

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen

A. Pengertian Manajemen

Manajemen mempunyai arti yang sangat luas, dapat berarti proses, seni, maupun ilmu. Dikatakan proses karena dalam manajemen terdapat beberapa tahapan untuk mencapai tujuan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Dikatakan seni karena manajemen merupakan salah satu cara atau alat untuk seorang manajer dalam mencapai tujuan. Dimana penerapan dan penggunaannya tergantung pada masing-masing manajer yang mempunyai cara dan gaya tersendiri, dalam mencapai tujuan perusahaan yang sebagian besar dipengaruhi oleh kondisi dan pembawaan manajer. Dikatakan ilmu karena manajemen dapat dipelajari dan dikaji. Ada beberapa definisi tentang manajemen pada umumnya, meskipun banyak definisi-definisi tentang manajemen akan tetapi pada intinya unsur-unsur yang ada didalamnya memiliki arti yang sama, diantaranya yaitu :

Hasibuan (2012:9) mengemukakan manajemen sebagai berikut “Manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif untuk mencapai tujuan tertentu.”

Stoner dan Wankel (dialih bahasakan oleh Siswanto, 2013:2) “Manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan seluruh sumber daya organisasi lainnya demi tercapainya tujuan organisasi.”

G.R Terry (2014:38) menjelaskan bahwa “Manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri atas tindakan- tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya”.

Dari beberapa pendapat diatas dapat ditunjukkan bahwa manajemen adalah suatu proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien, yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

B. Fungsi-fungsi Manajemen

Menurut Sastrohadiwiryono dalam Priansa (2014:25-26), fungsi-fungsi manajemen terdiri dari :

1. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah proses dari rangkaian kegiatan untuk menetapkan terlebih dahulu tujuan yang diharapkan pada suatu jangka waktu tertentu atau periode waktu yang telah

ditetapkan, serta tahapan yang harus dilalui untuk mencapai tujuan tersebut.

2. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian adalah proses dan rangkaian kegiatan dalam pembagian pekerjaan yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok pekerjaan, penentuan hubungan pekerjaan yang baik antara mereka, serta pemeliharaan lingkungan dan fasilitas pekerjaan yang pantas.

3. Pengarahan (*directing*)

Pengarahan adalah suatu rangkaian kegiatan untuk memberi petunjuk atau intruksi kepada bawahan atau beberapa bawahan atau kepada orang yang diorganisasikan dalam kelompok formal dan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

4. Pemotivasian (*motivating*)

Pemberian motivasi adalah suatu proses atau rangkaian kegiatan yang dilakukan seorang manajer dalam memberikan inspirasi, semangat dan kegairahan kerja serta dorongan kepada karyawan untuk dapat melakukan suatu kegiatan sebagaimana yang diharapkan.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu elemen penting di sebuah perusahaan karena tercapai tidaknya target yang dibuat akan bergantung pada kemampuan SDM perusahaan tersebut. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia diperlukan perhatian khusus oleh sebuah perusahaan.

Menurut Hasibuan (2013), mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut “Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”.

Menurut Sofyandi (2013), mendefinisikan bahwa “Manajemen sumber daya manusia adalah sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu planning, organizing, leading, dan controlling, dalam setiap aktivitas operasional SDM mulai dari proses, penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi (promosi, demosi, dan transfer), penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari SDM organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien”.

Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Marwansyah (2014:3) adalah sebagai berikut “manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia didalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi- fungsi perencanaan sumber daya manusia , rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan, dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial”.

Selain itu Hasibuan (2014:10) mendefinisikan bahwa “Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”.

Berdasarkan beberapa definisi para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa pengertian manajemen sumber daya manusia yaitu merupakan suatu ilmu dan seni yang sangat penting dalam mengembangkan potensi manusia dan organisasinya, untuk melakukan serangkaian proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan sebagai upaya-upaya untuk mengembangkan aktivitas manusia dalam mencapai tujuan organisasi.

B. Fungsi-fungsi Sumber Daya Manusia

Fungsi sumber daya manusia dapat dikatakan sangat luas, karena tugas dan tanggung jawab manajemen sumber daya manusia memiliki masing-masing peran untuk mengelola unsur-unsur manusia seoptimal mungkin agar memiliki tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Menurut Edwin B. Flippo dalam Suwanto dalam bukunya yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia (2015:30) Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut :

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan

Manajer yang berhasil akan mengerti dan mencurahkan waktunya untuk perencanaan. Perencanaan adalah proses penentuan tindakan untuk mencapai tujuan.

b. Pengorganisasian

Setelah diadakan perencanaan, tindakan selanjutnya adalah membentuk organisasi untuk melaksanakan tujuan yang telah ditentukan untuk dicapai.

c. Pengarahan

Setelah diadakan pengorganisasian, maka pada tahap berikutnya adalah mengadakan pengarahan. Pengarahan berarti memberi petunjuk dan mengajak para pegawai agar mereka berkemauan secara sadar untuk melaksanakan

pekerjaan sesuai dengan yang telah ditentukan perusahaan.

d. Pengendalian

Setelah perencanaan, pengorganisasian, dan pengarahan, maka selanjutnya fungsi manajerial terakhir dari pimpinan kepegawaian adalah fungsi pengendalian. Pengendalian berarti melihat, mengamati dan menilai tindakan atau pekerjaan pegawai, apakah mereka benar-benar melaksanakan pekerjaan sesuai dengan rencana.

2. Fungsi operatif atau fungsi teknis

a. Pengadaan (*Recruitment*)

Fungsi operational manajemen yang pertama adalah memperoleh jumlah dan jenis pegawai yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi, fungsi ini terutama berkaitan dengan penentuan kebutuhan pegawai dan penarikannya.

b. Pengembangan (*Development*)

Setelah pegawai diterima, kemudian pegawai perlu dibina dan dikembangkan. Pengembangan ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan melalui latihan yang diperlukan untuk dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik.

c. Kompesasi (*Compensation*)

Fungsi kompensasi sangat besar bagi tenaga kerja. Kompensasi adalah sebagai pemberian penghargaan

kepada tenaga kerja sesuai dengan sumbangan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

d. Pengintegrasian (*Integration*)

Meskipun telah menerima tenaga kerja, mengembangkannya, dan telah memberi kompensasi yang memadai, perusahaan masih mengalami masalah yang sulit, yaitu pengintegrasian. Pengintegrasian adalah penyesuaian sikap-sikap, keinginan perusahaan dan masyarakat.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan berarti berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada. Apa yang sudah diterima dan pernah dinikmati tenaga kerja hendaknya tetap dipertahankan.

f. Pensiun (*Separation*)

Fungsi yang terakhir dari manajemen adalah fungsi separation. Fungsi *separation* berhubungan dengan tenaga kerja yang sudah lama bekerja pada perusahaan. Fungsi utamanya adalah menjamin tenaga kerjanya ini akan pensiun.

2.1.3 Pengawasan

A. Pengertian Pengawasan

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen untuk menjamin agar pelaksanaan kerja berjalan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dalam perencanaan. Dengan pengawasan dapat diketahui sampai dimana penyimpangan, penyalahgunaan, kebocoran, pemborosan, penyelewengan, dan lain-lain kendali di masa yang akan datang.

Jadi keseluruhan dari pengawasan adalah kegiatan membandingkan apa yang sedang atau sudah dikerjakan dengan apa yang direncanakan sebelumnya, karena itu perlu kriteria, norma, standar dan ukuran tentang hasil yang ingin dicapai. Dari pengertian pengawasan diatas, terdapat hubungan yang erat antara pengawasan dan perencanaan, karena pengawasan dianggap sebagai aktivitas untuk menemukan, mengoreksi penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaan dan hasil yang dicapai dari aktivitas-aktivitas yang direncanakan.

Untuk memahami secara tepat tentang disiplin, maka berikut beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli :

Siagian (2008 : 125) mengatakan bahwa :

“Pengawasan kerja merupakan proses pengamatan dari seluruh kegiatan organisasi guna lebih menjamin bahwa semua pekerjaan yang sedang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah dilakukan sebelumnya”

Hani Handoko (2003 : 359) mengatakan bahwa :

“Pengawasan kerja adalah proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen dapat tercapai”

Hani Handoko (2003:360) mengatakan bahwa :

“Pengawasan kerja adalah usaha sistematis untuk menentukan standar pelaksanaan dan tujuan perencanaan, merancang system informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditentukan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan serta mengambil tindakan-tindakan yang perlu dilakukan yang diperlukan untuk koreksi guna menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dalam pencapaian-pencapaian tujuan perusahaan”

Dari pendapat beberapa ahli diatas dapat disimpulkan bahwa pengawasan kerja merupakan suatu usaha sistematis untuk menentukan standar pelaksanaan dan tujuan perencanaan serta untuk menjamin agar semua pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditent.

B. Tujuan Pengawasan

Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang keempat setelah perencanaan, pengorganisasian, dan pengarahan. Sebagai salah satu fungsi manajemen, pengawasan di dalam suatu organisasi memang diperlukan. Pelaksanaan suatu rencana atau program tanpa adanya pengawasan yang baik tentu tidak akan mencapai apa yang direncanakan.

Tujuan Pengawasan menurut Gauzali dalam Rivai (2005) antara lain adalah:

1. Untuk mengetahui apakah suatu kegiatan sudah berjalan sesuai dengan rencana.
2. Untuk mengetahui apakah suatu kegiatan sesuai dengan instruksi.
3. Untuk mengetahui apakah kegiatan telah berjalan efisien.
4. Untuk mengetahui kesulitan- kesulitan dan kelemahan- kelemahan dalam kegiatan.
5. Untuk mencari jalan keluar bila ada kesulitan, kelemahan atau kegagalan kearah perbaikan.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pengawasan adalah untuk mengetahui pelaksanaan kerja, hasil kerja, apakah sesuai dengan yang direncanakan atau tidak, serta mengukur tingkat kesalahan yang terjadi sehingga mampu diperbaiki menjadi lebih baik.

C. Manfaat Pengawasan

Menurut Mockler dalam Handoko (2007) menyebutkan bahwa manfaat pengawasan :

Untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan

dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan.

Menurut Manullang (2009:173) mengemukakan manfaat pengawasan :

Mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Untuk dapat benar-benar merealisasikan tujuan utama tersebut, maka pengawasan pada taraf pertama bertujuan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang telah dikeluarkan, dan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan serta kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan rencana berdasarkan penemuan-penemuan tersebut dapat diambil tindakan untuk memperbaikinya, baik pada waktu itu ataupun waktu-waktu yang akan datang.

D. Faktor-faktor Pengawasan

Ada beberapa faktor yang membuat pengawasan diperlukan dalam setiap organisasi. Menurut Reksohadiprojo (2000:152) mengemukakan beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi pengawasan antara lain :

1. Perubahan yang selalu terjadi baik dari luar maupun dari dalam organisasi.
2. Kompleksitas organisasi memerlukan pengawasan formal karena adanya desentralisasi kekuasaan.

3. Kesalahan /Penyimpangan yang dilakukan anggota organisasi memerlukan pengawasan.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa salah satu kunci kesuksesan pengawasan sangatlah bergantung pada sumber daya manusianya.

E. Jenis – Jenis Pengawasan

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

1. Pengawasan pendahuluan Dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan.
2. Pengawasan “concurrent” Tipe pengawasan ini merupakan proses dimana aspek tertentu dari suatu produser harus disetujui dulu, atau syarat tertentu harus dipenuhi dulu sebelum kegiatan-kegiatan bisa dilanjutkan, atau menjadi semacam peralatan “doublecheck” yang lebih menjamin ketepatan pelaksanaan suatu kegiatan.

3. Pengawasan umpan balik

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

1. Pengawasan melekat Serangkaian kegiatan yang bersifat sebagai pengendalian yang terus menerus, dilakukan langsung terhadap bawahannya, secara preventif dan refresif agar

pelaksanaan tugas bawahan tersebut berjalan secara efektif dan efisien sesuai dengan rencana kegiatan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

2. Pengawasan fungsional Setiap upaya pengawasan dilakukan oleh aparat yang ditunjuk khusus untuk melakukan audit secara bebas terhadap objek yang diawasinya. Aparat pengawas fungsional melakukan tugas berupa pemeriksaan, verifikasi, konfirmasi, survey, penilaian, audit, dan pemantauan.
3. Pengawasan masyarakat Pengawasan yang dilakukan masyarakat atas penyelenggaraan suatu kegiatan pengawasan masyarakat berbentuk kontrol masyarakat terhadap pengelolaan sumber daya organisasi.
4. Pengawasan legislatif Pengawasan ini mengawasi tata cara penyelenggaraan perintah dan keuangan Negara, pengawasan legislatif merupakan pengawasan politik terhadap eksekutif.

F. Kriteria – Kriteria Pengawasan

Pengawasan dalam sebuah organisasi untuk menjadi efektif, system pengawasan harus memenuhi kriteria tertentu. Berikut menurut (Handoko, 2015:370) menyatakan bahwa ada sepuluh kriteria – kriteria utama adalah bahwa sistem seharusnya yaitu :

1. Akurat

Informasi tentang pelaksanaan kegiatan harus akurat. Data yang tidak akurat dari sistem pengawasan dapat menyebabkan organisasi mengambil tindakan koreksi yang keliru atau bahkan menciptakan masalah yang sebenarnya tidak ada.

2. Tepat waktu

Informasi harus dikumpulkan, disampaikan dan dievaluasi secepatnya bila kegiatan perbaikan harus dilakukan segera.

3. Objektif dan menyeluruh

Informasi harus mudah dipahami dan bersifat objektif serta lengkap.

4. Terpusat pada titik – titik pengawasan strategic

Sistem pengawasan harus memusatkan perhatian pada bidang - bidang di mana penyimpangan – penyimpangan dari standar paling sering terjadi atau yang akan mengakibatkan kerusakan paling fatal

5. Realistis secara ekonomis

Biaya pelaksanaan sistem pengawasan harus lebih rendah, atau paling tidak sama, dengan kegunaan yang diperoleh dari sistem tersebut.

6. Realistik secara organisasional

Sistem pengawasan harus cocok atau harmonis dengan kenyataan – kenyataan organisasi.

7. Terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi

Informasi pengawasan harus terkordinasi dengan aliran kerja organisasi, karena setiap tahap dari proses pekerjaan dapat mempengaruhi sukses atau kegagalan keseluruhan operasi, dan informasi pengawasan harus sampai pada seluruh personalia yang memerlukannya.

8. Fleksibel

Pengawasan harus mempunyai fleksibilitas untuk memberikan tanggapan atau reaksi terhadap ancaman ataupun keselamatan dari lingkungan.

9. Bersifat sebagai petunjuk dan operasional

Sistem pengawasan efektif harus menunjukkan, baik deteksi ataupun deviasi dari standar, tindakan koreksi apa yang seharusnya diambil.

10. Diterima para anggota organisasi

Sistem pengawasan harus mampu mengarahkan pelaksanaan kerja para anggota organisasi dengan mendorong perasaan otonomi, tanggung jawab dan berprestasi. Semakin dipenuhinya kriteria – kriteria tersebut semakin efektif sistem pengawasan, sehingga tujuan organisasi dapat terpenuhi dengan adanya pengawasan yang efektif.

G. Dimensi dan Indikator Pengawasan

Dimensi dan indikator yang terdapat dalam pengawasan kerja menurut Handoko (2015:361) mengemukakan sebagai berikut :

1. Dimensi Standard alat ukur pengawasan, dengan Indikator :
 - a. Pelaksanaan Pekerjaan
 - b. Sesuai SOP yang berlaku
2. Dimensi Penilaian pengawasan, dengan Indikator :
 - a. Pencatatan hasil pekerjaan
3. Dimensi Perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standard dan analisa penyimpangan, dengan Indikator :
 - a. Target waktu pengerjaan
 - b. Kuantitas hasil pekerjaan
4. Dimensi Pengambilan tindakan koreksi Kontrol Masukan, dengan Indikator :
 - a. Evaluasi pekerjaan
 - b. Evaluasi sikap karyawan

2.1.4 Disiplin

A. Pengertian Disiplin

Kedisiplinan merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting karena semakin baik disiplin kerja karyawan maka semakin tinggi juga prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa

adanya disiplin yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan untuk mencapai hasil yang optimal.

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. Oleh karena itu, setiap manajer selalu berusaha agar para bawahannya mempunyai disiplin yang baik.

Untuk memahami secara tepat tentang disiplin, maka berikut beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli :

Sastrohadiwiryo (2013:291) menjelaskan bahwa :

“Disiplin kerja dapat diartikan suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak untuk mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya”.

Hasibuan (2013;193) mengatakan bahwa :

“Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”.

Darmawan (2013:41) mengatakan bahwa :

“Disiplin kerja diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai peraturan dari organisasi dalam bentuk tertulis maupun tidak tertulis”

Berdasarkan pengertian dari para ahli diatas terdapat kesamaan mengenai kedisiplinan yaitu karyawan harus bersedia untuk mengubah perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati semua peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

B. Tujuan dan Manfaat

Keteraturan adalah ciri utama organisasi dan disiplin adalah salah satu metode untuk memelihara keteraturan tersebut. Menurut Sutrisno (2009:92) tujuan utama disiplin adalah :

Untuk meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi. Selain itu, disiplin mencoba untuk mencegah kerusakan atau kehilangan harta benda, mesin, peralatan dan perlengkapan kerja yang disebabkan oleh ketidakhatian-hatian, senda gurau atau pencurian.

Menurut Siagian (2009:305) disiplin memiliki manfaat:

Mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan, dan berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga para pegawai tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para pegawai yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya.

Disiplin kerja dapat mengatasi kesalahan dan keteledoran yang disebabkan kurangnya perhatian, ketidakmampuan, dan

keterlambatan. Dapat dilihat dari besarnya manfaat disiplin baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para pegawai. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas. Sedangkan bagi pegawai akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya.

C. Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin

Menurut Hasibuan (2002), ada beberapa faktor yang bisa mempengaruhi tingkat disiplin kerja, diantaranya yaitu:

1. Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal juga cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

2. Kepemimpinan

Kepemimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan, karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus mencontohkan perilaku yang baik agar ditiru oleh bawahannya. Seorang Pemimpin jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya

akan baik, jika dia pun tak mampu mencontohkan perilaku disiplin yang baik kepada bawahannya.

3. Keadilan

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

Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula. Jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap perusahaan supaya kedisiplinan karyawan perusahaan baik pula.

4. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Ketegasan pimpinan menegur dan menghukum setiap karyawan yang indisipliner akan mewujudkan kedisiplinan yang baik pada perusahaan tersebut.

5. Sanksi

Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan perusahaan, sikap, perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

D. Jenis-jenis Disiplin kerja

Menurut (Handoko, 2004 : 83) menyatakan bahwa ada 3 (tiga) jenis disiplin yaitu:

1. Disiplin Preventif

Disiplin preventif merupakan kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para pekerja agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan - penyelewengan atau pelanggaran. Yang utama dalam hal ini adalah ditumbuhkannya “Disiplin Diri” pada setiap karyawan tanpa terkecuali.

2. Disiplin Korektif

Disiplin korektif merupakan kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Dan bertujuan untuk memperbaiki pelanggaran untuk, menjaga berbagai standar kelompok tetap konsisten dan efektif.

3. Disiplin Progesif

Disiplin progesif merupakan suatu kebijakan disiplin yang memberikan hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang. Disiplin progesif ditunjukkan sebagai berikut :

- a. Teguran secara lisan kepada penyelia
- b. Teguran tertulis dengan catatan dalam file personalia
- c. Skorsing dari pekerjaan satu sampai tiga hari

- d. Skorsing satu minggu atau lebih lama
- e. Diturunkan jabatan
- f. Dipecat

E. Prinsip – prinsip Disiplin

Prinsip – prinsip baku dalam disiplin menurut (Simamora, 2006 : 62) diantaranya adalah :

1. Prosedur dan kebijakan yang pasti
2. Tanggung jawab peneyelia
3. Komunikasi peraturan – peraturan
4. Tanggung jawab pemaparan bukti
5. Perlakuan yang konsisten
6. Pertimbangan atas situasi – situasi

F. Hambatan Disiplin Kerja

Disiplin dibuat untuk mengatur tata hubungan yang berlaku di seluruh organisasi yang memperkerjakan banyak sumber daya manusia untuk melaksanakan pekerjaan. Perbuatan suatu peraturan disiplin dimaksudkan, agar para pegawai dapat melaksanakan pekerjaan tersebut sesuai dengan apa yang diharapkan. Tetapi penerapan disiplin itu banyak menemui hambatan dalam pelaksanaanya.

Menurut (Gouzali Saydam, 2010:286), hambatan pendisiplinan pegawai akan terlihat dalam suasana kerja berikut ini :

1. Tingginya angka kemangkiran absensi pegawai

2. Sering terlambatnya pegawai masuk kantor atau pulang lebih cepat dari jam yang sudah ditentukan
3. Menurunnya semangat atau gairah kerja
4. Berkembangnya rasa tidak puas dan saling melempar tanggung jawab
5. Sering terjadinya konflik antara pegawai
6. Sering terjadinya ketidakpuasan pegawai atas tanggung jawab yang diterima

G. Dimensi dan Indikator Disiplin

Menurut Veithzal (2005:444) Dimensi dengan Indikatornya yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi adalah :

1. Dimensi Ketaatan waktu, dengan Indikator:
 - a. Kehadiran
 - b. Jam Masuk Kerja
 - c. Jam pulang Kerja
2. Dimensi Ketaatan pada peraturan kerja, dengan Indikator:
 - a. Tingkah laku bekerja
 - b. Kepatuhan Bekerja
3. Dimensi Ketaatan pada standar kerja, dengan Indikator:
 - a. Tanggung jawab kerja
 - b. Kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan

4. Dimensi Kemampuan Tingkat kewaspadaan tinggi, dengan Indikator:
 - a. Target pekerjaan
 - b. Tanggung jawab hasil kerja
5. Dimensi Bekerja etis, dengan Indikator:
 - a. Kepatuhan dalam waktu kerja
 - b. Sikap dalam lingkungan

2.1.5 Kinerja

A. Pengertian Kinerja

Kinerja dapat mempengaruhi berlangsungnya kegiatan suatu organisasi, semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh para pegawai akan sangat membantu dalam perkembangan organisasi maupun instansi tersebut. Kinerja adalah pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawab sehingga dapat mencapai hasil sesuai yang diharapkan dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Berikut ini adalah beberapa pengertian kinerja menurut pendapat para ahli.

Sedarmayanti (2017:283), menjelaskan sebagai berikut :

“Kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya

secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).”

Mangkunegara (2011:67), mendefinisikan sebagai berikut :

“Kinerja adalah hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melakukan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, penulis menyatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi, pelaksanaan tugasnya baik secara kualitas dan kuantitas dengan standar kriteria yang telah ditetapkan secara konkrit dan dapat diukur dalam waktu tertentu.

B. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Mahmudi (2010) memaparkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain adalah faktor personal/individual yang meliputi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu. Selain itu juga terdapat faktor kepemimpinan yang mempengaruhi kinerja yang meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader.

C. Jenis-jenis penilaian kinerja

Jenis-jenis penilaian kinerja menurut Veithzal Rivai (2008:323) :

1. Penilaian hanya oleh atasan, dapat dilakukan secara cepat dan langsung, dapat mengarah kedistorsi karena pertimbangan-pertimbangan pribadi
2. Penilaian oleh kelompok lini: atasan dan atasannya lagi bersama-sama membahas kinerja dari bawahannya yang dinilai. Objektivitasnya lebih akurat dibandingkan kalau hanya oleh atasan sendiri dan individu yang dinilai tinggi dapat mendominasi penilaian.
3. Penilaian oleh kelompok staf: atasan meminta suatu atau lebih individu untuk bermusyawarah dengannya; atasan langsung yang membuat keputusan akhir seperti penilaian gabungan yang masuk akal dan wajar.
4. Penilaian melalui keputusan komite : sama seperti pola sebelumnya kecuali bahwa manajer yang bertanggung jawab tidak lagi mengambil keputusan akhir; hasilnya didasarkan pada pilihan mayoritas misalnya memperluas pertimbangan yang ekstrim dan memperlemah integritas manajer yang bertanggung jawab.
5. Penilaian berdasarkan peninjauan lapangan: sama seperti pada kelompok staf, namun melibatkan wakil dari pinjaman wakil dari pimpinan pengembangan atau departemen SDM yang

bertindak sebagai peninjau yang independent misalnya membawa satu pikiran yang tetap kedalam suatu penilaian lintas sektor yang besar.

6. Penilaian oleh bawahan dan sejawat, mungkin terlalu subjektif dan mungkin digunakan sebagai tambahan pada metode penilaian yang lain. Umi Narimawati (2005:88), menyatakan, “kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional yang diambil”

D. Karakteristik-karakteristik Sistem Penilaian Kinerja yang Efektif

Sistem penilaian kinerja yang efektif untuk pencapaian tujuan-tujuan penilaian kinerja. Karakteristik-karakteristik sistem penilainnya menurut (Simamora, 2006 : 399) antara lain:

1. Kriteria yang berkaitan dengan pekerjaan
2. Pengharapan kinerja
3. Fokus pada perilaku yang terobservasi
4. Sensitivitas
5. Standarisasi, dan lain-lain

E. Karakteristik-karakteristik Sistem Penilaian Kinerja yang tidak Efektif

Sistem penilaian kinerja bias saja gagal karena beberapa sebab. Sebab-sebab yang kemungkinan dapat menimbulkan kegagalan menurut Simamora, 2006 : 407) antara lain :

1. Sistem yang ditetapkan secara buruk
2. Sistem yang dikomunikasikan secara buruk
3. Sistem yang tidak tepat
4. Sistem yang didukung secara buruk
5. Sistem yang terpantau

F. Masalah-masalah penilaian kerja

Masalah-masalah penilaian kerja harus dikenali dan diminimalkan guna menghindari kesalahan-kesalahan penilaian yang lazim terjadi. Berikut ini beberapa masalah-masalah penilaian kinerja menurut (Simamora, 2006 : 351) antara lain :

1. Bias masa lalu
2. Halo effect
3. Central tendency
4. Leniency
5. Strictness
6. Recency, dan lain-lain

G. Dimensi dan Indikator Kinerja

Berhasil tidaknya kinerja yang telah dicapai organisasi tersebut dipengaruhi oleh tingkat kinerja pegawai secara individu maupun kelompok. Anwar Prabu Mangkunegara (2007:75) mengemukakan bahwa dimensi dengan indikator kinerja, yaitu :

1. Dimensi Kualitas, dengan Indikator:
 - a. Pekerjaan selesai tepat waktu
 - b. Pekerjaan sesuai target yang direncanakan
2. Dimensi Kuantitas, dengan Indikator:
 - a. Kepuasan atas hasil kerja
 - b. Kesesuaian tugas dengan perintah
3. Dimensi Pelaksanaan tugas, dengan Indikator:
 - a. Bekerja tanpa disuruh
 - b. Kerjasama dengan pimpinan
 - c. Kerjasama dengan rekan kerja
4. Dimensi Tanggung Jawab, dengan Indikator:
 - a. Kesesuaian tugas dengan prosedur kerja
 - b. Pengetahuan terhadap tugas
 - c. Pengetahuan terhadap prosedur kerja

2.2 Penelitian Sebelumnya

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

Terkait variable Pengawasan, disiplin kerja, dan kinerja karyawan

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Kusnita, dkk 2015	Pengaruh Pengawasan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Dwi Cipta Usaha, Jakarta	Pengawasan dan disiplin kerja secara simultan memiliki pengaruh nyata terhadap kinerja karyawan PT. Dwi Cipta Usaha, Jakarta. Pengawasan berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan pada PT. Dwi Cipta Usaha, Jakarta. Disiplin kerja memiliki pengaruh nyata terhadap kinerja karyawan PT. Dwi Cipta Usaha, Jakarta.
2.	Wien Dyahrini, Deden Novan Setiawan Nugraha, Universitas Widyatama, 2022	The Effect of Work Discipline, Motivation and Career Development on Employee Performance	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja dan motivasi kerja dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pada PT. SPM Jawa Barat.
3.	Nurkocim dan Nurlaila 2016	Pengaruh Pengawasan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Wasile Kabupaten Halmahera Timur	Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada kantor Camat Wasile Kabupaten Halmahera Timur. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada kantor Camat Wasile Kabupaten Halmahera Timur. Pengawasan dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada kantor Camat Wasile Kabupaten Halmahera Timur.

4.	Isman Hadhi Qodri 2018	Pengaruh Pengawasan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kota Samarinda	Pengawasan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
5.	Ni Luh Made Herawati, dkk 2016	Pengaruh Pengawasan Pimpinan, Disiplin Dan Kompetensi Pegawai Pada Kinerja Pegawai Inspektorat Kabupaten Tabanan	Pengawasan pimpinan, disiplin serta kompetensi pegawai memiliki pengaruh yang positif terhadap peningkatan kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Tabanan.
6.	Ike Susanti 2017	Pengaruh Disiplin Kerja, Pengawasan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt.Mmw Di Sidoarjo	Variabel disiplin kerja (X1) berpengaruh terhadap variabel terikat kinerja (Y). Variabel pengawasan(X2) berpengaruh terhadap variabel terikat kinerja (Y). Variabel motivasi (X3) berpengaruh terhadap variabel terikat kinerja (Y). Disiplin kerja (X1), pengawasan (X2) dan motivasi (X3) secara bersama / simultan berpengaruh terhadap kinerja (Y).
7.	Zulkifli dan Supriyadi Gani 2018	Pengaruh Pengawasan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Perencanaan Dan Pembangunan Daerah Provinsi Maluku Utara	Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Maluku Utara. Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Maluku Utara. Secara simultan Pengawasan dan Disiplin Kerja berpengaruh

			positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Maluku Utara.
8.	Tonny Moh. Fadjar 2016	Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Inspektorat Kabupaten Sukabumi	Disiplin kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai. Pengawasan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai. Disiplin kerja dan Pengawasan secara bersama-sama diuji melalui uji F mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai.
9.	Syamsir, dkk 2018	The Effect Of Work Discipline And Work Motivation Toward Civil Servants' Performance In Kerenci Regency Population And Civil Registration Office	Pengaruh yang signifikan dari disiplin kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kerinci Kantor Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Kerinci. Pengaruh yang signifikan dari motivasi kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kerinci Kantor Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Kerinci. Disiplin kerja dan motivasi kerja secara simultan mempengaruhi pegawai negeri sipil Kinerja di Kantor Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Kerinci
10.	Joyce Lapijan, dkk 2017	The Effect Of Work Discipline And Competence On Employee Performance	Disiplin dan Kompetensi Kerja Karyawan secara simultan mempengaruhi Kinerja Pegawai, Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai secara partisi dan Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai secara parsial.

2.3 Kerangka Pemikiran

Setiap organisasi memiliki tujuan yang ingin dicapai, maka organisasi harus mengelola kinerja pegawainya untuk mencapai tujuannya tersebut. Kinerja pada dasarnya mengacu pada pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan pegawai. Kinerja juga sangat dipengaruhi oleh tingkat pengawasan pada saat jam kerja berlangsung. Kinerja dapat dipengaruhi dari sikap disiplin yang dimiliki masing-masing pegawai. Disiplin kerja yang tinggi maka akan menghasilkan kinerja yang baik.

Dari teori dan penelitian yang pernah dilakukan dapat dikatakan bahwa pengawasan yang dilakukan dengan baik dapat meningkatkan kinerja pegawai, begitu pula dengan disiplin yang tinggi mampu meningkatkan kinerja.

A. Pengaruh Pengawasan terhadap Kinerja Pegawai

Dalam prakteknya pengawasan dalam setiap bidang pekerjaan atau kegiatan dituntut satu tata cara, metode, teknik pengawasan dengan efektif dan efisien. Upaya dalam mewujudkan hal itu, maka dapat menciptakan kondisi dan iklim kerja yang mendukung serta menciptakan pengawasan sebagai suatu proses yang wajar dalam suatu organisasi pemerintah di lingkungan pendidikan dilakukannya pengawasan secara maksimal Sumber Daya Manusia menempati posisi strategis dalam pembangunan daerah dan pembangunan Sumber Daya Manusia merupakan kunci keberhasilan bagi segenap bidang pembangunan yang diselenggarakan di

daerah. Hal ini mengandung pengertian bahwa kinerja pegawai merupakan sarana penentu dalam mencapai tujuan organisasi pemerintahan.

Pengawasan perlu dilaksanakan secara optimal, yaitu dilaksanakan secara efektif dan efisien serta bermanfaat bagi audit (organisasi, pemerintah dan negara) dalam merealisasikan tujuan/program secara efektif, efisien dan ekonomis. Menurut (Mathis dan Jackson, 2012:303), menyatakan bahwa pengawasan merupakan sebagai proses pemantauan kinerja karyawan berdasarkan standar untuk menguku kinerja, memastikan kualitas atas penilaian kinerja dan pengambilan informasi yang dapat dijadikan umpan balik. Sedangkan dari hasil penelitian terdahulu dari Nurkocim dan Nurlaila (2016) yang mendapatkan hasil yaitu Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh pengawasan kerja terhadap kinerja karyawan.

B. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Dalam suatu organisasi maupun instansi pemerintahan setiap pegawai dituntut untuk memiliki kedisiplinan yang tinggi, tujuannya supaya semua pekerjaan dapat selesai dengan hasil yang baik dan maksimal. Dengan diperlihatkan dalam bentuk mematuhi dan menaati peraturan yang berlaku serta bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan sesuai apa yang ditetapkan oleh organisasi maupun instansi pemerintahan. Disiplin yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, organisasi dan instansi pemerintahan, sedangkan disiplin yang rendah akan menjadi

penghalang dan memperlambat kinerja pegawai. Kedisiplinan harus ditegakkan karena tanpa dukungan disiplin kerja yang baik, perusahaan sulit untuk mewujudkan tujuannya yaitu mencapai kinerja yang optimal. Jadi, disiplin kerja sepatutnya dipandang sebagai bentuk latihan bagi pegawai dalam melaksanakan aturan-aturan instansi. Semakin disiplin, maka semakin tinggi kinerja pegawai dan mempermudah organisasi dalam mencapai tujuannya (Dharmawan, 2011:9)

Untuk itu disiplin kerja dalam perusahaan perlu ditegakkan, karena dengan disiplin maka akan ada aturan-aturan secara tertulis yang harus dijalankan dan ditaati oleh semua karyawan baik oleh atasan maupun bawahan (Liana dan Irawati, 2014). Penelitian yang dilakukan oleh Isman Hadhi Qodri (2018) menunjukkan hasil bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

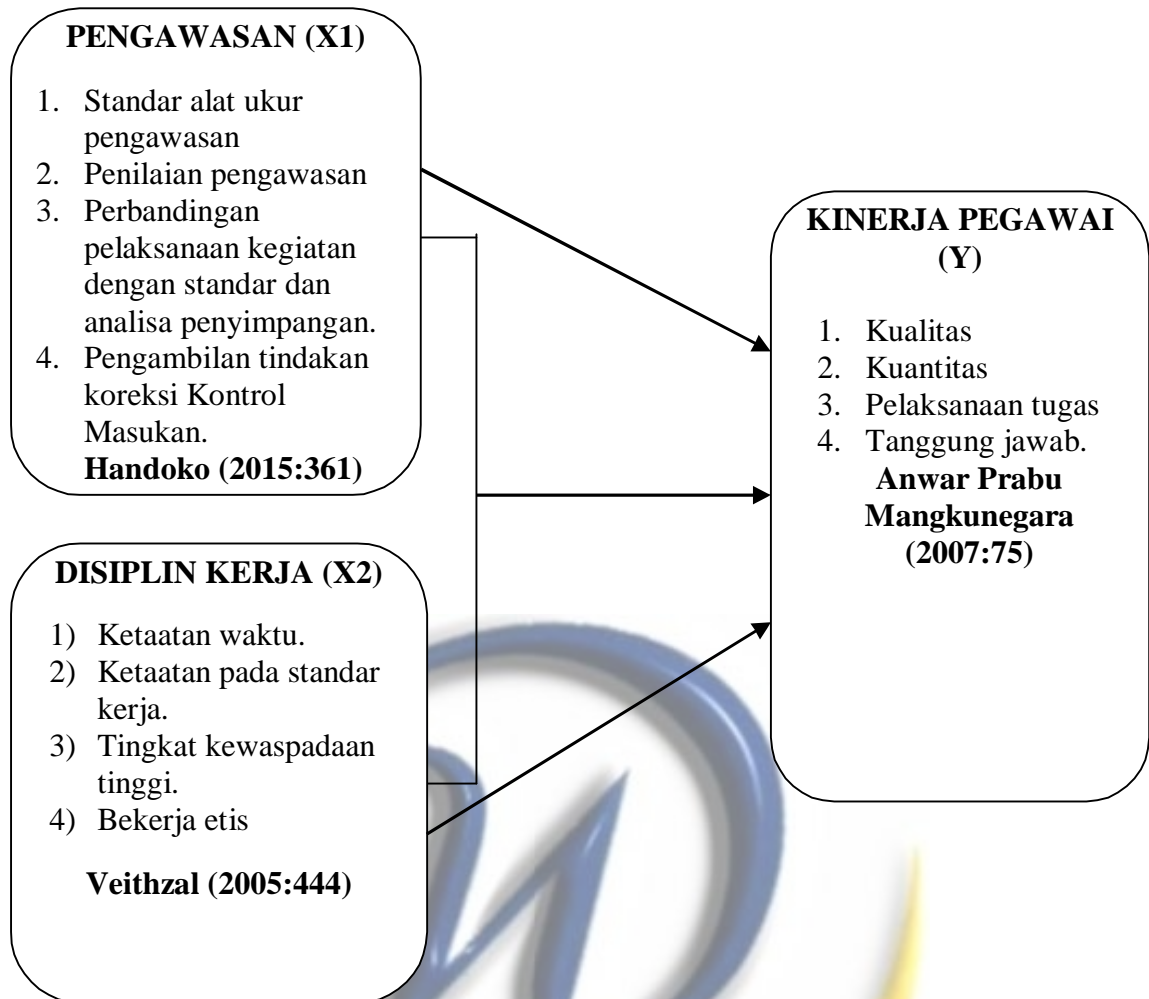
C. Pengaruh Pengawasan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Mengingat pentingnya kinerja pegawai dalam suatu organisasi maupun instansi pemerintahan, usaha dalam meningkatkan kinerja seharusnya menjadi prioritas utama dalam mengelola sumber daya manusia. Dalam upaya meningkatkan kinerja agar lebih baik lagi perlu ditunjang adanya pengawasan kerja yang baik yang mendukung dan sumber daya manusia yang ada didalam instansi tersebut memiliki tingkat kedisiplinan yang tinggi. Disiplin kerja dan Pengawasan kerja merupakan

dua faktor yang sangatlah berhubungan erat dengan tingkat kinerja pegawai terhadap suatu organisasi maupun instansi pemerintahan. Tanpa adanya pengawasan kerja maka tidak tercapainya disiplin kerja dan berdampak terhadap kinerja yang baik yang sesuai harapan instansi.

Dari beberapa argumen di atas, penulis menduga adanya pengaruh disiplin kerja dan pengawasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian yang telah dilakukan Zulkifli dan Supriyadi Gani (2018), Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, Secara simultan Pengawasan dan Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh disiplin kerja dan pengawasan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan teori yang ada dalam penelitian ini, maka dapat disusun suatu paradigma penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

2.4 Hipotesis

Hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui data terkumpul (Suharsimi, 2006:130).

Berdasarkan rumusan masalah, landasan teori dan penelitian terdahulu dapat menarik hipotesis sebagai berikut :

H₁ : Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Cirebon.

H₂ : Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Cirebon.