

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Pengawasan**

##### **2.1.1 Pengertian Pengawasan**

Menurut Siagain (2007,p.102) menyatakan Pengawasan adalah keseluruhan upaya pengamatan pelaksanaan kegiatan operasional guna menjamin bahwa sebgaiian kegiatan tersebut sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Effendi (2014,p.205) Pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Menurut Mc. Farland(dalam Simbolon,2004,p. 61) adalah suatu proses dimana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan atau kebijakan yang telah ditentukan.

##### **2.1.2 Tujuan Pengawasan**

Tujuan utama dari pengawasan yaitu mengusahakan supaya apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Mencari dan memberitahu kelemahan kelemahan yang dihadapi. Adapun tujuan pengawasan menurut (Sukarna,2010,p.112) antara lain:

1. Untuk mengetahui jalannya pekerjaan lancar atau tidak.
2. Untuk memperbaiki kesalahan kesalahan yang dibuat oleh pegawai dan mengusahaakan pencegahan agar tidak terulang kembali kesalahan yang serupa atau timbulnya kesalahan baru.

3. Untuk mengetahui apakah penggunaan *budget* yang telah ditetapkan dalam *planning* terarah kepada sasaran nya sesuai dengan yang telah ditentukan..
4. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan biaya telah ditetapkan dalam *planning* atau tidak.
5. Untuk mengetahui hasil pekerjaan dengan membandingkan dengan apa yang telah ditetapkan dalam rencana (standar) dan sebagai tambahan.
6. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan kerja sesuai dengan prosedur atau kebijaksanaan yang telah ditentukan.

### **2.1.3 Fungsi Pengawasan**

Menurut Ernie dan Saefulah (2005,p.12) fungsi pengawasan adalah :

1. Mengevaluasi keberhasilan dan pencapaian tujuan serta target sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan .
2. Mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin ditemukan
3. Melakukan berbagai alternatif solusi atas berbagai masalah yang terkait dengan pencapaian tujuan perusahaan .

### **2.1.4 Tipe Tipe Pengawasan**

Menurut Efendi (2014,p.211) adapun tipe - tipe pengawasan sebagai berikut :

1. Pengawasan pendahuluan (*feed forward control*) atau steering control.

Yaitu melakukan antisipasi masalah masalah atau penyimpangan penyimpangan dari standar yang dibuat, sebelum tahap kegiatan tertentu diselesaikan.

2. Pengawasan secara bersamaan (*cooccurrentn control*) sering disebut pengawasan ya–tidak. Yaitu pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan .tipe pengawasan ini merupakan proses yang harus memenuhi persyaratan sebelum kegiatan dilaksanakan.
3. Pengawasan umpan balik (*feed back control*) atau past action control yaitu pengawasan yang dilakukan mengukur hasil dari suatu kegiatan yang telah selesai.

#### **2.1.5 Cara - Cara Pengawasan**

Menurut Hasibuan (2014,p.117) seorang manajer harus mempunyai berbagai cara untuk memastikan bahwa semua fungsi manajemen dilaksanakan dengan baik .hal ini dapat diketahui melalui proses control atau pengawasan. Cara-cara pengendalian atau pengawasan ini dilakukan sebagai berikut :

1. Pengawasan Langsung

Pengawasan yang dilakukan sendiri secara langsung oleh seorang manajer. Manajer memeriksa pekerjaan yang sedang dilakukan untuk mengetahui apakah dikerjakan dengan benar dan hasil hasilnya sesuai dengan yang dikehendaki.

2. Pengawasan Tidak Langsung

Pengawasan jarak jauh ,artinya dengan melalui laporan yang diberikan oleh bawahan. Laporan ini dapat berupa lisan atau tulisan tentang pelaksanaan pekerjaan dan hasil hasil yang telah dicapai.

### 3. Pengawasan Berdasarkan Terkecualian

Pengendalian yang di khususkan untuk kesalahan kesalahan yng luar biasa dari hasil atau standar yang diharapkan. Pengendalian semacam ini dilakukan dengan cara kombinasi langsung dan tidak langsung oleh manajer.

#### **2.1.6 Indikator - Indikator Pengawasan**

Menurut Sondang P. Siagain (2002) dalam (Ria Nurmalia,2012,p.108)

Pengawasan dapat diukur dari indikator sebagai berikut :

#### 1. Penetapan standar.

Pengawasan dilakukan dengan menetapkan standar kerja sebagai dasar atau batasan karyawan dalam menjalankan pekerjaan yang telah diberikan kepadanya untuk pencapaian tujuan perusahaan.

#### 2. Memantau atau diawasi dan dinilai oleh atasan

Atasan memiliki hak dan kewajiban untuk selalu melakukan pengontrolan atau pengawasan pada apapun yang dilakukan oleh karyawannya didalam lingkungan kerja untuk menghindarkan segala bentuk penyimpangan kerja.

#### 3. Pengukuran kerja

Baik buruknya pekerjaan karyawan harus dapat diukur oleh atasan sebagai bahan kajian atasan untuk melakukan penijauan perbaikan kerja karyawan pada perusahaan tersebut.

#### 4. Membandingkan

Proses membandingkan hasil dalam pekerjaan karyawan satu dengan karyawan yang lain dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam daya saing karyawan.

#### 5. Tindakan perbaikan atau koreksi.

Atasan perlu melakukan perbaikan atas kinerja karyawan yang kurang baik sebagai hasil evaluasi dari kinerja karyawan. Hal ini dilakukan, untuk pencapaian tujuan perusahaan.

## **2.2 Disiplin Kerja**

### **2.2.1 Pengertian Disiplin Kerja**

Menurut Sutrisno (2014, p.87) disiplin adalah sikap hormat terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan, yang ada dalam diri karyawan dan menyebabkan seseorang dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada peraturan dan ketetapan perusahaan. Menurut Handoko (2012, p.208), disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar - standar organisasional .

### **2.2.2 Bentuk Bentuk Disiplin Kerja**

Terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja menurut Rivai (2006, p.444) adalah sebagai berikut :

1. Disiplin retributive ( *retributive discipline* ) yaitu menghukum orang yang berbuat salah.

2. Disiplin korektif ( *corrective discipline*) berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
3. Perspektif hak-hak individu (*individual rights perspective*) yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner .
4. Perspektif utilitarian (*utilitarian Perspective*) yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak negatif nya

### **2.2.3 Sanksi Pelanggaran Disiplin Kerja**

Menurut Rivai (2006, p.450) pelanggaran kerja adalah setiap ucapan, tulisan, seseorang pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah di atur oleh pimpinan organisasi. Sedangkan sanksi pelanggaran kerja adalah hukuman disiplin yang dijatuhkan pimpinan organisasi kepada pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur pimpinan organisasi. Ada beberapa tingkat dan jenis pelanggaran kerja yang umumnya berlaku dalam suatu organisasi yaitu :

1. Sanksi pelanggaran ringan, dengan jenis :
  - a) Teguran lisan
  - b) Teguran tertulis
  - c) Pernyataan tidak puas secara tidak tertulis
2. Sanksi pelanggaran sedang, dengan jenis :
  - a) Penundaan kenaikan gaji
  - b) Penurunan gaji
  - c) Penundaan kenaikan pangkat
3. Sanksi Pelanggaran berat , dengan jenis :

- a) Penurunan pangkat
- b) Pembebasan dari jabatan
- c) Pemberentian dan pemecatan

#### **2.2.4 Tujuan Disiplin Kerja**

Menurut Sutrisno (2014,p.87) tujuan utama disiplin adalah untuk meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi. selain itu disiplin mencoba untuk mencegah kerusakan dan kehilangan harta, benda, mesin, peralatan dan perlengkapan kerja yang disebabkan oleh ketidak hati hatian, sedau gurau atau pencurian. Disiplin mencoba mengatasi kesalahan dan kelalaian disebabkan karena kurang perhatian ketidak mampuan dan keterlambatan.

#### **2.2.5 Faktor Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2014,p.89) Faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah :

##### **1. Besar kecilnya pemberian kompensasi**

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan oleh perusahaan.

##### **2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan**

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan semua karyawan akan memperhatikan bagaimana pimpinan

dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan dan sikap yang tidak merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan.

3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

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

4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Bila ada seseorang karyawan melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan sesuai dengan tingkatan pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggaran disiplin, sesuai dengan sangsi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi dan dalam hatinya berjaji tidak akan melakukan hal yang serupa.

5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan.

6. Ada tidaknya perhatian terhadap karyawan

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara satu dengan yang lain. Seorang karyawan tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang tetapi



mereka juga masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri. Keluhan dan kesulitan mereka ingin didengar dan dicarikan solusi.

#### 7. Diciptakan kebiasaan - kebiasaan tegaknya disiplin

Kebiasaan - kebiasaan positif itu antara lain:

- a. Saling Menghormati
- b. Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktu nya
- c. Sering mengikut sertakan karyawan dalam pertemuan penting.
- d. Memberitahu apabila ingin meninggalkan tempat kerja (izin) kemana dan untuk urusan apa walaupun kepada bawahan sekalipun.

### **2.2.6 Fungsi Disiplin Kerja**

Menurut Tu'u dalam Hartatik (2014,p.186) mengemukakan beberapa fungsi disiplin, yaitu :

#### 1. Menata kehidupan bersama

Disiplin berfungsi mengatur kehidupan bersama dalam suatu kelompok tertentu atau masyarakat, dengan begitu hubungan individu antara satu dengan yang lain lebih baik dan lancar.

#### 2. Membangun kepribadian

Disiplin juga dapat membangun kepribadian seorang pegawai, lingkungan yang memiliki disiplin yang tinggi sangat berpengaruh terhadap kepribadian seseorang. Lingkungan organisasi yang memiliki keadaan yang tenang, tertib dan tentram sangat berperan dalam membangun kepribadian yang baik.

### 3. Melatih kepribadian

Disiplin merupakan sarana untuk melatih kepribadian pegawai agar senantiasa menunjukkan kinerja yang baik. Sikap perilaku dan pola kehidupan yang baik dan berdisiplin terbentuk melalui satu proses yang panjang. Salah satu proses untuk membentuk kepribadian tersebut dilakukan melalui latihan, latihan dilaksanakan bersama antar pegawai, pimpinan dan seluruh personel yang ada dalam organisasi tersebut.

### 4. Hukuman

Disiplin yang disertai sanksi atau hukuman sangat penting, karena data memberikan dorongan kekuatan untuk menaati dan mematuhi, tanpa ancaman hukuman, dorongan ketaatan dan kepatuhan dapat menjadi lemah serta motivasi untuk mengikuti aturan yang berlaku menjadi berkurang .

### 5. Menciptakan lingkungan kondusif

Fungsi disiplin kerja adalah membentuk sikap, perilaku dan tata kehidupan berdisiplin didalam lingkungan ditempat seseorang itu berada, termasuk lingkungan kerja sehingga tercipta suasana tertib dan teratur dalam pelaksanaan pekerjaan.

#### **2.2.7 Indikator Indikator disiplin Kerja**

Menurut Sutrisno (2014,p.89) berpendapat bahwa faktor - faktor dari disiplin kerja itu ada lima yaitu :

#### 1. Frekuensi kehadiran

Salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan pegawai semakin tinggi frekuensi kehadirannya atau rendahnya tingkat kemangkiran maka pegawai tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi.

#### 2. Tingkat kewaspadaan

Pegawai yang dalam melaksanakan pekerjaannya selalu penuh perhitungan dan ketelitian memiliki kewaspadaan yang tinggi terhadap dirinya maupun pekerjaannya.

#### 3. Ketaatan pada standar kerja

Dalam melaksanakan pekerjaannya pegawai diharuskan menaati semua standar kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja dan kecelakaan kerja tidak terjadi atau dapat dihindari.

#### 4. Ketaatan pada peraturan kerja.

Dimaksudkan demi kelancaran dan kenyamanan dalam bekerja.

#### 5. Etika Kerja

Agar tercipta suasana harmonis dan saling menghargai antar sesama pegawai /karyawan.

### **2.3 Kinerja**

#### **2.3.1 Pengertian Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2007) dikutip dari Widodo, Suparo Eko (2015,p.131) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Mangkunegra (2007) menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi.

Nawawi (2004) dikutip dari Widodo, Suparno Eko (2015,p.130) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik bersifat fisik maupun non fisik. Sedangkan menurut Simanjuntak (2005) yang dikutip dari Widodo, Suparno Eko (2015,p,130) kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu.

### **2.3.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Simanjuntak (2005) yang dikutip dari Widodo, Suparno Eko (2015,p.133) kinerja dipengaruhi oleh :

1. Kualitas dan kemampuan pegawai. Yaitu hal – hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental dan kondisi fisik pegawai.
2. Sarana pendukung yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja dan hal – hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai.
3. Supra sarana, yaitu hal – hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

Menurut Sedarmayanti (2007) dikutip dari Widodo, Suparno Eko (2015,p.133) faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain : Sikap dan mental (motivasi kerja, disiplin kerja dan etika kerja), pendidikan, keterampilan, manajemen kepemimpinan, Tingkat penghasilan, gaji dan kesehatan, jaminan social, iklim kerja, sarana dan prasarana, teknologi serta kesempatan berprestasi.

### **2.3.3 Manfaat Penilaian Kinerja**

Menurut Sudarmayanti (2007) dikutip dari Widodod, Suparno Eko (2015,p.138) tujuan dari penilaian kinerja yaitu :

1. Untuk mengetahui keterampilan dan kemampuan pegawai.
2. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
3. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan pegawai seoptimal mungkin.
4. Mendorong terciptanya hubungan timbale balikyang sehat antara atasan dan bawahan.
5. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidamng kepegawaian khususnya kinerja pegawai dalam bekerja.
6. Secara pribadi, pegawai mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya.
7. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang kepegawaian.

### **2.3.4 Elemen dan Kriteria Sistem Penilaian Kinerja**

Karakteristik system penilaiankinerja yang efektif menurut Mondy dan Noe (2005) yang dikutip dari Widodo, Suparno Eko (2015,p.140), karakteristik system penilaian yang efektif adalah :

1. Criteria yang terkait dengan pekerjaan

Kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja pegawai harus berkaitan dengan pekerjaan/valid.

2. Ekspektasi Kinerja

Sebelum periode penilaian, para manajer harus menjelaskan secara gamblang tentang kinerja yang diharapkan kepada pekerja.

3. Standardisasi

Pekerja dalam kategori pekerjaan yang sama dan berada dibawah organisasi yang sama harus dinilai dengan menggunakan instrument yang sama.

4. Penilaian yang cakap

Tanggung jawab untuk menilai kinerja pegawai hendaknya dibebankan pada seseorang atau sejumlah orang, yang secara langsung mengamati palin tidak sampel yang representatif dari kinerja itu.

5. Komunikasi terbuka

Pada umumnya, para pekerja memiliki kebutuhan untuk mengetahui tentang seberapa baik kinerja mereka.

6. Akses karyawan terhadap hasil penilaian

Setiap pekerja harus memperoleh akses terhadap hasil penilaian.

7. Proses pengajuan keberatan

Dalam hubungannya dengan pengajuan keberatan secara formal atas hasil penilaiannya, penetapan *due process* merupakan langkah penting.

### **2.3.5 Indikator Kinerja**

Menurut Dharma (2003,p.355) indicktor kinerja dapat dibagi menjadi :

1. Kuantitas

pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan keluaran yang dihasilkan.

## 2. Kualitas

Pengukuran keluaran kualitatif mencerminkan pengukuran ‘tingkat kepuasan’, yaitu seberapa baik penyelesaiannya, ini berkaitan dengan bentuk keluaran.

## 3. Ketepatan

Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

### 2.4 Penelitian Terdahulu

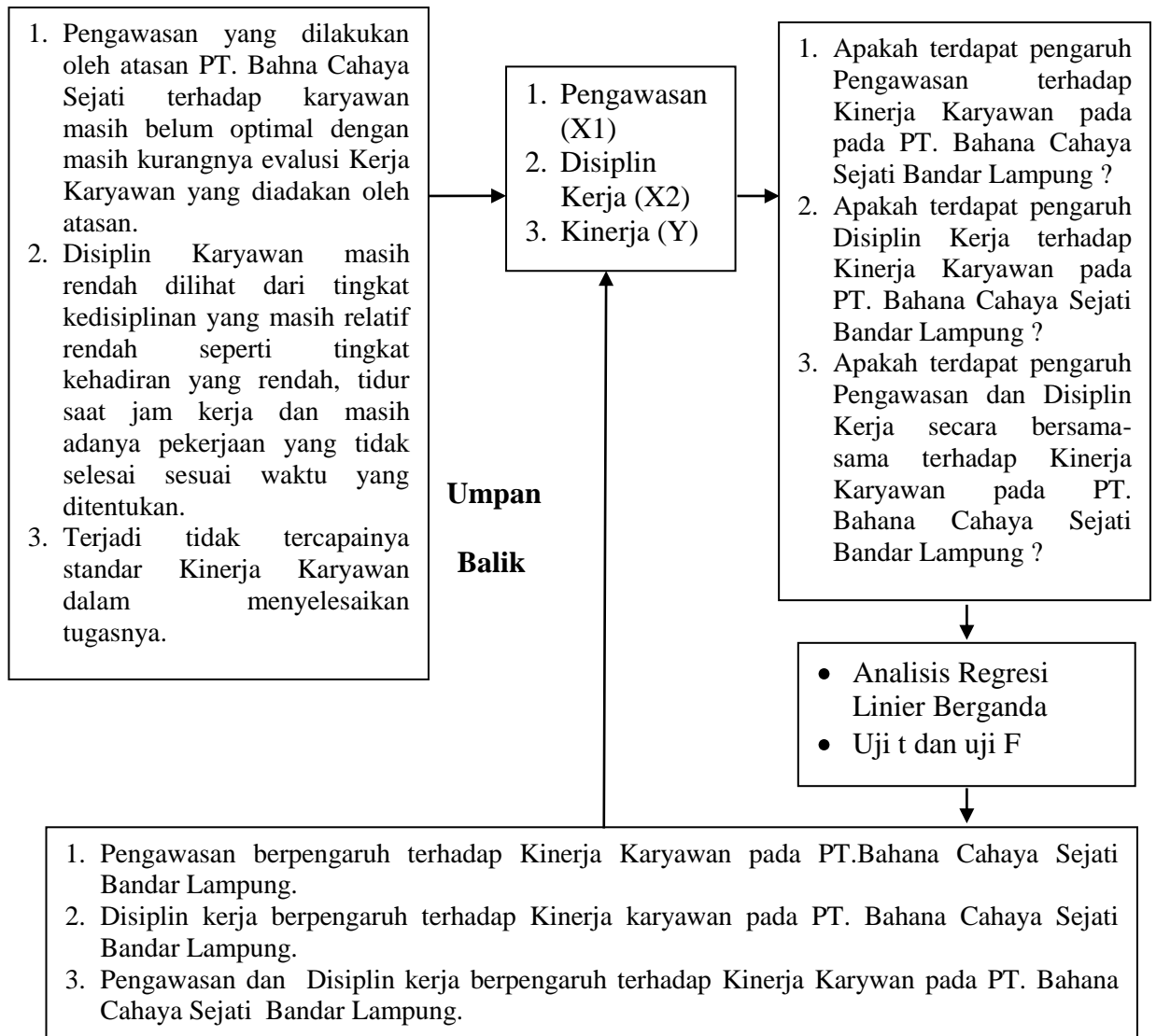
No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Nurjaman (2014)	Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai (Study Kasus di Inspektorat Kabupaten Indramayu	Pengawasan (X) dan kinerja pegawai (Y)	Analisis regresi linier sederhana.	Pengawasan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
2	Elvi Lastriani (2014)	Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja anggota pada Satlantas Polreta Pekanbaru	Disiplin kerja (X) dan Kinerja (Y)	Analisis Linier sederhana	Disiplin memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.
3	Tri Handjono (2014)	Analisis Pengaruh Motivasi, Disiplin kerja dan kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai Negeri Sipil	Motivasi (X1), Disiplin Kerja (x2), kemampuan kerja (X3) dan kinerja (Y)	Analisis regresi linier berganda	Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap

<b>No</b>	<b>Peneliti</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Variabel Penelitian</b>	<b>Metode Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
					kinerja.



## 2.5 Kerangka Pikir

Berdasarkan tinjauan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun suatu kerangka pemikiran dalam penelitian ini, seperti yang disajikan dalam gambar berikut ini:



## 2.6 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan dugaan sementara dari sebuah penelitian. Berdasarkan latar belakang, permasalahan, dan kerangka pikir tersebut maka dapat diambil hipotesis, Sugiyono (2014, p.64). Dalam kaitannya dengan permasalahan yang telah dikemukakan secara teoritis pemikiran di atas, maka dikemukakan hipotesis penelitiannya :

H1 : Terdapat pengaruh Pengawasan (X1) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada PT. Bahana Cahaya Sejati Bandar Lampung.

H2 : Terdapat pengaruh Disiplin Kerja (X2) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada PT. Bahana Cahaya Sejati Bandar Lampung.

H3 : Terdapat pengaruh Pengawasan (X1) dan Disiplin Kerja (X2) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada PT. Bahana Cahaya Sejati Bandar Lampung.