dan tugasnya.
3. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan meliputi indikator :
- a. Tanggung jawab dalam pekerjaan.
 - b. Cara berhubungan dengan unit kerja lain.
 - c. Etika dalam bekerja.

2.1.4 Pengawasan Kerja

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang dapat memperlancar tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi. Kegiatan yang ditetapkan dalam pelaksanaannya memerlukan adanya pengawasan. Pengawasan dilakukan untuk memastikan bahwa rencana yang telah ditetapkan dapat berjalan dengan baik. Jika pengawasan dilakukan dengan baik maka rencana dan petunjuk pelaksanaan dapat tercapai. Definisi pengawasan kerja menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut:

Menurut (Handoko, 2020:27)

“Pengawasan adalah proses pengamatan pemimpin dari seluruh pekerjaan karyawan sesuai dengan pekerjaan yang sudah ditetapkan”.

Menurut (Syafiie, 2019:167)

“Pengawasan adalah proses perkembangan kegiatan untuk memastikan bahwa pekerjaan selesai dengan baik sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya, dengan pengoreksian beberapa ide yang terkait”.

Menurut (Reksohadiprodjo, 2019:63)

“Pengawasan adalah upaya untuk memberikan petunjuk pada pelaksana agar mereka selalu bertindak sesuai rencana.”

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pengawasan terhadap pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi adalah untuk memastikan bahwa seluruh pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

2.1.4.1 Tujuan Pengawasan Kerja

Proses usaha kerjasama sekelompok orang sangat membutuhkan pengawasan yang baik untuk memastikan apakah tujuan yang dicapai sesuai dengan yang direncanakan dan apakah pelaksanaan pekerjaan itu dilakukan sesuai dengan rencana. Orang yang melakukan tugas harus mengerti arti dan tujuan dari tugas tersebut, maka dari itu pemimpin yang melakukan pengawasan harus benar-benar mengerti arti dan tujuan pengawasan.

Tujuan pengawasan menurut (Dewi et al., 2019:21) adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui jalannya pekerjaan lancar atau tidak.
- 2) Untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dibuat oleh pegawai dan mengusahakan pencegahan agar tidak terulang kembali kesalahan yang serupa atau timbulnya kesalahan baru.
- 3) Untuk mengetahui apakah penggunaan budget yang telah ditetapkan dalam rencana terarah kepada sasarannya dan sesuai dengan yang telah ditentukan.
- 4) Untuk mengetahui apakah pelaksanaan biaya telah sesuai dengan program seperti yang telah direncanakan.
- 5) Untuk mengetahui hasil pekerjaan dibandingkan dengan dengan rencana.

- 6) Untuk mengetahui apakah pelaksanaan kerja sesuai dengan kebijakan atau prosedur yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa tujuan pengawasan adalah untuk mengusahakan agar pelaksanaan pekerjaan dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan dapat sesuai dengan rencana. Selain itu untuk mencegah terjadinya penyimpangan atau kesalahan serta memberdayakan ketaatan pegawai secara sadar.

2.1.4.2 Tipe-Tipe Pengawasan Kerja

Ada tiga tipe dasar pengawasan kerja menurut Harun, (2020:686) sebagai berikut:

- 1) Pengawasan Pendahuluan (*Freed Forward Control*)

Dirancang untuk mencegah masalah atau penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan perbaikan dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan.

- 2) Pengawasan Langsung (*Current Control*)

Merupakan proses dimana aspek tertentu dari suatu prosedur harus disetujui terlebih dahulu atau syarat tertentu harus terpenuhi sebelum kegiatan dapat dilanjutkan atau menjadi semacam pemeriksaan dua kali yang lebih menjamin ketepatan pelaksanaan suatu kegiatan.

- 3) Pengawasan Umpan Balik

Mengukur hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan.

2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Pengawasan Kerja

Menurut (Syafiie, 2019:167) dimensi dan indikator pengawasan sebagai berikut:

1) Penetapan standar

Menggunakan suatu standar pengukuran sebagai acuan untuk menilai hasil dari suatu pekerjaan

2) Pengukuran hasil kerja

Proses untuk menilai sejauh mana perbedaan antara hasil pelaksanaan dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

3) Evaluasi

Proses evaluasi kinerja individu, tim, organisasi untuk menilai sejauh mana target dan tujuan yang telah tercapai.

4) Tindakan perbaikan

Tindakan perbaikan atau koreksi yang dilakukan ketika ditemukan kesalahan atau penyimpangan dalam pelaksanaan kerja yang harus segera diperbaiki.

2.1.5 Kinerja Karyawan

Kinerja dalam perusahaan merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperlihatkan kecuali sudah sangat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk perusahaan yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda-tanda peringatan adanya kinerja

yang merosot.

Menurut Mangkunegara, (2020:22) menyatakan bahwa:

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

Menurut Rivai dan Basri dalam (Kaswan, 2019:138) menyatakan bahwa:

“Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama”.

Menurut Wilson Bangun dalam Udin Putra et al. (2018:4) mendefinisikan kinerja karyawan yaitu:

“Kinerja (*performance*) merupakan hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (*job standard*). Standar pekerjaan merupakan tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan dengan baik oleh karyawan dalam suatu organisasi”.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, penulis menyimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu hasil usaha yang maksimal dari karyawan, dihasilkan dengan kualitas dan kuantitas dalam rangka menggapai suatu prestasi kerja yang memuaskan. Artinya apabila suatu pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dengan hasil yang memuaskan akan memberikan dampak positif terhadap pribadi pekerja dan perusahaan.

2.1.6.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Menurut (Kurniasari, 2018:34) Faktor-faktor yang menentukan kinerja seseorang, dikelompokkan menjadi 3 faktor utama yakni:

- 1) Variabel Individu, yang terdiri dari: pemahaman terhadap pekerjaannya, pengalaman kerja, latar belakang keluarga, tingkat sosial ekonomi, dan faktor demografi (umur, jenis kelamin, etnis dan sebagainya)
- 2) Variabel Organisasi, yang antara lain terdiri dari: kepemimpinan, desain pekerjaan, sumber daya yang lain, struktur organisasi, dan sebagainya.
- 3) Variabel Psikologis, yang terdiri dari persepsi terhadap pekerjaan, sikap terhadap pekerjaan, motivasi, kepribadian, dan sebagainya

Sedangkan menurut Steers dalam Edy Sutrisno, (2019:151) faktor-faktor individu yang mempengaruhi kinerja adalah:

- 1) Usaha (*effort*) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan tugas.
- 2) *Abilities*, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan tugas.
- 3) *Role/task perception*, yaitu segala perilaku dan aktifitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan pekerjaan.

2.1.6.2 Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja dilakukan untuk menilai prestasi kerja atau hasil kerja yang dihasilkan oleh organisasi, tim, atau individu. Tujuan evaluasi ini adalah untuk mengevaluasi kualitas dan kuantitas hasil, serta apakah organisasi dapat memenuhi

standar kerja atau tidak. Jika perusahaan tidak dapat memenuhi standar tersebut, evaluasi kinerja dilakukan pada hasil yang tidak memenuhi standar.

Penilaian kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Perusahaan melakukan penilaian kinerja untuk berbagai tujuan, menurut Kaswan (2019:213), di antaranya:

- 1) Penilaian memberi justifikasi organisasi secara resmi untuk pengambilan keputusan pekerjaan, yaitu mempromosikan karyawan yang berkinerja menonjol; membina karyawan berkinerja kurang; melatih, memindahkan, atau mendisiplinkan yang lain; meningkatkan imbalan (atau tidak); dan sebagai landasan mengurangi jumlah tenaga kerja. Singkatnya, penilaian berfungsi sebagai input kunci untuk melaksanakan sistem imbalan dan hukuman organisasi yang sifatnya resmi.
- 2) Penilaian digunakan sebagai kriteria dalam validasi tes. Yaitu, hasil tes dikorelasikan dengan hasil penilaian untuk menilai hipotesis bahwa skor tes memprediksi kinerja pekerjaan. Akan tetapi, jika pekerjaan tidak dilakukan dengan cermat, atau jika pertimbangan diluar kinerja mempengaruhi hasil kinerja, penilai tidak dapat digunakan untuk tujuan itu.
- 3) Penilaian memberikan umpan balik kepada karyawan dan dengan demikian berfungsi sebagai sarana untuk pengembangan pribadi dan karir.

- 4) Penilaian dapat membantu mengidentifikasi kebutuhan pengembangan karyawan dan juga untuk meneguhkan tujuan-tujuan untuk program pelatihan.
- 5) Penilaian dapat mendiagnosis masalah-masalah organisasi dengan mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan karakteristik-karakteristik pribadi untuk dipertimbangkan dalam memperkerjakan, dan penilaian juga menyediakan landasan untuk membedakan antara karyawan yang berkinerja efektif dengan yang berkinerja tidak efektif. Oleh karena itu penilaian menggambarkan awal suatu proses, daripada produk akhir.
- 6) Penilaian bersifat memotivasi, yaitu mendorong inisiatif, mengembangkan rasa tanggung jawab, dan merangsang usaha-usaha untuk berkinerja lebih baik.
- 7) Penilaian merupakan wahana komunikasi, sebagai dasar diskusi tentang hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan antara atasan dan bawahan. Melalui diskusi, kedua pihak dapat mengenal lebih baik lagi.
- 8) Penilaian dapat berfungsi sebagai dasar untuk perencanaan SDM dan pekerjaan, yaitu memberikan input yang berharga untuk inventarisasi keterampilan dan perencanaan SDM.
- 9) Penilaian dapat dijadikan dasar penelitian MSDM, yaitu untuk menentukan apakah program MSDM yang ada efektif.

2.1.6.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Dalam variabel kinerja pegawai, penulis mengadaptasi indikator yang dikemukakan Robbin dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2018:75) yaitu sebagai

berikut :

1. Kuantitas kerja (*Quantity*)

Menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi keluaran atau hasil tugas-tugas rutinitas dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas itu sendiri. Semakin baik kuantitas kerja dalam memenuhi target akan mempercepat dalam pencapaian tujuan.

- a. Kecepatan
- b. Kemampuan

2. Kualitas Kerja (*Quality*)

Menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi ketepatan, ketelitian dan keterampilan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

- a. Kerapihan
- b. Kesesuaian
- c. Ketelitian

3. Tanggung jawab

Menyatakan kemampuan karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya.

- a. Mengambil keputusan
- b. Hasil Kerja

4. Kerja Sama

Menyatakan kemampuan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerja sama

dengan orang lain dalam menyelesaikan pekerjaannya.

- a. Jalin Kerja sama
- b. Kekompakan

5. Inisiatif

Yakni bersemangat dalam menyelesaikan tugasnya, serta kemampuan dalam membuat suatu keputusan yang baik tanpa adanya pengarahan terlebih dahulu.

- a. Kemauan

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang menjadi referensi dalam penelitian yang akan dilakukan ini. Tabel berikut menunjukkan perbedaan dan persamaan antara penelitian ini dan penelitian sebelumnya.

Tabel 2. 1

Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Judul dan Nama Jurnal	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Permana, K. B., Imbrani, H., & Sopiah, E. S. S. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada CV Petenunan Berkah Majalaya. <i>Jurnal Gentra Manajemen</i> , 2(02).	Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja	Meneliti variabel Disiplin Kerja	Tidak meneliti Variabel Pengawasan, dan perbedaan wilayah penelitian

No	Nama Peneliti, Judul dan Nama Jurnal	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
2	Hasyim, M. A. N., Maje, G. I. L., & Priyadi, S. A. P. (2020). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kahatex. <i>Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)</i> , 3(2), 58-69.	Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	Meneliti variabel Disiplin Kerja	Tidak meneliti Variabel Pengawasan, dan perbedaan wilayah penelitian
3	Napitupulu, F. Z. Z. T., & Irfanudin, A. M. (2024) Pengaruh Motivasi Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT LUCKY TEXTILE GRUP TANGERANG <i>Journal of Management and Innovation Entrepreneurship (JMIE)</i> , 2(1)	Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	Meneliti variabel Disiplin Kerja	Tidak meneliti Variabel Pengawasan, dan perbedaan wilayah penelitian
4	Karnawan, I. M. L. A., & Supratikta, H. (2022) Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Gandawisesa Makmur di Jakarta <i>Jurnal Manajemen Modal Insani dan Bisnis (JMMIB)</i> 1(1), 26-39	Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	Meneliti variabel Pengawasan	Tidak meneliti Variabel Disiplin Kerja, dan perbedaan wilayah penelitian
5	Hidayat, M. J. (2020) Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Lingkungan Kerja dan Pengawasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Medan <i>Manajemen dan Bisnis</i> , 2(1), 26-32	Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	Meneliti variabel Pengawasan	Tidak meneliti Variabel Disiplin Kerja, dan perbedaan wilayah penelitian

No	Nama Peneliti, Judul dan Nama Jurnal	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
6	Hutabarat, Y. P. (2022) Pengaruh Pengawasan, Pengembangan Karir dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Suka Mitra Sejati Medan <i>Jurnal Manajemen dan Akuntansi Medan</i> , 4(2), 53-72	Pengawasan, Pengembangan Karir dan Promosi Jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	Meneliti variabel Pengawasan	Tidak meneliti Variabel Disiplin Kerja, dan perbedaan wilayah penelitian
7	Nuraeni, L., & Juanda, A. (2024) Pengaruh Disiplin Kerja dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kurabo Manunggal Textile Industries Kota Tangerang <i>Journal of Research and Publication Innovation</i> , 2(1), 428-438	Disiplin Kerja dan Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	Meneliti variabel Disiplin Kerja dan Pengawasan	Perbedaan wilayah
8	Salsabila, R., Nandang, and I Dewa Gede Sayang Adi Yadnya Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pengawasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Indo Liberty Textiles <i>Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)</i> , vol. 6, no. 4, May 2025, pp. 3732-45,	Pengawasan dan Disiplin Kerja Berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	Meneliti variabel Disiplin Kerja dan Pengawasan	Perbedaan wilayah
9	El Lobo, A., & Wahyuni, D. U. (2019) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengawasan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan <i>Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen (JIRM)</i> , 8(10)	Gaya Kepemimpinan, Pengawasan dan Disiplin Kerja Berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	Meneliti variabel Disiplin Kerja dan Pengawasan	Perbedaan wilayah

No	Nama Peneliti, Judul dan Nama Jurnal	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
10	Andang P. K., & Hardiyana, A (2021) <i>Effect of Work Supervision and Discipline on Employee Performance: Study on a Manufacturing Company in Bandung City</i> <i>Jurnal ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship (e-journal), 15(2), 92-100</i>	<i>Supervision and Work Discipline have a positive and significant influence on employee performance</i>	Meneliti variabel Disiplin Kerja dan Pengawasan	Perbedaan wilayah
11	Simarmata et al. (2021) <i>Effect of Leadership style, Supervision and Work Discipline on Employee performance of PT. Mahesa Bahari International</i> <i>Jurnal Mantik, 5(2), 500-505</i>	<i>Style of leadership, Supervision and Work Discipline have a positive and significant influence on employee performance</i>	Meneliti variabel Disiplin Kerja dan Pengawasan	Perbedaan wilayah penelitian
12	Nugroho, F. A., Mala, I. W., & Misnan, M. (2022) <i>The Influence of Supervision and Work Discipline on Employee Performance: Case Study on Administrative Staff at Soerjo University</i> <i>LITERATUS, 4(2), 771-776</i>	<i>Supervision and Work Discipline have a positive and significant influence on employee performance</i>	Meneliti variabel Disiplin Kerja dan Pengawasan	Perbedaan wilayah
13	Rahmanimrung, A. F. (2024) <i>The influence of supervision and work discipline on employee performance at PT. Lutvindo Wijaya Perkasa Pekanbaru</i> <i>Formosa Journal of Multidisciplinary Research, 3(4), 1235-1246</i>	<i>Supervision and Work Discipline have a positive and significant influence on employee performance</i>	Meneliti variabel Disiplin Kerja dan Pengawasan	Perbedaan wilayah

No	Nama Peneliti, Judul dan Nama Jurnal	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
14	Fauzi, A., Krisnandi, H., & Digdowiseiso, K. (2024) <i>The Effect of Motivation, Work Discipline and Supervision on the Performance of Employees at Jati Padang Regional General Hospital</i> <i>International Journal of Social Service and Research</i> , 4(01), 280-289	<i>Motivation, Work Discipline, and Supervision have a positive and significant influence on employee performance</i>	Meneliti variabel Disiplin Kerja dan Pengawasan	Perbedaan wilayah
15	Susanto, N., Suherman, A., & Sunardi, D. (2024) <i>Effect of Work Discipline and Supervision on Employee Performance</i> <i>International Journal Management and Economic</i> , 3(2), 63-69	<i>Work Discipline and Supervision have a positive and significant influence on employee performance</i>	Meneliti variabel Disiplin Kerja dan Pengawasan	Perbedaan wilayah penelitian

Sumber : Dari Berbagai Jurnal

Berdasarkan Tabel 2.1 penelitian terdahulu menunjukkan bahwa sejumlah besar penelitian dilakukan untuk menyelidiki disiplin kerja dan Pengawasan terhadap kinerja karyawan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka pemikiran akan mempermudah pemahaman dalam mencermati arah-arrah pembahasan dalam penelitian ini yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran yang lebih rinci dan jelas antara variabel

penelitian. Kerangka pemikiran ini menghubungkan antara variabel *independent* yaitu Disiplin Kerja (X_1), Pengawasan (X_2) terhadap variabel *dependent* Kinerja Karyawan (Y).

Tabel 2.1 dari penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa sejumlah besar penelitian telah dilakukan untuk menyelidiki hubungan antara disiplin kerja dan pengawasan terhadap kinerja karyawan. Seperti yang telah dikatakan sebelumnya, pembahasan selanjutnya akan membahas hubungan antar variabel.

2.2.1 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Disiplin Kerja adalah suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, keteraturan, dan ketertiban. Karena sudah menyatu dengan dirinya maka sikap atau perbuatan yang dilakukan bukan lagi atau sama sekali dirasakan sebagai beban bahkan sebaliknya akan membebani dirinya jika tidak berbuat sebagaimana seharusnya.

Hasil penelitian terdahulu oleh Permana, K. B., Imbrani, H., & Sopiah, E. S. S. (2024) dengan judul Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada CV Petenunan Berkah Majalaya menyatakan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian oleh Hasyim, M. A. N., Maje, G. I. L., & Priyadi, S. A. P. (2020) dengan Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kahatex menunjukkan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Diperkuat dengan penelitian

terdahulu oleh Berdasarkan hasil penelitian oleh Napitupulu, F. Z. Z. T., & Irfanudin, A. M. (2024) dengan judul Pengaruh Motivasi Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT LUCKY TEXTILE GRUP TANGERANG menunjukkan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

2.2.2 Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan

Pengawasan dapat di definisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan organisasi dan manajemen dapat tercapai. Pengawasan adalah fungsi di dalam manajemen fungsional yang harus dilaksanakan oleh setiap pimpinan semua unit atau satuan kerja terhadap pekerjaan yang dilaksanakan sesuai tugas pokoknya masing-masing. Pengawasan oleh pimpinan khususnya yang berupa pengawasan dengan langsung penting dilakukan, dengan maksud agar tidak terjadi penyimpangan dalam melaksanakan pekerjaan.

Hasil penelitian terdahulu oleh Karnawan, I. M. L. A., & Supratikta, H. (2022) dengan judul Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Gandawisesa Makmur di Jakarta menunjukkan bahwa Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian oleh Hidayat, M. J. (2020) Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Lingkungan Kerja dan Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Medan menyatakan bahwa Pengawasan memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Diperkuat dengan penelitian terdahulu oleh Hutabarat, Y. P. (2022) dengan judul Pengaruh Pengawasan, Pengembangan Karir dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Suka Mitra Sejati Medan menunjukkan bahwa Pengawasan

berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Suka Mitra Sejati Medan.

2.2.3 Pengaruh Disiplin Kerja dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan

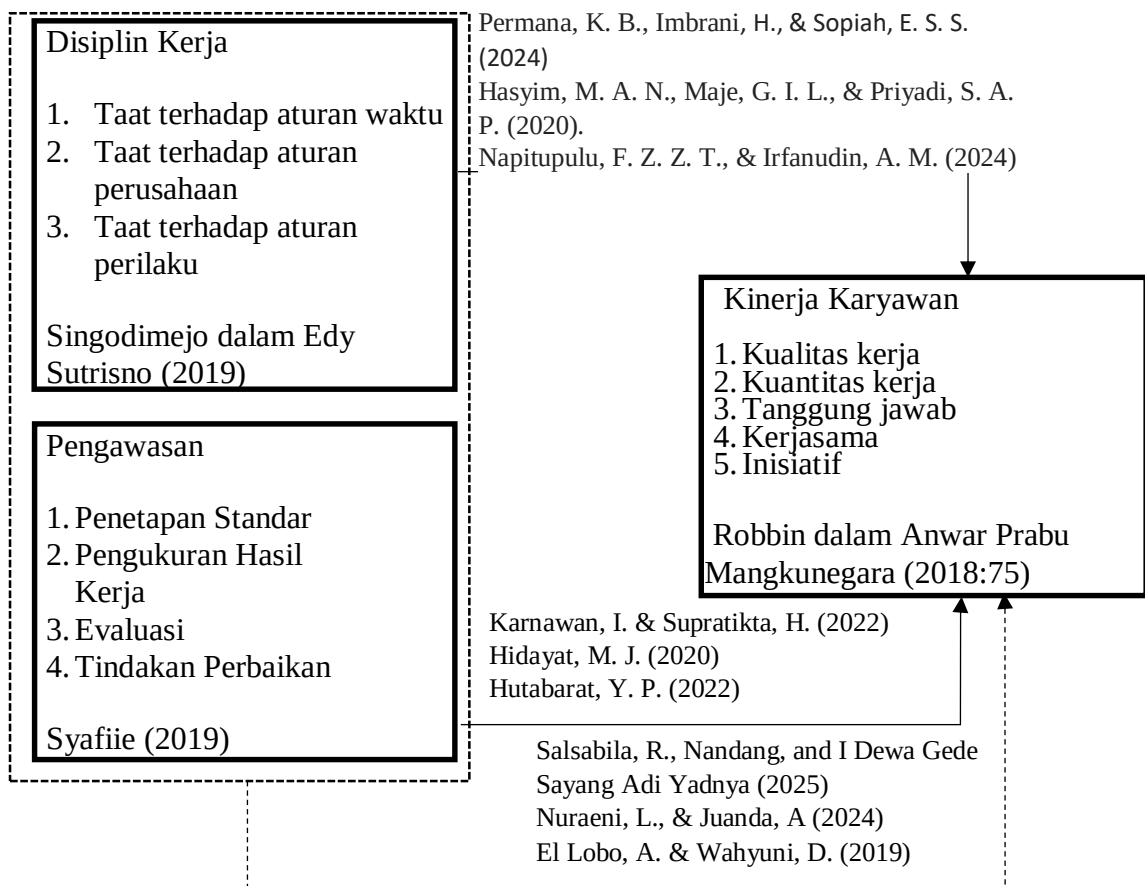
Didalam sebuah perusahaan disiplin kerja dan pengawasan merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatnya kinerja karyawan dan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Dengan perpaduan disiplin kerja terhadap karyawan itu sendiri agar karyawan bertanggung jawab dalam pekerjaan yang telah dikerjakannya dan pengawasan yang dilakukan agar pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan yang telah direncanakan.

Hasil penelitian terdahulu Nuraeni, L., & Juanda, A. (2024) dengan judul Pengaruh Disiplin Kerja dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kurabo Manunggal Textile Industries Kota Tangerang menunjukkan bahwa Disiplin Kerja dan Pengawasan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kurabo Manunggal Textile Industries Kota Tangerang.

Berdasarkan hasil penelitian oleh Salsabila, R., Nandang, and I Dewa Gede Sayang Adi Yadnya (2025) dengan judul Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pengawasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Indo Liberty Textiles menunjukkan bahwa Pengawasan dan Disiplin Kerja Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Diperkuat dengan penelitian terdahulu oleh El Lobo, A., & Wahyuni, D. (2019) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengawasan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja menunjukkan bahwa Pengawasan dan Disiplin Kerja Berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

2.3 Paradigma Penelitian

Berdasarkan teori-teori dari penelitian terdahulu, dapat dijadikan sebagai landasan penulisan untuk suatu penelitian, serta menjadi acuan dalam membangun kerangka berpikir penulis, maka dapat di gambarkan secara sistematis hubungan antara variabelnya yaitu Disiplin Kerja, Pengawasan dan Kinerja Karyawan dalam paradigma penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.1 Paradigma Penelitian

Keterangan:

- ➔ = Berpengaruh secara simultan
- ➔ = Berpengaruh secara parsial

2.4 Hipotesis Penelitian

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

1. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan
- b. Terdapat pengaruh Pengawasan terhadap Kinerja Karyawan

2. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh Disiplin Kerja dan Pengawasan terhadap Kinerja Karyawan