

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### **2.1.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

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 peningkatan kesejahteraan *stakeholder* (Kasmir, 2020).

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisien dan efektif sehingga tercapai tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat (Afandi, 2018).

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah manajemen memfokuskan diri memaksimalkan kemampuan karyawan atau anggotanya melalui berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai/karyawan menuju pengoptimalan tujuan organisasi (Edison et al., 2022).

###### **2.1.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Di dalam manajemen terdapat atau terdiri dari fungsi-fungsi manajemen. Secara umum fungsi manajemen terdiri dari 4 (empat) aspek yaitu (Kasmir, 2020):

1. Perencanaan
2. Pengorganisasian
3. Pelaksanaan

#### 4. Pengawasan

Sedangkan secara khusus fungsi manajemen terdiri dari 5 (lima) aspek yaitu:

##### 1. Perkiraan (*forecasting*)

Perkiraan adalah kegiatan untuk memperkirakan segala sesuatu yang akan terjadi sebelum perencanaan. Perkiraan kondisi yang akan terjadi di masa yang akan datang berdasarkan berbagai pertimbangan. Perkiraan dibutuhkan sebelum membuat suatu perencanaan, sehingga rencana dibuat dengan asumsi-asumsi tertentu.

##### 2. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah proses untuk menyusun suatu kegiatan dalam periode tertentu, termasuk target yang akan dicapai. Terkadang dalam menyusun rencana juga disebutkan dengan asumsi-asumsi tertentu berdasarkan kondisi tertentu.

##### 3. Pengorganisasian (*organizing*)

Setelah perencanaan disusun dan menghasilkan berbagai rencana, maka langkah selanjutnya adalah membentuk organisasi, sehingga menghasilkan struktur organisasi. Di dalam struktur organisasi sudah dibuatkan pekerjaan (*job*) masing-masing atau jabatan yang dibutuhkan. Masing-masing jabatan yang berisi tugas wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing.

#### 4. Pelaksanaan (*actuating*)

Langkah selanjutnya adalah menyediakan seluruh sarana dan prasarana guna mendukung rencana tersebut, seperti gedung, mesin, peralatan dan prasarana lainnya. Artinya sarana dan prasarana ini harus disesuaikan dengan rencana yang telah disusun. Demikian pula penyediaan sumber daya manusia haruslah disesuaikan dengan jumlah dengan kualifikasi yang telah ditetapkan atau dipersyaratkan.

Fungsi selanjutnya adalah melaksanakan rencana yang telah disusun dengan melakukan:

##### a. *Staffing*

Merupakan proses untuk menempatkan orang-orang pada tugas atau tempat yang telah ditetapkan sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan sebelumnya. Penempatan ini harus sesuai dengan metode *the right man, the right time and the right place*. Artinya menempatkan orang-orang yang benar pada tempat yang benar sesuai dengan keahlian dan kemampuannya serta pada waktu yang tepat.

##### b. *Directing*

Merupakan kegiatan mengarahkan tenaga kerja yang telah ditempatkan untuk melaksanakan pekerjaan. Dalam kegiatan ini diberikan tugas atau hal-hal apa saja yang akan dikerjakan, cara mengerjakan, tempat dikerjakan, waktu yang dibutuhkan dan hasil atau target yang harus dicapai.

#### 5. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian yaitu kegiatan untuk mengawasi kegiatan yang sudah direncanakan agar berjalan pada jalur yang telah disusun. Tujuannya adalah agar jangan sampai terjadi penyimpangan atau kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan.

#### **2.1.1.3. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Peranan sumber daya manusia dapat dibedakan menjadi 3 (tiga), yaitu sebagai berikut (I Komang Ardana, dikutip di Sugiarti, 2018):

##### 1. SDM pengemban misi perusahaan.

Semua perusahaan pasti memiliki visi dan misi, sasaran dan tujuan. Visi dan misi tidak akan tercapai tanpa diemban oleh SDM, masalahnya terletak pada kemampuan SDM untuk mengemban misi tersebut dengan baik, untuk itu perlu SDM yang memiliki keunggulan dan kesungguhan dalam bekerja sama mencapai tujuan organisasi.

##### 2. SDM sebagai pimpinan/manajer perusahaan.

Peranan pemimpin sangat penting dalam mencapai keberhasilan perusahaan, karena pimpinan yang menentukan dan memegang kunci dalam pengambilan keputusan setiap kebijakan perusahaan. Dalam menjalankan perannya, setiap pimpinan melakukan banyak kegiatan yaitu membantu perencanaan, memberikan perintah atau petunjuk, mengawasi pelaksanaan pekerjaan, menilai hasil kerja dan memberikan nasehat kepada pekerja.

### 3. SDM sebagai pekerja.

Peranan pekerja dalam perusahaan demikian penting sehingga semua unsur yang ada didalamnya akan berfungsi. Semua pekerja menginginkan hasil kerjanya mempunyai nilai dan sepadan dengan kedudukan seseorang. Karena tertarik akan berperan dalam salah satu bidang pekerjaan, manusia mau bekerja sehingga peran itu dapat dinilai sebagai salah satu motivasi. Peranan seorang pekerja dalam perusahaan dapat bermanfaat secara optimal apabila memiliki kemampuan dan diberikan kesempatan.

#### **2.1.1.4. Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Perencanaan sumber daya manusia mempunyai sistematis untuk meramalkan penawaran organisasi untuk masa depan dan permintaan untuk karyawan. Dengan mengestimasi jumlah dan jenis karyawan yang dibutuhkan, organisasi akan dapat merencanakan dengan lebih baik kegiatan rekrutmen, seleksi, pelatihan, perencanaan karier, dan kegiatan-kegiatan lainnya. Perencanaan SDM memungkinkan setiap bagian organisasi untuk menempatkan orang yang tepat. Selain itu, perencanaan SDM tidak hanya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah disetujui, tetapi juga menolong perusahaan untuk melaksanakan perencanaan jangka pendek dan perencanaan strategis jangka panjang (Afandi, 2018).

## **2.1.2. Pengawasan**

### **2.1.2.1. Pengertian Pengawasan**

Pengawasan adalah kegiatan untuk mengendalikan seluruh karyawan, agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana (Hasibuan, dikutip di Busro, 2018).

Pengawasan adalah keseluruhan kegiatan-kegiatan untuk menjamin agar semua pelaksanaan dapat berlangsung serta berhasil sesuai dengan apa yang direncanakan, diputuskan, dan dikomandokan (Widiana, 2020).

Pengawasan merupakan proses atau langkah pencegahan dari tindakan-tindakan penyimpangan fatal dan tindakan koreksi apabila terjadi penyimpangan-penyimpangan kecil yang dilakukan oleh karyawan dalam pelaksanaan kegiatan organisasi serta menjamin tujuan-tujuan organisasi dapat tercapai sesuai yang telah direncanakan sebelumnya (Effendi, dikutip di Situmeang, 2017).

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 (Mockler, dikutip di Anjasmara, 2020).

### **2.1.2.2. Tujuan dan Sasaran Pengawasan**

Tujuan melakukan pengawasan yaitu untuk (Busro, 2018):

1. Melakukan pengendalian secara sistematis.
2. Melihat kesesuaian tindakan dengan 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 dengan rencana, dan
10. Melihat pencapaian tujuan atau hasil yang diharapkan.

Meskipun efisiensi merupakan sasaran terakhir dari pengawasan, ada sasaran antara yang perlu dicapai. Sasaran-sasaran itu sebagai berikut (Siagian, dikutip di Busro, 2018):

1. Bahwa melalui pengawasan, pelaksanaan tugas-tugas yang telah ditentukan berjalan sungguh-sungguh sesuai dengan pola yang telah digariskan dalam rencana.
2. Bahwa struktur serta hierarki organisasi sesuai dengan pola yang ditentukan dalam rencana.
3. Bahwa seseorang sungguh-sungguh ditempatkan sesuai dengan bakat, keahlian, dan pendidikan, serta pengalamannya.

4. Bahwa usaha pengembangan keterampilan bawahan dilaksanakan secara berencana, kontinu, dan sistematis.
5. Bahwa penggunaan alat-alat diusahakan agar sehemat mungkin.
6. Bahwa sistem dan prosedur kerja tidak menyimpang dari garis-garis kebijakan yang telah tercermin dalam rencana.
7. Bahwa pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif dan rasional, dan tidak atas dasar persona *likes* dan *dislikes*.
8. Bahwa tidak terdapat penyimpangan dan/atau penyelewengan dalam penggunaan kekuasaan, kedudukan, dan terutama keuangan.

### **2.1.2.3. Jenis-jenis Pengawasan**

Jenis pengawasan bisa dibagi dalam berbagai macam, tergantung dari sudut mana seseorang memandangnya. Secara umum, pengawasan bisa dibagi dalam beberapa jenis yaitu (Widiana, 2020):

#### **1. Pengawasan Intern**

Pengawasan intern adalah semua sistem dan cara yang digunakan di dalam perusahaan sehingga tercapai tujuan organisasi, misalnya sistem akuntansi, personalia, struktur organisasi dan lain-lain.

#### **2. Pengawasan Ekstern**

Pengawasan ekstern adalah penggunaan sistem pengawasan dimana mekanisme pengawasan bisa berjalan dengan efektif karena pengaruh unsur ekstern suatu lembaga / perusahaan. Unsur ekstern tersebut seperti sistem politik, hukum, disiplin masyarakat, kebudayaan dan lain-lain.



### 3. Pengawasan diri

Pengawasan diri adalah kemampuan seseorang menguasai dirinya untuk tidak berbuat curang dan melanggar aturan. Jenis pengawasan ini sangat tergantung pada faktor keyakinan apakah kepada agama, Tuhan, etika, disiplin, adat, tradisi dan lain-lain.

#### **2.1.2.4. Faktor-Faktor yang Menyebabkan Perlunya Pengawasan**

Ada berbagai faktor yang membuat pengawasan semakin diperlukan oleh setiap organisasi. Faktor-faktor tersebut perlu diketahui untuk penerapan pengawasan itu sendiri. Faktor-faktor itu sebagai berikut (Handoko dikutip di Busro, 2018):

##### 1. Perubahan lingkungan organisasi.

Berbagai perubahan lingkungan organisasi terjadi terus-menerus dan tak dapat dihindari, seperti munculnya inovasi produk dan pesaing baru, ditemukannya bahan baku baru, adanya peraturan pemerintah baru, dan sebagainya.

##### 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 menjadi 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 atukah belum. Tanpa sistem pengawasan, manajer tidak dapat memeriksa pelaksanaan tugas bawahan.

#### **2.1.2.5. Metode Pengawasan**

Dalam pelaksanaan pengawasan juga diperlukan metode yang paling tepat digunakan agar pengawasan berjalan dengan baik. Oleh karena itu, atasan perlu mempelajari metode yang terbaik untuk digunakan. Pelaksanaan pengawasan menggunakan metode-metode sebagai berikut (Simbolon, dikutip di Busro, 2018):

1. Pengawasan langsung

Metode ini dimaksudkan agar segera dapat dilakukan tindakan perbaikan dan penyempurnaan dalam pelaksanaan pekerjaan. Adapun sistem pengawasan langsung oleh atasannya.

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 atau 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.

#### **2.1.2.6.Indikator Pengawasan**

Untuk menjadi efektif, sistem pengawasan harus memenuhi indikator tertentu. Adapun indikator pengawasan lebih terperinci sebagai berikut (Handoko, dikutip di Situmeang, 2017):

#### 1. Akurat

Informasi tentang pelaksanaan kegiatan harus akurat. Data yang tidak akurat dari sistem pengawasan dapat menyebabkan organisasi mengambil

tindakan koreksi yang keliru atau bahkan menciptakan masalah yang sebenarnya tidak ada.

2. Tepat waktu

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

3. Objektif dan menyeluruh

Informasi harus mudah dipahami dan bersifat objektif serta lengkap.

4. Terpusat pada titik-titik pengawasan strategik

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

5. Realistik secara ekonomis

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

6. Realistik secara organisasional

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

7. Terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi

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

8. Fleksibel

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

9. Bersifat sebagai petunjuk dan operasional

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

10. Diterima para anggota organisasi

Sistem pengawasan harus mampu mengarahkan pelaksanaan kerja para anggota organisasi dengan mendorong perasaan otonomi, tanggung jawab dan berprestasi.

### **2.1.3. Pengembangan Sumber Daya Manusia**

#### **2.1.3.1. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Pengembangan sumber daya manusia adalah cara untuk mencapai tujuan, agar tercipta berbagai kemajuan (terobosan, kreativitas, inovasi) baik dalam hal teknologi informasi maupun industri (Harras et al., 2020).

Pengembangan sumber daya manusia merupakan usaha yang telah direncanakan dan sistematis untuk meningkatkan pengetahuan karyawan baik secara moral, konseptual, teknis, dan teoritis sesuai dengan kebutuhan pekerjaan (Andika, dikutip di Andayani & Hirawati, 2021).

Pengembangan sumber daya manusia merupakan upaya terencana dari organisasi untuk jangka panjang, yang dilakukan untuk menjamin ketersediaan SDM sesuai dengan kebutuhan jabatan, serta ditujukan untuk peningkatan kinerja

individu yang bermuara pada kinerja organisasi (Kurniawati, dikutip di Gustiana et al., 2022).

Pengembangan Sumber Daya Manusia berkaitan dengan tersedianya kesempatan dan pengembangan belajar, membuat program-program *training* yang meliputi perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi atas program-program tersebut (Armstrong, dikutip di Lolowang et al., 2016).

### **2.1.3.2. Jenis-jenis Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Terdapat jenis-jenis pengembangan sumber daya manusia antara lain (Busono, dikutip di Andayani & Hirawati, 2021):

- a. Pengembangan secara informal, yaitu usaha dan keinginan individu dari karyawan untuk melatih dan mengembangkan individu dengan mempelajari referensi yang berkaitan dengan pekerjaannya.
- b. Pengembangan secara formal, yaitu karyawan yang mendapatkan tugas untuk mengikuti program pelatihan pendidikan yang dilakukan oleh perusahaan maupun dilakukan oleh lembaga lain.

### **2.1.3.3. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan secara benar akan memberikan keuntungan bagi perusahaan dan karyawan itu sendiri. Hal ini sesuai atau sejalan dengan tujuan yang ingin dicapai dari pengembangan sumber daya manusia itu sendiri. Berikut ini tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk (Kasmir, 2020):

1. Menggali bakat yang terpendam

Maksudnya setiap karyawan memiliki bakat-bakat tertentu yang belum dikembangkan. Dengan melalui pengembangan sumber daya manusia, maka bakat yang terpendam dapat ditimbulkan sehingga dapat dikembangkan semaksimal mungkin.

2. Penyegaran kembali

Artinya menyegarkan kembali semangat kerja dan meningkatkan rasa percaya diri yang makin menurun. Terutama bagi karyawan yang sudah bekerja bertahun-tahun di lingkungan tertentu, akan membuat suasana kerja menjadi tidak nyaman. Dengan melalui program pengembangan sumber daya manusia, maka karyawan akan menemukan kembali rasa kepercayaan dirinya, sekaligus menyegarkan kembali semangat kerjanya.

3. Memperbaiki kinerja karyawan

Artinya jika semula kinerja karyawan terus menurun dengan berbagai sebab, maka dengan mengikuti pengembangan sumber daya manusia, kinerjanya diharapkan akan meningkat. Hal ini disebabkan selama mengikuti pengembangan sumber daya manusia, karyawan terus ditempa sehingga menjadi makin mampu dan ahli dibidangnya.

4. Meningkatkan motivasi kerja

Artinya motivasi kerja karyawan untuk melakukan pekerjaan makin lemah. Dengan mengikuti pengembangan sumber daya manusia, maka diharapkan motivasinya kembali bangkit dan menguat.

5. Meningkatkan kegairahan dalam bekerja

Artinya selama bekerja karyawan kurang bergairah dalam bekerja dan tentu hal ini sangat tidak diinginkan. Dengan mengikuti pengembangan sumber daya manusia diharapkan karyawan kembali bergairah bekerja dan tidak loyo untuk mengerjakan pekerjaannya.

6. Meningkatkan semangat kerja

Artinya khusus untuk karyawan yang kurang bersemangat dalam bekerja. Dengan mengikuti pengembangan sumber daya manusia diharapkan timbul semangat baru untuk bekerja.

7. Kebutuhan promosi dan rotasi/mutasi karyawan

Artinya pengembangan sumber daya manusia dapat digunakan untuk menentukan promosi karyawan ke jenjang yang lebih tinggi.

8. Meningkatkan rasa kebersamaan

Artinya dengan mengikuti pengembangan sumber daya manusia otomatis akan timbul rasa kebersamaan dan kerja sama yang baik antar karyawan. Pengembangan sumber daya manusia dapat meminimalkan karyawan untuk memilih kepentingan pribadi.

#### **2.1.3.4.Indikator Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Beberapa hal dapat dilakukan untuk melihat sejauh mana pengembangan dapat berjalan dengan baik (efektif). Hasibuan berpendapat, inti dari pengembangan adalah kualitas karyawan, maka para manajer dapat memulainya dengan mengidentifikasi beberapa parameter yang berkaitan dengan hal tersebut, di antaranya (Harras et al., 2020):



a. Pendidikan

Suatu metode pengembangan yang memfokuskan pada peningkatan pengetahuan. Tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan daya pikir logis, analisis, dan dinamis sehingga dapat memberikan kontribusi dalam kebijakan strategis. Selain itu, pengembangan melalui metode pendidikan melatih daya strategis dari seorang pegawai itu sendiri, bagaimana ia mengembangkan diri sebagai individu yang strategis. Artinya, mampu menjadi stimulus bagi peningkatan operasional yang lebih efektif.

b. Pelatihan

Suatu metode pengembangan yang memfokuskan pada peningkatan keahlian kerja, dengan tujuan utamanya adalah dapat berkontribusi dalam hal peningkatan produktivitas.

c. Penugasan

Merupakan metode pengembangan yang berorientasi pada kesiapan mental (pengalaman). Di mana pegawai dituntut untuk adaptif dan respons terhadap berbagai dinamika dan kompleksitas kerja. Konsep ini menjadi sangat efektif ketika seorang karyawan menginjak pada masa kerja produktif.

#### **2.1.4. Kinerja Karyawan**

##### **2.1.4.1. Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu (Kasmir, 2020).

Kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi (Afandi, 2018).

Kinerja (*Performance*) adalah hasil pekerjaan seseorang yang dicapai berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*Job requirement*) (Bangun, dikutip di Manoppo et al., 2021).

Kinerja karyawan merupakan tingkat keberhasilan karyawan secara keseluruhan selama jangka waktu tertentu dalam melaksanakan pekerjaannya yang kemudian dibandingkan dengan indikator seperti kriteria atau target tertentu yang ditetapkan oleh perusahaan (Andika, dikutip di Andayani & Hirawati, 2021).

#### **2.1.4.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan baik hasil maupun perilaku kerja adalah sebagai berikut (Kasmir, 2020):

1. Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2. Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.

### 3. Rancangan kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.

### 4. Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik.

### 5. Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau dorongan untuk melakukan sesuatu dengan baik.

### 6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

#### 7. Gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seseorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Gaya kepemimpinan atau sikap pemimpin ini dapat memengaruhi kinerja karyawan.

#### 8. Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.

#### 9. Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik. Demikian pula jika seseorang tidak senang atau gembira dan tidak suka atas pekerjaannya, maka akan ikut memengaruhi hasil kerja karyawan. Jika dengan demikian kepuasan kerja dapat memengaruhi kinerja.

#### 10. Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, saran dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

#### 11. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi yang kurang baik.

#### 12. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya.

#### 13. Disiplin kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Karyawan yang disiplin akan memengaruhi kinerja.

#### **2.1.4.3. Indikator Kinerja Karyawan**

Perlu ada ukuran yang jelas untuk dapat menilai apakah seorang karyawan atau pegawai berkinerja. Hal tersebut dilakukan sebagai evaluasi terhadap tujuan organisasi dan kesejahteraan karyawan itu sendiri, di antaranya dapat dilihat dari (Harras et al., 2020):

a. Hasil kerja

Jika ada seseorang yang mencapai target maka orang tersebut telah berkinerja. Hasil kerja yang dimaksud adalah target atau tujuan yang tercapai baik secara jumlah (kuantitas) maupun mutu (kualitas).

b. Sikap kerja

Seseorang dikatakan berkinerja adalah memiliki sikap kerja yang dibutuhkan dalam mencapai target atau tujuan. Dengan kata lain, sikap kerja yang dimaksud adalah sikap taat di dalam mengikuti berbagai kebijakan, aturan, prosedur dan perintah organisasi.

c. Perilaku kerja

Seorang karyawan atau pegawai dikatakan berkinerja adalah memiliki perilaku kerja profesional. Artinya dalam menjalankan kerja dibutuhkan perilaku kerja yang terampil/terlatih, teratur, dan cermat.

d. Manfaat

Seseorang dapat dikatakan berkinerja adalah manfaat atau dampak. Hasil kerja yang telah dicapai memberikan pengaruh terhadap berbagai kebaikan organisasi seperti pencapaian prestasi, kemajuan, dan kesejahteraan bagi *stakeholder*. Lebih lanjut, manfaat berarti kebaikan yang diakibatkan oleh sebuah hasil kerja.

## **2.2. Hubungan Antar Variabel**

### **2.2.1. Hubungan Pengawasan dengan Kinerja Karyawan**

Pengawasan adalah proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan tersebut. 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 (Schermerhorn, dikutip di Busro, 2018).

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa pengawasan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Karena, dengan adanya pengawasan karyawan akan merasa bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Pengawasan yang dijalankan dengan baik dan efektif akan meminimalisir tindakan merugikan perusahaan. Pengawasan yang dilakukan di perusahaan bertujuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, karena pengawasan bertindak sebagai kriteria penilaian kerja. Apabila terdapat karyawan yang tidak menghiraukan pengawasan, maka dapat dipastikan kinerja karyawan tersebut akan menurun. Namun apabila karyawan menerima dengan diadakannya pengawasan, kinerja karyawan akan meningkat dan bisa memberikan keuntungan bagi perusahaan.

### **2.2.2. Hubungan Pengembangan Sumber Daya Manusia dengan Kinerja Karyawan**

Di dalam pengembangan sumber daya manusia untuk menyegarkan dan mengembangkan kemampuan karyawan. Kemudian juga akan dibekali dengan berbagai keterampilan untuk mengerjakan suatu pekerjaan. Pengembangan sumber daya manusia juga untuk menggali minat dan bakat karyawan yang sesungguhnya masih terpendam serta untuk mengubah perilaku karyawan seperti yang diinginkan perusahaan. Demikian pula yang merasa jenuh terhadap pekerjaannya setelah dikembangkan ke bidang lainnya menjadi lebih segar sehingga diharapkan kinerjanya akan meningkat (Kasmir, 2020).

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia dapat menciptakan karyawan yang memiliki kualifikasi dan kompetensi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan serta karyawan memiliki keterampilan yang lebih mumpuni untuk menyelesaikan pekerjaannya. Dengan begitu, karyawan akan memberikan yang terbaik untuk perusahaan dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga kualitas dan kuantitas karyawan meningkat. Hal tersebut tentu saja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin meningkat pengetahuan dan kompetensi karyawan, maka akan meningkat pula kinerja karyawan.

### **2.2.3. Hubungan Pengawasan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dengan Kinerja Karyawan.**

Agar sumber daya manusia dapat melakukan pekerjaan secara benar dan menghasilkan hasil yang benar, maka karyawan perlu dibekali dengan



kemampuan dan keahlian sesuai dengan bidang yang dikerjakannya. Di samping itu, sumber daya manusia yang melakukan pekerjaan haruslah dimotivasi secara terus-menerus agar tetap semangat untuk melakukan pekerjaannya. Hal yang tak kalah pentingnya adalah bahwa setiap pekerjaan harus selalu diawasi agar jangan sampai terjadi penyimpangan, baik disengaja maupun yang tidak disengaja. Jika terjadi penyimpangan maka seharusnya segera dilakukan pengendalian secepatnya. Kegiatan pengawasan sebaiknya dilakukan secara terus-menerus dan melekat, dengan seluruh aktivitas perusahaan. Selain pengawasan, program pengembangan sumber daya manusia juga diutamakan untuk karyawan dalam rangka menyegarkan kembali semangat kerjanya. Pengembangan sumber daya manusia juga dilakukan dalam rangka promosi karyawan yang bersangkutan ke jenjang yang lebih baik. Setelah mengikuti program pengembangan sumber daya manusia maka akan mengurangi tingkat kesalahan yang telah dibuatnya selama ini. Dan juga akan terlihat bakat yang dimilikinya, motivasi kerjanya akan meningkat sehingga diharapkan prestasi kerjanya juga ikut meningkat pula (Kasmir, 2020).

Dapat disimpulkan bahwa pengawasan dan pengembangan sumber daya manusia sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Karena dengan diadakannya kegiatan pengawasan dan pengembangan sumber daya manusia tersebut dapat meminimalisir tingkat kesalahan yang dapat merugikan perusahaan. Pengawasan dan pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan secara baik dan efektif bisa memberikan keuntungan bagi perusahaan dan karyawan itu sendiri, juga bisa mencapai tujuan yang telah ditetapkan, serta menciptakan

karyawan yang berkualitas dan kompeten. Dengan begitu, karyawan memiliki kemampuan dan semangat baru untuk menyelesaikan pekerjaannya dan akan bekerja dengan bersungguh-sungguh. Tentu hal ini berpengaruh dengan kinerja karyawan yang semakin meningkat.

### 2.3. 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.	Jennifer Candra, Cut Fitri Rostina, Debby & Ferren Angela (2022)	Pengaruh Disiplin kerja, Kompetensi Kerja dan Pengawasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Karya Inti Nusa Gemilang Medan. Management Studies and Entrepreneurship Journal Vol. 3 No. 2. 2022.	Variabel bebas : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disiplin Kerja</li> <li>• Kompetensi Kerja</li> <li>• Pengawasan</li> </ul> Variabel terikat : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja karyawan</li> </ul> Alat analisis : Regresi linier berganda Hasil penelitian : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Secara parsial tidak ada pengaruh signifikan antara variabel pengawasan kerja terhadap variabel kinerja.</li> <li>• Secara simultan disiplin kerja, kompetensi kerja dan pengawasan kerja mempengaruhi</li> </ul>	Persamaannya yaitu : Meneliti variabel pengawasan terhadap kinerja karyawan, menggunakan alat analisis regresi linier berganda, dan menggunakan metode kuantitatif.	Perbedaannya yaitu : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menggunakan variabel disiplin kerja dan kompetensi kerja.</li> <li>• Lokasi penelitian di PT. Karya Inti Nusa Gemilang Medan.</li> <li>• Jumlah karyawan 132 orang dan jumlah sampel sebanyak 99 orang.</li> </ul>

			variabel kinerja.		
2.	Tsali Baiti Nur Andayani & Heni Hirawati (2021)	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia Cabang Kota Magelang. Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara. Volume 3 No.2. Oktober 2021.	<p>Variabel bebas :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan</li> <li>• Pengembangan SDM</li> </ul> <p>Variabel terikat :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul> <p>Alat analisis : Regresi linier berganda</p> <p>Hasil penelitian :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Secara parsial variabel pelatihan tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan.</li> <li>• Secara parsial variabel pengembangan sdm berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan.</li> <li>• Sedangkan secara simultan variabel pelatihan dan pengembangan sdm memiliki pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan.</li> </ul>	<p>Persamaannya yaitu :</p> <p>Meneliti variabel pengembangan sdm terhadap kinerja karyawan, menggunakan alat analisis regresi linier berganda, dan menggunakan metode kuantitatif.</p>	<p>Perbedaannya yaitu :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menggunakan variabel pelatihan.</li> <li>• Lokasi penelitian di PT Pos Indonesia Cabang Kota Magelang.</li> <li>• Jumlah responden sebanyak 35 karyawan.</li> </ul>
3.	Rosinta	Pengaruh	Variabel bebas :	Persamaannya yaitu :	Perbedaannya yaitu :

	Romauli Situmeang (2017)	Pengawasan dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mitra Karya Anugrah Medan. Jurnal AJIE ( <i>Asian Journal of Innovation and Entrepreneurship</i> ). Vol. 02, No. 02. Mei 2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengawasan</li> <li>• Pengalaman Kerja</li> </ul> Variabel terikat : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul> Alat analisis : Regresi linier berganda Hasil penelitian : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Secara parsial variabel pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>• Secara simultan variabel pengawasan dan pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</li> </ul>	Meneliti variabel pengawasan terhadap kinerja karyawan, jumlah responden 30 orang, menggunakan alat analisis regresi linier berganda, dan menggunakan metode kuantitatif.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menggunakan variabel pengalaman kerja.</li> <li>• Lokasi penelitian di PT. Mitra Karya Anugrah Medan.</li> </ul>
4.	Ade Citra Anjasmara (2020)	Pengaruh Pengawasan dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. PLTU Bhakti Nugraha Yudha Energy Baturaja. Skripsi Universitas Baturaja.	Variabel bebas : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengawasan</li> <li>• Budaya Organisasi</li> </ul> Variabel terikat : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktivitas Kerja Karyawan</li> </ul> Alat analisis : Regresi linier berganda Hasil penelitian : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Secara parsial variabel pengawasan</li> </ul>	Persamaannya yaitu : Meneliti variabel pengawasan, menggunakan alat analisis regresi linier berganda, dan menggunakan metode kuantitatif.	Perbedaannya yaitu : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menggunakan variabel budaya organisasi dan produktivitas kerja karyawan.</li> <li>• Lokasi penelitian di PT. PLTU Bhakti Nugraha Yudha Energy Baturaja.</li> </ul>

		Tahun 2020	<p>berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Secara parsial variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.</li><li>• Sedangkan secara simultan variabel pengawasan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Jumlah responden pada penelitian ini sebanyak 39 orang.</li></ul>
--	--	------------	--	--	---



## 2.5. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono & Setiyawami, 2022). Hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul (Arikunto, dikutip di Hardani et al., 2020).

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah Diduga Ada Pengaruh Pengawasan ( $X_1$ ) dan Pengembangan Sumber Daya Manusia ( $X_2$ ) Terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) pada PT. Tonggak Ampuh Baturaja baik secara parsial maupun simultan.