

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1.Kinerja

2.1.1. Pengertian Kinerja

Kinerja organisasi atau kinerja perusahaan merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan manajer/pengusaha. Kinerja merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi (Gibson, 2002:179). Jadi kinerja organisasi merupakan hasil yang diinginkan organisasi dari perilaku orang-orang di dalamnya.

Menurut Mondy dan Noe (1993:394) merupakan suatu sistem formal yang secara berkala digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Menurut Kartono (1994:32), kinerja adalah kemampuan dalam menjalankan tugas dan pencapaian standar keberhasilan yang telah ditentukan oleh instansi kepada karyawan sesuai dengan job yang diberikan kepada masing-masing karyawan.

Menurut Schuller (dalam Sedarmayanti 2007:261) Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk memeriksa dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang.

Menurut Andy Neely(Dalam Wibisono 60 : 2006) mengemukakan bahwa 95% manajer gagal menerjemahkan visi, misi, dan strategi yang telah dirancang ke dalam Sistem Manajemen kinerja, terutama dalam proses implementasi nya, selain dikarenakan perbedaan lingkungan perusahaan yang dihadapi dibandingkan dengan

kerangka kerja standar yang ada dalam buku teks, juga karena adanya resistansi dari dalam perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2000:67), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang yang diberikan kepadanya.

Yang dimaksud dengan kinerja adalah “Suatu keadaan yang menunjukkan kemampuan seseorang karyawan dalam menjalankan tugas sesuai dengan standar yang telah ditentukan organisasi kepada karyawan sesuai dengan *job descriptionnya*”.

Menurut Kartini Kartono menyatakan bahwa kinerja adalah “Kemampuan dalam menjalankan tugas dan pencapaian standar keberhasilan yang telah ditentukan oleh instansi kepada karyawan sesuai dengan *job* yang diberikan kepada masing-masing karyawannya”.

Selanjutnya pengertian kinerja menurut Manullang (2000:103) adalah “Suatu keadaan yang menunjukkan banyaknya pekerjaan yang harus dilakukan atau dihasilkan seorang individu atau kelompok kerja sesuai dengan *job description* mereka masing-masing”.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2010:9) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dalam kinerja, terdapat faktor-faktor yang mempengaruhinya. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- a. Karakteristik situasi, bagaimana lingkungan dan organisasi mempengaruhi pelaksanaan kinerja di dalam organisasi. Lingkungan menempatkan tuntutan-tuntutan organisasi dan para karyawan terhadap pekerjaannya. Organisasi juga mempengaruhi kinerja, menentukan siapa yang memiliki tanggung jawab untuk penilaian.
- b. Deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan yang standar kinerja pekerjaan. Karena pekerjaan yang berbeda mempunyai deskripsi pekerjaan yang berbeda, program evaluasi kinerja haruslah menyediakan cara yang sistematis untuk mempertimbangkan perbedaan-perbedaan ini dan memastikan evaluasi yang konsisten di seluruh pekerjaan dan karyawan yang mendudukinya.
- c. Tujuan-tujuan penilaian kinerja secara mendasar dapat digolongkan kepada dua bagian besar yaitu evaluasi dan pengembangan.
- d. Sikap para pekerja dan atasan terhadap evaluasi.

2.1.2. Pengukuran Kinerja Karyawan

Secara teoretikal berbagai metode dan teknik mempunyai sasaran yang sama, yaitu menilai prestasi kerja para karyawan secara obyektif untuk suatu kurun waktu tertentu dimasa lalu yang hasilnya bermanfaat bagi organisasi atau perusahaan, seperti untuk kepentingan mutasi pegawai maupun bagi pegawai yang bersangkutan sendiri dalam rangka pengembangan karirnya.

Sedangkan menurut Hasibuan (2010: 18) ada beberapa data atau sumber/aspek-aspek pengukuran perusahaan terhadap kinerja karyawannya adalah

a. Kesetiaan

Kesetiaan merupakan tekad dan kesanggupan dalam menaati dan melaksanakan serta mengamalkan sesuatu dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Tekad dan kesanggupan tersebut harus dibuktikan dengan sikap dan perilaku tenaga kerja dalam melaksanakan setiap kegiatan.

b. Hasil Kerja

Hasil kerja merupakan pencapaian dari kinerja seorang karyawan yang sesuai dengan target perusahaan

c. Kejujuran

Ketulusan hati seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalah gunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.

d. Kedisiplinan

Kedisiplinan seorang karyawan terhadap suatu pekerjaan dapat meningkatkan kinerjanya dengan mentaati segala peraturan yang ada dalam perusahaan.

e. Kreativitas

Kemampuan dalam mengambil keputusan, langkah-langkah dan pelaksanaan suatu tindakan yang diperlukan dalam melakukan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari atasannya.

f. Kerjasama

Kerjasama dalam suatu pekerjaan dapat membantu karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dan dapat meningkatkan efisiensi dalam bekerja.

g. Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam suatu perusahaan harus sesuai dengan peraturan yang berlaku perusahaan. Pemimpin harus memberikan contoh yang baik kepada bawahannya.

h. Kepribadian

Kepribadian seseorang harus berkepribadian baik yang berguna untuk penilaian kerja dalam perusahaan.

i. Prakarsa

Prakarsa merupakan upaya, tindakan mula-mula yang dimunculkan oleh seseorang, inisiatif, ikhtiar dan dinamika seseorang karyawan itu sendiri sangat diharapkan.

j. Kecakapan

Kecakapan merupakan kemampuan atau kepandaian seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

k. Tanggung Jawab

Kesanggupan seorang pegawai dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan pengerjaan yang tepat waktu dan berani menerima resiko dari keputusan yang di ambil.

Metode atau teknik penilaian prestasi kerja karyawan dapat digunakan dengan pendekatan yang berorientasi masa lalu dan masa depan. Dalam prakteknya tidak ada satupun teknik yang paling sempurna, yang jauh lebih penting dalam metode ini adalah bagaimana meminimumkan masalah-masalah yang mungkin didapat pada setiap teknik yang digunakan.

Menurut Indrastusti dan Rusli (2012,144) ada beberapa unsur yang dipergunakan dalam mengukur kinerja karyawan :

- a. Kecakapan dalam bekerja
- b. Ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan
- c. Kemampuan dalam mengambil keputusan
- d. Intensif dalam kemampuan bekerja
- e. Disiplin dalam peraturan
- f. Bertanggung jawab atas pekerjaan
- g. Kemampuan bekerjasama dengan rekan kerja
- h. Kesetiaan dalam pekerjaan
- i. Kejujuran dalam pelaksanaan tugas
- j. Kemampuan memimpin dan memotivasi

2.1.3. Manfaat penilaian kinerja karyawan

Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia sependapat bahwa penilaian ini merupakan bagian penting dari seluruh proses karyawan yang bersangkutan. Hal ini penting juga bagi perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Bagi karyawan, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir.

Dan bagi organisasi atau perusahaan sendiri, hasil penilaian tersebut sangat penting artinya dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutment, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari proses dari msdm yang efektif.

2.1.4. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Yuwono dkk(2002 : 53) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja suatu organisasi meliputi upaya manajemen dalam menerjemahkan dan menyelesaikan tujuan organisasi, budaya organisasi, kualitas Sumber Daya Manusia yang dimiliki organisasi, dan kepemimpinan yang efektif.

Sedangkan menurut Ruky (2001 : 7) mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh langsung terhadap tingkat pencapaian kinerja sebagai berikut:

- a. Teknologi yang meliputi peralatan kinerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi, semakin berkualitas teknologi yang digunakan maka semakin tinggi tingkat kinerja organisasi tersebut.
- b. Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi.
- c. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan, dan kebersihan.
- d. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan.
- e. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi.
- f. Pengelolaan Sumber Daya Manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi, dll.

Menurut Tjokrowinoto (2001:63), faktor yang mempengaruhi kinerja pada suatu organisasi haruslah memiliki figur/sosok yang memiliki kwalifikasi sebagai berikut :

- a. Memiliki wawasan pengetahuan, keterampilan, dan sikap atau perilaku yang relevan dan mampu menunjang pencapaian sasaran dan bidang tugas dalam suatu organisasi.
- b. Memiliki disiplin kerja, dedikasi, dan loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaan dan organisasi.

- c. Memiliki rasa tanggung jawab dan pengertian atau pemahaman yang mendalam terhadap tugas dan kewajiban sebagai karyawan dan unsur atau unsur manajemen organisasi.
- d. Memiliki jiwa dan kemauan atau hasrat yang kuat untuk berprestasi, produktif, dan bersikap profesional.
- e. Memiliki kemauan atau kemampuan untuk selalu mengembangkan potensi dan kemampuan diri pribadi demi kelancaran pelaksanaan tugas organisasi.
- f. Memiliki pola pikir dan pola bertindak yang sesuai dengan visi, misi, dan budaya kerja organisasi.

Menurut Mangkunegara (2010 : 18) aspek-aspek standar pekerjaan terdiri dari kuantitatif dan kualitatif yang mempengaruhi kinerja. Aspek kuantitatif meliputi :

- a. Proses kerja dan kondisi pekerjaan
- b. Waktu yang dipergunakan dalam bekerja
- c. Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan
- d. Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja

Sedangkan aspek kualitatif meliputi :

- a. Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan
- b. Tingkat kemampuan dalam bekerja
- c. Kemampuan menganalisis data, informasi, kemampuan menggunakan peralatan kerja.
- d. Kemampuan mengevaluasi.

2.1.5. Tujuan Pengukuran Kinerja Karyawan

Tujuan pengukuran kinerja karyawan adalah:

1. Untuk tujuan administrasi pengambilan keputusan promosi dan mutasi, misalnya:
 - a. Sebagai dasar pengambilan keputusan promosi dan mutasi.
 - b. Untuk menentukan jenis-jenis latihan kerja yang diperlukan.
 - c. Sebagai kriteria seleksi dan penempatan karyawan.
 - d. Sebagai dasar penilaian program latihan dan efektivitas jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, sistem pengawasan, kondisi kerja dan peralatan.
 - e. Sebagai metode pembayaran gaji dan upah.
1. Tujuan pengembangan karyawan, yang meliputi:
 - a. Sebagai alat ukur mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personal dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
 - b. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan kerja yang baik.
 - c. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dapat tercapai tujuan untuk mendapatkan performance kerja yang baik.
 - d. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan untuk mengobservasikan perilaku dari bawahannya supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
 - e. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan dimasa lampau dan meningkatkan kemampuan-kemampuan karyawan selanjutnya.

2.2. Pengawasan

2.2.1. Definisi Pengawasan

Kata “Pengawasan” sering mempunyai konotasi yang tidak menyenangkan, karena dianggap akan mengancam kebebasan dan otonomi pribadi. Padahal organisasi sangat memerlukan pengawasan untuk menjamin tercapainya tujuan.

Pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk “menjamin” bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Ini berkenaan dengan cara membuat kegiatan-kegiatan sesuai yang direncanakan. Pengertian pengawasan ini menunjukkan adanya hubungan yang erat antara perencanaan, rencana tidak akan berjalan lancar apabila tidak ada pengawasan di dalam pelaksanaan.

Kasus-kasus yang sering terjadi dalam banyak organisasi adalah tidak diselesaikannya suatu penugasan, tidak ditepatnya waktu penyelesaian (*deadline*), suatu anggaran yang berlebihan, dan kegiatan yang menyimpang dari rencana. Pengawasan membantu penilaian apakah perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, dan pengarahan telah dilaksanakan secara efektif.

Pengawasan sangat diperlukan supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan apa yang direncanakan. Pengawasan ini bertujuan untuk memperbaiki tindakan-tindakan yang salah didalam pelaksanaannya dengan maksud apa yang dikerjakan sesuai dengan yang diinginkan.

Menurut Robert J Mockler. Pengawasan manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan

standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan.

Untuk menjadi efektif, sistem pengawasan harus memenuhi kriteria seperti:

- a. Mengawasi kegiatan yang benar
- b. Tempat waktu
- c. Dengan biaya yang efektif
- d. Akurat
- e. Dapat diterima oleh yang bersangkutan

Menurut G.R. Terry dalam buku "*Principles of management*": Pengawasan dapat dirumuskan sebagai proses penentuan apa yang harus dicapai, yaitu standar, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan, dan bila mana perlu melakukan perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana.

Menurut Hendri Fayol dalam buku "*General and Industrial Management*": Pengawasan ialah pemeriksaan apakah sesuatu yang terjadi sesuai dengan rencana, instruksi yang dikeluarkan dan prinsip-prinsip yang telah ditentukan. Jadi tujuannya ialah untuk menunjukkan kelemahan dan kesalahan agar supaya menjadi benar dan mencegah pengulangan kesalahan. Pengawasan bergerak dalam segala bidang: barang-barang, orang-orang, dan tindakan-tindakannya.

Menurut William H. Newman dalam buku "*Administrative Actions*": Pengawasan ialah tindakan untuk menjamin bahwa pelaksanaan sesuai dengan

rencana. Menurut Earl P. Strong dalam buku “*A Concept of Management*”: Pengawasan ialah proses pengaturan berbagai-bagai faktor dalam suatu perusahaan agar sesuai dengan ketetapan-ketetapan dalam rencana.

Menurut Harold Koontz dalam buku “*Principles of Management*”: Pengawasan adalah pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaankerja bawahan, agar supaya rencana-rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan dapat terselenggarakan.

Maka dapat ditarik kesimpulan dari atas bahwa pengawasan merupakan tindakan-tindakan perbaikan dalam pelaksanaan kerja agar supaya segala kegiatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, petunjuk-petunjuk dan instruksi, sehingga tujuan yang ditentukan dapat tercapai.

Tujuan umum dari pengawasan adalah:

1. Pengukuran kepatuhan terhadap kebijakan, rencana, prosedur, peraturan dan hukum yang berlaku.
2. Menjaga sumber daya yang dimiliki organisasi.
3. Pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi.
4. Dipercayai informasi dan keterpaduan informasi yang ada di dalam organisasi.
5. Kinerja yang sedang berlangsung dan kemudian membandingkan kinerja aktual dengan standar serta menetapkan tingkat penyimpangan yang kemudian mencari solusi yang tepat.

Lubis (1998:153) mengidentifikasi pengawasan sebagai berikut;

Pengawasan terdiri atas tindakan meneliti apakah segala sesuatu tercapai atau berjalan dengan rencana yang telah ditetapkan berdasarkan instruksi-instruksi yang telah dikeluarkan, prinsip-prinsip yang telah ditetapkan. Dan bertujuan menunjukkan atau menemukan kelemahan-kelemahan agar dapat diperbaiki dan mencegah berulangnya kelemahan-kelemahan dan kesalahan-kesalahan.

Sedangkan secara langsung pengawasan bertujuan untuk:

- a. Menjamin ketepatan waktu pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana yang dilakukan untuk mencapai kebijaksanaan dan perintah.
- b. Menertibkan arahan kegiatan.
- c. Mencegah pemborosan dan penyelewengan dalam melakukan pekerjaan.
- d. Menjamin terwujudnya kepuasan masyarakat atas barang atau jasa yang dihasilkan.

Menurut Moekidjat (1999:199) terdapat ciri-ciri pengawasan yang efektif antara lain:

- a. Ia memenuhi keinginan pengawai atau karyawan bawahannya
- b. Ia selalu memberi keterangan yang sebaik-baiknya kepada karyawan-karyawan.
- c. Ia mengizinkan karyawan bawahan menggunakan kebijaksanaan dan keputusan.
- d. Ia tidak melampaui batas wewenang dari para ahli.

- e. Membuka pintu selebarnya.

2.2.2. Tipe-Tipe Pengawasan

Ada tiga tipe dasar pengawasan yaitu (1) pengawasan pendahuluan, (2) pengawasan “*concurrent*”, dan (3) pengawasan umpan balik.

Pengawasan pendahuluan (*feedforward control*). Pengawasan pendahuluan, atau sering disebut (*steering control*), dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpang dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu disesuaikan jadi pendekatan pengawasan ini lebih aktif dan agresif, dengan mendeteksi masalah-masalah dan mengambil tindakan yang diperlukan sebelum suatu masalah terjadi. Pengawasan ini akan efektif hanya bila manajer mampu mendapatkan informasi akurat dan tepat pada waktunya tentang perubahan-perubahan dalam lingkungan atau tentang perkembangan terhadap tujuan yang diinginkan.

Pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan (*concurrent control*). Pengawasan ini, sering disebut pengawasan “YA-TIDAK”, dilakukan selama suatu kegiatan berlangsung. Tipe pengawasan ini merupakan proses dimana aspek tertentu dari suatu prosedur harus disetujui dulu, atau syarat tertentu harus dipenuhi dulu sebelum kegiatan-kegiatan bisa dilanjutkan, atau menjadi semacam peralatan “double-check” yang lebih menjamin ketepatan pelaksanaan suatu kegiatan. Pengawasan umpan balik (*feedback control*). Pengawasan umpan balik, juga dikenal sebagai *past-action controls*, mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan

yang telah diselesaikan. Sebab-sebab penyimpangan dari rencana atau standar ditentukan, dan penemuan-penemuan diterapkan untuk kegiatan-kegiatan serupa dimasa yang akan datang. Pengawasan ini bersifat historis, pengukuran dilakukan setelah kegiatan terjadi.

2.2.3. Macam-Macam Pengawasan

Pada dasarnya ada beberapa jenis pengawasan yang dapat dilakukan, yaitu:

a. Pengawasan Intern dan Ekstern

Pengawasan intern adalah pengawasan yang dilakukan oleh orang atau badan yang ada di dalam lingkungan unit organisasi yang bersangkutan.” Pengawasan dalam bentuk ini dapat dilakukan dengan cara pengawasan atasan langsung atau pengawasan melekat (*built in control*) atau pengawasan yang dilakukan secara rutin oleh inspektorat jenderal pada setiap kementerian dan inspektorat wilayah untuk setiap daerah yang ada di Indonesia, dengan menempatkannya di bawah pengawasan kementerian Dalam Negeri.

Pengawasan ekstern adalah pemeriksaan yang dilakukan oleh unit pengawasan yang berada di luar unit organisasi yang diawasi. Dalam hal ini di Indonesia adalah Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), yang merupakan lembaga tinggi negara yang terlepas dari pengaruh kekuasaan manapun. Dalam menjalankan tugasnya, BPK tidak mengabaikan hasil laporan pemeriksaan aparat pengawasan intern pemerintah, sehingga sudah sepantasnya di antara keduanya perlu terwujud harmonisasi dalam proses pengawasan keuangan negara. Proses harmonisasi

demikian tidak mengurangi independensi BPK untuk tidak memihak dan menilai secara obyektif aktivitas pemerintah.

b. Pengawasan represif

Di sisi lain, pengawasan represif adalah “pengawasan yang dilakukan terhadap suatu kegiatan setelah kegiatan itu dilakukan.” Pengawasan model ini lazimnya dilakukan pada akhir tahun anggaran, di mana anggaran yang telah ditentukan kemudian disampaikan laporannya. Setelah itu, dilakukan pemeriksaan dan pengawasannya untuk mengetahui kemungkinan terjadinya penyimpangan.

Pengawasan preventif ialah suatu bentuk pengawasan yang dilaksanakan pada kegiatan sebelum kegiatan tersebut dilakukan, sehingga mampu mencegah terjadinya kegiatan yang melenceng. Contohnya: pengawasan yang dilakukan pemerintah untuk menangkal penyimpangan pelaksanaan keuangan negara yang berpotensi akan merugikan negara. Sedangkan *pengawasan represif* ialah suatu bentuk pengawasan yang dilaksanakan pada kegiatan setelah kegiatan itu sudah selesai dilakukan. Contohnya: pengawasan pada anggaran akhir tahun, dimana anggaran yang telah ditentukan disampaikan laporannya.

c. Pengawasan Aktif dan Pasif

Pengawasan dekat (aktif) dilakukan sebagai bentuk “pengawasan yang dilaksanakan di tempat kegiatan yang bersangkutan.” Hal ini berbeda dengan pengawasan jauh (pasif) yang melakukan pengawasan melalui “penelitian dan pengujian terhadap surat-surat pertanggung jawaban yang disertai dengan bukti-bukti

penerimaan dan pengeluaran.” Di sisi lain, pengawasan berdasarkan pemeriksaan kebenaran formil menurut hak (*rechmatigheid*) adalah “pemeriksaan terhadap pengeluaran apakah telah sesuai dengan peraturan, tidak kadaluarsa, dan hak itu terbukti kebenarannya.” Sementara, hak berdasarkan pemeriksaan kebenaran materil mengenai maksud tujuan pengeluaran (*doelmatigheid*) adalah “pemeriksaan terhadap pengeluaran apakah telah memenuhi prinsip ekonomi, yaitu pengeluaran tersebut diperlukan dan beban biaya yang serendah mungkin.”

d. Pengawasan kebenaran formil menurut hak(*rechtmatigheid*)

Pemeriksaan kebenaran materil mengenai maksud tujuan pengeluaran (*doelmatigheid*). Dalam kaitannya dengan penyelenggaraan negara, pengawasan ditujukan untuk menghindari terjadinya “korupsi, penyelewengan, dan pemborosan anggaran negara yang tertuju pada aparatur atau pegawai negeri.” Dengan dijalankannya pengawasan tersebut diharapkan pengelolaan dan pertanggung jawaban anggaran dan kebijakan negara dapat berjalan sebagaimana direncanakan.

2.2.4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengawasan

Kemudian Mockler dalam Certo dan Certo (2006:480), menyebutkan pengawasan sebagai : *Controlling is a systematic effort by management to compare performance to predetermined standard, plans, or objectives to determine whether performance is in line with theses standards and presumably to take any remedial action required to see that human and other corporate resources are being used in the most effective and efficient way possible in achieving corporate objectives.* Hal ini dapat diartikan bahwa pengawasan adalah upaya sistematis oleh manajemen bisnis

untuk membandingkan kinerja dengan standar yang telah ditentukan, rencana, atau tujuan untuk menentukan apakah kinerja sesuai dengan standar hasil dan mungkin untuk mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk melihat bahwa sumber daya manusia dan perusahaan yang digunakan dalam upaya mencapai tujuan perusahaan yang paling efektif dan efisien.

Berdasarkan konsep pengawasan dari Mockler di atas, menekankan pada tiga hal, yaitu:

- a. Adanya rencana, standard atau tujuan sebagai tolak ukur yang ingin dicapai.
- b. Adanya proses dan prosedur pelaksanaan kerja untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
- c. Adanya usaha membandingkan mengenai apa yang telah dicapai dengan standard, rencana, atau tujuan yang telah ditetapkan.
- d. Melakukan tindakan perbaikan yang diperlukan. Dengan demikian konsep pengawasan dari Mockler ini terlihat bahwa ada kegiatan yang perlu direncanakan dengan tolak ukur berupa kriteria, norma-norma dan standar, kemudian dibandingkan, mana yang membutuhkan koreksi ataupun perbaikan-perbaikan.

Sedangkan menurut Fattah (2009:67), langkah-langkah atau tahapan yang harus dilakukan dalam proses pengawasan, yaitu:

- a. Penetapan standar atau patokan yang dipergunakan berupa ukuran kuantitas, kualitas, biaya dan waktu

- b. Mengukur dan membandingkan antara kenyataan yang sebenarnya dengan standar yang telah ditetapkan
- c. Mengidentifikasi penyimpangan (deviasi)
- d. Menentukan tindakan perbaikan atau koreksi yang kemudian menjadi materi rekomendasi.

Kemudian lebih lanjut Hasibuan (2009:245) mengatakan bahwa proses pengawasan dapat dilakukan sebagai berikut: 1) Pengawasan langsung, 2) Pengawasan tidak langsung, 3) Pengawasan berdasarkan pengecualian.

Sedangkan menurut Al-Amin (2006:54) pengawasan dilihat dari segi pelaksanaannya terdiri dari:

- a. Pengawasan fungsioanl
- b. Pengawsan melekat
- c. Pengawasan masyarakat

Adapun tujuan pengawsan menurut Wursanto (2003:270) adalah untuk mengetahui apakah pelaksanaan tugas/pekerjaan sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Pengawasan menyangkut kegiatan membandingkan antara hasil nyata yang dicapai dengan standar yang ditetapkan, dan apabila pelaksanaannya menyimpang dari rencana maka perlu diadakan koreksi seperlunya.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat diketahui bahwa pada pokoknya tujuan pengawasan adalah:

- a. Membandingkan antara pelaksanaan dengan rencana serta instruksi-instruksi yang telah dibuat.

- b. Untuk mengetahui ada tidaknya kesulitan, kelemahan-kelemahan atau kegagalan-kegagalan serta efisiensi dan efektivitas kerja.
- c. Untuk mencari jalan keluar apabila ada kesulitan, kelemahan dan kegagalan, atau dengan kata lain disebut tindakan korektif.

Kemudian berdasarkan dari beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa pengawasan adalah kegiatan pengamatan yang dilakukan oleh pimpinan atas pekerjaan pegawai untuk menjamin bahwa kegiatan-kegiatan yang telah dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, dengan dimensi; penetapan standar kerja, menilai, tindakan perbaikan.

2.3. Penelitian Terdahulu

Sebelum penulis mengangkat judul ini, telah dilakukan juga penelitian oleh:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

| No | Nama | Judul | Alat Ukur | Hasil Penelitian |
|----|--------------------------|---|----------------------------|--|
| 1 | Darnis Abdul Rohman 2016 | Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Uni Chem Candi Indonesia | Analisis Lignear Sederhana | Dari hasil penelitian ini terdapat variabel pengawasan nilai signifikan lebih kecil dari 0,05 yaitu 0,000. Hal ini |

| | | | | |
|---|-----------------------------|--|--|--|
| | | Duri | | menunjukkan bahwa pengawasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, ini berarti itulah iterim... |
| 2 | Tri Darmawati 2015 | Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Havraco Jaya Palembang | Regresi Linear Sederhana, Analisis Korelasi dan Uji t. | Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang di peroleh secara langsung dari objek penelitian. Dengan menggunakan data kusioner yang dibagi kepada 30 orang responden yang bertindak sebagai sampel. Dari data penelitian ini terdiri dari 2 variabel yaitu pengawasan (X) dan Kinerja Karyawan (Y) |
| 3 | Anastasya Yuyun Toding 2016 | Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pipit Mutiara Indah DI Desa | Analisis Regresi Linear Sederhana | Dari persamaan regresi tersebut dapat diketahui bahwa nilai dari konstanta (a) adalah 14,186 dan nilai koefisien arah regresi (b) adalah |

| | | | | |
|--|--|---|--|---|
| | | Sekatak Buji Kecamatan Sekatak Kabupaten Bulungan | | 0,323. Nilai konstanta (a) ini menunjukkan bahwa pada saat pengawasan (X) bernilai nol, maka kinerja karyawan (Y) akan bernilai 14,186. |
|--|--|---|--|---|

2.4. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran yang akan dikembangkan dalam penelitian ini dilihat seperti pada gambar berikut ini:

Gambar 1:

Kerangka Pemikiran



Sumber data: olahan penelitian 2018

2.5. Hipotesis

“Diduga pengawasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada pabrik karet PT. Perindustrian & Perdagangan Bangkinang Pekanbaru.”