

BAB II TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1. Kinerja Karyawan

2.1.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Ada beberapa pendapat yang berbeda mengenai definisi kinerja, adalah :

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2002:67) kinerja adalah: “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Simamora (2004:409) yang mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah tingkatan dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Kinerja mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan.

Menurut Malayu Hasibuan (2005:105) memberikan pengertian kinerja adalah: “Suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Armstrong dan Baron (1998: 7) mendefinisikan kinerja karyawan adalah pendekatan strategis dan terpadu untuk menyampaikan sukses berkelanjutan pada organisasi dengan memperbaiki kinerja karyawan yang bekerja di dalamnya dan dengan mengembangkan kapabilitas tim dan kintributor individu.

Armstrong (2009 : 57) : Kinerja karyawan adalah suatu sarana untuk mendapatkan hasil lebih baik dari organisasi, tim dan individual dalam kerangka kerja yang disepakati dalam tujuan, sasaran, dan standar (Amstrong dan Murlis, 1994).

Schwartz (1999 : vii) memandang kinerja karyawan sebagai gaya manajemen yang dasarnya adalah komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan yang menyangkut penetapan tujuan, memberikan umpan balik baik manajer kepada karyawan maupun sebaliknya dari karyawan kepada manajer, demikian pula penilaian kinerja.

Costello (1994:3) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan dasar dan kekuatan pendorong yang berada di belakang semua keputusan organisasi, usaha kerja, dan alokasi sumber daya.

Defenisi lain mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah siklus berkelanjutan dan memperbaiki kinerja dengan penetapan tujuan, umpan balik dan coaching, dan penghargaan dan penguatan positif (Kreitner dan Kinicki, 2010: 244). Sedangkan Cascio, (2013: 693) berpendapat bahwa kinerja karyawan adalah suatu proses yang luas yang memerlukan manajer mendefinisikan, memfasilitasi, dan mendorong kinerja dengan mengusahakan umpan balik tepat waktu dan secara konstan memfokuskan perhatian setiap orang pada sasaran akhir (wibowo, 2014).

2.1.2. Tujuan Kinerja Karyawan

- a. Meningkatkan prestasi kerja karyawan, baik secara individu maupun sebagai kelompok.
- b. Membantu instansi untuk mendapatkan menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat.
- c. Peningkatan yang terjadi pada prestasi karyawan secara perorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja karyawan secara keseluruhan yang direfleksikan dengan kenaikan produktivitas.

- d. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil kerja dan prestasi pribadi serta potensi laten karyawan.
- e. Menyediakan alat atau saran untuk membandingkan prestasi kerja karyawan dengan tingkat gaji, atau imbalan sebagai bagian dari kebijakan dan sistem imbalan yang baik.

2.1.3. Manfaat Penilaian Kinerja

Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia sependapat bahwa penilaian ini merupakan bagian penting dari seluruh proses keorganisasian karyawan yang bersangkutan. Hal ini penting juga bagi perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Bagi karyawan, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, dan pengembangan karir.

Dan bagi perusahaan sendiri, hasil penilaian tersebut sangat penting artinya dan peranan dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari proses dari manajemen sumber daya manusia yang efektif. Dan Harvard juga mengemukakan manfaat penilaian kinerja adalah :

- a. Memperkenalkan perubahan, termasuk perubahan dalam budaya organisasi.
- b. Mendefinisikan tujuan, target dan sasaran untuk periode yang akan datang.
- c. Memberikan target yang tidak mungkin dapat dicapai sebagai alat untuk memecat di kemudian hari.

- d. Memberikan gambaran bahwa organisasi dalam menantang pekerja untuk memberikan kinerja tinggi.
- e. Meninjau kembali kinerja yang lalu dengan maksud untuk mengevaluasi dan mengaitkan dengan pengupahan.
- f. Melobi penilai untuk kepentingan politis, dan bahkan akhir yang meragukan.
- g. Mendapatkan kesenangan khusus.
- h. Menyepakati tujuan pembelajaran.
- i. Mengidentifikasi dan merencanakan menghilangkan kelemahan.
- j. Membangun dialog konstruktif tentang kinerja yang dapat dilanjutkan setelah diskusi penilaian.
- k. Membangun dialog yang sudah ada antara manajer dengan anak buahnya.

2.1.4. Pengukuran Kinerja Karyawan

Ada beberapa unsur yang dipergunakan dalam mengukur kinerja karyawan di dalam suatu perusahaan (indrastuti, 2012) :

1. Kecakapan dalam bekerja baik secara kuantitatif maupun kualitatif
2. Ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan
3. Kemampuan dalam menyelesaikan masalah
4. Insentif terhadap kemampuan karyawan dalam menciptakan hal – hal baru dalam mensukseskan pekerjaannya.
5. Disiplin dalam mematuhi peraturan yang ada dalam mengerjakan pekerjaan sesuai dengan instruksi.
6. Bertanggung jawab atas pekerjaan dan hasil kerja.
7. Kemampuan bekerja sama dengan rekan sekerja.
8. Kesetiaan dalam pekerjaan dan jabatan.

9. Kejujuran dalam pelaksanaan tugas.
10. Kepimpinan, kemampuan karyawan dalam memimpin dan memotivasi pekerja.

2.1.5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja (Afandi, 2018) :

1. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja.
2. Kejelasan dan penerimaan atau kejelasan peran seseorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.
3. Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.
4. Kompetensi yaitu keterampilan yang dimiliki seorang karyawan.
5. Fasilitas kerja yaitu seperangkat alat pendukung kelancaran operasional perusahaan.
6. Budaya kerja yaitu perilaku kerja pegawai yang kreatif dan inovatif.
7. Kepimpinan yaitu perilaku pemimpin dalam mengarahkan karyawan dalam bekerja.
8. Disiplin kerja yaitu aturan yang dibuat oleh perusahaan agar semua karyawan ikut mematuhi agar tujuan tercapai.

2.1.6. Cara – cara Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan

Menurut Robert dalam Timpe (1999) dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan secara optimal dalam perusahaan terdapat tujuh faktor yang sebagian besar dapat mempengaruhi kinerja (Fadzilah, 2006) yaitu :

- a. Sistem upah untuk memperbaiki motivasi kerja dalam pelaksanaan tugas.

- b. Penetapan tujuan untuk menambahkan motivasi kerja dan meningkatkan kinerja organisasi.
- c. Program *Manajemen by Objective (MBO)* untuk menjelaskan dan membuat agar tujuan individu sejalan dengan tujuan perusahaan.
- d. Berbagai prosedur seleksi karyawan untuk mencari kemungkinan menyewa atau kontrak individu-individu yang berbobot dan berpengalaman.
- e. Program pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai sehingga dapat berfungsi dengan efektif.
- f. Pergantian kepemimpinan dan program-program untuk memperbaiki efektivitas manajerial.
- g. Mengubah struktur organisasi untuk memperbaiki efektivitas organisasi.

2.1.7. Penilaian Kinerja Karyawan

Harvard Business Essentials (2006: 78) penilaian kinerja adalah suatu metode formal untuk mengukur seberapa baik pekerja individual melakukan pekerjaan dalam hubungan dengan tujuan yang diberikan. Maksud utama penilaian kinerja adalah mengomunikasikan tujuan personal, memotivasi kinerja baik, memberikan umpan balik konstruktif, dan menetapkan tahapan untuk rencana pengembangan yang efektif.

Williams (2007:21) penilaian kinerja tidak lebih dari merupakan sebuah kartu laporan yang diberikan oleh atasan kepada bawahan, suatu keputusan tentang kecukupan atau kekurangan profesional.

2.1.8. Proses Penilaian Kinerja

Dari hasil penelitian kinerja dapat diketahui proses penilaian kinerja karyawan menurut Allen (2007 : 43) yang dinilai berhasil dengan melalui proses tahapan – tahapan seperti :

- a. *Timing*. Penilaian kinerja harus diatur oleh kalender, bukan jam kerja. Manajer harus melakukan paling tidak dua kali pertemuan formal dengan pekerja setiap tahun. Sekali di awal pada waktu melakukan perencanaan dan di akhir pekerjaan sekali lagi untuk nilai hasil. Di antara kedua periode tersebut, manajer harus meng-coach pekerjanya setiap hari.
- b. *Clarity*. Setiap pekerjaan mempunyai lima sampai enam tanggung jawab kunci. Apabila belum jelas di awal tahun, maka perlu duduk bersama untuk merumuskan sebelum memulai menilai seberapa baik pekerja menjalankan tugasnya.
- c. *Consistency*. Proses penilaian yang efektif mengikat langsung dengan mission statement dan nilai – nilai organisasi. Apa yang tercantum dalam penilaian kinerja harus sama dengan apa yang terdapat dalam mission statement.

2.2. Disiplin Kerja

2.2.1. Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Dengan demikian bila peraturan dan ketetapan yang ada dalam perusahaan itu diabaikan, atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin kerja yang buruk (Sutrisno, 2017).

Singodimedjo (2002), mengatakan disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya.

Menurut Terry (dalam Tohardi,2002), disiplin merupakan alat penggerak karyawan. Agar setiap pekerjaan dapat berjalan dengan lancar, maka harus diusahakan agar ada disiplin yang baik.

Disiplin kerja adalah sebagai suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh karyawan dan menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan, peraturan, dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan perilaku (Rivai, 2005).

Disiplin di dalam manajemen sumber daya manusia dinyatakan sebagai kualitas usaha yang dilakukan sesuai dengan standar operating prosedur (SOP) seorang untuk memperoleh barang dan jasa. Oleh karena itu disiplin merupakan modal yang diperlukan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Sehingga keberadaan disiplin kerja amat diperlukan dalam suatu perusahaan, dalam suasana disiplin sebuah organisasi atau perusahaan akan dapat melaksanakan program-program kerjanya secara maksimal dan dapat mencapai sasaran dengan tepat (Veithzal, 2011).

Karyawan yang disiplin dan menaati tata tertib akan menaati semua norma norma dan peraturan yang berlaku dalam organisasi atau instansi yang akan dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas. Sedangkan organisasi atau perusahaan yang memiliki karyawan tidak disiplin, akan sulit sekali melaksanakan program-program kerja nya untuk meraih produktivitas yang tinggi dan akan tidak mungkin untuk dapat merealisasi yang tinggi dan akan tidak mungkin untuk dapat

merealisasi dengan tepat target pencapaian tujuan yang telah direncanakan sebelumnya.

Kedisiplinan merupakan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin kerja karyawan semakin baik kinerja yang dapat dicapai. Tanpa disiplin yang baik sulit bagi organisasi untuk mencapai hasil yang optimal. Kedisiplinan merupakan faktor yang utama diperlukan sebagai alat peringatan terhadap pegawai yang tidak mau merubah sifat dan perilakunya. Sehingga seorang karyawan dikatakan memiliki disiplin yang baik jika karyawan tersebut memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan kepadanya. Berikut adalah pengertian pengertian disiplin kerja menurut para ahli di antaranya yaitu:

Hendry simamora (2006:610) menyatakan bahwa disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Kerja adalah seseorang yang melakukan sesuatu yang bertujuan untuk menciptakan produk.

Disiplin kerja adalah kesadaran dan kerelaan seseorang dalam menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Veithzal, 2011).

Dari beberapa pendapat ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa disiplin adalah sikap kesadaran, kerelaan dan kesediaan seseorang dalam mematuhi dan menaati peraturan norma norma sosial yang berlaku di lingkungan sekitar. Disiplin kerja karyawan dapat juga diartikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat karyawan terhadap peraturan atau prosedur yang berlaku baik yang tertulis maupun tidak tertulis dalam suatu organisasi serta

sanggup menjalankannya dan apabila dilanggar akan menerima sanksi yang sudah dibuat dalam peraturan di mana dia bekerja.

2.2.2. Faktor Disiplin Kerja

Menurut singodimeddo (dalam edy sutrisno 2011: 89) faktor yang mempengaruhi disiplin karyawan adalah:

- a. Besar kecilnya pemberian kompensasi
- b. Ada tidaknya keteladanan pimpinan
- c. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan
- d. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan
- e. Ada tidaknya pengawasan pimpinan
- f. Ada tidaknya perhatian kepada para pegawai
- g. Menciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan perusahaan. Siagian (Veithzal, 2011) berpendapat bahwa disiplin yang baik akan tercermin pada suasana atau keadaan yaitu :

- a. Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan
- b. Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para karyawan dalam melakukan pekerjaan
- c. Besarnya rasa tanggung jawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya
- d. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi di kalangan karyawan

2.2.3. Bentuk Disiplin Kerja

Terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja menurut (Veithzal, 2011) yaitu:

- a. Disiplin retributif (retributive discipline), yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah
- b. Disiplin korektif (corrective discipline), yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat
- c. Perspektif hak-hak individu (individual right perspective), yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan disiplin
- d. Perspektif utilitarian (utilitarian perspective) yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya

2.2.4. Jenis Disiplin

a. Pendisiplinan preventif

Pendisiplinan yang bersifat preventif adalah tindakan yang mendorong para karyawan untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Artinya melalui kejelasan dan penjelasan tentang pola sikap, tindakan dan perilaku yang diinginkan dari setiap anggota organisasi diusahakan pencegahan jangan sampai para karyawan berperilaku negatif.

b. Pendisiplinan korektif

Jika ada karyawan yang nyata-nyata telah melakukan pelanggaran atas ketentuan-ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan kepadanya dikenakan sanksi disiplin. Sanksi tentunya tergantung pada bobot pelanggaran yang telah terjadi penerapan sanksi biasanya mengikuti prosedur yang sifatnya hierarki. Artinya penerapan sanksi diprakarsai oleh atasan

langsung karyawan yang bersangkutan, diteruskan kepada pimpinan yang lebih tinggi dan keputusan akhir pengenaan sanksi tersebut diambil oleh pejabat pimpinan yang memang berwenang untuk itu. Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja menurut soejono (2005: 67):

a. Pekerja datang ke kantor dengan tertib, tepat waktu dan teratur.

Dengan datang ke kantor secara tertib, tepat waktu dan teratur maka disiplin kerja akan dikatakan baik. Dalam hal ini juga dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan sesuai yang diharapkan oleh perusahaan.

b. Berpakaian rapi di tempat kerja.

Berpakaian rapi juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan karena dengan berpakaian rapi suasana kerja akan terasa nyaman dan rasa percaya diri dalam bekerja akan tinggi sehingga produktivitas kerja karyawan juga akan tinggi.

c. Menggunakan perlengkapan kantor dengan hati-hati.

Sikap hati-hati dapat menunjukkan bahwa seseorang memiliki sikap disiplin kerja yang baik karena apabila tidak hati-hati dalam menggunakan perlengkapan kantor akan terjadi kerusakan yang mengakibatkan kerugian dan menurunkan produktivitas.

d. Mengikuti cara kerja yang ditentukan oleh perusahaan.

Dengan mengikuti cara kerja yang ditentukan oleh perusahaan maka dapat menunjukkan bahwa karyawan memiliki disiplin kerja yang baik juga menunjukkan kepatuhan karyawan terhadap perusahaan yang nantinya dapat meningkatkan kinerja karyawan dan keuntungan bagi perusahaan meningkat.

e. Memiliki tanggung jawab yang tinggi.

Dengan bertanggung jawab terhadap segala tugasnya, maka menunjukkan bahwa disiplin kerja karyawan tinggi sehingga diterapkan produktivitas kerja karyawan juga tinggi.

2.2.5. Sanksi Pelanggaran Disiplin Kerja

Pelanggaran kerja adalah setiap ucapan, tulisan, perbuatan seseorang karyawan yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur oleh pimpinan organisasi titik sanksi pelanggaran kerja adalah hukuman disiplin yang dijatuhkan oleh pimpinan organisasi kepada karyawan yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur pimpinan.

Menurut Veithzal riani (2011: 831), ada beberapa tingkatan dan jenis sanksi pelanggaran kerja yang umumnya berlaku dalam suatu organisasi yaitu:

- a. Sanksi pelanggaran ringan dengan jenis teguran lisan, teguran tertulis, pernyataan tidak puas secara tertulis.
- b. Sanksi pelanggaran sedang dengan jenis seperti penundaan kenaikan gaji, penurunan gaji, penundaan kenaikan pangkat.
- c. Sanksi pelanggaran berat dengan jenis seperti penurunan pangkat dan pemecatan.

2.2.6. Hambatan Disiplin Kerja

Disiplin dibuat untuk mengatur tata hubungan yang berlaku tidak saja dalam perusahaan-perusahaan besar atau, tetapi juga pada seluruh organisasi yang memperkerjakan banyak sumber daya manusia untuk melaksanakan pekerjaan. Pembuatan suatu peraturan disiplin dimaksudkan agar para karyawan dapat melaksanakan pekerjaan tersebut sesuai dengan apa yang diharapkan tetapi penerapan disiplin itu banyak menemui hambatan dalam pelaksanaannya.

- a. Tingginya angka kemangkiran atau absensi karyawan.
- b. Sering terlambat nya karyawan masuk kantor atau pulang lebih cepat dari jam yang sudah ditentukan.
- c. Menurunnya semangat dan gairah kerja.
- d. Penyelesaian pekerjaan yang lambat, karena karyawan lebih sering mengobrol daripada bekerja.
- e. Tidak terlaksanakannya supervise (pengawasan yang melekat dari atasan) yang baik.
- f. Sering terjadinya konflik antara karyawan dan pimpinan pembinaan disiplin kerja.

Menurut maryono susilo (2006: 152) dalam pendidikan kita mengenal beberapa faktor yang memberikan dasar penting untuk membina disiplin yakni sebagai berikut:

- a. Motivasi
- b. Pendidikan dan pelatihan
- c. Kepemimpinan
- d. Kesejahteraan
- e. Penegakan tingkat disiplin lewat hukum

Dari kelima faktor diatas, kepemimpinan dan penegakan kedisiplinan merupakan yang paling penting yang paling utama diperhatikan. Dalam hal ini pemimpin sangat berpengaruh dalam menghadapi masalah berupa pelanggaran pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan.

Menurut Dessler Gerry (2005: 275-276), disiplin ditegakkan karena apabila salah satu dari aturan dan keputusan yang dilanggar proses yang adil dan jujur didasarkan pada tiga landasan yaitu:

- a. Aturan dan keputusan. Ini merupakan landasan yang pertama. Aturan-aturan ini berbicara tentang hal-hal seperti pencurian, perusakan barang-barang perusahaan, mabuk di saat bekerja dan pengembangan.
- b. Sistem hukum progresif. Yaitu landasan kedua dari kedisiplinan efektif. Hukuman bisa berkisar dari peringatan lisan, peringatan tertulis, scoring sampai pemecatan.
- c. Proses naik banding. Ini membantu untuk memastikan bahwa disiplin itu dikeluarkan secara adil dan jujur.

Adapun tindakan disiplin yang disusun sesuai dengan tingkat berat hukumannya menurut (Siswanto, 2003) sebagai berikut:

- a. Teguran secara lisan oleh personalia
- b. Teguran secara tertulis dengan catatan dalam file personalia
- c. Skorsing untuk pekerja 1 sampai 3 hari
- d. Skorsing satu minggu atau lebih
- e. Diturunkan pangkatnya
- f. Pemecatan

Untuk mengkondisikan karyawan perusahaan agar bersifat disiplin maka terdapat beberapa prinsip pendisiplinan (Ranupandoyo: 2008) :

- a. Pendisiplinan dilakukan secara pribadi.

Pendisiplinan ini dilakukan dengan menghindari menegur kesalahan di depan orang banyak agar karyawan yang bersangkutan tidak merasa malu dan sakit hati.

- b. Pendisiplinan harus bersifat membangun.

Dalam pendisiplinan ini selain menunjukkan kesalahan yang telah dilakukan oleh karyawan haruslah diikuti dengan petunjuk cara pemecahannya yang bersifat membangun sehingga karyawan tidak merasa bingung dalam menghadapi kesalahan yang telah dilakukan.

c. Pendisiplinan dapat dilakukan secara langsung dengan segera.

Suatu tindakan yang dilakukan dengan segera setelah terbukti bahwa karyawan telah melakukan kesalahan sehingga karyawan dapat mengubah sikapnya secepat mungkin.

d. Keadilan dalam pendisiplinan sangat diperlukan.

Dalam tindakan pendisiplinan dilakukan secara adil tanpa pilih kasih, siapapun yang telah melakukan kesalahan harus mendapat tindakan pendisiplinan secara adil tanpa membeda-bedakan.

e. Pimpinan hendaknya tidak melakukan pendisiplinan sewaktu karyawan absen pendisiplinan hendaknya dilakukan di hadapan karyawan yang bersangkutan secara pribadi agar tahu telah melakukan kesalahan.

f. Setelah pendisiplinan hendaknya wajar kembali.

Sikap wajar hendaklah dilakukan pimpinan terhadap karyawan yang telah melakukan kesalahan tersebut. Sehingga proses kerja dapat berjalan lancar kembali dan tidak kaku dalam bersikap.

2.3. Pengawasan

2.3.1. Pengertian Pengawasan

Pengawasan terdiri dari tindakan meneliti apakah segala sesuatu tercapai atau berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan berdasarkan instruksi yang telah dikeluarkan, prinsip-prinsip yang telah ditetapkan bertujuan untuk menunjukkan atau menemukan kelemahan-kelemahan agar dapat diperbaiki dan mencegah berulangnya kesalahan-kesalahan itu, beroperasi terhadap segala hal baik benda, manusia, perbuatan maupun hal-hal lainnya (Siswanto, 2003).

2.3.2. Fungsi Pengawasan

Menurut ernie dan saefulah (2005: 12) fungsi pengawasan adalah:

- a. Mengevaluasi keberhasilan dan pencapaian tujuan serta target sesuai dengan indikator yang ditetapkan.
- b. Mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin ditemukan.
- c. Melakukan berbagai alternatif solusi atas berbagai masalah yang terkait dengan pencapaian tujuan perusahaan.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa pengawasan adalah mengevaluasi hasil dari aktivitas pekerjaan yang telah dilakukan dalam perusahaan dan melakukan tindakan koreksi bila diperlukan.

Menurut Harold Koonz dan Cyrill O'donnel pengawasan adalah penilaian dan koreksi atas pelaksanaan kerja yang dilakukan oleh bawahan dengan maksud untuk mendapatkan keyakinan atau menjamin bahwa tujuan perusahaan dan rencana-rencana yang digunakan untuk mencapainya dilaksanakan.

Menurut T. Hani Handoko pengawasan adalah proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Ini berkenaan dengan cara-cara membuat kegiatan-kegiatan sesuai yang direncanakan. Pengertian ini menunjukkan adanya hubungan yang sangat erat antara perencanaan dengan pengawasan, langkah proses pengawasan adalah langkah perencanaan, penetapan tujuan, standar atau sasaran pelaksanaan suatu kegiatan.

Secara langsung pengawasan bertujuan untuk :

- a. Menjamin ketepatan waktu pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana yang dilakukan untuk mencapai kebijaksanaan dan perintah.
- b. Menertipkan arahan kegiatan pekerjaan.
- c. Mencegah pemborosan dan penyelewengan dalam melakukan pekerjaan

2.3.3. Tujuan Pengawasan

Pelaksanaan kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan pengawasan agar perencanaan yang telah disusun dapat terlaksana dengan baik. Pengawasan dikatakan sangat penting karena manusia dalam organisasi perlu diawasi, bukan mencari kesalahannya kemudian menghukumnya, tetapi tujuannya ialah untuk mendidik dan membimbingnya.

Menurut Husnaini (2001: 400) tujuan pengawasan adalah sebagai berikut:

- a. Menghentikan atau meniadakan kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, pemborosan dan hambatan.
- b. Mencegah terulang kembali nya kesalahan, penyimpangan, pemborosan dan hambatan.
- c. Meningkatkan kelancaran operasi perusahaan. Melakukan tindakan koreksi terhadap kesalahan yang dilakukan dalam pencapaian kerja yang baik.

2.2.4. Tipe-tipe Pengawasan

Menurut T. Hani Handoko (2003:361) ada beberapa tipe dasar pengawasan yaitu:

- a. Pengawasan pendahuluan

Pengawasan pendahuluan sering disebut *steering controls*, dirancang untuk mengantisipasi masalah masalah atau penyimpangan-penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum tahapan kegiatan diselesaikan. Jadi pendekatan pengawasan ini lebih aktif dan agresif dengan mendeteksi masalah masalah dan mengambil tindakan yang diperlukan sebelum suatu masalah terjadi.

- b. Pengawasan concurrent atau pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan

Pengawasan ini dilakukan selama suatu kegiatan berlangsung. Tipe pengawasan ini merupakan proses dimana aspek tertentu harus dipenuhi dahulu sebelum kegiatan-kegiatan bisa dilanjutkan atau menjadi semacam peralatan “double-check” yang lebih menjamin ketepatan suatu kegiatan.

c. Pengawasan umpan balik (feedback control)

Pengawasan umpan balik juga dikenal sebagai past action control, mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan. Sebab penyimpangan dari rencana atau standar ditentukan dan penemuan-penemuan diterapkan untuk kegiatan kegiatan serupa di masa yang akan datang. Pengawasan ini bersifat historis. Pengukuran dilakukan setelah kegiatan terjadi.

Menurut siagian (2006: 259), berbagai teknik teknik yang digunakan dalam pengawasan antara lain:

- a. Pengamatan langsung atau observasi oleh manajemen untuk melihat sendiri bagaimana cara petugas operasional menyelenggarakan kegiatan dan menyelesaikan tugasnya.
- b. Melalui laporan baik lisan maupun tertulis dari penyedia yang sehari-hari mengawasi secara langsung kegiatan bawahannya.
- c. Melalui penggunaan kuesioner yang respondennya adalah para pelaksana kegiatan operasional. Penggunaan kuesioner sangat bermanfaat apabila maksudnya adalah untuk menggali informasi tentang situasi nyata yang dihadapi di lapangan.
- d. Wawancara apabila diperlukan wawancara dengan para penyelenggara berbagai kegiatan operasional pun dapat dilakukan dalam rangka pengawasan.

2.3.5. Macam - Macam Pengawasan

Menurut (Siswanto, 2003) terdapat macam-macam pengawasan yakni:

1. Pengawasan dari dalam (internal control)

Pengawasan dari dalam berarti pengawasan yang dilakukan oleh aparat atau unit pengawasan yang dibentuk dalam organisasi itu sendiri. Aparat atau unit pengawasan ini bertindak atas nama pimpinan organisasi. Aparat atau unit pengawas bertugas mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan oleh pimpinan organisasi. Data-data dan informasi ini digunakan oleh pimpinan untuk menilai kemajuan dan kemunduran dalam pelaksanaan pekerjaan. Hasil pengawasan ini dapat pula digunakan dalam menilai kebijaksanaan pimpinan.

2. Pengawasan dari luar organisasi (external control)

Pengawasan eksternal berarti pengawasan yang dilakukan oleh aparat atau unit pengawasan dari luar organisasi. aparat atau unit pengawasan dari luar organisasi adalah aparat pengawasan yang bertindak atas nama atasan dari pimpinan organisasi atau bertindak atas nama pimpinan organisasi itu karena permintaannya.

a. Pengawasan preventif

Pengawasan yang dilakukan sebelum rencana itu dilaksanakan. Maksud perencanaan preventif adalah untuk mencegah terjadinya kekeliruan atau kesalahan dalam pelaksanaan. Dalam sistem pemeriksaan anggaran pengawasan preventif disebut pre audit. Kawasan preventif dapat dilakukan dengan usaha-usaha sebagai berikut:

1. Menentukan peraturan-peraturan yang berhubungan dengan sistem prosedur, hubungan dan tata kerjanya.

2. Membuat pedoman atau manual sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan.
3. Menentukan kedudukan, tugas, wewenang dan tanggung jawabnya.
4. Mengorganisasikan segala macam kegiatan, penempatan pegawai dan pembagian kerjanya.
5. Menentukan sistem koordinasi, pelaporan dan pemeriksaan.
6. Menetapkan sanksi sanksi terhadap pejabat yang menyimpang dari peraturan yang telah ditetapkan.

b. Pengawasan represif

Pengawasan represif adalah pengawasan yang dilakukan setelah adanya pelaksanaan pekerjaan. Maksud diadakannya pengawasan represif adalah untuk menjamin kelangsungan pelaksanaan pekerjaan agar hasilnya sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Dalam sistem pemeriksaan anggaran pengawasan represif ini disebut post audit. Adapun pengawasan represif ini dapat digunakan sistem sistem pengawasan sebagai berikut:

1. Sistem komparatif
2. Sistem verifikatif
3. Sistem inspektif
4. Sistem investigatif.

Menurut Gito Sudarno (2007:90) pengawasan meliputi tiga proses yaitu:

a. Proses penentuan standar

Yaitu penentuan ukuran-ukuran yang dipergunakan sebagai dasar penentuan tingkat pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Dalam hal harus ditentukan ukuran-ukuran keberhasilan dari suatu tindak kegiatan.

b. Proses evaluasi dan proses penilaian

Yaitu melakukan pengukuran terhadap realita yang telah terjadi, kemudian dibandingkan dengan ukuran-ukuran standar yang telah ditentukan. Pengukuran dan penilaian adalah merupakan proses evaluasi atau sering juga disebut verifikasi. Dari proses evaluasi dan verifikasi akan ditemukan adanya tingkat pencapaian tujuan serta terjadinya penyimpangan-penyimpangan terhadap tujuan yang telah ditentukan.

c. Proses perbaikan

Yaitu merupakan tahap mencari jalan keluar untuk mengambil langkah-langkah tindakan korelasi terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

2.3.6. Dimensi Pengawasan

1. Standar pekerjaan dalam kegiatan pengawasan

Standar kerja adalah standar yang menjelaskan sifat dari kegiatan audit internal dan sebagai kriteria evaluasi kinerja. Standar mengandung arti sebagai suatu pengukuran yang dapat dipergunakan sebagai patokan untuk penilaian hasil-hasil. Tujuan, sasaran, kuota dan target pelaksanaan dapat digunakan sebagai standar. Standar kinerja menjabarkan tentang pekerjaan yang tercakup dalam suatu pekerjaan tertentu. Ini juga langkah sangat penting sebelum menetapkan tujuan, tapi perlu maju satu langkah lebih jauh dengan menerangkan bagaimana setiap pekerjaan harus dilakukan untuk memenuhi standar pekerjaan tersebut. Tanpa standar, masalah kinerja dapat menjadi sangat rancu.

2. Kegiatan supervisi

Munijaya (2011:59) menyatakan bahwa supervisi adalah suatu bagian proses atau kegiatan dari fungsi pengawasan dan pengendalian. Secara umum

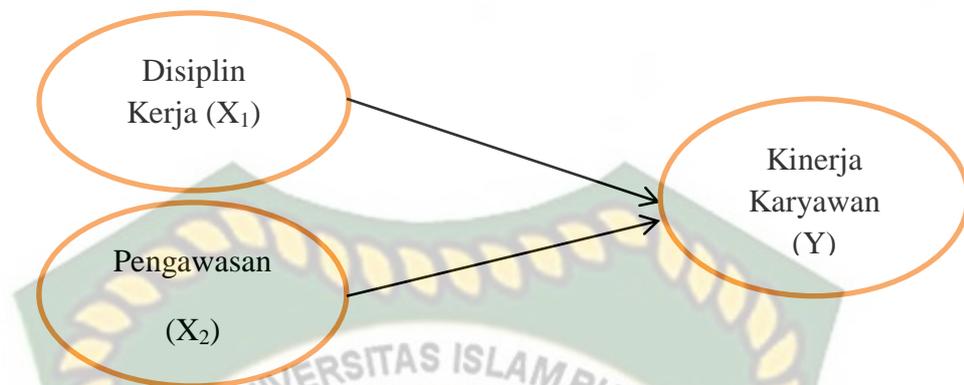
supervisi adalah melakukan pengamatan secara langsung dan berkala oleh atasan terhadap pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahan untuk kemudian apabila ditemukan masalah, segera diberikan petunjuk atau bantuan yang bersifat alami guna mengatasinya (Azwar, 2008:51).

2.4. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
Dwi Puspita Sari	Pengaruh Disiplin dan pengawasan terhadap kinerja karyawan pada PT.Karyadeka alam lestari semarang	Disiplin, pengawasan dan kinerja	Terdapat pengaruh secara simultanantara disiplin kerja dan pengawasn kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Karyadeka alam lestari sebesar 65% sedangkan sisanya 35% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dikaji dalam penelitian.
Patria Maya Sari	Pengaruh pengawasan dan disiplin kerja terhadap karyawan PT. Djitoe Indonesian tobacco di Surakarta tahun 2004	Pengawasan, disiplin kerja dan kinerja	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pengawasan kerja dan disiplin kerja masing-masing berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari persamaan regresi linier ganda sebagai berikut $Y = 6,510 + 0,404X1 + 0,311X2$.
Fitra Margaret	Pengaruh pengawasan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada rumah sakit islm at-taqwa gumawang	Pengawasan, disiplin kerja dan kinerja	Berdasarkan hasil uji simultan (uji F) tertera pada tabel 12 diperoleh F hitung = 7,050 dengan nilai signifikansi 0.003 karena nilai signifikan jauh lebih kecil dari 0.05 dan f hitung $7.050 >$ dari f tabel 3.25 maka H_a diterima dan H_0 ditolak, hal ini menunjukkan bahwa H_3 yang berbunyi Ada pengaruh pengawasan dan disiplin terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Islam At-Taqwa .

2.5. Kerangka Penelitian



Dalam kerangka penelitian ini di jelaskan bahwa disiplin kerja dan pengawasan sangat berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.6. Hipotesis

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah, landasan teori, penelitian terdahulu yang telah dijelaskan, maka peneliti mengajukan hipotesis yang merupakan jawaban sementara bagaimana pengaruh dua variabel bebas terhadap satu variabel terikat dalam penulisan hipotesis penelitian ini yaitu:

“Diduga bahwa Disiplin Kerja dan Pengawasan Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Eka Dura Indonesia di Kabupaten Rokan Hulu”