

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manusia sebagai motor penggerak yang vital dalam suatu organisasi haruslah dikelola secara efektif dan efisien agar tujuan perusahaan lebih mudah untuk dicapai. Disadari oleh para manajer yang sering disebut sebagai manajer personalia bahwa dalam mengelola sumber daya manusia adalah hal yang tidak mudah karena pada dasarnya manusia bersifat unik, berbeda satu sama lain baik dalam kebutuhan, keinginan, pemikiran dan perilaku. Oleh karena itu muncul suatu ilmu mengenai manajemen sumber daya manusia yang menitikberatkan pengkajiannya pada pengelolaan manusia sebagai sumber daya agar dapat menjalankan peran serta tugasnya secara baik dan dapat memberikan hasil yang optimal bagi organisasi. Menurut **Bangun (2012:5)**, menjelaskan bahwa untuk mendefinisikan manajemen sumber daya manusia perlu pemahaman pada dua fungsi yaitu fungsi-fungsi manajerial (*managerial functions*) dan fungsi-fungsi operasional (*operational functions*).

Hasibuan (2013:10), 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”.

Sutrisno (2013:7), mengartikan sumber daya manusia sebagai berikut :

“Manajemen sumber daya manusia sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu”.

Wilson Bangun (2012:6), memberi pengertian manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

“Suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, penggerakan dan pengawasan, terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi”.

Mangkunegara (2011:2), mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

“Manajemen sumber daya manusia sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat”.

Sedarmayanti (2009:6), menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

“Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan (recruitment), seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu maupun organisasi”.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat diartikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni untuk memperoleh, mengembangkan, memelihara, melepaskannya kembali kepada masyarakat agar tercapainya berbagai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat secara efektif dan efisien.

2.1.2 Fungsi Manajerial dan Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut **Hasibuan (2013:21)** Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (organization chart). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menggunakan bawahan agar mengerjakan tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

c. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (direct) dan tidak langsung (indirect), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

d. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil kerjanya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam SDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang

berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta pedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

f. **Kedisiplinan**

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

g. **Pemberhentian**

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak bekerja berakhir, pensiun, dan sebab lainnya. Pemberhentian ini diatur oleh undang-undang no.12 tahun 1964.

2.2 **Disiplin Kerja**

2.2.1 **Pengertian Disiplin Kerja**

Sutrisno (2013:85), mendefinisikan disiplin sebagai berikut :

“Di dalam kehidupan sehari-hari, dimanapun manusia berada, dibutuhkan peraturan-peraturan dan ketentuan-ketentuan yang akan mengatur dan membatasi setiap kegiatan dan perilakunya. Namun peraturan-peraturan tersebut tidak akan ada artinya bila tidak disertai dengan sanksi bagi para pelanggarnya”.

Rivai (2011:825), mendefinisikan disiplin sebagai berikut:

“Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi 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 sosial yang berlaku”.

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 komunikasi, terutama pada peringatan yang bersifat spesifik terhadap karyawan yang tidak mau berubah sifat dan perilakunya. Sedangkan kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya.

Sehingga seorang karyawan dikatakan memiliki disiplin kerja yang tinggi jika yang bersangkutan konsekuen, konsisten, taat asas, bertanggung jawab atas tugas yang diamanahkan kepadanya.

2.2.2 Bentuk-Bentuk Disiplin Kerja

Menurut **Veithzal Rivai dan Ella Jauvani (2011:825)**, terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja yaitu :

1. Disiplin Retributif (*Retributive Discipline*), yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
2. Disiplin Korektif (*Corrective Discipline*), yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
3. Perspektif hak-hak individu (*Individual Rights Perspective*), yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan indisipliner.
4. Perspektif Utilitarian (*Utilitarian Perspective*), yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

2.2.3 Pendekatan Disiplin Kerja

Menurut **Veithzal Rivai dan Ella Jauvani (2011:826-831)**, Terdapat tiga konsep dalam pelaksanaan tindakan indisipliner: aturan tungku panas (*hot stove rule*), tindakan disiplin progresif (*progressive discipline*), dan tindakan disiplin positif (*positive discipline*). Pendekatan- pendekatan aturan tungku panas dan tindakan disiplin progresif terfokus pada perilaku masa lalu. Sedangkan pendekatan disiplin

positif berorientasi ke masa yang akan datang dalam bekerja sama dengan para karyawan untuk memecahkan masalah-masalah sehingga masalah itu tidak timbul lagi.

1. Aturan tungku panas

Pendekatan untuk melaksanakan tindakan indisipliner disebut sebagai aturan tungku panas (*hot stove rule*). Menurut pendekatan ini, tindakan disipliner haruslah memiliki konsekuensi yang analog dengan menyentuh sebuah tungku panas:

a. Membakar dengan segera

Jika tindakan disipliner akan diambil, tindakan itu harus dilaksanakan segera sehingga individu memahami alasan tindakan tersebut. Dengan berlalunya waktu, orang memiliki tendensi meyakinkan mereka sendiri bahwa dirinya tidak salah yang cenderung sebagian menghapuskan efek-efek disipliner yang terdahulu.

b. Memberi peringatan

Hal ini penting untuk memberikan peringatan sebelumnya bahwa hukuman akan mengikuti perilaku yang tidak dapat diterima. Pada saat seseorang bergerak semakin dekat dengan tungku panas, mereka diperingatkan oleh panasnya tungku tersebut bahwa mereka akan terbakar jika mereka menyentuhnya, dan oleh karena itu ada kesempatan menghindari terbakar jika mereka memillih demikian.

c. Memberikan hukuman yang konsisten

Tindakan indisipliner haruslah konsisten ketika setiap orang yang melakukan tindakan yang sama akan dihukum sesuai dengan hukum yang berlaku. Seperti pada tungku panas, setiap orang yang menyentuhnya dengan tingkat tekanan yang sama, dan pada periode waktu yang sama, akan terbakar pada tingkat yang sama pula. Disiplin yang konsisten berarti setiap karyawan yang terkena hukuman disiplin harus menerimanya, setiap karyawan yang melakukan pelanggaran yang sama

akan mendapatkan ganjaran disiplin yang sama, disiplin diberlakukan dalam cara yang sepadan kepada segenap karyawan.

d. Membakar tanpa membeda-bedakan

Tindakan disipliner seharusnya tidak membeda-bedakan. Tungku panas akan membakar setiap orang yang menyentuhnya, tanpa memilih-milih. Penyelia menitikberatkan pada perilaku yang tidak memuaskan, bukan pada karyawannya sebagai pribadi yang buruk. Cara paling efektif mencapai tujuan ini adalah melakukan konseling korektif. Penyelia lebih menekankan bagaimana masalah disiplin tersebut dapat dipecahkan. Penyelia mengambil tindakan disiplin dalam lingkungan yang suportif, memusatkan pada perbaikan kinerja daripada menjatuhkan hukuman.

Meskipun pendekatan tungku panas memiliki beberapa kelebihan, pendekatan ini juga memiliki kelemahan-kelemahan. Jika keadaan yang mengelilingi semua situasi disipliner adalah sama, tidak akan ada masalah dengan pendekatan ini. Meskipun begitu, situasi-situasi sering sungguh berbeda, dan banyak variabel yang mungkin ada dalam setiap kasus disipliner individu.

2. Tindakan Disiplin Progresif

Tindakan disiplin progresif dimaksudkan untuk memastikan bahwa terdapat hukuman minimal yang tepat terhadap setiap pelanggaran. Tujuan tindakan ini adalah membentuk program disiplin yang berkembang mulai dari hukuman yang ringan hingga yang sangat keras. Disiplin progresif dirancang untuk memotivasi karyawan agar mengoreksi kekeliruannya secara sukarela. Penggunaan tindakan ini meliputi serangkaian pertanyaan mengenai kerasnya pelanggaran. Manajer hendaknya mengajukan pertanyaan-pertanyaan secara berurutan untuk menentukan tindakan.

Untuk membantu para manajer dalam mengambil tindakan tingkat disipliner yang tepat, beberapa perusahaan telah merumuskan prosedur disipliner. Satu pendekatan adalah dengan menyusun pedoman-pedoman tindakan disipliner progresif, seperti contoh berikut ini :

Pedoman-pedoman yang dianjurkan untuk tindakan disipliner bagi pelanggaran-pelanggaran yang membutuhkan pertama suatu peringatan lisan, kedua suatu peringatan tertulis, dan ketiga terminasi.

- a. Kelalaian dalam pelaksanaan tugas-tugas.
- b. Ketidakhadiran kerja tanpa izin.
- c. Inefisiensi dalam pelaksanaan pekerjaan.

Pelanggaran-pelanggaran yang membutuhkan suatu peringatan tertulis dan selanjutnya terminasi :

- a. Tidak berada ditempat kerja.
- b. Kegagalan melapor kerja satu atau dua hari berturut-turut tanpa adanya pemberitahuan.
- c. Kecerobohan dalam pemakaian properti perusahaan.

Pelanggaran-pelanggaran yang langsung membutuhkan pemecatan:

- a. Pencurian ditempat kerja.
 - b. Perkelahian ditempat kerja.
 - c. Pemalsuan kartu jam hadir kerja.
 - d. Kegagalan melapor kerja tiga hari berturut-turut tanpa adanya pemberitahuan.
3. Tindakan Disiplin Positif

Dalam banyak situasi, hukuman tidaklah memotivasi karyawan mengubah suatu perilaku. Namun, hukuman hanya mengajar seseorang agar takut atau membenci alokasi hukuman yang dijatuhkan penyelia. Penekanan pada hukuman ini dapat mendorong para karyawan untuk menipu penyelia daripada mengoreksi tindakan-tindakannya.

Tindakan disipliner positif dimaksudkan untuk menutupi kelemahan, yaitu mendorong para karyawan memantau perilaku-perilaku dan memikul tanggung jawab atas konsekuensi-konsekuensi dari tindakan-tindakan mereka. Disiplin positif bertumpukan pada konsep bahwa para karyawan mesti memikul tanggung jawab atas tingkat laku pribadi dan persyaratan-persyaratan pekerjaan.

Prasyarat yang perlu bagi disiplin positif adalah pengkomunikasian persyaratan-persyaratan pekerjaan dan peraturan-peraturan kepada para karyawan. Setiap orang mesti mengetahui, pada saat diangkat jadi pegawai dan seterusnya, apa yang diharapkan penyelia dan manajemen. Standar-standar kinerja hendaklah wajar, dapat dicapai dengan upaya yang masuk akal, dan konsisten dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya.

Tindakan disiplin positif adalah serupa dengan disiplin progresif dalam hal bahwa tindakan ini juga menggunakan serentetan langkah yang akan meningkatkan urgensi dan kerasnya hukuman sampai ke langkah terakhir, yakni pemecatan. Sungguhpun begitu, disiplin positif mengganti hukuman yang digunakan dalam disiplin progresif dengan sesi-sesi antara karyawan dan penyelia.

Sesi-sesi dimaksudkan agar karyawan belajar dari kekeliruan silam dan memulai rencana untuk membuat suatu perubahan positif dalam perilakunya. Alih-alih tergantung pada ancaman dan hukuman, penyelia memakai keahlian konseling untuk memotivasi para karyawan supaya berubah. Alih-alih menimpakan kesalahan pada karyawan, penyelia menekankan pemecahan masalah secara kolaboratif.

2.2.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut **Hasibuan (2009:194)**, ada beberapa faktor yang mempengaruhi disiplin yaitu :

- a. **Selalu Datang dan Pulang Tepat Pada Waktunya**
Ketepatan pegawai datang dan pulang sesuai dengan aturan dapat dijadikan ukuran disiplin kerja. Dengan selalu datang dan pulang tepat dengan waktunya, atau sudah dengan sesuai aturan yang telah ditetapkan maka dapat mengindikasikan baik tidaknya tingkat kedisiplinan dalam organisasi tersebut.
- b. **Mengerjakan Semua Pekerjaan Dengan Baik**
Mengerjakan semua pekerjaan dengan baik menjadi salah satu indikator kedisiplinan, dengan hasil pekerjaan yang baik dapat menunjukkan kedisiplinan pegawai suatu organisasi dalam menjalankan tugas yang di berikan.

- c. Mematuhi Semua Aturan Organisasi dan Norma-Norma Yang Berlaku
- Mematuhi semua aturan organisasi dan norma-norma yang berlaku merupakan salah satu sikap disiplin pegawai sehingga apabila pegawai tersebut tidak mematuhi aturan dan melanggar norma-norma yang berlaku maka itu menunjukkan adanya sikap tidak disiplin.

2.2.5 Indikator Disiplin Kerja

Menurut Harlie (2010) di dalam Setiawan (2013:1427), indikator-indikator disiplin kerja sebagai berikut :

- a. Selalu hadir tepat waktu
- b. Selalu mengutamakan presentase kehadiran
- c. Selalu mentaati ketentuan jam kerja
- d. Selalu mengutamakan jam kerja yang efektif dan efisien
- e. Memiliki keterampilan kerja pada bidang tugasnya
- f. Memiliki semangat kerja yang tinggi
- g. Memiliki sikap yang baik
- h. Selalu kreatif dan inovatif dalam bekerja

2.3 Pengawasan Kerja

2.3.1 Pengertian pengawasan Kerja

Fungsi-fungsi yang secara umum terdapat didalam manajemen adalah fungsi perencanaan (*planning*), fungsi pengorganisasian (*organizing*), fungsi pelaksanaan (*actuating*), dan fungsi pengawasan (*controlling*) (Griffin 2004:44). Berbagai fungsi manajemen tersebut dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Keempat fungsi manajemen tersebut harus dilakukan secara berkesinambungan agar merealisasikan tujuan organisasi. Pengawasan merupakan bagian dari fungsi manajemen yang berupaya agar rencana yang sudah ditetapkan dapat tercapai dengan efektif dan efisien

Dessler (2009:2), mendefinisikan pengawasan sebagai berikut :

“Penyusunan standar seperti kuota penjualan, standar kualitas, atau level produksi; pemeriksaan untuk mengkaji prestasi kerja aktual dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan; mengadakan tindakan korektif yang diperlukan”.

Brantas (2009:189), mendefinisikan pengawasan sebagai berikut :

“Pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan kerja bawahan, agar rencana-rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan dapat terselenggara”.

Siagian (2008:125), mendefinisikan pengawasan sebagai berikut :

“Proses pengamatan dari seluruh kegiatan organisasi guna lebih menjamin bahwa semua pekerjaan yang sedang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya”.

Ukas (2006:343), mendefinisikan pengawasan sebagai berikut :

“Kegiatan yang dilakukan untuk memantau, mengukur, dan bila perlu melakukan perbaikan atas pelaksanaan pekerjaan sehingga apa yang telah direncanakan dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang diinginkan”.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah disebutkan oleh para ahli tersebut maka dapat disimpulkan pengawasan kerja adalah sebagai seluruh kegiatan mengukur atau membandingkan semua pekerjaan baik yang sedang dilakukan ataupun sudah dilakukan dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya dan diharapkan juga menimbulkan minat terhadap pekerjaannya pada tiap-tiap orang dan bagaimana ia harus melakukan pekerjaannya agar tetap berjalan kearah pencapaian tujuan organisasi. Pengawasan secara umum berarti pengendalian terhadap perencanaan apakah sudah dilaksanakan sesuai dengan tujuan atau membuat koreksi jika diperlukan.

2.3.2 Maksud dan Tujuan Pengawasan

Dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi maka pengawasan perlu dilakukan agar segala sesuatu yang telah direncanakan dapat berjalan sesuai dengan yang diinginkan, dan ketika terjadi penyimpangan dapat langsung mengambil tindakan sebagai suatu koreksi. Pengawasan dikatakan penting karena pada dasarnya manusia sebagai objek pengawasan karena mempunyai sifat salah dan khilaf. Oleh karena itu manusia didalam organisasi perlu diawasi, bukan mencari kesalahannya kemudian menghukumnya, tetapi mendidik dan membimbingnya. Dengan begitu untuk mencapai tujuan organisasi maka ada beberapa tujuan pengawasan yang berguna bagi pihak-pihak yang melaksanakan kegiatan pengawasan.

Ukas (2006:335), menyatakan tujuan pengawasan adalah sebagai berikut :

- a. Mensuplai pegawai-pegawai manajemen dengan informasi- informasi yang tepat pada waktunya, teliti dan lengkap tentang apa yang akan dan sedang dilakukan.
- b. Memberi kesempatan kepada mereka untuk meramalkan rintangan-rintangan terhadap produktivitas secara teliti dan untuk mengambil langkah-langkah untuk menghapuskan atau mengurangi bentrok dari gangguan semacam itu.
- c. Setelah kedua hal tersebut dilaksanakan kemudian mereka membawa kepada langkah terakhir dalam mencapai produktivitas yang maksimum dan pencapaian yang memuaskan terhadap hasil yang diharapkan.
- d. Mencegah penyimpangan-penyimpangan serta memperbaiki kesalahan-kesalahan, kelemahan-kelemahan dan menindak penyalahgunaan dan penyelewengan.

Griffin (2004:163), menyatakan tujuan pengawasan adalah sebagai berikut :

1. Beradaptasi dengan Perubahan Lingkungan
Organisasi akan menghadapi perubahan dalam lingkungan bisnis yang tidak stabil dan bergejolak. Dalam rentang waktu antara penetapan tujuan

dan pencapaian tujuan, banyak kejadian dalam organisasi dan lingkungannya yang dapat menuntun pergerakan kearah tujuan atau menyimpangkan tujuan itu sendiri. Sistem pengawasan yang baik dapat membantu para manajer mengantisipasi, memantau, dan merespon perubahan.

2. Membatasi Akumulasi Kesalahan

Kesalahan-kesalahan kecil umumnya tidak menimbulkan kerusakan serius pada kinerja organisasi. Namun dari waktu ke waktu, kesalahan-kesalahan kecil dapat terakumulasi dan berdampak serius. Oleh karena itu pengawasan diperlukan untuk menghindari terjadinya kesalahan-kesalahan kecil yang dapat berulang-ulang. Dengan adanya pengawasan, manajer dapat melihat penyebab terjadinya kesalahan dan dapat mengambil keputusan untuk bekerja lebih cermat.

3. Mengatasi Kompleksitas organisasi

Perusahaan jika hanya menggunakan satu jenis bahan baku atau sumber daya, membuat satu jenis produk atau jasa, memiliki desain organisasi yang sederhana, dan mengalami permintaan produk yang konstan, maka para manajernya dapat membuat sistem pengawasan yang minim dan sederhana. Tetapi apabila perusahaan yang memproduksi produk dan jasa dengan memakai beragam bahan baku dan sumber daya dan memiliki area pasar yang luas, desain organisasi yang rumit, serta memiliki banyak pesaing memerlukan sistem yang canggih untuk membuat pengawasan yang memadai.

4. Meminimalisir Biaya

Pengawasan juga dapat membantu mengurangi biaya dan meningkatkan output apabila dipraktekkan secara efektif. Secara filosofis dikatakan bahwa pengawasan sangat penting karena manusia pada dasarnya mempunyai sifat salah atau khilaf, sehingga manusia dalam organisasi perlu diawasi, bukan untuk

mencari kesalahannya kemudian menghukumnya tetapi untuk mendidik dan membimbingnya.

Maringan (2004:61), menyatakan tujuan pengawasan sebagai berikut :

- a. Mencegah dan memperbaiki kesalahan, penyimpangan, ketidaksesuaian dalam pelaksanaan tugas yang dilakukan.
- b. Agar pelaksanaan yang dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Husnaini (2001:400), menyatakan tujuan pengawasan sebagai berikut :

- a. Menghentikan atau meniadakan kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, pemborosan, dan hambatan.
- b. Mencegah terulang kembalinya kesalahan, penyimpangan, pemborosan, dan hambatan.
- c. Meningkatkan kelancaran operasi perusahaan.

Melakukan tindakan koreksi terhadap kesalahan yang dilakukan dalam pencapaian kerja yang baik.

Dari pendapat beberapa ahli tersebut dapat disimpulkan maksud pengawasan adalah untuk mengukur atau mengetahui pelaksanaan kerja, hasil kerja, dan segala sesuatunya apakah sudah sesuai dengan yang direncanakan atau tidak. Sehingga tujuan dari pengawasan adalah menjaga hasil pelaksanaan sesuai dengan rencana, jika fungsi pengawasan dilakukan sebelum terjadinya penyimpangan-penyimpangan sehingga lebih bersifat mencegah (*prefentive control*). Dibandingkan dengan tindakan-tindakan pengawasan sesudah terjadinya penyimpangan. Sebab pengawasan yang baik akan tercipta tujuan perusahaan yang efektif dan efisien.

2.3.3 Jenis-Jenis Pengawasan

Jenis-jenis pengawasan menurut **Daly Erni (2008:23)** sebagai berikut:

1. Pengawasan Intern dan Ekstern
 - a. Pengawasan intern, pengawasan yang dilakukan oleh orang dari unit/badan/instansi didalam lingkungan tersebut. Dilakukan dengan cara pengawasan atasan langsung atau pengawasan melekat.
 - b. Pengawasan ekstern, pengawasan yang dilakukan diluar dari unit/badan/instansi tersebut. UUD 1945 Pasal 23E. “Untuk memeriksa pengelolaan dan tanggung jawab tentang keuangan negara diadakan suatu badan Pemeriksa Keuangan yang bebas dan mandiri.
2. Pengawasan Preventive dan Represif
 - a. Pengawasan preventive adalah pengawasan yang dilakukan sebelum kegiatan dilaksanakan.
 - b. Pengawasan repressive adalah pengawasan yang dilakukan setelah kegiatan dilaksanakan.
3. Pengawasan Aktif dan Pasif
 - a. Pengawasan aktif, merupakan jenis pengawasan yang dilaksanakan ditempat kegiatan yang bersangkutan.
 - b. Pengawasan pasif, melakukan penelitian dan pengujian terhadap surat-surat pertanggungjawaban yang disertai dengan bukti-bukti penerimaan dan pengeluaran.
4. Pengawasan Kebenaran Formil Menurut Hak Dan Kebenaran Materil Mengenai Maksud Dan Tujuan Pengeluaran
 - a. Pengawasan berdasarkan pemeriksaan kebenaran formil menurut hak adalah pemeriksaan pengeluaran apakah telah sesuai dengan peraturan, tidak kadaluarsa, dan hak itu terbukti kebenarannya.
 - b. Pengawasan kebenaran materil mengenai maksud dan tujuan pengeluaran adalah pemeriksaan terhadap pengeluaran apakah telah memenuhi prinsip ekonomi yaitu pengeluaran tersebut diperlukan dan

beban biaya yang serendah mungkin.

Maringan (2004:62), menyatakan jenis-jenis pengawasan sebagai berikut :

- a. Pengawasan dari dalam perusahaan
Pengawasan yang dilakukan oleh atasan untuk mengumpulkan data atau informasi yang diperlukan oleh perusahaan untuk menilai kemajuan dan kemunduran perusahaan.
- b. Pengawasan dari luar perusahaan
Pengawasan yang dilakukan oleh unit diluar perusahaan . Ini untuk kepentingan tertentu.
- c. Pengawasan Preventif
Pengawasan dilakukan sebelum rencana itu dilaksanakan. Dengan tujuan untuk mengacah terjadinya kesalahan/kekeliruan dalam pelaksanaan kerja.
- d. Pengawasan Represif
Pengawasan Yang dilakukan setelah adanya pelaksanaan pekerjaan agar hasilnya sesuai dengan yang direncanakan.

Ernie dan Saefullah (2005:327), menyatakan jenis-jenis pengawasan sebagai berikut:

- a. Pengawasan Awal
Pengawasan yang dilakukan pada saat dimulainya pelaksanaan pekerjaan. Ini dilakukan untuk mencegah terjadinya penyimpangan dalam pelaksanaan pekerjaan.
- b. Pengawasan Proses
Pengawasan dilakukan pada saat sebuah proses pekerjaan tengah berlangsung untuk memastikan apakah pekerjaan tengah berlangsung untuk memastikan apakah pekerjaan yang dilaksanakan sesuai dengan tujuan ang ditetapkan.
- c. Pengawasan Akhir
Pengawasan yang dilakukan pada saat akhir proses pengerjaan pekerjaan.

2.3.4 Fungsi Pengawasan

Menurut **Ernie dan Saefulah (2005:12)**, fungsi pengawasan sebagai berikut :

- 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 alternative solusi atas berbagai masalah yang terkait dengan pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut **Maringan (2004:62)**, fungsi pengawasan sebagai berikut :

- a. Mempertebal rasa tanggung jawab terhadap pejabat yang disertai tugas dan wewenang dalam melaksanakan pekerjaan.
- b. Mendidik para pejabat agar mereka melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan.
- c. Untuk mencegah terjadinya penyimpangan, penyelewengan, kelalaian, dan kelemahan agar tidak terjadi kerugian yang di inginkan.

2.3.5 Indikator Pengawasan

Hani Handoko (2003:361) menyatakan bahwa terdapat beberapa indikator dalam pengawasan kerja sebagai berikut :

- a. Penetapan Standar
- b. Penentuan pengukuran/penilaian pekerjaan
- c. Pengukuran pelaksanaan pekerjaan
- d. Perbandingan pelaksanaan dengan standar dan analisis penyimpangan
- e. Perbaikan atas penyimpangan

2.4 Kinerja karyawan

2.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Fahmi (2013:127), mengartikan kinerja sebagai berikut :

“Hasil yang diperoleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode tertentu”.

Bangun (2012:99), mengartikan kinerja sebagai berikut :

“Hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan, persyaratan biasa disebut dengan standar kerja, yaitu tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan dan diperbandingkan atas tujuan atau target yang ingin dicapai”.

Rivai dan Basri dalam Kaswan (2012:187), mengartikan kinerja sebagai berikut :

“Hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama”.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang ataupun organisasi secara keseluruhan berdasarkan dengan standar kerja, target, atau sasaran sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya dalam periode waktu tertentu.

2.4.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Tujuan dan manfaat penilaian kinerja menurut **Bangun (2012:232)** adalah sebagai berikut :

a. Evaluasi Antar Individu Dalam Organisasi

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

b. Pengembangan Diri Setiap Individu Dalam Organisasi

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

c. Pemeliharaan Sistem

Berbagai sistem yang ada dalam organisasi, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu subsistem dengan subsistem yang lainnya. Salah satu subsistem yang tidak berfungsi dengan baik akan mengganggu jalannya subsistem yang lain. Oleh karena itu, sistem dalam organisasi perlu dipelihara dengan baik.

d. Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa yang akan datang. Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria dalam pengujian validitas.

2.4.3 Mengukur Kinerja Karyawan

Gomez dalam Rahadi (2010:36) dalam melakukan penelitian terhadap kinerja ada delapan dimensi dalam pengukuran kinerja pegawai sebagai berikut :

- a. Kualitas kerja, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- b. Kuantitas kerja, yaitu jumlah pekerjaan yang dilakukan dalam periode yang ditentukan.
- c. Pengetahuan pekerjaan, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- d. Kreativitas, yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang terjadi.

- e. Kerjasama, yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
- f. Inisiatif, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- g. Ketergantungan, yaitu kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- h. Kualitas personal, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan dan integritas pribadi.

2.4.4 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja

Menurut Mahmudi (2010:20) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja sebagai berikut :

- a. Faktor personal/individual, meliputi : pengetahuan, keterampilan (skill), kemampuan percaya diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi : kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader.
- c. Faktor tim, meliputi : kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap anggota sesama tim, kekompakan, dan keeratn anggota tim.
- d. Faktor sistem, meliputi : sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e. Faktor konsektual (situasional), meliputi : tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

2.4.5 Indikator Kinerja

Bangun (2012:234), menyatakan bahwa standar pekerjaan dapat ditentukan dari isi suatu pekerjaan, dapat dijadikan sebagai dasar penilaian setiap pekerjaan. Untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu mengerjakannya, kehadiran, kemampuan bekerjasama yang diuntut suatu pekerjaan tertentu.

a. Jumlah Pekerjaan

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai.

b. Kualitas Pekerjaan

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus diseuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan.

c. Ketepatan waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi, bila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga memengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan.

d. Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Ada tipe pekerjaan yang menuntut karyawan selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja seminggu.

Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.

e. Kemampuan Kerjasama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerjasama antar karyawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

2.5 Kajian Penelitian Sebelumnya

Untuk mendukung kajian teori dan isi penelitian ini, penulis memasukan beberapa jurnal sebagai bahan referensi bagi penulis. Jurnal yang dipilih adalah berdasarkan variabel-variabel yang di teliti, yaitu disiplin sebagai variabel independen, pengawasan sebagai variabel independen, dan kinerja sebagai variabel dependen.

Berikut merupakan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yang mempunyai kaitan dengan disiplin, pengawasan terhadap kinerja :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti dan Judul Peneliti	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Diah Indriani S.,dkk (2015) : Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan “Hubungan Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, dan Kinerja Karyawan”	Dependen : Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja Independen : Kinerja Karyawan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara individual dan bersama-sama lingkungan kerja dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank di kota Malang.

No	Peneliti dan Judul Peneliti	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
2	Adam Sulaiman (2015) : Repository Widyatama “Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pada PT. Indosal Pasteur”	Dependen : Disiplin Kerja Independen : Kinerja	Hasil dari penelitian ini adanya hubungan yang kuat antara disiplin kerja dengan kinerja.
3	Mochamad Juniar P. (2015) : Repository Widyatama “Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Anggota Polri Di Polsekta Arcamanik Bandung”	Dependen : Disiplin Kerja Independen : Kinerja	Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh signifikan antara disiplin kerja dengan kinerja.
4	Heny S. (2015) : Jurnal Jibeka “Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat DPRD kabupaten Madiun”	Dependen : Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Independen : Kinerja Pegawai	Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, Motivasi untuk bekerja sama dan dampaknya secara bersamaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS DPRD kabupaten Madiun.
5	Ardansyah,dkk (2014) : Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan “Pengawasan, Disiplin Kerja, dan Kinerja Pegawai Badan Pusat Statistik Kabupaten Lampung Tengah”	Dependen : Pengawasan, Disiplin Kerja Independen : Kinerja Karyawan	Hasil menyatakan bahwa pengawasan dan disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja KSK BPS Kabupaten Lampung Tengah.
6	Agung S. (2013) : Jurnal Ilmu Manajemen “Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Umum Daerah Kanjuruhan Malang”	Dependen : Disiplin Kerja, Motivasi Independen : Kinerja Karyawan	Disiplin kerja secara simulltan dan parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan sedangkan motivasi mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

No	Peneliti dan Judul Peneliti	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
7	Dwi A. Nugroho (2013) : Jurnal Economica “Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja, dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pengajar”	Dependen : Kedisiplinan, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Independen : Kinerja Tenaga Pengajar	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kedisiplinan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja, lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja, budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga pengajar, dan secara bersama-sama kedisiplinan kerja, lingkungan kerja, budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga pengajar.
8	Rio M., dkk (2013) : Jurnal Sosial Ekonomi Pembangunan “Pengaruh Pengawasan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kejaksaan Tinggi Riau”	Dependen : Pengawasan, Disiplin Kerja Independen : Kinerja Pegawai	Hasil penelitian menunjukkan secara parsial dan bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.
9	Nina F., dkk (2012) : Jurnal Kopetitif Ilmu Ekonomi Universitas Tridinanti Palembang “Pengaruh Disiplin Kerja dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) cabang Palembang”	Dependen : Disiplin Kerja, Pengawasan Independen : Kinerja Karyawan	Hasil menunjukkan bahwa secara parsial maupun simultan disiplin kerja dan pengawasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

No	Peneliti dan Judul Peneliti	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
10	Priyono, et al (2016) : Journal of Global Economics, Management and Business Research “Influence of Motivation and Discipline on the Performance of Employees (Studies on, cv Eastern Star Home in Surabaya)	Dependen : Motivation, Discipline Independen : Performance of Employees	Hasil menunjukkan terdapat pengaruh motivasi dan disiplin terhadap kinerja karyawan.
11	Rahayu P., et al (2015) : Review of European Studies “The Influence of Employee Training and Discipline Work against Employee Performance PT. Merpati Nusantara Airlines (Persero)”	Dependen : Employee Training, Discipline Work Independen : Employee Performance	Hasil menunjukkan terdapat pengaruh secara parsial maupun simultan antara pelatihan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.
12	Abdul J. (2013) : International Journal of Business and Social Science “Influence of Compensation and Supervision on Private Basic School Teachers Work Performance in Ashaiman Municipality”	Dependen : Compensation, Supervision Independen : Work Performance	Hasil menunjukkan terdapat pengaruh positif antara kompensasi dan pengawasan terhadap kinerja.

Dari beberapa penelitian mengenai topik yang berkaitan dengan Disiplin Kerja dan Pengawasan terhadap Kinerja, maka yang membedakan penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya adalah dari objek penelitian. Pada penelitian ini mengambil objek penelitian Disiplin Kerja dan Pengawasan terhadap Kinerja karyawan PT. Aneka Produksi.

2.6 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

2.6.1 Kerangka Pemikiran

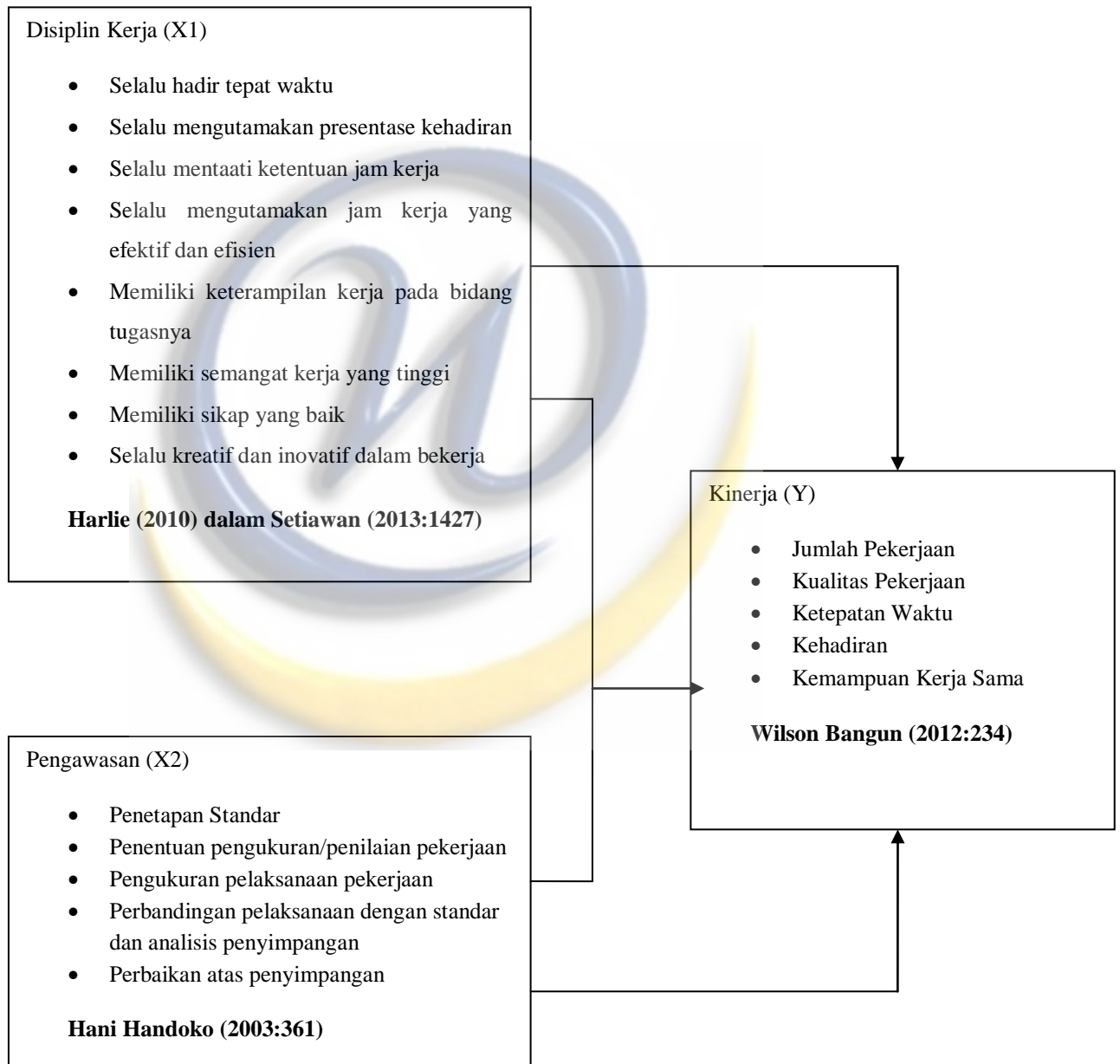
Kerangka pemikiran adalah suatu model yang menerapkan bagaimana hubungan suatu teori dengan faktor-faktor penting yang telah diketahui dalam suatu masalah tertentu (**Kuncoro 2009:45**). Faktor yang diteliti dalam penelitian ini terdiri atas tiga variabel penelitian yang menggambarkan ruang lingkup dan pola hubungan serta sasaran yang akan dicapai oleh penelitian ini, yaitu Disiplin Kerja, Pengawasan, dan Kinerja Karyawan.

Menurut **Bangun (2012:5)**, menjelaskan bahwa untuk mendefinisikan manajemen sumber daya manusia perlu pemahaman pada dua fungsi yaitu fungsi-fungsi manajerial (managerial functions) dan fungsi-fungsi operasional (operational functions). Fungsi operasional yaitu meliputi pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian. Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal (**Hasibuan 2013:21**). Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugasnya. Dengan disiplin kerja pegawai yang tinggi, akan mampu mencapai kinerja pegawai yang maksimal (**Marapaung dan Agustin 2013:142**).

Fungsi manajerial yaitu meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Controlling atau pengawasan, sering juga disebut pengendalian adalah salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian, bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang dilakukan bawahan dapat diarahkan kejalan yang benar dengan maksud dan tujuan yang telah ditetapkan semula (**Hasibuan 2013:11**). Pengawasan menjadi salah satu faktor penting dalam mempengaruhi kinerja karena sebagai sarana controlling kegiatan-kegiata yang ada dalam sebuah perusahaan. Melalui pengawasan maka karyawan akan dapat diawasi dengan baik sehingga berdampak pada terwujudnya kinerja secara maksimal (**Marapaung dan Agustin 2013:42**).

Berikut adalah kerangka pemikiran antar variabel Disiplin Kerja (X1), Pengawasan (X2), dan Kinerja Karyawan (Y)

Gambar 2.1
Metode Kerangka Pemikiran



2.6.2 Perumusan Hipotesis

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran tersebut, maka penulis membuat hipotesis sebagai berikut :

- Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Aneka Produksi Nusajaya
- Pengawasan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Aneka Produksi Nusajaya
- Disiplin Kerja dan Pengawasan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Aneka Produksi Nusajaya

