

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Uraian Teoritis

2.1.1 Pengertian Pengawasan Kerja

Pengawasan mempunyai arti penting bagi setiap organisasi. Pengawasan bertujuan agar hasil pelaksanaan pekerjaan diperoleh secara berdaya guna (efisien) dan berhasil guna efektif, sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Dan sebagaimana diketahui bahwa masing-masing fungsi pimpinan berhubungan erat satu sama lain, yaitu: Merencanakan, mengorganisasikan, menyusun dan memberi perintah serta pengawasan. Semua ini merupakan prosedur atau urutan pelaksanaan dalam merealisasikan tujuan yang akan dicapai. Dari semua fungsi pimpinan, fungsi pengawasan merupakan salah satu kunci yang menentukan berhasil sasaran atau tujuan yang telah direncanakan sebelumnya.

Menurut Daulay (2017: 218) menyatakan bahwa pengawasan adalah usaha sistemik untuk menetapkan standard pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standard yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya yang dimiliki perusahaan telah dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan. Definisi pengawasan tersebut menunjukkan bahwa pengawasan merupakan proses unsur-unsur esensial.

Menurut Handoko (2016: 25), pengawasan (*controlling*) adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Hal ini dapat positif maupun negatif. Pengawasan positif mencoba untuk mengetahui apakah tujuan organisasi dicapai dengan efisien dan efektif. Pengawasan negatif mencoba untuk menjamin bahwa kegiatan yang tidak diinginkan atau dibutuhkan tidak terjadi atau terjadi kembali.

Fahmi (2014: 138) menjelaskan bahwa pengawasan secara umum dapat didefinisikan sebagai cara suatu organisasi mewujudkan kinerja yang efektif dan efisien, serta lebih jauh mendukung terwujudnya visi dan misi organisasi. Sedangkan menurut Kadarisman (2015: 173) bahwa pengawasan sebagai salah satu fungsi manajemen yang merupakan suatu proses yang tidak terputus untuk menjaga agar pelaksanaan tugas, fungsi dan wewenang tidak menyimpang dari aturan yang telah ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Daulay (2017: 218) menambahkan bahwa pengawasan merupakan proses pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan. Pengawasan adalah segala usaha atau kegiatan untuk mengetahui dan menilai kenyataan yang sebenarnya mengenai pelaksanaan tugas atau kegiatan, apakah sesuai dengan yang semestinya atau tidak.

Pengawasan juga dimaksudkan sebagai suatu usaha sistematis oleh manajemen bisnis untuk membandingkan kinerja standard, rencana atau tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu untuk menentukan apakah kinerja sejalan

dengan standard tersebut dan untuk mengambil tindakan penyembuhan yang diperlukan untuk melihat bahwa sumber daya manusia digunakan dengan seefektif dan seefisien mungkin di dalam mencapai tujuan (Daulay, 2017: 219).

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pengawasan kerja adalah suatu proses kegiatan pimpinan yang sistematis untuk membandingkan, memastikan dan menjamin bahwa tujuan dan sasaran serta kegiatan organisasi yang akan dan telah terlaksana dengan baik dan sesuai dengan standar, rencana, intruksi dan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan perusahaan, serta untuk mengambil tindakan perbaikan dan pencegahan yang diperlukan sumber daya yang paling efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan.

2.1.2 Fungsi Pengawasan Kerja

Fungsi pengawasan kerja merupakan fungsi yang berhubungan dengan usaha menyelamatkan jalannya perusahaan ke arah yang dicita-citakan yaitu ke arah yang telah direncanakan. Dilihat hubungannya di antara fungsi-fungsi manajemen, fungsi perencanaan berhubungan erat dengan fungsi pengawasan karena dapat dikatakan rencana itu sebagai standard atau alat pengawasan bagi pekerjaan yang sedang dikerjakan. Pelaksanaan rencana akan baik, jika pengawasan dilakukan dengan baik. Demikian pula fungsi menggerakkan atau pemberian perintah berhubungan erat dengan fungsi pengawasan karena sesungguhnya pengawasan itu merupakan tindak lanjut dari perintah-perintah yang sudah dikeluarkan (Daulay, 2017: 220).

Menurut Kadarisman (2015: 194), fungsi pengawasan kerja antara lain:

1. Menetapkan tujuan-tujuan dan merencanakan bagaimana mencapainya.

2. Menentukan berapa banyak orang (karyawan) diperlukan serta keterampilan-keterampilan yang perlu dimiliki mereka (*organization*).
3. Menyeleksi individu-individu untuk mengisi posisi-posisi (*staffing*) dan kemudian mereka diberi tugas kerja dan ia membantu mereka yang bertanggung jawab untuk melaksanakannya dengan baik (*direction*).
4. Dengan aneka macam laporan, ia meneliti bagaimana baiknya rencana-rencana dilaksanakan dan ia mempelajari kembali rencana-rencana sehubungan dengan hasil-hasil yang dicapai dan apabila perlu, rencana-rencana tersebut dimodifikasi.

Sedangkan menurut Handoko (2016: 26), fungsi pengawasan kerja pada dasarnya mencakup empat unsur, yaitu:

1. Penetapan standard pelaksanaan.
2. Penentuan ukuran-ukuran pelaksanaan.
3. Pengukuran pelaksanaan nyata dan membandingkannya dengan standard yang telah ditetapkan.
4. Pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan bila fungsi pelaksanaan menyimpang dari standard.

Menurut Fahmi (2014: 143), secara umum ada beberapa alasan mengapa dalam suatu perusahaan diperlukan pengawasan, yaitu:

1. Agar kualitas *output* yang dihasilkan menjadi lebih baik dan sesuai dengan keinginan banyak pihak.
2. Terbentuknya konsep manajemen sesuai dengan yang diinginkan oleh pihak komisaris maupun manajemen perusahaan.

3. Dengan adanya pengawasan maksimal diharapkan tujuan dan keinginan terbentuknya *good corporate governance* akan dapat diwujudkan.

2.1.3 Maksud dan Tujuan Pengawasan Kerja

Menurut Dauly (2017: 222), maksud dan tujuan pengawasan kerja antara lain:

1. Mengetahui jalannya pekerjaan apakah lancar atau tidak.
2. Memperbaiki kesalahan yang dibuat oleh pegawai dan mengusahakan pencegahan agar tidak terulang kembali kesalahan yang sama atau timbulnya kesalahan baru.
3. Mengetahui penggunaan *budget* yang telah ditetapkan dalam rencana awal (*planning*) terarah kepada sasarannya dan sesuai dengan yang direncanakan.
4. Mengetahui pelaksanaan kerja sesuai dengan program (fase/tingkat pelaksanaan).
5. Mengetahui hasil pekerjaan dibandingkan dengan yang telah ditetapkan dalam perencanaan.

Menurut Kadarisman (2015: 201), tujuan adanya fungsi pengawasan kerja yaitu untuk menciptakan kondisi yang mendukung kelancaran dan ketepatan pelaksanaan tugas, kebijaksanaan, peraturan perundang-undangan yang dilakukan oleh atasan langsung. Dengan adanya pengawasan ini maka usaha untuk menentukan apa yang sedang dilakukan berupa penilaian atas kinerja yang dihasilkan berdasarkan atas rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh sebab itu, kegiatan pengawasan tersebut tidak dapat dipisahkan dengan segala usaha membandingkan hasil yang telah dicapai dengan standar yang sudah

direncanakan.

2.1.4 Jenis-Jenis Pengawasan Kerja

Menurut Handoko (2016: 359), ada tiga jenis dasar pengawasan kerja, yaitu:

1. Pengawasan pendahuluan

Dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan.

2. Pengawasan “*concurrent*”

Tipe pengawasan ini merupakan proses dimana aspek tertentu dari suatu produser harus disetujui dulu, atau syarat tertentu harus dipenuhi dulu sebelum kegiatan-kegiatan bisa dilanjutkan, atau menjadi semacam peralatan “*double-check*” yang lebih menjamin ketepatan pelaksanaan suatu kegiatan.

3. Pengawasan umpan balik

Menurut Usman (2013: 87), ada empat jenis pengawasan yaitu:

1. Pengawasan melekat

Serangkaian kegiatan yang bersifat sebagai pengendalian yang terus menerus, dilakukan langsung terhadap bawahannya, secara preventif dan refresif agar pelaksanaan tugas bawahan tersebut berjalan secara efektif dan efisien sesuai dengan rencana kegiatan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

2. Pengawasan fungsional

Setiap upaya pengawasan dilakukan oleh aparat yang ditunjuk khusus untuk melakukan audit secara bebas terhadap objek yang diawasinya. Aparat

pengawas fungsional melakukan tugas berupa pemeriksaan, verifikasi, komfirmasi, survey, penilaian, audit, dan pemantauan.

3. Pengawasan masyarakat

Pengawasan yang dilakukan masyarakat atas penyelenggaraan suatu kegiatan pengawasan masyarakat berbentuk kontrol masyarakat terhadap pengelolaan sumber daya organisasi.

4. Pengawasan legislatif

Pengawasan ini mengawasi tata cara penyelenggaraan perintah dan keuangan Negara, pengawasan legislatif merupakan pengawasan politik terhadap eksekutif.

2.1.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengawasan Kerja

Menurut Handoko (2016: 363-364), faktor-faktor yang mempengaruhi pengawasan, diantaranya yaitu:

1. Perubahan lingkungan organisasi. Berbagai perubahan lingkungan organisasi terjadi terus menerus dan tidak dapat dihindari, seperti munculnya inovasi produk dan pesaing baru, diketemukannya bahan baku baru, adanya peraturan pemerintah baru dan sebagainya. Melalui fungsi pengawasan manajer mendeteksi perubahan-perubahan yang berpengaruh pada barang dan jasa organisasi, sehingga mampu menghadapi tantangan atau memanfaatkan kesempatan yang diciptakan perubahan-perubahan yang terjadi.
2. Peningkatan kompleksitas organisasi. Semakin besar organisasi semakin memerlukan pengawasan yang lebih formal dan hati-hati. Berbagai jenis produk harus diawasi untuk menjamin bahwa kualitas dan profabilitas tetap

terjaga, penjualan eceran pada para penyalur perlu dianalisis dan dicatat secara tepat.

3. Kesalahan-kesalahan. Bila para bawahan tidak pernah membuat kesalahan, manajer dapat secara sederhana melakukan fungsi pengawasan. Tetapi kebanyakan anggota organisasi sering membuat kesalahan-kesalahan memesan barang atau komponen yang salah, membuat penentuan harga yang terlalu rendah, masalah-masalah didiagnosa secara tidak tepat.
4. Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang. Bila manajer mendelegasikan wewenang kepada bawahannya, tanggung jawab atasan itu tidak berkurang. Satu-satunya cara manajer dapat menentukan apakah bawahan telah melakukan tugas-tugas yang telah dilimpahkan kepadanya adalah dengan mengimplementasikan sistem pengawasan. Tanpa sistem tersebut, manajer tidak dapat memeriksa pelaksanaan tugas bawahan.

2.1.6 Metode Pengawasan Kerja

Menurut Handoko (2016: 374), metode pengawasan di dalam manajemen yang paling dikenal adalah metode pengawasan dengan dua pendekatan, yaitu:

1. Pendekatan Pengawasan Non-Kuantitatif

Metode pengawasan non-kuantitatif adalah metode-metode pengawasan yang digunakan manajer dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen. Pada umumnya hal ini mengawasi keseluruhan *performance* organisasi. Dan sebagian besar mengawasi sikap dan *performance* para karyawan. Teknik-teknik yang sering digunakan meliputi:

- a. Pengamatan (*control by observation*).
- b. Inspeksi teratur dan langsung (*control by regular and spot inspection*)
- c. Pelaporan lisan dan tertulis (*control by report*)
- d. Evaluasi pelaksanaan.
- e. Diskusi antara manajer dan bawahan tentang pelaksanaan suatu kegiatan.

2. Pendekatan Pengawasan Kuantitatif

Sebagian besar teknik-teknik pengawasan kuantitatif cenderung untuk menggunakan data khusus dan metode-metode kuantitatif untuk mengukur dan memeriksa kuantitas dan kualitas keluaran (*output*). Metode pendekatan pengawasan kuantitatif tersebut terdiri dari:

- a. Anggaran (*budget*) seperti 1) anggaran operasi, anggaran pembelanjaan modal, anggaran penjualan, anggaran kas dan sebagainya, 2) anggaran-anggaran khusus, seperti *planning programming budgeting system*, *zero base budgeting* dan *human resource accounting*.
- b. Audit, seperti 1) internal audit, 2) eksternal audit dan 3) manajemen audit.
- c. Analisis *break even*
- d. Analisis rasio, dan
- e. Bagan dan teknik yang berhubungan dengan waktu pelaksanaan kegiatan.

2.1.7 Pengertian Disiplin Kerja

Suatu perusahaan dalam mencapai suatu tujuan sangat ditentukan oleh dan mutu profesionalitas juga ditentukan oleh disiplin para karyawannya. Disiplin sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, terutama untuk memotivasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun

kelompok. Di samping itu disiplin bermanfaat mendidik karyawan mematuhi dan menaati peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada, sehingga menghasilkan kinerja yang baik.

Menurut Singodimedjo (2011: 86), disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma yang berlaku di sekitarnya. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan. Disiplin diartikan sebagai sikap kajian dari seseorang atau sekelompok orang yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau mematuhi segala aturan atau keputusan yang telah ditetapkan.

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Dengan demikian bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan itu diabaikan, atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin yang buruk (Sutrisno, 2013: 86). Sedangkan menurut Mangkunegara (2017: 129), disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi.

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan di atas maka dapat disimpulkan sebagai sikap dari seseorang atau kelompok yang taat atau patuh terhadap peraturan atau tata tertib yang berlaku, dalam melakukan tugas dan kewajibannya pada suatu organisasi untuk mencapai tujuan.

2.1.8 Macam-Macam Disiplin Kerja

Menurut Mangkunegara (2017: 129), ada dua bentuk disiplin kerja, yaitu:

1. 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 *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 menegakkan disiplin kerja.

2. 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.

2.1.9 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Singodimedjo (2011: 89), yang mempengaruhi disiplin karyawan adalah:

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya pemberian kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila

ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan.

2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Peranan keteladanan sangat berpengaruh besar dalam perusahaan, karena pimpinan dalam suatu perusahaan masih menjadi panutan karyawan. Para bawahan akan meniru apa yang dilihatnya setiap hari, apapun yang dibuat pimpinannya. Oleh sebab itu bila seorang pimpinan menginginkan tegaknya disiplin dalam perusahaan, maka ia harus lebih dulu memperaktekkan, supaya dapat diikuti dengan baik oleh karyawan lainnya.

3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

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

4. Keberanian pimpinan dalam mengambil keputusan

Bila seseorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa.

5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan para karyawan akan 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 satu dengan yang lain. Seorang karyawan tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri. Keluhan dan kesulitan mereka ingin didengar, dan dicarikan jalan keluar. Pimpinan yang berhasil memberikan perhatian yang besar kepada karyawannya akan dapat menciptakan disiplin yang baik.

Dari pendapat Singodimejo disimpulkan disiplin kerja adalah suatu usaha dari manajemen organisasi untuk menerapkan atau menjalankan peraturan ataupun ketentuan yang harus dipatuhi oleh setiap karyawan tanpa terkecuali. Bahwa apabila suatu organisasi ingin mengusahakan agar kinerja karyawan optimal, maka salah satu usaha yang harus dilakukan adalah menegakkan disiplin kerja. Maka dari faktor penting disiplin kerja perlu mendapat perhatian dalam rangka menggerakkan roda organisasi untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai instansi. Disiplin kerja merupakan suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap semua peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis.

2.1.10 Indikator Disiplin Kerja

Menurut Fauzia (2011: 73), pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, beberapa indikator

disiplin itu adalah sebagai berikut:

1. Tingkat kehadiran

Jumlah kehadiran karyawan untuk melakukan aktivitas pekerjaan dalam perusahaan yang ditandai dengan rendahnya tingkat ketidakhadiran karyawan.

2. Tata cara kerja

Aturan atau ketentuan yang harus dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi.

3. Ketaatan atas atasan

Mengikuti apa yang diarahkan atasan guna mendapatkan hasil yang baik.

4. Kesadaran kerja

Sikap seseorang secara sukarela mengerjakan tugasnya dengan baik bukan paksaan.

5. Tanggung jawab

Kesediaan karyawan mempertanggung jawabkan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakan, serta perilaku kerjanya.

2.1.11 Pengertian Kinerja Karyawan

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017: 67). Berbagai pengertian kinerja menurut para ahli menyatakan bahwa “kinerja adalah sebagai

perluasan dari bertemunya individu dan harapan tentang apa yang seharusnya dilakukan individu terkait dengan satu peran dan kinerja tersebut merupakan evaluasi terhadap berbagai kebiasaan dalam organisasi yang membutuhkan standarisasi yang jelas (Umam, 2012: 187).

Menurut Priansa (2017: 49) bahwa kinerja merupakan perwujudan atas pekerjaan yang telah dihasilkan atau diemban pegawai. Hasil tersebut tercatat dengan baik sehingga tingkat ketercapaian kinerja yang seharusnya dan hal-hal yang terjadi dapat dievaluasi dengan baik.

Dalam pengertian yang lebih rinci dijelaskan bahwa kinerja adalah 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 Standar*). Standar Kinerja adalah tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan, dan merupakan perbandingan atas tujuan atau target yang ingin dicapai (Bangun, 2012: 231).

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika (Sutrisno, 2011: 170).

Dapat disimpulkan bahwa kinerja seseorang ditentukan oleh kemampuan dan motivasinya untuk melaksanakan pekerjaan. Kinerja juga dapat diartikan sebagai kualitas, kuantitas, dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas”.

Kuantitas adalah hasil yang dapat dihitung sejauh mana seseorang dapat berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan, kualitas adalah bagaimana seseorang menjalankan tugasnya (Sutrisno, 2013: 160).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kerja seseorang dalam sebuah organisasi perusahaan berdasarkan atas kemampuan dan pengetahuan. Hasil kerja yang dicapai oleh seseorang haruslah dapat memberikan kontribusi yang penting bagi perusahaan yang dilihat dari segi kualitas dan kuantitas yang dirasakan oleh perusahaan dan sangat besar manfaatnya bagi kepentingan perusahaan di masa sekarang dan yang akan datang.

2.1.12 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja dalam suatu organisasi dilakukan oleh segenap sumber daya manusia dalam organisasi, baik unsur pimpinan maupun pekerja, banyak sekali yang mempengaruhi sumber daya manusia dalam menjalankan kinerjanya. Terdapat faktor yang berasal dari dalam diri sumber daya manusia sendiri maupun dari luar dirinya.

Menurut Sutrisno (2013: 176), ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Efektivitas dan efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Masalahnya adalah bagaimana proses terjadinya efisiensi dan efektivitas organisasi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas apakah efektif atau tidak.

2. Otoritas dan Tanggung Jawab

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut. Kinerja karyawan akan dapat terwujud bila karyawan mempunyai komitmen dengan organisasinya dan ditunjang dengan disiplin kerja yang tinggi.

3. Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan. Dengan demikian, bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan diabaikan atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin yang buruk. Sebaliknya, apabila karyawan tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik.

4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk ide untuk merencanakan suatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik. Atasan yang buruk akan selalu mencegah inisiatif bawahannya, lebih-lebih bawahan yang kurang disegani. Dengan perkataan lain, inisiatif karyawan yang ada di dalam organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan memengaruhi kinerja.

5. Pengawasan

Pengawasan dapat didefinisikan sebagai cara suatu organisasi mewujudkan kinerja yang efektif dan efisien, serta lebih jauh mendukung terwujudnya visi dan misi organisasi. Pengawasan adalah sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai.

6. Motivasi

Motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong atau yang menjadi sebab seseorang melakukan suatu kegiatan/perbuatan yang berlangsung secara sadar dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ketercapainya tujuan tertentu.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2017: 67), faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia kan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. Sedangkan faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan kerja.

2.1.13 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2017: 75), kinerja karyawan dapat diukur dalam beberapa hal. Ukuran tersebut mencerminkan besar kecilnya kinerja. unsur-unsur yang dinilai adalah:

1. Kualitas kerja mencerminkan mutu standar yang telah ditentukan sebelumnya, biasanya disertai dengan peningkatan, ketepatan, ketelitian dan keberhasilan.
2. Kuantitas kerja mencerminkan peningkatan volume atau jumlah dari suatu kegiatan yang menghasilkan penyelesaian kerja dengan ekstra. Kuantitas kerja dapat diukur dengan melalui penambahan atas nilai fisik dari hasil kerja sebelumnya.
3. Inisiatif kerja sendiri sering mengikuti intruksi, kehati-hatian dan kerajinan.
4. Sikap kerja sendiri dari sikap terhadap perusahaan, karyawan lain, pekerjaan serta kerja sama.

Sedangkan standar pengukuran prestasi kerja menurut Sutrisno (2011: 180), yaitu:

1. Kuantitas kerja adalah jumlah kerja yang dilaksanakan oleh seseorang pegawai dalam suatu periode tertentu.
2. Kualitas kerja adalah mutu seorang karyawan atau pegawai dalam hal melaksanakan tugas-tugasnya meliputi kesesuaian, kerapian dan kelengkapan.
3. Pengetahuan tentang pekerjaan adalah segala sesuatu yang dia ketahui dan

dia mampu untuk mengerjakan pekerjaannya dan tanggung jawabnya.

4. Pendapat atau pernyataan yang disampaikan.
5. Keputusan yang di ambil
6. Perencanaan kerja adalah suatu proses mempersiapkan usaha atau kegiatan yang akan dilakukan secara sistematis dan logis untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan sebelumnya oleh pimpinan.
7. Daerah organisasi kerja adalah lingkungan perusahaan yang memiliki tujuan yang sama dalam tercapainya suatu tujuan perusahaan.

Dengan pengukuran kinerja yang berkaitan dengan hasil kinerja, dapat menjadikan alat dalam menghasilkan data dan tujuan setelah kejadian atas setiap sikap-sikap yang diinginkan perusahaan dalam mengukur kinerja karyawan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

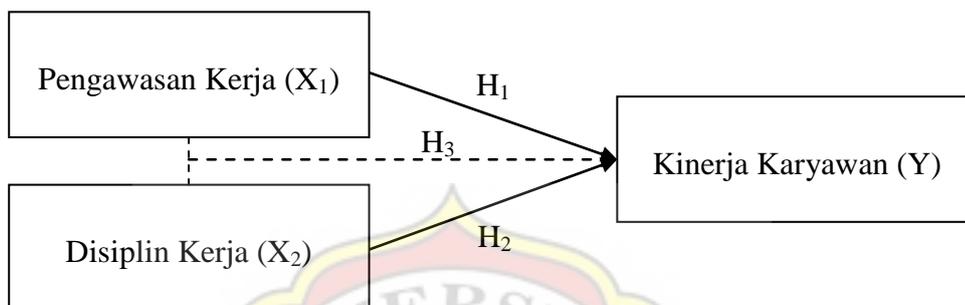
No	Peneliti	Judul Penelitian	Metode dan Hasil Penelitian
1	Vanita Dora Lisa Br. Ginting (2017) Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara	Pengaruh Disiplin dan Pengawasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkom Indonesia Tbk. Tanjung Mulia-Cabang Medan.	Penelitian ini menggunakan metode asosiatif. Adapun hasil penelitiannya adalah: 1. Ada pengaruh yang signifikan antara disiplin terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Indonesia Tbk. Tanjung Mulia-Cabang Medan. 2. Ada pengaruh yang signifikan antara pengawasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Indonesia Tbk. Tanjung Mulia-Cabang Medan. 3. Secara simultan ada pengaruh signifikan antara disiplin dan pengawasan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom

			Indonesia Tbk. Tanjung Mulia-Cabang Medan.
2.	Muhammad Habib Siregar (2017) Universitas Islam Negeri Sumatera Utara	Pengaruh Pengawasan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PDAM Tirtanadi Sumatera Utara	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Adapun hasil penelitiannya adalah: 1. Pengawasan berpengaruh terhadap Kinerja secara signifikan, hal ini terlihat pada uji t dimana t hitung 2,938 lebih besar dari t tabel 1,689 dengan signifikansi 0,035 dan dengan nilai koefisien sebesar 0,189. 2. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara signifikan terlihat dari uji t dimana t hitung 2,442 lebih besar dari t tabel 1,689 dengan signifikansi 0,020 dan dengan nilai koefisien sebesar 0,368. 3. Pengawasan dan Motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja secara signifikan. Dengan tingkat signifikansi sebesar $0,011 > 0,05$.
3	Patria Maya Sari (2015) Universitas Muhammadiyah Surakarta	Pengaruh Pengawasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Djitoe Indonesian Tobacco Di Surakarta Tahun 2014	Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif. Hasil penelitiannya adalah: 1) Pengawasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Djitoe Indonesian Tobacco di Surakarta Tahun 2014/2015; 2) Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Djitoe Indonesian Tobacco di Surakarta Tahun 2014/2015; 3) Pengawasan kerja dan disiplin kerja secara bersama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada pada PT. Djitoe Indonesian Tobacco di Surakarta Tahun 2014/2015.

4	Sri Purnama (2018) Universitas Islam Negeri Sumatera Utara	Pengaruh Pengawasan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Camat Panyabungan Barat Kabupaten Mandailing Natal	<p>Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Adapun hasil penelitiannya adalah:</p> <p>1) Pengawasan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Camat Panyabungan Barat Kabupaten Mandailing Natal. Hal ini dapat dilihat dari hasil uji t pada variabel pengawasan dengan nilai t hitung sebesar 4,417 lebih besar dari t tabel 2,093 dan nilai signifikan sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$). Jadi dengan demikian H_a diterima.</p> <p>2) Disiplin Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Camat Panyabungan Barat Kabupaten Mandailing Natal. Hal ini dapat dilihat dari hasil uji t pada variabel Disiplin Kerja dengan nilai t hitung sebesar 1,713 lebih kecil dari t tabel 2,093 dan nilai signifikan sebesar 0,096 lebih besar dari 0,05 ($0,000 < 0,05$), jadi dengan demikian H_0 tidak diterima.</p> <p>3) Pengawasan dan Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Camat Panyabungan Barat Kabupaten Mandailing Natal. Hal ini dapat dilihat dari hasil statistik F hitung sebesar 16,443 lebih besar dari F tabel 2,87 dan nilai signifikansinya 0,000. Oleh karena itu nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$).</p>
---	---	---	--

2.3 Kerangka Konseptual

Berdasarkan tinjauan pustaka dan penelitian terdahulu, maka kerangka konseptual antara pengawasan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah dugaan sementara terhadap permasalahan yang sedang diteliti. Hipotesis merupakan saran penelitian ilmiah karena hipotesis adalah instrumen kerja dari suatu teori yang siap diuji secara empiris. Jadi, hipotesis merupakan suatu rumusan yang menyatakan adanya hubungan tertentu antardua variabel atau lebih. Hipotesis ini bersifat sementara, dalam arti dapat diganti dengan hipotesis lain yang lebih tepat dan lebih benar berdasar pengujian.