

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mengenai pengaruh disiplin kerja dan pengawasan terhadap produktifitas kerja karyawan yang telah banyak dilakukan oleh penelitian terdahulu digunakan sebagai pembandingan yang mendukung kegiatan penelitian. Berikut ini adalah beberapa jurnal dalam penelitian terdahulu yaitu sebagai berikut :

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil
1.	Pengaruh Pengawasan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PD. Pasar Makasar Raya Muhammad Akob (2021)	X1 : Pengawasan X2 : Disiplin Kerja Y : Kinerja Kerja	Penelitian ini menggunakan metode Analisis Regresi Linear Berganda	Berdasarkan data yang didapatkan, analisis data yang dilakukan dan pembahasan mengenai pengaruh pengawasan dan disiplin kerja karyawan, maka kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah pengawasan dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, maka diharapkan pihak pimpinan perusahaan terus meningkatkan kinerja karyawan pada PD. Pasar Makassar Raya Kota Makassar.

2	<p>Pengaruh Disiplin Kerja, Pengawasan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. MMW Sidoarjo</p> <p>Ike Susanti (2017)</p>	<p>X1 : Disiplin Kerja</p> <p>X2 : Pengawasan</p> <p>X3 : Motivasi</p> <p>Y : Kinerja Karyawan</p>	Kuantitatif	<p>Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan sebelumnya, maka hasil penelitian ini adalah :</p> <p>variabel bebas yang meliputi disiplin kerja, pengawasan dan motivasi secara bersama / simultan berpengaruh terhadap kinerja.</p>
3	<p>Pengaruh Disiplin Kerja dan Pengawasan terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Mega Tbk KCP Pamanukan</p> <p>Rudi Setiadi (2020)</p>	<p>X1 : Disiplin Kerja</p> <p>X2 : Pengawasan</p> <p>Y : Kinerja Karyawan</p>	Kuantitatif	<p>Berdasarkan data yang didapatkan dan analisis data yang dilakukan maka hasil dari penelitian ini adalah :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Disiplin kerja tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 2. Pengawasan berpengaruh terhadap kinerja pada karyawan PT. Bank Mega Tbk KCP Pamanukan
4	<p>Pengaruh Pengawasan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Centric Powerindo Di Kota Batam</p> <p>Harianto (2020)</p>	<p>X1 : Pengawasan</p> <p>X2 : Disiplin Kerja</p> <p>Y : Kinerja Karyawan</p>	Penelitian ini menggunakan metode Analisis Regresi Linier Berganda	<p>Berdasarkan data yang didapatkan dan analisis data yang telah dilakukan, maka hasil penelitian ini adalah :</p> <p>pengawasan kerja dan disiplin kerja secara bersama sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Centric Powerindo di Kota Batam</p>

5	<p>Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Mandiri Tbk Area Manado</p> <p>Jesica E.Y (2022)</p>	<p>X1 : Disiplin Kerja</p> <p>X2 : Pengawasan</p> <p>Y : Kinerja Karyawan</p>	Kuantitatif	<p>Hasil dari penelitian ini adalah bahwa Disiplin dan Pengawasan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. daerah Manado.</p>
6	<p>Pengaruh Pengawasan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kota Samarinda</p> <p>Isman Hadhi Qodri (2018)</p>	<p>X1 : Pengawasan</p> <p>X2 : Disiplin Kerja</p> <p>Y : Kinerja</p>	Analisis Regresi Linier Berganda	<p>Hasil dari penelitian ini adalah :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengawasan memberi pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai 2. Disiplin kerja memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
7	<p>THE EFFECT OF WORK DISCIPLINE AND SUPERVISION ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT. TELKOM DIVISION OF REGIONAL II JABODETABEK</p> <p>Asri Andriani (2020)</p>	<p>X1 : Disiplin Kerja</p> <p>X2 : Pengawasan</p> <p>Y : Kinerja Karyawan</p>	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif	<p>Berdasarkan data yang didapatkan dan analisis data yang telah dilakukan, maka hasil penelitian ini adalah :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Disiplin kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Sedangkan pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai secara parsial.

8	EFFECT OF WORK SUPERVISION AND DISCIPLINE ON EMPLOYEE PERFORMANCE (STUDY ON A MANUFACTURING COMPANY IN BANDUNG CITY) Kiki Andang (2021)	X1 : Pengawasan X2 : Disiplin Kerja Y : Kinerja Karyawan	Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis regresi linear berganda.	Berdasarkan data yang didapatkan dan analisis data yang telah dilakukan, maka hasil penelitian ini adalah : Pengawasan dan Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
9	The Influence Of Work Supervision And Work Discipline On Performance Of State Civil Apparatus Muhammad Irfan Nasution (2017)	X1 : Pengawasan X2 : Disiplin Kerja Y : Kinerja Karyawan	Penelitian ini menggunakan metode Analisis Regresi Linier Berganda	Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pengawasan dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
10	The Influence of Motivation, Discipline and Work Environment on the Performance of the Inspectorate of Government Internal Supervisory Apparatus Bekasi District Bella Devita Puteri Wardani (2019)	X1 : Motivasi X2 : Disiplin X3 : Lingkungan Kerja Y : Kinerja	Penelitian ini menggunakan metode Analisis Regresi Linier Berganda	Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa Secara bersama-sama motivasi, disiplin dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja Inspektorat Aparatur Pengawasan Intern Pemerintah Kabupaten Bekasi

Sumber : Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini terdapat adanya persamaan dan perbedaan dengan para peneliti terdahulu. Adapun persamaan dalam penelitian ini dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Muhammad Akob (2021), Rudi Setiadi (2020), Harianto (2020), Jesica E.Y (2022), Asri Andriani (2020), Kiki Andang (2021),

Muhammad Irfan Nasution (2017), persamaan peneliti yang terdahulu dengan rancangan peneliti dilihat dari metode penelitiannya yang sama-sama menggunakan dua variabel X dan satu variabel Y. Sedangkan untuk perbedaannya terdapat hasil penelitian yang berbeda yaitu penelitian yang dilakukan oleh Asri Andriani (2020) dan Rudi Setiadi (2020) hasil penelitian ini adalah sama-sama Disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2 Tinjauan Teori

2.2.1 Disiplin Kerja

Disiplin merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya, sedangkan kesediaan adalah suatu sikap tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun tidak (Hasibuan, Manajemen Sumber daya Manusia 2014).

Disiplin adalah keadaan yang menyebabkan atau memberikan dorongan kepada karyawan untuk berbuat dan melaksanakan segala kegiatan yang sesuai dengan norma-norma atau aturan-aturan yang telah ditetapkan. Menurut (Siagian 2012), disiplin adalah suatu tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai macam ketentuan tersebut. Dengan perkataan lain, pendisiplinan karyawan merupakan suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap, dan perilaku karyawan sehingga karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan prestasi

kerjanya. (Hasibuan, Manajemen Sumber daya Manusia 2014) berpendapat bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Disiplin merupakan suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku (Rivai, Manajemen Sumber Daya Manusia 2015)

1. Sikap adalah mental dan perilaku karyawan yang berasal dari kesadaran atau kerelaan dirinya sendiri dalam melaksanakan tugas dan peraturan perusahaan.
2. Tanggung jawab adalah kemampuan dalam menjalankan tugas dan peraturan perusahaan.
3. Norma adalah kemampuan karyawan untuk memahami sepenuhnya peraturan yang berlaku sebagai suatu acuan dalam bersikap dan mengetahui tujuan dan manfaat dari peraturan tersebut.

Menurut Keith Davis dalam Mangkunegara ((Mangkunegara 2011)) mengemukakan bahwa *“Dcipline is management action to enforce organization standars”*. Berdasarkan pendapat Keith Davis, disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Seorang karyawan yang dikatakan memiliki disiplin kerja yang tinggi jika yang bersangkutan konsekuen, konsisten, taat, tanggung jawab atas tugas yang diamanahkan kepadanya.

2.2.1.1 Tujuan Disiplin kerja

Secara umum dapat disebutkan bahwa tujuan utama pembinaan disiplin kerja adalah semua kelangsungan perusahaan sesuai dengan motif perusahaan. Disiplin merupakan kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional (Handoko, Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia 2012).

Menurut (Sastrohadiwiryono 2003) secara khusus tujuan pembinaan disiplin kerja para tenaga kerja antara lain :

1. Agar para tenaga kerja menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.
2. Dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diibehikan kepadanya.
3. Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.
4. Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.
5. Tenaga kerja mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

2.2.1.2 Bentuk-Bentuk Disiplin Kerja

Menurut (Rivai 2013), terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja, yaitu :

1. Disiplin retributive (*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-tindakan disipliner.
4. Perspektif utilitarian (*utilitarian perspective*), yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

2.2.1.3 Pelaksanaan Sanksi Pelanggaran Disiplin Kerja

Menurut (Mangkunegara 2011), pelaksanaan sanksi terhadap pelanggar disiplin kerja dengan memberikan peringatan, harus segera, konsisten, dan impersonal.

a. Pemberian peringatan

Pegawai yang melanggar disiplin kerja perlu diberikan surat peringatan pertama, kedua, dan ketiga. Tujuan pemberian peringatan ialah agar pegawai yang bersangkutan menyadari pelanggaran yang telah dilakukannya. Disamping itu pula surat peringatan tersebut dapat dijadikan bahan pertimbangan penilaian terhadap pegawai.

b. Pemberian Sanksi Harus Segera

Pegawai yang melanggar disiplin harus segera diberikan sanksi yang sesuai dengan peraturan organisasi yang berlaku. Tujuannya, agar pegawai yang bersangkutan memahami sanksi pelanggaran yang berlaku di perusahaan. Kelalaian pemberian sanksi akan memperlemah disiplin yang ada. Disamping itu, memberi peluang pelanggar untuk mengabaikan disiplin perusahaan.

c. Pemberian Sanksi Harus Konsisten

Pemberian sanksi kepada pegawai yang tidak disiplin harus konsisten. Hal ini bertujuan agar pegawai sadar dan menghargai peraturan-peraturan yang berlaku pada perusahaan. Ketidakkonsistenan pemberian sanksi dapat mengakibatkan pegawai merasakan adanya diskriminasi pegawai, ringannya sanksi, dan pengabaian disiplin.

d. Pemberian Sanksi Harus Impersonal

Pemberian sanksi pelanggaran disiplin harus tidak membedakan pegawai, tua muda, pria-wanita, tetap diberlakukan sama sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuannya agar pegawai menyadari bahwa disiplin kerja sangat penting untuk semua pegawai dengan sanksi pelanggaran yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di perusahaan.

Pada umumnya sebagai pegangan manajer meskipun tidak mutlak, tingkat dan jenis disiplin kerja terdiri atas yaitu sanksi disiplin berat, sanksi disiplin sedang dan sanksi disiplin ringan (Rivai 2014:831).

1. Sanksi disiplin berat

Sanksi disiplin berat misalnya :

- a. Demosi jabatan yang setingkat lebih rendah dari jabatan atau pekerjaan yang diberikan sebelumnya.
 - b. Pembebasan dari jabatan atau pekerjaan yang dijadikan sebagai karyawan biasa yang memegang jabatan
 - c. Pemutusan hubungan kerja dengan hormat atas permintaan sendiri karyawan yang bersangkutan
 - d. Pemutusan hubungan kerja secara tidak hormat sebagai karyawan di perusahaan
2. Sanksi disiplin sedang
- a. Penundaan pemberian kompensasi yang sebelumnya telah direncanakan sebagaimana lainnya
 - b. Penurunan upah sebesar satu kali upah yang biasanya diberikan harian, mingguan, atau bulanan
 - c. Penundaan program promosi jabatan bagi karyawan yang bersangkutan pada jabatan yang lebih tinggi
3. Sanksi disiplin ringan
- a. Teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan
 - b. Teguran tertulis
 - c. Pernyataan tidak puas secara tertulis

2.2.1.4 Faktor-Faktor Disiplin Kerja

Disiplin suatu perusahaan dikatakan baik apabila karyawan menaati semua peraturan yang ada di perusahaan. Peraturan itu sendiri sangat diperlukan untuk memberikan bimbingan dan penyuluhan bagi karyawan. Karena dengan

taat tertib karyawan yang baik maka semangat, moral kerja, efisiensi dan efektifitas kerja karyawan akan meningkat.

Menurut (Hasibuan, Manajemen Sumber daya Manusia 2014) adapun beberapa faktor yang harus dipahami untuk mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan pada suatu perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan kemampuan juga ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan pekerjaan yang dibebankan kepada seorang karyawan harus sesuai dengan kemampuan yang bersangkutan.

2. Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) juga ikut mempengaruhi disiplin karyawan, karena dengan balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan dan pekerjaannya. Pihak perusahaan harus memberikan balas jasa yang sesuai.

3. Teladan Pimpinan

Dalam menentukan disiplin kerja pada karyawan maka pimpinanlah yang harus dijadikan teladan dan panutan oleh para karyawannya. Pimpinan harus bisa memberikan contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta dengan kata lain sesuai dengan perbuatan.

4. Keadilan

Keadilan juga ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan. Karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta untuk diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Seorang pimpinan atau manajer yang cakap dalam kepemimpinannya akan selalu bersikap adil terhadap semua karyawannya.

5. Waskat

Waskat atau pengawasan ketat adalah tindakan nyaradan yang paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan sebuah perusahaan. Karena dengan waskat ini berarti semua atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, garis kerja, dan prestasi kerja bawahannya.

6. Sanksi Hukuman

Sanksi hukuman sangat berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Berat atau ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan juga ikut mempengaruhi baik atau buruknya kedisiplinan karyawan. Penetapan sanksi hukuman harus berdasarkan pertimbangan yang logis, masuk akal dan diinformasikan secara jelas kepada semua karyawan. Sanksi hukuman hendaknya bersifat wajar untuk setiap tingkatan indisipliner, bersifat mendidik dan menjadi alat motivasi untuk memelihara suatu kedisiplinan dalam suatu perusahaan.

7. Ketegasan

Ketegasan suatu pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi suatu kedisiplinan karyawan perusahaan. Seorang pimpinan harus berani

bertindak tegas dalam menghukum setiap karyawan yang tidak disiplin sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan.

8. Hubungan Kemanusiaan

Dalam hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan maka akan menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Pimpinan atau manajer harus berusaha untuk menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat, baik secara vertikal ataupun horizontal diantara semua karyawannya. Demi tercapainya *human relationship* yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman.

2.2.1.5 Indikator Disiplin Kerja

Suatu sikap atau perilaku yang dilakukan secara sukarela dan penuh kesadaran serta keadaan untuk mengikuti dan mematuhi semua peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan baik secara tertulis ataupun tidak tertulis. Menurut (Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia 2016), indikator disiplin kerja adalah meliputi :

1. Mematuhi semua peraturan yang berlaku dalam perusahaan, dalam melaksanakan tugasnya seorang pegawai atau karyawan diharuskan untuk menaati semua peraturan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja agar tercipta kenyamanan dan kelancaran dalam berkerja dapat terbentuk.
2. Penggunaan waktu secara efektif, untuk waktu bekerja yang telah diberikan oleh perusahaan diharapkan dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya oleh

setiap karyawan untuk mengejar target yang diberikan oleh perusahaan kepada setiap karyawan dengan tidak terlalu banyak membuang waktu yang ada didalam standar pekerjaan perusahaan.

3. Tanggung jawab dalam pekerjaan dan tugas, tanggung jawab yang telah diberikan kepada setiap karyawan apabila tidak sesuai dengan jangka waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan maka seorang pegawai telah memiliki tingkat disiplin kerja yang tinggi.

Indikator disiplin kerja pada PT. Intermedia Pers (Jawa Pos Radar Jombang) meliputi beberapa aspek antara lain sebagai berikut :

- a. Waktu hadir : Pada PT. Intermedia Pers (Jawa Pos Radar Jombang) tidak seluruh karyawan mampu hadir tepat waktu sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan oleh pihak perusahaan.
- b. Sikap : Pada PT. Intermedia Pers (Jawa Pos Radar Jombang) tidak seluruh karyawan mampu mematuhi aturan sikap yang berlaku pada perusahaan.

2.2.2 Pengawasan

2.2.2.1 Pengertian dan Tujuan Pengawasan

Pengawasan kerja merupakan salah satu fungsi dari manajemen dalam upaya pencapaian tujuan suatu perusahaan. Dan memegang peranan yang sangat penting karena dengan adanya pengawasan kemungkinan terjadinya suatu penyimpangan dapat dicegah, sehingga usaha untuk mengadakan perbaikan atau koreksi dapat segera dilakukan. Pengawasan memiliki arti yang sangat penting bagi setiap perusahaan. Pengawasan sendiri bertujuan agar hasil

dari pelaksanaan pekerjaan yang diiperoleh secara efisien dan berhasil secara efektif sesuai dengan rencana perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut (S. P. Siagian 2014) mengemukakan pengertian pengawasan kerja merupakan suatu pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.

Menurut (Terry 2014) mengartikan “Pengawasan ialah sebagai determinasi apa yang telah dilakukan, maksudnya mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perlu, menerapkan tindakan-tindakan korektif agar hasil pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan”. Pengawasan merupakan proses dimana seorang manajer ingin mengetahui hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan bawahan sesuai dengan perintah tujuan, kebijakan yang telah ditetapkan. Pendapat ahli lain, pengawas merupakan suatu usaha sistematis untuk menerapkan 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 (Handoko, Manajemen Sumber Daya Manusia 2015) Selanjutnya, tujuan utama dari pengawasan kerja adalah mengusahakan supaya apa yang telah direncanakan dapat menjadi kenyataan. Mencari dan memberitahu kelemahan-kelemahan yang dihadapi. Menurut Simbolon

(2012:62) Pengawasan sendiri bertujuan agar hasil pelaksanaan pekerjaan yang diperoleh secara efisien dan berhasil efektif sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Sedangkan menurut (Silalahi 2012) tujuan dari pengawasan adalah :

1. Mencegah terjadinya penyimpangan serta pencapaian tujuan yang telah direncanakan.
2. Agar proses kerja sesuai dengan prosedur yang telah digariskan atau ditetapkan.
3. Mencegah dan menghilangkan hambatan dan kesulitan yang akan terjadi atau mungkin terjadi dalam pelaksanaan kegiatan.
4. Mencegah penyimpangan penggunaan sumber daya.
5. Mencegah penyalahgunaan otoritas dan kedudukan.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa tujuan dari pengawasan adalah untuk mengetahui dan memahami bagaimana kenyataan yang sebenarnya tentang pelaksanaan pekerjaan atau kegiatan. Dan apakah pekerjaan yang telah dilakukan tersebut berjalan dengan efektif dan efisien. Dengan demikian maka objek pengawasan dapat diketahui kinerjanya, sehingga apabila terjadi kesalahan dapat diperbaiki dengan sesegera mungkin.

2.2.2.2 Jenis – Jenis Pengawasan

Menurut (Tisnawati 2013), jenis pengawasan terbagi atas 3 hal yaitu :

1. Pengawasan Awal

Pengawasan yang dilakukan pada saat dimulainya pelaksanaan pekerjaan. Hal ini dilakukan untuk mencegah terjadinya penyimpangan dalam pelaksanaan pekerjaan.

2. Pengawasan Proses

Pengawasan yang dilakukan pada saat sebuah proses pekerjaan tengah berlangsung untuk memastikan apakah pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

3. Pengawasan Akhir

Pengawasan yang dilakukan pada saat akhir proses pengerjaan pekerjaan.

Menurut (Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia 2013),

Pengawasan atau pengendalian dikenal atas beberapa macam, yaitu :

1. Pengendalian Intern (*Internal Control*)

Pengendalian intern adalah pengendalian yang dilakukan oleh seseorang atasan kepada bawahannya. Cakupan dari pengendalian ini meliputi hal-hal yang cukup luas, baik pelaksanaan tugas, prosedur kerja, kedisiplinan karyawan dan lain-lain.

2. Pengendalian Ekstern (*External Control*)

Pengendalian ekstern ialah pengendalian yang dilakukan oleh pihak luar. Pengendalian ekstern ini dapat dilakukan secara formal atau informal, misalnya pemeriksaan pembukuan oleh kantor akuntan dan penilaian yang dilakukan oleh masyarakat.

3. Pengendalian Resmi (*Formal Control*)

Pengendalian resmi ialah pemeriksaan yang dilakukan oleh instansi atau

pejabat resmi dan dapat dilakukan secara intern maupun ekstern. Misalnya pemeriksaan yang dilakukan oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) terhadap suatu instansi.

4. Pengendalian Konsumen (*Informal Control*)

Pengendalian informal ialah penilaian yang dilakukan oleh masyarakat atau konsumen, baik langsung maupun tidak langsung. Misalnya melalui media massa.

Dari konsep macam-macam pengawasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwasannya pengawasan kerja terdiri dari pengawasan dari dalam organisasi, pengawasan dari luar organisasi, pengawasan yang dilakukan oleh instansi atau pejabat resmi dan pengawasan serta penilaian yang dilakukan oleh masyarakat ataupun konsumen.

2.2.2.3 Proses Pengawasan

Proses pengawasan merupakan serangkaian kegiatan dalam pelaksanaan pengawasan terhadap suatu tugas dan pekerjaan dalam suatu organisasi. Menurut Kadarman (2011:161) langkah-langkah proses pengawasan adalah :

1. Menetapkan Standar

Karena perencanaan merupakan tolak ukur untuk merancang pengawasan, maka secara logis hal ini berarti bahwa langkah pertama dalam proses pengawasan ialah menyusun rencana. Perencanaan yang dimaksud disini ialah menentukan standar.

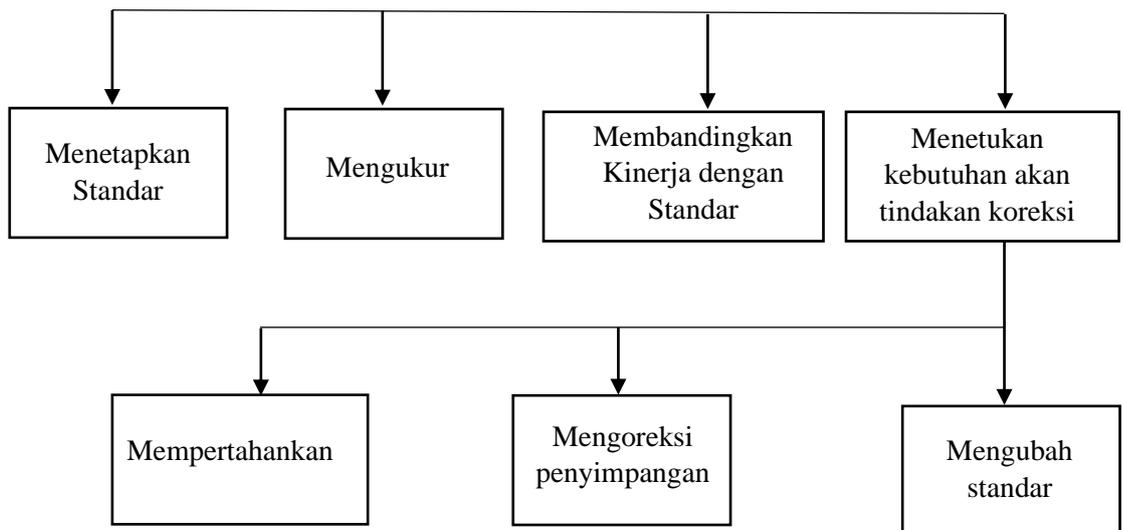
2. Mengukur Kinerja

Langkah kedua dalam pengawasan adalah mengukur atau mengevaluasi kinerja yang dicapai terhadap standar yang telah ditetapkan.

3. Memperbaiki Penyimpangan

Proses pengawasan tidak lengkap jika tidak ada tindakan perbaikan terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

Selanjutnya, proses pengawasan kerja terdiri dari beberapa tindakan (langkah pokok) yang bersifat fundamental bagi semua pengawasan. Griffin, (2012: 167) Menggambarkan langkah-langkah dalam proses pengawasan sebagai berikut :



Sumber : Griffin, 2012:167

Gambar 2. 1 Langkah-Langkah Dalam Proses Pengawasan

Masing-masing langkah ini akan dijelaskan sebagai berikut :

1. Menetapkan Standar

Control Standard merupakan suatu target yang menjadi perbandingan untuk kinerja dikemudian hari. Standar yang telah ditetapkan untuk tujuan pengawasan harus diekspresikan dalam acuan yang dapat diukur. Strategi pengawasan harus konsisten dengan tujuan organisasi atau perusahaan. Dalam penentuan standar diperlukan pengindentifikasian indikator-indikator kinerja. Indikator kinerja adalah ukuran kinerja yang menyediakan informasi yang berhubungan langsung dengan objek yang diawasi.

2. Mengukur Kinerja Karyawan

Pengukuran kinerja ialah aktivitas konstan dan kontinu bagi sebagian besar organisasi. Agar pengawasan berlangsung efektif, ukuran-ukuran kinerja harus valid. Kinerja karyawan biasanya diukur berbasis kuantitas dan kualitas output, tetapi bagi banyak pekerjaan, pengukuran kinerja harus lebih mendetail.

3. Membandingkan kinerja karyawan dengan Standar.

Tahap ini dimaksudkan dengan membandingkan hasil pekerjaan karyawan (actual result) dengan standar yang telah ditentukan. Hasil pekerjaan karyawan dapat diketahui melalui laporan tertulis yang disusun karyawan, baik laporan rutin maupun laporan khusus. Selain itu atasan dapat juga langsung mengunjungi karyawan untuk menanyakan langsung hasil pekerjaan atau karyawan dipanggil untuk menyampaikan laporannya secara lisan.

4. Menentukan Kebutuhan Tindakan Korektif

Berbagai keputusan menyangkut tindakan korektif sangat bergantung pada keahlian-keahlian analitis dan diagnotis manajer. Setelah membandingkan kinerja dengan standar, manajer dapat memilih salah satu tindakan :

mempertahankan status quo (tidak melakukan apa-apa), mengoreksi penyimpangan, atau mengubah standar. Tindakan perbaikan diartikan sebagai tindakan yang diambil untuk menyesuaikan hasil pekerjaan nyata yang menyimpang agar sesuai dengan standar atau rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Untuk melaksanakan tindakan perbaikan, maka harus diketahui apa yang menyebabkan penyimpangan.

Ada beberapa sebab yang mungkin menimbulkan penyimpangan, yaitu :

1. Kekurangan faktor produksi
2. Tidak cakupnya pimpinan
3. Sikap-sikap pegawai yang apatis dan sebagainya

Oleh karena itu dalam proses pengawasan diperlukan laporan yang dapat menyesuaikan bentuk-bentuk penyimpangan kearah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

(Maman 2012) menyebutkan tiga unsur pokok atau tahapan-tahapan yang selalu terdapat dalam proses pengawasan yaitu :

1. Ukuran-ukuran yang menyajikan bentuk-bentuk yang diminta. Standar ukuran ini bisa nyata, mungkin juga tidak nyata, umum ataupun khusus, tetapi selama seorang masih menganggap bahwa hasilnya ialah seperti yang diharapkan.
2. Perbandingan antara hasil yang nyata dengan ukuran tadi. Evaluasi ini harus dilaporkan kepada khalayak ramai yang dapat berbuat sesuatu.

3. Kegiatan mengadakan koreksi. Pengukuran-pengukuran laporan dalam suatu pengawasan tidak akan berarti tanpa adanya koreksi, jika dalam hal ini diketahui bahwa aktivitas umum tidak mengarah ke hasil-hasil yang diinginkan.

Dari pendapat diatas dapat kita simpulkan jika proses pengawasan dilakukan berdasarkan beberapa tahapan yang harus dilaksanakan yaitu :

1. Menetapkan standar pelaksanaan (perencanaan). Sehingga dalam melakukan pengawasan seorang manajer mempunyai standart yang jelas.
2. Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan. Untuk mengukur kinerja pegawai sejauh mana karyawan dapat merapkan perencanaan yang telah dibuat atau ditetapkan perusahaan sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan secara optimal.
3. Membandingkan pelaksanaan kegiatan dengan standart dan penganalisaan penyimpangan-penyimpangan.
4. Pengambilan tindakan koreksi. Untuk melakukan perbaikana apabila ditemukan penyimpangan.

2.2.2.4 Teknik Pengawasan

Teknik pengawasan dapat dilakukan dengan cara-cara berikut :

1. Pengawasan secara langsung, yang dilakukan oleh seorang manajer pada waktu kegiatan-kegiatan sedang berjalan. Pengawasan secara langsung dapat berbentuk :
 - a. Inspeksi langsung

- b. Observasi ditempat
 - c. Laporan ditempat, yang berarti penyampaian keputusan ditempat bila diperlukan.
2. Pengawasan secara tidak langsung
- Pengawasan dilakukan dari jauh dan melalui laporan yang disampaikan oleh para bawahan. Laporan ini dapat berbentuk :
- a. Laporan tertulis
 - b. Laporan lisan (Lubis 2015)

2.2.2.5 Indikator Pengawasan Kerja

Menurut Handoko (2011:360). Indikator-indikator dari pengawasan adalah sebagai berikut :

1. Penetapan standar pelaksanaan atau perencanaan

Dalam pengawasan adalah menetapkan standar pelaksanaan, standar ini mengandung arti sebagai suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai patokan untuk penilaian hasil-hasil.
2. Pengukuran kerja

Pelaksanaan kegiatan penetapan standar akan sia-sia bila tidak disertai berbagai cara untuk mengukur pelaksanaan kegiatan nyata. Beberapa cara untuk melakukan pengukuran kerja ialah pengamatan, laporan – laporan hasil lisan atau tulisan, metode-metode otomatis, pengujian atau dengan pengambilan sample.
3. Penilaian kerja

Penilaian kerja tentunya tak lepas dari motivasi karyawan sebagai penunjang kepuasan dalam melaksanakan tugas sehingga mampu menciptakan kinerja yang baik sehingga menguntungkan bagi perusahaan.

4. Tindakan koreksi

Pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan bila pelaksanaan menyimpang dari standar yang dilakukan oleh pengawasan.

Berikut indikator pengawasan kerja pada PT. Intermedia Pers (Jawa Pos Radar Jombang) sebagai berikut :

- a. Evaluasi atau perbaikan : manajer memberikan arahan kepada karyawan PT. Intermedia Pers (Jawa Pos Radar Jombang) dalam melaksanakan perbaikan apabila terjadi kesalahan.

2.2.3 Kinerja Karyawan

2.2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja didefinisikan sebagai apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi.

Menurut Afandi (2018:83) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Menurut (Wibowo 2010) Kinerja adalah implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia

yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan memengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja.

Dari beberapa pendapat diatas maka dapat diketahui bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya dalam waktu tertentu. Kinerja juga merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh pegawai yang biasanya digunakan sebagai dasar penilaian terhadap pegawai atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah utama untuk menuju tercapainya suatu tujuan organisasi

2.2.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Pendapat William Stern dalam teorinya tersebut (Mangkunegara (2009:16-17), sebenarnya merupakan perpaduan dari pandangan teori heriditas dari Schopenhauer dan teori. Penulis, sependapat dengan pandangan teori konvergensi dari William Stern bahwa faktor-faktor penentu prestasikerja individu adalah faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasinya.

1. Faktor Individu. Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari

dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, tanpa adanya konsentrasi yang baik dari individu dalam bekerja, maka mimpi pimpinan mengharapkan mereka dapat bekerja produktif dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor Lingkungan Organisasi. Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

2.2.3.3 Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan menurut (Koopmans, et al, 2013) menjelaskan bahwa kinerja terdiri dari tiga indikator yang terdapat dalam *Individual Work Performance Questionnaire* (IWPQ) yaitu sebagai berikut :

1. Performa tugas (*Task performance*)
Kualitas dan kuantitas kerja yang meningkat, terampil dengan teknologi masa kini, serta memiliki pengetahuan yang luas.
2. Performa kontekstual (*Contextual performance*)
Memiliki kerja sama yang baik, memiliki dan dapat mencapai tujuan sendiri ataupun organisasi, dan mampu bersikap profesional.
3. Perilaku kerja tidak produktif (*Counterproductive work behavior*)
Hadir tepat waktu, bertanggung jawab terhadap pekerjaan, menjauhi larangan-larangan perusahaan, selalu hadir untuk bekerja.

Dalam penelitian ini kinerja karyawan PT. Intermedia Pers diukur dengan Performa tugas (*Task performance*), Performa kontekstual (*Contextual performance*) dan Perilaku kerja tidak produktif (*Counterproductive work behavior*).

Kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting bagi karyawan yang ada di perusahaan. Karena dengan adanya kinerja karyawan yang baik diharapkan semua pekerjaan akan terlaksana dengan cara efisien dan efektif. Sehingga pada akhirnya sangat diperlukan dalam pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Dalam mencapai suatu tujuan perusahaan maka sangat diperlukan sikap disiplin kerja dari seorang karyawan agar produktivitas kerja setiap individu dapat lebih ditingkatkan, sehingga produktivitas kerja dapat ditingkatkan secara menyeluruh.

Hal tersebut dapat dibuktikan oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Jesica E.Y (2022) hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwasannya tingginya kinerja karyawan tidak terlepas dari sikap disiplin kerja karyawan. Dan karyawan yang memiliki disiplin kerja yang tinggi dan baik tentu akan mempengaruhi tingkat kerjanya sehingga mempermudah perusahaan untuk mencapai tujuan.

2.3.2 Hubungan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan

Pengawasan kerja merupakan suatu kegiatan yang memang tidak dipisahkan dari aktivitas kerja karyawan. Pengawasan kerja dilakukan oleh manajer atau atasan untuk mengawasi aktivitas kerja karyawan, apakah aktivitas kerja yang dilakukan sesuai dengan rencana perusahaan yang telah ditetapkan atau tidak.

Dengan dilakukannya pengawasan maka seorang karyawan akan bekerja lebih maksimal sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini didukung dengan penelitian yang telah dilakukan Harianto (2020) hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.4 Kerangka Konseptual

Dalam setiap tingkah laku manusia jika tanpa sikap disiplin akan mengalami kejanggalan karena disiplin adalah unsur yang sangat penting, begitu juga dalam suatu perusahaan yang ingin mencapai tujuan yang diinginkan dalam setiap fungsi dan kegiatan juga harus memperhatikan fungsi sikap disiplin. Kedisiplinan menjadi suatu syarat tercapainya sesuatu, sehingga dalam setiap perusahaan peraturan yang ditetapkan oleh suatu perusahaan apapun jika mengenai kedisiplinan pasti selalu ada karena hal ini penting perannannya dalam mencapai standar-standar suatu perusahaan. Hal tersebut telah ditegaskan oleh beberapa ahli diantaranya yaitu :

Menurut Rivai (2014:825), disiplin kerja merupakan suatu alat yang digunakan oleh para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka

bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Menurut Terry, (210:68) menyatakan bahwa pengawasan adalah suatu hubungan dengan aktivitas keorganisasian dalam hal mengatur, menggerakkan bawahan untuk melaksanakan pekerjaan yang telah ditetapkan. Aspek yang dijadikan pegangan dalam melakukan pengawasan adalah :

1. Aktivitas menilai hasil kerja pegawai
2. Melakukan tindakan perbaikan
3. Mengevaluasi laporan sesuai rencana

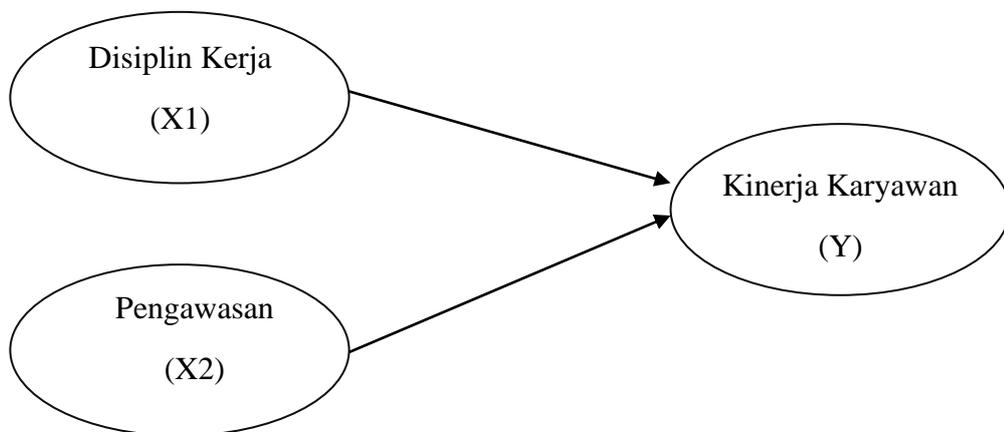
Menurut (Kadarman 2011), mengartikan jika pengawasan merupakan suatu upaya yang sistematis untuk menetapkan kinerja standar pada perencanaan untuk merancang sistem umpan balik informasi, untuk membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditentukan, untuk menetapkan apakah telah terjadi suatu penyimpangan tersebut, serta untuk mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan telah digunakan seefektif dan seefisien mungkin guna mencapai tujuan perusahaan. Dengan demikian berarti jika pengawasan terhadap karyawan kurang maka tidak dapat dipungkiri jika kinerja para karyawan juga akan menurun dan apabila kinerja karyawan menurun maka sasaran yang hendak dicapai suatu perusahaan juga akan menurun.

Menurut (Afandi 2018) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang

dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Pengawasan kerja dan disiplin kerja sangat berkaitan, karena tanpa pengawasan dari manajer atau atasan dan disiplin kerja yang timbul dari diri sendiri maka tingkat kerja akan rendah. Sebaliknya jika pengawasan tinggi, disiplin kerja tinggi maka akan tinggi pula hasil yang akan diperoleh. Berdasarkan teori-teori dan penjelasan yang telah dituliskan sebelumnya, maka model kerangka pemikiran yang digunakan yaitu sebagai berikut :

Gambar 2. 2 Kerangka Konseptual Penelitian



2.5 Hipotesis

Berdasarkan hubungan antara landasan teori dan kerangka konseptual terhadap perumusan masalah maka hipotesis atau jawaban sementara dari permasalahan dalam penelitian ini yang diajukan adalah :

1. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Intermedia Pers (Jawa Pos Radar Jombang).

2. Pengawasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Intermedia Pers (Jawa Pos Radar Jombang).
3. Disiplin kerja dan pengawasan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Intermedia Pers (Jawa Pos Radar Jombang).