

BAB II

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas instansi, sehingga harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) [15]. Menurut para ahli manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut: Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi [16]. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar aktif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat [17]. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu [18]. Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai. Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan secara efektif dan efisien agar dapat membantu terwujudnya tujuan dari perusahaan

2.1.1 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Peranan Manajemen Sumber daya Manusia adalah sebagai berikut : [17]

1. Menetapkan jumlah kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.

6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

2.1.2 Kinerja

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

Istilah kinerja berasal dari kata "*job performance*" atau "*actual performance*" yaitu unjuk kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya [19]. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya [20]. Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki [15].

Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai karyawan berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan [21]. Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya [22]. Kinerja yang optimal dan stabil bukanlah sesuatu kebetulan. Tentunya sudah melalui tahapan dengan manajemen kinerja yang baik dan usaha maksimal untuk mencapainya. Kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai peranannya dalam organisasi. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai seseorang baik

kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya [23].

Dari pengertian-pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja selama periode tertentu dari segi kualitas dan kuantitas yang didasarkan oleh standar kerja yang telah ditetapkan.

2.1.2.1 Penilaian Kinerja Karyawan

Kinerja (*performance*) 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 standard*). Bagaimana menilai kinerja karyawan? Seorang karyawan dapat menghasilkan produk sebanyak 10 unit per hari, sudahkah dikatakan memiliki kinerja baik? Untuk menentukan kinerja karyawan baik atau tidak, tergantung pada hasil perbandingannya dengan standar pekerjaan. Standar pekerjaan adalah tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan, dan merupakan pembanding atas tujuan atau target yang ingin dicapai. Hasil pekerjaan yang diperoleh seorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaan sesuai persyaratan pekerjaan atau standar kinerja. Seorang karyawan dapat dikatakan berhasil melaksanakan pekerjaannya atau memiliki kinerja baik, apabila hasil kerja yang diperoleh lebih tinggi dari standar kinerja. Untuk itu perlu dilakukannya penilaian kinerja setiap karyawan dalam perusahaan.

Penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan perusahaan untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan. Bila hasil kerja yang memperoleh samapai atau melebihi standar pekerjaan dapat dikatakan kinerja seseorang karyawan termasuk pada kategori baik. Demikian sebaliknya, seorang karyawan yang hasil pekerjaannya tidak mencapai standar pekerjaan termasuk pada kinerja yang tidak baik atau berkinerja rendah [21]. Penilaian kinerja dapat ditinjau ke dalam jumlah dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan karyawan pada periode tertentu. Kinerja seseorang karyawan dapat dinilai berdasarkan jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam batas

waktu tertentu. Karyawan yang dapat menyelesaikan pekerjaan dalam jumlah yang melampaui standar pekerjaan dinilai dengan kinerja yang baik menurut [21].

2.1.2.2 Manfaat dan Alasan Penilaian Kinerja

Bagi suatu perusahaan penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain [21] :

1. Evaluasi antar individu dalam perusahaan

Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dan perusahaan. Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam perusahaan.

2. Pengembangan diri setiap individu dalam perusahaan

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan. Setiap individu dalam perusahaan dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan.

3. Pemeliharaan Sistem

Berbagai sistem yang ada dalam perusahaan, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu subsistem lainnya. Salah satu subsistem tidak berfungsi dengan baik akan mengganggu jalannya subsistem lainnya.

4. Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa akan datang. Penilaian kinerja didasarkan beberapa alasan, yaitu [21] :

1. Manajemen perlu mengetahui kemampuan karyawan (atau pihak yang dinilai) dalam menjalankan tugasnya.
2. Manajemen perlu memastikan bahwa karyawan telah bekerja dengan benar sesuai dengan tujuan perusahaan atau organisasi.
3. Manajemen memberi sinyal kepada karyawan bahwa setiap proses dan hasil yang dicapai akan dinilai dan dihargai sesuai kontribusi dan prestasi yang dicapai.

2.1.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Bagaimanapun harapan yang ingin dicapai dari hasil penilaian kinerja personel adalah kinerjanya baik. Oleh karena itu, para pimpinan dan bagian personel sejak awal harus menyadari akan pentingnya faktor-faktor yang memengaruhi mengapa seseorang bisa berkinerja baik dan tidak. Pada umumnya kinerja personel dipengaruhi oleh berbagai faktor yaitu antara lain:

1. Sasaran: adanya rumusan sasaran yang jelas tentang apa yang diharapkan oleh perusahaan untuk dicapai.
2. Standar: apa ukurannya bahwa seseorang telah berhasil mencapai sasaran yang diinginkan oleh perusahaan.
3. Umpan balik: informasi terhadap kegiatan yang berkaitan dengan upaya mencapai sasaran sesuai standar yang telah ditentukan.
4. Peluang: beri kesempatan orang itu untuk melaksanakan tugasnya mencapai sasaran tersebut.
5. Sarana: sediakan sarana yang diperlukan untuk mendukung tugasnya.
6. Kompetensi: beri pelatihan yang efektif, yaitu bukan sekadar belajar tentang sesuatu, tetapi belajar bagaimana melakukan sesuatu.
7. Disiplin Kerja: harus bisa menjawab pertanyaan “mengapa saya harus melakukan pekerjaan ini?”

Adapun faktor-faktor lingkungan yang perlu diketahui yang sering menimbulkan masalah dalam kinerja antara lain adalah:

- 1 Koordinasi yang kurang baik antara karyawan dalam bekerja.
- 2 Tidak cukupnya informasi yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan tugas.
- 3 Kurangnya peralatan pendukung dan banyaknya mesin yang rusak.
- 4 Tidak cukupnya dana dan tidak mamadainya pelatihan.
- 5 Kurang kerja sama atau pengawasan antar karyawan.
- 6 Tidak cukupnya waktu yang diperlukan untuk mengerjakan pekerjaan.
- 7 Lingkungan pekerjaan yang buruk, misalnya panas, terlalu dingin, berisik, banyaknya gangguan dan lain-lain.

2.1.2.4 Indikator Kinerja

Indikator itu penting karena penilaian kinerja didasarkan pada indikator itu sendiri. Adapun indikator dari variabel kinerja adalah sebagai berikut [21] :

- 1 Kualitas, dimana hasil akhir yang dicapai sesuai dengan ketentuan perusahaan. Indikator ini diukur dari persepsi responden tentang seorang karyawan yang bekerja sesuai prosedur perusahaan.
- 2 Kuantitas, sejumlah unit kerja sesuai dengan yang ditargetkan. Indikator ini diukur dari persepsi responden tentang seorang karyawan yang hasil pekerjaannya sesuai target perusahaan.
- 3 Ketepatan waktu, penyelesaian tugas dalam tepat waktu. Indikator ini diukur dari persepsi responden tentang seorang karyawan yang tepat waktu dalam pengerjaan tugasnya.
- 4 Efektivitas, merupakan hasil kerja yang sesuai dengan tujuan yang diberikan. Indikator ini diukur dari persepsi responden tentang seorang karyawan yang bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan.

2.1.3 Pengawasan Kerja

2.1.3.1 Pengertian Pengawasan Kerja

Pengawasan merupakan salah satu fungsi pokok manajemen yang harus dilaksanakan dalam suatu kerja sama instansi atau organisasi agar berkesinambungan di suatu kegiatan dapat terjaga sehingga sasaran dan tujuan yang telah di tetapkan dapat tercapai, selain itu pengawasan dilaksanakan untuk mengetahui adanya penyimpangan dalam suatu pekerjaan. Pengawasan juga sangat penting mengawasi segala aktifitas kegiatan perusahaan. Untuk memberikan penjelasan tentang pentingnya pengawasan kerja bagi organisasi, penulis akan mengemukakan beberapa pengertian menurut pendapat para ahli [24].

Pengawasan dapat di definisikan sebagai cara suatu organisasi mewujudkan kinerja yang efektif dan efisien serta lebih jauh mendukung terwujudnya visi dan misi organisasi [24]. Pengawasan adalah hal yang dilakukan, artinya hasil pekerjaan,

menilai hasil pekerjaan tersebut, dan apabila perlu mengadakan tindakan-tindakan perbaikan sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana [25].

Pengawasan adalah suatu proses kegiatan seorang pimpinan untuk menjamin agar pelaksanaan kegiatan organisasi sesuai dengan rencana, kebijaksanaan, dan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan [26]. Pengawasan adalah proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana yang ditetapkan [26]. Pengawasan adalah pemeriksaan, mencocokkan dan mengusahakan agar pekerjaan-pekerjaan terlaksana sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan serta hasil yang dikehendaki [26].

Dari beberapa pendapat dapat disimpulkan bahwa pengawasan merupakan salah satu pekerjaan yang dilaksanakan dalam kegiatan manajerial untuk menjamin terealisasinya semua rencana yang telah ditetapkan sebelumnya serta pengambilan tindakan perbaikan bila diperlukan.

Pengawasan kerja adalah suatu upaya yang sistematis untuk menetapkan kinerja standar pada rencana untuk merancang sistem umpan balik informasi untuk menetapkan apakah telah terjadi suatu penyimpangan dan mengukur signifikansi penyimpangan tersebut, serta untuk mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya yang telah digunakan seefektif dan seefisien mungkin guna mencapai tujuan organisasi [27].

Pengawasan kerja adalah kegiatan mengamati, observasi menilai, mengarahkan pekerjaan, wewenang yang diserahkan oleh atasan terhadap bawahannya sehingga dapat diberikan sanksi terhadap bawahan secara struktural, yang dilakukan secara kontiniu dan berkesinambungan. pengawasan adalah segenap kegiatan untuk meyakinkan dan menjamin bahwa pekerjaan-pekerjaan dilakukan dengan rencana yang ditetapkan, kebijakan-kebijakan yang telah digariskan dan perintah-perintah yang telah diberikan dalam rangka pelaksanaan rencana tersebut. Pengawasan harus mengukur apa yang telah dicapai, menilai pelaksanaan, serta mengadakan tindakan perbaikan dan penyesuaian yang dianggap perlu [27].

Dari beberapa pendapat, dapat disimpulkan pengawasan kerja adalah proses pemantauan, pengarahan yang dilakukan oleh perusahaan terhadap karyawan sehingga dengan adanya pengawasan kerja tujuan dari perusahaan tercapai.

2.1.3.2 Syarat-Syarat Pengawasan yang Efektif

Upaya yang dapat dilakukan Manajemen sumber daya Manusia untuk memastikan karyawan bekerja sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya maka diperlukan pengawasan yang efektif. Syarat-syarat pengawasan dikemukakan oleh Simbolon dalam Dewita yaitu [28] :

1. Pengawasan harus dihubungkan dengan rencana dan kedudukan seseorang

Semua sistem dan teknik pengawasan harus menggambarkan /menyesuaikan rencana sebagai pedoman. Maksud daripada pengawasan ialah untuk meyakinkan bahwa apa yang diselesaikan itu sesuai dengan rencana.

2. Pengawasan harus dihubungkan dengan individu pimpinan dan pribadinya

Sistem pengawasan dan informasi dimaksudkan untuk membantu individu manajer pengawasan dan harus dikaitkan dengan pribadi individu untuk memperoleh informasinya. Informasi ini diperoleh dengan bermacam-macam cara sesuai dengan pribadi orangnya, apakah sebagai bendahara, kepala gudang, kepala proyek, dan sebagainya.

3. Pengawasan harus menunjukkan penyimpangan- penyimpangan pada hal-hal yang penting

Salah satu usaha yang sangat penting untuk mengaitkan pengawasan bagi keperluan efisiensi dan efektivitas ialah untuk meyakinkan bahwa mereka bermaksud untuk menunjukkan penyimpangan. Dengan kata lain dapat ditunjukkan penyimpangan dari pelaksanaan rencana yang berdasarkan atas prinsip-prinsip pengawasan

4. Pengawasan harus objektif

Pengawasan yang objektif ialah pengawasan yang berdasarkan atas ukuran-ukuran atau standar yang objektif yang telah ditentukan sebelumnya. Standar objektif dapat bersifat kuantitatif (dapat dihitung) dan dapat bersifat kualitatif (sukar

dihitung). Yang bersifat kuantitatif, misalnya: biaya satuan, ukuran, dan volume pekerjaan, lamanya waktu penyelesaian pekerjaan, dan sebagainya.

Adapun yang bersifat kualitatif, misalnya: program pendidikan dan latihan karyawan, program penelitian dan pengembangan administrasi negara, program peningkatan suatu pengawasan, dan sebagainya [26].

5. Pengawasan harus luwes (fleksibel)

Fleksibilitas dalam pengawasan dapat dilakukan dengan berbagai pelaksanaan rencana alternatif sesuai dengan berbagai kemungkinan situasi. Dalam praktek, pengawasan yang fleksibel hanya dapat diterapkan terhadap pelaksanaan rencana yang bersifat fleksibel pula.

6. Pengawasan harus hemat

Pengawasan harus dinilai dengan biaya. Biaya pengawasan relatif hemat, bila manfaatnya sesuai dengan pentingnya kegiatan, pengeluaran biaya pengawasan lebih kecil dibandingkan dengan besarnya resiko bila hal ini dilakukan tanpa adanya pengawasan.

7. Pengawasan harus membawa tindakan perbaikan (corrective action)

Sistem pengawasan akan tidak mempunyai arti apabila tidak membawa tindakan perbaikan. Sistem pengawasan yang efektif ialah apabila ditemukan terjadinya kegagalan-kegagalan, maka kepada siapa ia harus bertanggung jawab, dan siapa yang dapat menjamin tindakan perbaikan.

2.1.3.2 Tujuan dan Dimensi Pengawasan Melekat

Menurut Situmorang dan Juhir dalam Dewita, tujuan pengawasan melekat dalam hal ini dapat dijelaskan bahwa, agar tujuan dan sasaran kegiatan usaha unit-unit pemerintah dapat tercapai secara berdaya guna dan berhasil guna, dilaksanakan sesuai dengan tugas pokok, fungsi, rencana atau program kerja, pembagian dan pendelegasian tugas, rumusan kerja, pedoman pelaksanaan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku [28]. Pengawasan melekat diadakan tidak bertujuan untuk menghambat jalannya organisasi atau hanya mencari kesalahan seseorang kemudian menjatuhkan sanksi, melainkan justru untuk memperlancar jalannya organisasi,

dengan melakukan tindak lanjut terhadap bawahan atau dengan menunaikan langkah-langkah kepemimpinan sebaik-baiknya sehingga dapat diharapkan tujuan pengawasan melekat akan mempunyai makna positif dan dapat berjalan lancar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Agar pengawasan dapat berjalan dengan baik ada beberapa dimensi-dimensi pengawasan yang perlu dipahami oleh pengawas. Terdapat 5 dimensi pengawasan yaitu [26]:

- 1 Penetapan standar hasil yang diinginkan
- 2 Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan
- 3 Pengukuran pelaksanaan kegiatan
- 4 Perbandingan pelaksanaan standar dan analisa penyimpangan
- 5 Pengambilan tindakan korektif bila diperlukan

Ada juga terdiri dari empat dimensi yaitu :

- 1 Menetapkan standar (*Standards*) yakni penetapan patokan (*target*) atau hasil yang diinginkan, untuk dapat dilakukan sebagai perbandingan hasil ketika berlangsungnya kegiatan organisasi.
- 2 Pengukuran (*Measurement*) yakni proses yang berulang-ulang dilakukan dan terus menerus dan benar, baik intensitasnya dalam bentuk pengukuran harian, mingguan, atau bulanan sehingga tampak yang diukur antara mutu dan jumlah hasil.
- 3 Membandingkan (*Compare*) adalah membandingkan hasil yang dicapai dengan target atau standar yang telah ditetapkan, mungkin kinerja lebih tinggi atau lebih rendah atau sama dengan standar [26].
- 4 Melakukan tindakan (*Action*) adalah keputusan mengambil tindakan koreksikoreksi atau perbaikan. Bilamana telah terjadi penyimpangan (*deviasi*) antara standar dengan realisasi perlu melakukan tindakan *follow-up* berupa mengoreksi penyimpangan yang terjadi.

2.1.3.3 Indikator Pengawasan

Menurut Robbins and Coulter dalam Satriadi terdiri dari empat indikator yaitu [26]:

- 1 Menetapkan standar (*Standards*) yakni penetapan patokan (*target*) atau hasil

yang diinginkan, untuk dapat dilakukan sebagai perbandingan hasil ketika berlangsungnya kegiatan organisasi. Standar juga merupakan batasan tentang apa yang harus dilakukan dalam melaksanakan suatu kegiatan untuk mencapai tujuan dan target organisasi.

- 2 Pengukuran (*Measurement*) yakni proses yang berulang-ulang dilakukan dan terus menerus dan benar, baik intensitasnya dalam bentuk pengukuran harian, mingguan, atau bulanan sehingga tampak yang diukur antara mutu dan jumlah hasil.
- 3 Membandingkan (*Compare*) adalah membandingkan hasil yang dicapai dengan target atau standar yang telah ditetapkan, mungkin kinerja lebih tinggi atau lebih rendah atau sama dengan standar.
- 4 Melakukan tindakan (*Action*) adalah keputusan mengambil tindakan koreksi-koreksi atau perbaikan. Bilamana telah terjadi penyimpangan (deviasi) antara standar dengan realisasi perlu melakukan tindakan *follow-up* berupa mengoreksi penyimpangan yang terjadi.

2.1.4 Disiplin Kerja

2.1.4.1 Pengertian Disiplin Kerja

Pada dasarnya, setiap instansi atau organisasi mengingatkan tingkat kedisiplinan pegawainya yang tinggi. Suatu organisasi yang baik selalu mempunyai aturan internal dalam rangka meningkatkan kinerja dan profesionalisme, budaya organisasi maupun kebersamaan, kehormatan, dan kredibilitas organisasi. Kedisiplinan merupakan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin kerja pegawai, semakin baik hasil kerja yang didapat pegawai. Disiplin pegawai yang baik yakni mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal tersebut dapat mendorong kinerja pegawai lebih optimal lagi sehingga dapat mencapai tujuan instansi atau organisasi.

Disiplin adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berpengawasan dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku

[15]. Sebagai contoh, beberapa karyawan terbiasa terlambat untuk bekerja, mengabaikan prosedur keselamatan, melalaikan pekerjaan detail yang diperlukan untuk pekerjaan mereka, tindakan yang tidak sopan ke pelanggan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Disiplin karyawan memerlukan alat pengawasan, terutama pada peringatan yang bersifat spesifik terhadap karyawan yang tidak mau berubah sifat dan perilakunya.

Kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen SDM [29]. Semakin baik disiplin karyawan pada sebuah perusahaan, semakin tinggi prestasi kerja yang dicapai. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Perusahaan tidak dapat berjalan dengan baik apabila pengelolaan karyawan dalam kedisiplinan terhadap karyawan tidak dikelola dengan sebaik-baiknya. Disiplin kerja adalah suatu sikap dan tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan aturan dari instansi baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Disiplin adalah sikap kesediaan dan kesukarelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya [30].

Jadi dapat disimpulkan dari beberapa definisi di atas bahwa disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku untuk mencapai prestasi kerja yang baik.

Disiplin Kerja merupakan suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh pekerja sendiri yang menyebabkan dia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela kepada keputusan-keputusan, peraturan-peraturan, dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan tingkah laku. Manajemen mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan yang ada di perusahaan sehingga apa yang diinginkan perusahaan seperti mempunyai kedisiplinan yang baik dan menciptakan keteladanan kepada semua karyawan [31].

Disiplin kerja merupakan sikap atau perilaku seseorang karyawan dalam bekerja untuk bersedia menaati atau mengikuti semua peraturan-peraturan perusahaan yang berlaku dengan maksud agar tujuan perusahaan tercapai secara optimal [32].

Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat disimpulkan disiplin kerja adalah suatu peraturan yang ditetapkan suatu organisasi/perusahaan untuk menilai ketaatan karyawan terhadap peraturan yang sudah ditetapkan.

2.1.4.2 Penilaian Disiplin Kerja

Terdapat tiga konsep dalam pelaksanaan disipliner yaitu [15]:

- 1 Aturan tungku panas, Pendekatan untuk melaksanakan tindakan disipliner disebut sebagai aturan tungku panas (*hot stove rule*). Menurut pendekatan ini, tingkatan disipliner haruslah memiliki konsekuensi yang analog dengan menyentuh sebuah tungku panas.
- 2 Tindakan Disiplin Progresif, Tindakan disiplin progresif di (*progressive discipline*) dimaksudkan untuk memastikan bahwa terdapat hukuman minimal yang tepat terhadap setiap pelanggaran.
- 3 Tindakan disiplin positif
- 4 Dalam banyak situasi, hukum tidaklah memotivasi karyawan mengubah suatu perilaku. Namun, hukuman hanya mengajar seseorang agar takut atau membenci alokasi hukuman yang dijatuhkan penyelia. Tindakan disiplin positif dimaksudkan untuk menutupi kelemahan, yaitu mendorong karyawan memantau perilaku-perilaku mereka sendiri dan memikul tanggung jawab atas konsekuensi-konsekuensi dari tindakan-tindakan mereka.

Ada 5 faktor dalam penilaian disiplin kerja yaitu [33]:

- 1 Kualitas kedisiplinan kerja, meliputi datang dan pulang yang tepat waktu, pemanfaatan waktu untuk pelaksanaan tugas dan kemampuan mengembangkan potensi diri berdasarkan motivasi yang positif.
- 2 Kuantitas pekerjaan meliputi volume keluaran dan kontribusi.
- 3 Kompensasi yang diperlukan meliputi saran, arahan atau perbaikan.
- 4 Lokasi tempat kerja atau tempat tinggal.
- 5 Konservasi meliputi penghormatan terhadap aturan dengan keberanian untuk selalu melakukan pencegahan terjadinya tindakan yang bertentangan dengan aturan

2.1.4.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

1. Besar/kecilnya pemberian kompensasi

Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa bahwa kerja keras yang dilakukannya akan mendapatkan balas jasa yang setimpal dengan jerih payah yang telah diberikan pada organisasi/perusahaan.

2. Ada/tidaknya keteladanan pemimpin dalam perusahaan

Keteladanan pemimpin sangat penting sekali, karena dalam suatu organisasi/perusahaan semua pegawai/karyawan akan memperhatikan bagaimana pemimpin mampu menegakkan disiplin dalam dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang telah ditetapkan.

3. Ada/tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam organisasi/perusahaan, bila tidak ada peraturan yang tertulis yang pasti untuk dijadikan pegangan bersama.

4. Keberanian pemimpin dalam mengambil tindakan

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

5. Ada/tidaknya pengawasan pimpinan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan organisasi/perusahaan, perlu adanya pengawasan, yang akan mengarahkan pegawai untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan standar organisasi/perusahaan.

6. Ada/tidaknya perhatian terhadap para karyawan

Pegawai adalah manusia yang memiliki perbedaan karakter Antara satu dengan yang lain. Sebagai manusia, karyawan tidak hanya membutuhkan penghargaan dengan pemberian kompensasi yang tinggi tetapi juga membutuhkan perhatian besar dari pemimpin.

7. Diciptakannya kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin, seperti:

- 1) Saling menghormati bila bertemu di lingkungan kerja.
- 2) Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya sehingga karyawan akan turut bangga dengan pujian tersebut.
- 3) Sering mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan yang berhubungan dengan nasib dan pekerjaan mereka.
- 4) Memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kerja kepada rekan sekerja, dengan menginformasikan kemana dan untuk urusan apa, walaupun kepada

bawahan sekalipun.

2.1.4.4 Indikator Disiplin Kerja

Menurut Rivai dalam Firda pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan, diantaranya [24] :

- 1 Kehadiran. Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.
- 2 Ketaatan pada peraturan kerja. Karyawan yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.
- 3 Ketaatan pada standar kerja. Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.
- 4 Tingkat kewaspadaan tinggi. Karyawan memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.
- 5 Bekerja Etis. Beberapa karyawan mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan ke pelanggan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Hal ini merupakan salah satu bentuk tindakan indisipliner, sehingga bekerja etis sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja karyawan.

2.1.5 Motivasi Kerja

2.1.5.1 Pengertian Motivasi Kerja

Pada dasarnya manusia memiliki motivasi yang berbeda tergantung dan banyaknya faktor seperti kepribadian, ambisi, pendidikan dan usia. Sehingga faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja karena adanya kebutuhan yang harus dipenuhinya baik kebutuhan yang disadari maupun kebutuhan yang tidak disadari, baik yang berbentuk materi maupun non materi, baik kebutuhan fisik maupun mental yang akan merangsang semangat kerja, sehingga para pegawai akan bekerja lebih sungguh-sungguh untuk dapat memberikan dukungan yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi. Motivasi kerja menunjukkan bahwa tidak semata-mata didasarkan pada nilai uang yang diperoleh (*monetary value*) saja, karena ketika

kebutuhan dasar (*to live*) seseorang dapat terpenuhi, maka dia akan membutuhkan hal-hal yang memuaskan hidupnya (*to love*) seperti kepuasan kerja, penghargaan, respek, suasana kerja dan hal-hal yang memuaskan hasratnya untuk berkembang (*to learn*), yaitu kesempatan untuk bekerja dan mengembangkan dirinya. Sehingga akhirnya orang bekerja atau melakukan sesuatu karena nilai, yakni ingin memiliki hidup yang lebih bermakna dan dapat mewariskan sesuatu kepada yang dicintainya (*to leave a legacy*) [34].

Motivasi merupakan keinginan untuk bertindak. Setiap orang dapat termotivasi oleh beberapa kekuatan yang berbeda. Motivasi kerja adalah hasil dari kumpulan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan pekerjaan memilih jalan bertindak yang sesuai dan menggunakan perilaku tertentu [34]. Motivasi pada umumnya berkaitan dengan tujuan, sedangkan tujuan organisasional mencakup pada perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan (Robbins dan Judge dalam Febrina [34]. Motivasi kerja sebagai kekuatan dalam diri orang yang mempengaruhi arah, intensitas dan ketekunan perilaku sukarela seseorang untuk melakukan pekerjaan [35]. Motivasi merupakan proses psikologis yang membangkitkan, mengarahkan dan ketekunan dalam melakukan tindakan secara sukarela yang diarahkan pada pencapaian tujuan [34]. Motivasi sebagai sekumpulan kekuatan energitik baik dari dalam maupun diluar pekerjaan, dimulai dari usaha yang berkaitan dengan pekerjaan, mempertimbangkan arah, intensitas dan ketekunannya [34]. Dari pengertian maupun definisi motivasi para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan suatu keadaan atau kondisi yang mendorong, merangsang atau menggerakkan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan sehingga ia dapat mencapai tujuannya.

Motivasi kerja adalah mengemukakan secara teoritis motivasi kerja terbentuk karena manusia memiliki kategori kebutuhan pokok seperti kebutuhan fisiologi, rasa aman, sosial, ego, dan perwujudan diri. Kebutuhan tersebut membentuk suatu hirarki dan masing-masing akan aktif jika kebutuhan yang lebih rendah telah terpenuhi. Kebutuhan fisiologi merupakan kebutuhan pokok misalnya kebutuhan makanan, minuman, tempat tinggal dan sejenisnya. Kebutuhan rasa aman adalah kebutuhan yang muncul setelah kebutuhan pokok terpenuhi, misalnya kebutuhan jaminan keamanan. Kebutuhan sosial antara lain memberi dan menerima kasih sayang dan persahabatan.

Kebutuhan ego mencakup kebutuhan yang berkaitan dengan kehormatan diri dan reputasi seseorang [36]. Motivasi kerja yang positif adalah dengan memenuhi kebutuhan dan keinginan karyawan antara lain: gaji atau upah yang baik, pekerjaan yang aman, suasana kerja yang kondusif, penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan, pimpinan yang adil dan bijaksana, pengarahan, komunikasi dan perintah yang wajar, serta tempat kerja yang dihargai masyarakat [37].

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu dorongan yang diberikan perusahaan berupa insentif, gaji, asuransi serta jenjang karir kepada karyawan sehingga kinerja karyawan dapat meningkat.

2.1.5.2 Pendorong Motivasi Kerja

Newstrom dalam Febrina melihat sebagai dorongan motivasi yang memfokus pada dorongan untuk *achievement*, *affiliation* dan *power* [34].

- 1 *Achievement Motivation* Motivasi berprestasi adalah suatu dorongan yang dimiliki banyak orang untuk mengejar dan mencapai tujuan menantang.
- 2 *Affiliation Motivation* Motivasi untuk berafiliasi merupakan suatu dorongan untuk berhubungan dengan orang atas dasar sosial, bekerja dengan orang yang cocok dan berpengalaman dengan perasaan sebagai komunitas.
- 3 *Power Motivation* Motivasi akan kekuasaan merupakan suatu dorongan untuk mempengaruhi orang, melakukan pengawasan dan merubah situasi.

Pendapat lain adalah bahwa sebagai pendorong motivasi adalah [34] :

- 1 *Employee Drives*, sering dinamakan kebutuhan primer atau motif bawaan. *Drives* adalah penggerak utama perilaku yang membangkitkan emosi, yang menempatkan orang pada tingkat kesiapan untuk bertindak dalam lingkungan mereka.
- 2 *Needs*, kekuatan yang diarahkan pada pencapaian tujuan yang dialami orang. *Needs* merupakan kekuatan motivasional emosi dihubungkan pada tujuan tertentu untuk mengoreksi kekurangan dan ketidakseimbangan.

2.1.5.3 Faktor Pendorong Motivasi Kerja

Terdapat tiga faktor pendorong utama motivasi yaitu [34] :

- 1) *Energize*, adalah yang dilakukan pemimpin ketika mereka menetapkan contoh yang benar, mengkomunikasikan yang jelas dan menantang dengan cara yang tepat. Hal tersebut dilakukan dengan *exemplify*, *communicate* dan *challenge*.
 - 1) *Exemplify*, adalah memotivasi dengan cara memulai memberi contoh yang baik.
 - 2) *Communicate*, merupakan sentral kepemimpinan termasuk bagaimana pemimpin berbicara, mendengar dan belajar.
 - 3) *Challenge*, adalah tantangan yang disukai orang. Pemimpin dapat mencapai tujuan karena menghubungkan tujuan dengan pemenuhan keinginan.
- 2) *Encourage*, adalah apa yang dilakukan pemimpin untuk mendukung proses motivasi melalui pemberdayaan, coaching dan penghargaan. *Encourage* dilakukan dengan cara *empower*, *coach* dan *recognize*.
 - 1) *Empower*, merupakan proses dimana orang menerima tanggung jawab dan diberi kewenangan untuk melakukan pekerjaannya.
 - 2) *Coach*, merupakan kesempatan bagi pemimpin untuk mengenal bawahannya secara pribadi dan menunjukkan bagaimana dapat membantu pekerja dalam mencapai tujuan pribadi dan organisasi.
 - 3) *Recognize*, alasan tunggal yang paling kuat mengapa orang bekerja, disamping keperluan penghasilan.
- 3) *Exhorting*, adalah bagaimana pemimpin menciptakan pengalaman berdasarkan pengorbanan dan inspirasi yang menyiapkan landasan dimana motivasi berkembang. *Exhorting* dilakukan melalui *sacrifice* dan *inspire*.
 - 1) *Sacrifice*, suatu ukuran pelayanan yang paling benar dengan menempatkan kebutuhan orang lain di atas kebutuhan kita sendiri.
 - 2) *Inspire*, merupakan turunan motivasi, apabila motivasi datang dari dalam maka bentuknya adalah self – inspiration.

2.1.5.4 Pendekatan Dalam Motivasi Kerja

Pendekatan yang dapat dilakukan untuk memotivasi pekerjaan adalah melalui employee engagement. Employee engagement merupakan motivasi emosional dan kognitif pekerjaan, *self-efficacy* untuk menjalankan pekerjaan, perasaan kejelasan atas visi organisasi dan peran spesifik mereka dalam visi tersebut dan keyakinan bahwa mereka mempunyai sumber daya untuk dapat menjalankan pekerjaan [34]. Sedangkan menurut Robbins dan Judge dalam Febrina pendekatan lain untuk memotivasi pekerjaan adalah *organizational justice* yaitu persepsi menyeluruh tentang apa yang dianggap jujur di tempat kerja, terdiri dari : *distributive justice*, *procedural* dan *interactional justice* [34].

1 *Distributive Justice*

Menunjukkan kejujuran yang dirasakan antara rasio hasil individu dibandingkan dengan rasio hasil terhadap kontribusi orang lain. Terdapat 3 prinsip yang dapat diterapkan :

- 1) *Equality principle*, prinsip kesamaan ketika kita yakin bahwa setiap orang dalam kelompok menerima hasil yang sama.
- 2) *Need principle*, prinsip kebutuhan diterapkan ketika kita yakin bahwa mereka yang memiliki kebutuhan terbesar harus menerima hasil lebih banyak dari pada mereka dengan kebutuhan rendah.
- 3) *Equity principle*, prinsip keadilan berpendapat bahwa orang harus dibayar proporsional dengan kontribusinya.

2 *Procedural Justice* *Procedural Justice* merupakan keadilan yang dirasakan dari prosedur yang dipergunakan untuk memutuskan distribusi sumber daya. Cara terbaik untuk memperbaikinya, yaitu :

- 1) Dengan mulai memberikan suara kepada pekerja selama proses.
- 2) Mendorong mereka untuk menunjukkan fakta dan perspektif atas dasar masalahnya.
- 3) Pekerja cenderung merasa lebih baik setelah mempunyai kesempatan berbicara tentang apa yang ada dalam pikirannya.

3 *Interactional Justice* *Interactional justice* merupakan persepsi individual terhadap tingkatan dimana mereka diperlakukan dengan bermartabat, perhatian dan rasa hormat.

Ada beberapa pendekatan yang dapat dilakukan untuk memotivasi orang, antara lain : *job design, involvement and reward* [34].

2.1.5.5 Faktor –Faktor Motivasi Kerja

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu [38]:

1 Faktor Internal

Faktor Internal yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

1) Keinginan untuk dapat hidup.

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup dimuka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini oraang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal haram, dan sebagainya. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan meliputi kebutuhan untuk:

- a. Memperoleh kompensasi.
- b. Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai
- c. Kondisi kerja yang aman dan nyaman.

2) Keinginan untuk dapat memiliki.

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaannya.

3) Keinginan untuk memperoleh penghargaan.

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun ia harus bekerja keras.

4) Keinginan untuk memperoleh pengakuan.

Bila kita perinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal:

- a. Adanya penghargaan terhadap prestasi.
- b. Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak.
- c. Pimpinan yang adil dan bijaksana; dan

- d. Perusahaan/instansi pemerintahan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.
- 5) Keinginan untuk berkuasa dan mendorong seseorang untuk bekerja.

Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukannya itu masih termasuk bekerja juga. Walaupun kadar kemampuan kerja itu berbeda-beda untuk setiap orang, tetapi pada dasarnya dasarnya ada hal-hal yang umum yang harus dipenuhi untuk terdapatnya kepuasan kerja bagi para karyawan. Karyawan akan dapat merasa puas bila dalam bekerja terdapat:

- a. Hak otonomi.
- b. Variasi dalam melakukan pekerjaan.
- c. Kesempatan untuk memberikan sumbangan pemikiran.
- d. Kesempatan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang telah dilakukan.

2 Faktor Eksternal

- 1) Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan.

- 2) Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya.

- 3) Supervisi yang memadai

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan penghargaan, membimbing kerja para pegawai, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan.

- 4) Jaminan karier

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan.

- 5) Status dan tanggung jawab.

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan bagi setiap pegawai dalam bekerja.

6) Peraturan yang fleksibel.

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan.

2.1.5.6 Indikator Motivasi Kerja

Indikator Motivasi Kerja sebagai berikut [34] :

- 1 Prestasi Kerja
- 2 Penghargaan
- 3 Pengakuan
- 4 Keberhasilan dalam bekerja

2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu menemukan adanya hubungan antara disiplin kerja dan pengawasan kerja terhadap kinerja pegawai.

- 1 Penelitian yang berjudul pengaruh disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan, yaitu untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (explanatory research) dengan pendekatan kuantitatif. Berdasarkan hasil analisis pembahasan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: Terdapat Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pada Pada Sd Negeri Binaan Tanjungpinang [39].
- 2 Penelitian yang berjudul pengaruh disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan di Pt. Pertamina (Persero) Unit Pemasaran Vii, Terminal Bbm Bitung, yaitu untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (explanatory research) dengan pendekatan kuantitatif. Berdasarkan hasil analisis pembahasan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: Terdapat Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pertamina (Persero) Unit Pemasaran Vii, Terminal Bbm Bitung [24].
- 3 Pengaruh Kelengkapan Alat Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Lapangan Pt. Pln Persero pamekasan) Kelengkapan

Alat Kerja Dan Disiplin Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Lapangan Pt. Pln Persero Pamekasan) [40].

- 4 Penelitian yang berjudul pengaruh disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan di Hotel Millennium Sirih, Jakarta, yaitu untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (explanatory research) dengan pendekatan kuantitatif [29].
- 5 Pengaruh Pengawasan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Centric Powerindo Di Kota Batam. Pengawasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengawasan kerja, dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan [31].

Tabel 2. 1 Review Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Peneliti	Hasil
1	Pengaruh Pengawasan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Pada Sd Negeri Binaan Tanjungpinang	Satriadi (2016)	Terdapat Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pada Pada Sd Negeri Binaan Tanjungpinang
2	Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pertamina (Persero) Unit Pemasaran Vii, Terminal Bbm Bitung	Erlis Milta Rin Sondole, Olivia Syanne Nelwan, Dan Indrie Debbie Palandeng (2015)	Terdapat Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pertamina (Persero) Unit Pemasaran Vii, Terminal Bbm Bitung

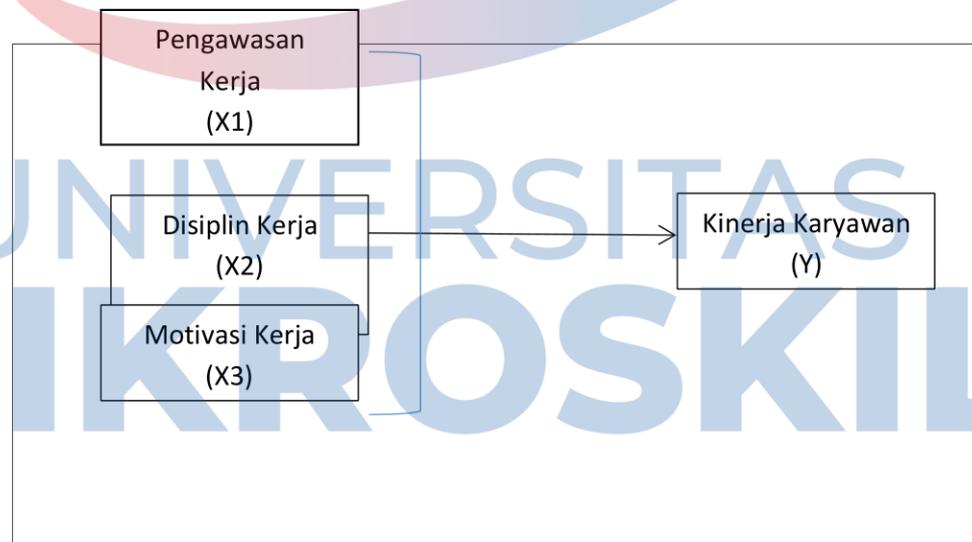
3	Pengaruh Kelengkapan Alat Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Lapangan Pt. Pln Persero pamekasan)	Iriani Ismail (2016)	Kelengkapan Alat Kerja Dan Disiplin Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Lapangan Pt. Pln Persero Pamekasan)
4	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Marketing Pada Hotel Millennium Sirih, Jakarta	Rima Alhalimah Hajrina, Iis Mariam Dan Menik Wijiyanty (2016)	Terdapat Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Marketing Pada Hotel Millennium Sirih, Jakarta
5	Pengaruh Pengawasan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Centric Powerindo Di Kota Batam	Hariato, 2020	Pengawasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengawasan kerja, dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3 Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual penelitian adalah kerangka pemikiran dari tinjauan teori yang dapat menggambarkan keterkaitan antara variabel yang akan di teliti dan merupakan tuntutan bagi penelitian untuk memecahkan masalah dalam merumuskan hipotesis. Kinerja karyawan merupakan hal yang membentuk kinerja dari suatu perusahaan, pada dasarnya kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya pengawasan, disiplin kerja dan motivasi kerja. Pengawasan kerja adalah hal yang dilakukan, artinya hasil pekerjaan, menilai hasil pekerjaan tersebut, dan apabila perlu mengadakan tindakan-tindakan perbaikan sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana [25]. Kemudian, aspek lainnya berkaitan dengan disiplin.

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berpengawasan dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku [15]. Selain pengawasan dan disiplin kerja hal lainnya yang berkontribusi atas pencapaian kinerja karyawan adalah motivasi kerja. Motivasi kerja merupakan keinginan untuk bertindak. Setiap orang dapat termotivasi oleh beberapa kekuatan yang berbeda. Motivasi kerja adalah hasil dari kumpulan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan pekerjaan memilih jalan bertindak yang sesuai dan menggunakan perilaku tertentu [34].

Berdasarkan latar belakang penelitian dan perumusan masalah yang telah dituliskan sebelumnya, maka penulis membuat kerangka konseptual yang menunjukkan pengaruh antara variabel bebas (pengawasan kerja, disiplin kerja, dan motivasi kerja) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan), maka akan dirumuskan dengan satu kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual Penelitian

2.4 Pengembangan Hipotesis

2.4.1 Pengaruh Pengawasan Pada Kinerja karyawan.

Pengawasan adalah hal yang dilakukan, artinya hasil pekerjaan, menilai hasil pekerjaan tersebut, dan apabila perlu mengadakan tindakan-tindakan perbaikan sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana [39]. Penjelasan tersebut diperkuat

dengan hasil penelitian pengaruh disiplin kerja, pengawasan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan di PT. MMW di Sidoarjo [6]. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Pengawasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Tor Ganda

2.4.2 Pengaruh Disiplin Kerja Pada Kinerja

Hubungan positif antara disiplin kerja terhadap kinerja telah dibuktikan dengan adanya beberapa penelitian. Kedisiplinan karyawan mutlak diperlukan agar seluruh aktivitas yang sedang dan akan dilaksanakan berjalan sesuai mekanisme yang telah ditentukan. Pentingnya disiplin dalam suatu kegiatan [41]. Penjelasan tersebut diperkuat dengan hasil penelitian pengaruh disiplin kerja, pengawasan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan di PT. MMW di Sidoarjo [6]. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Terdapat pengaruh Disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. Tor Ganda.

2.4.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi kerja merupakan keinginan untuk bertindak. Setiap orang dapat termotivasi oleh beberapa kekuatan yang berbeda. Motivasi kerja adalah hasil dari kumpulan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan pekerjaan memilih jalan bertindak yang sesuai dan menggunakan perilaku tertentu [34]. Penjelasan tersebut diperkuat dengan hasil penelitian pengaruh disiplin kerja, pengawasan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan di PT. MMW di Sidoarjo [6]. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Motivasi kerja mempengaruhi terhadap Kinerja Karyawan PT. Tor Ganda

2.4.4 Pengaruh Pengawasan, Disiplin Kerja Motivasi pada Kinerja Karyawan

Hubungan antara Pengawasan dan Disiplin Kerja terhadap kinerja telah banyak dilakukan, beberapa peneliti menyatakan bahwa Pengawasan dan Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja. Pengawasan adalah hal yang dilakukan, artinya hasil pekerjaan, menilai hasil pekerjaan tersebut, dan apabila perlu mengadakan tindakan-tindakan perbaikan sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana [34]. Oleh karena

itu pengawasan harus dilaksanakan sebagai proses dalam pemantauan membandingkan dan memperbaiki sesuai yang telah direncanakan.

Disiplin kerja adalah merupakan tindakan manajemen untuk mendorong kesadaran dan kesediaan para anggotanya untuk mentaati semua peraturan yang telah ditentukan oleh perusahaan atau perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku secara sukarela. Jadi disiplin kerja harus di implementasikan oleh karyawan supaya peraturan-peraturan yang ada dapat di taati dan proses bekerja dapat dilaksanakan dengan baik. Berdasarkan temuan dari penelitian- penelitian tersebut dapat dikemukakan bahwa Pengawasan dan Disiplin Kerja memiliki korelasi yang erat dengan Kinerja. Oleh karena itu perlu perlu di uji apakah Pengawasan dan Disiplin Kerja memberikan pengaruh terhadap Kinerja Karyawan, dengan merumuskan hipotesis sebagai berikut :

H4 : Pengawasan, Disiplin Kerja dan Motivasi berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan PT. Tor Ganda

UNIVERSITAS
MIKROSKIL