

BAB II

URAIAN TEORITIS

2.1. Uraian Teori

2.1.1. Pengertian Tenaga Kerja

Tenaga kerja merupakan istilah yang identik dengan istilah personalia, di dalamnya meliputi buruh. Buruh yang dimaksud adalah mereka yang bekerja pada usaha perorangan dan diberikan imbalan kerja secara harian maupun borongan sesuai dengan kesepakatan kedua belah pihak, biasanya imbalan kerja tersebut diberikan secara harian. Dalam hidup tentu membutuhkan suatu pekerjaan agar dapat berlangsung sesuai dengan apa yang direncanakan, dengan memiliki pekerjaan kehidupan akan berlangsung lebih baik. Oleh sebab itu banyak perusahaan yang membutuhkan tenaga kerja untuk membangun perusahaannya agar perusahaan tersebut dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

Berbicara tenaga kerja tentunya berbicara juga masalah ketenagakerjaan yang banyak dialami orang-orang. Masalah dari ketenagakerjaan ini ada karena beberapa faktor diantaranya seperti pendidikan yang rendah, pertumbuhan ekonomi yang lamban dan kesempatan mendapatkan kerja yang minim. Untuk dapat mengatasi masalah seperti ini tentunya dilakukan berbagai cara seperti meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan meningkatkan kualitas pendidikan. Dengan meningkatkan kedua poin tersebut secara beringingan masalah yang dialami oleh ketenagakerjaan tersebut pun dapat teratasi. Tapi mengatasi masalah seperti ini tidak semudah membalikan tangan, perlu kerja keras pihak pemerintah.

Menurut Sutedi (2012:1) “Sejak negara ini didirikan, bangsa Indonesia telah menyadari bahwa pekerjaan merupakan kebutuhan asasi warga negara sebagaimana diamanatkan dalam Pasal 27 ayat (2) UUD Tahun 1945 yang menyatakan bahwa tiap-tiap warga negara berhak atas pekerjaan dan penghidupan yang layak kemanusiaan”.

Menurut Uwiyono (2014:26) “Tenaga kerja adalah setiap orang baik laki-laki atau perempuan yang sedang dalam dan atau akan melakukan pekerjaan, baik di dalam maupun di luar hubungan kerja guna menghasilkan barang dan atau jasa untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun masyarakat”.

Menurut Khakim (2014:1) “Istilah buruh sejak dulu sudah populer dan kini masih sering dipakai sebagai sebutan untuk kelompok tenaga kerja yang sedang memperjuangkan program organisasinya. Istilah tenaga kerja dalam praktek sering dipakai untuk menunjukkan status hubungan kerja, seperti pekerja kontrak, pekerja borongan, pekerja harian, pekerja honorer, pekerja tetap dan sebagainya. Sedangkan istilah karyawan atau pegawai lebih sering dipakai untuk data administrasi”.

Menurut Asyhadie, (2012:1) “Ketenagakerjaan berasal dari kata dasar tenaga kerja yang artinya segala hal yang berhubungan dengan tenaga kerja pada waktu sebelum, selama dan sesudah masa kerja”.

Berdasarkan pendapat ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan atau jasa, baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat dapat meliputi setiap orang yang bekerja dengan menerima upah atau

imbalan dalam bentuk lain atau setiap orang yang bekerja sendiri dengan tidak menerima upah atau imbalan. Tenaga kerja meliputi pegawai negeri, pekerja formal, dan orang yang belum bekerja atau pengangguran. Dengan kata lain, pengertian tenaga kerja lebih luas dari pada pekerja.

2.1.2. Perencanaan Tenaga Kerja

Perencanaan tenaga kerja dapat dilakukan melalui sisi persediaan dan sisi kebutuhan. Dari sisi persediaan, perencanaan tenaga kerja cenderung membicarakan persoalan yang terkait dengan calon tenaga kerja atau perencanaan mengenai orang-orang yang akan menjadi pendatang baru pada kelompok angkatan kerja. Perencanaan ini pada akhirnya akan lebih banyak membahas mengenai jumlah dan mutu tenaga kerja.

Perencanaan tenaga kerja dapat dilakukan melalui sisi persediaan dan sisi kebutuhan. Dari sisi persediaan lebih banyak membahas mengenai jumlah dan mutu tenaga kerja, perencanaan tenaga kerja cenderung membicarakan persoalan yang terkait dengan calon tenaga kerja atau orang-orang yang akan menjadi pendatang baru pada kelompok angkatan kerja. Perencanaan tenaga kerja dari sisi kebutuhan merupakan derived demand dimana kebutuhan tenaga kerja baru akan ada, jika ada permintaan terhadap barang dan jasa yang dihasilkan oleh masyarakat.

Perencanaan adalah proses untuk menentukan tujuan organisasi yang akan dicapai perusahaan dan mengatur strategi yang akan dilaksanakan. Perencanaan ini dapat disusun untuk jangka pendek, jangka panjang dan akan dipakai sebagai dasar untuk mengendalikan kegiatan perusahaan. Perencanaan sumber daya

manusia adalah sebagai suatu perencanaan yang mengandung harapan bagi seseorang karyawan secara individu, dan bilamana memenuhi persyaratan serta mampu melakukan tugasnya sesuai yang diharapkan perusahaan atau lembaga organisasi, maka proses dalam meniti karier karyawan yang bersangkutan akan tercapai kenaikan pangkat atau jabatan yang diinginkan.

Menurut Mangkunegara (2011: 5) “Perencanaan sumber daya manusia atau tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi”.

Menurut Sedarmayanti (2017:23) “Perencanaan sumber daya manusia atau tenaga kerja sebagai proses manajemen untuk menentukan bagaimana organisasi seharusnya berpindah dari posisi sumber daya manusia sekarang ke posisi sumber daya manusia yang diinginkan. Perencanaan sumber daya manusia dapat menjadi input penting bagi perencanaan strategi”.

Menurut Kasmir (2016:56-57) “Perencanaan tenaga kerja berkaitan dengan kebutuhan sumber daya manusia jangka panjang, mengapa hal ini diperlukan. Hal ini disebabkan tenaga kerja dari waktu ke waktu selalu berubah-ubah, tergantung dari kondisinya. Perubahan kebutuhan sumber daya manusia ini disebabkan penurunan karyawan yang terjadi di semua perusahaan. Makin tinggi kebutuhan maka kebutuhan sumber daya manusia juga selalu diperlukan”.

Berdasarkan pendapat ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan tenaga kerja adalah suatu proses mengumpulkan informasi secara reguler, dan analisa situasi dan *trend* untuk masa kini dan masa depan dari

kebutuhan dan persediaan tenaga kerja. Perencanaan tenaga kerja termasuk faktor-faktor penyebab adanya ketidakseimbangan dan penyajian pilihan pengambilan keputusan, kebijaksanaan, dan program aksi, sebagai bagian dari proses perencanaan untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

2.1.3. Pengertian Penilaian Kinerja

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja pegawai mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. Setiap pekerjaan memiliki kriteria pekerjaan yang spesifik, atau dimensi kerja yang mengidentifikasi elemen-elemen yang paling penting dari suatu pekerjaan. Organisasi atau instansi perlu mengetahui berbagai kelemahan dan kelebihan pegawai sebagai landasan untuk memperbaiki kelemahan dan menguatkan kelebihan dalam rangka meningkatkan produktifitas dan pengembangan pegawai sehingga kinerja pegawai pada setiap instansi harus dioptimalkan demi tercapainya tujuan instansi tersebut. Untuk itu perlu dilakukan penilaian kinerja secara periodik yang berorientasi pada masa lalu atau masa yang akan datang.

Penilaian kinerja merupakan proses yang harus dilakukan dalam mengevaluasi kinerja karyawan. Penilaian kinerja dapat dilakukan oleh beragam pihak, yaitu oleh rekan kerja, atasan langsung maupun oleh karyawan itu sendiri. Apabila penilaian kinerja terhadap pegawai dilakukan dengan benar maka para karyawan, penyelia, departemen SDM, dan perusahaan akan menguntungkan dengan jaminan bahwa upaya para individu karyawan mampu berkontribusi pada fokus strategi dari perusahaan.

Sule dan Saefullah (2012:327-323) “Pada dasarnya penilaian kinerja adalah upaya untuk membandingkan kinerja yang dicapai dengan tujuan dan standar yang telah ditetapkan semula. Penilaian kinerja merupakan sebuah proses yang berkelanjutan dan secara terus menerus”.

Menurut Indrajit dan Djokopranoto (2013:371) “Untuk menilai kinerja suatu fungsi diperlukan ukuran tertentu, dan dalam hal ini tentu saja dibutuhkan suatu ukuran kinerja, ukuran kinerja adalah suatu ukuran untuk mengetahui seberapa jauh suatu pekerjaan itu dilakukan dengan baik”

Menurut Kasmir (2016:181) “Penilaian kinerja biasanya dilakukan pihak manajemen perusahaan untuk satu atau beberapa periode tertentu. Artinya karyawan akan dinilai kinerja dalam satu periode tertentu, misalnya 1 (satu) semester atau 1 (satu) tahun”.

Berdasarkan pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja dipergunakan sebagai alat yang tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para bawahan, namun juga untuk mengembangkan dan memotivasi bawahan. Di sisi lain penilaian kinerja juga dapat menjadi sumber dari kegelisahan dan frustrasi baik bagi manajer maupun bawahannya. Hal ini disebabkan karena adanya ketidakpastian dan standar ganda yang melingkupi banyak sistem penilaian kinerja bawahan.

Penilaian kinerja kerja dapat dilakukan oleh atasan, sejawat maupun bawahan. Namun dengan penilaian kinerja yang dilakukan oleh bawahan yang dimasukkan ke dalam sistem penilaian kinerja perusahaan secara keseluruhan ternyata mampu membantu efektifitas manajerial, evaluasi dan promosi personil,

merubah kultur perusahaan, pelaksanaan rencana strategis, mengurangi biaya keputusan promosi dan membantu penugasan kembali beban-beban pekerjaan.

2.1.4. Manajemen Kinerja

Bekerja merupakan kegiatan dan bagia hidup dari manusia untuk mengubah keadaan menjadi lebih baik dalam suatu alam lingkungannya. Perubahan itu ditujukan untuk memenuhi kebutuhan, memelihara, dan mempertahankan hidup. Dalam proses pencapai kebutuhan yang diinginkan tiap individu cenderung akan dihadapkan pada hal-hal baru yang mungkin tidak dapat diduga sebelumnya. Melalui bekerja dan bertambah pengalaman seseorang akan memperoleh kemajuan dalam hidupnya. Oleh karena itu, dalam proses bekerja itulah seseorang dapat dilihat bagaimana kinerjanya.

Menurut Mubarok (2017:77) “Kineja pada dasarnya merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seorang individu atau kelompok orang dari keseluruhan pelaksanaan tugas selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja, target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan dan disepakati bersama. dengan demikian kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggungjawab dan hasil yang diharapkan”.

Seorang karyawan akan selalu mendambakan penghargaan terhadap hasil pekerjaanya dan mengharapkan imbalan yang adil. Penilaian kinerja perlu dilakukan seobyektif mungkin karena akan memotivasi karyawan dalam melakukan kgiatannya. Disamping itu pula penilaian kinerja dapat memberikan

informasi untuk kepentingan pemberian gaji, promosi dan melihat perilaku karyawan.

Penilaian kinerja yang obyektif dan tepat sangat menguntungkan baik bagi karyawan maupun perusahaan, oleh karena itu penilaian kinerja dalam sebuah organisasi harus dilakukan apabila perusahaan ingin cepat mencapai misi dan visi yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja meliputi dimensi kinerja karyawan dan akuntabilitas.

Ketidakberhasilan dari sistem penilaian kinerja bawahan lebih banyak disebabkan karena ketidakmampuan perusahaan untuk; memperoleh sistem penilaian yang baik, adanya sistem penilaian yang tidak komunikatif, ketidaktepatan sistem penilaian yang digunakan, sistem penilaian yang digunakan tidak didukung oleh seluruh komponen perusahaan dan ketidakmampuan perusahaan untuk memonitor sistem penilaian yang dijalankannya.

Menurut Mubarak (2017:77) “Manajemen kinerja pada dasarnya merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seorang individu atau kelompok orang dari keseluruhan pelaksanaan tugas selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, sasaran atau criteria yang telah ditentukan dan disepakati bersama”.

Sistem manajemen kinerja merupakan proses pengukuran kinerja yang akan memberikan umpan balik bagi perencanaan strategis. Dengan adanya sistem kinerja tersebut, diharapkan suatu organisasi mampu memiliki perencanaan yang lebih baik karena didasarkan pada proses pembelajaran dari hasil kinerja sebelumnya.

Manajemen kinerja merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumberdaya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis secara terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang dapat mendorong pada pengembangan dan peningkatan kinerja ke arah yang lebih baik dan berkualitas, melalui komunikasi yang berkesinambungan antara pimpinan dengan pegawai sejalan dengan apa yang diharapkan oleh organisasi.

Manajemen kinerja merupakan suatu cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik bagi organisasi, kelompok dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja sesuai dengan target yang telah direncanakan, standar dan persyaratan kompetensi yang telah ditentukan. Dengan demikian manajemen kinerja adalah sebuah proses yang harus dicapai, dan pendekatannya untuk mengelola dan mengembangkan manusia melalui suatu cara yang dapat meningkatkan kemungkinan bahwa sasaran akan dapat dicapai dalam suatu jangka waktu tertentu baik pendek maupun panjang.

Pencapaian tujuan organisasi menunjukkan hasil kerja atau prestasi kerja organisasi dan menunjukkan sebagai kinerja atau performa organisasi. Hasil kerja organisasi diperoleh dari serangkaian aktivitas yang dijalankan organisasi. Aktivitas organisasi dapat berupa pengelolaan sumberdaya organisasi, maupun proses pelaksanaan kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk menjamin agar aktivitas tersebut dapat mencapai hasil yang diharapkan, diperlukan upaya manajemen dalam pelaksanaan aktivitasnya.

2.1.5. Pengertian Pengawasan

Pengawasan merupakan suatu usaha sistematis untuk menerapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan.

Pengawasan manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menerapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan.

Menurut Sumarsono (2012:109) menyatakan bahwa “Pengawasan merupakan program dan meliputi penentuan standar-standar yang menjadi bahan perbandingan. Hal-hal yang senyatanya terjadi diawasi dan diperbandingkan dengan standar itu sehingga hal-hal yang menyimpang yang tidak dapat ditoleransi perlu dicari sebab musabab sehingga dapat dilakukan tindakan koreksi”.

Menurut Amirullah dan Budiyo (2014:298) “Pengawasan sebenarnya berkisar pada kegiatan memberikan pengamatan, pemantauan, penyelidikan dan

pengevaluasian keseluruhan kegiatan manajemen agar tujuan yang sudah ditetapkan dapat dicapai secara tepat”.

Menurut Hasibuan (2013:242) “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, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana yaitu selaras dengan standar”.

Berdasarkan pada batasan pengertian tersebut di atas dapatlah ditarik suatu kesimpulan bahwa pengawasan adalah suatu usaha pimpinan yang menginginkan agar setiap pekerjaan dilaksanakan sebagaimana mestinya. Dengan kata lain bahwa tujuan pengawasan adalah untuk mengetahui dan menilai kenyataan yang sebenarnya tentang objek yang diawasi, apakah sesuai dengan yang semestinya atau tidak.

Pengawasan secara umum diartikan sebagai suatu kegiatan administrasi yang bertujuan mengandalkan evaluasi terhadap pekerjaan yang sudah diselesaikan apakah sesuai dengan rencana atau tidak. Karena itu bukanlah dimaksudkan untuk mencari siapa yang salah satu yang benar tetapi lebih diarahkan kepada upaya untuk melakukan koreksi terhadap hasil kegiatan. Dengan demikian jika terjadi kesalahan atau penyimpangan-penyimpangan yang tidak sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai, maka segera diambil langkah-langkah yang dapat meluruskan kegiatan berikutnya sehingga terarah pelaksanaannya.

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan di atas penulis memberikan kesimpulan bahwa pengawasan sebagai salah satu fungsi manajemen. Kepentingannya tidak diragukan lagi seperti halnya dengan fungsi-fungsi

manajemen lainnya, karena pengawasan dapat menentukan apakah dalam proses pencapaian tujuan telah sesuai dengan apa yang direncanakan atautkah belum.

2.1.6. Teknik Pengawasan

Pengawasan merupakan kegiatan yang mempunyai peranan yang sangat penting bagi lancarnya kegiatan suatu organisasi. Pengawasan bisa menjadi fungsi pengendali bagi manajemen untuk memastikan bahwa rencana-rencana yang telah mereka tetapkan dapat berjalan secara mulus dan lancar sehingga organisasi bisa mencapai setiap sasaran yang telah ditetapkannya.

Pencegahan daripada terjadinya penyimpangan, kekeliruan, kesalahan, kelemahan serta penyalahgunaan dan penyelewengan sangat memerlukan teknik-teknik pengawasan yang dapat dan cepat serta mampu mengendalikan. Teknik-teknik pengawasan dapat dikatakan menjalankan pengawasan terhadap bidang-bidang atau bagian-bagian tertentu saja, tetapi dapat mengendalikan keseluruhan daripada pelaksanaan.

Teknik pengawasan, terdapat dua cara untuk memastikan pegawai merubah tindakan atau sikapnya yang telah mereka lakukan dalam bekerja, yaitu dengan dilakukannya pengawasan langsung (*direct control*) dan pengawasan tidak langsung (*indirect control*). Pengawasan langsung diartikan sebagai teknik pengawasan yang dirancang bangun untuk mengidentifikasi dan memperbaiki penyimpangan rencana. Dengan demikian pada pengawasan langsung ini, pimpinan organisasi mengadakan pengawasan secara langsung terhadap kegiatan yang sedang dijalankan, yaitu dengan cara mengamati, meneliti, memeriksa dan mengecek sendiri semua kegiatan yang sedang dijalankan tadi. Tujuannya adalah

agar penyimpangan-penyimpangan terhadap rencana yang terjadi dapat diidentifikasi dan diperbaiki.

Sementara pengawasan tidak langsung diartikan sebagai teknik pengawasan yang dilakukan dengan menguji dan meneliti laporan-laporan pelaksanaan kerja. Tujuan dari pengawasan tidak langsung ini adalah untuk melihat dan mengantisipasi serta dapat mengambil tindakan yang tepat untuk menghindarkan atau memperbaiki penyimpangan. Pengawasan tidak langsung sangat mungkin dilakukan apabila tingkat kualitas para pimpinan dan bawahannya tinggi.

Menurut Sule dan Saefullah (2012:327-328) teknik pengawasan berdasarkan berbagai hal, yaitu :

1. Pengawasan langsung dan pengawasan tidak langsung.
 - a. Pengawasan langsung, adalah pengawasan yang dilakukan secara pribadi oleh pimpinan atau pengawas dengan mengamati, meneliti, memeriksa, mengecek di tempat pekerjaan, dan menerima laporan-laporan secara langsung pula dari pelaksanaan.
 - b. Pengawasan tidak langsung, diadakan dengan mempelajari laporan-laporan yang diterima dari pelaksana baik lisan maupun tertulis, mempelajari pendapat-pendapat masyarakat dan sebagainya tanpa pengawasan "*on the spot*".
2. Pengawasan preventif dan represif.
 - a. Pengawasan preventif, dilakukan melalui pra audit sebelum pekerjaan dimulai. Misalnya dengan mengadakan pengawasan terhadap

- persiapan-persiapan, rencana kerja, rencana anggaran, rencana penggunaan tenaga dan sumber-sumber lain.
- b. Pengawasan represif, dilakukan melalui post audit, dengan pemeriksaan terhadap pelaksanaan di tempat (inspeksi), meminta laporan pelaksanaan dan sebagainya.
3. Pengawasan intern dan pengawasan ekstern.
- a. Pengawasan intern, adalah pengawasan yang dilakukan oleh aparat dalam organisasi itu sendiri. Pada dasarnya pengawasan harus dilakukan oleh pucuk pimpinan sendiri. Setiap pimpinan unit dalam organisasi pada dasarnya berkewajiban membantu pucuk pimpinan mengadakan pengawasan secara fungsional sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing.
 - b. Pengawasan ekstern, adalah pengawasan yang dilakukan oleh aparat dari luar organisasi sendiri, seperti halnya pengawasan dibidang keuangan oleh Badan Pemeriksa Keuangan sepanjang meliputi seluruh Aparatur Negara dan Direktorat Jenderal Pengawasan Keuangan Negara terhadap departemen dan instansi pemerintah lain.
4. Pengawasan langsung dan pengawasan tidak langsung.
- c. Pengawasan langsung, adalah pengawasan yang dilakukan secara pribadi oleh pimpinan atau pengawas dengan mengamati, meneliti, memeriksa, mengecek sendiri secara “*on the spot*” di tempat pekerjaan, dan menerima laporan-laporan secara langsung pula dari pelaksana. Hal ini dilakukan dengan inspeksi.

- d. Pengawasan tidak langsung, diadakan dengan mempelajari laporan-laporan yang diterima dari pelaksana baik lisan maupun tertulis, mempelajari pendapat-pendapat masyarakat dan sebagainya tanpa pengawasan “*on the spot*”.
5. Pengawasan preventif dan represif.
- c. Pengawasan preventif, dilakukan melalui pra audit sebelum pekerjaan dimulai. Misalnya dengan mengadakan pengawasan terhadap persiapan-persiapan, rencana kerja, rencana anggaran, rencana penggunaan tenaga dan sumber-sumber lain.
 - d. Pengawasan represif, dilakukan melalui post audit, dengan pemeriksaan terhadap pelaksanaan di tempat (inspeksi), meminta laporan pelaksanaan dan sebagainya.
6. Pengawasan intern dan pengawasan ekstern.
- a. Pengawasan intern, adalah pengawasan yang dilakukan oleh aparat dalam organisasi itu sendiri. Pada dasarnya pengawasan harus dilakukan oleh pucuk pimpinan sendiri. Setiap pimpinan unit dalam organisasi pada dasarnya berkewajiban membantu pucuk pimpinan mengadakan pengawasan secara fungsional sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing.
 - b. Pengawasan ekstern, adalah pengawasan yang dilakukan oleh aparat dari luar organisasi sendiri, seperti halnya pengawasan dibidang keuangan oleh Badan Pemeriksa Keuangan sepanjang meliputi seluruh

Aparatur Negara dan Direktorat Jenderal Pengawasan Keuangan Negara terhadap departemen dan instansi pemerintah lain.

2.1.7. Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin merupakan tingkat konsistensi dan konsekuen seseorang terhadap suatu komitmen atau kesepakatan bersama yang berhubungan dengan tujuan yang akan dicapai waktu dan proses pelaksanaan suatu kegiatan. Artinya disiplin memiliki tingkat konsisten dan konsekuen untuk mencapai suatu proses kegiatan yang dilakukan oleh seseorang demi mencapai suatu komitmen atau kesepakatan yang memiliki tujuan agar disiplin ini bisa tercapai secara maksimal.

Disiplin sangat penting untuk dikembangkan karena tidak hanya bermanfaat di kantor saja, tetapi pegawai itu sendiri. Dengan adanya disiplin kerja dapat dilaksanakan dengan tertib dan lancar. Pembelajaran dapat dilaksanakan dengan tepat waktu sehingga target dapat tercapai. Selain itu, prestasi juga dapat terwujud dengan secara optimal. Tidak lagi yang datang terlambat masuk dan tidak ada lagi melupakan pekerjaan tanpa persiapan. Semua bekerja sesuai dengan standar waktu dan standar kualitas yang telah ditetapkan sebelumnya.

Disiplin kerja sangat penting untuk dikembangkan karena tidak hanya bermanfaat di kantor saja, tetapi pegawai itu sendiri. Dengan adanya disiplin kerja dapat dilaksanakan dengan tertib dan lancar. Pembelajaran dapat dilaksanakan dengan tepat waktu sehingga target dapat tercapai. Selain itu, prestasi juga dapat terwujud dengan secara optimal. Tidak lagi yang datang terlambat masuk dan tidak ada lagi melupakan pekerjaan tanpa persiapan. Semua bekerja sesuai dengan standar waktu dan standar kualitas yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pendisiplinan dilakukan secara profesional dengan sasarannya. Dalam perspektif korektif, disiplin kerja berguna untuk mengoreksi tindakan pegawai yang tidak tepat. Sanksi yang diberikan bukan sebagai hukuman, melainkan untuk mengoreksi perilaku yang salah. Biasanya yang melanggar aturan dipantau apakah ia menunjukkan sikap untuk mengubah perilaku atau tidak. Dalam perspektif hak-hak individu, disiplin kerja berguna untuk melindungi hak-hak untuk memastikan bahwa manfaat penegakan disiplin melebihi konsekuensi-konsekuensi negatif yang harus ditanggung.

Menurut Stoner (2012:90) “Disiplin pada umumnya ditegakkan bila seseorang karyawan melanggar kebijakan perusahaan atau tidak memenuhi harapan hasil kerja dan manajer harus bertindak untuk mengatasi situasi itu”.

Menurut Hasibuan (2012:193) “Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggungjawab bagi seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya”.

Menurut Handoko (2012:208) “Disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional. Ada dua tipe kegiatan pendisiplinan yaitu preventif dan korektif”.

Berdasarkan pendapat ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Kedisiplinan adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan baik yang tertulis maupun tidak.

Kedisiplinan dapat diartikan bilamana pegawai datang dan pulang tepat waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi, karena tanpa dukungan disiplin pegawai yang baik, maka sulit untuk mewujudkan tujuannya.

2.1.8. Indikator Disiplin

Disiplin yang baik mencerminkan tanggung jawab yang besar terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini dapat mendorong semangat kerja dan tercapainya tujuan tersebut. Namun disiplin saja belum cukup untuk menghasilkan prestasi kerja yang baik, karena disiplin tidak disertai kemampuan kerja maka tujuan tersebut tidak dapat dicapai.

Disiplin merupakan variabel yang dipengaruhi oleh sejumlah faktor dari dalam maupun dari luar diri pegawai. Faktor dari dalam adalah persepsi terkait dengan peraturan tersebut. Peraturan dibuat untuk mencapai tujuan. Tetapi, tidak semua setuju dengan aturan yang telah dibuat. Jika pegawai menganggap aturan itu baik, guru atau pegawai akan melaksanakan aturan tersebut dengan sukarela. Namun, apabila pegawai menganggap aturan tersebut buruk, pegawai tidak akan patuh. Mungkin saja di depan pimpinan sang pegawai patuh, tetapi dibelakang justru mengabaikan peraturan tersebut.

Menurut Hasibuan (2012:195-198) indikator disiplin adalah:

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan.

Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup

menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja dengan sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

2. Teladan pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan, karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), para bawahan pun akan kurang disiplin.

3. Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula. Balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan karyawan. Artinya semakin besar balas jasa, semakin baik kedisiplinan karyawan. Sebaliknya, apabila balas jasa kecil, kedisiplinan karyawan menjadi rendah. Karyawan sulit untuk berdisiplin baik selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.

4. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting, dan minta diperlakukan sama

dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman, akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Manajer yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya. Dengan keadilan yang baik, akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula. Jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap perusahaan agar kedisiplinan karyawan perusahaan baik pula.

5. Pengawasan melekat

Pengawasan melekat adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu hadir di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan. Karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk,

6. Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan perusahaan.

7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas bertindak

untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani menindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahannya. Dengan demikian, pimpinan akan memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan.

8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal terdiri dari *Direct Single Relationship*, *Direct Group Relationship*, dan *Cross Relationship* hendaknya berjalan harmonis. Manajer harus berusaha menciptakan suasana kemanusiaan yang serasi serta memikat, baik secara vertikal maupun horizontal diantara semua karyawannya. Terciptanya *Human Relationship* yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan. Jadi, kedisiplinan karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting menjadi landasan dalam menyusun skripsi. Di dalam penelitian ini terdapat beberapa penelitian terdahulu yang dapat dilihat pada tabel 2.1 diantaranya yaitu :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti/Tahun	Judul	Hasil Penelitian
1.	Hepiana Patmarina (2012)	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Produktivitas Kerja Perusahaan CV. Laut Selatan Jaya Di Bandar Lampung	<p>Berdasarkan hasil analisis kualitatif dapat disimpulkan bahwa: disiplin kerja karyawan yang dilaksanakan CV. Laut Selatan Jaya dalam kategori sedang berdasarkan jawaban responden sebanyak 48,15%, produktivitas kerja karyawan dalam katagori sedang berdasarkan jawaban responden sebanyak 38,89%, dan kinerja perusahaan juga dalam katagori sedang berdasarkan jawaban responden sebanyak 42,69%. Berdasarkan hasil analisis kuantitatif dengan model regresi berganda diperoleh persamaan regresi berganda: $Y = 32,195 + 0,000000090926 X_1 + 0,0000001831 X_2$. Berdasarkan hasil persamaan regresi tersebut dapat diketahui nilai koefisien disiplin kerja (b1) dan nilai koefisien produktivitas kerja karyawan (b2) relatif kecil. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh disiplin kerja dan produktivitas kerja karyawan terhadap kinerja perusahaan sedang-sedang saja. Selanjutnya berdasarkan hasil perhitungan koefisien penentu diperoleh koefisien penentu disiplin kerja (X1) sebesar 64% dan koefisien penentu produktivitas kerja karyawan (X2) sebesar 34%. Ini berarti pengaruh positif antara disiplin kerja karyawan terhadap produktivitas kerja karyawan terhadap kinerja perusahaan adalah sebesar 64 % untuk disiplin kerja karyawan, dan 34 % untuk produktivitas kerja karyawan yang mempengaruhi kinerja perusahaan pada CV. Laut Selatan Jaya.</p>

			<p>Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa : Disiplin kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, Produktivitas kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, dan disiplin kerja karyawan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan pada CV. Laut Selatan Jaya di Bandar Lampung, dapat diterima.</p>
2.	Elius Enambe (2015)	<p>Analisis Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia Pada Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Tolikara Provinsi Papua</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian sistem pengadaan pegawai baru di Dinas Kesehatan Kabupaten Tolikara dilaksanakan dengan cukup sesuai alokasi dan jumlah yang dibutuhkan namun masih kurang optimal dalam proses seleksi penerimaan pegawai baru. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan yang dibiayai langsung oleh pemerintah daerah Kabupaten Tolikara berjalan dengan baik namun kurang memadai fasilitas pendukung di tempat pendidikan dan pelatihan. Penempatan pegawai baru yang telah diterima selanjutnya ditempatkan di beberapa unit kerja sesuai dengan latar belakang bidang ilmu yang diperolehnya tetapi sering tidak sesuai dalam penempatannya.</p>
3.	William Agustinus Areros (2015)	<p>Pengaruh Pengawasan Terhadap Peningkatan Efektivitas Birokrasi (Studi Kasus Tentang Pelayanan Birokrasi di Kantor Sekretariat</p>	<p>Pengawasan yang dilakukan oleh atasan (<i>top down control</i>) sangat berpengaruh dalam pencapaian efektivitas birokrasi yang diharapkan. Dengan kata lain efektivitas birokrasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sangat bergantung pada pelaksanaan pengawasan guna menjamin terlaksananya sistem dan</p>

	<p>4. Lina (2016)</p>	<p>Walikota Manado)</p> <p>Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening</p>	<p>aturan yang telah ditetapkan oleh organisasi yang bersangkutan. Masyarakat sebagai penilai dan salah satu pengawas kegiatan-kegiatan pemerintah (<i>bottom up control</i>) benar-benar menyadari dan menjalankan fungsinya dengan baik karena setiap input yang diberikan dapat memperbaiki pelaksanaan birokrasi sehingga lebih efektif menuju ke arah efektivitas organisasi yang diharapkan. Dengan kata lain pelaksanaan pengawasan masyarakat mempunyai pengaruh positif bagi peningkatan' efektivitas birokrasi dari organisasi tersebut. Pelaksanaan pengawasan atasan dan pengawasan masyarakat telah memberikan kontribusi positif yang cukup besar dan signifikan terhadap efektivitas birokrasi</p> <p>Berdasarkan hasil penelitian Penilaian kinerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dibuktikan melalui penelitian ini. Budaya organisasi sebagai variabel intervening belum dapat dibuktikan melalui penelitian ini. Penelitian selanjutnya dapat menggali variabel intervening lainnya dan memungkinkan pula untuk menguji keberadaan variabel moderating mengingat penilaian kinerja telah terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Melihat nilai R², masih terdapat variabel independen lain yang dapat diteliti lebih lanjut. Penyebaran kuesioner dalam penelitian ini meliputi perguruan tinggi swasta di wilayah Jakarta Barat. Penelitian selanjutnya dapat memperluas wilayah penyebaran kuesioner. Hal</p>
--	-----------------------	---	---

			ini bertujuan agar hasil penelitian dapat lebih digeneralisir
--	--	--	---

2.3. Kerangka Pemikiran

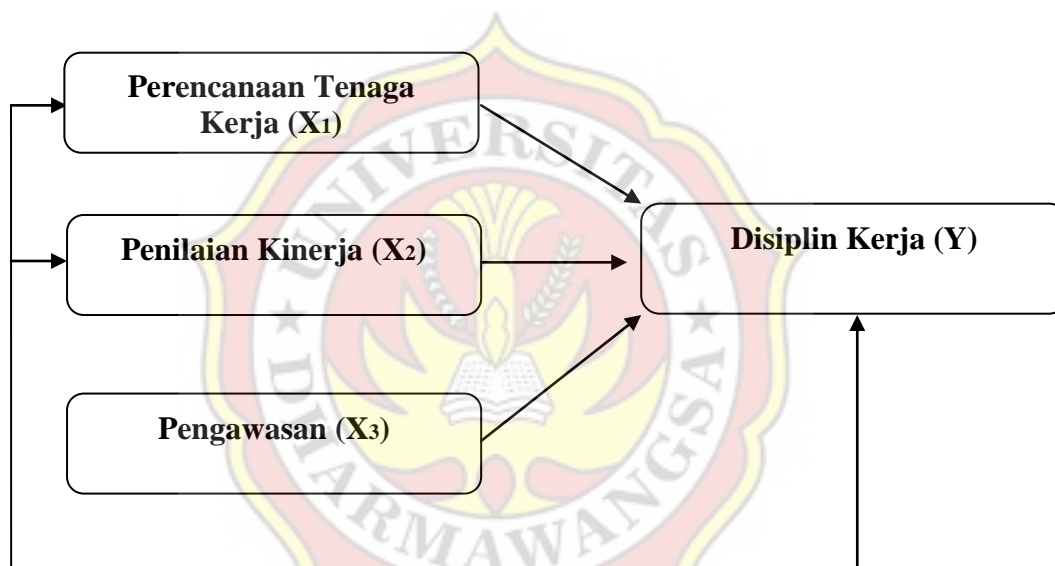
Perencanaan tenaga kerja (*manpower planning*) yang juga disebut sebagai perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) terdiri dari menempatkan sejumlah orang yang tepat, di tempat yang tepat, waktu yang tepat, melakukan hal yang benar untuk pencapaian tujuan organisasi. Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki pendekatan sistem dan seperangkat prosedur yang ditetapkan.

Kegiatan penilaian kinerja karyawan atau pegawai sudah menjadi hal umum khususnya di perusahaan besar maupun pada organisasi. Program ini dilaksanakan untuk mengevaluasi kinerja yang ada sehingga dapat segera mengambil tindakan bila terdapat hal yang menyimpang dari penilaian kinerja tersebut. Selain itu penilaian kinerja karyawan atau pegawai juga mendorong para karyawan atau pegawai untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas kerjanya.

Pengawasan penting sekali karena dijadikan tolak ukur dalam memberikan penilaian terhadap pekerjaan atau tugas seseorang ataupun kelompok dalam sebuah usaha dan organisasi. Pengawasan sangat dibutuhkan dalam organisasi untuk menjapai cita-cita dan tujuan dari organisasi tersebut. Salah satu dari lima fungsi dasar manajemen adalah kontrol atau pengawasan yang berfungsi untuk membantu memastikan apakah aktifitas yang dilakukan karyawan administrasi sesuai dengan tujuan dan cita-cita yang diinginkan. Selain itu juga fungsi ini dapat digunakan untuk memfasilitasi bagaimana melakukan perbaikan dan evaluasi terhadap hasil kerja.

Disiplin kerja pegawai mutlak harus dijalankan dan ditegakkan demi tumbuh berkembangnya suatu aparatur pemerintah dalam mengamalkan tugas dan tanggung jawab yang telah dipercayakan bangsa dan negara kepada pegawai negeri oleh karena itu sudah menjadi kewajiban setiap pegawai untuk menegakkan disiplin.

Berdasarkan uraian di atas maka kerangka pemikiran dari penelitian ini dapat lihat pada gambar 2.1 adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

2.4. Hipotesis

Perumusan hipotesis adalah sebagai langkah untuk memfokuskan masalah, mengidentifikasi data-data yang relevan untuk dikumpulkan, menunjukkan bentuk desain penelitian, termasuk teknik analisis yang akan digunakan, menjelaskan gejala sosial, mendapatkan kerangka penyimpulan, merangsang penelitian lebih lanjut.

Menurut Arikunto (2013:110) menyatakan bahwa “hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul”.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas maka dapat ditarik hipotesis dalam penelitian ini yaitu :

1. H₁ diduga ada pengaruh yang signifikan perencanaan tenaga kerja secara parsial terhadap disiplin kerja pegawai di kantor Pangkalan Utama TNI Angkatan Laut (Lantamal) I Belawan.
2. H₂ diduga ada pengaruh yang signifikan penilaian kinerja secara parsial terhadap disiplin kerja pegawai di kantor Pangkalan Utama TNI Angkatan Laut (Lantamal) I Belawan.
3. H₃ diduga ada pengaruh yang signifikan pengawasan secara parsial terhadap disiplin kerja pegawai di kantor Pangkalan Utama TNI Angkatan Laut (Lantamal) I Belawan.
4. H₄ diduga ada pengaruh yang signifikan perencanaan tenaga kerja, penilaian kinerja dan pengawasan secara simultan terhadap disiplin kerja pegawai di kantor Pangkalan Utama TNI Angkatan Laut (Lantamal) I Belawan.