

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Teori tentang Manajemen**

###### **2.1.1.1 Definisi Manajemen**

Manajemen merupakan sebuah proses merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengalokasikan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien dengan menggunakan sumber daya organisasi (Sahir, et al. 2021). Manajemen adalah suatu proses kegiatan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengkoordinasian dan pengawasan dengan menggunakan berbagai sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Slameto, 2021).

Manajemen menyentuh, mempengaruhi dan memasuki seluruh aspek kehidupan manusia, sehingga manusia mampu mengenali kemampuannya berikut kelebihan dan kekurangan sendiri, manajemen menunjukkan cara-cara yang lebih efektif dan efisien dalam pelaksanaan pekerjaan. Manajemen memungkinkan untuk mengurangi hambatan-hambatan dalam mencapai tujuan. Manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu (Larasati, 2021). Berdasarkan pendapat dari para ahli di atas, maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia seperti proses merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Pemahaman manajemen ini menjelaskan pada kita bahwa untuk mencapai tujuan tertentu, maka kita tidak bergerak sendiri, tetapi membutuhkan orang lain untuk bekerja sama dengan baik.

###### **2.1.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan termonologi baru bagi manajemen personalia yang menempatkan sumber daya manusia sebagai sumber

keunggulan kompetitif dengan memberdayakan, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia dalam organisasi agar mampu memberikan kontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi berdasarkan keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki (Chairina, 2021). Manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat didefinisikan sebagai ilmu dan seni dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengevaluasian atas sumber daya manusia saat pengadaan, pengembangan, pengkompensasian, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja untuk mencapai tujuan organisasi, keinginan karyawan dan kebutuhan masyarakat (Batjo dan Shaleh, 2021).

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) menunjuk pada filsafat, kebijakan, prosedur dan praktik yang berhubungan dengan manajemen orang. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian (Riniwati, 2021). Berdasarkan pendapat dari para ahli di atas, maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengevaluasian kerja agar efektif dan mampu memberikan kontribusi secara optimal untuk terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

### **2.1.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi manajemen sumber daya manusia ada 2 (dua) yaitu:

1. Fungsi operasional dalam manajemen sumber daya manusia mencakup kegiatan-kegiatan teknis yang berkaitan langsung dengan pengelolaan tenaga kerja. Salah satu komponen utama dari fungsi ini adalah proses pengadaan karyawan (*recruitment*), yang meliputi perekrutan, seleksi, dan penempatan individu yang tepat pada posisi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Setelah karyawan direkrut, pengembangan (*development*) menjadi fokus berikutnya, melalui pelatihan dan peningkatan kompetensi agar karyawan mampu bekerja lebih optimal sesuai dengan tuntutan pekerjaannya. Selain itu, kompensasi (*compensation*) juga menjadi bagian penting dari fungsi operasional, di mana organisasi mengelola pemberian upah, gaji, insentif, bonus, serta tunjangan lainnya

sebagai bentuk penghargaan terhadap kontribusi karyawan. Fungsi ini juga mencakup pemeliharaan (*maintenance*), yang bertujuan menjaga kesejahteraan dan kenyamanan kerja bagi karyawan agar loyalitas dan produktivitas tetap terjaga. Terakhir, terdapat pemutusan hubungan kerja (*separation*), baik karena pensiun, pengunduran diri, maupun pemutusan kontrak, yang harus dilakukan secara profesional sesuai regulasi dan etika kerja.

2. Fungsi manajerial dalam MSDM lebih bersifat strategis dan menyangkut pengambilan keputusan jangka panjang terkait tenaga kerja. Fungsi ini diawali dengan perencanaan (*planning*), di mana organisasi menentukan kebutuhan tenaga kerja di masa depan, merancang program pengembangan karyawan, serta merumuskan kebijakan SDM yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Perencanaan ini sangat penting untuk memastikan keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang. Langkah berikutnya adalah pengorganisasian (*organizing*), yang berkaitan dengan penataan struktur organisasi, pembagian tugas, serta penempatan tanggung jawab yang efisien agar alur kerja berjalan lancar. Kemudian, pengarahan (*directing*) dilakukan melalui pemberian instruksi, motivasi, dan kepemimpinan kepada karyawan agar mereka mampu bekerja secara efektif dan mencapai target organisasi. Terakhir, fungsi pengendalian (*controlling*) berperan dalam memantau, mengevaluasi, serta mengukur kinerja karyawan dan efektivitas kebijakan SDM, guna memastikan bahwa pelaksanaannya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dan mendukung tujuan organisasi secara keseluruhan (Slameto, 2021).

#### 2.1.1.4 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia mengandung empat tujuan sebagai berikut:

1. Tujuan sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya. Organisasi atau perusahaan bisnis diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah-masalah sosial. Implikasi dari tujuan sosial MSDM di perusahaan adalah ditambahkannya tanggung

jawab sosial ke dalam tujuan perusahaan atau yang dikenal dengan *Corporate Social Responsibility* (CSR) seperti program kesehatan lingkungan, proyek perbaikan lingkungan, program pelatihan dan pengembangan (*Research & Development*), serta menyelenggarakan gerakan dan mesponsori berbagai kegiatan sosial. Perusahaan merupakan bagian integrasi dari kehidupan masyarakat. Perusahaan akan menjadi efektif selama menjalankan aktivitas yang dibutuhkan masyarakat. Kontribusi perusahaan terhadap masyarakat mengindikasikan bahwa faktor di luar organisasi akan berpengaruh terhadap aktivitas dan kemajuan organisasi. Masyarakat mengharapkan perusahaan bisnis untuk menyediakan produk dan jasa yang diperlukan dengan tingkat harga yang wajar, bermutu, dan pengiriman yang tepat waktu. Masyarakat mengharapkan perusahaan bisnis mematuhi nilai dan norma sosial. Masyarakat menginginkan setiap perusahaan bisnis dapat menyerap dan mendayagunakan sumber daya manusia yang ada, dan pada akhirnya masyarakat mengkehendaki agar setiap karyawan diperlakukan secara adil dan bijaksana.

## 2. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi untuk mencapai tujuannya. Divisi sumber daya manusia meningkatkan efektivitas organisasional dengan cara-cara sebagai berikut:

- a. Menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan bermotivasi tinggi.
- b. Mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif.
- c. Mengembangkan kualitas kerja dengan membuka kesempatan bagi terwujudnya aktualisasi diri karyawan.
- d. Menyediakan kesempatan kerja yang sama bagi setiap orang, lingkungan kerja sehat dan aman, serta memberikan perlindungan terhadap hak-hak karyawan.
- e. Mensosialisasikan kebijakan sumber daya manusia kepada semua karyawan.

f. Kunci kelangsungan hidup organisasi terletak pada efektivitas organisasi dalam membina dan memanfaatkan keahlian karyawan dengan berusaha meminimalkan kelemahan karyawan. Efektivitas organisasional bergantung pada efektivitas sumber daya manusianya, tanpa adanya tenaga kerja yang kompeten, suatu organisasi atau perusahaan akan berjalan biasa-biasa saja, walaupun organisasi itu mampu bertahan.

### 3. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi divisi sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Divisi sumber daya manusia harus meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia dengan cara memberikan konsultasi yang baik. Divisi sumber daya manusia semakin dituntut untuk mampu menyediakan program-program rekrutmen dan pelatihan ketenagakerjaan. Divisi sumber daya manusia harus mampu berfungsi sebagai penguji realitas ketika para manajer lini mengajukan gagasan dan arah yang baru.

### 4. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi. Karyawan akan keluar dari perusahaan apabila tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak harmonis. Konflik antar tujuan organisasi dapat menyebabkan kinerja karyawan rendah, ketidakhadiran, bahkan sabotase. Perusahaan diharapkan bisa memuaskan kebutuhan para karyawan yang terkait dengan pekerjaan. Karyawan akan bekerja efektif apabila tujuan pribadinya dalam bekerja tercapai. Aktivitas sumber daya manusia haruslah terfokus pada pencapaian keharmonisan antara pengetahuan, kemampuan, kebutuhan, dan minat karyawan dengan persyaratan pekerjaan dan imbalan yang ditawarkan oleh perusahaan (Chairina, 2021).

### 2.1.1.5 Manfaat Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia dapat memberikan manfaat bagi berbagai kalangan diantaranya:

1. Kegunaan Pengembangan SDM bagi organisasi
  - a. Peningkatan produktivitas kerja organisasi.
  - b. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan.
  - c. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat.
  - d. Meningkatkan semangat kerja dan komitmen organisasi.
  - e. Mendorong sikap keterbukaan manajemen (manajemen partisipatif).
  - f. Memperlancar atau mengefektifkan jalannya komunikasi operasional.
  - g. Penyelesaian konflik secara fungsional.
2. Kegunaan Pengembangan SDM bagi Pegawai
  - a. Keputusan lebih baik.
  - b. Kemampuan menyelesaikan masalah.
  - c. Internalisasi dan operasional faktor motivasional.
  - d. Dorongan meningkatkan kemampuan kerja.
  - e. Memperbesar rasa percaya diri.
  - f. Tersedianya informasi tentang program pengembangan kemampuan.
  - g. Meningkatkan kepuasan kerja.
  - h. Meningkatkan pengakuan atas kemampuan individu.
  - i. Memperbesar tekad untuk mandiri (Chairina, 2021).

### 2.1.2 Teori Kinerja

#### 2.1.2.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah tingkat prestasi atau hasil nyata seseorang yang dihitung secara periodik baik kualitas maupun kuantitas berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya sebagai hasil kewenangan dan tanggung jawab sebuah pekerjaan dalam suatu perusahaan atau organisasi (Sinaga, et al. 2021). Kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan

kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi (Afandi, 2021). Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif kebijakan operasional (Rismawati dan Mattalata, 2021).

Berdasarkan penjelasan ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah tingkat prestasi, penampilan kerja maupun hasil yang dicapai oleh seseorang dalam memainkan bagiannya yang digunakan sebagai dasar penilaian atas pencapaian diri karyawan atau organisasi kerja yang bersangkutan yang mencerminkan pengetahuan karyawan tentang pekerjaannya itu.

#### **2.1.2.2 Prinsip Dasar Kinerja**

Kinerja merupakan proses yang dilakukan secara kontinu dan saling berkaitan yang didasarkan pada prinsip dasar:

1. Perencanaan

Perencanaan kinerja merupakan kegiatan menentukan tujuan dan sasaran suatu organisasi. melakukan evaluasi atau penilaian kinerja periodik.

2. Memperbaiki kinerja

Manajemen kinerja harus bisa meningkatkan kinerja karyawan. Prestasi kerja karyawan yang dicapai kadang tidak tercapai.

3. Kejujuran

Proses manajemen kinerja haruslah didasarkan dengan kejujuran di antara pemimpin, karyawan dan rekan kerja.

4. Keberlanjutan

Dalam pelaksanaan manajemen kinerja ditetapkan sebuah standar kerja yang diberlakukan bagi karyawan dan organisasi dalam mencapai tujuan.

5. Menciptakan budaya

Manajemen kinerja bila dilaksanakan secara terus menerus dan ada perbaikan organisasi berkelanjutan akan memunculkan budaya seperti pentingnya mutu pekerjaan, inovasi, kreativitas, disiplin dan lain-lain.

#### 6. Sistematis

Dengan sistem yang tetap pelaksanaan kinerja berjalan dengan baik dan dapat meningkatkan kinerja sesuai dengan harapan organisasi (Fauzi dan Nugroho, 2021).

#### 2.1.2.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja

Sebagian besar literatur memusatkan perhatian kepada 6 faktor eksternal yang menentukan tingkat kinerja (prestasi kerja) seorang karyawan. Faktor-faktor penentu yang dimaksud adalah:

1. Lingkungan  
Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada di sekitar para pekerja yang akan berinteraksi langsung terhadapnya.
2. Perilaku Manajemen (Kepemimpinan)  
Adalah tentang bagaimana mempengaruhi orang lain, bawahan atau pengikut agar mau mencapai tujuan yang diinginkan sang pemimpin.
3. Desain Jabatan  
Desain jabatan adalah suatu catatan yang sistematis tentang tugas dan tanggung jawab suatu jabatan tertentu yang dituliskan berdasarkan fakta-fakta yang ada.
4. Penilaian Kinerja  
Penilaian kinerja adalah evaluasi sistematis terhadap kinerja karyawan.
5. Umpan Balik  
Umpan balik adalah tanggapan yang disampaikan oleh komunikan ketika seorang komunikator (pemberi pesan) menyampaikan pesannya.
6. Administrasi Pengupahan  
Adalah segala sesuatu yang diterima baik berupa fisik maupun non fisik (Shaleh, 2021).

#### 2.1.2.4 Manfaat Kinerja

Manajemen kinerja tidak hanya memberikan manfaat bagi organisasi, tetapi juga memberikan manfaat bagi manajer serta individu. Berikut uraiannya:

### 1. Bagi Organisasi

Manfaat manajemen kinerja adalah menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu, memperbaiki kinerja, memotivasi pekerja, meningkatkan komitmen, mendukung nilai-nilai inti, memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan, meningkatkan dasar keterampilan, mengusahakan perbaikan dan pengembangan berkelanjutan, mengusahakan basis perencanaan karir, membantu menahan pekerja terampil agar tidak pindah, mendukung inisiatif kualitas total dan pelayanan pelanggan, dan mendukung program perubahan budaya.

### 2. Bagi Manajer

Manfaat manajemen kinerja adalah mengupayakan klarifikasi kinerja dan harapan perilaku, menawarkan peluang menggunakan waktu secara berkualitas, memperbaiki kinerja tim dan individual, mengusahakan penghargaan non finansial pada staf, membantu karyawan yang kinerjanya rendah, digunakan untuk mengembangkan individu, mendukung kepemimpinan, proses motivasi dan pengembangan tim, mengusahakan kerangka kerja untuk meninjau ulang kinerja dan tingkat kompensasi.

### 3. Bagi Individu

Manfaat manajemen kinerja adalah memperjelas peran dan tujuan, mendorong dan mendukung untuk tampil baik, membantu pengembangan kemampuan dan kinerja, peluang menggunakan waktu secara berkualitas, dasar objektivitas dan kejujuran untuk mengukur kinerja, dan memformulasi tujuan dan rencana perbaikan cara bekerja dikelola (Sinaga, et al. 2021).

#### 2.1.2.5 Kriteria Kinerja

Ada 3 jenis dasar kriteria kinerja yaitu:

1. Kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seseorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana

seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.

2. Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal.
3. Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan makin ditekannya produktivitas dan daya saing internasional. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan (Afandi, 2021).

#### **2.1.2.6 Indikator Kinerja**

Kinerja individu dipengaruhi oleh indikator sebagai berikut:

1. Dorongan  
Setiap individu melaksanakan kegiatan didorong oleh faktor internal dan eksternal.
2. Kemampuan  
Setiap individu memiliki keahlian berbeda-beda sehingga kinerja seseorang akan berbeda.
3. Kebutuhan  
Kebutuhan individu memengaruhi kinerja seorang karyawan, kebutuhan hidup karyawan terutama gaji akan meningkatkan kinerja.
4. Harapan mengenai imbalan  
Melaksanakan suatu kegiatan atau pekerjaan mengharapkan suatu imbalan (Fauzi dan Nugroho, 2021).

#### **2.1.3 Disiplin Kerja**

##### **2.1.3.1 Pengertian Disiplin Kerja**

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 kerja yang buruk. Sebaliknya, bila

karyawan tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik (Sutrisno, 2021). Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat (Hasibuan, 2021).

Disiplin ialah sikap seseorang terhadap aturan dan kebijakan yang sudah ditentukan perusahaan sehingga memerlukan penyesuaian diri dan kerelaan hati. Tujuan dari implementasi disiplin di dalam perusahaan adalah: agar semua karyawan ingin dan sukarela untuk patuh dan taat pada seluruh aturan serta tata tertib yang ada pada perusahaan. Jika seluruh anggota perusahaan mampu menahan diri serta mematuhi seluruh aturan yang berlaku, sehingga dijadikan sebagai hal utama untuk dapat mencapai tujuan perusahaan. Dengan karyawan patuh dan taat pada semua aturan sudah mendukung secara positif atas pelaksanaan program yang sudah ditetapkan, untuk pencapaian tujuan perusahaan akan lebih mudah (Sisca, et al. 2021).

Berdasarkan uraian pendapat ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah suatu perilaku untuk taat pada seluruh peraturan yang telah ditetapkan dalam kebijakan perusahaan agar pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan dapat berjalan sesuai rencana yang telah ditetapkan.

### **2.1.3.2 Manfaat dan tujuan Disiplin Kerja**

Disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para karyawan:

1. Bagi organisasi

Adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal.

2. Bagi karyawan

Memperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian

karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya semaksimal mungkin demi terwujudnya tujuan organisasi (Sutrisno, 2021).

Tujuan utama dari disiplin adalah:

1. Untuk meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi.
2. Untuk mencegah kerusakan atau kehilangan harga benda, mesin, peralatan dan perlengkapan kerja yang disebabkan oleh ketidakhati-hatian, sendau gurau atau pencurian.
3. Untuk mengatasi kesalahan dan keteledoran yang disebabkan karena kurang perhatian, ketidakmampuan, dan keterlambatan.
4. Mencegah permulaan kerja yang lambat atau terlalu awalnya mengakhiri kerja yang disebabkan karena keterlambatan atau kemalasan.
5. Untuk mengatasi perbedaan pendapat antar karyawan dan mencegah ketidaktaatan yang disebabkan oleh salah pengertian dan salah penafsiran (Sutrisno, 2021).

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Karena hal ini akan mendorong gairah atau semangat kerja, dan mendorong terwujudnya tujuan organisasi. Semangat atau moril adalah: suatu istilah yang banyak dipergunakan tanpa adanya suatu perumusan yang saksama. Semangat menggambarkan suatu perasaan, agak berhubungan dengan tabiat, semangat kelompok, kegembiraan atau kegiatan. Untuk kelompok pekerja, penggunaan yang sudah lazim menyatakan bahwa semangat menunjukkan iklim dan suasana pekerjaan. Pegawai dengan semangat yang tinggi merasa bahwa mereka diikutsertakan tujuan organisasi patut diberi perhatian dan bahwa usaha-usaha mereka dikenal dan dihargai. Pegawai dengan semangat yang tinggi memberikan sikap yang positif, seperti: kesetiaan, kegembiraan, kerja sama, kebanggaan dalam dinas dan ketaatan kepada kewajiban. Produktivitas dan efisiensi yang tinggi cenderung merupakan akibat sikap-sikap dan tindakan-tindakan demikian. Sikap dan tindakan itu diantaranya disiplin. Disiplin termasuk dalam sikap mental pegawai. Yang dimaksud dalam sikap mental adalah: sikap

terhadap kerja itu sendiri, terhadap bekerja dalam industri, terhadap perlunya menghasilkan produk bermutu, terhadap pelayanan prima kepada pelanggan dan akhirnya terhadap integritas moral dan reputasi. Kedisiplin harus ditegakkan dalam suatu organisasi karena tanpa dukungan disiplin personil yang baik, maka organisasi akan sulit dalam mewujudkan tujuannya. Jadi dapatlah dikatakan bahwa kedisiplinan merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan (Afandi, 2021).

### **2.1.3.3 Ciri-ciri dan peraturan yang berkaitan dengan Disiplin Kerja**

Bentuk disiplin yang baik akan tercermin pada suasana yaitu:

1. Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
2. Tingginya semangat dan gairah kerja serta inisiatif para karyawan dalam melakukan pekerjaan.
3. Besarnya rasa tanggung jawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
4. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi di kalangan karyawan.
5. Meningkatnya efisiensi dan produktivitas kerja para karyawan (Sutrisno, 2021).

Organisasi atau perusahaan yang baik harus berupaya menciptakan peraturan atau tata tertib yang akan menjadi rambu-rambu yang harus dipenuhi oleh seluruh karyawan dalam organisasi. Peraturan-peraturan yang akan berkaitan dengan disiplin itu antara lain:

1. Peraturan jam masuk, pulang, dan jam istirahat.
2. Peraturan dasar tentang berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.
3. Peraturan cara-cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit kerja lain.
4. Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai selama dalam organisasi dan sebagainya (Sutrisno, 2021).

#### 2.1.3.4 Program Disiplin Kerja

Suatu program disiplin yang konstruktif harus dikembangkan disekitar elemen-elemen penting sebagai berikut:

1. Rumusan ketetapan nya jelas, aturannya masuk akal, dipublikasikan, dan dijalankan secara hati-hati.
2. Pelaksanaannya adil dengan menggunakan peringatan dan hukum yang dimaklumkan, dengan tujuan memberikan koreksi, seimbang dengan pelanggaran, tidak keras pada permulaan, dan ditetapkan secara seragam.
3. Kepemimpinan penyeliaan yang disesuaikan pada aturan-aturan pendisiplinan dan prosedur-prosedur, penuh pengertian tetatpi teguh dalam menangani masalah pendisiplinan, dan kepemimpinan penyeliaan itu sendiri merupakan suatu contoh bagi perilaku karyawan.
4. Pelaksanaan yang adil dan seragam untuk penyelidikan pelanggaran yang tampak, di mana pelaksanaannya tergantung pada tinjauan tingkat manajemen yang lebih tinggi, termasuk cara minta banding terhadap putusan pendisiplinan yang dianggap tidak adil (Sutrisno, 2021).

#### 2.1.3.5 Indikator Disiplin Kerja

Pada dasarnya ada beberapa indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi antaranya:

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. Akan tetapi, jika pekerjaan itu di luar kemampuannya atau jauh di bawah kemampuannya maka kesungguhan dan kedisiplinan karyawan rendah.

## 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 perbuatannya. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), para bawahan pun akan kurang disiplin.

## 3. Waskat

Waskat (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.

## 4. Sanksi Hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. dengan sanksi hukumannyasemakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku *indisipliner* karyawan akan berkurang.

## 5. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan segala tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harusberani dan tegas terhadap karyawan yang melanggar kedisiplinan, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang *indisipliner* sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan (Hasibuan, 2021).

### 2.1.4 Pengawasan Kerja

#### 2.1.4.1 Pengertian Pengawasan Kerja

Pengawasan diperlukan untuk melihat apakah perencanaan yang telah disusun secara matang telah dilaksanakan dengan baik. Pengawasan juga dikatakan sebagai alat penilaian dalam pelaksanaan perencanaan. Dengan adanya pengawasan, pimpinan dapat melakukan tindakan bagaimana seharusnya bawahannya bekerja (Busro, 2020). Pengendalian atau pengawasan (*controlling*)

adalah: kegiatan untuk melakukan pengukuran terhadap kinerja perusahaan yaitu: pencapaian tujuan sudah sesuai dengan rencana atau standar yang telah ditetapkan (Handini, et al. 2021).

*Controlling* adalah tahapan untuk menjamin bahwa tindakan yang diambil untuk mencapai tujuan tidak menyimpang dari standar yang telah ditetapkan. Pengawasan merupakan bagian pokok dari tata kelola organisasi yang di dalamnya terdiri atas perencanaan, metode, dan prosedur yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi (Poernomo, 2021). Pengawasan (*controlling*) merupakan langkah penentu terhadap apa yang harus dilaksanakan, sekaligus menilai dan memperbaiki, sehingga pelaksanaannya sesuai dengan rencana. Pengawasan merupakan suatu usaha untuk meneliti kegiatan-kegiatan yang telah dan akan dilaksanakan. Pengawasan berorientasi pada objek yang dituju dan merupakan alat untuk menyuruh orang bekerja untuk menuju sarana yang ingin dicapai. Pengawasan adalah keseluruhan upaya pengamatan pelaksanaan kegiatan operasional guna menjamin kegiatan tersebut sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan (Indrawan, 2020). Berdasarkan penjelasan ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa pengawasan (*controlling*) merupakan langkah penentu terhadap apa yang harus dilaksanakan, sekaligus menilai dan memperbaiki, sehingga pelaksanaannya sesuai dengan rencana.

#### **2.1.4.2 Manfaat dan Tujuan Pengawasan**

Pengawasan mempunyai manfaat dalam meningkatkan kinerja perusahaan karena pengawasan ini dilakukan untuk mengetahui apakah perencanaan yang telah ditetapkan sejalan dengan tindakan yang telah diambil, sehingga tidak terdapat penyelewengan yang dapat merugikan perusahaan. Berbagai tujuan melakukan pengawasan yaitu untuk:

1. Melakukan pengendalian secara sistematis.
2. Melihat kesesuaian tindakan dengan rencana.
3. Mengukur kinerja karyawan.
4. Membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan.
5. Mengukur penyimpangan-penyimpangan.

6. Merancang sistem informasi umpan balik.
7. Mengambil tindakan koreksi yang diperlukan.
8. Mengevaluasi prestasi yang telah dilaksanakan.
9. Memastikan bahwa tindakan sudah sesuai dengan rencana.
10. Melihat pencapaian tujuan atau hasil yang diharapkan.

Tujuan utama dari pengawasan adalah: mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Karena itu, agar sistem pengawasan benar-benar merealisasikan tujuannya, maka suatu sistem pengawasan harus dapat dengan segera melaporkan adanya penyimpangan-penyimpangan. Berdasarkan penyimpangan-penyimpangan itu dapat diambil tindakan atau pelaksanaan selanjutnya agar pelaksanaan keseluruhan benar-benar sesuai atau mendetail yang direncanakan sebelumnya (Busro, 2020).

#### **2.1.4.3 Faktor-Faktor Yang Membutuhkan Pengawasan Kerja**

Adapun faktor-faktor yang mengharuskan adanya pengawasan kerja yaitu:

1. Sasaran-sasaran individual dan organisasi biasanya berbeda maka diperlukan adanya pengawasan untuk memastikan bahwa anggota-anggota bekerja ke arah sasaran-sasaran organisasi.
2. Pengawasan diperlukan, karena terdapat adanya suatu keterlambatan antara waktu sasaran-sasaran dirumuskan dan sewaktu direalisasi.

Pengawasan berhubungan dengan persoalan membandingkan rencana dengan kenyataan yang ada dan melakukan koreksi apabila terjadi penyimpangan. Selain itu, faktor yang mengharuskan adanya pengawasan yaitu perbedaan sasaran yang dimiliki oleh individu dengan organisasi serta keterlambatan waktu sasaran dirumuskan dengan waktu direalisasikan (Busro, 2020).

#### **2.1.4.4 Prinsip Pengawasan Kerja**

Pengawasan mempunyai beberapa prinsip-prinsip yaitu sebagai berikut:

1. Pengawasan harus selalu berpegang teguh pada rencana atau standar.
2. Pengawasan harus melibatkan pihak internal dan eksternal.
3. Pengawasan harus bersifat menyeluruh (integral).

4. Pengawasan harus dilakukan secara terus-menerus.
5. Pengawasan harus dilakukan secara melekat.
6. Pengawasan harus bersifat penghematan, bukan pemborosan (ekonomis).
7. Pengawasan harus mampu meningkatkan mutu produk.
8. Pengawasan harus menjamin bahwa tidak ada penyimpangan yang terjadi.
9. Pengawasan harus mampu menjamin bahwa hasil sesuai dengan rencana (Busro, 2020).

#### **2.1.4.5 Indikator Pengawasan Kerja**

Langkah-langkah yang digunakan sebagai pengukuran dalam proses pengawasan kerja adalah:

1. Penetapan standar dan metode penilaian kinerja  
Idealnya, tujuan yang ingin dicapai organisasi atau perusahaan sebaiknya ditetapkan dengan jelas dan lengkap pada saat perencanaan dilakukan.
2. Penilaian kinerja  
Pada dasarnya penilaian kinerja adalah upaya untuk membandingkan kinerja dicapai dengan tujuan dan standar yang telah ditetapkan semula.
3. Membandingkan kinerja dengan standar  
Setelah menetapkan bahwa yang akan dinilai, maka pemimpin akan melakukan perbandingan terhadap apa yang telah diperoleh.
4. Pengambilan tindakan koreksi  
Dari tahap sebelumnya, melalui perbandingan antara kinerja dengan standar, akan didapatkan informasi dari proses pengawasan. Jika ada kesalahan, maka akan perusahaan akan melakukan berbagai tindakan untuk mengoreksi masalah tersebut (Sule dan Saefullah, 2021).

#### **2.1.5 Beban Kerja**

##### **2.1.5.1 Pengertian Beban Kerja**

Beban kerja mental adalah beban kerja yang merupakan selisih antara tuntutan beban kerja dari suatu tugas dengan kapasitas maksimum beban mental seseorang dalam kondisi termotivasi (Sugiono, et al. 2020). Beban kerja adalah

jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh suatu departemen atau kelompok kerja dalam suatu periode yang dapat diklasifikasikan menjadi beban kerja fisik dan mental (Gulo, et al. 2021).

*Workload* atau beban kerja merupakan usaha yang harus dikeluarkan oleh seseorang untuk memenuhi permintaan dari pekerjaan tersebut. Beban kerja yang dimaksud adalah ukuran (porsi) dari kapasitas operator yang terbatas yang dibutuhkan untuk melakukan kerja tertentu (Irzal, 2021). Beban kerja adalah kemampuan tubuh dalam menerima pekerjaan. Dari sudut pandang ergonomi, setiap beban kerja yang diterima seseorang harus sesuai dan seimbang terhadap kemampuan karyawan itu sendiri (Vanchapo, 2021). Berdasarkan penjelasan ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa beban kerja adalah: suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi dan bersifat mental dan fisik, sehingga masing-masing mempunyai tingkat pembebanan yang berbeda-beda.

#### **2.1.5.2 Tujuan Pengukuran Beban Kerja**

Adapun tujuan dari dilakukannya pengukuran beban kerja diantaranya:

1. Mengalokasi tugas dan fungsi antara manusia dan mesin berdasarkan prediksi beban kerja mental.
2. Untuk mengetahui batas minimal pada kemampuan performansi pekerja.
3. Untuk mengetahui performansi yang paling besar yang dapat dilakukan pekerja.
4. Pemantauan operator pada suatu peralatan kompleks dalam rangka beradaptasi dengan tugas yang sulit atau alokasi fungsi sebagai respons terhadap bertambah dan berkurangnya beban kerja.
5. Memilih operator yang memiliki kapasitas beban kerja mental yang lebih tinggi pada tugas tertentu (Sugiono, et al. 2020).

#### **2.1.5.3 Sumber Beban Kerja berlebihan**

Secara umum penyebab munculnya beban kerja berlebihan yang menyebabkan kelelahan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisik untuk bisa menyelesaikan pekerjaan.
2. Kebutuhan mental untuk bisa menyelesaikan pekerjaan.
3. Lingkungan kerja yang dingin atau panas.
4. Vibrasi, pencahayaan, dan kebisingan.
5. Ketepatan desain *workstation*.
6. Psikologis pekerja akibat kejadian tertentu.
7. Kondisi fisik tubuh pekerja yang tidak baik, sakit, nyeri, terganggu ritme sirkadian, kurang tidur, nutrisi yang tidak memadai, dan kurang olahraga (Sugiono, et al. 2020).

#### **2.1.5.4 Dampak Beban Kerja Berlebihan**

Rasa lelah dalam beraktivitas dapat menyebabkan gangguan kesehatan secara langsung ataupun tidak langsung. Secara langsung dapat menyebabkan performa kerja terganggu, diantaranya:

1. Fokus kerja dan tanggap terhadap gangguan.
2. Membuat keputusan yang tepat dan cepat.
3. Berpikir secara terstruktur dan analitis.
4. Memahami urutan peristiwa.
5. Mengontrol emosi.
6. Menjaga kewaspadaan.
7. Mengenali risiko.
8. Menghargai situasi yang kompleks.
9. Mengkoordinasi panca indra.
10. Membangun komunikasi yang baik (Sugiono, et al. 2020).

#### **2.1.5.5 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Beban Kerja**

Korelasi antara kapasitas kerja dengan beban kerja dipengaruhi oleh banyak faktor, baik faktor yang berasal dari internal manusia maupun faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor yang mempengaruhi beban mental yang muncul dari dalam tubuh manusia akibat dari reaksi tubuh terhadap stimulus dari luar. Faktor internal sendiri meliputi:

1. Faktor *somatic*, seperti: jenis kelamin, ukuran tubuh, kondisi kesehatan, umur, dan status gizi.
2. Faktor psikis, terdiri dari persepsi, motivasi, kepercayaan, kepuasan, dan keinginan.

Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar tubuh individu.

Beban kerja eksternal dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya:

1. Tugas yang bersifat fisik seperti: beban kerja, kondisi dari pekerjaan, alat-alat kerja dan lain-lain.
2. Organisasi yang terdiri dari lamanya waktu kerja, kerja *shift*, dan lain-lain.
3. Lingkungan kerja fisik yang termasuk intensitas cahaya, suhu, debu, dan lainnya (Sugiono, et al. 2020).

#### 2.1.5.6 Indikator Beban Kerja

Indikator beban kerja meliputi beberapa hal sebagai berikut:

1. Kuantitas Kerja yang Ditargetkan  
Adalah jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang karyawan atau tim dalam jangka waktu tertentu, sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Target ini bisa dinyatakan dalam bentuk angka seperti jumlah unit produk yang dihasilkan, jumlah laporan yang disusun, atau tugas-tugas spesifik yang harus diselesaikan setiap hari, minggu, atau bulan. Tujuan penetapan kuantitas kerja ini adalah untuk memastikan produktivitas karyawan mencapai tingkat yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan sehingga hasil kerja secara keseluruhan memenuhi permintaan atau target operasional perusahaan.
2. Kualitas Kerja yang Dituntut  
Adalah standar atau tingkat mutu yang diharapkan dalam hasil pekerjaan yang diselesaikan. Kualitas kerja mencakup keakuratan, ketelitian, kepatuhan terhadap prosedur atau standar, dan minimnya tingkat kesalahan dalam pelaksanaan tugas. Standar kualitas ini penting karena hasil kerja yang berkualitas tinggi berdampak langsung pada kepuasan pelanggan, reputasi perusahaan, dan efektivitas operasional. Misalnya, seorang pekerja

produksi harus memastikan bahwa produk yang dihasilkan tidak cacat dan sesuai dengan spesifikasi yang diinginkan, sedangkan seorang tenaga layanan pelanggan harus memberikan solusi yang memuaskan.

### 3. Jumlah Jam Kerja

Adalah durasi waktu yang dihabiskan oleh karyawan untuk bekerja dalam periode tertentu, umumnya per hari atau per minggu. Jam kerja yang ditetapkan dapat bervariasi, misalnya 8 jam sehari atau 40 jam per minggu, tergantung kebijakan perusahaan dan regulasi ketenagakerjaan setempat. Jumlah jam kerja ini biasanya sudah diatur untuk mencapai keseimbangan antara produktivitas kerja dan kesehatan atau kesejahteraan karyawan (Busro, 2020).

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Berikut ini beberapa tinjauan penelitian terdahulu yang dapat mendukung penelitian ini dapat terlihat pada di bawah:

1. Pada penelitian menurut Sianaga dan Sihombing tahun 2021 berjudul Pengaruh Beban Kerja, Disiplin Kerja Dan Kondisi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kereta Api Divre 1 Sumatera Utara dengan metode regresi linear berganda. Hasil penelitian bahwa beban kerja, disiplin kerja dan kondisi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Kereta Api Divre 1 Sumatera Utara (Sianaga dan Sihombing, 2021).
2. Pada penelitian Khozin tahun 2024 berjudul Pengaruh Disiplin Kerja, Komunikasi dan Pengawasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Berkah Sekawan Abadi (Fit Bsa) Tulungagung dengan metode regresi linear berganda. Hasil penelitian bahwa Disiplin Kerja, Komunikasi dan Pengawasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Berkah Sekawan Abadi (Fit Bsa) Tulungagung (Khozin, 2024).
3. Pada penelitian Yuliantini dan Suryantiningsih tahun 2021 berjudul Pengaruh Disiplin Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT ISS Indonesia) metode regresi linear berganda. Hasil penelitian bahwa disiplin kerja dan beban kerja berpengaruh

signifikan terhadap kinerja karyawan PT ISS Indonesia (Yuliantini dan Suryatiningsih, 2021).

4. Pada penelitian Irwan tahun 2019 berjudul Analisa Beban Kerja Terhadap Kinerja IT Studi di IT Area Makassar PT. Pertamina (Persero) dengan metode regresi linear berganda. Hasil penelitian bahwa secara parsial beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja IT Area Makassar PT. Pertamina (Persero) (Irwan, 2019).
5. Pada penelitian Nurhidayati, et al. tahun 2023 berjudul Pengaruh Komitmen Organisasional, Kompensasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Yayasan Bina Insan Mulia Bekasi dengan metode regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan disiplin tidak berpengaruh terhadap kinerja (Nurhidayati, et al. 2023).
6. Pada Abdillah dan Sari tahun 2023 penelitian berjudul Pengaruh kerjasama tim dan pengawasan Terhadap kinerja karyawan pada PT. Indolakto Cabang Medan dengan metode regresi linear berganda. Hasil penelitian bahwa Secara parsial kerjasama tim tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara parsial pengawasan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan kerjasama tim dan pengawasan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pada PT. Indolakto Cabang Medan (Sari, 2023).
7. Pada penelitian Sitompul dan Simamora tahun 2021 berjudul Pengaruh Beban Kerja, Pengalaman Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Tannery Sejahtera Mandiri Pekanbaru dengan metode regresi linear berganda. Hasil menunjukkan bahwa beban dan pengalaman kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja, dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Sitompul dan Simamora, 2021).

**Tabel 2.1. Review Penelitian Terdahulu**

| <b>Nama Peneliti</b>                                                          | <b>Judul</b>                                                                                                                           | <b>Variabel Penelitian</b>                                                                                           | <b>Hasil Penelitian</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sianaga dan Sihombing (2021)                                                  | Pengaruh Beban Kerja, Disiplin Kerja Dan Kondisi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kereta Api Divre 1 Sumatera Utara.           | X <sub>1</sub> =Beban Kerja<br>X <sub>2</sub> =Disiplin Kerja<br>X <sub>3</sub> =Kondisi Kerja<br>Y=Kinerja          | Secara parsial beban kerja, disiplin kerja dan kondisi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Kereta Api.<br><br>Secara simultan beban kerja, disiplin kerja dan kondisi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Kereta Api.                                                         |
| Khozin (2024)                                                                 | Pengaruh Disiplin Kerja, Komunikasi dan Pengawasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Berkah Sekawan Abadi (Fit Bsa) Tulungagung | X <sub>1</sub> =Disiplin Kerja<br>X <sub>2</sub> =Komunikasi<br>X <sub>3</sub> =Pengawasan Kerja<br>Y=Kinerja        | Secara parsial disiplin kerja, komunikasi dan pengawasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Berkah Sekawan Abadi (Fit Bsa) Tulungagung.<br><br>Secara simultan disiplin kerja, komunikasi dan pengawasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Berkah Sekawan Abadi (Fit Bsa) Tulungagung.           |
| Yuliantini dan Suryantiningsih (2021)                                         | Pengaruh Disiplin Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT ISS Indonesia)                               | X <sub>1</sub> =Disiplin Kerja<br>X <sub>2</sub> =Beban Kerja<br>Y=Kinerja                                           | Secara parsial disiplin kerja dan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT ISS Indonesia.<br><br>Secara simultan disiplin kerja dan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT ISS Indonesia.                                                                                             |
| Oke Irwan (2019)                                                              | Analisa Beban Kerja Terhadap Kinerja IT Studi di IT Area Makassar PT. Pertamina                                                        | X=Beban Kerja<br>Y=Kinerja                                                                                           | Secara parsial beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja PT. Pertamina.                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Rosyidah Nurhidayati, Kusuma Candra Kirana dan Ignatius Soni Kurniawan (2023) | Pengaruh Komitmen Organisasional, Kompensasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Yayasan Bina Insan Mulia Bekasi              | X <sub>1</sub> =Komitmen Organisasional<br>X <sub>2</sub> =Kompensasi<br>X <sub>3</sub> =Disiplin Kerja<br>Y=Kinerja | Secara parsial komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan kompensasi dan disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.<br><br>Secara simultan komitmen organisasional, kompensasi dan disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. |

**Tabel 2.1. Lanjutan**

| <b>Nama Peneliti</b>                                     | <b>Judul</b>                                                                                                                                  | <b>Variabel Penelitian</b>                                                            | <b>Hasil Penelitian</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ramadhan<br>Abdillah dan<br>Eka Purnama<br>Sari (2023)   | Pengaruh<br>Kerjasama Tim dan<br>Pengawasan<br>Terhadap Kinerja<br>Karyawan Pada PT.<br>Indolakto<br>Cabang Medan                             | $X_1$ =Kerjasama<br>Tim<br>$X_2$ =Pengawasan<br>$Y$ =Kinerja                          | Secara parsial kerjasama tim dan pengawasan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.<br><br>Secara simultan kerjasama tim dan pengawasan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pada PT. Indolakto Cabang Medan.                                                                                                                                                                                                                               |
| Silvia<br>Sitompul dan<br>Feronika<br>Simamora<br>(2021) | Pengaruh Beban<br>Kerja, Pengalaman<br>Kerja, Dan<br>Kompensasi<br>Terhadap Kinerja<br>Karyawan PT.<br>Tannery Sejahtera<br>Mandiri Pekanbaru | $X_1$ =Beban Kerja<br>$X_2$ =Pengalaman<br>Kerja<br>$X_3$ =Kompensasi<br>$Y$ =Kinerja | Secara parsial beban kerja tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, pengalaman kerja tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Tannery Sejahtera Mandiri Pekanbaru.<br><br>Secara simultan beban kerja, pengalaman kerja dan kompensasi berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Tannery Sejahtera Mandiri Pekanbaru. |

### 2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka berpikir adalah uraian teoritis yang mempertautkan, menghubungkan serta memperjelas kaitan, pengaruh atau hubungan antara variabel yang satu dengan variabel lainnya dalam suatu penelitian berdasarkan teori yang relevan, pendapat ahli maupun hasil penelitian yang mendukung (Sudarmanto, et al. 2021).

Disiplin kerja adalah salah satu faktor utama yang memengaruhi kinerja karyawan dalam sebuah organisasi. Disiplin yang tinggi mencerminkan kepatuhan karyawan terhadap aturan, kebijakan, dan prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Karyawan yang disiplin cenderung menyelesaikan tugas tepat waktu, menjaga produktivitas, serta bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Hal ini pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja individu maupun tim secara keseluruhan. Ketika disiplin diterapkan dengan baik, organisasi dapat menciptakan

lingkungan kerja yang terstruktur, yang tidak hanya meningkatkan efisiensi kerja, tetapi juga membangun budaya kerja yang positif dan profesional.

Pengawasan kerja merupakan salah satu alat manajerial yang penting untuk memastikan bahwa pekerjaan dilakukan sesuai dengan standar dan tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan yang efektif membantu manajer atau pemimpin dalam memantau aktivitas karyawan, memberikan umpan balik, dan segera mengatasi masalah yang muncul selama proses kerja. Dengan adanya pengawasan, karyawan merasa termotivasi untuk memberikan yang terbaik karena mereka tahu bahwa hasil kerja mereka diperhatikan dan dihargai. Selain itu, pengawasan juga berfungsi sebagai mekanisme pengendalian untuk mencegah kesalahan yang dapat memengaruhi kinerja organisasi. Pengawasan yang terlalu ketat, bagaimanapun, dapat menimbulkan tekanan, sehingga penting bagi perusahaan untuk menemukan keseimbangan yang tepat.

Beban kerja memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, baik secara positif maupun negatif. Beban kerja yang sesuai dengan kapasitas dan kemampuan karyawan dapat meningkatkan produktivitas, karena karyawan merasa tertantang untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. Namun, jika beban kerja terlalu berat, hal ini dapat menyebabkan kelelahan, stres, dan penurunan motivasi, yang pada akhirnya berdampak buruk pada kinerja. Sebaliknya, beban kerja yang terlalu ringan juga dapat membuat karyawan kehilangan fokus dan kurang produktif. Oleh karena itu, perusahaan harus memastikan bahwa beban kerja yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan keterampilan, kapasitas, dan waktu yang tersedia agar kinerja dapat tetap optimal.

Disiplin kerja, pengawasan kerja, dan beban kerja merupakan tiga elemen yang saling berkaitan dan bersama-sama memengaruhi kinerja karyawan. Disiplin kerja menciptakan kerangka kerja yang terstruktur, yang mendorong karyawan untuk bekerja sesuai dengan aturan dan target yang ditentukan. Pengawasan kerja memastikan bahwa proses dan hasil kerja tetap berada pada jalurnya, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif. Sementara itu, beban kerja yang sesuai berperan penting dalam menjaga produktivitas dan keseimbangan kerja karyawan. Ketika ketiga faktor ini dikelola dengan baik, organisasi dapat

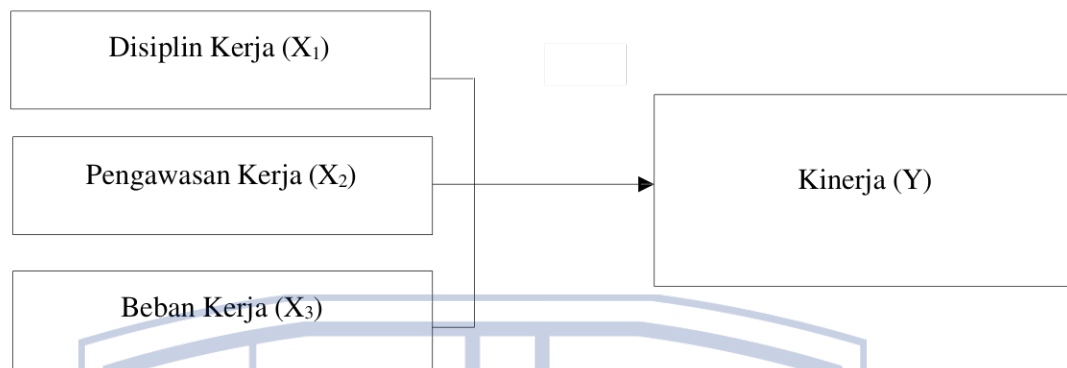
menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kinerja secara konsisten. Namun, jika salah satu faktor tidak berjalan dengan optimal, misalnya pengawasan yang lemah atau beban kerja yang tidak seimbang, maka kinerja karyawan dapat terpengaruh secara signifikan.

Disiplin ialah sikap seseorang terhadap aturan dan kebijakan yang sudah ditentukan perusahaan sehingga memerlukan penyesuaian diri dan kerelaan hati. Tujuan dari implementasi disiplin di dalam perusahaan adalah: agar semua karyawan ingin dan sukarela untuk patuh dan taat pada seluruh aturan serta tata tertib yang ada pada perusahaan. Jika seluruh anggota perusahaan mampu menahan diri serta mematuhi seluruh aturan yang berlaku, sehingga dijadikan sebagai hal utama untuk dapat mencapai tujuan perusahaan. Dengan karyawan patuh dan taat pada semua aturan sudah mendukung secara positif atas pelaksanaan program yang sudah ditetapkan, untuk pencapaian tujuan perusahaan akan lebih mudah (Sisca, et al. 2021).

Pengawasan (*controlling*) merupakan langkah penentu terhadap apa yang harus dilaksanakan, sekaligus menilai dan memperbaiki, sehingga pelaksanaannya sesuai dengan rencana. Pengawasan merupakan suatu usaha untuk meneliti kegiatan-kegiatan yang telah dan akan dilaksanakan. Pengawasan berorientasi pada objek yang dituju dan merupakan alat untuk menyuruh orang bekerja untuk menuju sarana yang ingin dicapai. Pengawasan adalah keseluruhan upaya pengamatan pelaksanaan kegiatan operasional guna menjamin kegiatan tersebut sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan (Indrawan, 2020).

*Workload* atau beban kerja merupakan usaha yang harus dikeluarkan oleh seseorang untuk memenuhi permintaan dari pekerjaan tersebut. Beban kerja yang dimaksud adalah ukuran (porsi) dari kapasitas operator yang terbatas yang dibutuhkan untuk melakukan kerja tertentu (Irzal, 2021).

Berikut kerangka konseptual yang akan digunakan dalam penelitian yaitu sebagai berikut:



**Gambar 2.1. Kerangka Konseptual**

## 2.4 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis adalah suatu pernyataan tentang karakteristik populasi yang merupakan jawaban sementara terhadap masalah yang telah dirumuskan dalam suatu penelitian. Pernyataan tersebut merupakan hasil dari penelaahan teoritik, baik menggunakan penalaran deduktif maupun menggunakan penalaran induktif. Namun dengan demikian, kebenaran suatu hipotesis masih harus diuji dengan menggunakan data empirik yang diperoleh dari sampel. Pengujian hipotesis tersebut menggunakan teknik statistika (Djaali, 2021).

### 2.4.1 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan (Sutrisno, 2021). Dengan demikian, bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan itu diabaikan atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin kerja yang buruk. Sebaliknya, bila karyawan tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik (Sutrisno, 2021).

Karyawan yang memiliki tingkat disiplin tinggi cenderung lebih bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya, mematuhi peraturan perusahaan, serta menunjukkan komitmen terhadap pekerjaannya. Hal ini berdampak langsung pada peningkatan produktivitas dan efisiensi dalam bekerja. Menurut Hasibuan (2020), disiplin kerja yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal, sehingga berdampak positif

pada kinerja individu maupun keseluruhan organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan kebijakan disiplin yang jelas serta memberikan motivasi, penghargaan, dan sanksi yang sesuai guna menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Sianaga dan Sihombing, 2021). Maka berdasarkan penjelasan diatas dapat dirumuskan Hipotesis sebagai berikut berikut:

H<sub>1</sub>: Terdapat pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PTPanca niaga jaya lestari Kisaran

#### **2.4.2 Pengaruh Pengawasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Pengawasan diperlukan untuk melihat apakah perencanaan yang telah disusun secara matang telah dilaksanakan dengan baik. Pengawasan juga dikatakan sebagai alat penilaian dalam pelaksanaan perencanaan. Dengan adanya pengawasan, pimpinan dapat melakukan tindakan bagaimana seharusnya bawahannya bekerja (Busro, 2020). Pengendalian atau pengawasan (*controlling*) adalah: kegiatan untuk melakukan pengukuran terhadap kinerja perusahaan yaitu: pencapaian tujuan sudah sesuai dengan rencana atau standar yang telah ditetapkan (Handini, et al. 2021).

Pengawasan kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan karena memastikan bahwa setiap individu bekerja sesuai dengan standar dan target yang telah ditetapkan perusahaan. Pengawasan yang baik dapat membantu mengidentifikasi kendala yang dihadapi karyawan dalam menyelesaikan tugas serta memberikan solusi yang tepat guna meningkatkan produktivitas. Menurut Rivai (2019), pengawasan kerja yang efektif dapat meningkatkan disiplin, efisiensi, dan akurasi dalam pekerjaan, sehingga berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan. Dengan adanya pengawasan yang optimal, karyawan akan lebih fokus dalam menyelesaikan tugas, mengurangi kesalahan, serta meningkatkan kualitas hasil kerja yang diharapkan oleh perusahaan. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian terdahulu bahwa Pengawasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Khozin, 2024). Hipotesis yang akan digunakan yaitu sebagai berikut:

H<sub>2</sub>: Terdapat pengaruh Pengawasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Panca niaga jaya lestari Kisaran.

#### **2.4.3 Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Beban kerja mental adalah beban kerja yang merupakan selisih antara tuntutan beban kerja dari suatu tugas dengan kapasitas maksimum beban mental seseorang dalam kondisi termotivasi (Sugiono, et al. 2020). Beban kerja adalah jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh suatu departemen atau kelompok kerja dalam suatu periode yang dapat diklasifikasikan menjadi beban kerja fisik dan mental (Gulo, et al. 2021).

Beban kerja yang diberikan kepada karyawan harus sesuai dengan kapasitas dan kemampuan mereka agar tidak berdampak negatif terhadap kinerja. Beban kerja yang terlalu berat dapat menyebabkan stres, kelelahan, serta penurunan produktivitas, sedangkan beban kerja yang terlalu ringan dapat membuat karyawan kurang termotivasi untuk bekerja secara maksimal. Menurut Mangkunegara (2021), beban kerja yang seimbang akan meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, serta kinerja karyawan karena mereka dapat bekerja secara optimal tanpa tekanan berlebihan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengatur pembagian tugas dengan baik, mempertimbangkan kapasitas individu, serta memberikan dukungan yang memadai agar karyawan dapat mencapai kinerja yang maksimal. Hal ini diperkuat dengan penelitian hasil penelitian terdahulu menyatakan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT ISS Indonesia (Yuliantini dan Suryatiningsih, 2021). Hipotesis yang akan digunakan yaitu sebagai berikut:

H<sub>3</sub>: Terdapat pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Panca niaga jaya lestari Kisaran.

#### **2.4.4 Pengaruh Disiplin Kerja, Pengawasan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah tingkat prestasi atau hasil nyata seseorang yang dihitung secara periodik baik kualitas maupun kuantitas berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya sebagai hasil kewenangan dan tanggung

jawab sebuah pekerjaan dalam suatu perusahaan atau organisasi (Sinaga, et al. 2021). Kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi (Afandi, 2021).

Menurut Hasibuan (2020), kombinasi dari disiplin kerja yang kuat, pengawasan yang efektif, dan pembagian beban kerja yang sesuai akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan. Oleh karena itu, perusahaan harus memperhatikan ketiga aspek tersebut agar dapat mencapai kinerja yang optimal. Hipotesis yang akan digunakan yaitu sebagai berikut:

H<sub>4</sub>: Terdapat pengaruh Disiplin Kerja, Pengawasan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Panca niaga jaya lestari Kisaran.