

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Indonesia merupakan wilayah yang rawan bencana. Hal tersebut dilatarbelakangi suatu realitas bahwa Indonesia dikelilingi tiga lempeng tektonik aktif, deretan gunung api aktif bagian dari ring of fire dan letak geografis yang dilewati garis khatulistiwa. Di samping itu kondisi hidrologi juga sangat berpengaruh terhadap fenomena alam yang dapat berujung bencana seperti angin puting beliung, banjir, banjir bandang dan longsor. Beragam teori telah diajukan untuk menjelaskan penyebab terjadinya bencana, mulai dari penggundulan hutan, lahan kritis, penyalahgunaan penggunaan lahan, sampai *global warming*.

Kota Padang Sidempuan secara geografis terletak antara 01018'07''-01028'19'' Lintang Utara dan antara 99018'53'' - 99020'35'' Bujur Timur. Berdasarkan posisi geografisnya, Kota Padang Sidempuan memiliki batas-batas sebelah Utara berbatasan dengan Kabupaten Tapanuli Selatan (Kecamatan Angkola Barat); Selatan - Kabupaten Tapanuli Selatan (Kecamatan Batang Angkola); sebelah Barat berbatasan dengan Kabupaten Tapanuli Selatan (Kecamatan Angkola Selatan); Timur – Kabupaten Tapanuli Selatan (Kecamatan Angkola Timur)

Berdasarkan data yang dihimpun bencana alam yang terjadi di Kota Padang Sidempuan diantaranya banjir/longsor, kebakaran hutan/lahan, angin puting beliung,

pohon tumbang, dan lain sebagainya. Berdasarkan Data Indeks Risiko Bencana Indonesia (2022) Kota Padang Sidempuan Provinsi Sumatera Utara dengan indeks rawan bencana Indonesia sebesar 128,00 yang termasuk dalam kategori sedang. Banjir dan longsor menjadi salah satu ancaman bencana yang berpotensi terjadi di Kota Padang Sidempuan. Hal ini dipengaruhi kondisi wilayah yang berupa perbukitan. Dengan kondisi tersebut, bencana banjir longsor di Kota Padang Sidempuan rutin terjadi setiap musim penghujan.

Bencana yang telah terjadi menghancurkan hasil-hasil pembangunan yang diperoleh dengan susah payah. Dana yang digunakan untuk tanggap darurat dan pemulihan pasca bencana juga telah mengurangi anggaran yang seharusnya dapat dimanfaatkan untuk pembangunan dan program-program pemberantasan kemiskinan. Jika terjadi bencana, masyarakat miskin dan kaum marjinal yang tinggal di kawasan rawan akan menjadi pihak yang paling dirugikan, karena jumlah korban terbesar biasanya berasal dari kelompok ini dan pemiskinan yang ditimbulkan oleh bencana sebagian besar akan menimpa mereka.

Mengingat korban terbesar dari bencana adalah kaum miskin di tingkat masyarakat dan yang pertama-tama menghadapi bencana adalah masyarakat sendiri, pemerintah mengembangkan program pengurangan risiko bencana berbasis komunitas, sesuai dengan tanggung-jawab negara untuk melindungi segenap bangsa dan seluruh tumpah darah Indonesia sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Salah satu strategi yang akan digunakan

untuk mewujudkan ini adalah melalui pengembangan desa-desa yang tangguh terhadap bencana. Upaya pengurangan risiko bencana berbasis komunitas yang akan dilaksanakan melalui pengembangan Desa Tangguh Bencana perlu dipadukan ke dalam perencanaan dan praktik pembangunan reguler. Agar pemerintah Kota Padang Sidempuan, dapat melaksanakan program pengembangan Desa Tangguh Bencana dan memadukannya sebagai bagian dari Rencana Pembangunan Jangka Menengah Pemerintah Kota Padang Sidempuan, dimana belum cukup dan optimalnya pelaksanaan pengembangan desa tangguh bencana untuk saat ini. Dimana Pemerintah Kota Padang Sidempuan telah melaksanakan pengembangan 2 desa tangguh bencana yaitu Desa Manegen dan Desa Goti Kecamatan Padang Sidempuan Tenggara

Untuk menjalankan program tersebut dan mengatasi persolahan tersebut, Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kota Padang Sidempuan harus memiliki sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang baik. Kinerja merupakan kemampuan seseorang dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Secara umum evaluasi kinerja menjelaskan mengenai suatu proses umpan balik atas kinerja yang lalu dan mendorong adanya produktivitas di masa mendatang.

Hasibuan (2019:44) menyatakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor penentu prestasi organisasi juga sebagai tingkat

pencapaian yang telah dicapai pegawai dalam meningkatkan kualitas kerja untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Kinerja pegawai dapat dilihat dari beberapa penilaian misalnya dengan penilaian kinerja dalam pemilihan pegawai berprestasi. Penilaian kinerja pegawai dilaksanakan oleh atasan sekali dalam 1 tahun (akhir desember tahun bersangkutan) yang terdiri atas unsur Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan nilai perilaku (NP). Nilai perilaku kerja mempengaruhi kinerja pegawai yang dievaluasikan harus relevan dan berhubungan dengan pelaksanaan tugas dan jabatan yang dinilai.

Untuk mengungkapkan fenomena tentang kinerja pegawai, peneliti melakukan prasarvei dengan melakukan pengamatan langsung ke lapangan dan diperkuat dengan hasil penjelesan dari Kepala Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kota Padang Sidempuan, dengan hasil bahwa permasalahan kinerja disebabkan oleh faktor internal dan eksternal. Untuk faktor internal diantaranya latar belakang disiplin ilmu aparatur belum memadai, masih kurangnya kendaraan dinas untuk operasional, pemahaman terhadap tatanan teknis kegiatan OPD masih belum optimal, Sedangkan untuk faktor eksternal fenomena yang terjadi diantaranya peraturan perundang-undangan yang terus berubah-ubah, tuntutan yang tinggi atas peran Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kota Padang Sidempuan terhadap penanganan kasus bencana, masih kurangnya sarana dan prasarana serta sumber daya yang memadai dalam rangka melaksanakan tugas pokok dan fungsi pelayanan, belum

optimalnya pemberdayaan masyarakat dalam penanggulangan bencana dan belum optimalnya peningkatan SDM dalam penanggulangan bencana yang terjadi.

Salah satu factor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai di Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kota Padang Sidempuan adalah kebijakan pimpinan. Peranan seorang atasan dalam membuat suatu kebijakan akan menentukan kinerja bawahannya, karena seorang atasan dalam organisasi mempunyai peranan sentral dalam kehidupan organisasi maupun berkelompok. Kebijakan pimpinan menjadi penunjang kelancaran penyelenggaraan kegiatan di Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kota Padang Sidempuan ini bisa menyangkut banyak hal dan berpedoman peraturan kerja. Kebijakan untuk memberikan kesempatan dan perlakuan yang sama bagi setiap pegawai dalam mengembangkan kemampuannya yang akan meningkatkan kualifikasinya, sehingga dapat melaksanakan tugas yang diberikan pimpinan dengan baik sesuai dengan standar dan ketentuan yang ada. Kepemimpinan merupakan faktor yang utama bagi berkembangnya sumber daya manusia di Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kota Padang Sidempuan. Salah satu peranan kepemimpinan yang dapat memberikan kontribusi untuk memperbaharui keterampilan pegawai dalam rangka mencapai kinerja pegawai adalah kebijakan pimpinan. Terkait dengan itu maka penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh komponen kebijakan pimpinan yang terdiri dari pembinaan, pelatihan dan pengembangan, pemberdayaan, partisipasi, dan pendelegasian terhadap kinerja pegawai. Dari hasil wawancara dengan 5 orang pegawai diperoleh fenomena tentang

kebijakan pimpinan di Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kota Padang Sidempuan diantaranya masih kurangnya pembagian tugas yang proposional sesuai bidang tugas. Hubungan linier ini didukung oleh beberapa penelitian terdahulu dari Umar Khafid dan Budi Fernando Tumanggor (2022) menarik kesimpulan bahwa kebijakan pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian dari Margono Mitrohardjono dan Anti Ningsihwati (2019), membuat kesimpulan bahwa kebijakan pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, Hasil penelitian dari Celiani et al. (2018) menghasilkan penelitian bahwa kebijakan pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Faktor berikutnya yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai di Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kota Padang Sidempuan adalah pengawasan yang baik dari atasan. Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang paling esensial, sebaik apapun pekerjaan yang dilaksanakan tanpa adanya pengawasan tidak dapat dikatakan berhasil. Pengawasan yang berhubungan dengan tindakan atau usaha penyelamatan jalannya instansi kearah tujuan yang diinginkan yakni tujuan yang telah direncanakan. Fenomena pengawasan yang diungkapkan oleh praservei berdasarkan hasil wawancara dengan 5 orang pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kota Padang Sidempuan dengan hasil bahwa masih kurangnya pengawasan atasan dalam memantau kegiatan bawahan dan kurangnya kepedulian atasan dengan bawahan yang menyebabkan banyaknya kesalahan dalam melakukan pekerjaan yang menjadi beban dan tanggungjawab pegawai. Beberapa

penelitian terdahulu yang menyatakan hubungan atau pengaruh antara pengawasan terhadap kinerja diantaranya penelitian dari Elvandari, Erlina Oktafia (2015) mengemukakan bahwa pengawasan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian dari Rara Saraswati (2015) mengemukakan bahwa pengawasan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan hasil penelitian dari Sami'an dan Estu Aprilian N.W, (2013) mengemukakan bahwa pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Aulia Rachman et al.(2024) dan Tengku Ahmad Helmi et al.(2024), membuat kesimpulan yang sama pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sementara hasil penelitian dari Firda Nova Manullang (2011) menyatakan pengawasan berpengaruh tidak positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian terdahulu di atas menunjukkan adanya *research gap*, sehingga menarik peneliti untuk melakukan penelitian lanjutan di Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kota Padang Sidempuan

Selain kebijakan pimpinan dan pengawasan, faktor berikutnya yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai di Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kota Padang Sidempuan adalah pengalaman kerja. Dimana pegawai yang memiliki banyak pengalaman kerja, maka kemampuan yang dimiliki pegawai akan menjadi lebih baik saat menjalankan pekerjaan, pegawai akan lebih termotivasi dalam bekerja dan memiliki kinerja yang tinggi. Berdasarkan hasil wawancara dengan 5 orang pegawai diperoleh penjelasan tentang fenomena pengalaman kerja pegawai di Badan

Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kota Padang Sidempuan diantaranya masih ada pegawai dalam tahap belajar dalam pemeriksaan dan masih ada yang kurang mengerti dalam menjalankan tugasnya masing-masing. Hasil penelitian dari Silvia Sari Sitompul, (2021) mengemukakan bahwa pengalaman kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian dari Novia Eka Maisuri et al. (2021) mengemukakan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian dari Randy Gunawan (2022) yang menyatakan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian Ari Zuwanda et al.(2024) membuat kesimpulan pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan pada uraian tersebut diatas, maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul : **Pengaruh Kebijakan Pimpinan, Pengawasan dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kota Padang Sidempuan.**

1.2. Identifikasi Masalah

1. Latar belakang disiplin ilmu pegawai belum memadai
2. Masih kurangnya kendaraan dinas untuk operasional
3. Pemahaman terhadap tatanan teknis kegiatan OPD masih belum optimal
4. Masih kurangnya sarana dan prasarana serta sumber daya yang memadai dalam rangka melaksanakan tugas pokok dan fungsi pelayanan
5. Belum optimalnya pemberdayaan masyarakat dalam penanggulangan bencana

6. Belum optimalnya peningkatan SDM dalam penanggulangan bencana yang terjadi.
7. Masih ada pegawai yang kurang mengerti dalam menjalankan tugasnya masing-masing
8. Masih kurangnya pembagian tugas yang proposional sesuai bidang tugas ke bawahan

1.3. Batasan Dan Rumusan Masalah

1.3.1. Batasan Masalah

Dalam penulisan ini penulis mencoba untuk membatasi permasalahan agar tidak terjadi kesalah pahaman dan pelebaran dalam pembahasan nantinya. Maka penulis membatasinya hanya pada pengaruh kebijakan, pengawasan, dan pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai di Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kota Padang Sidempuan

1.3.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada identifikasi masalah, maka sangat perlu merumuskan masalah pada penelitian ini, yang merupakan pokok permasalahan yang harus di jawab.

Rumusan masalah pada penelitian ini adalah :

1. Apakah ada pengaruh kebijakan pimpinan terhadap kinerja pegawai di Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kota Padang Sidempuan.
2. Apakah ada pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai di Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kota Padang Sidempuan.

3. Apakah ada pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai di Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kota Padang Sidempuan.
4. Apakah ada pengaruh kebijakan pimpinan, pengawasan dan pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai di Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kota Padang Sidempuan.

1.4. Tujuan Penelitian

Dalam suatu penelitian yang dilakukan, tujuan penelitian merupakan hal-hal yang sangat penting bila diuraikan terlebih dahulu untuk memudahkan penelitian yang akan dilakukan. Adapun tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kebijakan pimpinan terhadap kinerja pegawai di Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kota Padang Sidempuan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai di Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kota Padang Sidempuan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai di Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kota Padang Sidempuan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kebijakan pimpinan, pengawasan dan pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai di Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kota Padang Sidempuan.

1.5. Manfaat penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan dan bermanfaat baik secara teoritis dan praktis bagi berbagai pihak antara lain :

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan terutama dalam implementasi teoritik peningkatan kinerja pegawai.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis penelitian ini diharapkan bermanfaat dan memberikan kontribusi praktis kepada berbagai pihak antara lain :

a. Untuk Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kota Padang Sidempuan

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan informasi bagi instansi, mengenai faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai

b. Untuk Pegawai

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan dan informasi bagi pegawai agar selalu berupaya berkomitmen dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai pegawai yang siap siaga, serta menambah wawasan dan pengetahuan pegawai tentang bagaimana mengoptimalkan kinerja dalam upaya meningkatkan kinerja Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kota Padang Sidempuan pada

umumnya.

c. Untuk Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah perbendaharaan dan memperkaya informasi empirik dalam hal-hal yang diteliti, sehingga bermanfaat bagi peningkatan kinerja pegawai yang dapat dipakai sebagai referensi atau rujukan dengan mengubah atau menambah variabel lain sekaligus dapat menyempurnakan penelitian ini.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Uraian Teoritis

2.1.1. Kinerja

2.1.1.1. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi yang di tempatkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi. Kinerja suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil disuatu instansi. Hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai haruslah dapat memberikan kontribusi yang penting bagi instansi yang dilihat dari segi kualitas dan kuantitas yang dirasakan oleh instansi dan sangat besar manfaatnya bagi kepentingan instansi dimasa sekarang dan yang akan datang

Beberapa ahli mendefinisikan kinerja secara berbeda, misalnya Dessler (2018:80) mendefinisikan kinerja sebagai perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan.

Mangkuprawira (2019:87) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja baik secara kuantitas maupun secara kualitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan.

Menurut Rivai (2020:87) kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap pegawai sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai tersebut sesuai dengan peranannya dalam organisasi.

Sedarmayanti (2019:76) menyatakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara ilegal dan tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan etika.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas dapat penulis simpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja seseorang baik secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan dan diukur dalam periode tertentu. Kinerja merupakan hal hal penting untuk diperhatikan karena keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat bergantung kepada kinerja pegawainya. Kinerja didalam organisasi sangat bervariasi antara seorang pegawai dengan pegawai lainnya. Variasi kinerja tersebut disebabkan karena kemampuan pegawai yang berbeda-beda sehingga kualitas dan kuantitas kerja yang dihasilkan akan bervariasi pula.

2.1.1.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja memiliki peranan strategis dalam setiap organisasi karena pencapaian tujuan organisasi sangat bergantung kepada kinerja pegawai. Dengan demikian, tuntutan terhadap pemahaman faktor-faktor yang mempengaruhi

kinerja pegawai sering menjadi pusat perhatian baik bagi pihak praktisi maupun akademisi.

Beberapa ahli SDM mengemukakan pendapat yang berbeda tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, misalnya Mangkunegara (2019:88) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dapat dikelompokkan atas tiga faktor, yaitu :

1) Faktor individual yang terdiri dari :

- a. Kemampuan atau kecerdasan, adalah tingkat kemampuan, kecerdasan emosional dan kecerdasan intelektual yang dimiliki oleh pegawai dalam melaksanakan tugas
- b. Latar belakang, adalah latar belakang pendidikan dari masing-masing pegawai
- c. Demografi, adalah lingkungan tempat kerja pegawai

2) Faktor psikologis yang terdiri dari :

- a. Persepsi, adalah sebuah proses saat individu mengatur dan menginterpretasikan kesan-kesan sensoris mereka guna memberikan arti bagi lingkungan mereka
- b. Attitude. yaitu sikap terhadap objek tertentu yang dapat merupakan sikap pandangan atau sikap perasaan tetapi sikap tersebut tetapi sikap tersebut disertai kecenderungan untuk bertindak sesuai dengan sikap objek itu. Jadi *attitude* bisa diterjemahkan dengan tepat sebagai sikap dan kesediaan beraksi terhadap suatu hal

- c. Kepuasan kerja, merupakan perbandingan antara harapan dengan kenyataan yang diterima oleh pegawai. Kepuasan kerja dapat terwujud apabila harapan pegawai dapat menjadi kenyataan
 - d. *Personality*, merupakan sesuatu yang sifatnya individual, dalam arti tidak seorang pun mempunyai *personality* yang sama
 - e. Pembelajaran, adalah setiap perubahan perilaku yang relatif permanen, terjadi sebagai hasil dari pengalaman
 - f. Motivasi kerja, adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya
- 3) Faktor organisasi yang terdiri dari :
- a. Kepemimpinan
 - b. Penghargaan
 - c. Struktur
 - d. Karakteristik pekerjaan.

Robbins (2018:221) menjelaskan bahwa kinerja dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu :

1) Faktor Individu

Faktor individu merupakan faktor yang ada dalam diri pegawai, misalnya kemampuan fisik, mental, pengetahuan dan keterampilan.

2) Faktor Organisasi

Faktor organisasi merupakan sistem yang dianut oleh organisasi dimana tempat pegawai bekerja, misalnya kepemimpinan, kompensasi, pelatihan, dan tatakelola prganisasi (*corporate governance*).

3) Faktor Lingkungan

Lingkungan kerja yang kondusif akan menciptakan suasana kerja yang harmonis, sementara lingkungan kerja yang tidak kondusif akan dapat menyebabkan terjadinya konflik kerja dan bahkan hubungan yang tidak baik yang mengarahkan pada saling mencuriagai dan tidak percaya antar pekerja.

Samsuddin (2018:77) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah komitmen organisasi, kepemimpinan, stres kerja (tekanan kerja), budaya organisasi, keterlibatan dalam organisasi, dan kepuasan kerja. Menurut Dessler (2012:98) faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan pegawai, motivasi kerja, komitmen organisasi, budaya organisasi dan karakteristik pekerjaan.

2.1.1.3. Karakteristik Kinerja

Menurut Hasibuan (2019:146), karakteristik orang yang memiliki kinerja tinggi adalah sebagai berikut :

- a. Memiliki tanggung jawab yang tinggi.
- b. Tidak takut mengambil dan menanggung resiko.
- c. Mempunyai tujuan yang realistis.
- d. Mempunyai rencana kerja yang menyeluruh serta berjuang untuk merealisasi tujuan tersebut
- e. Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- f. Mencari sebuah kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

2.1.1.4. Indikator Kinerja

Berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (ASN), dengan PP ini maka penilaian kinerja ASN terjamin objektivitasnya, dan tak bisa lagi didasarkan dengan kedekatan atasan semata. Nantinya, ASN yang tidak memenuhi kinerja terukur berdasarkan perencanaan terancam dikenakan sanksi administrasi, bahkan bisa diberhentikan. Indikator yang menjadi penilaian kinerja ASN ada dua :

- 1) Hasil kerja yang dicapai pada unit kerja sesuai Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)

SKP adalah rencana kinerja dan target yang akan dicapai oleh seorang ASN yang harus dicapai setiap tahun.

Penyusunan SKP setiap ASN berbeda-beda :

- a. Untuk SKP bagi pejabat pimpinan tinggi, disusun berdasarkan perjanjian kinerja unit kerja yang dipimpinnya dengan memperhatikan rencana strategis dan rencana kerja tahunan.
- b. SKP bagi pejabat pimpinan tinggi utama, disetujui oleh menteri yang mengoors sekretariatikan. Sedangkan SKP bagi pejabat pimpinan tinggi madya disetujui oleh pimpinan instansi pemerintah. Sedangkan SKP bagi pejabat pimpinan tinggi pratama disetujui oleh pejabat pimpinan tinggi madya.
- c. SKP bagi pejabat pimpinan tinggi yang memimpin unit kerja paling sedikit mencantumkan indikator kinerja yang terkait dengan tugas dan fungsi serta kinerja penggunaan anggaran.

- d. SKP bagi pejabat pimpinan unit kerja mandiri disetujui oleh menteri atau pejabat pimpinan tinggi yang mengoorsekretariatikannya
- e. Untuk SKP bagi pejabat administrasi, disetujui oleh atasan langsung.
- f. Adapun SKP bagi pejabat fungsional disusun berdasarkan SKP atasan langsung dan organisasi/unit kerja.
- g. Ketentuan penyusunan SKP sebagaimana dimaksud tidak berlaku bagi ASN yang diangkat menjadi Pejabat Negara atau pimpinan anggota lembaga non struktural, diberhentikan sementara, menjalani cuti di luar tanggungan negara, atau mengambil masa persiapan pensiun.
- h. Dalam PP ini menegaskan SKP yang telah disusun dan disepakati sebagaimana dimaksud ditandatangani oleh ASN dan ditetapkan oleh Pejabat Penilai Kinerja ASN, ditetapkan setiap tahun pada bulan Januari.

Penilaian SKP dilakukan dengan menggunakan hasil pengukuran kinerja yang dilakukan oleh Pejabat Penilai Kinerja ASN. Khusus pejabat fungsional, penilaian SKP dapat mempertimbangkan penilaian dari Tim Penilai Angka Kredit Jabatan Fungsional.

2) Perilaku kerja

- a. Penilaian perilaku kerja ASN, meliputi aspek: orientasi pelayanan, komitmen, inisiatif kerja, kerja sama, dan kepemimpinan.
- b. Untuk penilaian perilaku kerja dilakukan dengan membandingkan standar perilaku kerja dalam jabatan. Penilaian perilaku kerja dalam jabatan, dilakukan oleh pejabat penilai kinerja ASN, yang dapat berdasarkan penilaian rekan kerja setingkat dan/atau bawahan langsung.

Penilaian kinerja ASN dapat dilakukan dengan memberikan bobot masing-masing unsur penilaian :

- 1) 70% untuk penilaian SKP, dan 30% untuk penilaian Perilaku Kerja.
- 2) 60% untuk penilaian SKP, dan 40% untuk penilaian Perilaku Kerja.

Keterangan :

- a. Penilaian Kinerja ASN dengan bobot 70% untuk penilaian SKP dan 30% untuk penilaian.
- b. Perilaku Kerja dilakukan oleh Instansi Pemerintah yang tidak menerapkan penilaian
- c. Perilaku Kerja dengan mempertimbangkan pendapat rekan kerja setingkat dan bawahan langsung.
- d. Sedangkan Penilaian Kinerja ASN dengan bobot 60% untuk penilaian SKP dan 40% untuk penilaian Perilaku Kerja dilakukan oleh Instansi Pemerintah yang menerapkan penilaian Perilaku Kerja dengan mempertimbangkan pendapat rekan kerja setingkat dan bawahan langsung.

Tabel 2.1. Penilaian Kinerja ASN

Penilaian	Nilai	Apresiasi yang Diberikan
Sangat Baik	Apabila ASN memiliki Nilai dengan angka 110 – 120. Menciptakan ide baru dan/atau cara baru dalam peningkatan kinerja yang memberi manfaat bagi organisasi atau negara.	ASN yang menunjukkan penilaian kinerja dengan predikat “Sangat Baik” berturut-turut selama 2 tahun dapat diprioritaskan untuk diikutsertakan dalam program kelompok rencana suksesi (talent pool) pada instansi yang bersangkutan.
Baik	Apabila ASN memiliki nilai dengan angka 90 – 120	ASN yang menunjukkan penilaian kinerja dengan predikat “Baik” berturut-turut selama 2 tahun, menurut PP ini, dapat diprioritaskan

		untuk pengembangan kompetensi lebih lanjut sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
Cukup	Apabila ASN memiliki nilai dengan angka 70 (tujuh puluh) <- angka 90 (sembilan puluh).	
Kurang	Apabila ASN memiliki nilai angka 50 (lima puluh) – angka 70 (tujuh puluh). dan	
Sangat Kurang	Apabila ASN memiliki nilai dengan angka < 50 (lima puluh).	

Sumber : PP Nomor 30 Tahun 2019

Untuk mengukur kinerja dalam penelitian ini maka peneliti berpedoman pada PP Nomor 30 Tahun 2019 dengan indikator dari Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yaitu :

1) Orientasi pelayanan

Yaitu cakupan kegiatan instansi yang didesain untuk menciptakan dan memberikan pelayanan prima

2) Integritas

Merupakan gambaran diri pegawai dalam suatu organisasi yang terlihat dari perilaku dan tindakan sehari-hari. Integritas menunjukkan konsistensi antara ucapan dan keyakinan yang tercermin dalam perbuatan sehari-hari

3) Komitmen

Suatu pengabdian atau perjanjian pada diri sendiri terhadap suatu hal dalam jangka waktu yang lama

4) Disiplin

Disiplin merupakan sikap dan perasaan taat dan patuh terhadap nilai-nilai yang dipercaya merupakan tanggung jawabnya

5) Kerjasama

Kerjasama adalah sebuah sikap mau melakukan suatu pekerjaan secara bersama-sama tanpa melihat latar belakang orang yang diajak bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan

6) Kepemimpinan

Kemampuan seorang pemimpin untuk mengendalikan, memimpin, mempengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

2.1.2. Kebijakan Pimpinan

2.1.2.1. Pengertian Kebijakan Pimpinan

Keberhasilan sebuah organisasi tidak lepas dari eksistensi pimpinan.

Pimpinan merupakan seorang yang mempunyai tanggung jawab dalam menjalankan dan mengimplementasikan kebijakan-kebijakan yang telah dibuat menjadi sebuah keputusan dalam organisasi. Ia mempunyai kekuasaan yang luas untuk menentukan kebijakan yang harus dijalankan dalam rangka pencapaian tujuan. Pimpinan mempunyai wewenang untuk mengarahkan kegiatan para anggotanya. Kepemimpinan dan manajemen yang kuat penting untuk keefektifan organisasi secara optimal.

Marwansyah (2019:56), kebijakan adalah serangkaian konsep dan azas yang menjadi garis besar dan dasar rencana dalam pelaksanaan urusan organisasi dan tugas-tugas yang dikembangkan sesuai situasi dan kondisi, serta cara-cara bertindak sebagai pemimpin. Namun ada juga yang mendefinisikan kebijakan merupakan alat untuk mencapai sebuah tujuan.

Artinya, kebijakan adalah seperangkat tindakan pemimpin yang didesain untuk mencapai hasil-hasil tertentu yang diharapkan oleh pegawai sebagai konstituen pemimpin.

Marwansyah (2019:59), istilah yang merujuk pada pengertian pemimpin, yaitu kata “umara” yang sering disebut juga sebagai ulil amri. Ulil amri atau pejabat adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan orang lain. Dengan kata lain, pemimpin adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus organisasi agar tujuan organisasinya tercapai dan pegawainya sejahtera

Marwansyah (2019:66), kebijakan pimpinan adalah seperangkat tindakan pemimpin yang di desain untuk mencapai hasil-hasil tertentu yang diharapkan oleh pegawai sebagai konstituen pemimpin yang menjadi garis besar dan dasar rencana dalam pelaksanaan urusan organisasi dan tugas-tugas yang dikembangkan sesuai situasi dan kondisi.

Amstrong (2018:98), kebijakan pimpinan diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menetapkan dan mengarahkan suatu gagasan menjadi sebuah keputusan dalam organisasi yang harus dijalankan dengan menerapkan secara maksimum kemampuan yang dimiliki dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang ditetapkan. Buchori Zainun (2017:88) menyatakan bahwa timbulnya kebijakan pimpinan dalam suatu organisasi dapat bersumber dari :

- a. Manajer puncak yang menetapkannya sebagai pedoman bagi bawahan dalam pelaksanaan tugas-tugas mereka. Kebijakan seperti

ini ruang lingkungannya luas, yang memungkinkan bawahan untuk menjabarkannya lebih lanjut. Kadar sentralisasi dan desentralisasi kebijakan tergantung pada kadar pemusatan atau penyebarluasan wewenang (otoritas).

- b. Dalam praktek, barangkali hampir semua kebijakan tertentu berasal dari himbauan yang timbul dari kasus-kasus luar biasa yang dinaikkan kepada hirarki wewenang manajemen.
- c. Kebijakan dapat timbul dari tindakan-tindakan yang dipandang dan diyakini orang sebagai kebijakan, misalnya para pegawai akan segera memahami kebijakan yang sebenarnya kalau mereka bekerja dalam perusahaan yang telah menetapkan kebijakan memproduksi barang-barang berkualitas baik, menjaga kebersihan atau mempromosikan pegawai dari dalam.
- d. Kebijakan dapat berasal dari luar (*external imposed*) misalnya dari pengaruh pemerintah, kebijakan yang dibatasi oleh peraturan perundang-undangan, persyaratan perolehan bantuan, asosiasi lokal dan regional, kelompok sekolah dan organisasi sosial.

Suatu kebijakan tidak hanya berkaitan dengan satu permasalahan saja. Oleh karena itu pendekatannya melibatkan berbagai pihak dalam lingkup suatu organisasi yang masing-masing pihak mempunyai kepentingan yang berbeda-beda. Kebijakan ini bersifat dinamis karena akan diterapkan kepada pegawai dalam organisasi yang memiliki kecenderungan untuk berubah mengikuti perkembangan.

Barker (2012:112) mengatakan bahwa kepemimpinan di masa yang akan datang cenderung mengarah pada *teaching organization* yang dapat mengantisipasi perubahan dan keaneka ragaman *knowledge, skill* dan *ability* sumber daya manusia, sehingga meningkatkan kinerja perusahaan.

Irham Fahmi (2019:87) mengatakan bahwa kepemimpinan berkaitan dengan kemampuan untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan. Seorang pemimpin sukses karena mampu bertindak sebagai pengarah dan pendorong yang kuat serta berorientasi pada tujuan yang ditetapkan.

Menurut Barker (2012:117), pemimpin yang baik harus memiliki beberapa karakteristik sebagai berikut :

1. Tanggung jawab yang seimbang. Keseimbangan di sini adalah antara tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan dan tanggung jawab terhadap orang yang harus melaksanakan pekerjaan tersebut.
2. Model peranan yang positif. Peranan adalah tanggung jawab, perilaku atau prestasi yang diharapkan dari seseorang yang memiliki posisi khusus tertentu. Oleh karena itu pemimpin yang baik harus dapat dijadikan panutan dan contoh bawahannya.
3. Memiliki ketrampilan komunikasi yang baik. Pemimpin yang baik harus dapat menyampaikan ide-idenya secara ringkas dan jelas, serta dengan cara yang tepat.

4. Memiliki pengaruh positif. Pemimpin yang baik memiliki pengaruh yang baik terhadap pegawainya dan menggunakan pengaruh tersebut untuk hal yang positif

Pengaruh adalah seni menggunakan kekhususan untuk menggerakkan atau mengubah pandangan orang lain ke arah suatu tujuan atau sudut pandang tertentu.

5. Mempunyai kemampuan untuk menyakinkan orang lain. Pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang dapat menggunakan ketrampilan komunikasi dan pengaruhnya untuk menyakinkan orang lain akan sudut pandangnya serta mengarahkan mereka pada tanggungjawab, tidak terhadap sudut pandang tersebut.

Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memobilisasi, menyelaraskan, memimpin kelompok, dan menjelaskan gagasan yang dihasilkan agar dapat diterima dan dilaksanakan oleh anggota organisasi. Pemimpin penting dalam mempengaruhi perubahan, bertanggung jawab untuk menggerakkan setiap usaha dan hambatan untuk menjamin kejelasan visi. Pemimpin harus dapat menciptakan iklim organisasi dimana pegawai merasa bebas tapi penuh tanggung jawab.

Kesuksesan sebuah organisasi di kompetensi global ditentukan oleh kecepatan organisasi untuk berubah sesuai dengan lingkungan bisnisnya. Kesimpulan yang dapat diambil dari uraian di atas adalah kepemimpinan mempunyai efek yang penting terhadap upaya organisasi mendapatkan daya saing dan keuntungan di era globalisasi. Pemimpin bertanggungjawab untuk

mengerakkan setiap usaha dan hambatan untuk menjamin kejelasan visi. Pemimpin harus dapat menciptakan iklim organisasi dimana pegawai merasa bebas tapi penuh tanggungjawab.

Para pimpinan organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu pegawai dengan pegawai lainnya yang berada di bawah pengawasannya. Walaupun pegawai-pegawai bekerja pada tempat yang sama namun kinerja mereka tidaklah sama. Secara garis besar perbedaan kinerja ini disebabkan oleh dua faktor yaitu : faktor individu dan situasi kerja. Perubahan situasi bawahan dan kondisi sosial, politik, ekonomi dan kebijakan yang mendukung harus dicermati dalam rangka menentukan perilaku kepemimpinannya agar dapat berhasil dalam mengelola organisasi yang dipimpinnya, karena kebijakan itu sangat mempengaruhi penerapan manajemen organisasi.

Pengambilan keputusan secara analitis merupakan salah satu aspek fundamental dalam organisasi. Pengambilan keputusan bukan menjadi wewenang tunggal pimpinan atau manager. Pegawai juga membuat keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka dan organisasi tempat mereka bekerja. Jadi semua individu dalam organisasi terlibat dalam pengambilan keputusan, yaitu menentukan pilihan antara dua atau lebih alternatif.

Anggota organisasi memberikan kontribusi dalam menentukan kedudukan kepemimpinan, membuat proses kepemimpinan berjalan sesuai dengan misi dan mereka juga mempunyai kontribusi terhadap pembentukan

kualitas kepemimpinan. Perilaku pemimpin yang efektif antara lain tergantung pada tindakan para pengikutnya, apakah menerima baik atau menolak pimpinannya tanpa mempedulikan apa yang menjadi kebijakannya. Ada hubungan yang positif dan signifikan antara pola perilaku kepemimpinan dengan kinerja kelompok/anggota organisasi.

Seorang pimpinan harus memahami strategi peningkatan kinerja dan implementasi kinerja yang mampu menegakkan disiplin pada hal-hal yang sudah menjadi komitmen bersama. Seorang yang ingin berhasil dalam kepemimpinannya harus mampu memberikan pencerahan atau sebagai pertimbangan dalam berperilaku bawahannya atau menentukan alternatif kebijakan yang tepat sesuai dengan tujuan.

Hasibuan (2019:94) mengatakan bahwa kualitas keputusan yang diambil pimpinan sangat penting peranannya dalam dua hal yaitu :

1. Kualitas keputusan pimpinan secara langsung mempengaruhi peluang karir, penghargaan (*reward*) dan kepuasan kerja.
2. Keputusan manajerial memiliki kontribusi terhadap keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi.

Oleh karena itu, setiap pimpinan harus selalu siap menghadapi evaluasi dan kritik terhadap keputusan-keputusan yang dibuatnya. Suatu keputusan yang diambil dapat dilakukan evaluasi untuk mengukur, apakah hasil pengambilan keputusan baik atau jelek. Adapun evaluasinya antara lain

- a. Mengevaluasi hasil keputusan, apakah pengaruh dari hasil keputusan mengarah pada pencapaian tujuan organisasi yang ditentukan.
- b. Mengevaluasi proses yang dilakukan dalam pengambilan keputusan jangka panjang, proses yang salah cenderung berpotensi memberikan hasil yang negatif.

Pengambilan keputusan merupakan suatu proses untuk memilih suatu rangkaian tindakan dari dua atau lebih alternatif yang mencakup penentuan pilihan dan pemecahan masalah. Pengambilan keputusan yang mengoptimalkan proses dan hasil dalam membuat suatu keputusan adalah rasional, yaitu dia membuat pilihan-pilihan yang konsisten dan memaksimalkan nilai dalam batasan tertentu.

Pilihan-pilihan dalam pengambilan keputusan mengikuti model enam langkah (Robbins, 2018:70), yaitu :

1. Mendefinisikan masalah.
2. Mengidentifikasi kriteria keputusan.
3. Menimbang kriteria.
4. Menghasilkan alternatif.
5. Menilai semua alternatif pada masing-masing kriteria.
6. Menghitung keputusan optimal.

Pengambilan keputusan rasional memerlukan kreatifitas yaitu, kemampuan untuk mengkombinasikan ide dengan cara yang unik atau membuat gabungan yang tidak umum dari beberapa ide. Kreatifitas

memungkinkan pengambil keputusan lebih sepenuhnya menilai dan memahami masalah, termasuk melihat masalah yang tidak dilihat orang lain. Manfaat lain dari kreatifitas adalah membantu pengambilan keputusan untuk mengidentifikasi semua alternatif yang baik.

Perlu diperhatikan bahwa tak ada satu model yang dapat menjamin bahwa pimpinan selalu membuat keputusan yang benar. Meskipun demikian, pimpinan yang menggunakan model yang rasional, intelektual dan sistematis lebih berpeluang untuk berhasil dibandingkan dengan pimpinan yang menggunakan pendekatan model yang bersifat informal. Kombinasi dari keduanya dapat digunakan sebagai alternatif yang dapat dipilih oleh pimpinan. Setiap pimpinan dapat memilih berbagai pendekatan yang dianggap paling sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi.

2.1.2.2. Bentuk-Bentuk Kebijakan Pimpinan

Di dalam beberapa kajian bahwa terdapat beberapa bentuk kebijakan seorang pemimpin dalam memotivasi pegawainya, ada yang berbentuk penghargaan dan ada yang berbentuk hukuman. Menurut Winardi (2021:66), bentuk-bentuk ini jelas hanya untuk membangkitkan gairah pegawai dalam menjalankan tugas yang telah diembankan kepadanya guna mencapai tujuan organisasi yang telah disepakati, yaitu :

a. Penghargaan

Penghargaan (*reward*) adalah tujuan pembayaran yang diterima dan tingkat kesesuaian antara pembayaran tersebut dengan pekerjaan yang dilakukan. Dengan demikian, penghargaan (*reward*) adalah sebuah bentuk

apresiasi kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan, baik dari perorangan ataupun suatu lembaga yang biasanya diberikan dalam bentuk material atau ucapan. Di dalam suatu organisasi terdapat istilah insentif, yang merupakan penghargaan dalam bentuk material atau non material yang diberikan oleh pihak pimpinan organisasi kepada pegawainya agar mereka bekerja dengan menjadikan modal motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Penghargaan tersebut mencakup: imbalan uang, status, promosi, dan rasa hormat. Imbalan uang adalah imbalan ekstrinsik yang utama, yang secara umum diakui bahwa uang adalah pendorong utama, namun jika pegawai tidak melihat tidak ada hubungannya antara prestasi dengan kenaikan yang pantas, uang tidak akan menjadi motivator yang kuat sehingga perlu diciptakan sistem penilaian prestasi yang jelas. Status adalah penghargaan antara pribadi yaitu dengan menugaskan individu pada pekerjaan yang berwibawa. Promosi adalah perpindahan seorang pegawai dari suatu tempat atau jabatan lain yang lebih tinggi. Rasa hormat atau pengakuan adalah penggunaan manajerial atas pengakuan atau penghargaan melibatkan pengetahuan manajer tentang pelaksanaan pekerjaan yang baik.

b. Hukuman

Hukuman (*punishment*) adalah sebuah cara untuk mengarahkan sebuah tingkah laku agar sesuai dengan tingkah laku yang berlaku secara umum. Dalam hal ini, hukuman diberikan ketika sebuah tingkah laku yang tidak diharapkan ditampilkan oleh orang yang bersangkutan atau orang yang bersangkutan tidak memberikan respon atau tidak menampilkan sebuah

tingkah laku yang diharapkan. Di dalam menjalankan organisasi diperlukan sebuah aturan dan hukuman yang berfungsi sebagai alat pengendali agar kinerja pada 15 organisasi tersebut dapat berjalan dengan baik. Jika aturan dan hukuman dalam suatu organisasi tidak berjalan baik maka akan terjadi konflik kepentingan baik antar individu maupun antar organisasi. Pada beberapa kondisi tertentu, penggunaan hukuman dapat lebih efektif untuk merubah perilaku pegawai, yaitu dengan mempertimbangkan waktu, intensitas, jadwal, klarifikasi, dan impersonalitas (tidak bersifat pribadi).

2.1.2.3. Indikator Kebijakan Pimpinan

Sikap pimpinan dalam setiap perusahaan itu boleh berbeda beda, tetapi pada hakikatnya sama bertujuan untuk mendorong gairah kerja, agar dapat mencapai tujuan perusahaan yang maksimal. Berikut beberapa indikator kebijakan pimpinan menurut Marwansyah (2019:71) sebagai berikut :

- a. Memiliki strategi yang jelas dan dikomunikasikan dengan baik.

Pemimpin mempunyai strategi yang jelas dan realistis dan anggota percaya terhadap pimpinan dalam melakukan perubahan kearah yang lebih baik.

- b. Kepedulian kepada anggota dan lingkungan.

Memberikan perhatian dan motivasi kerja anggota dan memperhatikan lingkungan dan karyawan bekerja.

- c. Memotivasi anggota untuk meningkatkan kompetensi.

Memotivasi anggota untuk membekali diri dengan pengetahuan dan keahlian dalam usaha meningkatkan kompetensi.

d. Menjaga kekompakan anggota tim.

Menjaga anggota untuk bekerja dalam tim yang solid dan harmonis.

e. Menghargai perbedaan dan keyakinan.

Menghargai setiap perbedaan untuk tujuan lebih baik.

2.1.3. Pengalaman Kerja

2.1.3.1. Pengertian Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja adalah salah satu poin yang diprioritaskan dan sangat diperlukan. Pengalaman kerja Pegawai menentukan tingkat pemanfaatan keterampilan. Pengalaman kerja adalah pengetahuan atau keterampilan yang diketahui dan dikendalikan oleh seseorang sebagai hasil dari tindakan atau pekerjaan yang telah dilakukan dalam jangka waktu tertentu, dengan mempertimbangkan pengalaman kerja pegawai, Instansi dapat menentukan posisi sesuai dengan keahlian mereka.

Menurut Sedarmayanti (2019:75) seorang pegawai dikatakan berpengalaman atau memiliki pengalaman tentang suatu pekerjaan apabila seseorang yang bersangkutan telah mengalami pekerjaan tersebut. Pengalaman akan terjadi ketika seseorang tersebut sudah lama berada dalam suatu pekerjaan, sehingga memahami seluk beluk dan cara yang baik dalam menghasilkan barang/jasa. Tinggi rendahnya pengalaman seseorang tergantung pada lamanya ia menjalani pekerjaannya.

Sutrisno, Edy (2019:77), pengalaman kerja merupakan keterampilan atau pengetahuan yang telah dikuasai oleh seseorang akibat dari pekerjaan yang telah

dilakukan selama beberapa waktu. Pengalaman adalah faktor utama dalam meningkatnya keterampilan seseorang dalam berarti jiwa dan kemampuan seseorang akan lebih baik jika orang tersebut telah melaksanakan situasi yang sebenarnya.

Menurut Hasibuan (2019:55), seseorang yang berpengalaman merupakan calon Pegawai siap yang siap pakai. Jika seorang yang melamar pekerjaan memiliki banyak pengalaman kerja maka ia akan sangat dipertimbangkan dalam rekrutmen oleh instansi.

Menurut Ranupandojo dalam Sedarmayanti (2019:89) mengemukakan pengalaman kerja adalah ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik.

Menurut Marwansyah (2019:23) pengalaman kerja adalah suatu pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki pegawai untuk mengemban tanggungjawab dari pekerjaan sebelumnya.

Kemudian pengalaman kerja menurut (Rivai 2017:12) adalah sebagai indikator berapa lama seseorang mempelajari tanggung jawab pekerjaan mereka dan seberapa baik mereka melakukannya selama jam kerja mereka. Samsuddin (2018:18) menyatakan pengalaman kerja merupakan pengetahuan yang diperoleh selama pegawai tersebut bekerja pada perusahaan ditempat kerjanya.

Dari beberapa defines diatas dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja ialah kemampuan atau keahlian dalam bidang seseorang dengan melakukan

jobdes yang telah dipahaminya sejak lama yang membuat dirinya telah berpengalaman lebih lama dalam pekerjaan tersebut.

2.1.3.2. Tujuan dan Manfaat Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja memiliki tujuan dan manfaat yang memberikan nilai tambah bagi seorang pegawai baik dalam penilaian manajemen maupun memberikan manfaat pada kemampuan menyelesaikan tugas atau pekerjaan seorang pegawai. Menurut Rivai (2017:19) manfaat pengalaman kerja ada berbagai macam manfaat seseorang dalam memperoleh pengalaman kerja. Berikut manfaat-manfaat pengalaman kerja sebagai berikut :

1. Mendapatkan kepercayaan dari orang lain dalam melaksanakan tugasnya.
2. Kewibawaan akan semakin meningkat sehingga dapat memotivasi orang lain untuk bekerja sesuai dengan keinginannya.
3. Dalam melaksanakan pekerjaan akan berjalan lancar karena seorang Pegawai telalu mempunyai pengetahuan, keterampilan, dan sikap.
4. Adanya pengalaman kerja yang semakin baik, maka seorang Pegawai akan memperoleh penghasilan yang lebih baik.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja memiliki manfaat untuk menambah nilai kepercayaan seseorang kepada pegawai, jika dikaitkan dengan pekerjaan, pegawai tersebut dapat diberi kepercayaan dalam menyelesaikan tugasnya dengan baik.

2.1.3.3. Faktor Pengalaman Kerja

Menurut Samsuddin (2018:17) ada beberapa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pengalaman kerja yaitu :

1. Latar belakang pribadi, mengenai individu tentang pendidikan, pengalaman, latihan, atau pekerjaan seseorang, hal ini bisa menunjukkan apa yang telah dilakukan seseorang di masa lalu.
2. Bakat dan Minat, berkaitan tentang jumlah minat dan kapasitas atau kemampuan yang dimiliki seseorang.
3. Sikap dan Kebutuhan, mengenai wewenang dan tanggung jawab seseorang, sikap ini menunjukkan perilaku dalam menjalankan sebuah tugas.
4. Kemampuan Analisis, mempelajari kemampuan penilaian dan penganalisaan seseorang terhadap suatu pekerjaan.
5. Keterampilan dan Kemampuan Teknik, kemampuan seseorang dalam melakukan aspek pelaksanaan dan teknik pekerjaan yang dilakukan.

Robbins (2018:45) ada beberapa faktor pengalaman kerja, yaitu sebagai berikut :

1. Latar belakang pribadi

Hal ini mencakup pendidikan, kursus, latihan, bekerja. Untuk menunjukkan apa yang telah dilakukan seseorang di waktu yang lalu.

2. Bakat dan minat

Untuk memperkirakan minat dan kapasitas atau kemampuan seseorang.

3. Sikap dan kebutuhan (*attitudes dan needs*)

Untuk mengetahui tanggung jawab dan wewenang seseorang.

4. Kemampuan-kemampuan analisis dan manipulatif

Untuk mempelajari kemampuan penilaian dan penganalisaan. Keterampilan dan kemampuan teknik, untuk menilai kemampuan dalam aspek-aspek teknik pekerjaan.

Menurut Sedarmayanti (2019:34) faktor-faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja adalah :

1. Latar belakang pribadi, mencakup pendidikan, kursus latihan, bekerja, untuk menunjukkan apa yang telah dilakukan seseorang diwaktu yang lalu.
2. Bakat dan minat, untuk memperkirakan minat dan kapasitas atau kemampuan jawab dan seseorang.
3. Sikap dan kebutuhan (*attitudes needs*) untuk meramalkan tanggungjawab dan wewenang seseorang.
4. Kemampuan-kemampuan analisis da manipulative untuk mempelajari kemampuan penilaian dan penganalisaa. keterampilan dan kemampuan think, untuk menilai kemampuan dalam pelaksanaan aspek-aspek tehnik pekerjaan.
5. Keterampilan dan kemampuan teknik untuk menilai kemampuan dalam pelaksanaan aspek aspek teknik pekerjaan.

Menurut Siagian (2018:57), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pengalaman kerja seseorang adalah sebagai berikut :

1. Waktu
2. Frekuensi
3. Jenis tugas
4. Penerapan

5. Hasil

2.1.3.4. Indikator Pengalaman Kerja

Menurut Sutrisno, Edy (2019:79) ada beberapa hal untuk menentukan berpengalaman tidaknya seorang pegawai yang sekaligus sebagai indikator pengalaman kerja yaitu :

1. Lama waktu/masa kerja

Ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang agar dapat memahami tugas-tugas yang diberikan dan mampu melaksanakannya dengan baik.

2. Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki

Pengetahuan merujuk pada konsep, prinsip, prosedur, kebijakan atau informasi lain yang dibutuhkan oleh karyawan. Pengetahuan juga mencakup kemampuan untuk memahami dan menerapkan informasi pada tanggung jawab pekerjaan. Sedangkan ketrampilan merujuk pada kemampuan fisik yang dibutuhkan untuk mencapai atau menjalankan suatu tugas atau pekerjaan.

3. Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan

Tingkat penguasaan seseorang dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik peralatan dan teknik pekerjaan.

Berikut indikator pengalaman kerja menurut Siagian (2018:12) ada beberapa indikator untuk menentukan pengalaman kerja yaitu :

1) Lama waktu atau masa kerja

Mengenai tentang lama waktu kerjanya yang telah dilalui seorang pegawai agar pegawai tersebut bisa melakukan suatu pekerjaan dan memahami pekerjaan tersebut.

2) Tingkat pengetahuan dan Keterampilan yang dimiliki

Pengetahuan yang dimiliki pegawai yang berkaitan dengan pekerjaan dan instansi.

3) Penguasaan Terhadap Pekerjaan dan Peralatan

Suatu tingkat kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan. Kemampuan ini tentang penguasaan dalam aspek teknik peralatan dan teknik pekerjaannya.

2.1.4. Pengawasan

2.1.4.1. Pengertian Pengawasan

Keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangatlah tergantung kepada orang-orang yang berada di lingkungan tersebut. Salah satu fungsi manajemen agar perusahaan berjalan secara dan efisien yaitu dengan adanya itu fungsi controlling. Usaha yang ditempuh dalam pencapaian tujuan ini adalah dalam melakukan pengawasan terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai. Seorang pimpinan harus melakukan pengawasan terhadap bawahan dalam melakukan pekerjaan guna mempertahankan dan meningkatkan kinerja pegawai.

Pengawasan sebagai salah satu fungsi manajemen dalam pencapaian tujuan, memegang peranan yang sangat penting karena dengan adanya

pengawasan kemungkinan terjadinya penyimpangan dapat dicegah, sehingga usaha untuk mengadakan perbaikan atau koreksi dapat segera dilakukan. “Pengawasan sebagai mendeterminasi apa yang telah dilaksanakan, maksudnya mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perlu, menerapkan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Winardi (2021:224) menyatakan pengawasan tidak hanya melihat sesuatu dengan seksama dan melaporkan hasil kegiatan mengawasi, tetapi juga mengandung arti memperbaiki dan meluruskannya sehingga mencapai tujuan yang sesuai dengan apa yang diinginkannya.

Siagian (2018:213) mengemukakan pengawasan adalah proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.

Berdasarkan pengertian para ahli diatas satu sama lain maka penulis dapat menarik kesimpulan bahwa pengawasan adalah kegiatan yang dilakukan dalam usaha menilai hasil pekerjaan serta mengadakan tindakan bila terjadi penyimpangan-penyimpangan agar tujuan dapat tercapai sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

2.1.4.2. Prinsip-Prinsip Pengawasan

Agar fungsi pengawasan mencapai hasil yang diharapkan, maka pimpinan organisasi atau unit organisasi yang melaksanakan fungsi pengawasan harus mengetahui dan menerapkan prinsip-prinsip pengawasan. Menurut Koontz dan

Cyril O'Donnel yang dikutip oleh Irham (2019:112), menetapkan atas prinsip-prinsip pengawasan sebagai berikut :

a. Prinsip Tercapainya Tujuan (*Principle of assurance of objective*)

Pengawasan harus ditunjukkan kearah tercapainya tujuan, yaitu dengan mengadakan perbaikan(koreksi) untuk menghindari penyimpangan-penyimpangan atau devisiasi perencanaan.

b. Prinsip Efisiensi Pengawasan (*Principle of efficiency of control*)

Pengawasan itu efisien bila dapat menghindari devisiasi-devisiasi dari perencanaan, sehingga tidak menimbulkan hal-hal yang diluar dugaan.

c. Prinsip Tanggung Jawab Pengawasan (*Principle of control responsibility*)

Pengawasan hanya dapat dilaksanakan apabila mananjer bertanggung jawab terhadap pelaksanaan rencana.

d. Prinsip Pengawasan Masa Depan (*Principle of future control*)

Pengawasan yang efektif harus ditunjukkan kearah pencegahan penyimpangan perencanaan yang akan terjadi baik pada waktu sekarang maupun masa yang akan datang.

e. Prinsip Pengawasan Langsung (*Principle of direct control*)

Tekhmik control yang efektif adalah dengan mengusahakan adanya manajer yang berkualitas baik. Pengawasan ini dilakukan oleh manajer atas dasar bahwa manusia itu sering berbuat salah.

f. Prinsip Refleksi Perencanaan (*Principle of reflection of plan*)

Pengawasan harus disusun dengan baik, sehingga dapat mencerminkan karakter dan susunan perencanaan

- g. Prinsip Penyesuaian dengan Organisasi (*Principle of organizational suitability*)

Pengawasan harus dilakukan sesuai dengan struktur organisasi manajer dan bawahannya merupakan sarana untuk melaksanakan rencana. Dengan demikian pengawasan yang efektif harus disesuaikan dengan besarnya wewenang manajer, sehingga mencerminkan susunan organisasi.

- h. Asas Wewenang Individual (*Principle of individuality of control*)

Pengawasan harus sesuai dengan kebutuhan manajer Teknik control harus ditunjukkan terhadap kebutuhan-kebutuhan akan informasi setiap manajer. Ruang lingkup organisasi yang dibutuhkan ini beda satu sama lain, tergantung pada dan tingkat tugas manajer.

- i. Prinsip Standar (*Principle of standar*)

Kontrol yang efektif dan efisien memerlukan standar yang tepat, yang akan dipergunakan sebagai tolak ukur pelaksanaan dan tujuan yang tercapai.

- j. Prinsip Pengawasan Terhadap Strategis (*Principle of strategic control*)

Pengawasan yang efektif dan efisien memerlukan adanya perhatian yang ditunjukkan terhadap faktor-faktor yang strategis dalam perusahaan.

- k. Prinsip Kekecualian (*The exception Principle*)

Efisien dalam kontrol membutuhkan adanya perhatian yang dihadapkan terhadap faktor kekecualian. Kekecualian ini dapat terjadi kedalam keadaan tertentu ketika situasi berubah atau tidak sama.

- l. Prinsip Pengawasan Fleksible (*Principle of flexibility of control*)

Pengawasan harus luwes untuk menghindari kegagalan pelaksanaan rencana.

m. Prinsip Peninjauan Kembali (*Principle of review*)

Sistem kontrol harus ditinjau berkali-kali agar sistem yang digunakan berguna untuk mencapai tujuan.

n. Prinsip Tindakan (*Principle of action*)

Pengawasan dapat dilakukan apabila ada ukuran-ukuran untuk mengoreksi penyimpangan-penyimpangan rencana, organisasi, *staffing* dan *directing*

2.1.4.3. Jenis-Jenis Pengawasan

Dalam pengawasan terdapat beberapa tipe pengawasan seperti yang diungkapkan Winardi (2021:289). Fungsi pengawasan dapat dibagi dalam tiga macam tipe, atas dasar fokus aktifitas pengawasan, antara lain :

1) Pengawasan Pendahuluan (*Preliminary Control*)

Prosedur-prosedur pengawasan pendahuluan mencakup semua upaya manajerial guna memperbesar kemungkinan bahwa hasil-hasil aktual akan berdekatan hasilnya dibandingkan dengan hasil-hasil yang direncanakan. Merumuskan kebijakan-kebijakan termasuk dalam fungsi perencanaan sedangkan tindakan implementasi kebijakan merupakan bagian dari fungsi pengawasan. Pengawasan pendahuluan meliputi :

- a. Pengawasan pendahuluan sumber daya manusia.
- b. Pengawasan pendahuluan bahan-bahan.
- c. Pengawasan pendahuluan modal.
- d. Pengawasan pendahuluan sumber-sumber daya finansial.

2) Pengawasan pada saat kerja berlangsung (*Cocurrent Control*)

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

- a. Mengajarkan para bawahan mereka bahwa bagaimana cara penerapan metode-metode serta prosedur-prosedur yang tepat.
- b. Mengawasi pekerjaan mereka agar pekerjaan dilaksanakan sebagaimana mestinya. Proses memberikan pengarahan bukan saja meliputi cara dengan apa petunjuk-petunjuk dikomunikasikan tetapi ia meliputi juga 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. Adapun sejumlah metode Pengawasan *feed back* yang banyak dilakukan oleh dunia bisnis yaitu analisis laporan keuangan, analisis biaya standar, pengawasan kualitas, dan evaluasi hasil pekerjaan pekerja

2.1.4.4. Manfaat dan Keuntungan Pengawasan

Menurut Marwansyah (2019:112) yang mengemukakan apabila sistem pengawasan kerja itu dapat berjalan dengan baik berdasarkan standar pengawasan dan metode yang sesuai maka diperoleh berbagai manfaat atau keuntungan bagi perusahaan antara lain :

- a. Tujuan yang dicapai akan lebih cepat, mudah dan murah.
- b. Menimbulkan keterbukaan, kejujuran, dan keterusterangan.
- c. Menimbulkan saling percaya dan menghilangkan rasa curiga.
- d. Meningkatkan Rasa Tanggung Jawab.
- e. Memberikan iklim persaingan yang sehat, sehingga pegawai berprestasi

2.1.4.5. Cara-Cara Pengawasan

Seorang manajer harus mempunyai berbagai cara dalam melakukan pengawasan. Menurut Marwansyah (2019:118) pengawasan cenderung dilakukan dengan dua teknik, yaitu :

1) Pengawasan Langsung (*direct control*)

Adalah apabila pimpinan organisasi mengadakan sendiri pengawasan terhadap kegiatan yang sedang dijalankan. Pengawasan langsung ini dapat berbentuk :

- a. Inspeksi Langsung
- b. *On the spot observation*
- c. *On the spot report*

Akan tetapi karena banyaknya dan kompleksnya tugas-tugas seorang pimpinan terutama dalam organisasi yang besar seorang pimpinan tidak mungkin dapat selalu menjalankan pengawasan langsung itu. Karena itu pula ia harus melakukan pengawasan yang bersifat tidak langsung.

2) Pengawasan Tidak Langsung (*Indirect Control*)

Adalah Pengawasan Jarak jauh. Pengawasan ini melalui laporan yang disampaikan oleh para bawahan. Laporan itu dapat berbentuk tertulis dan

lisan. Kelemahan dari pengawasan tidak langsung adalah bahwa sering saja para bawahan melaporkan hal-hal yang positif saja. Dengan perkataan lain para bawahan mempunyai kecenderungan hanya melaporkan hal-hal yang di duga dapat menyenangkan pimpinannya.

2.1.4.6. Indikator Pengawasan

Indikator yang terdapat dalam pengawasan kerja menurut Siagian (2018:35) yaitu terdapat tiga mekanisme yang positif mempengaruhi kinerja, antara lain :

1. Pengawasan keprilakuan

Pimpinan melakukan pengawasan keprilakuan pegawai dalam semangat dan disiplin kerja.

2. Instruksi atasan

Pimpinan memberikan instruksi dan memeriksa setiap pekerjaan yang dilakukan pegawai

3. Langkah Perbaikan

Pimpinan melakukan langkah perbaikan penyimpangan, penyelewengan, dan pemborosan pada pegawai

4. Pemberian Sanksi

Pimpinan memberikan sanksi kepada pegawai yang melakukan kesalahan seperti datang terlambat, tugas tidak selesai pada waktunya.

5. Teguran

Pimpinan memberikan teguran kepada pegawai yang tidak hadir tanpa alasan.

2.2. Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung permasalahan dalam penelitian ini, peneliti berusaha malacak berbagai literature dan penelitian terdahulu (*prior research*) yang masih relevan terhadap masalah yang menjadi obyek penelitian saat ini. Selain itu yang menjadi syarat mutlak bahwa dalam penelitian ilmiah menolak yang namanya *plagiarisme* atau mencontek secara utuh hasil karya tulisan orang lain. Oleh karena itu, untuk memenuhi kode etik dalam penelitian ilmiah maka sangat diperlukan eksplorasi terhadap penelitian-penelitian terdahulu yang relevan. Tujuannya adalah untuk menegaskan penelitian, posisi penelitian dan sebagai teori pendukung guna menyusun konsep berpikir dalam penelitian. Berdasarkan hasil eksplorasi terhadap penelitian-penelitian terdahulu, peneliti menemukan beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini. Meskipun terdapat keterkaitan pembahasan, penelitian ini masih sangat berbeda dengan penelitian terdahulu. Berikut ini peneliti membuat ringkasan dari beberapa penelitian terdahulu.

Tabel 2.2. Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Celiani, Muhammad Akbar, Anhar Yani (2018)	Pengaruh Dimensi Kebijakan Terhadap Kinerja Organisasi Dinas Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Barito Timur	Kebijakan pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
2.	Elvandari, Erlina Oktafia (2015)	Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Tripilar Betonmas Salatiga Tahun 2014/2015, Univ Muhammadiyah Surakarta	- Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja - Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
3.	Firda Nova Manullang (2011)	Pengaruh Pengawasan Dan Disiplin Terhadap Tingkat Kinerja Karyawan (Study Kasus Pada PT. Putra Jaya Sentosa Pekanbaru)	<ul style="list-style-type: none"> - Pengawasan berpengaruh tidak positif dan signifikan terhadap kinerja - Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
4.	Margono Mitrohardjono, Anti Ningsihwati (2019)	Efektivitas Kebijakan Pemimpin Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera	Kebijakan pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
5.	Novia Eka Maisuri, Rusdi, (2021)	The effect of work experience and motivation on employee performance at PT. Agro Sinergi Nusantara (ASN) Ujong Beurasok West Aceh	<ul style="list-style-type: none"> - Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja - Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
6.	Randy Gunawan. (2022)	The Influence of Competence and Work Experience on Position Promotion through Job Performance at PT. Bank Sumut Head Office	<ul style="list-style-type: none"> - Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja - Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
7.	Rara Saraswati (2015)	Pengaruh Pengawasan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Pemasaran PT. Indofood Sukses Makmur	<ul style="list-style-type: none"> - Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja - Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
8.	Sami'an dan Estu Aprilian N.W, (2013)	Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Di Kantor DAOP IV Semarang	<ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja - Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
9.	Silvia Sari Sitompul, (2021)	The Effect Of Workload, Work Experience, And Compensation On Employee Performance PT. Tannery Sejahtera Mandiri Pekanbaru	<ul style="list-style-type: none"> - Beban kerja berpengaruh tidak positif dan signifikan terhadap kinerja - Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja - Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
10.	Umar Khafid, Budi Fernando Tumanggor (2022)	Pengaruh Kebijakan Pimpinan, Dukungan Teknologi, Dan Sarana Prasarana Terhadap Kinerja Pegawai Di Masa Pandemi Covid-19 Di Lingkungan Politeknik Keuangan Negara STAN	<ul style="list-style-type: none"> - Kebijakan pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja - Dukungan teknologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja - Sarana prasarana berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
11	Ari Zuwanda, Sitti Aminah, Tauviq Riza, Ady Akmal Shiddiq, Yunita Silvia, Sri Gustina Pane (2025)	<i>Analysis of the Influence of Work Experience, Work Morale, and Working Period on Employee Productivity at the Birem Bayeun Sub-district Office, East Aceh</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja - Sikap kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja - Periode kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
12	Aulia Rachman, Mei Ingatman Zebua, Ruwaidah Hadianti, Isnaini Indasari, Hasrita Lubis, Dewi Budiarti Isnaini (2024)	<i>The Influence Of Supervision, Leadership, And Motivation On The Performance Of Employees At Asahan District's Human Resources and Development Agency</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja - Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja - Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
13	Tengku Ahmad Helmi, Roni Tua Gultom, Zul Irfan Lubis, Nur M Ridha Tarigan (2024)	<i>The Effect of Work Facilities, Supervision and Compensation on Employee Performance at The Lubuk Pakam Pratama Tax Service Office</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Fasilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja - Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja - Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

Sumber : Data diolah peneliti, 2025

2.3. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan suatu bentuk kerangka berpikir yang dapat digunakan sebagai pendekatan dalam memecahkan masalah. Biasanya

kerangka penelitian ini menggunakan pendekatan ilmiah dan memperlihatkan hubungan antar variabel dalam proses analisisnya

2.3.1. Pengaruh Kebijakan Pimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Suatu instansi atau organisasi merupakan suatu sistem dan harus berkembang, begitu pula dengan pegawainya agar dapat tercapainya tujuan instansi. Dalam setiap organisasi, manusia merupakan faktor penggerak utama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu tanpa adanya dukungan sumber daya manusia yang dapat bekerja dengan baik maka, instansi akan sulit mencapai kinerja yang telah ditetapkan. Kebijakan pimpinan di Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kota Padang Sidempuan merupakan suatu kemampuan dan keterampilan seseorang ketika menduduki jabatan agar dapat mempengaruhi perilaku orang lain, khususnya bawahan agar berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga bisa memberikan sumbangan nyata dalam pencapaian tujuan organisasi. Pendapat ini didukung oleh beberapa penelitian terdahulu dari Umar Khafid dan Budi Fernando (2022) menarik kesimpulan bahwa kebijakan pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian dari Margono dan Anti Ningsihwati (2019), membuat kesimpulan bahwa kebijakan pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, Hasil penelitian dari Celiani et al. (2018) menghasilkan penelitian bahwa kebijakan pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

2.3.2. Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai

Pengawasan merupakan suatu proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi. Pengawasan memegang peranan yang penting bagi peningkatan kinerja pegawai. Pengawasan yang terdapat di Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kota Padang Sidempuan adalah dengan cara mendeteksi masalah yang dilakukan dan mengambil tindakan yang diperlukan sebelum suatu masalah terjadi. Dalam pengawasan tersebut masalah yang dihadapi yaitu pengukuran pelaksanaan kegiatan yang berulang-ulang dan terus-menerus, dan untuk melakukan hal ini harus mengukur pelaksanaan dengan cara melakukan pengamatan, analisa yang baik dan pengambilan keputusan yang tepat sehingga kinerja yang diharapkan dapat tercapai sesuai dengan apa yang diharapkan. Hal ini sejalan dengan pendapat dari beberapa penelitian terdahulu diantaranya hasil penelitian dari Rara Saraswati (2015) mengemukakan bahwa pengawasan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, hasil penelitian dari Sami'an dan Estu Aprilian N.W, (2013) mengemukakan bahwa pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

2.3.2. Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

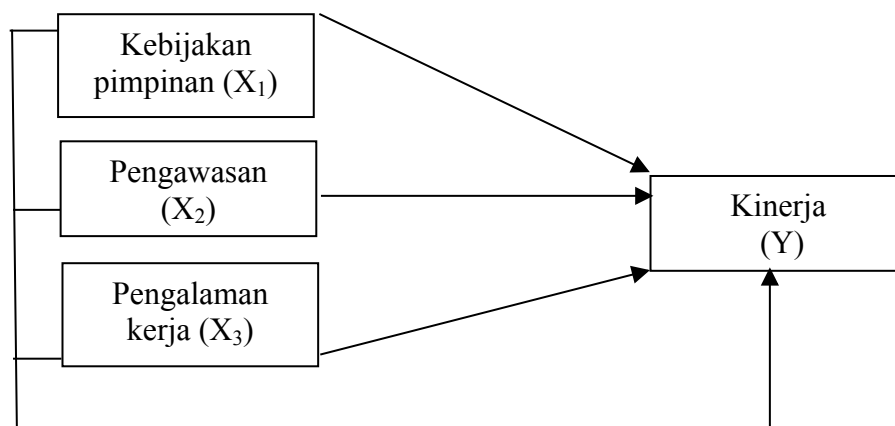
Pengalaman kerja seorang pegawai sebagai keseluruhan pelajaran yang dibentuk oleh seorang dari peristiwa-peristiwa atau kejadian yang dilalui dalam pelajaran hidupnya. Dalam penelitian ini pengalaman kerja diperlukan untuk meningkatkan efektif sumber daya manusia dalam bekerja di Badan

Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kota Padang Sidempuan. Tujuannya adalah untuk memberikan kepada instansi dan pegawai itu sendiri sebagai sarana peningkatan kinerjanya. Semakin lama orang bekerja pada suatu instansi, maka akan semakin berpengalaman pula. Dengan adanya pengalaman kerja maka akan memberikan dampak bagi kemampuan pegawai dalam menyelesaikan dan mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikan dengan lebih mudah karena berkat pengalaman yang mereka punya selama ini. Pendapat ini didukung oleh beberapa penelitian terdahulu dari Silvia Sari Sitompul, (2021) mengemukakan bahwa pengalaman kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian dari Novia Eka Maisuri et al. (2021) mengemukakan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian dari Randy Gunawan (2022) yang menyatakan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

2.3.4. Pengaruh Kebijakan Pimpinan, Pengawasan dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Sumber daya manusia merupakan tokoh sentral pada suatu organisasi, agar aktifitas manajemen berjalan dengan baik, maka pegawai merupakan kunci penentu keberhasilan. Oleh karena itu pegawai selain dituntut untuk memiliki pengetahuan, keterampilan, kemampuan juga harus mempunyai pengalaman, motivasi, disiplin diri, dan semangat kerja yang tinggi sehingga kinerja, prestasi kerja serta kepuasan pegawai akan dapat ditingkatkan. Mengingat pentingnya Sumber Daya Manusia bagi Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kota Padang Sidempuan maka diperlukan suatu cara agar pegawai dapat

meningkatkan kinerjanya dengan baik. Untuk itu diperlukan adanya hubungan kerja yang saling menguntungkan antara pegawai dengan Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kota Padang Sidempuan. Pegawai memberikan prestasi kinerja yang baik untuk kemajuan Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kota Padang Sidempuan, sedangkan Kantor Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Padang Sidempuan memberikan imbalan yang sesuai atas kinerja pegawai yang sudah diberikan ke Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kota Padang Sidempuan. Guna mewujudkan target kerja maka kinerja pegawai pada Kantor Inspektorat Kabupaten Pakpak Bharat harus mendapatkan pengawasan yang baik dan benar, kemudian pengalaman kerja yang dimiliki oleh pegawai juga dapat dijadikan pelajaran guna meningkatkan kinerja. Selain dari pada itu harus didukung dengan kebijakan-kebijakan yang diambil oleh atasan harus baik dan mengacu atau berpedoman pada peraturan-peraturan yang sudah ditetapkan. Berdasarkan penelusuran studi empiris yang peneliti lakukan bahwa belum ada para peneliti sebelumnya yang mengangkat topik penelitian ini. Hal ini yang menjadi keorisinalan penelitian ini.



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual

2.4. Hipotesis

Berdasarkan pada uraian teoritis dan kerangka konseptual serta studi empiris di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- H₀. Kebijakan pimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kota Padang Sidempuan
- H₁. Kebijakan pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kota Padang Sidempuan
- H₀. Pengawasan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kota Padang Sidempuan
- H₂. Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kota Padang Sidempuan
- H₀. Pengalaman kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kota Padang Sidempuan
- H₃. Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kota Padang Sidempuan
- H₀. Kebijakan pimpinan, pengawasan dan pengalaman kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kota Padang Sidempuan

H₄. Kebijakan pimpinan, pengawasan dan pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kota Padang Sidempuan