

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian MSDM

Manajemen Sumber Daya Manusia atau yang disingkat sebagai manajemen SDM adalah sebuah rangkaian proses untuk dapat menangani permasalahan-permasalahan yang terjadi dalam lingkup karyawan, buruh, manajer, dan tenaga kerja yang lainnya supaya mampu menunjang kegiatan perusahaan untuk dapat mencapai tujuan perusahaan yang telah ditentukan. Umumnya, bagian atau unit yang menangani sumber daya manusia yaitu departemen sumber daya manusia yang biasa disingkat HRD (*Human Resource Departement*).

Garry Dessler (2015:4) mendefinisikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktek didalam menggerakan sumber daya manusia yang mencakup kegiatan perekrutan, penyaringan, pelatihan, pemberian penghargaan dan penilaian.

Menurut Hartono (2012:97) manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai suatu kegiatan pengumpulan, mengarahkan, dan mengkoordinasikan semua pekerjaan yang melibatkan pegawai, mencari pegawai, melatih atau mengorganisasikan dan melayani.

Sedangkan menurut Sinambela (2016:8) bahwa Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup pegawai, pegawai, buruh, manajer, dan tenaga kerja lainnya untuk menunjang aktivitas organisasi atau organisasi demi mencapai tujuan yang telah dikemukakan.

Dari beberapa pengertian diatas, penulis menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari ilmu manajemen yang mengelola sumber daya manusia agar mampu berfikir dan bertindak sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan organisasi melalui proses perekrutan, penyaringan, pelatihan, pemberian penghargaan dan penilaian, agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Larasati (2018:16) fungsi manajemen sumber daya manusia terbagi menjadi dua, yaitu :

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi.

c. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

d. Pengendalian

★ Pengendalian adalah kegiatan ★ mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.

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 suatu tujuan.

b. Pengembangan

Pengembangan adalah suatu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

c. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan atau upah yang diberikan oleh suatu perusahaan.

d. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

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 sebagai besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan

karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

g. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusnya suatu hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini biasanya disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang telah berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Sadili (2010:30) adalah memperbaiki kontribusi produktif tenaga kerja terhadap organisasi dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial. 4 (empat) tujuan MSDM adalah sebagai berikut :

1. Tujuan Sosial

Agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

2. Tujuan Organisasional

Sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

3. Tujuan Fungsional

Mempertahankan kontribusi departemen manajemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

4. Tujuan Individual

Tujuan pribadi dari setiap anggota dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi atau perusahaan.

2.1.4 Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam mencapai tujuannya, departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam merekrut, melatih, dan mengembangkan, mengevaluasi, memelihara, dan mempertahankan para karyawan yang berkualitas. Aktivitas manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan untuk menyediakan dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif dan berkualitas bagi organisasi atau perusahaan. Menurut Sadili (2010:33) aktivitas manajemen sumber daya manusia meliputi 8 (delapan) aktivitas, yaitu :

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia harus berfokus pada cara organisasi atau perusahaan bergerak dan kondisi sumber daya manusia yang ada saat ini menuju kondisi sumber daya manusia yang dikehendaki. Perencanaan sumber daya manusia harus mampu menciptakan hubungan antara seluruh strategi organisasi

atau perusahaan dengan kebijakan sumber daya manusianya. Perencanaan sumber daya manusia yang baik dapat memastikan aktivitas sumber daya manusia senantiasa konsisten dengan arah strategi dan tujuan organisasi atau perusahaan.

2. Rekrutmen

Perusahaan akan mencari tenaga baru apabila terjadi kekurangan karyawan atau tenaga kerja yang diperlukan perusahaan. Efektivitas sebuah perusahaan bergantung pada efektivitas dan produktivitas para karyawannya. Tanpa didukung oleh tenaga kerja yang berkualitas maka prestasi organisasi atau perusahaan tidak akan menonjol.

3. Seleksi

Dalam menyeleksi karyawan baru, departemen sumber daya manusia biasanya menyaring pelamar melalui wawancara, tes, dan menyelidiki latar belakang pelamar. Selanjutnya merekomendasikan pelamar yang memenuhi persyaratan pada manajer untuk diambil keputusan pengangkatan terakhir.

4. Pelatihan dan Pengembangan

Perkembangan organisasi atau perusahaan terkait erat dengan kualitas sumber daya manusianya. Apabila sumber daya manusia kualitasnya rendah, stagnasi organisasi atau perusahaan kemungkinan besar akan terjadi.

5. Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja merupakan salah satu faktor kunci dalam mengembangkan suatu organisasi atau perusahaan secara efektif dan efisien.

6. Kompensasi

Dalam suatu perusahaan, terutama perusahaan yang *profit-making*, maka pengaturan kompensasi merupakan faktor penting untuk dapat memelihara dan mempertahankan prestasi kerja para karyawan.

7. Pemeliharaan Keselamatan Tenaga Kerja

Setiap organisasi bisnis diharapkan memiliki program keselamatan kerja, guna mengurangi kecelakaan kerja dan kondisi kerja yang tidak sehat.

8. Hubungan Karyawan

Organisasi atau perusahaan bisnis tentu saja tidak semata-mata ingin memenuhi atau mencapai tujuan dengan mengorbankan kepentingan karyawan, sebab manusia sebenarnya merupakan penentu akhir dari keberhasilan suatu organisasi

2.1.5 Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sedarmayanti (2016:19), Sumber Daya Manusia mendapatkan peran yang semakin penting dalam mewujudkan organisasi kompetitif dalam era globalisasi yang sedang dan akan terus berlangsung.

Pentingnya MSDM juga diungkapkan oleh Mangkunegara (2016:5), bahwa perencanaan sumber daya manusia sangat penting bagi organisasi (perusahaan) dalam mendapatkan calon pegawai yang memenuhi kualifikasi.

Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan MSDM sangat berperan penting dalam berlangsungnya perusahaan, dan untuk memilih para pegawai sesuai kebutuhan dan kualifikasi pada ketersediaan pekerjaan. Karena jika para karyawan memenuhi kebutuhan dan kualifikasi perusahaan yang tepat maka mereka dapat bekerja dengan baik.

2.2 Komunikasi

2.2.1 Pengertian Komunikasi

Menurut Amirullah (2015:206) mendefinisikan komunikasi sebagai suatu proses pemindahan informasi dan pengertian (maksud) dari satu orang kepada orang lain. Informasi dan pengertian itu dapat dipindahkan dalam berbagai macam bentuk (seperti tulisan atau lisan), dan metode-metode yang digunakan

untuk memindahkan informasi dan pengertian dapat berupa, berhadap-hadapan, telepon, memo, atau laporan.

Menurut Sinambela (2016:511) bahwa Komunikasi adalah suatu proses pembentukan, penyampaian, penerimaan, dan pengolahan pesan yang terjadi di dalam diri seseorang dan atau di antara dua atau lebih dengan tujuan tertentu.

Sedangkan menurut Iman dan Siswandi (2007:154) Komunikasi yang efektif dan efisien mempunyai arti yang sangat penting bagi manajemen di dalam melaksanakan fungsinya untuk merencanakan, mengorganisir, melaksanakan, mengarahkan dan mengawasi semua kinerja organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli, maka komunikasi dapat disimpulkan sebagai proses pemindahan suatu informasi, ide atau gagasan, pengertian dari seorang kepada orang lain dengan harapan orang lain tersebut dapat menginterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud.

2.2.2 Dimensi dan Indikator Komunikasi

Menurut Robbins dan Judge (2012:7) Indikator komunikasi ada 3 yaitu :

1. Komunikasi dengan atasan

Komunikasi yang mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi (penyelia) dalam suatu kelompok atau organisasi

2. Komunikasi dengan bawahan

Komunikasi yang mengalir dari satu tingkatan tinggi dalam kelompok atau organisasi ke tingkatan lebih rendah.

3. Komunikasi dengan sesama rekan kerja

Komunikasi yang terjadi antar sesama anggota atau rekan kerja dari kelompok kerja yang sama, diantara anggota dari kelompok kerja pada tingkatan sama.

2.2.3 Fungsi Komunikasi

Menurut Liliweri (2016:34) ada dua fungsi komunikasi dalam sebuah organisasi, yaitu :

1. Fungsi umum yaitu Komunikasi berfungsi untuk menyampaikan atau memberikan informasi kepada individu atau kelompok tentang bagaimana melaksanakan suatu pekerjaan sesuai dengan kompetensinya. Contoh: deskripsi pekerjaan (*job description*).
2. Fungsi khusus yaitu Membuat para pegawai melibatkan diri ke dalam isu-isu organisasi lalu menerjemahkannya ke dalam tindakan tertentu di bawah sebuah komando atau pemerintah dan membuat para pegawai memiliki kemampuan untuk menangani dan mengambil keputusan-keputusan dalam suasana yang ambigu dan tidak pasti.

2.2.4 Bentuk-bentuk komunikasi

Komunikasi menurut Amirullah (2015:209) pada dasarnya dapat dikelompokkan dalam bentuk-bentuk sebagai berikut :

1. Komunikasi lisan dan tertulis

Berdasarkan bentuk pesan yang disampaikan, komunikasi dapat berbentuk lisan atau tertulis. Jenis ini paling banyak dipraktekkan sehari-hari khususnya dalam komunikasi antar pribadi. Pemilihan bentuk komunikasi lisan atau tertulis dipengaruhi oleh faktor-faktor waktu, kecepatan, biaya, ketrampilan individu dalam berkomunikasi, fasilitas yang tersedia untuk berkomunikasi. Bentuk komunikasi lisan terbagi dalam jenis-jenis komunikasi sebagai berikut:

- a. Perbincangan tak resmi, merupakan bentuk komunikasi yang paling dasar. Cocok untuk hubungan sehari-hari, pengarahan, tukar-menukar informasi, meninjau kemajuan, maupun untuk memelihara efektivitas hubungan pribadi.
- b. Pembicaraan lewat telepon, panggilan telepon bermanfaat untuk pengecekan cepat atau pengiriman dan penerimaan informasi, instruksi atau data.

Bentuk komunikasi tertulis terbagi dalam jenis-jenis komunikasi sebagai berikut :

- a. Memo, merupakan cara sederhana untuk membuat pimpinan selalu mendapat informasi, karena memo dapat dibaca kapan saja diinginkan.
- b. Surat, surat ditujukan untuk individu dan sifatnya lebih resmi dibanding memo. Surat bermanfaat untuk

pemberitahuan resmi, pernyataan resmi yang perlu diarsip, dan lain-lain.

- c. Laporan, bersifat tidak pribadi disbanding surat, dan kerap kali bahkan lebih resmi. Laporan digunakan untuk menyampaikan informasi, analisis, dan rekomendasi kepada atasan atau sejawat. Laporan harus berisi fakta yang ditetapkan secara objektif dan cermat, bukan dugaan pendapat, kesan dan generalisasi subjektif.

2. Komunikasi verbal dan non verbal

Komunikasi verbal adalah komunikasi melalui kata-kata baik lisan maupun tertulis. Komunikasi non verbal adalah komunikasi yang menggunakan Bahasa bada atau tubuh, seperti gerakan tangan, jari, mata, kepala dan lainlain. Alasan penggunaan jenis komunikasi ini biasanya berkaitan dengan masalah waktu dan situasi saat komunikasi terjadi. Sebagai contoh, jika orang yang berkomunikasi sama-sama sibuk, mereka akan saling memberi isyarat dengan gerakan badan saja atau komunikasi non verbal yang mereka gunakan.

2.2.5 Proses Komunikasi

Menurut Romli (2014:9) proses komunikasi melibatkan lima unsur yaitu orang yang menyampaikan pesan, pesan yang dikomunikasikan, media penyampaian, penerima pesan dan umpan

balik. Selain itu, menurut Firmansyah dan Syamsudin ada tiga unsur dalam komunikasi (2016:33) sebagai berikut :

1. *Komunikator/Pengirim/Sender* yaitu merupakan orang yang menyampaikan isi pernyataannya kepada komunikan. Komunikator bertanggung jawab dalam hal mengirim berita dengan jelas, memilih media yang cocok untuk menyampaikan pesan tersebut, dan meminta kejelasan pesan telah diterima dengan baik. Untuk itu, seorang komunikator dalam menyampaikan pesan atau informasi harus memperhatikan dengan siapa dia berkomunikasi, apa yang akan dia sampaikan dan bagaimana cara menyampaikannya
2. *Komunikan/Penerima/Receiver* yaitu merupakan penerima pesan atau berita yang disampaikan oleh komunikator. Dalam proses komunikasi, penerima pesan bertanggung jawab untuk dapat mengerti isi pesan yang disampaikan dengan baik dan benar. Penerima pesan juga memberikan umpan balik kepada pengirim pesan untuk memastikan bahwa pesan telah diterima dan dimengerti secara sempurna.
3. *Saluran/Media/Channel* yaitu Merupakan saluran atau jalan yang dilalui oleh isi pernyataan komunikator kepada komunikasi dan sebaliknya. Pesan dapat berupa kata-kata atau tulisan, tiruan, gambaran atau perantara lain yang dapat digunakan untuk mengirim melalui berbagai channel yang

berbeda seperti telepon, televisi, faksimile fotokopi, email, sandi morse, smartphone, sms, dan sebagainya. Pemilihan *channel* dalam proses komunikasi tergantung pada sifat berita yang akan disampaikan.

2.2.6 Faktor-faktor yang mempengaruhi Komunikasi

Menurut Mangkunegara (2017:148) menyatakan ada dua tinjauan faktor yang mempengaruhi komunikasi, yaitu faktor dari pihak *sender* atau disebut pula komunikator, dan faktor dari pihak *receiver* atau komunikan.

1. Faktor dari pihak *sender* atau komunikator, yaitu ketrampilan, sikap, pengetahuan *sender*, media saluran yang digunakan.
 - a. Ketrampilan *sender* yaitu *Sender* sebagai pengirim informasi, ide, berita, pesan perlu menguasai cara-cara penyampaian pikiran baik secara tertulis maupun lisan
 - b. Sikap *sender* yaitu Sikap *sender* sangat berpengaruh pada *receiver*. *Sender* yang bersikap angkuh terhadap *receiver* dapat mengakibatkan informasi atau pesan yang diberikan menjadi ditolak oleh *receiver*. Begitu pula sikap *sender* yang ragu-ragu dapat mengakibatkan *receiver* menjadi tidak percaya terhadap informasi atau pesan yang disampaikan. Maka dari itu, *sender* harus mampu bersikap menyakinkan *receiver* terhadap pesan yang diberikan kepadanya.

c. Pengetahuan *sender* yaitu *Sender* yang mempunyai pengetahuan luas dan menguasai materi yang disampaikan akan dapat menginformasikannya kepada *receiver* sejals mungkin. Dengan demikian, *receiver* akan lebih mudah mengerti pesan yang disampaikan oleh *sender*.

d. Media saluran yang digunakan oleh *sender* yaitu Media atau saluran komunikasi sangat membantu dalam penyampain ide informasi atau pesan kepada *receiver*. Semder perlu menggunakan media saluran komunikasi yang sesuai dan menarik perhatian *receiver*.

2. Faktor dari pihak *receiver*, yaitu ketrampilan *receiver*, sikap *receiver*, pengetahuan *receiver*, dan media saluran komunikasi.

a. Ketrampilan *receiver* yaitu Ketrampilan *receiver* dalam mendengarkan atau membaca pesan sangat penting. Pesan yang diberika oleh *sender* akan dapat dimengerti dengan baik, jika *receiver* mempunyai ketrampilan mendengarkan dan membaca.

b. Sikap *receiver* yaitu Sikap *receiver* terhadap *sender* sangat mempengaruhi efektif tidaknya komunikasi. Misalnya, *receiver* bersikap meremehkan, berprasangka buruk terhadap *sender*, makan komunikasi menjadi tidak efektif, dan pesan menjadi tidak berarti bagi *receiver*. Makan dari itu *receiver*

haruslah bersikap positif terhadap *sender*, sekalipun pendidikan *sender* lebih rendah dibandingkan dengannya.

- c. Pengetahuan *receiver* yaitu Pengetahuan *receiver* sangat berpengaruh pula dalam komunikasi. *Receiver* yang mempunyai pengetahuan yang luas akan lebih mudah dalam menginterpretasikan ide atau pesan yang diterimanya dari *sender*. Jika pengetahuan *receiver* kurang luas sangat memungkinkan pesan yang diterimanya menjadi kurang jelas atau kurang dapat dimengerti oleh *receiver*.
- d. Media saluran komunikasi yaitu Media saluran komunikasi yang digunakan sangat berpengaruh dalam penerimaan ide atau pesan. Media saluran komunikasi berupa alat indera yang ada pada *receiver* sangat menentukan apakah pesan dapat diterima atau tidak untuknya. Jika alat indera *receiver* terganggu maka pesan yang diberikan oleh *sender* dapat menjadi kurang jelas bagi *receiver*.

2.2.7 Hambatan-hambatan dalam Komunikasi

Hambatan komunikasi diklasifikasikan oleh Wright dkk dalam Hamali (2016:231-232) sebagai berikut :

1. Gangguan

Gangguan dapat berbentuk mekanik dan semantik. Gangguan mekanik disebabkan oleh saluran komunikasi kegaduhan yang bersifat fisik, sedangkan gangguan semantik adalah gangguan

yang berkenaan dengan pesan komunikasi sehingga pengertiannya menjadi berubah dari yang dimaksudkan semula.

2. Kepentingan

Seseorang hanya akan memperhatikan pesan yang ada hubungan dengan kepentingannya. Kepentingan tidak hanya mempengaruhi perhatian saja, tetapi juga menentukan daya tangkap, perasaan dan tingkah laku.

3. Motivasi

Suatu komunikasi dapat berlangsung baik jika pesan yang disampaikan sesuai dengan motivasi dari penerima.

4. Prasangka

Seseorang yang memiliki prasangka terhadap pengirim pesan dapat menyebabkan proses komunikasi berlangsung tidak efektif karena dalam prasangka, emosi memaksa seseorang menarik kesimpulan tanpa menggunakan pikiran rasional.

2.3 Disiplin Kerja

2.3.1 Pengertian Disiplin Kerja

Menurut Sinambela (2017:335) menyatakan bahwa disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan pimpinan untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah perilaku mereka mengikuti aturan main yang ditetapkan.

Menurut Rivai dan Sagala (2013:825) disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku dan untuk meningkatkan kesadaran juga kesediaan seseorang agar menaati semua peraturan dan norma sosial yang berlaku di suatu perusahaan.

Sejalan dengan Rivai & Sagala, bagi Sintaasih & Wiratama (2013:129) disiplin kerja adalah merupakan tindakan manajemen untuk mendorong kesadaran dan kesediaan para anggotanya untuk menaati semua peraturan yang telah ditentukan oleh organisasi atau perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku secara sukarela.

Dari beberapa pendapat tokoh diatas, maka dapat disimpulkan disiplin kerja adalah suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh pegawai dan menyebabkan pegawai dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan peraturan, dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan perilaku.

2.3.2 Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja

Dimensi yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi menurut Abdurrahmat (2006:173) diantaranya :

1. Balas Jasa

Balas jasa mempengaruhi kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan terhadap pekerjaannya semakin baik, maka kedisiplinannya pun akan semakin baik pula.

2. Keadilan

Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik.

3. Waskat (Pengawasan Melekat)

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan efektif untuk mencegah/mengetahui kesalahan, membetulkan kesalahan, memelihara kedisiplinan meningkatkan prestasi kerja serta menciptakan sistem internal kontrol yang terbaik dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan.

4. Sanksi hukum

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan dengan adanya sanksi hukuman maka akan memberikan kesan enggan melakukan *indisipliner* bagi para karyawan, karena mereka tidak mau menanggung risiko.

5. Ketegasan

Pimpinan yang berani bertindak tegas dalam memberikan hukuman atas tindakan *indisipliner* karyawan akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh karyawan, dengan begitu pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan dalam suatu perusahaan.

2.3.3 Pentingnya Disiplin Kerja

Menurut Sutrisno (2009:87-88) menggambarkan betapa pentingnya disiplin kerja dan beberapa manfaat yang dapat dirasakan seperti dibawah ini :

Disiplin karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisien semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi. Selain itu juga mencegah kerusakan atau kehilangan harta benda, peralatan dan perlengkapan perusahaan yang disebabkan oleh ketidak hati-hatian dan tindak pencurian.

Adapun sebenarnya dengan disiplin kerja ini terdapat manfaat yang bisa dirasakan oleh pihak perusahaan dan karyawan, antara lain :

5. Bagi Organisasi atau Perusahaan

Disiplin kerja akan menjamin tata tertib dan kelancaran pelaksanaan setiap tugas, sehingga nantinya dapat diperoleh hasil yang optimal.

6. Bagi Karyawan

Bagi karyawan akan diperoleh suasana yang menyenangkan dan kondusif, sehingga nantinya dapat menambah semangat kerja dalam melaksanakan setiap tugas yang diembannya. Hal tersebut nantinya akan membuat karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya seoptimal mungkin.

Singkatnya, disiplin dibutuhkan untuk tujuan organisasi yang lebih jauh lagi dan agar dapat menunjang kelancaran segala aktivitas dalam organisasi, agar tujuannya dapat dicapai secara maksimal.

2.3.4 Bentuk-bentuk Disiplin Kerja

Menurut Rivai dan Sagala (2013:825-826) terdapat empat perspektif disiplin kerja 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 perilaku-perilaku yang tidak tepat.
3. Perspektif hak-hak individu (*Individual Rights Perspective*), yaitu berusaha melindungi hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.

4. Perspektif Utilitarian (*Utilitarian Perspective*), yaitu berfokus pada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

2.3.5 Pendekatan Disiplin Kerja

Menurut Rivai dan Sagala (2013:826-831) ada tiga pendekatan disiplin kerja, yaitu :

1. Aturan tungku panas

Menurut pendekatan ini, tindakan disipliner harus lah memiliki konsekuensi yang analog. Pendekatan ini menyegerakan tindakan disipliner, lalu memberikan peringatan (*warning*) sebelum terjadinya tindakan indiscipliner, memberikan hukum yang konsisten dan hukuman tersebut tanpa membedakan siapa yang melanggar atau melakukan tindakan indiscipliner.

2. Disiplin progresif

Tindakan ini banyak sekali diadaptasi oleh perusahaan di era globalisasi ini. Dalam penerapannya setiap pelaku pelanggaran yang melakukan pengulangan, akan dijatuhkan hukuman semakin berat. Misalkan seorang karyawan pemalsuan jam kehadiran, pertama dia diberikan teguran lisan, jika masih dilakukan, karyawan tersebut diberikan surat peringatan, dan semakin sering dilakukan karyawan itu akan diberikan sanksi dan hukuman yang berat. Dengan kata lain tindakan ini

dilakukan bertahap dan masih memberikan kesempatan dalam memperbaiki diri.

3. Disiplin positif

Dalam konsep disiplin positif percaya bahwa hukuman sering kali hanya membuat mereka takut dan bahkan membenci hukuman itu sendiri dan bahkan nantinya mencari cara agar dapat memalsukan tindakannya. Maka dari itu tindakan disiplin positif mendorong karyawan memantau perilaku mereka sendiri dan memangku konsekuensi yang nantinya akan mereka tanggung yang diakibatkan dari tindakan mereka sendiri.

Dalam disiplin positif sebenarnya memiliki tingkatan-tingkatan seperti disiplin progresif, namun hukuman dalam disiplin progresif digantikan menjadi konseling-konseling dalam disiplin positif.

2.3.6 Pelaksanaan Disiplin Kerja

Organisasi atau perusahaan yang baik harus berupaya menciptakan peraturan atau tata tertib yang akan menjadi rambu-rambu yang harus dipenuhi oleh seluruh karyawan dalam organisasi. Menurut Singodimedjo dalam Edy (2016:94) peraturan-peraturan yang akan berkaitan dengan disiplin antara lain :

1. Peraturan jam masuk, pulang, dan jam istirahat.
2. Peraturan dasar tentang berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.

3. Peraturan cara-cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit kerja lain.
4. Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai selama dalam organisasi dan sebagainya.

Disiplin perlu untuk mengatur tindakan kelompok, dimana setiap anggotanya harus mengendalikan dorongan hatinya dan bekerja sama demi kebaikan bersama. Dengan kata lain, mereka harus secara sadar tunduk pada aturan perilaku yang diadakan oleh kepemimpinan organisasi, yang ditujukan pada tujuan yang hendak dicapai. Dalam pelaksanaan disiplin kerja, peraturan dan ketetapan perusahaan hendaknya masuk akal dan bersifat adil bagi seluruh karyawan.

2.3.7 Faktor-faktor yang mempengaruhi Disiplin Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan menurut Sutrisno dalam Hamali (2016:219) adalah :

1. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua pegawai akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana pimpinan dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang ditetapkan.

2. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, jika tidak ada aturan yang tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakkan jika peraturan yang dibuat hanya berdasarkan intruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.

3. Keberanian pimpinan dapat mengambil tindakan.

Keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan sangat diperlukan ketika ada seorang pegawai yang melanggar disiplin, yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Tindakan tegas yang diambil oleh seseorang pimpinan akan membuat pegawai merasa terlindungi dan membuat pegawai berjanji tidak akan mengulangi kesalahan yang telah dilakukan.

4. Ada tidaknya pengawasan pimpinan.

Orang yang paling tepat melaksanakan pengawasan terhadap disiplin ini tentulah atasan langsung ke para pegawai yang bersangkutan. Hal ini disebabkan para atasan langsung itulah yang paling tahu dan paling dekat dengan para pegawai yang ada dibawahnya. Pengawasan yang dilaksanakan atasan langsung ini sering disebut WASKAT. Seorang pimpinan bertanggung jawab melaksanakan pengawasan melekat ini

pada tingkat manapun, sehingga tugas-tugas kepada bawahan tidak menyimpang dari apa yang telah ditetapkan.

Pelaksanaan disiplin kerja harus memperhitungkan juga keadaan pegawai, karena pemimpin mengetahui bahwa dari waktu ke waktu para pegawai membawa serta masalah-masalah pribadi ke tempat kerja. Penerapan disiplin secara membabi buta tanpa meninjau sebab-sebab dan suatu pelanggaran terlebih dahulu, akan menimbulkan hasil yang tidak menguntungkan.

2.3.8 Prinsip-Prinsip Disiplin

Prinsip-prinsip baku dalam disiplin menurut Simamora (2006:622) diantaranya adalah :

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

2.4 Pengawasan Kerja

2.4.1 Pengertian Pengawasan Kerja

Keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangatlah tergantung kepada orang-orang yang berada di lingkungan tersebut. Salah satu fungsi manajemen agar perusahaan berjalan secara efektif dan efisien

yaitu dengan adanya fungsi controlling. Usaha yang ditempuh dalam pencapaian tujuan ini adalah dalam melakukan pengawasan terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai. Seorang pimpinan harus melakukan pengawasan terhadap bawahan dalam melakukan pekerjaan guna mempertahankan dan meningkatkan kinerja pegawai.

Pengawasan sebagai salah satu fungsi manajemen dalam pencapaian tujuan, memegang peranan yang sangat penting karena dengan adanya pengawasan kemungkinan terjadinya penyimpangan dapat dicegah, sehingga usaha untuk mengadakan perbaikan atau koreksi dapat segera dilakukan.

Menurut Handoko (2013:358) mengemukakan bahwa Pengawasan adalah suatu usaha sistematis 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 sumber daya perusahaan digunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan.

Menurut Siagian (2008:125) Pengawasan kerja merupakan proses pengamatan dari seluruh kegiatan organisasi guna lebih

menjamin bahwa semua pekerjaan yang sedang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Pendapat lain juga dikemukakan oleh Effendi (2014:138) bahwa pengawasan merupakan fungsi manajemen yang paling esensial, sebaik apapun kegiatan pekerjaan tanpa adanya dilaksanakan pengawasan pekerjaan itu tidak dapat dikatakan berhasil.

Berdasarkan pada teori di atas, penulis sampai pada pemahaman bahwa pengawasan kerja adalah kegiatan yang dilakukan untuk menghindari penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dalam melakukan pekerjaan agar tujuan dapat tercapai sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

2.4.2 Dimensi dan Indikator Pengawasan Kerja

Dari beberapa teori yang dijabarkan di atas mengenai definisi pengawasan, penulis menggunakan dimensi sebagai bahan acuan untuk mengisi data operasional variabel dari Handoko (2013:359) yang meliputi dimensi dan indikator sebagai berikut :

1. Prosedur

Pimpinan selalu melihat pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai

2. Standar

Adanya batasan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.

3. Ketelitian

Adanya pengukuran kerja pegawai.

4. Pengukuran Pekerjaan

Adanya evaluasi pekerjaan pegawai.

5. Perbaikan

Adanya koreksi pekerjaan dari pimpinan atau atasan.

2.4.3 Pentingnya Pengawasan Kerja

Menurut Handoko (2003:366) ada beberapa faktor yang membuat pengawasan semakin diperlukan oleh setiap organisasi.

Faktor-faktor tersebut adalah :

1. Perubahan lingkungan organisasi
2. Peningkatan kompleksitas organisasi
3. Kesalahan-kesalahan
4. Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang

2.4.4 Jenis-jenis Pengawasan Kerja

Feriyanto dan Triana (2015:64) ada beberapa jenis pengawasan yang dapat dilakukan, yaitu :

1. Pengawasan Intern dan Ekstern
 - a. Pengawasan intern adalah pengawasan yang dilakukan oleh orang atau badan yang ada didalam lingkungan unit organisasi yang bersangkutan. Pengawasan dalam bentuk ini dapat dilakukan dengan cara pengawasan atasan

langsung atau pengawasan melekat (*built in control*) atau pengawasan yang dilakukan secara rutin.

- b. Pengawasan ekstern adalah pemeriksaan yang dilakukan oleh unit pengawasan yang berada diluar unit organisasi yang diawasi.

2. Pengawasan Preventif dan Represif

Pengawasan preventif lebih dimaksudkan sebagai pengawasan yang dilakukan terhadap suatu kegiatan sebelum kegiatan itu dilaksanakan, sehingga dapat mencegah terjadinya penyimpangan. Lazimnya, pengawasan ini dilakukan pemerintah dengan maksud untuk menghindari adanya penyimpangan pelaksanaan keuangan Negara yang akan membebankan dan merugikan Negara lebih besar. Di sisi lain, pengawasan ini juga dimaksudkan agar sistem pelaksanaan anggaran dapat berjalan sebagaimana yang dikehendaki. Pengawasan preventif akan lebih bermanfaat dan bermakna jika dilakukan oleh atasan langsung, sehingga penyimpangan yang kemungkinan dilakukan akan terdeteksi lebih awal.

3. Pengawasan Aktif dan Pasif

Pengawasan dekat (aktif) dilakukan sebagaimana bentuk pengawasan yang dilaksanakan ditempat kegiatan yang bersangkutan. Hal ini berbeda dengan pengawasan jauh (pasif) yang melakukan pengawasan mulai penelitian dan pengujian

terhadap surat-surat pertanggungjawaban yang disertai dengan bukti-bukti penerimaan dan pengeluaran. Disisi lain, pengawasan berdasarkan pemeriksaan terhadap pengeluarab apakah telah sesuai dengan peraturan, tidak kadaluwarsa, dan hak itu terbukti kebenarannya. Sementara, hak berdasarkan pemeriksaan kebenaran materi mengenai maksud tujuan pengeluaran apakah telah memenuhi prinsip ekonomi, yaitu pengeluaran tersebut diperlukan dan beban biaya yang serendah mungkin.

2.4.5 Bentuk-bentuk Pengawasan

Menurut Feriyanto dan Triana (2015:66) bentuk-bentuk pengawasan yaitu :

1. Pengawasan Pendahulu yaitu (*Feedforward Control, Steering Controls*). Dirancang untuk mengantisipasi penyimpangan standar memungkinkan koreksi dibuat sebelum kegiatan terselesaikan. Pengawasan ini akan efektif bila manajer dapat menemukan informasi yang akurat dan tepat waktu tentang perubahan yang terjadi atau perkembangan tujuan.
2. Pengawasan *Concurrent Concurrent Control*, yaitu pengawasan “Ya-Tidak”, dimana suatu aspek harus memenuhi syarat yang ditentukan sebelum kegiatan dilakukan guna menjamin ketepatan pelaksana kegiatan.

3. Pengawasan Umpan Balik yaitu Feedback Control, Past-Action Controls, yaitu mengukur hasil suatu kegiatan yang telah dilaksanakan, guna mengukur penyimpangan yang mungkin terjadi atau tidak yang telah ditentukan.

2.4.6 Tahap-tahap dalam proses Pengawasan

Dalam melaksanakan tugas tertentu selalu ada tahap-tahap pelaksanaannya, walaupun tugas itu sederhana. Demikian halnya dalam pengawasan (*Controlling*). Handoko (2013:360) mengemukakan bahwa ada lima tahap dalam proses pengawasan yaitu, antara lain :

1. Tahap Penetapan Standar

Tujuannya adalah sebagai sasaran, kuota dan target pelaksanaan kegiatan yang digunakan sebagai patokan dalam pengambilan keputusan.

2. Tahap Penentuan Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan

Digunakan sebagai dasar atas pelaksanaan kegiatan yang dilakukan secara tepat.

3. Tahap Pengukuran Pelaksanaan kegiatan

Beberapa proses yang berulang-ulang dan terus-menerus, yang berupa pengamatan, laporan, metode, pengujian, dan sampel.

4. Tahap Perbandingan Pelaksanaan dengan Standar dan Analisis Penyimpangan.

Digunakan untuk mengetahui penyebab terjadinya penyimpangan dan menganalisisnya, serta digunakan sebagai alat pengambilan keputusan.

5. Tahap Pengambilan Tindakan Koreksi Bila Diperlukan

Bila diketahui dari pelaksanaannya terjadi penyimpangan di mana perlu ada perbaikan dalam pelaksanaan.

Dari beberapa tahap-tahap dalam proses pengawasan di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa pengawasan akan berjalan dengan baik apabila tahap-tahap yang dilakukan dalam proses pengawasan sesuai dengan prosedur pengawasan.

2.4.7 Kriteria Pengawasan yang Efektif

★ Untuk menjadi efektif menurut Handoko (2003:373) sistem pengawasan harus memenuhi kriteria tertentu. Kriteria-kriteria tersebut antara lain:

1. Mengawasi kegiatan-kegiatan yang benar
2. Tepat waktu
3. Biaya yang efektif
4. Tepat dan akurat
5. Dapat diterima oleh yang bersangkutan

2.4.8 Manfaat Pengawasan

Menurut Feriyanto dan Triana (2015:67) manfaat pengawasan adalah :

1. Untuk memberikan ruang regular bagi supervise guna merenungkan ini dan pekerjaan mereka.
2. Untuk mengembangkan pemahaman dan ketrampilan dalam bekerja.
3. Untuk menerima informasi dan perspektif lain mengenai pekerjaan seseorang.
4. Untuk menjadi dukungan, baik segi pribadi ataupun pekerjaan.
5. Untuk memastikan bahwa sebagai pribadi ataupun pekerja tidak ditinggalkan tidak perlu membawa kesulitan, masalah dan proyeksi saja.
6. Untuk memiliki ruang guna mengeksplorasi dan mengekspresikan *distress*, *resimulation* pribadi, *transferensi* atau *counter-traferensi* yang mungkin dibawa oleh pekerjaan.
7. Untuk merencanakan dan memanfaatkan sumber daya pribadi dan professional yang lebih baik.
8. Untuk menjadi pro-aktif bukan re-aktif.
9. Untuk memastikan kualitas pekerjaan.

2.5 Kinerja Karyawan

2.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Setiap instansi atau perusahaan menjalankan seluruh kegiatan operasionalnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkannya, terdiri dari elemen para pelaku atau pegawai yang memiliki tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan

sendiri-sendiri maupun berkelompok dengan tujuan untuk efisiensi dan optimalisasi pencapaian tujuan yang akan dicapai. Para pegawai yang bekerja sangat mempengaruhi kinerja suatu instansi, hal ini karena pegawai merupakan penggerak utama bagi setiap kegiatan operasional dan sangat berperan aktif untuk tercapai atau tidaknya suatu tujuan instansi. Berikut merupakan beberapa pengertian mengenai kinerja menurut para ahli diantaranya :

Menurut Dewi dan Ali (2019:113) kinerja merupakan hasil atau pencapaian kerja seseorang baik individu atau kelompok dalam tugas dan tanggung jawabnya dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi pada kurun waktu tertentu secara legal.

Menurut Sinambela (2016:480) Kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu dan seberapa jauh kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Sedangkan menurut Supriyono (2014:281) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atau kecakapan, pengalaman, kesanggupan serta waktu.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa, kinerja adalah hasil atau pencapaian yang dikerjakan oleh anggota yang mencerminkan adanya keberhasilan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang diterimanya. Kinerja dapat dipengaruhi

oleh beberapa faktor antara lain kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang dilakukan, hubungan karyawan dengan organisasi.

2.5.2 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Bangun (2012:233) menyatakan bahwa untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui 5 dimensi, yaitu :

1. Kuantitas Pekerjaan.

Hal ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individual atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Melakukan pekerjaan sesuai dengan target output yang harus dihasilkan per orang per satu jam kerja. Melakukan pekerjaan sesuai dengan jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.

2. Kualitas pekerjaan.

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Melakukan pekerjaan sesuai dengan operasional manual. Melakukan pekerjaan sesuai dengan Inspection manual.

3. Ketepatan waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan Deadline yang telah ditentukan. Memanfaatkan waktu pengerjaan secara optimal untuk menghasilkan output yang diharapkan oleh perusahaan.

4. Kehadiran.

Suatu jenis pekerjaan tertentu menurut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Datang tepat waktu. Melakukan pekerjaan sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan.

5. Kemampuan kerja sama.

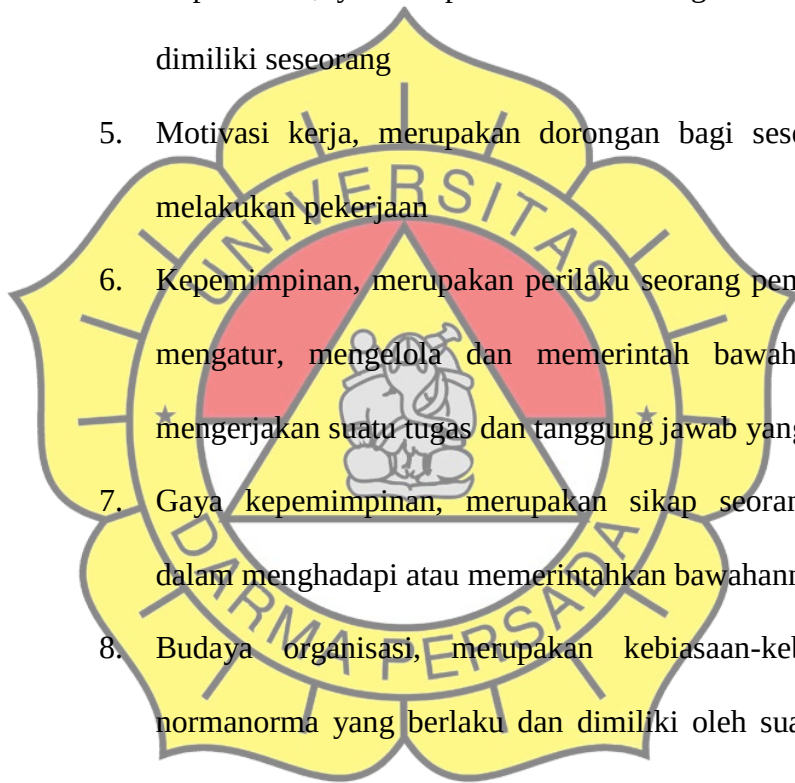
Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu karyawan saja, untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerja sama dengan rekan sekerja lainnya.

2.5.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja menurut Kasmir (2019:189-193) adalah :

1. Kemampuan dan keahlian, merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan

2. Pengetahuan, dengan mengetahui pengetahuan tentang pekerjaan akan memudahkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya
3. Rancangan kerja, merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya
4. Kepribadian, yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang
5. Motivasi kerja, merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan
6. Kepemimpinan, merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikan
7. Gaya kepemimpinan, merupakan sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya
8. Budaya organisasi, merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan
9. Kepuasan kerja, merupakan perasaan senang atau gembira atau perasaan suka seseorang sebelum dan sesudah melakukan suatu pekerjaan.
10. Lingkungan kerja, merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja.



11. Loyalitas, merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja
12. Komitmen, merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja
13. Disiplin kerja, merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh

2.5.4 Pelaku Penilai Kinerja

Menurut Robbins yang dikutip oleh Ayu (2018:17) penilaian kinerja terdapat beberapa pilihan dalam penentuan mengenai yang sebaiknya melakukan penilaian tersebut antara lain:

1. Atasan langsung

Semua hasil evaluasi kinerja pada tingkat bawah dan menengah pada umumnya dilakukan oleh atasan langsung karyawan tersebut.

2. Rekan kerja

Evaluasi ini merupakan salah satu sumber paling handal dimana interaksi sehari-hari memberi pandangan menyeluruh terhadap kinerja dalam pekerjaannya.

3. Pengevaluasi diri sendiri

Mengevaluasi kinerja sendiri apakah sudah konsisten dengan nilai-nilai, dengan suka rela dan pemberian kuasa.

4. Bawahan langsung

Evaluasi bawahan langsung dapat memberikan informasi yang tepat dan, rinci mengenai perilaku seseorang manajer, karena lazimnya penilaian yang mempunyai kontak yang sering dinilai.

5. Pendekatan menyeluruh

Pendekatan ini memberikan umpan balik kinerja dari lingkungan penuh kontak sehari-hari yang mungkin dimiliki karyawan, yang disekitar personal, ruang surat sampai pelanggan, atasan, rekan sekerja.

2.5.5 Metode Penilaian Kinerja

Menurut Bismala dkk (2018:102) ada 5 metode dalam penilaian kinerja, yaitu :

1. Metode Penilaian Umpan Balik 360-Derajat

Adalah metode yang menilai populer populer yang meminta melibatkan masukan evaluasi dari banyak level dalam perusahaan dan dari sumber luar perusahaan. Dalam metode ini, orang-orang yang ada disekitar karyawan itu sendiri dapat ikut serta memberikan nilai, antara lain manajer senior, karyawan itu sendiri, atasan, bawahan, anggotagtim dan pelanggan internal atau eksternal.

2. Metode Skala Penilaian

Adalah metode penilaian yang menilai perusahaan berdasarkan Faktor-faktor yang telah ditetapkan. Menggunakan pendekatan

ini, para evaluator mencatat penilaian mereka mengenai kinerja pada sebuah skala. Skala tersebut memuat beberapa kategori, biasanya dalam angka 5 hingga 7, yang didefinisikan dengan kata sifat seperti luar biasa, memenuhi harapan atau butuh perbaikan.

3. Metode Insiden Kritis

Metode penilaian kinerja yang membutuhkan pemeliharaan dokumen-dokumen tertulis mengenai tindakan-tindakan karyawan sangat positif dan sangat negatif.

4. Metode Esai

Metode yang menilai kinerja dimana penilai membuat narasi yang singkat menggambarkan kinerja karyawan. Metode ini cenderung berfokus pada perilaku ekstrem karyawan dalam bekerja karyawan dan bukan kinerja rutin harian. Penilaian jenis sangat tergantung pada kemampuan menulis dari evaluator. Metode esai bukan hanya metode yang paling sederhana tetapi juga yang dapat diterima untuk evaluasi karyawan.

5. Metode Standar Kerja adalah metode yang membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standar yang telah ditetapkan atau tingkat output yang diharapkan.

2.5.6 Standar Kinerja

Standar kinerja yang baik menurut Sedarmayanti (2016:19) memiliki kriteria yaitu :

1. Dapat Dicapai, sesuai dengan usaha yang dilakukan pada kondisi yang diharapkan.
2. Ekonomis, biaya rendah/wajar, dikaitkan dengan kegiatan yang dicakup.
3. Dapat diterapkan, sesuai kondisi yang ada. Jika terjadi perubahan kondisi yang ada.
4. Konsisten, akan membantu keseragaman komunikasi dan operasi keseluruhan fungsi organisasi.
5. Menyeluruh, mencakup semua aktifitas yang saling berkaitan.
6. Dapat dimengerti, diekspresikan dengan mudah jelas untuk menghindari kesalahan komunikasi/kekaburan, instruksi yang digunakan harus spesifik dan lengkap.
7. Dapat diukur, harus dapat dikomunikasikan dengan presisi
8. Stabil, harus memiliki jangka waktu cukup untuk memprediksi dan menyediakan usaha yang akan dilakukan.
9. Dapat diadaptasi, harus di desain sehingga elemen dapat ditambah, dirubah, dan dibuat terkini tanpa melakukan perubahan pada seluruh struktur.
10. Legitimasi, secara resmi di setujui

2.6 Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai pengaruh komunikasi, disiplin kerja dan pengawasan kerja terhadap kinerja karyawan pernah dilakukan oleh peneliti terdahulu antara lain oleh :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama/Tahun/Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1.	Clief Briando L Rampengan, Bernhard Tewal, dan Greis M. Sendow. Jurnal EMBA Vol.7 No.3 Juli 2019, ISSN 2303-1174. Pengaruh Komunikasi, Pengawasan, dan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Hotel Aryaduta Manado	Komunikasi (X1) Pengawasan (X2) Kualitas Kehidupan Kerja (X3) Kinerja Karyawan (Y)	Teknik analisis regresi berganda dengan pengolahan data menggunakan alat uji analisis SPSS.	Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan asosiatif. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 154 orang. Sampel penelitian ini sebanyak 61 responden yang diperoleh dengan formula Slovin. Pengambilan sampel dilakukan dengan purposive sampling technique. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada responden. Analisa data menggunakan teknik statistik seperti uji validitas dan uji reliabilitas untuk kuesioner, analisa regresi linear berganda dengan uji-F dan uji-t untuk pembuktian hipotesa. Hasil penelitian menunjukkan bahwa

				komunikasi, pengawasan dan kualitas kehidupan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, komunikasi dan penguasaan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kualitas kehidupan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Manajemen Hotel Arya Duta Manado sebaiknya berupaya memperbaiki kualitas kehidupan kerja yang ada agar dapat meningkatkan kinerja karyawannya, disamping mempertahankan komunikasi dan pengawasan yang ada.
2.	Nurmaidah Br Ginting/ AJIE - Asian Journal of Innovation and Entrepreneurship (e-ISSN: 2477-0574 ; p-ISSN: 2477-3824) Volume. 03, Issue. 02, May 2018/ Pengaruh	Disiplin Kerja (X1) Komunikasi Kerja (X2) Kinerja Karyawan (Y)	Teknik analisis regresi berganda dengan pengolahan data menggunakan alat uji analisis SPSS.	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif, jenis penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif, dan sifat penelitian ini adalah deskriptif eksplanatif. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara,

	Disiplin Kerja dan Komunikasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT Sekar Mulia Abadi Medan.			kuesioner, dan studi dokumentasi. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Lapangan Sekar Mulia Abadi yang berjumlah 102 responden, dimana 30 responden digunakan untuk menguji validitas dan sisanya, 72 responden digunakan sebagai sampel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis $r = 0,248$ pada satuan kerja disiplin dan $0,461$ merupakan unit komunikasi yang secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan dari dua variabel sebesar $26,2\%$ terhadap kinerja karyawan pada PT. . Sekar Mulia Abadi Medan dan sisanya $73,8\%$ dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Penelitian ini menyimpulkan bahwa
--	---	--	--	---

				disiplin kerja dan komunikasi secara simultan dan parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT.Sekar Mulia Abadi Medan
3.	Nielwaty, N. Prihati, dan Zuhdi. Jurnal Niara Vol.10, No.1, 2015. Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai DISPERINDAG Sub Bidang Pengawasan Barang dan Jasa Provinsi Riau.	Pengawasan (X1) Kinerja (Y)	Teknik analisis regresi linear sederhana dengan pengolahan data menggunakan alat uji analisis SPSS.	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai Disperindag Sub Bidang Pengawasan barang dan Jasa Propinsi Riau serta faktor-faktor penghambatnya. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian survey, sumber data primer adalah seluruh pegawai Disperindag Sub Bidang Pengawasan barang dan Jasa Propinsi Riau yang berjumlah 85 orang. Teknik pengambilan sampel secara probabilitas dengan teknik sensus/jenuh sampling yaitu sampel yang diambil berdasarkan jumlah populasi secara keseluruhan. Analisa data dilakukan secara deskriptif kuantitatif.



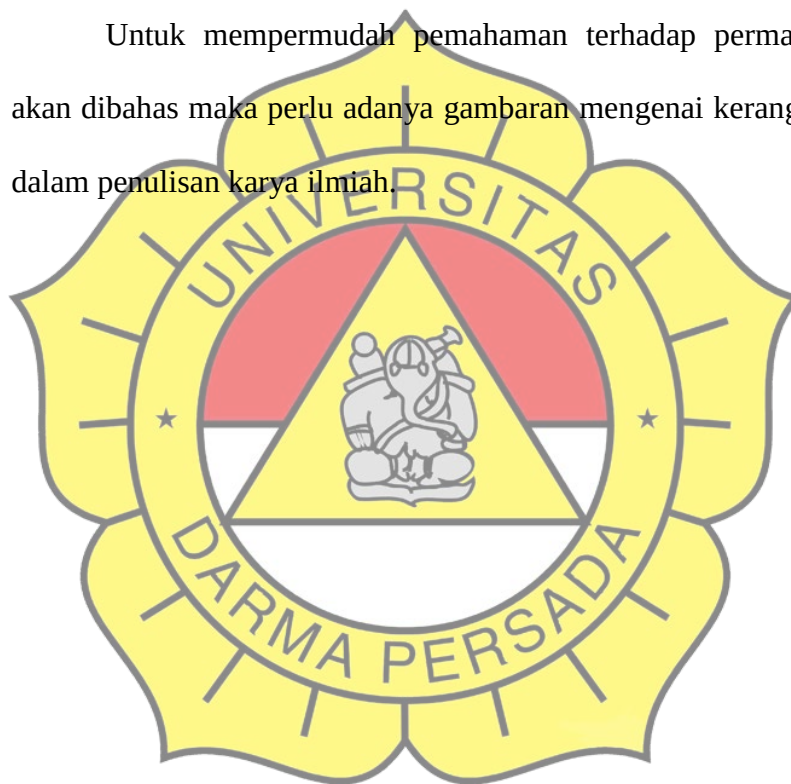
				Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien determinasi (r^2) sebesar 0,932, artinya 93,2% kinerja pegawai dipengaruhi oleh pengawasan. Adapun faktor penghambat dalam pengawasan adalah pimpinan belum melakukan pengawasan secara rutin dan terstruktur. Selain itu ada kesulitan dalam pengawasan barang dan jasa yang beredar karena banyak produk baru dan tidak sesuai dengan standar.
4.	Ilham Arizal, Sutopo, dan Anggraeni Rahmasari. Jurnal Manajemen Branchmark Vol.3 Issue.3 2017. Pengaruh Komunikasi, Disiplin, dan Pengawasan Kerja, terhadap Kinerja Karyawan PT. Pelabuhan	Komunikasi (X1) Disiplin (X2) Pengawasan Kerja (X3) Kinerja Karyawan (Y)	Teknik analisis regresi berganda dengan pengolahan data menggunakan alat uji analisis SPSS.	Data penelitian diperoleh berdasarkan kuesioner yang diberikan kepada 82 karyawan pada PT. Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya yang kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis regresi linear berganda. PT. Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya sebaiknya meningkatkan faktor komunikasi, disiplin

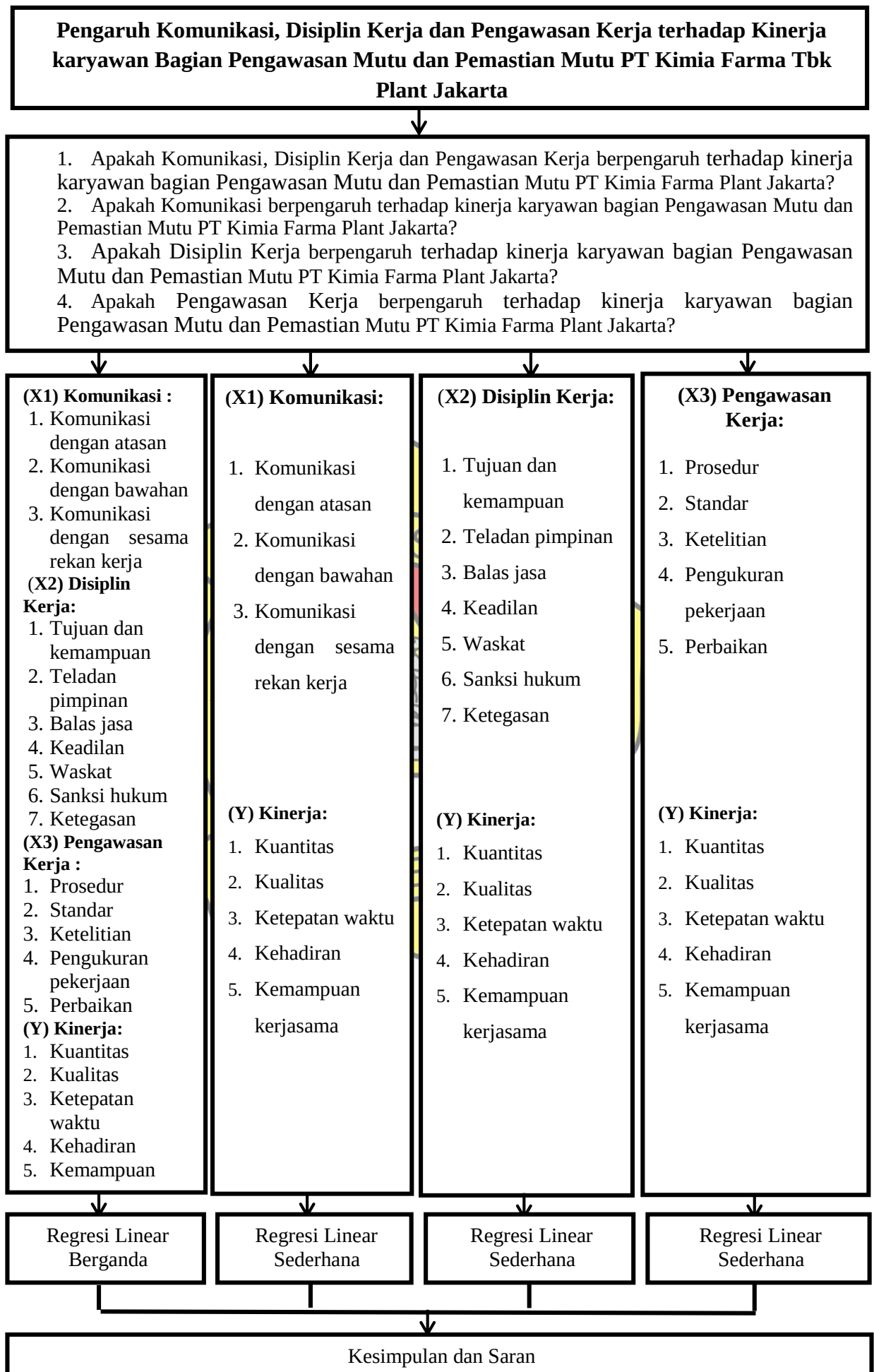
	Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya			dan pengawasan kerja secara bersamasama (simultan) maupun sendiri-sendiri (parsial) untuk meningkatkan kinerja karyawannya.
--	---	--	--	---

Sumber: Data diolah peneliti, 2020

2.7 Kerangka Pemikiran

Untuk mempermudah pemahaman terhadap permasalahan yang akan dibahas maka perlu adanya gambaran mengenai kerangka pemikiran dalam penulisan karya ilmiah.





Sumber: Data diolah peneliti, 2020

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.8 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2016:134) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam kalimat pertanyaan. Adapun hipotesis yang penulis kemukakan adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis 1 : Komunikasi Terhadap Kinerja

Ho1 : Komunikasi tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja.

Ha1 : Komunikasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja.

2. Hipotesis 2 : Disiplin Kerja Terhadap Kinerja

Ho2 : Disiplin kerja tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja.

Ha2 : Disiplin kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja.

3. Hipotesis 3 : Pengawasan Kerja Terhadap Kinerja

Ho3 : Pengawasan kerja tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja.

Ha3 : Pengawasan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja.

4. Hipotesis 4 : Komunikasi, Disiplin Kerja, dan Pengawasan Kerja Terhadap Kinerja

Ho4 : Komunikasi, Disiplin Kerja, dan Pengawasan Kerja tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja.

Ha4 : Komunikasi, Disiplin Kerja, dan Pengawasan Kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja.