

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Kasmir (2017,6) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan meningkatkan kesejahteraan stakeholder.

Menurut Noe dalam Kasmir (2017,6) menyebutkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan bagaimana mempengaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan melalui kebijakan dan sistem yang dimiliki perusahaan.

Menurut Dessler dalam Kasmir (2017,6) dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses menangani karyawan adil terhadap fungsi-fungsi manajemen.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia dapat diartikan dengan sudut pandang yang berbeda. Hanya saja sekalipun berbeda dari berbagai sudut pandang, tujuan utamanya adalah tetap sama yaitu memanusiakan manusia dan memberikan kesejahteraan secara profesional dan adil sesuai dengan porsi masing-masing karyawan.

2.1.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Kasmir (2017,8) Seperti halnya dengan departemen yang lain, departemen sumber daya manusia juga memiliki beberapa tujuan yang hendak dicapai sesuai dengan tugas dan fungsinya mengelola seluruh sumber daya yang dimiliki perusahaan. Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan maka pimpinan mengambil langkah-langkah atau tindakan-tindakan terhadap karyawannya seperti:

1. Mempengaruhi

Artinya pimpinan harus mampu untuk memengaruhi seluruh karyawan untuk dapat melakukan kegiatan sesuai dengan keinginan perusahaan, melalui pemberian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2. Memotivasi

Pimpinan harus mampu mendorong, menyemangati karyawan agar terus bergairah dan bersemangat dalam bekerja. Motivasi dapat terjadi dari dalam diri karyawan apabila karyawan merasa nyaman, atau dari luar dirinya seperti apa yang akan diberikan perusahaan.

3. Loyal

Pimpinan harus mampu membuat karyawan setia kepada perusahaan, karyawan akan senang dan betah bekerja di perusahaan dan tidak membongkar rahasia perusahaan kepada pihak luar.

4. Komitmen

Pimpinan harus mampu untuk meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Komitmen karyawan dapat dilihat dari kepatuhannya kepada segala aturan yang telah ditetapkan perusahaan.

5. Kepuasan Kerja

Pimpinan harus mampu untuk memberikan kepuasan kerja kepada seluruh karyawannya, sehingga terus mau bekerja. Kepuasan kerja karyawan sangat penting karena akan berdampak kepada hal-hal lainnya, seperti motivasi kerja dan kinerja.

6. Kinerja

Pimpinan harus mampu meningkatkan kinerja karyawan, karena dengan karyawan yang berkinerja tinggilah, perusahaan mampu menghasilkan laba yang optimal.

7. Kesejahteraan

Pimpinan harus mampu memberikan kesejahteraan yang lebih baik dibandingkan dengan yang diberikan perusahaan lain, sehingga motivasi, komitmen, loyalitas, kepuasan kerja dan kinerja karyawan juga terus meningkat.

2.1.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut kasmir (2017,14) Dalam praktiknya fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari :

1. Analisis Jabatan (*Job Analysis*)

Kegiatan dari *job analysis* adalah mengumpulkan berbagai informasi untuk kebutuhan suatu pekerjaan. Analisis jabatan (*job analysis*) merupakan fungsi utama dalam manajemen sumber daya manusia. Kegiatan dalam merancang uraian tugas-tugas yang harus dijalankan seorang karyawan, memberikan wewenang, dan tanggung jawab masing-masing jabatan. Artinya setiap karyawan harus memiliki uraian tugas yang akan dikerjakannya. Kemudian wewenang untuk mengambil tindakan atau keputusan, yang terakhir adalah diberikan

tanggung jawab yang jelas dan transparan. Perlu diingat bahwa tanpa job analysis yang jelas maka akan membingungkan karyawan itu sendiri.

2. Perencanaan Sumber Daya Manusia (*Human Resources Planning*)

Perencanaan tenaga kerja dapat dilakukan dalam jangka panjang ataupun jangka pendek. Artinya, kebutuhan jangka panjang sangat perlu dilakukan dan diikuti dengan perencanaan kebutuhan jangka pendek.

3. Penarikan Pegawai (*Recruitment*)

Fungsi yang ketiga yaitu penarikan pegawai. Langkah ini dilakukan setelah dilakukan perencanaan tenaga kerja, sehingga kita tahu berapa jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan berikut kualifikasinya. Rekrutmen dilakukan dalam rangka memperoleh dan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan loyal terhadap perusahaan. Sumber daya manusia yang loyal dan berkualitas sangat menentukan maju mundurnya suatu usaha. Kebutuhan tenaga kerja secara mudah diadakan apabila jumlahnya sedikit dan dapat diisi dari orang dalam. Namun, apabila jumlah yang dibutuhkan banyak atau memiliki persyaratan khusus maka perlu diisi oleh orang luar perusahaan melalui rekrutmen.

Setelah sejumlah karyawan berhasil direkrut dari berbagai sumber tenaga kerja yang ada misalnya lewat media, referensi atau surat-surat yang masuk, maka langkah selanjutnya yang harus dilakukan adalah menyeleksi lamaran yang masuk. Karyawan yang sudah direkrut melalui rekrutmen sebelumnya harus diseleksi yang sudah disiapkan. Tujuannya adalah untuk memilih tenaga kerja yang dibutuhkan dengan kualifikasi yang telah ditetapkan.

4. Seleksi (*Selection*)

Proses seleksi dapat dimulai dari seleksi surat lamaran, yaitu dengan melihat dokumen-dokumen yang ada pada surat lamaran. Tujuan seleksi adalah untuk memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi yang telah ditetapkan. Tujuan lainnya untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas dan loyal pada perusahaan.

Seleksi dilakukan melalui tes wawancara, tes tertulis, (prikotes dan tes pengetahuan umum serta tes-tes pengetahuan pekerjaan) sampai dengan tes kesehatan. Tes-tes ini diberikan secara bertahap sesuai dengan yang telah ditentukan. Jika salah satu tahap tidak dipenuhi sesuai standar yang telah ditetapkan, maka dianggap gagal dan tidak diikutkan ke tes tahap selanjutnya.

5. Pelatihan Dan Pengembangan (*Training And Development*)

Tujuan pelatihan adalah membiasakan karyawan baru dalam bekerja di lingkungan barunya, sekaligus menambah dan mengasah kemampuan yang belum dimilikinya.

Khusus bagi karyawan lama perlu dilakukan pengembangan diri karyawan, baik melalui pendidikan, promosi atau rotasi pekerjaan. Tujuannya adalah agar karyawan mampu untuk menambah kemampuannya atau menabah bidang kerja lainnya sehingga memiliki kemampuan yang lebih banyak. Pengembangan karyawan juga dilakukan guna meningkatkan kinerja karyawan. Setelah lulus dari pelatihan maka langkah selanjutnya adalah menempatkan karyawan sesuai dengan bidang yang telah ditetapkan sebelumnya. Atau penempatan kerja dapat pula dilakukan sesuai dengan hasil pelatihan yang diperolehnya selama mengikuti pelatihan.

6. Evaluasi Kerja (*Performance Evaluation*)

Selama bekerja, setiap karyawan harus dievaluasi kinerjanya masing-masing. Penilaian kinerja dapat dilakukan melalui hasil kerja atau kinerja perilaku. Kinerja yang diperoleh hasil kerja karyawan yang bersangkutan apakah sudah mencapai standar yang ditetapkan perusahaan atau belum. Jika memenuhi standar atau melebihi berarti karyawan yang bersangkutan memiliki kinerja yang baik, demikian pula sebaliknya, jika belum memenuhi, maka perlu dievaluasi kemampuan kerjanya.

7. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi merupakan balas jasa yang diperoleh seseorang atas pekerjaan yang sudah dilakukannya. Hasil evaluasi kinerja yang diperoleh karyawan digunakan untuk menentukan jumlah kompensasi yang akan diperolehnya. Pemberian kompensasi yang adil termasuk berbagai fasilitas kesejahteraan terhadap karyawan. Kompensasi diberikan atas dasar prestasi karyawan melalui penilaian prestasi kerja. Terdapat dua jenis kompensasi yaitu kompensasi keuangan dan kompensasi non keuangan.

8. Jenjang Karier (*Career Path*)

Karier merupakan perjalanan kerja seseorang selama dia bekerja. Karier karyawan diberikan melalui perencanaan karier bagi seluruh karyawan yang dilakukan secara transparan dan jelas. Karier karyawan dapat meningkat (promosi), diturunkan (demosi), atau rotasi (dipindah pada jabatan yang sama).

Perencanaan karier harus dilakukan mulai dari jenjang karier dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi. Untuk mencapai jenjang karier pada tingkat

tertentu diperlukan berbagai persyaratan sesuai dengan jenjang kariernya. Jenjang karier yang dapat diperoleh adalah kenaikan jabatan atau kenaikan pangkat/golongan.

9. Keselamatan Dan Kesehatan (*Safety And Health*)

Keselamatan dan kesehatan merupakan fungsi MSDM yang juga penting untuk diperhatikan dan dilaksanakan. Keselamatan berhubungan terutama dengan keselamatan selama aktivitas karyawan bekerja. Dalam menjalankan aktivitasnya karyawan harus mengutamakan keselamatan dirinya dan tentunya juga keselamatan harta (aset) perusahaan.

Untuk menjaga keselamatan diperlukan peraturan kerja dan rambu-rambu kerja. Kemudian tersedianya peralatan kerja yang mampu melindungi si pekerja itu sendiri.

Demikian juga kesehatan kerja, berhubungan dengan kondisi si pekerja dan kondisi di lingkungan kerja. Keduanya haruslah memenuhi persyaratan keselamatan dan kesehatan yang telah ditetapkan. Keselamatan dan kesehatan kerja menunjang kepada kondisi-kondisi fisik dan mental karyawan yang diakibatkan oleh lingkungan kerja. Kondisi fisik meliputi penyakit yang ditimbulkan akibat pekerjaan dan kecelakaan kerja selama bekerja. Untuk menjaga keselamatan karyawan maka perlu disediakan asuransi, peralatan kerja (masker, helm, pakaian kerja) yang memadai, sehingga mampu memberikan rasa aman kepada semua karyawan.

10. Hubungan Industrial (*Industrial Relation*)

Hubungan industrial atau tenaga kerja merupakan fungsi MSDM yang digunakan untuk menjembatani kepentingan dan keinginan kedua belah pihak antara karyawan di satu pihak dan manajemen di pihak lain. Pihak karyawan diwakili oleh serikat pekerja. Salah satu tujuan dari hubungan industrial/tenaga kerja adalah untuk menyeimbangkan antara hak dan kewajiban masing-masing pihak.

11. Pemutusan Hubungan Kerja (*Separation*)

Pemutusan hubungan kerja ini bisa disebabkan oleh berbagai alasan atau sebab yang alamiah seperti tibanya masa pensiun, permintaan pengunduran diri karena alasan pribadi dan pemecatan karena melakukan kesalahan. Permasalahannya adalah dalam pemutusan hubungan kerja ada hak-hak yang harus dipenuhi oleh perusahaan.

2.1.2 Disiplin Kerja

Menurut Afandi (2021,11) Pengertian disiplin kerja adalah suatu tata tertib atau peraturan yang dibuat oleh manajemen suatu organisasi, disahkan oleh dewan komisaris atau pemilik modal, disepakati oleh serikat pekerja dan diketahui oleh dinas tenaga kerja seterusnya orang-orang yang tergabung dalam organisasi tunduk pada tata tertib yang ada dengan rasa senang hati, sehingga tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, keteraturan, dan ketertiban.

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Dari uraian tersebut, dapat dikemukakan disiplin adalah suatu alat

atau sarana bagi suatu organisasi untuk mempertahankan eksistensinya. Hal ini dikarenakan dengan disiplin yang tinggi, maka para pegawai atau bawahan akan menaati semua peraturan-peraturan yang ada sehingga pelaksanaan pekerjaan dapat sesuai dengan rencana yang telah ditentukan (Afandi,2021:12).

Menurut Sutrisno (2015), disiplin adalah sikap hormat terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan, yang ada dalam diri karyawan yang menyebabkan ia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada peraturan dan ketetapan perusahaan.

Menurut Siagian (2013), disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut.

Disiplin pada dasarnya merupakan tindakan manajemen untuk mendorong agar para anggota organisasi dapat memenuhi berbagai ketentuan dan peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi, yang di dalamnya mencakup :

- 1) Adanya tata tertib atau ketentuan-ketentuan;
- 2) Adanya kepatuhan para pengikut; dan
- 3) Adanya sanksi bagi pelanggar.

2.1.2.1 Tujuan Disiplin Kerja

Menurut Afandi (2021:12) Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Karena hal ini akan mendorong gairah atau semangat kerja, dan mendorong terwujudnya tujuan organisasi.

Semangat atau moril (*morale*) adalah suatu istilah yang banyak dipergunakan tanpa adanya suatu perumusan yang seksama. Semangat menggambarkan suatu

perusahaan, agak berhubungan dengan tabiat (jiwa), semangat kelompok, kegembiraan atau kegiatan. Pegawai dengan semangat yang tinggi memberikan sikap yang positif, seperti kesetiaan, kegembiraan, kerjasama, kebanggaan dalam dinas dan ketaatan kepada kewajiban. Disiplin termasuk dalam sikap mental pegawai. Yang dimaksud sikap mental adalah sikap terhadap kerja itu sendiri, terhadap bekerja dalam industri, terhadap perlunya menghasilkan produk bermutu, terhadap pelayanan prima kepada pelanggan dan akhirnya terhadap integritas dan reputasi.

Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi karena tanpa dukungan disiplin personil yang baik, maka organisasi akan sulit dalam mewujudkan tujuannya. Jadi dapatlah dikatakan bahwa kedisiplinan merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan (Afandi,2021:13).

2.1.2.2 Fungsi Disiplin Kerja

Menurut Afandi (2021,13) disiplin kerja sangat dibutuhkan oleh setiap pegawai.

Disiplin menjadi persyaratan bagi pembentukan sikap, perilaku, dan tata kehidupan berdisiplin yang akan membuat para pegawai mendapat kemudahan dalam bekerja, dengan begitu akan menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mendukung usaha pencapaian tujuan. Fungsi disiplin antara lain :

- a. Menata kehidupan bersama dalam suatu organisasi
- b. Membangun dan melatih kepribadian yang baik
- c. Pemaksaan untuk mengikuti peraturan organisasi
- d. Sanksi atau hukuman bagi yang melanggar disiplin.

2.1.2.3 Prinsip-prinsip Disiplin Kerja

Menurut Afandi (2021,15) Untuk mengkondisikan karyawan perusahaan agar senantiasa bersikap disiplin, maka terdapat beberapa prinsip pendisiplinan sebagai berikut :

- a. Pendisiplinan dilakukan secara pribadi.
- b. Pendisiplinan harus bersifat pribadi.
- c. Pendisiplinan haruslah dilakukan oleh atasan langsung dengan segera.
- d. Keadilan dalam pendisiplinan sangat diperlukan.
- e. Pimpinan hendaknya tidak seharusnya memberikan pendisiplinan pada waktu bawahan sedang absen.

2.1.2.4 Sasaran Disiplin Kerja

Menurut Afandi (2021,16) mengatakan bahwa ada dua macam sasaran yang dituju disiplin kerja, yaitu disiplin diri dan disiplin kelompok.

a. Disiplin diri

Disiplin diri adalah disiplin yang dikembangkan atau dikontrol oleh diri sendiri. Hal ini merupakan manifestasi atau aktualisasi dan tanggung jawab pribadi yang berarti mengakui dan menerima nilai-nilai yang ada di luar dirinya. Melalui disiplin diri karyawan-karyawan merasa bertanggung jawab dan dapat mengatur dirinya sendiri untuk kepentingan organisasi.

Penanaman nilai-nilai disiplin dapat berkembang apabila didukung oleh situasi lingkungan yang kondusif yaitu situasi yang diwarnai perlakuan yang konsisten dari karyawan dan pimpinan.

Misalnya jika pegawai mengerjakan tugas dan wewenang tanpa pengawasan atasan, pada dasarnya pegawai telah sadar melaksanakan tanggung jawab yang telah dipikulnya. Hal ini berarti pegawai mampu melaksanakan tugasnya. Pada dasarnya ia menghargai potensi dan kemampuannya.

b. Disiplin Kelompok

Kegiatan organisasi bukanlah kegiatan yang bersifat individu selain disiplin diri masih diperlukan disiplin kelompok. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa disiplin kelompok adalah patut, taat dan tunduknya kelompok terhadap peraturan, perintah dan ketentuan yang berlaku saat mampu mengendalikan diri dari dorongan kepentingan dalam upaya pencapaian cita-cita dan tujuan tertentu serta memelihara stabilitas organisasi dan menjalankan standar-standar organisasional.

Disiplin kelompok akan tercapai jika disiplin diri telah tumbuh dalam diri pegawai. Artinya kelompok akan menghasilkan pekerjaan yang optimal jika masing-masing anggota kelompok akan memberikan andil sesuai hak dan tanggung jawabnya. Selain itu disiplin kelompok juga memberikan andil bagi pengembangan disiplin diri.

Misalnya, jika budaya atau iklim organisasi tersebut merupakan disiplin yang tinggi, maka mau tidak mau pegawai akan membiasakan dirinya mengikuti irama kerja pegawai lainnya.

Disiplin diri tidak dapat dikembangkan secara optimal tanpa dukungan disiplin kelompok, sebaliknya disiplin kelompok tidak dapat ditegakkan tanpa adanya dukungan disiplin pribadi.

2.1.2.5 Macam-macam Bentuk Disiplin Pada Organisasi

Menurut Afandi (2021,18) ada beberapa macam-macam bentuk disiplin pada organisasi yaitu sebagai berikut :

a. Disiplin preventif

Disiplin preventif adalah disiplin pencegahan agar terhindar dari pelanggaran peraturan organisasi, yang ditujukan untuk mendorong pegawai agar berdisiplin diri dengan menaati dan mengikuti berbagai standar dan peraturan yang telah ditetapkan. Dengan demikian disiplin preventif merupakan suatu upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk menciptakan suatu sikap dan iklim organisasi di mana semua anggota organisasi dapat menjalankan dan mematuhi peraturan yang telah ditetapkan atas kemauan sendiri.

Adapun fungsi dari disiplin preventif adalah untuk mendorong disiplin diri para pegawai sehingga mereka dapat menjaga sikap disiplin mereka jika pegawai melanggar disiplin dasar peraturan maka sanksi diberlakukan. Jadi peraturan organisasi atau perusahaan sifatnya memaksa dan wajib di taati oleh semua pegawai atau karyawan.

b. Disiplin korektif

Disiplin korektif merupakan disiplin yang dimaksudkan untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan yang berlaku dan memperbaikinya untuk masa yang akan datang dan mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku dalam perusahaan.

Kesimpulannya bahwa disiplin korektif merupakan suatu upaya untuk memperbaiki dan menindak pegawai yang melakukan pelanggaran terhadap aturan yang berlaku. Dengan kata lain sasaran disiplin korektif adalah para

pegawai yang melanggar aturan dan diberi sanksi yang sesuai dengan aturan yang berlaku. Disiplin korektif ini dilakukan untuk memperbaiki pelanggaran dan mencegah pegawai yang lain melakukan perbuatan yang serupa dan mencegah tidak adanya lagi pelanggaran dikemudian hari.

c. Disiplin Progresif

Disiplin progresif merupakan pemberian hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran yang berulang. Tujuannya adalah memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengambil tindakan korektif sebelum hukuman-hukuman yang lebih serius.

2.1.2.6 Pendekatan Disiplin Kerja

Menurut Afandi (2021,19) pendekatan disiplin kerja dibagi menjadi tiga yaitu :

- 1) Pendekatan disiplin modern
- 2) Pendekatan disiplin tradisional
- 3) Pendekatan disiplin bertujuan.

2.1.2.7 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Afandi (2021,20) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai atau karyawan suatu organisasi, di antaranya adalah :

- 1) Faktor kepemimpinan
- 2) Faktor kompensasi
- 3) Faktor penghargaan
- 4) Faktor kemampuan
- 5) Faktor keadilan
- 6) Faktor pengawasan

- 7) Faktor lingkungan
- 8) Faktor sanksi hukuman
- 9) Faktor loyalitas
- 10) Faktor budaya organisasi

2.1.2.8 Dimensi Dan Indikator Disiplin Kerja

Menurut Afandi (2021,21) dimensi dan indikator disiplin kerja dapat dilaksanakan oleh semua anggota atau pegawai yang bekerja pada suatu organisasi, adalah :

Dimensi ketaatan waktu, dengan indikator :

1. Masuk kerja tepat waktu
2. Penggunaan waktu secara efektif
3. Tidak pernah mangkir/tidak kerja

Dimensi tanggung jawab kerja, dengan indikator :

1. Mematuhi semua peraturan organisasi dan perusahaan
2. Target pekerjaan
3. Membuat laporan kerja harian.

2.1.3 Kepemimpinan

2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan

Menurut Hasibuan dalam Busro (2018,218) kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin memengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Daft dalam Busro (2018,217) kepemimpinan dapat dimaknai sebagai suatu proses memengaruhi perilaku yang menjadi panutan interaksi antara pemimpin dan pengikut, serta pencapaian tujuan yang lebih riil dan komitmen

bersama dalam pencapaian tujuan dan perubahan terhadap budaya organisasi yang lebih maju. Kepemimpinan juga dikenal sebagai kemampuan untuk memperoleh konsensus anggota organisasi untuk melakukan tugas manajemen agar tujuan organisasi tercapai.

Menurut Afandi (2021,103) Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kelompok menuju tercapainya sasaran. Kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi atau mendorong seseorang atau sekelompok orang agar bekerja secara sukarela untuk mencapai tujuan tertentu atau sasaran dalam situasi tertentu. Hal ini memberikan suatu perspektif bahwa seorang manajer dapat berperilaku sebagai seorang pemimpin, asalkan dia mampu mempengaruhi perilaku orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Tetapi seorang pemimpin belum tentu harus menyandang jabatan manajer.

Menurut Afandi (2021,103) kepemimpinan yang sesungguhnya dapat dijelaskan dengan banyak cara. Berikut ini adalah beberapa definisinya :

1. Kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan.
2. Kepemimpinan adalah cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah.
3. Kepemimpinan adalah tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespon dan menimbulkan perubahan positif.
4. Kepemimpinan adalah kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan.

5. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan di antara bawahan agar tujuan organisasional tercapai.

2.1.3.2 Ciri-ciri Yang Berkaitan Dengan Kepemimpinan

Menurut Afandi (2021,104) Terdapat enam ciri yang berkaitan dengan kepemimpinan yaitu :

1. Dorongan, pemimpin menunjukkan tingkat usaha yang tinggi.
2. Kehendak untuk memimpin

Pemimpin mempunyai kehendak yang kuat untuk mempengaruhi dan memimpin orang lain.

3. Kejujuran dan integritas

Pemimpin membangun hubungan saling mempercayai antara mereka sendiri dan pengikutnya dengan menjadi jujur dan tingkat menipu.

4. Kepercayaan diri

Para pengikut melihat pemimpinnya tidak ragu akan dirinya.

5. Kecerdasan

Pemimpin haruslah cukup cerdas untuk mengumpulkan, menganalisis dan menafsirkan banyak informasi, dan mereka perlu mampu untuk menciptakan visi, pemecahan masalah, dan membuat keputusan yang tepat.

6. Pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan

Pemimpin yang efektif mempunyai tingkat pengetahuan yang tinggi tentang perusahaan, industri dan hal-hal teknis.

2.1.3.3 Teori Kepemimpinan

Menurut Afandi (2021,105) terdapat beberapa teori kepemimpinan antara lain :

1. Teori sifat (*trait theory*)

Ada empat sifat yang berpengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan, yaitu : kecerdasan, kedewasaan dan kekuasaan hubungan sosial, motivasi diri dan dorongan berprestasi, sikap-sikap hubungan kemanusiaan.

2. Teori kelompok

Teori ini beranggapan bahwa kelompok bisa mencapai tujuan-tujuannya, harus terdapat suatu pertukaran yang positif di antara pemimpin dan pengikut-pengikutnya.

3. Teori situasional

Teori ini mengemukakan bahwa kepemimpinan dipengaruhi situasi-situasi yang ada di sekitarnya.

4. Teori jalan kecil – tujuan

Teori ini menggunakan kerangka teori motivasi. Mereka beranggapan bahwa perilaku pemimpin akan bisa menjadi faktor motivasi terhadap bawahan, jika perilaku itu terdapat memuaskan.

5. Teori social learning

Merupakan suatu teori yang dapat memberikan suatu model yang menjamin kelangsungan, interaksi timbal balik antara pemimpin lingkungan dan perilakunya sendiri.

2.1.3.4 Tipe Kepemimpinan

Menurut Afandi (2021,208) ada tiga macam tipe kepemimpinan. Ketiga kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut :

- 1) Kepemimpinan otoriter, kepemimpinan ini biasanya determinasi “*policy*” dilakukan oleh pemimpin.
- 2) Kepemimpinan demokrasi, kepemimpinan ini biasanya keputusan kelompok dilakukan bersama dan dibantu oleh pemimpin. Perspektif aktivitas dicapai selama diskusi berlangsung, dan apabila dibutuhkan nasihat teknis maka pemimpin menyarankan dua atau lebih banyak prosedur-prosedur alternatif, yang dapat dipilih.
- 3) Kepemimpinan laissez-faire, kepemimpinan ini biasanya kebebasan lengkap untuk keputusan kelompok atau individual dengan sedikit partisipasi pemimpin. Pemimpin tidak ikut dalam diskusi kelompok, tetapi pemimpin menyediakan bahan-bahan yang dibutuhkan oleh anggotanya.

2.1.3.5 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Menurut Afandi (2021,115) faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan yaitu, sebagai berikut :

- 1) Kematangan emosional yaitu emosi yang stabil atau tenang dalam mengatasi berbagai masalah dan tidak terburu-buru dalam mengambil putusan, tidak mudah terpengaruh oleh informasi yang belum jelas kebenarannya.
- 2) Komunikatif yaitu berbicara dengan baik dan mudah dimengerti, kata-kata yang baik dan tepat sehingga orang yang menerima pesan

Dengan senang hati dan cepat melaksanakan apa yang disampaikan oleh pemimpin.

- 3) Memberi keputusan yaitu berani mengambil suatu putusan pada suatu masalah yang harus diputuskan oleh pimpinan.

- 4) Mengawasi yaitu turun ke lokasi kerja karyawan/pegawai, melihat, menanyakan, atau memberikan wejangan tentang pekerjaan tersebut.
- 5) Evaluasi yaitu menilai hasil kinerja pegawai dan menuntaskan masa depan atau karier pegawai.
- 6) Disiplin yaitu pimpinan yang taat aturan akan menjadi contoh bagi bawahan.
- 7) Motivasi yaitu dorongan semangat kerja kepada pegawai agar menghasilkan kinerja yang optimal.
- 8) Visi dan misi yaitu harapan yang ingin dicapai dimasa mendatang sekaligus cara melaksanakan cita-cita tersebut.
- 9) Profesional yaitu ahli dalam bidang usaha yang dikelola.
- 10) Pendidikan yaitu jenjang pendidikan yang mendukung kemampuan dan keterampilan pemimpin.
- 11) Pengalaman kerja yaitu pernah melakukan jabatan yang serupa pada perusahaan atau organisasi yang sejenis.
- 12) Tanggung jawab yaitu dapat dipercaya atas semua tindakan dan keputusan yang telah dilakukan selama memimpin.
- 13) Kewibawaan yaitu disegani, diperhatikan, dihormati, ditaati, dilindungi, dan didukung.

2.1.3.6 Dimensi Dan Indikator Kepemimpinan

Menurut Afandi (2021,116) adapun yang menjadi dimensi dan indikator kepemimpinan adalah :

- 1) Dimensi karakteristik kepemimpinan
 - a) Kematangan spiritual, sosial dan fisik

- b) Menunjukkan keteladanan
 - c) Dapat memecahkan masalah dengan kreatif
 - d) Memiliki kejujuran
 - e) Mempunyai keterampilan berkomunikasi
- 2) Kepemimpinan efektif
- a) Memiliki motivasi yang kuat untuk memimpin
 - b) Tanggung jawab
 - c) Disiplin
 - d) Mempunyai banyak relasi
 - e) Cepat mengambil keputusan

2.1.4 Pengawasan

2.1.4.1 Pengertian Pengawasan

Menurut Natalia dalam Busro (2018,141), menyatakan bahwa pengawasan merupakan proses pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya dengan menggunakan standar yang telah ditentukan, metode tertentu, dan tindakan perbaikan tertentu. Dalam definisi ini ditekankan bahwa perencanaan dan pengawasan merupakan dua sisi mata uang yang sama. Keberadaannya dapat dibedakan, tetapi sangat sulit untuk dipisah.

Menurut Hasibuan dalam Busro (2018,142), mendefinisikan pengawasan adalah kegiatan untuk mengendalikan seluruh karyawan, agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

Menurut Harold Koontz dalam Busro (2018,142) mendefinisikan pengawasan adalah pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan kerja karyawan atau bawahan agar rencana-rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan dapat terselenggara.

Menurut Robert J. Mocker dalam Busro (2018,144) mengatakan, bahwa pengawasan adalah 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 dan mengukur signifikansi 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.

2.1.4.2 Tujuan dan Manfaat Pengawasan

Menurut Henry Fayol dalam Busro (2018,146), bahwa tujuan pengawasan adalah untuk memastikan bahwa segala sesuatunya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, instruksi yang diberikan, dan prinsip yang telah dikenal.

Kalau menurut definisi di atas, berbagai tujuan melakukan pengawasan yaitu untuk :

1. Melakukan pengendalian secara sistematis
2. Melihat kesesuaian tindakan dalam rencana
3. Mengukur kinerja karyawan
4. Membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan
5. Mengukur penyimpangan-penyimpangan

6. Merancang sistem informasi umpan balik
7. Mengambil tindakan koreksi yang diperlukan
8. Mengevaluasi prestasi yang telah dilaksanakan
9. Memastikan bahwa tindakan sudah sesuai rencana, dan
10. Melihat pencapaian tujuan atau hasil yang diharapkan.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat dipahami bahwa pengawasan mempunyai manfaat dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Karena pengawasan ini dilakukan untuk mengetahui apakah perencanaan yang telah ditetapkan sejalan dengan tindakan yang telah diambil, sehingga tidak terdapat penyelewengan yang dapat merugikan perusahaan.

2.1.4.3 Proses Pelaksanaan Pengawasan

Menurut Udaya dalam Busro (2018,120) prasyarat pengawasan yaitu :

- 1) Pengawasan membutuhkan perencanaan, tidak ada kemungkinan bagi manajer untuk memastikan bahwa unit organisasinya sedang melaksanakan apa yang diinginkan dan diharapkan, kecuali apabila ia mengetahui lebih dulu apa yang direncanakan; dan
- 2) Pengawasan membutuhkan struktur organisasi yang jelas, pengawasan aktivitas dilaksanakan melalui orang-orang, tetapi tidak dapat diketahui siapa yang harus bertanggungjawab atas terjadinya penyimpangan dan tindakan perbaikan yang perlu diambil, kecuali tanggung jawab dalam organisasi dinyatakan dengan jelas dan terperinci.

Apabila melihat definisi sebagaimana di atas, pengawasan hanya bisa dilakukan apabila sudah terdapat (Busro,2018:150) :

- 1) Ada rencana yang akan dicapai;
- 2) Ada standar yang jelas;
- 3) Kegiatan sudah dilaksanakan, baik pada saat maupun sudah selesai dilakukan;
- 4) Sudah ada progres pencapaian hasil.

Menurut Udaya dalam Busro (2018,150), langkah-langkah proses pengawasan yaitu :

- 1) Menetapkan standar karena perencanaan merupakan tolak ukur untuk merancang pengawasan;
- 2) Mengukur kinerja atau mengevaluasi kinerja yang dicapai terhadap standar yang telah ditentukan; dan
- 3) Memperbaiki penyimpangan proses pengawasan, jika terjadi penyimpangan-penyimpangan.

Menurut Busro (2018,151) dapat disimpulkan bahwa proses pengawasan dilakukan berdasarkan tahapan yang harus dilakukan :

- 1) Menetapkan standar pelaksanaan (perencanaan), sehingga dalam melakukan pengawasan manajer mempunyai pegangan standar yang jelas.
- 2) Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan. Mengukur kinerja karyawan, sejauh mana karyawan dapat menerapkan perencanaan yang telah dibuat atau ditetapkan perusahaan sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya secara optimal.
- 3) Perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan penganalisis penyimpangan-penyimpangan.

- 4) Pengambilan tindakan koreksi. Melakukan perbaikan jika ditemukan penyimpangan-penyimpangan terjadi.

2.1.4.4 Prinsip-prinsip Pengawasan

Menurut Koontz dan O'Donnel dalam Busro (2018,153), suatu sistem pengawasan haruslah mengandung prinsip-prinsip berikut :

1. Dapat merefleksikan sifat-sifat dan kebutuhan-kebutuhan dari kegiatan-kegiatan yang harus diawasi.
2. Dapat dengan segera melaporkan penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.
3. Dilaksanakan secara fleksibel.
4. Dapat merefleksikan pola organisasi.
5. Ekonomis dalam pelaksanaan pengawasan.
6. Dapat dimengerti hasil evaluasi antara standar dan hasil pelaksanaan.
7. Dapat menjamin diadakannya tindakan korektif.

2.1.4.5 Tahap-tahap Dalam Pengawasan

Tahap-tahapnya menurut Handoko dalam Busro (2018,156) yaitu :

- 1) Penetapan standar pelaksanaan (perencanaan). Standar mengandung arti sebagai suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai “patokan” untuk penilaian hasil. Tujuan, sasaran, kuota, dan target pelaksanaan dapat digunakan sebagai standar. Bentuk standar yang lebih khusus antara lain target penjualan, margin keuntungan, keselamatan kerja, sasaran produksi.

Tiga bentuk standar umum yaitu :

- a. Standar-standar fisik;
- b. Standar-standar moneter; dan

- c. Standar-standar waktu.
- 2) Pelaksanaan pengukuran kegiatan. Pelaksanaan dapat menggunakan beberapa pertanyaan, yaitu:
- a. Berapa kali (*how often*),
 - b. Dalam bentuk apa (*what form*),
 - c. Siapa (*who*) yang akan terlibat,
 - d. Pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata

Ada berbagai cara melakukan pengukuran pelaksanaan, yaitu:

- 1) Pengamatan (*observasi*);
 - 2) Laporan-laporan, baik lisan maupun tertulis;
 - 3) Metode-metode otomatis; dan
 - 4) Inspeksi.
- 3) Perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar. Tahap ini dapat dikatakan tahap kritis dalam pengawasan karena kegiatan-kegiatan ini berupa membandingkan pelaksanaan nyata dengan pelaksanaan yang direncanakan atau standar yang telah ditetapkan. Walaupun tahap ini paling mudah dilakukan, tetapi kompleksitasnya dapat terjadi pada saat menginterpretasikan adanya penyimpangan.
- 4) Pengambil tindakan koreksi bila perlu. Tindakan koreksi dapat diambil dalam bentuk, yaitu mengubah standar, memperbaiki pelaksanaan, atau keduanya dilakukan bersamaan.

2.1.4.6 Faktor-faktor Yang Menyebabkan Pentingnya Pengawasan

Ada berbagai faktor yang membuat pengawasan semakin diperlukan oleh setiap organisasi. Faktor-faktor tersebut perlu diketahui untuk penerapan pengawasan itu sendiri.

Menurut Handoko dalam Busro (2018,159) faktor-faktor itu adalah sebagai berikut :

- 1) Perubahan lingkungan organisasi. Berbagai perubahan lingkungan organisasi terjadi terus menerus dan tak dapat dihindari, seperti munculnya inovasi produk pesaing baru, ditemukannya bahan baku baru, adanya peraturan pemerintah baru, dan sebagainya. Melalui fungsi pengawasan manajer mendeteksi perubahan-perubahan yang berpengaruh pada barang dan jasa organisasi.
- 2) Peningkatan kompleksitas organisasi. Semakin besar organisasi semakin memerlukan pengawasan yang lebih formal, menyeluruh, melibatkan alat/teknologi canggih, dan hati-hati.
- 3) Kesalahan-kesalahan. Sistem pengawasan memungkinkan manajer untuk mendeteksi kesalahan-kesalahan anggota organisasi sebelum kritis; dan
- 4) Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang. Wewenang merupakan satu-satunya cara manajer dapat menentukan apakah bawahan telah melakukan tugas-tugas yang telah dilimpahkan kepadanya ataukah belum. Tanpa sistem pengawasan, manajer tidak dapat memeriksa pelaksanaan tugas bawahan.

2.1.4.7 Sifat Dan Waktu Pengawasan

Menurut Hasibuan dalam Busro (2018,161) ada beberapa sifat dan waktu pengawasan, yaitu :

1) *Preventive control* adalah pengawasan yang dilakukan sebelum kegiatan dilakukan untuk menghindari terjadinya penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaannya. *Preventive control* ini dapat dilakukan dengan cara:

- a. Menentukan proses pelaksanaan pekerjaan;
- b. Membuat peraturan dan pedoman pelaksanaan pekerjaan itu;
- c. Menjelaskan dan / atau mendemonstrasikan cara pelaksanaan pekerjaan itu;
- d. Mengorganisasi segala jenis kegiatan;
- e. Menentukan jabaran, *job description*, *authority*, bagi setiap individu karyawan.
- f. Menetapkan sistem koordinasi pelaporan dan pemeriksaan; dan
- g. Menetapkan sanksi-sanksi bagi karyawan yang membuat kesalahan.

2) *Repressive control* adalah pengawasan yang dilakukan setelah terjadi kesalahan dalam pelaksanaannya, dengan maksud agar tidak terjadi pengulangan kesalahan, sehingga hasilnya sesuai dengan yang diinginkan.

Repressive control ini dapat dilakukan dengan cara :

- a. Membandingkan antara hasil dan rencana;
- b. Menganalisis sebab-sebab yang menimbulkan kesalahan dan mencari tindakan perbaikannya;
- c. Memberikan penilaian terhadap pola pelaksanaannya, jika perlu dikenakan sanksi hukuman kepadanya.

- d. Menilai kembali prosedur-prosedur pelaksanaan yang ada; dan
 - e. Mengecek kebenaran laporan yang dibuat oleh petugas pelaksana.
- 3) Pengawasan saat proses dilakukan jika terjadi kesalahan segera diperbaiki.
 - 4) Pengawasan berkala adalah pengawasan yang dilakukan secara berkala, misalnya per bulan, per semester, dan sebagainya.
 - 5) Pengawasan mendadak (*sidak*) adalah pengawasan yang dilakukan secara mendadak untuk mengetahui apakah pelaksanaan atau peraturan-peraturan yang ada dilaksanakan atau tidak dilaksanakan dengan baik. Pengawasan mendadak ini sekali-kali perlu dilakukan supaya kedisiplinan karyawan tetap terjaga dengan baik.
 - 6) Pengawasan melekat (*waskat*) adalah pengawasan yang dilakukan secara integrative mulai dari sebelum dan sesudah kegiatan dilakukan.

2.1.4.8 Metode Pengawasan

Pelaksanaan pengawasan menurut Simbolan dalam Busro (2018,164) menggunakan metode-metode sebagai berikut :

1) Pengawasan langsung

Apabila pimpinan melakukan pemeriksaan langsung pada tempat pelaksanaan pekerjaan, baik dengan sistem inspeksi, verifikasi, maupun dengan sistem investigasi. Metode ini dimaksudkan agar segera dapat dilakukan tindakan perbaikan dan penyempurnaan dalam pelaksanaan pekerjaan.

2) Pengawasan tidak langsung

Apabila pimpinan melakukan pemeriksaan pekerjaan hanya melalui laporan-laporan yang masuk kepadanya. Laporan-laporan tersebut dapat berupa uraian kata-kata, deretan angka-angka atau statistik yang berisi gambaran atas hasil kemajuan yang telah tercapai sesuai dengan pengeluaran biaya/anggaran yang telah direncanakan.

3) Pengawasan formal

Pengawasan yang secara formal dilakukan oleh instansi yang bertindak atas nama pimpinan atau atas pimpinan sendiri. Dalam pengawasan ini biasanya telah ditentukan prosedur, hubungan dan tata kerjanya.

4) Pengawasan informal

Pengawasan yang tidak melalui saluran formal atau prosedur yang telah ditentukan. Pengawasan informal ini biasanya dilakukan oleh pimpinan dengan melalui kunjungan yang tidak resmi (pribadi), atau secara incognito. Hal ini untuk menghindarkan kekakuan dalam hubungan, antara pimpinan dan karyawan.

5) Pengawasan Administratif

Pengawasan yang dilakukan meliputi bidang pengawasan keuangan, kepegawaian, dan material.

6) Pengawasan teknis (*technical control*)

Pengawasan teknis merupakan pengawasan terhadap hal-hal yang bersifat fisik.

2.1.4.9 Tipe-tipe Pengawasan

Menurut Winardi dalam Busro (2018,165) dalam pengawasan terdapat beberapa tipe pengawasan, fungsi pengawasan dapat dibagi dalam tiga jenis tipe, atas dasar fokus aktivitas pengawasan, antara lain :

1. Pengawasan Pendahuluan (*Preliminary Control*)

Prosedur-prosedur pengawasan pendahuluan mencakup semua upaya manajerial dalam rangka memperbesar kemungkinan bahwa hasil-hasil aktual akan berdekatan hasilnya dibandingkan dengan hasil yang direncanakan. Pengawasan pendahuluan meliputi :

- a. Pengawasan kesiapan sumber daya manusia (kompetensi, jumlah, kualitas, dan sebagainya);
- b. Pengawasan sumber daya, bahan, alat, material;
- c. Pengawasan kesiapan, kecukupan, dan alokasi modal; dan
- d. Pengawasan pihak-pihak yang memberikan dukungan sumber-sumber daya finansial.

2. Pengawasan Pada Waktu Kerja Berlangsung (*Concurrent Control*)

Concurrent control terutama terdiri atas tindakan-tindakan para supervisor yang mengarahkan pekerjaan pada bawahan mereka. Direction berhubungan dengan tindakan-tindakan para manajer sewaktu mereka berupaya untuk :

- a. Mengajarkan para bawahan bagaimana cara penerapan metode-metode serta prosedur-prosedur yang tepat; dan
- b. Mengawasi pekerjaan mereka agar pekerjaan dilaksanakan sebagaimana mestinya. Proses memberikan pengarahan bukan saja meliputi cara dengan apa petunjuk-petunjuk dikomunikasikan melainkan juga meliputi sikap orang-orang yang memberikan penyerahan.

3. Pengawasan Feed Back (*Feed Back Control*)

Sifat khas dari metode-metode pengawasan feed back (*umpan balik*) adalah bahwa dipusatkan perhatian pada hasil-hasil historikal, sebagai landasan untuk mengoreksi tindakan-tindakan masa mendatang. Ada pun sejumlah metode pengawasan feed back yang banyak dilakukan oleh dunia bisnis yaitu :

- a. Analisis laporan keuangan (*financial statement analysis*)
- b. Analisis biaya standar (*standard cost analysis*)
- c. Pengawasan kualitas (*quality control*), dan
- d. Evaluasi hasil pekerjaan pekerja (*employee performance evaluation*).

2.1.4.10 Teknik Pengawasan

Menurut Siagian dalam Busro (2018,167) teknik-teknik pengawasan yang dapat digunakan antara lain :

- 1) Pengamatan langsung. Observasi langsung oleh manajemen untuk melihat sendiri bagaimana caranya para petugas operasional menyelenggarakan kegiatan dan menyelesaikan tugasnya. Teknik ini dapat berakibat sangat positif dalam implementasi strategi dengan efisien dan efektif. Dikatakan demikian karena dengan pengamatan langsung berbagai manfaat dapat dipetik, seperti :
 - a. Perolehan informasi “*on-the-spot*” bukan hanya tentang jalannya pelaksanaan berbagai kegiatan operasional, akan tetapi juga dengan demikian manajemen dapat segera “meluruskan” tindakan para pelaksana apabila diperlukan dan manajemen langsung dapat memberikan pengarahan tentang cara bekerja yang benar.

- b. Para bawahan akan merasa “diperhatikan” oleh pimpinannya sehingga dalam diri para bawahan tidak timbul kesan bahwa pimpinan “jauh” dan “tidak terjangkau” oleh para bawahan tersebut.

Kelemahan dalam penggunaan teknik ini terutama terletak pada kenyataan bahwa waktu manajemen akan sangat berharga itu sebagian “tersita” untuk melakukan kegiatan pengawasan dalam bentuk ini. Untuk mengatasi kelemahan ini, maka tugas pengawasan dapat diserahkan pada kepala bagian yang membidangi bidang pelaksanaan kegiatan. Dengan demikian, manfaat pengawasan langsung yang dilakukan pimpinan yaitu.

- a. Pimpinan mendapatkan informasi secara langsung dari bawahannya dan langsung dapat memperbaiki kesalahan karyawannya yang melakukan kesalahan.
 - b. Karyawan merasa diperhatikan oleh pimpinan karena pimpinan turun langsung kelapangan.
- 2) Melalui laporan, baik lisan maupun tertulis, dari pada pelaksana yang sehari-hari mengawasi secara langsung kegiatan para bawahannya. Dalam rangka pelaksanaan suatu strategi, laporan yang disampaikan oleh bawahan kepada atasannya harus memenuhi berbagai persyaratan, seperti :
- a. Penyampaian secara berkala,
 - b. Ditulis dalam format yang sudah ditentukan, dan
 - c. Mengandung informasi yang sifatnya kritical baik segi positif maupun segi negatif yang perlu segera mendapat perhatian manajemen.

- 3) Melalui penggunaan kuesioner yang respondennya adalah para pelaksana kegiatan operasional. Penggunaan kuesioner sangat bermanfaat apabila maksudnya adalah untuk menggali informasi tentang situasi nyata yang dihadapi di lapangan dari sejumlah besar tenaga pelaksana kegiatan operasional.

Namun kuesioner mempunyai kelemahan seperti :

- a. Memerlukan waktu untuk menyusun instrumen pertanyaan;
 - b. Karyawan tidak semuanya mengembalikan kuesioner yang telah dibagi;
 - c. Tidak mampu menggali akar permasalahan yang terjadi;
 - d. Bersifat sangat terbatas/parsial pada hal-hal yang dinyatakan; dan
 - e. Memerlukan waktu yang tidak sedikit untuk menyusun berbagai pertanyaan yang dipandang relevan untuk dinyatakan.
- 4) Wawancara apabila diperlukan wawancara dengan para penyelenggara operasional berbagai kegiatan operasional pun dapat dilakukan dalam rangka pengawasan. Dalam wawancara harus terjamin kebebasan pihak yang diwawancarai untuk menyampaikan informasi, terutama informasi yang menyangkut masalah dan segi-segi negatif penyelenggaraan berbagai kegiatan operasional tanpa dihantui oleh ketakutan akan menerima hukuman.

Teknik pengawasan, apakah menggunakan pengawasan kuesioner atau wawancara, dalam menggali informasi sangat tergantung pada :

1. Kejelasan rencana;
2. Target waktu yang menentukan batasan penyelesaian tugas;
3. Dukungan dana;

4. Dukungan sarana dan prasarana;
5. Sifat para atasan langsung;
6. Standar mutu hasil pekerjaan; dan
7. Tingkat toleransi terhadap deviasi yang masih dapat diterima.

2.1.4.11 Indikator Pengawasan

Menurut Handoko (2015,370) indikator pengawasan adalah sebagai berikut :

1. Akurat. Informasi tentang pelaksanaan kegiatan harus akurat. Data yang tidak akurat dalam sistem pengawasan dapat menyebabkan organisasi mengambil tindakan koreksi yang keliru atau bahkan menciptakan masalah yang sebenarnya tidak ada.
2. Tepat waktu. Informasi harus dikumpulkan, disampaikan dan dievaluasi secepatnya bila kegiatan perbaikan harus dilakukan segera.
3. Objektif dan menyeluruh. Informasi harus mudah dipahami dan bersifat objektif serta lengkap.
4. Terpusat pada titik-titik pengawasan strategik. Sistem pengawasan harus memusatkan perhatian pada bidang-bidang di mana penyimpangan-penyimpangan dari standar paling sering terjadi atau yang akan mengakibatkan kerusakan paling fatal.
5. Realistik secara ekonomis. Biaya pelaksanaan sistem pengawasan harus lebih rendah, atau paling tidak sama dengan kegunaan yang diperoleh dari sistem tersebut.
6. Relistik secara organisasional. Sistem pengawasan harus cocok atau harmonis dengan kenyataan-kenyataan organisasi.

7. Terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi. Informasi pengawasan harus terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi, karena (1) setiap tahap dari proses pekerjaan dapat mempengaruhi sukses atau kegagalan seluruh operasi, dan (2) informasi pengawasan harus sampai pada seluruh personalia yang memerlukannya.
8. Fleksibel. Pengawasan harus mempunyai fleksibilitas untuk memberikan tanggapan atau reaksi terhadap ancaman ataupun kesempatan dari lingkungan.
9. Bersifat sebagai petunjuk dan operasional. Sistem pengawasan efektif harus menunjukkan, baik deteksi atau deviasi dari standar, tindakan koreksi apa yang seharusnya diambil.
10. Diterima para anggota organisasi. Sistem pengawasan harus mampu mengarahkan pelaksanaan kerja para anggota organisasi dengan mendorong perasaan otonomi, tanggung jawab dan berprestasi.

2.1.5 Kinerja Karyawan

2.1.5.1 Pengertian Kinerja

Menurut Kasmir (2017,182) kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

Kinerja merupakan derajat penyusunan tugas yang mengatur pekerjaan seseorang. Jadi, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang

menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Kinerja merupakan ekspresi potensi seseorang dalam memenuhi tanggung jawabnya dengan menetapkan standar tertentu. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja (Afandi,2021:84).

Menurut Afandi (2021,84) ada beberapa syarat tolak ukur kinerja yang baik, yaitu :

- 1) Tolak ukur yang baik, haruslah mampu di ukur dengan cara yang dapat dipercaya.
- 2) Tolak ukur yang baik, harus mampu membedakan individu-individu sesuai dengan kinerja mereka.
- 3) Tolak ukur yang baik, harus sensitif terhadap masukan dan tindakan-tindakan dari pemegang jabatan.
- 4) Tolak ukur yang baik, harus dapat diterima oleh individu yang mengetahui kinerjanya sedang dinilai.

2.1.5.2 Kriteria-kriteria Kinerja

Kriteria kinerja adalah dimensi-dimensi pengevaluasian kinerja seseorang pemegang jabatan, suatu tim, dan suatu unit kerja, secara bersama-sama dimensi itu merupakan harapan kinerja yang berusaha dipenuhi individu dan tim guna mencapai strategi organisasi.

Menurut Afandi (2021,85) ada 3 jenis dasar kriteria kinerja yaitu :

- 1) Kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seseorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama

proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.

- 2) Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal. Sebagai contoh apakah SDM-nya ramah atau menyenangkan.
- 3) Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan makin ditekannya produktivitas dan daya saing internasional kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai dan dihasilkan.

Menurut Afandi (2021,86) kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. *Quantity of work* (kuantitas kerja) : jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
2. *Quality of work* (kualitas kerja) : kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan ditentukan.
3. *Job Knowledge* (pengetahuan pekerjaan) : luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. *Creativeness* (kreativitas) : keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.

5. *Cooperatation* (kerja sama) : kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
6. *Dependability* (ketergantungan) : kesadaran untuk mendapatkan kepercayaan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. *Initiative* (inisiatif) : semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. *Personal Qualities* (kualitas personal) : menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

2.1.5.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Afandi (2021,86) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

- 1) Kemampuan, kepribadian dan minat kerja.
- 2) Kejelasan dan penerimaan atau kejelasan peran seseorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.
- 3) Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.
- 4) Kompetensi yaitu keterampilan yang dimiliki seorang pegawai.
- 5) Fasilitas kerja yaitu seperangkat alat pendukung kelancaran operasional perusahaan
- 6) Budaya kerja yaitu perilaku kerja pegawai yang kreatif dan inovatif
- 7) Kepemimpinan yaitu perilaku pemimpin dalam mengarahkan pegawai dalam bekerja

- 8) Disiplin kerja yaitu aturan yang dibuat oleh perusahaan agar semua pegawai ikut mematuhiya agar tujuan tercapai.

2.1.5.4 Penilaian Kinerja

Menurut Afandi (2021,87) Pada prinsipnya penilaian kinerja adalah merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang di ekspresikan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Penilaian kinerja intinya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga karyawan, organisasi dan masyarakat memperoleh manfaat. Menurut Afandi (2021,88) tujuan penilaian kinerja terdapat pendekatan ganda terhadap tujuan penilaian prestasi kerja sebagai berikut :

- 1) Tujuan evaluasi hasil-hasil penilaian prestasi kerja digunakan sebagai dasar bagi evaluasi reguler terhadap prestasi anggota-anggota organisasi, yang meliputi :
 - a) Telaah gaji, keputusan-keputusan kompensasi yang mencakup kenaikan merit-pay, bonus dan kenaikan gaji lainnya merupakan salah satu tujuan utama penilaian prestasi.
 - b) Kesempatan promosi, keputusan-keputusan penyusunan pegawai (*staffing*) yang berkenaan dengan promosi, demosi, transfer dan pemberhentian karyawan merupakan tujuan kedua dari penilaian prestasi kerja.
- 2) Tujuan Pengembangan

- a) Informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk mengembangkan pribadi anggota-anggota organisasi.
- b) Mengukuhkan dan menopang prestasi kerja. Umpan balik prestasi kerja (*performance feedback*) merupakan kebutuhan pengembangan yang utama karena hampir semua karyawan ingin mengetahui hasil penilaian yang dilakukan.
- c) Meningkatkan prestasi kerja. Tujuan penilaian prestasi kerja juga untuk memberikan pedoman kepada karyawan bagi peningkatan prestasi kerja di masa yang akan datang.
- d) Menentukan tujuan-tujuan progresi karier. Penilaian prestasi kerja juga akan memberikan informasi kepada karyawan yang dapat digunakan sebagai dasar pembahasan tujuan dan rencana karier jangka panjang.
- e) Menentukan kebutuhan-kebutuhan pelatihan. Penilaian prestasi kerja individu dapat memaparkan kumpulan data untuk digunakan sebagai sumber analisis dan identifikasi kebutuhan pelatihan.

2.1.5.5 Dimensi Dan Indikator Kinerja

Menurut Afandi (2021,89) dimensi dan indikator kinerja yaitu :

- a) Dimensi hasil kerja yang terdiri dari tiga indikator yaitu :
 - 1) Kuantitas hasil kerja
 - 2) Kualitas hasil kerja
 - 3) Efisiensi dalam melaksanakan tugas
- b) Perilaku kerja yang terdiri dari tiga indikator yaitu :
 - 1) Disiplin kerja

- 2) Inisiatif
 - 3) Ketelitian
- c) Sifat pribadi yang terdiri dari tiga indikator yaitu :
- 1) Kepemimpinan
 - 2) Kejujuran
 - 3) Kreativitas

2.2 Penelitian Sebelumnya

Tabel 2.1

Penelitian Sebelumnya

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian, Jurnal, Volume, Nomor, Tahun	Variabel Yang Diteliti, Alat Analisis, Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Ina Namora Putri Siregar, Steven Yap, Cathryn Yinarta, Yasti Valen Ginting (2020)	Pengaruh Disiplin Kerja, Kepemimpinan, Dan Pengawasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Sejahtera Putra Solo, Jurnal Manajemen, Volume 6, Nomor 1 (2020)	Disiplin kerja (X1), Kepemimpinan (X2), Pengawasan (X3) dan Kinerja Karyawan (Y). Alat Analisis yang digunakan Analisis Regresi Linier Berganda. a. Hasil perhitungan pengujian hipotesis secara parsial diperoleh nilai thitung > ttabel atau $2,806 > 2,000$ dan signifikan yang diperoleh $0,007 < 0,05$, berarti bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima yaitu secara parsial disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. b. Hasil perhitungan pengujian hipotesis secara parsial diperoleh nilai thitung > ttabel atau $2,193 > 2,000$ dan signifikan yang diperoleh $0,032 < 0,05$, berarti bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima yaitu secara parsial kepemimpinan	Persamaan pada penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan analisis regresi linier berganda, kemudian persamaan pada variabel bebas disiplin kerja (X1), variabel kepemimpinan (X2), dan Kinerja Karyawan (Y)	Berbeda tempat, waktu penelitian, dan tahun penelitian.

			<p>berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>c. Hasil perhitungan pengujian hipotesis secara parsial diperoleh nilai thitung > ttabel atau $2,059 > 2,000$ dan signifikan yang diperoleh $0,044 < 0,05$, berarti bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima yaitu secara parsial pengawasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>d. Hasil pengujian diperoleh nilai Fhitung (11,240) > Ftabel (2,76) dan probabilitas signifikansi $0,000 < 0,05$, berarti bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima yaitu secara simultan disiplin kerja, kepemimpinan dan pengawasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>		
2	Goverd Adler Clinton Rompas, Bernhard Tewel, Lucky Dotulong (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengawasan, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Minahasa	<p>Gaya Kepemimpinan (X1), Pengawasan (X2), Disiplin Kerja (X3), dan Kinerja Pegawai (Y).</p> <p>Alat Analisis yang digunakan Analisis Regresi Linier Berganda.</p> <p>1. Gaya Kepemimpinan, Pengawasan dan Disiplin Kerja secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.</p> <p>2. Gaya Kepemimpinan secara parsial</p>	Persamaan pada penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan analisis regresi linier berganda,	Berbeda tempat, waktu penelitian, dan tahun penelitian.

		Tenggara, Jurnal EMBA, Volume 6, Nomor 4 (2018).	<p>tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.</p> <p>3. Pengawasan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.</p> <p>4. Disiplin Kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.</p>		
3	Ch. Katiandagho, S.L. Mandey., L. Mananeke (2014)	Pengaruh Disiplin Kerja, Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt. Pln (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado, Jurnal EMBA, Volume 2, Nomor 3 (2014).	<p>Disiplin Kerja (X1), Kepemimpinan (X2), Motivasi (X3), Kinerja Pegawai (Y). Alat Analisis yang digunakan analisis regresi linier berganda.</p> <p>1. Disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT.PLN (Persero) Wilayah Sulutenggo Area Manado.</p> <p>2. Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT.PLN (Persero) Wilayah Sulutenggo Area Manado.</p> <p>3. Motivasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT.PLN (Persero) Wilayah Sulutenggo Area Manado.</p> <p>4. Hasil analisis menunjukkan bahwa secara bersama-sama disiplin kerja, kepemimpinan dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai</p>	Persamaan pada penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan analisis regresi linier berganda, kemudian persamaan pada variabel bebas Disiplin Kerja (X1), Variabel Kepemimpinan (X2), Dan Kinerja Karyawan (Y)	Berbeda tempat, waktu penelitian, dan tahun penelitian. Dan perbedaan pada Variabel Motivasi (X3).

			pada PT.PLN (Persero) Wilayah Sulutenggo Area Manado.		
4	Sri Purnama (2018)	Pengaruh Pengawasan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Camat Panyabungan Barat Kabupaten Mandailing Natal (2018)	<p>Pengawasan (X1), Disiplin Kerja (X2), Dan Kinerja Pegawai (Y). Alat Analisis yang digunakan Analisis Regresi Linier Berganda.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengawasan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Camat Panyabungan Barat Kabupaten Mandailing Natal. 2. Disiplin Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Camat Panyabungan Barat Kabupaten Mandailing Natal. 3. Pengawasan, Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Camat Panyabungan Barat Kabupaten Mandailing Natal. 	Persamaan pada penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan Analisis Regresi Linier Berganda.	Berbeda tempat, waktu penelitian, dan tahun penelitian. Serta variabel yang diteliti hanya 2 (dua) variabel bebas (X) , dengan 1 (satu) variabel terikat (Y).
5	Nurhadi (2018)	Pengaruh Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Dinas Perhubungan	<p>Kepemimpinan (X1), Disiplin Kerja (X2), Dan Kinerja Pegawai (Y). Alat Analisis yang digunakan Analisis Regresi Linier Berganda.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Kantor Dinas 	Persamaan pada penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan Analisis Regresi Linier Berganda.	Berbeda tempat, waktu penelitian, dan tahun penelitian. Serta variabel yang diteliti hanya 2 (dua) variabel

		Kota Makassar (2018).	Perhubungan Kota Makassar. 2. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Kantor Dinas Perhubungan Kota Makassar.		bebas (X) , dengan 1 (satu) variabel terikat (Y).
--	--	-----------------------	---	--	---

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan Disiplin Kerja Dengan Kinerja Karyawan

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Dari uraian tersebut, dapat dikemukakan disiplin adalah suatu alat atau sarana bagi suatu organisasi untuk mempertahankan eksistensinya. Hal ini dikarenakan dengan disiplin yang tinggi, maka pegawai atau bawahan akan menaati semua peraturan-peraturan yang ada sehingga pelaksanaan pekerjaan dapat sesuai dengan rencana yang ditentukan (Afandi,2021:12).

Menurut Sutrisno dalam Siregar dkk (2020), kinerja karyawan akan dapat terwujud bila karyawan mempunyai komitmen dengan organisasi dan ditunjang dengan disiplin kerja yang tinggi.

2.3.2 Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan

Menurut Afandi (2021,103) Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kelompok menuju tercapainya sasaran. Kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi atau mendorong seseorang atau sekelompok orang agar bekerja secara sukarela untuk mencapai tujuan tertentu atau sasaran dalam situasi tertentu. Hal ini memberikan suatu perspektif bahwa seorang manajer dapat berperilaku sebagai seorang pemimpin, asalkan dia mampu mempengaruhi perilaku orang lain untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Wibowo dalam Siregar dkk (2020) tanpa kepemimpinan, maka manajemen menjadi cacat. Apabila hal tersebut tidak terjadi hasilnya adalah selalu kinerja buruk.

2.3.3 Hubungan Pengawasan dengan Kinerja Karyawan

Menurut Robert J. Mocker dalam Busro (2018,144) mengatakan bahwa pengawasan adalah 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 dan mengukur signifikansi 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.

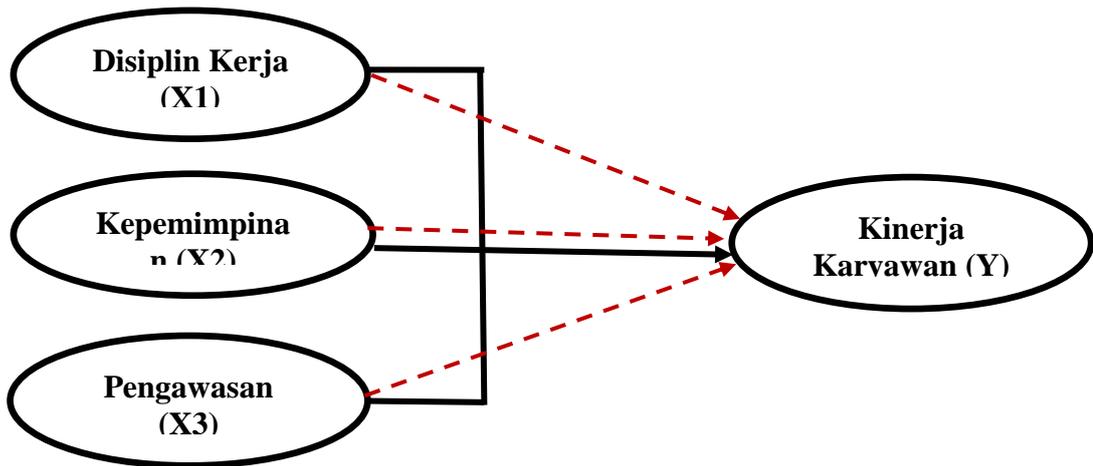
Pengawasan juga dapat dipahami sebagai suatu usaha untuk melakukan kendali terhadap karyawan dalam melakukan pekerjaannya yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan untuk mengukur apakah pekerjaan karyawan tersebut sudah sesuai atau belum dengan rencana yang telah ditetapkan perusahaan, dan apabila terjadi kesalahan dapat diperbaiki dan dicari solusi terbaik agar tidak terulang dikemudian hari.

2.4 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan pada uraian teori di atas, maka dalam penelitian ini penulis mengemukakan kerangka pemikiran yang bertitik tolak dari latar belakang masalah. Masalah yang diambil tersebut kemudian disajikan dalam bentuk judul

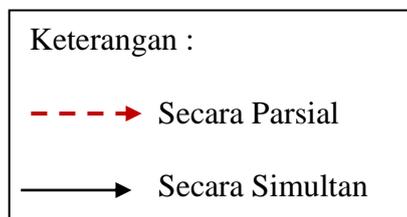
yang memiliki variabel Disiplin Kerja (X1), Kepemimpinan (X2), Pengawasan (X3), dan Kinerja Karyawan (Y).

Adapun kerangka pemikiran yang digunakan adalah sebagai berikut :



Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran



2.5 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2010,47) hipotesis dapat diartikan sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Hipotesis pada penelitian ini dapat dinyatakan Diduga Ada Pengaruh Antara Variabel Disiplin Kerja, Kepemimpinan, Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Syariah Indonesia KC Baturaja Rahman Hamidi Baik Secara Parsial Maupun Simulta