

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1. Konsep Administrasi

Administrasi merupakan salah satu alat/tonggak dalam sebuah pelaksanaan pembangunan. Karena tanpa adanya pengadministrasian dengan baik maka proses pembangunan tidak akan dapat berjalan dengan lancar.

Menurut Siagian (2008:2) administrasi didefinisikan sebagai keseluruhan proses kerja sama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Ada beberapa hal yang terkandung dalam definisi diatas. Pertama, administrasi sebagai seni adalah suatu proses yang diketahui hanya permulaannya sedang akhirnya tidak diketahui. Kedua, administrasi mempunyai unsur-unsur tertentu yaitu adanya dua manusia atau lebih, adanya tujuan yang hendak dicapai adanya tugas atau tugas-tugas yang harus dilaksanakan, adanya peralatan dan perlengkapan untuk melaksanakan tugas-tugas itu.

Atmosudirjo (dalam Zulkifli, 2010: 17) menyatakan bahwa administrasi merupakan seperangkat kegiatan tertentu dan terarah yang berlangsung untuk memimpin serta mengendalikan organisasi modern yang menjadi wahana suatu urusan sekaligus berlangsung didalamnya.

Memandang kerjasama manusia mencapai tujuan sebagai objek studi ilmu administrasi, maka ada 10 dimensi yang perlu dipahami dalam konsep

administrasi yang dikemukakan oleh Atmosudirdjo (dalam Zulkifli, 2010:21-23)

sebagai berikut :

- a. Administrasi merupakan suatu fenomena sosial, suatu perwujudan tertentu dalam masyarakat modern. Eksistensi dari pada administrasi berkaitan dengan organisasi, artinya administrasi terdapat didalam suatu organisasi.
- b. Administrasi merupakan suatu hayat atau kekuatan yang memberikan hidup atau gerak kepada suatu organisasi. Tanpa administasi yang sehat maka organisasi akan tidak sehat pula. Pembangkit administrasi sebagai suatu kekuatan atau enerrgi atau hayat adalah administrator yang harus pandai menggerakkan seluruh sistemnya yang terdiri atas para manajer, staff, dan personil lainnya.
- c. Administrasi merupakan suatu fungsi tertentu untuk mengendalikan, menggerakkan, mengembangkan, dan mengarahkan suatu organisasi yang dijalankan oleh administrator dibantu oleh bawahannya, terutama para manajer dan staff.
- d. Administrasi merupakan suatu kelompok orang-orang yang secara bersama-sama merupakan badan pimpinan dari pada suatu organisasi.
- e. Administrasi merupakan suatu seni (*art*) yang memerlukan bakat, ilmu, pengetahuan dan pengalaman.
- f. Administrasi merupakan suatu proses penyelenggaraan bersama atau proses kerjasama antara sekelompok orang-orang tertentu untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Kerjasama orang-orang tersebut berlangsung secara organisasi
- g. Administrsi merupakan suatu jenis tingkah laku atau sikap kelakuan social yang tertentu (*administrative behaviour or administration as special type of social behavior*) yang memerluka sikap dan mental tertentu serta merupakan suatu tipe tingkah laku manusia tertentu (*special tpe of human behaviour*).
- h. Administrasi merupakan suatu teknik atau praktek yang tertentu, suatu tata cara yang memerlukan kemampuan atau mengerjakan sesuatu yang memerlukan kemampuan, kemahiran, keterampilan(*skills*) yang hanya dapat dperoleh melalui pendidikan dan pelatihan.
- i. Administrasi merupakan sistem yang tertentu, yang memerlukan input, tranformasi, pengolahan dan output tertentu.
- j. Administrasi merupakan suatu tipe manajemen tertentu yang merupakan *overall manajemen* dari pada suatu organisasi. Pada hakikatnya manajemen merupakan pengemdalian dari sumber daya-sumber daya menuju ketercapaian suatu prapta (*objective*) tertentu. Sumber daya-sumber daya (*resources*) dimaksud meliputi: orang-orang (*man*), uang (*money*), mesin-mesin (*machine*), bahan atau peralatan (*materials*), metode-cara teknik(*methods-technology*), ruang (*space*), enaga atau energy (*energy*, dan waktu (*time*), dalam istilah administrasi tercakup adanya pesan, tugas tanggung jawab dan kepercayaan yang diberikan oleh para pemilik organisasi.

Administrasi menurut Reksomadiprawiro (dalam Widjaja, 2008: 37) adalah tata usaha yang mencakup setiap pengaturan yang rapi dan sistematis serta penentuan fakta-fakta secara tertulis dengan tujuan memperoleh pandangan yang menyeluruh serta hubungan timbal balik antara satu fakta lain.

Mengacu pada perspektif jasa pelayanan sebagai produk suatu lembaga, konsep administrasi diartikan sebagai proses kegiatan yang menghasilkan sejumlah keterangan tertulis yang dibutuhkan oleh satu atau sekelompok orang tertentu. Keterangan itu cenderung dimanfaatkan untuk memenuhi persyaratan dalam mencapai kebutuhan atau tujuan lainnya. Seperti permasalahan pokok yang dikemukakan oleh Pasolong (2007: 2) antara lain : Siapa yang harus melayani dan dilayani dan siapa yang harus mengatur dan diatur. Dalam hal ini, manusia sebagai subjek untuk melayani dan manusia pulalah yang menjadi objek untuk dilayani. Manusia yang harus menjaga keteraturan kehidupannya dan manusia itu sendiri yang harus memecahkan seluruh permasalahan kehidupan sosialnya.

Dari uraian diatas dapat dipahami bahwa yang menjadi bahan baku administrasi ialah manusia. Karena manusia merupakan sumber adanya kepentingan manusia, khususnya keberadaannya sebagai makhluk social yang bermasyarakat. Konsekuensinya ialah administrasi bertanggung jawab terhadap kelangsungan organisasi dengan segala kegiatan mulai merencanakan sampai pada evaluasi demi tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Objek disiplin ilmu administrasi Negara adalah pelayanan publik sehingga yang perlu dikaji adalah keberadaan berbagai organisasi public. Syafiie (2005:32)

dalam bukunya yang berjudul “Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia”, mengemukakan ada 7 (tujuh) hal khusus dari administrasi Negara, yaitu:

- a. Tidak dapat dielakan (*unavoidable*)
- b. Senantiasa mengharapkan ketaatan (*expect obedience*)
- c. Mempunyai prioritas (*has priority*)
- d. Mempunyai pengecualian (*has exceptional*)
- e. Puncak pimpinan politik (*top management political*)
- f. Sulit diukur (*difficult to measure*)
- g. Terlalu banyak mengharapkan dari administrasi public (*more is expected of public administration*)

Menurut Siagian (2003:7) administrasi Negara secara singkat dan sederhana dapat didefinisikan sebagai keseluruhan kegiatan yang dilakukan oleh seluruh aparatur pemerintah dari suatu Negara dalam usaha mencapai tujuan negara.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa administrasi itu adalah proses kerja sama beberapa orang untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien, jadi tanpa adanya kerja sama suatu organisasi itu tidak dapat akan berjalan dengan baik.

2.1.2. Konsep Organisasi

Orang mendirikan organisasi mempunyai maksud agar tujuan tertentu dapat dicapai melalui tindakan bersama yang telah disetujui bersama. Dengan organisasi, tujuan dan sasaran dapat dicapai secara lebih efektif dan efisien dengan cara dan tindakan yang dilakukan secara bersama-sama. Idealnya, konsep dapat dilaksanakan apabila para organisatoris atau manajer yang ada dalam organisasi paham tentang tugas dan tanggung jawabnya.

Definisi organisasi banyak ragamnya, tergantung pada sudut pandang sebagai wadah, sebagai proses, sebagai perilaku, dan alat untuk mencapai tujuan.

Namun demikian, definisi organisasi yang telah dikemukakan oleh para ahli organisasi sekurang-kurangnya ada unsur kerjasama, orang yang bekerja sama, dan tujuan bersama yang hendak dicapai.

Menurut Siagian (2008:6) organisasi ialah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang terdapat seorang atau beberapa orang yang disebut atasan dan seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan.

Dari definisi diatas menunjukkan bahwa organisasi dapat ditinjau dari dua segi pandangan, yaitu sebagai berikut :

- a. Organisasi sebagai wadah dimana kegiatan-kegiatan administrasi dijalankan.
- b. Organisasi sebagai rangkaian hirarki dan interaksi antara orang-orang dalam suatu ikatan formal.

Gibson, et. Al (2010:6) mendefinisikan ”organisasi adalah wadah yang memungkinkan masyarakat dapat meraih hasil yang sebelumnya tidak dapat dicapai oleh individu secara sendiri-sendiri”.

Menurut Robbin (2008:4) ”organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan”.

Menurut Weber (dalam Thoha, 2009:98) bahwa : suatu organisasi atau kelompok kerja sama ini mempunyai unsur kekayaan sebagai berikut :

1. organisasi merupakan tata hubungan sosial, dalam hal ini seseorang individu melakukan proses interaksi sesamanya di dalam organisasi tersebut.
2. organisasi mempunyai batasan-batasan tertentu (*boundaries*), dengan demikian seseorang yang melakukan proses interaksi dengan lainnya tidak atas kemauan sendiri. Mereka dibatasi oleh aturan-aturan tertentu.
3. organisasi merupakan suatu kumpulan tata aturan, yang bisa membedakan ini menyusun proses interaksi di antara orang-orang yang bekerja sama didalamnya, sehingga interaksi tersebut tidak muncul begitu saja.
4. organisasi merupakan suatu kerangka hubungan yang berstruktur di dalamnya berisi wewenang, tanggung jawab, dan pembagian kerja untuk menjalankan sesuatu fungsi tertentu.

Istilah lain dari unsur ini ialah terdapatnya hirarki (*hierarchy*). Konsekuensi dari adanya hirarki ini bahwa di dalam organisasi ada pimpinan atau kepala dan bawahan atau staf. Menurut Etziomi (dalam Thoha, 2009 : 100), mengemukakan "konsep organisasi sebagai pengelompokan orang-orang yang sengaja disusun untuk mencapai tujuan tertentu".

Pada organisasi tersebut masing-masing personil yang terlibat di dalamnya diberi tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang dikoordinasi untuk mencapai tujuan organisasi. Dimana tujuan organisasi tersebut dirumuskan secara musyawarah, sebagai tujuan bersama yang diwujudkan secara bersama-sama. Pentingnya organisasi sebagai alat administrasi dan manajemen dalam industri atau dunia kerja lainnya terlihat apabila bergerak tidaknya suatu organisasi ke arah pencapaian tujuan sangat tergantung pada kemampuan manusia dalam menggerakkan organisasi itu ke arah tujuan yang telah ditentukan.

Dengan organisasi tercipta keterpaduan pikiran, konsepsi tindakan dan ketrampilan yang dimiliki oleh tiap-tiap personil yang terlibat didalamnya untuk berhimpun menjadi satu kesatuan kekuatan yang terkoordinasi untuk mencapai tujuannya.

2.1.3. Konsep Manajemen

Menurut Prajudi (dalam Syafiie, 2005:268), manajemen merupakan pengendalian dan pemanfaatan daripada semua faktor serta sumber daya yang menurut suatu perencanaan, diperlukan untuk mencapai atau menyelesaikan suatu prapta atau tujuan kerja tertentu.

Pendapat Siagian (2008:5) manajemen dapat didefinisikan dari dua sudut pandang, yaitu sebagai proses penyelenggaraan berbagai kegiatan dalam rangka penerapan tujuan dan sebagai kemampuan atau keterampilan orang yang menduduki jabatan manajerial untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa manajemen merupakan inti dari administrasi karena memang manajemen merupakan alat pelaksana utama administrasi.

Menurut Haiman (dalam Manullang, 2009:1) manajemen adalah fungsi untuk mencapai sesuatu kegiatan orang lain dan mengawasi usaha-usaha individu untuk mencapai tujuan bersama.

Dalam menggerakkan organisasi, seorang pemimpin harus menjalankan fungsi-fungsi manajemen yang baik, dimana menurut Terry dan Rue (2010:9) adalah sebagai berikut:

- a. *Planning* (perencanaan)
- b. *Organizing* (organisasi)
- c. *Staffing* (kepegawaian)
- d. *Motivating* (motivasi)
- e. *Controlling* (pengawasan)

Sedangkan menurut Gie (dalam Zulkifli, 2010 : 28) fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

- a. Perencanaan
- b. Pembuat Keputusan
- c. Pengarahan
- d. Pengorganisasian
- e. Penyempurnaan

Menurut Salam (2007:176) manajemen pemerintahan adalah upaya instansi pemerintah untuk mengelola negara agar tercapai ketertiban, kesejahteraan, dan kemakmuran Negara.

Manajemen Pemerintahan Daerah di Indonesia dilandasi oleh Undang-Undang Dasar 1945 yang memberikan hak otonomi yang luas, nyata, dan bertanggungjawab. Hal ini diperkuat oleh ketetapan MPR Nomor XV/MPR/1998 tentang penyelenggaraan Otonomi Daerah yang berisikan pengaturan, pembagian, dan pemanfaatan sumber daya Nasional yang berkeadilan serta perimbangan keuangan pusat dan daerah dalam rangka Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Menurut Soekarno (2006 : 70), aktivitas manajemen dapat dipisahkan dalam aktivitas-aktivitas komponen yang meliputi:

- a. Perencanaan, adalah aktivitas-aktivitas pengumpulan data dan informasi beserta pemikiran untuk menentukan apa yang hendak dicapai, di mana semuanya itu harus dijalankan, bila mana waktunya, oleh siapa-siapa saja yang harus menjalankan.
- b. Pengorganisasian, adalah tindak lanjut untuk menyambut pelaksanaan rencana yang telah ditentukan untuk dilaksanakan.
- c. Pengkoordinasian, adalah meliputi hubungan kerja sama secara teratur dan lancar dan berbagai macam aktivitas yang harus dilaksanakan.
- d. Pengendalian, adalah mengarahkan agar seluruh aktivitas ataupun usaha tidak menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan.

- e. Pengawasan, adalah suatu usaha agar semua dan keputusan yang telah dibuat dapat dikerjakan sesuai dengan apa yang direncanakan, diputuskan, dan dikomandokan.

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, Pelaksanaan merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi Perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi actuating (Pelaksanaan) justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi.

2.1.4. Pengawasan

a. Pengertian Pengawasan

Rencana merupakan dasar dan titik tolak dalam kegiatan pelaksanaan, selanjutnya dalam pelaksanaan pekerjaan agar tidak terjadi penyimpangan rencana, perlu dilakukan tindakan pencegahan. Alat untuk mencegah penyimpangan dan penyelewengan tersebut adalah pengawasan.

Pengawasan sangat diperlukan supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan yang direncanakan, pengawasan ini bertujuan untuk memperbaiki tindakan-tindakan yang salah di dalam pelaksanaannya dengan maksud apa yang dikerjakan sesuai dengan yang diinginkan. Pengawasan kerja berusaha agar produksi yang dibutuhkan dapat dihasilkan dengan cara yang efektif dan seefisien mungkin dengan kualitas yang diharapkan dan dalam memproduksi barang tersebut sesuai dengan waktu yang telah ditentukan sesuai dengan rencana.

Pimpinan yang baik akan selalu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dimana terjadi hubungan yang baik antara bawahan dengan atasan

sehingga, dapat merangsang semangat dan kegairahan kerja pegawai dan menimbulkan rasa pada diri pegawai bahwa dirinya merupakan bagian dari perusahaan.

Oleh karena itu pengawasan sangat diperlukan dalam menjalankan produksi demi tercapainya tujuan, dengan pengawasan apabila terjadi kesalahan pemimpin telah mengetahui sejauh mana kesalahan-kesalahan yang dilakukan oleh para pegawai dan jalan apa yang harus diambil untuk langkah-langkah selanjutnya.

Pengawasan berhubungan cukup erat dengan perencanaan, rencana tidak akan berjalan dengan baik bila tidak ada pengawasan di dalam pelaksanaannya, dengan adanya pengawasan dapat dibandingkan hasil yang sedang dicapai dengan hasil menurut rencana.

Pengawasan mempunyai peranan yang penting dalam manajemen kepegawaian. Ia mempunyai hubungan yang terdekat dengan pegawai-pegawai perseorangan secara langsung dan baik buruknya pegawai bekerja sebagian akan tergantung kepada betapa efektifnya ia bergaul dengan mereka.

Menurut George R. Terry (2005:232) menjelaskan bahwa : pengawasan merupakan proses untuk mendeterminasi apa yang dilaksanakan, mengevaluasi pelaksanaan dan bilamana perlu menerapkan tindakan perbaikan sedemikian rupa hingga pelaksanaannya sesuai dengan rencana.

Menurut Handoko (2010:359) adalah proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Ini berkenaan dengan cara-cara membuat kegiatan-kegiatan sesuai yang direncanakan. Pengertian ini menunjukkan

adanya hubungan yang sangat erat antara perencanaan dengan pengawasan, langkah proses pengawasan adalah langkah perencanaan, penetapan tujuan, standar atau sasaran pelaksanaan suatu kegiatan.

Siagian (2010:25) mengatakan bahwa pengawasan adalah proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana sebelumnya.

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-intruksi yang telah dikeluarkan, prinsip-prinsip yang telah ditetapkan. Pengawasan bertujuan menunjukkan atau menemukan kelemahan-kelemahan agar dapat diperbaiki dan mencegah berulangnya kelemahan-kelemahan dan kesalahan-kesalahan itu.

Menurut Purwanto (2001:76) pengertian dari supervisi atau pengawasan adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif.

Sejalan dengan pandangan diatas pengertian pengawasan sebagai segala usaha atau kegiatan untuk mengetahui dan menilai kenyataan yang sebenarnya mengenai sasaran dan objek yang diperiksa.

Sedangkan secara langsung pengawas bertujuan untuk :

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

Menurut Moekidjat (1999:119) terdapat cirri-ciri pengawas yang efektif antara lain ;

- a. Ia memenuhi keinginan pegawai-pegawai bawahannya
- b. Ia selalu memberi keterangan yang sebaik-baiknya kepada pegawai-pegawainya
- c. Ia mengizinkan pegawai-pegawai bawahan menggunakan kebijaksanaan dan keputusan-keputusan.
- d. Ia tidak melampaui batas wewenang dari para ahli
- e. Membuka pintu selebarnya

Menurut Nawawi (1998:4) pengawasan dapat dibedakan dalam dua kelompok besar yaitu :

- a. Fungsi pengawasan yang dilaksanakan oleh aparatur pemerintah di bidang pengawasan dalam membantu Presiden sebagai Administrator Pemerintahan yang tertinggi dalam mengendalikan administrasi negara. Dengan kata lain, fungsi pengawasan dilaksanakan oleh badan/organisasi/unit kerja yang volume dan beban kerja atau tugas pokoknya di bidang pengawasan. Pengawasan yang dilakukan oleh badan ini terhadap aparatur pemerintah dalam melaksanakan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan disebut sebagai pengawasan dari luar (ekstern).
- b. Fungsi pengawasan yang dilaksanakan oleh setiap atasan langsung terhadap bawahannya dalam mewujudkan manajemen yang sehat di lingkungan organisasi/unit kerja masing-masing. Pengawasan ini disebut sebagai pengawasan atasan langsung sebagai pelaksanaan fungsi pengawasan atasan langsung (pengawasan intern). Untuk melaksanakan tugas pengawasan ini, setiap atasan langsung dapat melakukannya sendiri dan dapat pula menunjuk sejumlah pembantu, misalnya berupa tim tetap atau berkala.

b. Macam-Macam Pengawasan

Menurut Soewarno Handyaningrat (2000:144) terdapat macam-macam pengawasan yakni ;

1. Pengawasan dari dalam (*internal control*)

Pengawasan dari dalam berarti pengawasan yang dilakukan oleh aparat/unit pengawasan yang dibentuk dalam organisasi itu sendiri. Aparat/unit

pengawasan ini bertindak atas nama pimpinan organisasi. Aparat/unit pengawas bertugas mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan oleh pimpinan organisasi. Data-data dan informasi ini digunakan oleh pimpinan untuk menilai kemajuan dan kemunduran dalam pelaksanaan pekerjaan. Hasil pengawasan ini dapat pula digunakan dalam menilai kebijaksanaan pimpinan. Untuk itu kadang-kadang pimpinan perlu meninjau kembali kebijaksanaan yang telah dikeluarkan. Sebaliknya pimpinan dapat melakukan tindakan perbaikan (korektif) terhadap pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan.

2. Pengawasan dari luar organisasi (*external control*)

Pengawasan eksternal berarti pengawasan yang dilakukan oleh aparat/unit pengawasan dari luar organisasi. Aparat/unit pengawasan dari luar organisasi adalah aparat pengawasan yang bertindak atas nama atasan dari pimpinan organisasi atau bertindak atas nama pimpinan organisasi itu karena permintaannya.

3. Pengawasan preventif

Pengawasan yang dilakukan sebelum rencana itu dilaksanakan. Maksud perencanaan preventif adalah untuk mencegah terjadinya kekeliruan/kesalahan dalam pelaksanaan. Dalam system pemeriksaan anggaran pengawasan preventif disebut pre audit. Pengawasan preventif dapat dilakukan dengan usaha-usaha ;

- a. Menentukan peraturan-peraturan yang berhubungan dengan system prosedur, hubungan dan tata kerjanya

- b. Membuat pedoman/manual sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan
- c. Menentukan kedudukan. Tugas, wewenang dan tanggung jawabnya
- d. Mengorganisasikan segala macam kegiatan, penempatan pegawai dan pembagian kerjanya
- e. Menentukan system koordinasi, pelaporan dan pemeriksaan
- f. Menetapkan sanksi-sanksi terhadap pejabat yang menyimpang dari peraturan yang telah ditetapkan.

4. Pengawasan Represiff

Pengawasan represif adalah pengawasan yang dilakukan setelah adanya pelaksanaan pekerjaan. Maksud diadakannya pengawasan represif adalah untuk menjamin kelangsungan pelaksanaan pekerjaan agar hasilnya sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Dalam system pemeriksaan anggaran pengawasan represif ini disebut post audit. Adapun pengawasan represif ini dapat digunakan system-sistem pengawasan sebagai berikut ;

- a. Sistem komperatif
- b. Sistem verikatif
- c. Sistem inspektif
- d. Sistem investigatif

Dari defenisi para ahli tersebut jelas bahwa perencanaan dan pengawasan merupakan dua hal yang saling melengkapi. Lebih lanjut mengatakan bahwa didalam pengawasan terdapat dasar penggolongan dari pengawasan itu yakni :

- Waktu pengawasan
- Objek pengawasan

- Subjek pengawasan

Berdasarkan cara bagaimana mengumpulkan fakta-fakta guna pengawasan maka pengawasan itu dapat digolongkan atas ;

1. *Personal observation*
2. *Oral report* (laporan lisan)
3. *Written report* (laporan tertulis)
4. *Control by exception*

Adapun bentuk pelaksanaan pengawasan dilakukan dengan tiga cara :

- a. Pengawasan Langsung berupa :
Peninjauan pribadi adalah mengawasi dengan jalan meninjau secara pribadi sehingga dapat dilihat sendiri pelaksanaan pekerjaan, hal ini menjadikan kontak langsung diantara yang mengawasi dengan yang diawasi.
- b. Pengawasan melalui laporan lisan adalah dengan mengumpulkan fakta-fakta melalui laporan lisan yang diberikan. Wawancara yang ditujukan kepada orang-orang yang diawasi dapat memberikan gambaran akan hal-hal yang akan diketahui.
- c. Pengawasan tidak langsung berupa :
Laporan tertulis adalah merupakan suatu pertanggung jawaban si pekerja mengenai kegiatan/pekerjaan yang dilaksanakan.

Menurut Soewarno Handyaningrat (2000:150) adapun syarat-syarat dari pengawasan antara lain ;

- a. Menentukan standar pengawasan baik dan dapat dilaksanakan
- b. Menghindarkan adanya tekanan, paksaan yang menyebabkan penyimpangan dari tujuan pengawasan itu sendiri
- c. Melakukan koreksi rencana yang dapat digunakan untuk mengadakan perbaikan serta penyempurnaan rencana yang akan datang

Menurut SP Siagian (2008:113) sasaran-sasaran yang ingin dicapai dalam pelaksanaan pengawasan adalah ;

1. Bahwa melalui pengawasan pelaksanaan tugas-tugas yang telah ditentukan berjalan sungguh-sungguh sesuai dengan pola yang telah digariskan dalam rencana
2. Bahwa struktur serta hirarki organisasi sesuai dengan pola yang telah ditentukan dalam rencana
3. Bahwa seseorang sungguh – sungguh ditempatkan sesuai dengan bakat, keahlian dan pendidikan serta pengalamannya dan bahwa usaha pengembangan keterampilan bawahan dilaksanakan secara berencana, kontinu dan sistematis
4. Bahwa penggunaan alat-alat diusahakan agar sehemat mungkin
5. Bahwa sistem dan prosedur kerja tidak menyimpang dari garis-garis kebijakan yang telah tercermin dalam rencana
6. Bahwa pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif dan rasional dan tidak atas dasar personal likes and dislikes
7. Bahwa tidak terdapat penyimpangan atau penyelewengan dalam penggunaan kekuasaan, kedudukan dan terutama keuangan

Menurut Handoko (2010:361) ada beberapa tipe dasar pengawasan yaitu ;

- a. Pengawasan pendahuluan
Pengawasan pendahuluan sering disebut steering controls, dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan dari standard atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum tahapan kegiatan diselesaikan. Jadi pendekatan pengawasan ini lebih aktif dan agresif dengan mendeteksi masalah-masalah dan mengambil tindakan yang diperlukan sebelum suatu masalah terjadi.
- b. Pengawasan concurrent atau pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan
Pengawasan ini dilakukan selama sesuatu kegiatan berlangsung. Tipe pengawasan ini merupakan proses dimana aspek tertentu harus dipenuhi dulu sebelum kegiatan-kegiatan bisa dilanjutkan atau menjadi semacam peralatan “double check” yang lebih menjamin ketepatan suatu kegiatan.
- c. Pengawasan umpan balik (feedback control)
Pengawasan umpan balik juga dikenal past action controls, mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan. Sebab penyimpangan dari rencana atau standard ditentukan dan penemuan-penemuan diterapkan untuk kegiatan-kegiatan serupa dimasa yang akan datang. Pengawasan ini bersifat histories, pengukuran dilakukan setelah kegiatan terjadi.

Lebih lanjut Situmorang dan Juhir (1998:31) menambahkan bahwa pengawasan atasan langsung dilakukan melalui unsur-unsur berikut ini :

- a. Penggarisan struktur organisasi yang jelas dengan pembagian tugas dan fungsi serta uraiannya yang jelas pula.

- b. Perincian kebijakan pelaksanaan yang dituangkan secara tertulis yang dapat menjadi pegangan dalam pelaksanaannya oleh bawahan yang menerima pelimpahan wewenang dari atasan.
- c. Rencana kerja yang menggambarkan kegiatan yang harus dilaksanakan, bentuk hubungan kerja antar kegiatan tersebut dan hubungan kerja antar berbagai kegiatan beserta sasaran yang harus dicapainya.
- d. Prosedur kerja yang merupakan petunjuk pelaksanaan yang jelas dari atasan kepada bawahan.
- e. Pencatatan hasil kerja serta pelaporannya yang merupakan alat bagi atasan untuk mendapatkan informasi yang diperlukan bagi pengambilan keputusan dan penyusunan pertanggungjawaban baik mengenai pengelolaan keuangan.
- f. Pembinaan personil yang terus menerus agar para pelaksana menjadi unsur yang mampu melaksanakan dengan baik tugas yang menjadi tanggungjawabnya dan tidak melakukan tindakan yang bertentangan dengan maksud serta kepentingan tugasnya.

Menurut William Newman dalam Handoko (2010:367) terdapat lima langkah prosedur penetapan sistem pengawasan yakni :

- a. Merumuskan hasil yang diinginkan, manajer harus merumuskan hasil yang akan dicapai se jelas mungkin. Tujuan yang dinyatakan secara umum atau kurang elas seperti pengurangan biaya over head atau meningkatkan pelayanan pelanggan., perlu dirumuskan lebih jelas seperti pengurangan biaya over head dengan 12% atau menyelesaikan setiap keluhan konsumen dalam waktu tiga hari. Disamping itu hasil yang diinginkan harus dihubungkan dengan individu yang bertanggung jawab atas pencapaiannya.
- b. Menetapkan petunjuk. Tujuan pengawasan sebelum dan selama kegiatan dilaksanakan adalah agar manajer dapat mengatasi dan memperbaiki adanya penyimpangan sebelum kegiatan diselesaikan. Tugas penting menejer adalah merancang program pengawasan untuk menemukan sejumlah indikator yang terpercaya sebagai petunjuk apabila tinda

koreksi perlu diambil. Terdapat beberapa perkiraan apa hasil yang diinginkan tercapai atau tidak menurut Newman ;

1. Pengukuran masukan, perubahan dalam masukan pokok akan mengisyaratkan manajer untuk merubah atau mengambil tindakan koreksi.
 2. Hasil-hasil pada tahap permulaan, bila hasil dari tahap permulaan lebih baik atau jelek daripada yang diperkirakan maka perlu dilakukan penilaian kembali. Penjualan awal yang menggemirakan akan merupakan indikasi yang sangat berguna bagi keberhasilan di waktu yang akan datang.
 3. Gejala-gejala, Ini adalah kondisi yang tampaknya berhubungan dengan hasil akhir, tetapi tidak secara langsung mempengaruhinya.
 4. Perubahan dalam kondisi yang diasumsikan. Perkiraan mula-mula didasarkan atas asumsi-asumsi dengan kondisi normal. Perubahan yang tidak diharapkan seperti pengembangan produk baru oleh pesaing atau kekurangan bahan akan menunjukkan perlunya penilaian kembali taktik dan tujuan perusahaan.
- c. Menetapkan standar petunjuk dan hasil akhir. Penetapan standar untuk petunjuk dan hasil akhir adalah bagian penting prancangan proses pengawasan Tanpa penetapan standar manajer mungkin memberikan perhatian yang lebih terhadap penyimpangan kecil atau tidak bereaksi terhadap penyimpangan besar.

- d. Menetapkan jaringan informasi dan umpan balik. Langkah keempat dalam perancangan suatu siklus pengawasan adalah menetapkan sarana untuk pengumpulan informasi petunjuk dan perbandingan penunjuk terhadap standar. Jaringan kerja komunikasi dianggap baik apabila aliran tidak hanya ke atas tetapi juga ke bawah kepada siapa yang harus mengambil tindakan koreksi. Disamping itu jaringan juga harus efisien untuk menyediakan informasi balik yang relevan kepada personalia kunci yang memerlukan.
- e. Menilai informasi dan mengambil tindakan koreksi. Langkah terakhir adalah perbandingan petunjuk dengan standar, penentuan apakah tindakan koreksi perlu diambil dan kemudian pengambilan tindakan.

c. Indikator Pengawasan Kerja

Menurut Handoko (2010:363) Untuk mempermudah dalam pelaksanaan realisasi tujuan, maka harus melalui fase pelaksanaan. Indikator pengawasan kerja yakni ;

1. Menetapkan standar pelaksanaan
2. Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan
3. Pengukuran pelaksanaan kegiatan
4. Pengambilan tindakan koreksi bila perlu

2.1.5. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Semakin berkembangnya organisasi maka semakin banyak pula melibatkan tenaga kerja dalam usaha menunjang kelancaran jalannya organisasi

disamping memperhatikan faktor-faktor produksi lainnya. Jika kita berbicara mengenai produk/jasa yang di hasilkan oleh suatu organisasi maka hal tersebut tidak akan terlepas dari permasalahan kinerja.

Pengertian kinerja menurut Siagian (2010:166) adalah suatu keadaan yang menunjukkan kemampuan seorang pegawai dalam menjalankan tugas sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh organisasi kepada pegawai sesuai dengan *job description*nya.

Kinerja merupakan cara yang digunakan untuk menunjukan kemampuan seseorang dalam menjalankan tugas yang telah menjadi tanggungjawab dan wewenangnya.

Pengertian kinerja menurut Manullang (2008:132) adalah Suatu keadaan yang menunjukkan banyaknya pekerjaan yang hams dilakukan atau dihasilkan seorang individu atau sekelompok kerja sesuai dengan *job description* mereka masing-masing.

Kinerja menurut Mangkunegara (2010:67) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Kemudian menurut Hasibuan (2010:34) mengemukakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Dan menurut Kartono (2009:32) pengertian dari kinerja adalah kemampuan dalam menjalankan tugas dan pencapaian standar keberhasilan yang

telah ditentukan oleh instansi kepada pegawai sesuai dengan job yang diberikan kepada masing-masing pegawai.

Kinerja menurut Indrastuti (2008:48), mengatakan bahwa kinerja merupakan keadaan atau semangat yang dimiliki oleh seseorang pegawai dalam mengerjakan pekerjaannya. Dari pengertian diatas maka dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang di bebankan kepadanya di lihat dari kualitas dan kuantitasnya.

Kinerja adalah tingkat terhadap para pegawai dalam mencapai persyaratan pekerjaan. Penilaian kinerja adalah proses yang mengukur kinerja personalia / penilaian kinerja pada umumnya menyangkut baik aspek kualitatif maupun kuantitatif dalam pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi personalia, atau disebut juga review kinerja, evaluasi kinerja, atau ranting personalia.

b. Faktor- faktor yang Mempengaruhi Kinerja pegawai

Untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi kinerja individu, perlu dilakukan pengkajian terhadap teori kinerja. Secara umum faktor fisik dan non fisik sangat mempengaruhi. Berbagai kondisi lingkungan fisik sangat mempengaruhi kondisi pegawai dalam bekerja. Selain itu, kondisi lingkungan fisik juga akan mempengaruhi berfungsinya faktor lingkungan non fisik. Pada kesempatan ini pembahasan kita fokuskan pada lingkungan non-fisik, yaitu kondisi-kondisi yang sebenarnya sangat melekat dengan sistem manajerial perusahaan.

Menurut Handoko (2010:98), faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

- a. Keterampilan atau Pengalaman
Orang yang mempunyai pendidikan yang rendah, jelas mempunyai keterampilan yang kurang, begitu juga orang yang sudah berpendidikan agak tinggi masih tetap mempunyai produktivitas yang rendah. Oleh sebab itu, maka perlu adanya keterpaduan antara keterampilan dengan pengalaman kerja. Orang atau tenaga kerja yang masih muda atau baru mulai mengikuti karier, biasanya bekerja agak kurang pengalaman, hal ini dapat diatasi dengan cara mengikuti pelatihan kerja di luar atau pada tempat kerja untuk meningkatkan keterampilan.
- b. Faktor Pendidikan
Perusahaan perindustrian biasanya direkrut dari orang-orang yang kurang mempunyai pendidikan yang tinggi, perusahaan hanya inembutuhkan kesehatan fisik yang kuat untuk bekerja. Dengan adanya pendidikan yang kurang dari pekerja akan menyebabkan penurunan produktivitas kerja.
- c. Umur
Umur seseorang tenaga kerja agaknya dapat dijadikan sebagai tolak ukur dari produktivitas, akan tetapi hal tersebut tidak selalu begitu. Tetapi pengajaran karier seseorang selalu diimbangi dengan jumlah umur, dimana semakin bertambah lama orang itu bekerja, maka produktivitas dari orang tersebut akan meningkat.
- d. Sarana Penunjang
Tingkat kemampuan pimpinan untuk menumbuhkan motivasi kerjasama yang baik antara para pekerja serta mengadakan pembagian kerja yang jelas antara semua pegawai sangat berpengaruh terhadap tingkat produktivitas. Di samping itu dapat juga berupa penerapan teknologi sarana produksi yang cukup canggih, hal ini akan menyebabkan tugas atau kerja dari pegawai tersebut berkurang.
- e. Faktor Semangat dan Kegairahan Kerja
Dengan adanya dorongan moril terhadap para pekerja akan meningkatkan produktivitas kerja. Dorongan moril tersebut dapat berupa memberikan semangat dan kegairahan kerja kepada para pekerja. Seperti yang dikemukakan oleh pakar manajemen, semangat dan kegairahan kerja merupakan problematik yang harus mendapat perhatian yang serius.
- f. Faktor Motivasi
Faktor motivasi adalah suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai kinerja dengan predikat yang bagus.

Kinerja merupakan penampilan hasil kerja pegawai baik secara kuantitas maupun kualitas. Kinerja dapat berupa penampilan kerja perorangan maupun

kelompok Kinerja organisasi merupakan hasil interaksi yang kompleks dan agregasi kinerja sejumlah individu dalam organisasi.

Menurut Simamora (2011:340), yang mempengaruhi dimensi kinerja adalah :

1. Memikat dan Manahan orang di dalam Organisasi
Hal ini berarti bahwa agar organisasi berfungsi secara efektif, organisasi itu haruslah meminimalkan tingkat perputaran pegawai, ketidakhadiran, dan keterlambatan, memberikan kenaikan gaji yang memuaskan, jenjang karir yang lebih baik, memberikan fasilitas dan sarana yang mendukung aktifitas pekerjaan, dan menandatangani surat perjanjian masa kerja.
2. Penyelesaian tugas yang handal
Setiap pegawai diberi tugas dan tanggung jawabnya dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya, oleh sebab itu penyelesaian tugas harus yang handal perlu diperhatikan agar tolak ukur minimal kuantitas dan kualitas kinerja dapat tercapai, seperti hasil kerja yang memuaskan, Lingkungan kerja, Pencapaian pekerjaan, Tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, Disiplin waktu kerja, Ketelitian dalam bekerja, Tanggung jawab pegawai.
3. Perilaku Inovatif dan spontan
Disamping persyaratan tugas formal, perilaku lainnya juga mempengaruhi efektifitas sebuah organisasi. Aktifitas-aktifitas ini disebut perilaku inovatif dan spontan, organisasi tidak dapat mengawasi segala kemungkinan dalam aktifitas-aktifitasnya, sehingga efektifitas dipengaruhi oleh kesediaan kalangan pegawai. Seperti Kerja sama dengan rekan sekerja, Tindakan protektif, Gagasan Konstruktif, Pelatihan diri pegawai.
Menurut Rucky (2010:9) ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi

kinerja pegawai yaitu :

- Sarana dan prasarana

Hal yang perlu diperhatikan adalah kondisi dan kelayakan serta kemampuan semua sarana maupun prasarana fisik yang dimiliki seperti bangunan, *lay out*, kelayakan mesin dan segala peralatan yang ada.

- Proses kerja atau metode kerja

Bila objeknya sebuah perusahaan manufaktur maka team ini akan terdiri dari para ahli teknik industri dan ahli proses produksi.

- Kemampuan sumber daya manusia

Yaitu kemampuan pegawai dalam mengaplikasikan tugas-tugas mereka secara nyata dilapangan.

- Gairah kerja/motivasi

Gairah kerja sangat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia suatu perusahaan, untuk itu perlu diperhatikan sistem imbalan/penggajian yang mencakup insentif dan bonus dan penilaian prestasi kerja.

- Kualitas

Kualitas akan sangat membantu perusahaan terutama yang meliputi ketelitian, kesesuaian, kecakapan, kesungguhan, tanggung jawab

Sedangkan menurut Indrastuti (2008:50), kriteria - kriteria yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

1. Kriteria penilaian yang berfokus pada karakteristik pribadi seperti :
loyalitas, keandalan, keterampilan, kemampuan dan kejujuran
2. Kriteria berdasarkan perilaku berfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan, seperti ketelitian dalam bekerja, bekerja sama dengan rekan sekerja, disiplin dalam mematuhi peraturan yang ada dan kesungguhan dalam bekerja
3. Kriteria berdasarkan hasil yang berfokus pada apa yang telah dicapai, seperti bertanggung jawab akan pekerjaan, tepat waktu dalam bekerja, kemampuan dalam mengambil keputusan yang tepat

Adapun faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi. Dari kutipan tersebut dapat disimpulkan bahwa

pencapaian kinerja seorang pegawai ditentukan oleh kemampuannya dalam bekerja yang meliputi pengetahuan dan keterampilan serta motivasi kerjanya yang merupakan sikap pegawai dalam menghadapi situasi kerja.

1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (Knowledge + skill). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110 — 120), dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2) Faktor Motivasi Kerja

Motivasi yang diberikan kepada bawahan khususnya merupakan dorongan yang sangat berpengaruh pada peningkatan kemajuan yang akan dicapai sesuai dengan yang diharapkan. Motivasi yang diberikan atasan kepada bawahan hendaklah yang sesuai dengan peningkatan karir, karena dorongan yang baik dan benar akan membuat rasa puas bagi bawahan untuk lebih giat bekerja. Dengan adanya perhatian yang diberikan pimpinan kepada bawahan sudah ada nilai tersendiri bagi bawahan, bahwa mereka sudah lebih diperhatikan, baik dorongan untuk lebih rajin bekerja maupun dorongan untuk loyal kepada perusahaan.

Menurut Muchdarsyah (2010:30) bahwa kerja produktif, memerlukan keterampilan kerja yang sesuai dengan isi kerja atau paling tidak mempertahankan cara kerja yang sudah baik. Kerja produktif memerlukan faktor pendukung yaitu:

- Kemampuan kerja yang tinggi
- Kompensasi yang dapat memenuhi kebutuhan minimum
- Jaminan sosial yang memadai
- Kondisi kerja yang manusiawi
- Hubungan kerja yang harmonis.

Menurut Manullang (2008:43), Motivasi berasal dari bahasa latin *moferere*, yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia utamanya.

Kemudian Minardi (2009:73) juga berpendapat bahwa motivasi adalah Keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan.

Dari beberapa pengertian motivasi maka dapat kita simpulkan bahwa motivasi adalah suatu unsur yang dapat mendorong seseorang sehingga mengakibatkan orang tersebut bertindak sesuai dengan apa yang dikehendaki. Unsur-unsur yang dapat mendorong seseorang untuk bertindak sesuai dengan apa yang dikehendaki dapat kita bagi dua :

1. Kebutuhan materil, seperti besarnya upah atau gaji dan penerimaan lain yang berupa uang, gula, beras dan lain sebagainya.
2. Kebutuhan Non material, seperti lingkungan kerja, kesempatan maju, dan memperhatikan rasa harga diri pegawai tersebut dan Lain sebagainya

Oleh karena itulah seorang pemimpin terlebih dahulu harus dapat mengetahui apa yang menjadi dasar yang menyebabkan mereka bersedia bekerja dan memberikan motivasi sesuai dengan apa yang mereka butuhkan.

c. Dimensi Penilaian Kinerja

Dalam melakukan penelitian terhadap kinerja yang berdasarkan pada deskripsi perilaku spesifik, maka ada beberapa dimensi atau kriteria yang perlu diperhatikan. Menurut Gomes (2010:74) dimensi yang perlu diperhatikan itu adalah :

1. *Quantity of work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan
2. *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya
3. *Job knowledge*, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan pengetahuannya

4. *Creativenessian*, keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang timbul
5. *Cooperation*, yaitu kesadaran untuk bekerja sama dengan orang \mx (sesama anggota organisasi)
6. *Dependability*, yaitu kesadaran yang dapat dipercaya dalam hal ini kehadiran dan penyelesaian pekerjaan
7. *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya
8. *Personal qualities*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan dan integritas pribadi.

d. Tujuan dan Manfaat Kinerja pegawai

Tujuan dan manfaat dari penerapan manajemen kinerja adalah :

1. Meningkatkan prestasi kerja pegawai, baik secara individu maupun sebagai kelompok.
2. Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan pegawai yang lebih tepat guna.
3. Peningkatan yang terjadi pada prestasi pegawai secara perorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja pegawai secara keseluruhan yang direfleksikan dengan kenaikan produktivitas.
4. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil kerja dan prestasi pribadi serta potensi laten pegawai.
5. Menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai dengan tingkat gaji, atau imbalan sebagai bagian dari kebijakan dan sistem imbalan yang baik.
6. Memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya.

Tujuan dan manfaat dan penerapan manajemen kinerja adalah:

1. Meningkatkan prestasi kerja pegawai, baik secara individu maupun sebagai kelompok.
2. Peningkatan yang terjadi pada prestasi pegawai secara perorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja pegawai secara keseluruhan yang direfleksikan dengan kenaikan produktivitas.
3. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil kerja dan prestasi pribadi serta potensi laten pegawai.
4. Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan pegawai yang lebih tepat guna.
5. Menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai dengan tingkat gap atau imbalan sebagai bagian dari kebijakan dan sistem imbalan yang baik.
6. Memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya.

e. Penilaian Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja pegawai.

Menurut Martoyo (2010:120) penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai kinerja pegawai.

Kinerja pegawai perlu diperhatikan guna mempertahankan dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Dampak penilaian kinerja individu pegawai memiliki imbas negatif maupun positif terhadap moral kerja pegawai. Pada saat penilaian-penilaian kinerja dipakai untuk disiplin, kenaikan gaji, promosi, pemecatan atau pemberhentian sementara, maka penilaian kinerja dianggap paling menakutkan oleh orang-orang yang menganggap kemampuan dirinya rendah. Orang-orang yang kurang produktif dan orang-orang yang merasa bahwa penilaian akan dilakukan secara gampang dan tidak adil. Perasaan-perasaan serupa berkecamuk pada saat para pekerja tidak mengetahui atau memahami kriteria yang digunakan untuk menilai mereka atau saat mereka melihat penilaian kinerja terlampaui kritis dari pada membantu.

Menurut Simamora (2008:338) penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu pegawai. Kemudian Siagian menambahkan bahwa ada empat elemen kunci dalam suatu sistem penilaian kinerja yaitu :

- Sasaran penilaian adalah kinerja para pegawai sehingga diperoleh informasi yang akurat tentang kinerja tersebut.
- Standar kinerja digunakan sebagai alat ukur.

- Alat pengukur kinerja ciri-cirinya adalah mudah digunakan, dapat dipercaya, menunjukkan perilaku yang kritis, dapat diversifikasi oleh orang lain
- Menghasilkan penilaian kinerja setiap pegawai.

Menurut Thoha (2012:221), penilaian kinerja diartikan sebagai proses mengidentifikasi, mengobservasi, mengukur dan mengembangkan kinerja pegawai dalam organisasi. Setiap komponen dari definisi diatas mengacu pada suatu bagian penting dari penilaian yaitu : unsur identifikasi yang mengacu pada bidang apa yang menjadi fokus perhatian, unsur observasi mengidentifikasi bahwa seluruh kriteria penilaian harus melalui observasi terlebih dahulu, unsur pengukuran mengacu pada ciri-ciri utama penilaian dan unsur pengembangan menyarankan agar penilaian kinerja harus lebih daripada penilaian yang sederhana dari kinerja dimasa yang akan datang. Hal ini ditujukan agar pegawai yang dinilai menerima umpan balik penilaian.

Berbeda dengan Handoko yang mendefinisikan penilaian kinerja juga sebagai proses evaluasi seberapa baik pegawai mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian berkomunikasi dengan pegawai. Dalam hal ini penilaian disebut sebagai penilaian pegawai, evaluasi pegawai, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja dan penilaian hasil.

Kinerja pegawai atau pegawai perlu diperhatikan guna mempertahankan kepuasan pelanggan bahkan meningkatkannya. Dampak penilaian kinerja individu pegawai memiliki imbas negatif maupun positif terhadap moral kerja pegawai. Pada saat penilaian-penilaian kinerja dipakai untuk disiplin, kenaikan gaji,

promosi, pemecatan atau pemberhentian sementara, maka penilaian kinerja dianggap paling menakutkan bagi orang-orang yang menganggap kemampuan dirinya rendah. Orang-orang yang kurang produktif dan orang-orang yang merasa bahwa penilaian akan dilakukan secara serampangan dan tidak adil.

Penilaian kinerja pegawai akan memberikan beberapa manfaat bagi suatu organisasi perusahaan. “Hasil-hasil dari penilaian prestasi kinerja sering berfungsi sebagai basis bagi evaluasi reguler terhadap kinerja anggota-anggota organisasi. Apakah seorang individu dinilai kompeten atau tidak kompeten, efektif atau tidak efektif dapat dipromosikan atau tidak, dan seterusnya adalah didasarkan pada informasi yang dihasilkan oleh penilaian kinerja. Tambahan pula, Organisasi sering mencoba untuk mempengaruhi motivasi dan kinerja mendatang dari anggota mereka dengan mengaitkan pelaksanaan berbagai imbalan, seperti kenaikan gaji dan promosi, terhadap rating yang dihasilkan oleh system penilaian kinerja.

Dampak penilaian kinerja atas organisasi akan membantu dalam hal-hal seperti pengambilan keputusan komensasi dan pemberian umpan balik atas kinerja, hasil-hasil proses penilaian kinerja dapat mernasok data yang berfaedah tentang keberhasilan aktivitas-aktivitas lainnya seperti perekrutan, seleksi, orientasi dan pelatihan.

f. Unsur-unsur Penilaian Kinerja Pegawai

Menurut Hasibuan (2010:95), unsur-unsur penilaian kinerja pegawai dapat meliputi sebagai berikut:

1. Kesetiaan dan tanggung jawab
Kesetiaan yang dimaksud adalah tekad dan kesanggupan, mentaati, maiaksanakan, dan inengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung javvb.
2. Kepemimpinan
Kemampuan yang dimiliki seorang tenaga kerja untuk menyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas.
3. Tanggung jawab
Kesanggupan seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya yang diserahkan kepadanya dengan baik dan tepat waktu serta berani memikul resiko atas keputusan yang telah diambilnya.
4. Kreativitas dan prakarsa
Kemampuan seorang tenaga kerja untuk mengarnbil langkali-langkah atau melaksanakan suatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari atasannya.
5. Ketaatan
Kesanggupan seorang tenaga kerja utnuk mentaati segala ketetapan,peraturan, perundang-undangan dan peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis.
6. Kerja sama
Kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang besar

g. Pengukuran Kinerja Pegawai

Menurut Indrastuti (2008:49) ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam mengukur kinerja pegawai adalah :

1. Disiplin kerja, dalam melaksanakan kegiatan di perusahaan sangat diperlukan keteraturan pelaksanaan tugas dan fungsi untuk setiap bagian atau untuk setiap personil dengan memperhatikan disiplin waktu yang harus ditaati.
2. Tenaga kerja yang terampil / skill dalam hal peningkatan kualitas dan kuantitas pelayanan dari jasa Perbankan seoptimal mungkin sehingga pekerjaan yang dilaksanakan tenaga kerja sesuai dengan yang diharapkan oleh masyarakat

3. Fasilitas kerja, penggunaan peralatan kerja yang baik yang serba otomatis akan dapat memberikan hasil yang efektif dan efisien.
4. Pembiayaan merupakan faktor penting dalam mewujudkan sasaran pelayanan masyarakat.

h. Indikator Kinerja

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada dua indikator, yaitu (Mangkunegara, 2010:69):

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

2.1.6. Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja

Pengawasan sangat diperlukan supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan yang direncanakan, pengawasan ini bertujuan untuk memperbaiki tindakan-tindakan yang salah di dalam pelaksanaannya dengan maksud apa yang dikerjakan sesuai dengan yang diinginkan. Pengawasan kerja berusaha agar produksi yang dibutuhkan dapat dihasilkan dengan cara yang efektif dan efisien mungkin dengan kualitas yang diharapkan dan dalam memproduksi barang tersebut sesuai dengan waktu yang telah ditentukan sesuai dengan rencana.

Oleh karena itu pengawasan sangat diperlukan dalam menjalankan produksi demi tercapainya tujuan, dengan pengawasan apabila terjadi kesalahan pemimpin telah mengetahui sejauh mana kesalahan-kesalahan yang dilakukan oleh para pegawai dan jalan apa yang harus diambil untuk langkah-langkah selanjutnya.

Pengawasan berhubungan cukup erat dengan perencanaan, rencana tidak akan berjalan dengan baik bila tidak ada pengawasan di dalam pelaksanaannya, dengan adanya pengawasan dapat dibandingkan hasil yang sedang dicapai dengan hasil menurut rencana.

Pengawasan mempunyai peranan yang penting dalam manajemen kepegawaian. Ia mempunyai hubungan yang terdekat dengan pegawai-pegawai perseorangan secara langsung dan baik buruknya pegawai bekerja sebagian akan tergantung kepada betapa efektifnya ia bergaul dengan mereka.

Menurut Handoko (2010:359) adalah proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Ini berkenaan dengan cara-cara membuat kegiatan-kegiatan sesuai yang direncanakan. Pengertian ini menunjukkan adanya hubungan yang sangat erat antara perencanaan dengan pengawasan, langkah proses pengawasan adalah langkah perencanaan, penetapan tujuan, standar atau sasaran pelaksanaan suatu kegiatan sehingga kinerja yang baik akan tercapai.

Siagian (2001:25) mengatakan bahwa pengawasan adalah proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana sebelumnya.

Sejalan dengan pandangan diatas pengertian pengawasan sebagai segala usaha atau kegiatan untuk mengetahui dan menilai kenyataan yang sebenarnya mengenai sasaran dan objek yang diperiksa.

Sedangkan secara langsung pengawas bertujuan untuk :

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

Bentuk kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan lebih efektif dan efisien yang telah ditentukan perlu adanya jalinan kerja sama yang baik, dan juga merupakan salah satu syarat terciptanya kerja sama antara bawahan dan atasan, bawahan dengan bawahan sehingga jelas terlihat fungsi, tugas dan wewenang dalam pelaksanaan pengawasan diterapkan secara sungguh-sungguh ataukah sekedar mengawasi kegiatan yang dilakukan oleh pegawai dan seberapa besar peningkatan kinerja pegawai yang telah tercapai. Upaya meningkatkan hubungan kerja sama sangat penting karna sangat jelas unsur pengawas dengan pelaksana. unsur pelaksana tidak semata-mata orang-orang bawahan melainkan bagian terpenting untuk mencapai tujuan.

Keberhasilan pemimpin salah satunya yaitu melaksanakan pengawasan secara efektif dan efisien. Karena pengawasan merupakan fungsi pimpinan yang pokok, pimpinan harus mempunyai alat-alat pengawasan dalam hal-hal yang diperlukan, tetapi ia tetap harus menggunakan pertimbangan di dalam pelaksanaan dan pengembangannya. Pengawasan dalam arti fungsi pimpinan bukan dalam arti menguasai bawahannya, tetapi dalam arti memberikan bimbingan dan pengarahan terhadap usaha-usaha daripada bawahannya untuk mencapai hasil-hasil yang dimaksudkan.

Berdasarkan uraian di atas menurut Handayani (1990:152) mengatakan hubungan pengawasan dan kinerja pegawai bahwa :“Pengawasan merupakan sebuah proses untuk mengatur, mengarahkan dan mengoreksi pelaksanaan pekerjaan, serta melakukan tindakan perbaikan apabila terjadi penyimpangan atau kesalahan sehingga pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan lancar dan mencapai tujuan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan. Proses yang dimaksudkan adalah usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dilakukan secara terus menerus sehingga upaya meningkatkan kinerja pegawai lebih efektif dan efisien.”

Berdasarkan definisi hubungan di atas untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Organisasi merupakan suatu kewajiban kelompok pimpinan yang bersifat lebih intern. Hal demikian juga berkaitan dengan hubungan yang perlu diciptakan dan dibina meliputi hubungan antara orang-orang dalam organisasi itu sendiri sebagai bagian dari keseluruhan hubungan kerja baik resmi atau tidak berdasarkan pada prinsip-prinsip pokok yaitu : suasana kerja yang

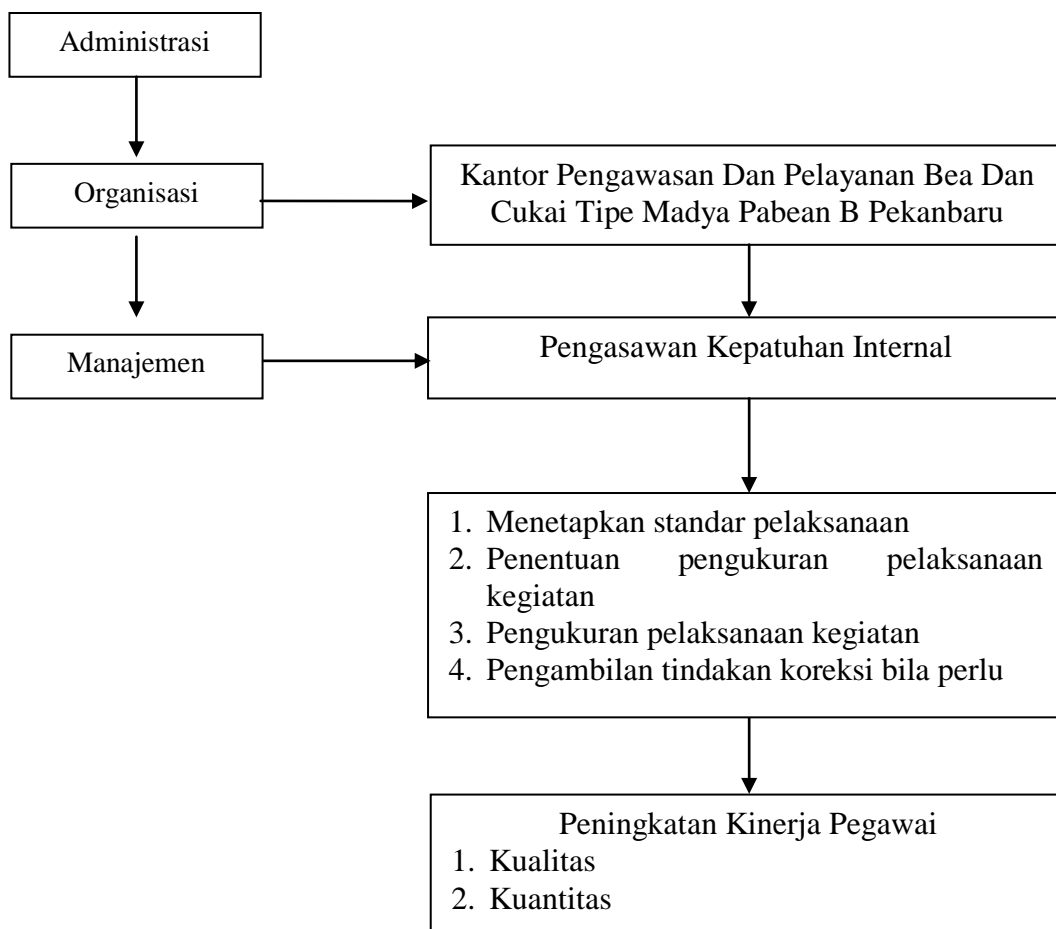
menyenangkan, mengembangkan kemampuan bawahan samapai tingkat yang tinggi, menempatkan orang pada posisi yang sesuai dengan potensinya.

Kesimpulan dari uraian diatas bahwa kinerja tanpa pengawasan sangatlah tidak efektif untuk mencapai tujuan pelaksanaan pengawasan untuk meningkatkan kinerja dapat diperhatikan dari berbagai sudut pandang secara keseluruhan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

2.2. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan dari variabel penelitian “Pengaruh Pengawasan Kepatuhan Internal Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru” kemudian diukur dengan acuan dari beberapa teori yang dijadikan indikator serta fenomena yang terjadi, maka penulis menjelaskan hubungan tersebut agar tidak terjadi kesalahpahaman dalam penafsiran makna dan maksud penelitian. Untuk lebih jelas, teori yang dijadikan indikator akan menampilkan pada gambar sebagai berikut:

Tabel. II.1
Kerangka Pemikiran Pengaruh Pengawasan Kepatuhan Internal Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru



Sumber : Modifikasi Penelitian, 2017

2.3. Hipotesis

Adapun hipotesis yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini adalah :

- a. Diduga pengawasan kepatuhan internal pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru sudah dilakukan secara optimal
- b. Diduga kinerja pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru mengalami peningkatan

- c. Diduga pengawasan kepatuhan internal berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru ($H_0 =$ ditolak).

2.4. Hasil Penelitian Terdahulu

Adapun yang menjadi acuan dalam penelitian terdahulu antara lain sebagai berikut :

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No.	Judul	Nama Peneliti	Variabel	Hasil
1.	Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Bandung	Rizki Gumelar (2016)	Pengawasan dan kinerja	Kesimpulan yang dapat peneliti kemukakan berdasarkan hasil hitung angket dengan SPSS (Statistical Product and Service Solutions), wawancara dan observasi menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang besar antara pengawasan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan faktor lain yang tidak terdefinisi, cukup mempengaruhi variabel kinerja pegawai, selain variabel pengawasan. Dengan demikian, hipotesis konseptual mengenai pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai teruji.
2.	Pengaruh pengawasan terhadap kinerja	Suharriza Nur Abyad	Pengawasan dan kinerja	Kesimpulan dalam penelitian ini adalah nilai t Hitung sebesar 22,058

	pegawai Pada kantor Bappeda kabupaten kutai kartanegara	(2014)		sementara itu untuk harga harga keritis dari nilai t tabel adalah 2,552 yang berarti bahwa $t_{test} > t_{tabel}$ yaitu $22,058 > 2,552$ dengan nilai kritis $n - 20$ dengan taraf signifikansi 0,01 artinya dengan demikian. Dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh yang sangat kuat dari variabel pengawasan terhadap variabel kinerja pegawai pada kantor Bappeda Kabupaten Kutai Kartanegara.
3.	Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pendapatan Dan Pengelolaan Keuangan Daerah Provinsi Banten	Ridwan Hasanuddin (2016)	Pengawasan dan kinerja	Berdasarkan analisis regresi di peroleh nilai koefisien korelasi product moment sebesar 0.870, artinya terdapat hubungan yang kuat antara pengawasan dengan kinerja pegawai dan bernilai positif, berarti jika pengawasan ditingkatkan maka kinerja pegawai akan meningkat atau sebaliknya, jika pengawasan berkurang maka kinerja pegawai akan menurun. Sedangkan nilai koefisien determinasi didapat sebesar 0.758 ini berarti sebesar 75,8% kinerja pegawai dipengaruhi oleh pengetahuan manajemen, sedangkan sisanya sebesar 24,2% dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Selanjutnya persamaan regresi didapat nilai sebesar $Y = 14,348 + 0,788 X$, ini berarti nilai konstanta (α)

				sebesar 14.348 menyatakan bahwa apabila tidak ada pengetahuan manajemen ($x=0$) maka kinerja pegawai hanya sebesar 0.788 satuan. Hal ini menunjukkan bahwa pengawasan dilingkungan DPPKD Provinsi Banten sudah sangat baik.
--	--	--	--	---

Adapun perbandingan penelitian terdahulu dengan penelitian ini antara lain yaitu :

1. Penelitian Rizki Gumelar (2016), persamaan penelitian ini adalah sama-sama mengangkat judul dengan variabel penelitian pengawasan dan kinerja pegawai. Sedangkan perbedaannya adalah objek penelitian dan jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian.
2. Penelitian Suharriza Nur Abyad (2014), persamaan penelitian ini adalah sama-sama mengangkat judul dengan variabel penelitian pengawasan dan kinerja pegawai. Sedangkan perbedaannya adalah variabel tambahan satu yaitu variabel motivasi kerja, objek penelitian dan jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian.
3. Penelitian Ridwan Hasanuddin (2016), persamaan penelitian ini adalah sama-sama mengangkat judul dengan variabel penelitian pengawasan dan kinerja pegawai. Sedangkan perbedaannya adalah objek penelitian dan jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian.

2.5. Konsep Operasional

Untuk menghindari pemahaman yang berbeda tentang konsep-konsep yang digunakan dalam penelitian ini, maka dikemukakan konsep sebagai berikut :

- a. Pengawasan merupakan proses untuk mendeterminasi apa yang dilaksanakan, mengevaluasi pelaksanaan dan bilamana perlu menerapkan tindakan perbaikan sedemikian rupa hingga pelaksanaannya sesuai dengan rencana.
- b. Kinerja adalah suatu keadaan yang menunjukkan kemampuan seorang pegawai dalam menjalankan tugas sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh organisasi kepada pegawai sesuai dengan *job descriptionnya*.

2.6. Operasional Variabel

Untuk memudahkan arah penelitian ini yang terdiri dari dua variabel, maka dilakukan operasional variabel yang tertuang pada tabel disamping ini :

Tabel II.1 Konsep Operasional Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Pengawasan (X) adalah proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Ini berkenaan dengan cara-cara membuat kegiatan-kegiatan sesuai yang direncanakan (Handoko, 2010:359).	1. Penetapan standar pelaksanaan	a. Penetapan hasil secara spesifik b. Pencapaian efektivitas hasil c. Pertanggungjawaban hasil	Ordinal
	2. Penentuan pelaksanaan kegiatan	a. Pendeteksian penyimpangan b. Prediksi hasil dapat diandalkan c. Merancang aktivitas pengendalian	

	<p>3. Pengukuran pelaksanaan kegiatan</p> <p>4. Tindakan koreksi atau melakukan perbaikan</p>	<p>a. Melakukan tolak ukur</p> <p>b. Melakukan reaksi terhadap penyimpangan</p> <p>c. Patokan atas kinerja actual</p> <p>a. Perbaikan atas penyimpangan</p> <p>b. Pengendalian perbaikan</p> <p>c. Melakukan peneguran atas kesalahan yang timbul</p> <p>d. Peningkatan gairah kerja</p> <p>e. Peningkatan prestasi pegawai</p>	
<p>Kinerja (Y): adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2010:67).</p>	<p>1. Kuantitas Kerja</p> <p>2. Kualitas Hasil Kerja</p>	<p>a. Tanggung jawab</p> <p>b. Ketaatan</p> <p>c. Prestasi kerja</p> <p>a. Kecakapan dibidang tugas</p> <p>b. Penyelesaian secara efektif dan efisien</p> <p>c. Menggunakan waktu secara efektifitas dan efisien</p>	Ordinal

Sumber : Handoko (2010) dan Mangkunegara (2010)