

BAB III

LANDASAN TEORI

A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Masalah pengelolaan orang-orang merupakan masalah yang telah ada sejak ribuan tahun lalu. Kegiatan ini merupakan pekerjaan setiap manajer untuk mengelola orang-orang yang merupakan unsur utama dalam organisasi perusahaan, maka dibutuhkanlah Manajemen sumber Daya Manusia.

Menurut Flippo Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah perencanaan, pengorganisasian, penganalisaan, pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan masyarakat.¹ SDM merupakan keseluruhan orang yang dipekerjakan dalam suatu organisasi, baik lembaga pemerintah maupun organisasi swasta.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan keseluruhan orang yang dipekerjakan dalam suatu organisasi, baik lembaga pemerintah maupun organisasi swasta.

Dari definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa manajer bukan hanya mengelola material atau finansial saja, melainkan Sumber Daya

¹ Nuraini, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: CV. Aswaja Pressindo, 2013), h. 151.

Manusia (SDM) dan di pihak lain manajemen mencakup tentang fungsinya.

Adapun fungsi manajemen itu adalah:²

1. Perencanaan (penetapan apa yang akan dilakukan) yang terdiri dari jangka pendek dan jangka panjang, yaitu sasaran organisasi (*objektif*), kebijaksanaan yang akan dilakukan (*policy*), langkah-langkah/prosedur, metode atau cara yang akan digunakan, ukuran yang dipakai (*standar*), anggaran/biaya yang diperlukan (*budget*), program disesuaikan dengan kebijaksanaan yang diambil.
2. Pengorganisasian (perancangan dan penguasaan kelompok-kelompok kerja, penyusunan SDM, penarikan, seleksi, pengembangan, pemberian kompensasi, dan evaluasi kerja).
3. Pengarahan (motivasi, kepemimpinan, interaksi, dan konflik).
4. Pengawasan (evaluasi pelaksanaan kegiatan sesuai atau tidak dengan perencanaan).

B. Pengawasan

1. Pengertian Pengawasan

Berbagai fungsi manajemen dilaksanakan oleh para pimpinan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Fungsi-fungsi yang ada di dalam manajemen di antaranya adalah fungsi perencanaan

² T. Nuraini, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Pekanbaru: Yayasan Ainisyam, 2013), h. 2.

(*Planning*), fungsi pengorganisasian (*Organizing*), fungsi pelaksanaan (*Actuating*) dan fungsi pengawasan (*Controlling*).

Pengawasan merupakan fungsi derivasi yang bertujuan untuk memastikan bahwa aktivitas manajemen berjalan sesuai dengan tujuan yang direncanakan dengan performa sebaik mungkin, begitu juga dengan menyingkap kesalahan dan penyelewengan, kemudian memberikan tindakan korektif.³

Pengawasan adalah suatu proses pemantauan aktivitas karyawan, menjaga organisasi agar tetap berjalan kearah pencapaian sasaran, dan membuat koreksi apabila diperlukan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula.⁴ Karena pengawasan merupakan bagian terakhir dari fungsi manajemen, oleh sebab itu dapat mengetahui apakah ada penyimpangan dalam pelaksanaan kegiatan yang berlangsung pada suatu perusahaan.

Pengawasan menyeluruh dilakukan terhadap seluruh kegiatan atau sebagian besar kegiatan perusahaan yang diperlakukan sebai unit dasar.⁵ Pengawasan tidak hanya dilakukan untuk suatu kegiatan akan tetapi kembali pada tujuannya agar pihak manajemen mendapatkan gambaran tentang suatu keseimbangan kerja di antara

³ Ahmad Ibrahim, Abu Sim, *Manajemen Syariah Sebuah Kajian Historis Dan Kontemporer*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2006), h. 179.

⁴ Kasmir, *Studi Kelayakan Bisnis*, (Jakarta: PT. Kharisma Putra Utama, 2012), Edisi Revisi, h. 169.

⁵ George R. Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003), h. 181.

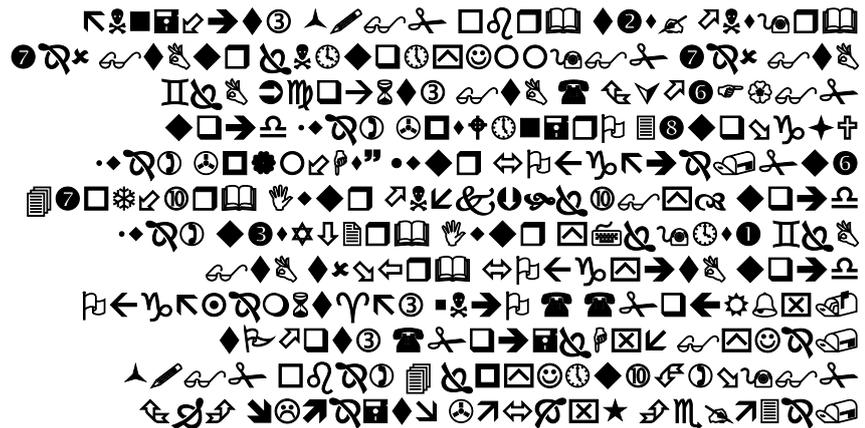
unit-unit secara terpadu. Untuk dapat merealisasikan tujuan utama tersebut, maka pengawasan pada taraf pertama bertujuan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang telah dikeluarkan, dan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan serta kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan rencana berdasarkan penemuan-penemuan tersebut dapat diambil tindakan untuk memperbaikinya, baik pada waktu itu ataupun waktu-waktu yang akan datang. Prinsip pokok, yang merupakan suatu sistem pengawasan yang efektif ialah adanya rencana tertentu dan adanya pemberian instruksi-instruksi serta wewenang kepada bawahan.

Meskipun para ahli manajemen berbeda pendapat dalam mengemukakan definisi pengawasan tetapi pada hakekatnya mereka mempunyai maksud yang sama, bahwa pengawasan merupakan suatu usaha yang dilakukan untuk memperoleh perbaikan dengan memilih yang terbaik dari berbagai alternatif yang ada bagi pencapaian tujuan organisasi sesuai dengan perencanaan organisasi yang ditetapkan sebelumnya dengan upaya penetapan standar pelaksanaan kegiatan, menentukan dan mengukur pelaksanaan kegiatan serta pengambilan tindakan koreksi.

2. Sumber Hukum Pengawasan

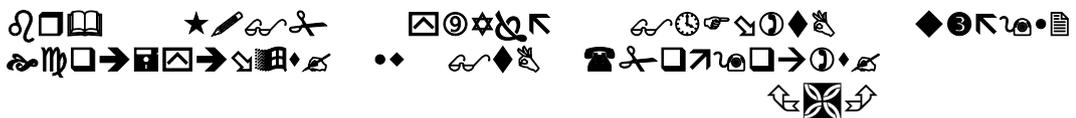
(a) Sumber hukum pengawasn dalam Islam yang pertama adalah al-Quranul Karim.

Islam memerintahkan setiap individu untuk menyampaikan amanah yang diemban, jabatan, pekerjaan, merupakan bentuk amanah yang harus dijalankan sebagaimana firman Allah SWT dalam Surat *Al Mujadalah* ayat 7 berikut ini:



Artinya: “*Tidakkah kamu perhatikan, bahwa Sesungguhnya Allah mengetahui apa yang ada di langit dan di bumi? tiada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan Dia-lah keempatnya. dan tiada (pembicaraan antara) lima orang, melainkan Dia-lah keenamnya. dan tiada (pula) pembicaraan antara jumlah yang kurang dari itu atau lebih banyak, melainkan dia berada bersama mereka di manapun mereka berada. Kemudian dia akan memberitahukan kepada mereka pada hari kiamat apa yang Telah mereka kerjakan. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui segala sesuatu*”.⁶

Dan juga terdapat dalam Qur'an surat *Ash-Shoff* ayat 3



⁶ Departemen Agama RI, *al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Jakarta: Darus Sunnah, 2002), h. 544.

Artinya: “Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan”.⁷

(b) Sumber hukum pengawasn dalam Islam yang kedua adalah hadist Rasulullah SAW.

سُقْيَانُ بْنُ وَكَيْعٍ حَدَّثَنَا عِيسَى بْنُ يُونُسَ عَنْ أَبِي بَكْرٍ بْنِ مَرْيَمَ

أَبِي مَرْيَمَ عَنْ بَنِي حَبِيبٍ

النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ الْكَيْسُ مَنْ دَانَ نَفْسَهُ وَعَمِلَ

نَفْسَهُ هَوَاهَا وَتَمَنَّى عَلَى اللَّهِ قَالَ هَذَا حَدِيثٌ

وَمَعْنَى قَوْلِهِ مَنْ دَانَ نَفْسَهُ يَقُولُ حَاسِبَ نَفْسَهُ فِي الدُّنْيَا قَبْلَ أَنْ يُحَاسَبَ يَوْمَ

الْقِيَامَةِ وَيُرْوَى عَنْ عُمَرَ بْنِ الْخَطَّابِ

وَتَزَيَّنُوا لِلْعَرَضِ الْأَكْبَرِ وَإِنَّمَا يَخْفَى الْحِسَابُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ عَلَى

نَفْسِهِ فِي الدُّنْيَا وَيُرْوَى عَنْ مَيْمُونِ بْنِ مِهْرَانَ قَالَ لَا يَكُونُ الْعَبْدُ تَقِيًّا

يُحَاسِبُ نَفْسَهُ كَمَا يُحَاسِبُ شَرِيكَهُ مِنْ أَيْنَ مَطْعُمُهُ وَمَلْبَسُهُ⁸

⁷ Ibid

⁸ Muhammad Ibn ‘Isa, *Maktabah Syamilah Kitab at-Tirmiziy Juz 4*, (Beirut: Dar al-Gharab al-Islami, 1998), h,219.

Artinya: “Telah menceritakan kepada kami [Sufyan bin Waqi'] telah menceritakan kepada kami [Isa bin Yunus] dari [Abu Bakar bin Abu Maryam], dan telah mengkhabarkan kepada kami [Abdullah bin Abdurrahman] telah mengkhabarkan kepada kami [Amru bin 'Aun] telah mengkhabarkan kepada kami [Ibnu Al Mubarak] dari [Abu Bakar bin Abu Maryam] dari [Dlamrah bin Habib] dari [Syaddad bin Aus] dari Nabi Shallallahu 'alaihi wa Salam beliau bersabda: "Orang yang cerdas adalah orang yang mempersiapkan dirinya dan beramal untuk hari setelah kematian, sedangkan orang yang bodoh adalah orang jiwanya mengikuti hawa nafsunya dan berangan-angan kepada Allah." Dia berkata: Hadits ini hasan, dia berkata: Maksud sabda Nabi "Orang yang mempersiapkan diri" dia berkata: Yaitu orang yang selalu mengoreksi dirinya pada waktu di dunia sebelum di hisab pada hari Kiamat. Dan telah diriwayatkan dari Umar bin Al Khottob dia berkata: hisabliah (hitunglah) diri kalian sebelum kalian dihitung dan persiapkanlah untuk hari semua dihadapkan (kepada Rabb Yang Maha Agung), hisab (perhitungan) akan ringan pada hari kiamat bagi orang yang selalu menghisab dirinya ketika di dunia." Dan telah diriwayatkan dari Maimun bin Mihran dia berkata: Seorang hamba tidak akan bertakwa hingga dia menghisab dirinya sebagaimana dia menghisab temannya dari mana dia mendapatkan makan dan pakaiannya". (HR. Tirmidzi).⁹

3. Hakikat Pengawasan

Agar kegiatan pengawasan membuahkan hasil yang diharapkan, perhatian serius perlu diberikan kepada berbagai dasar pemikiran yang sifatnya fundamental, beberapa di antaranya yaitu:¹⁰

- a) Orientasi kerja dalam setiap organisasi adalah efisiensi. Bekerja secara efisien berarti menggunakan sumber-sumber yang tersedia

⁹ [http://blogspot.com/terjemahan hadis imam at-Tirmidzi](http://blogspot.com/terjemahan-hadis-imam-at-tirmidzi), diposkan pada 07 Mei 2015.

¹⁰ Sondang Siagian, *Fungs-fungsinya Manajemen*, (Jakarta: Bumi aksara, 1992), h. 170.

seminimal mungkin untuk membuahkan hasil tertentu yang telah ditetapkan dalam rencana.

- b) Orientasi kedua dalam penyelenggaraan berbagai kegiatan operasional adalah efektifitas, yang menjadi sorotan perhatiannya adalah tercapainya berbagai sasaran yang telah ditentukan tepat pada waktunya dengan menggunakan sumber-sumber tertentu yang sudah dialokasikan untuk melakukan berbagai kegiatan tersebut.
- c) Produktivitas merupakan orientasi yang ketiga. Ide yang menonjol dalam membicarakan dan mengusahakan produktivitas ialah memaksimalkan hasil yang harus dicapai berdasarkan dengan memanfaatkan sumber dana dan daya yang telah dialokasikan sebelumnya.
- d) Pengawasan dilakukan pada waktu berbagai kegiatan sedang berlangsung dan dimaksudkan untuk mencegah jangan sampai terjadi penyimpangan, penyelewengan dan pemborosan.
- e) Tidak ada manjer tang mengelak dari tanggung jawab melakukan pengawasan karena para pelaksana adalah manusia yang tidak sempurna.
- f) Pengawasan akan berjalan dengan lancar apabila proses dasar pengawasan diketahui dan ditaati. Proses dasar itu terdiri dari:
 - (1) Penentuan standar hasil kerja
 - (2) Pengukuran hasil pelerjaan
 - (3) Koreksi terhadap penyimpangan yang mungkin terjadi.

4. Ciri-ciri pengawasan yang Efektif

Pengawasan akan berlangsung dengan efektif apabila memiliki berbagai ciri berikut:¹¹

- a) Pengawasan harus merefleksikan sifat dari berbagai kegiatan yang diselenggarakan. Bahwa teknik pengawasan harus sesuai antara lain dengan penemuan informasi tentang siapa yang melakukan pengawasan dan kegiatan apa yang menjadi sasaran pengawasan tersebut.
- b) Pengawasan harus segera memberikan petunjuk tentang kemungkinan adanya deviasi dan rencana. Pengawasan harus mampu mendeteksi devias atau penyimpangan yang mungkin terjadi sebelum penyimpangan itu menjadi kenyataan.
- c) Pengawasan harus menunjukkan pengecualian pada titik-titik strategik tertentu. Prinsip ini pada dasarnya berarti bahwa karena aneka ragam kegiatannya dan karena luasnya cakupan tanggung jawabnya, seorang manajer harus mampu menentukan kegiatan yang

¹¹ *Ibid.*

perlu dilakukannya sendiri dan kegiatan apa pula yang sebaiknya didelegasikan kepada orang lain.

- d) Objektivitas dalam melakukan pengawasan. Salah satu komponen yang terlihat adalah komponen prestasi kerja yang diharapkan dipenuhi oleh para pelaksana kegiatan operasional. Standar demikian harus jelas terlihat bukan saja dalam prosedur dan mekanisme kerja, akan tetapi juga dalam rangkaian kriteria yang menggambarkan persyaratan kuantitatif dan kualitatif dan sedapat mungkin dinyatakan secara tertulis. Kriteria demikian lebih bermakna lagi apabila para pelaksana mengetahui, memahami, dan menerima kriteria itu, dengan adanya kriteria itu dimaksudkan pengawasan dapat dilakukan dengan lebih objektif.
- e) Keluwesan pengawasan. Pengawasan harus bersifat fleksibel, artinya pengawasan harus tetap berlangsung meskipun organisasi menghadapi perubahan karena timbulnya keadaan yang tidak diduga sebelumnya atau bahkan juga bila terjadi kegagalan.
- f) Pengawasan harus memperhitungkan pola dasar organisasi. Pola dasar tersebut di antaranya seperti pembagian tugas, pendegelasan wewenang, pola pertanggung jawaban, jalur komunikasi dan informasi.
- g) Efisiensi pelaksanaan pengawasan. Pengawasan dilakukan supaya keseluruhan organisasi bekerja dengan tingkat efisiensi yang semakin tinggi, karena itu pelaksanaan pengawasan itu sendiri

harus diselenggarakan dengan tingkat efisiensi yang setinggi mungkin pula.

- h) Pemahaman sistem pengawasan oleh semua pihak yang terlibat.
- i) Pengawasan mencari apa yang tidak beres.
- j) Pengawasan harus bersifat membimbing.

5. Jenis-Jenis Pengawasan

a) Pra-Pengawasan

Pengawasan yang terjadi sebelum kerja dilakukan, pra-pengawasan menghilangkan penyimpangan, penting pada kerja yang diinginkan yang dihasilkan sebelum penyimpangan tersebut terjadi.

b) Pengawasan yang Bersamaan dengan Pelaksanaan Kegiatan

Pengawasan berjalan, berlangsung selama kegiatan berjalan. Ini terkait erat dengan cara penanggulangan yang telah diantisipasi dalam perencanaan awal. Maka pengawasan berjalan dapat meminta evaluasi di tengah kegiatan yang sedang berjalan.

c) Pengawasan Umpan Balik

Ketika menggunakan tipe pengawasan ini, pelaku usaha sesungguhnya berusaha untuk mengambil tindakan koreksi dalam organisasi dengan melihat sejarah pekerjaan yang telah dilakukan sebelumnya.

6. Teknik- teknik pengawasan

Untuk mengetahui dengan jelas apakah penyelenggaraan berbagai kegiatan sesuai dengan rencana atau tidak, dan apakah terjadi

deviasi atau tidak, manajemen perlu mengamati jalannya kegiatan operasional tersebut. Berbagai teknik yang digunakan di antaranya adalah:¹²

- a) Pengamatan langsung atau observasi oleh manajemen untuk melihat sendiri bagaimana caranya para petugas operasional menyelenggarakan kegiatan dan menyelesaikan tugasnya. Teknik ini dapat berakibat sangat positif dalam implementasi strategi dengan efisien dan efektif.
- b) Melalui laporan, baik lisan maupun tertulis dari para penyedia yang sehari-hari mengawasi secara langsung kegiatan para bawahannya. Dalam semua organisasi, penyampaian laporan dari seseorang kepada atasannya merupakan hal yang bukan hanya biasa terjadi, akan tetapi merupakan keharusan.
- c) Melalui penggunaan kuisioner yang respondennya adalah para pelaksana kegiatan operasional. Penggunaan kuisioner sangat bermanfaat apabila maksudnya adalah untuk menggali informasi tentang situasi nyata yang dihadapi di lapangan dari sejumlah besar tenaga pelaksana kegiatan operasional.
- d) Wawancara. Apabila diperlukan wawancara dengan para penyelenggara berbagai kegiatan operasional pun dapat dilakukan dalam rangka pengawasan.

¹² Sondang P. Siagian, *Manajemen Stratejik*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003), h. 259.

7. Proses pengawasan

Proses pengawasan atau pengendalian terdiri dari tiga aktivitas, yaitu:¹³

a) Pengukuran (*measuring*)

Merupakan penetapan satuan numerik terhadap suatu objek yang diukur. Aktivitas pengukuran menyangkut dua hal. Pertama, pengukuran berkaitan dengan apa yang diukur (objek pengukuran). Kedua, pengukuran berkaitan dengan bagaimana pengukuran dilakukan (metode pengukuran). Objek yang diukur dalam suatu proses pengendalian perusahaan merupakan kinerja aktual yang ditunjukkan oleh sumber daya organisasi perusahaan.

b) Perbandingan (*comparing*)

Merupakan proses membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditetapkan, agar manajer memperoleh informasi yang akurat, apakah kinerja aktual yang dilakukan dapat memenuhi standar atau tidak. Ketidakmampuan sumber daya organisasi khususnya sumber daya manusia perusahaan untuk unjuk kinerja sesuai standar dapat disebabkan berbagai faktor, di antaranya:

- (1) Standar yang ditetapkan terlalu tinggi sehingga sangat sulit untuk dicapai.

¹³ Ismail Solihin, *Pengantar Bisnis Pengenalan Praktis & Studi Kasus*, (Jakarta: Kencana, 2006), h. 162.

(2) Kualitas sumber daya manusia perusahaan masih kurang baik sehingga dibutuhkan pelatihan dan pengembangan maupun pengadaan karyawan baru.

(3) Perusahaan tidak memberikan kompensasi (gaji/tunjangan) yang memadai sehingga karyawan tidak termotivasi bekerja dengan baik.

(4) Tindakan manajerial (*managerial action*)

Pihak manajemen melakukan tindakan koreksi terhadap penyimpangan yang terjadi. Tindakan perbaikan sebagai bagian dari tindakan manajerial yang bertujuan agar penyimpangan tidak berlangsung terus-menerus dan aktivitas sumber daya organisasi berjalan kembali sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

8. Tujuan Pengawasan

Tujuan utama dari pengawasan adalah memastikan bahwa setiap pegawai telah melakukan pekerjaannya sesuai dengan standar operasional organisasi yang telah ditentukan. Kinerja mereka diukur dengan sistem dan prosedur yang berlaku, sehingga dapat terlihat kesalahan dan penyelewengan. Selanjutnya agar bisa dapat diberi tindakan korektif kepada pelaksana organisasi.

Dari tujuan umum di atas, maka dapat dikatakan, beberapa tujuan dari pengawasan adalah:

1. Supaya proses pelaksanaan dilaksanakan sesuai dengan ketentuan-ketentuan dari rencana.
 2. Melakukan tindakan perbaikan (*corrective*) jika terdapat penyimpangan-penyimpangan.
 3. Supaya tujuan yang dihasilkan sesuai rencana.
9. Manfaat hasil pengawasan

Terlepas dari teknik mana yang paling tepat untuk digunakan, manfaat terpenting dari pengawasan adalah:¹⁴

- a) Tersedianya bahan informasi bagi manajemen tentang situasi nyata dalam mana organisasi berada.
- b) Dikenalnya faktor-faktor pendukung terjadinya operasionalisasi rencana dengan efisien dan efektif.
- c) Pemahaman tentang berbagai faktor yang menimbulkan kesulitan dalam penyelenggaraan berbagai kegiatan operasional.
- d) Langkah-langkah apa yang segera dapat diambil untuk menghargai kinerja yang memuaskan.
- e) Tindakan preventif apa yang segera dapat dilakukan agar deviasi dari standar tidak terus berlanjut.

10. Cara mengumpulkan fakta-fakta guna pengawasan

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

¹⁴ Sondang P. Siagian, *op. cit.*, h. 261.

- a) *Personal Observation (Personal Inspection)* Peninjauan pribadi (*personal inspection, personal observation*) adalah mengawasi dengan jalan meninjau secara pribadi sehingga dapat dilihat sendiri pelaksanaan pekerjaan.
- b) *Oral Report* (Laporan Lisan) Dengan cara ini, pengawasan dilakukan dengan mengumpulkan fakta-fakta melalui-laporan lisan yang diberikan bawahan.
- c) *Written Report* (Laporan Tertulis) Laporan tertulis (*written report*) merupakan suatu pertanggungjawaban kepada atasan mengenai pekerjaan yang dilaksanakannya, sesuai dengan instruksi dan tugas yang diberikan atasannya kepadanya.
- d) *Control by Exception*. Pengawasan yang berdasarkan kekecualian adalah suatu sistem pengawasan di mana pengawasan itu ditujukan kepada soal-soal kekecualian. Jadi, pengawasan hanya dilakukan bila diterima laporan yang menunjukkan adanya peristiwa-peristiwa yang istimewa.

C. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Karyawan dan Kinerja

Karyawan adalah aset utama perusahaan yang menjadi pelaku yang aktif dari setiap aktivitas organisasi.¹⁵ Dari definisi di atas dapat diketahui bahwa karyawan merupakan modal pokok dalam suatu organisasi, baik itu organisasi pemerintah maupun organisasi swasta.

¹⁵ Kasmir, *Manajemen Perbankan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008), Edisi Revisi, h.140.

Dikatakan bahwa karyawan merupakan modal pokok dalam suatu organisasi karena berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung pada karyawan yang memimpin dalam melaksanakan tugas-tugas yang ada dalam organisasi tersebut. Karyawan yang telah memberikan tenaga maupun pikirannya dalam melaksanakan tugas ataupun pekerjaan, baik itu organisasi pemerintah maupun organisasi swasta akan mendapat imbalan sebagai balas jasa atas pekerjaan yang telah dikerjakan.

Perusahaan tanpa karyawan ibarat manusia tanpa darah. hal itu menggambarkan betapa pentingnya karyawan dalam sebuah perusahaan walaupun banyak pemilik perusahaan yang tidak menyadari tentang hal itu. Tidak sedikit pemilik sebuah perusahaan yang memperlakukan karyawannya dengan tidak manusiawi sehingga berakibat fatal terhadap kelangsungan perusahaan itu sendiri dalam jangka panjang. Yang paling ideal adalah memperlakukan karyawan

seperti layaknya seorang *partner* yang saling membutuhkan. Sehingga penting bagi seorang *owner* untuk memperhatikan hal paling detail sekalipun dari seorang karyawan. Seperti halnya tingkat pendapatan yang layak, jaminan kesehatan serta hari tua yang memadai, dll. Disadari atau tidak, secara langsung atau tidak langsung, hal - hal tersebut akan sangat berpengaruh terhadap kualitas kerja serta loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Sedangkan arti kinerja sebenarnya berasal dari kata-kata *job performance* dan disebut juga *actual performnce* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai seorang karyawan. Menurut *Oxford Dictoinary*, kinerja (*performance*) merupakan suatu tindakan proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi kegiatan organisasi.¹⁶ Fungsi kegiatan yang dimaksudkan di sini adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi. Untuk faktor-faktor yang berpengaruh terhadap hasil pekerjaan/prestasi kerja seseorang atau kelompok terdiri faktor *intern* dan *ekstern*. Faktor *intern* yang mempengaruhi kinerja karyawan/kelompok terdiri dari kecerdasan, keterampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang, karakteristik kelompok kerja, dan sebagainya. Sedangkan pengaruh eksternal anatara lain berupa peraturan ketenagakerjaan, keinginan pelanggan, pesaing, nilai social, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja, dan kondisi pasar. Kinerja adalah tetang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.¹⁷ Menurut Ammstrong dan Baron mendefinisikan kinerja adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan

¹⁶ Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Jakarta: PT. Grafindo Persada, 2012), hal. 96

¹⁷ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007), h. 7.

strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.¹⁸ Kinerja juga dapat didefinisikan sebagai hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.¹⁹ Beberapa pengertian tersebut di atas, dapat dipahami bahwa kinerja adalah kemampuan yang dilakukan untuk mencapai hasil kerja yang diharapkan bersama ke arah tercapainya tujuan lembaga atau perusahaan.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut Amstrong terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, adapun faktor-faktor tersebut adalah:²⁰

- a) Faktor individu (*personal factor*) berkaitan dengan keahlian, motivasi, dan komitmen.
- b) Faktor kepemimpinan (*leadership factor*) berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, manajer.
- c) Faktor kelompok (*team factor*) berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
- d) Faktor sistem (*system factor*) berkaitan dengan metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan perusahaan.

¹⁸ *Ibid.*

¹⁹ M. Panbundo Tika, *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2010), h. 121.

²⁰ Nuraini *op.cit*, h. 151.

- e) Faktor situasi (*situasional factor*) berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

3. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu perusahaan secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atau SDM yang ada dalam perusahaan.²¹ Menurut Gomes adapun model penilaian kinerja meliputi indikator sebagai berikut:²²

- a) Kualitas kerja adalah akurasi, ketelitian dan bisa diterima atas pekerjaan yang dilakukan.
- b) Produktifitas adalah kuantitas dan efisiensi kerja yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu.
- c) Pengetahuan pekerjaan adalah peningkatan keterampilan dan informasi praktis/teknis yang digunakan pada pekerjaan.
- d) Bisa diandalkan adalah sejauh mana seorang karyawan bisa diandalkan atas penyelesaian dan tindak lanjut tugas.
- e) Kehadiran adalah sejauh mana karyawan tepat waktu, mengamati periode istirahat/makan yang ditentukan dan catatan kehadiran secara keseluruhan.
- f) Kemandirian adalah sejauh mana pekerjaan yang dilakukan dengan atau tanpa pengawasan.

²¹ *Ibid.*

²² *Ibid.*

Manajemen pengawasan dalam mencapai kinerja karyawan merupakan suatu tujuan organisasi yang dicita-citakan. Pengawasan dilakukan terhadap kinerja karyawannya agar atasan tidak kehilangan informasi tentang kinerja bawahannya, bila tidak diadakan pengawasan berarti atasan tidak dapat menilai kinerja bawahannya. Bila hal itu terjadi maka bisa jadi tujuan daripada organisasi tidak dapat dicapai.

Beberapa langkah dalam menilai kinerja pegawai yaitu:

- (a) Memberikan batasan pekerjaan pegawai, memberikan motivasi kepada pegawai bahwa tugas yang dilimpahkan kepadanya bisa dikerjakan.
- (b) Bagaimana pekerjaan itu dilakukan, menetapkan ukuran kinerja, dan manajer perlu berusaha untuk menghilangkan rintangan pegawai terhadap pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya.
- (c) Memonitor kinerja dengan memberikan umpan balik yang terus menerus, hal ini dilakukan agar tidak terkesan mencari kesalahan.
- (d) Meninjau kembali kinerja secara resmi dapat dilakukan pada akhir tahun dengan cara kerja pada periode terhadap kinerja pegawai dan membuat rencana kerja pada metode periode berikutnya.

Beberapa hal yang perlu dinilai dan diukur melihat kinerja karyawan yakni:

- (a) Penilaian prestasi
- (b) Penilaian Jasa

(c) Penilaian Pegawai

(d) Penilaian dinas

Kinerja sangat erat hubungannya dengan produktivitas individu, latihan dan pengembangan, perencanaan karir atau kenaikan pangkat serta pengupahan. Oleh karena itu, informasi secara rutin kinerja seorang karyawan turut serta menentukan kebijakan di bidang personalia.

Evaluasi kinerja merupakan penilaian kinerja yang diperbandingkan dengan rencana atau standar-standar yang telah disepakati.²³ Di samping itu, juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan.

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi.

D. Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan

Fungsi pengawasan dalam penyelenggaraan manajemen perusahaan (*corporation*) sangat diperlukan untuk mencegah berbagai kendala pelaksanaan setiap kegiatan organisasi di lingkungan perusahaan

²³ Dermawan Wibisono, *Manajemen Kinerja Konsep Desain dan Teknik Meningkatkan daya Saing Perusahaan*, (Jakarta: PT. Glora Aksara Pratama, 2006), h. 193.

atau badan usaha baik milik pemerintah maupun swasta. Efek yang diharapkan dari dilaksanakannya fungsi pengawasan adalah meningkatnya kinerja perusahaan dan prestasi kerja karyawan. Berangkat dari deskripsi tersebut, menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia menyatakan bahwa kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan kerja.²⁴ Kinerja karyawan berkaitan dengan kemampuan masing-masing karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya secara tepat waktu dan sesuai dengan hasil yang ditentukan. Proses mencapai kinerja yang sesuai dengan hasil yang secara standar telah ditentukan perusahaan melibatkan penggunaan logika untuk mencari cara-cara yang paling ekonomis untuk melaksanakan tugas kerja, peralatan dan bahan kerja, kondisi lingkungan dan ruang, serta cara-cara yang mudah dalam melaksanakan tugas kerja.

Proses peningkatan kinerja sebagaimana di atas merupakan suatu *indicator* yang merupakan suatu aktivitas terencana dan berkesinambungan serta berhubungan dengan orang lain, maka untuk mencapai kinerja perlu dilakukan pengawasan untuk mengurangi munculnya kesalahan dan memperbaiki metode yang dinilai kurang efektif. Berdasarkan deskripsi tersebut dapat ditinjau bagian yang menunjukkan keterkaitan yang bersifat mempengaruhi atau sebab-akibat, pada unsur atau komponen pengawasan terhadap kinerja karyawan.

²⁴ <http://kbbi.web.id/prestasi>, KBBI Online ini dikembangkan oleh Ebta Setiawan © 2012-2015 versi 1.4 Database utama merupakan Hak Cipta Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, Kemdikbud (Pusat Bahasa).

Indikator yang menjadi penilaian atau evaluasi kinerja karyawan mendapatkan pengawasan, terutama berkaitan dengan metode atau cara-cara yang dilakukan karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaannya. Hal tersebut juga mengindikasikan adanya kesempatan bagi karyawan untuk kreatif dan memiliki inisiatif yang didukung oleh perusahaan dengan ketentuan tidak menyimpang dan tidak menimbulkan dampak yang merugikan perusahaan atau karyawan lainnya. Bagan tersebut juga mengindikasikan bahwa pengawasan memiliki implikasi atau fungsi sebagai umpan balik atas prestasi karyawan dan perusahaan. Hal tersebut dapat diartikan bahwa jika pengawasan yang dilakukan dengan benar sesuai dengan peraturan perusahaan atau perundang-undangan serta dirasa cukup adil akan memacu semangat dan motivasi yang menimbulkan dampak peningkatan kinerja perusahaan.

E. Penelitian Terdahulu

Dasar atau acuan yang berupa teori-teori atau temuan-temuan melalui hasil berbagai penelitian sebelumnya merupakan hal yang sangat perlu dan dapat dijadikan sebagai data pendukung. Salah satu data pendukung yang menurut peneliti perlu dijadikan bagian tersendiri adalah penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang sedang dibahas dalam penelitian ini. Dalam hal ini, fokus penelitian terdahulu yang dijadikan acuan adalah terkait dengan masalah pengawasan. Oleh karena itu, peneliti melakukan langkah kajian terhadap beberapa hasil penelitian berupa skripsi dan jurnal-jurnal melalui internet.

Tinjauan hasil penelitian terdahulu dapat dijadikan dasar gambaran penelitian berikutnya, walaupun ada perbedaan subyek, obyek yang digunakan, variabel penelitian yang digunakan, maupun indikator yang diteliti.

Pertama, penelitian yang ditulis Nurrmasari tahun 2007 bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kompetensi terhadap kinerja.²⁵ Pengambilan sampel dilakukan kepada 31 orang karyawan di PT. Telkom Kandatel Jember. Model analisis instrumen yang digunakan adalah uji validitas dan reabilitas, sedangkan model analisis yang digunakan yaitu analisis linear berganda, uji F, uji t, uji koefisien determinan berganda, dan uji koefisien determinan parsial. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kompetensi yang terdiri dari variabel kompetensi komunikasi, kompetensi kerja sama kelompok, kompetensi kepemimpinan, dan kompetensi pengambilan keputusan secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan terbukti hal ini ditunjukkan oleh nilai F hitung sebesar 184,901. Dan variabel kompetensi komunikasi mempunyai pengaruh paling besar dengan nilai 2,276 dibanding dengan nilai koefisien determinasi parsial ketiga variabel lainnya.

Kedua penelitian Haryono dkk tahun 2010 tentang pengaruh pengawasan, koordinasi, disiplin kerja dan kompensasi terhadap efektivitas kerja karyawan dinaspendapatan dan investasi daerah

²⁵ Nurrmasari, *Skripsi Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Telkom Kandatel Jember*, 2007.

Kabupaten Purbalingga.²⁶ Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Dinas Pendapatan dan Investasi Daerah Kabupaten Purbalingga. Penentuan sampel dilakukan dengan metode *stratified purposive sampling*. Penentuan strata dilakukan berdasarkan jabatan, penentuan sampel dilakukan dengan metode Slovin. Dengan menggunakan persentase kelonggaran (10%) maka dari populasi pegawai Dinas Pendapatan dan Investasi Daerah Kabupaten Purbalingga sebanyak 166 pegawai diperoleh ukuran sampel sebanyak 62,41 (63 orang). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan, koordinasi, disiplin kerja dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap efektifitas kerja karyawan dinas pendapatan dan investasi daerah Kabupaten Purbalingga.

²⁶ Haryono dkk, *Skripsi pengaruh pengawasan, koordinasi, disiplin kerja dan kompensasi terhadap efektifitas kerja karyawan dinas pendapatan dan investasi daerah Kabupaten Purbalingga*, 2010.

TABEL III.1

Perbedaan Penelitian Terdahulu dan Penelitian Sekarang

Peneliti	Nurrmasari	Haryono, dkk	Riyani Fitri Lubis
Tahun	2007	2010	2015
Variabel	Kompetensi (X), Kinerja (Y)	Pengawasan koordinasi komitmen (X), Efektivitas kerja (Y)	Pengawasan (X), Kinerja karyawan (Y)
Jumlah responden	31 orang	63 orang	35 orang
Obyek	PT. Terkom Kandater Jember	Dinas Pendapatan dan Dinas Investasi Daerah Kabupaten Purbalingga	Pelaksanaan Pengawasan Terhadap Kinerja karyawaaan pada usaha Bengkel di Kecamatan Pasaman Kabupaten Pasaman Barat
Alat analisis	Regresi linear berganda	Regresi linera berganda	Regresi linear sederhana