

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Definisi Konsep

2.1.1 Konsep Manajemen

Manajemen berasal dari kata “*to manage*” yang artinya mengatur. Manajemen adalah suatu cara/seni mengelola sesuatu untuk dikerjakan oleh orang lain. Untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien yang bersifat masif, kompleks dan bernilai tinggi tentulah sangat dibutuhkan manajemen.

Menurut Stoner dalam Handoko (2013: 8), manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Menurut Yohanes (2006:1), manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Goerge R. Terry (2010; 16) menjelaskan bahwa “Manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya”.

Berdasarkan pendapat diatas menjelaskan bahwa manajemen diperlukan untuk menentukan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan

sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien sehingga pelaksanaan kegiatan akan terorganisir. Adapun pengertian manajemen menurut Griffin (2016:9), Manajemen adalah aktivitas manajerial dasar meliputi perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian. Manajer terlihat dalam aktivitas ini untuk mengkombinasikan sumber daya manusia, finansial, fisik dan informasi secara efisien dan efektif dan untuk bekerja mencapai tujuan organisasi.

Demikian dapat dipahami bahwa manajemen adalah sebuah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan serta evaluasi yang dilakukan pihak pengelola organisasi untuk mencapai tujuan bersama dengan memberdayakan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

2.1.2 Fungsi Manajemen

Manajemen oleh para penulis dibagi atas beberapa fungsi. Pembagian fungsi-fungsi manajemen ini tujuannya adalah agar sistematis urutan pembahasannya lebih teratur, agar analisis pembahasannya lebih mudah dan lebih mendalam, dan untuk menjadi pedoman pelaksanaan proses manajemen bagi manajer.

Fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan para penulis tidak sama. Hal ini disebabkan latar belakang penulis dan pendekatan yang dilakukan tidak sama. Hasibuan (2014:38) menghimpun beberapa fungsi manajemen sebagai berikut:

1. Menurut G.R. Terry, fungsi manajemen terdiri dari POAC. *Planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakan), *controlling* (pengawasan).

2. Menurut Henry Fayol, fungsi manajemen yaitu *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *commanding*, *coordinating* (pengkoordinasian), dan *controlling* (pengawasan).
3. Luther Gullick, fungsi manajemen terdiri dari *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *staffing* (penyusunan pegawai), *directing* (pembinaan kerja), *coordinating* (pengkoordinasian), *reporting* (pelaporan), dan *budgeting* (anggaran). Pendapat ini sering disingkat menjadi POSDCoRB.

Menurut Effendi (2015:19-20), pada prinsipnya fungsi-fungsi manajemen secara umum mengandung unsur-unsur sebagai berikut:

1. Perencanaan (*planning*): merupakan suatu kegiatan membuat tujuan organisasi dan diikuti dengan berbagai rencana untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.
2. Pengorganisasian (*organizing*): merupakan suatu kegiatan pengaturan pada sumber daya manusia yang tersedia dalam organisasi untuk menjalankan rencana yang telah ditetapkan serta menggapai tujuan organisasi.
3. Kepemimpinan (*leading of actuating*): berfungsi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja secara maksimal serta menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, dan dinamis.
4. Pengendalian (*controlling*): merupakan suatu aktivitas menilai kinerja berdasarkan standar yang telah dibuat untuk kemudian dibuat perubahan atau perbaikan jika diperlukan.

Fungsi-fungsi manajemen diatas saling berhubungan, saling tergantung dan saling mempengaruhi secara erat. Jika rencana telah disusun, barulah struktur organisasi dirancang sedemikian rupa agar tiap tugas dan hubungan antar unit dalam organisasi dapat merealisasikan rencana. Jika struktur organisasi telah dirancang, maka manajer kemudian menyediakan sumberdaya baik manusia maupun bukan manusia atau material dan informasi yang dibutuhkan. Kemudian individu atau kelompok yang bekerjasama dalam organisasi digerakkan dan diarahkan agar mereka bertindak atau bekerja efektif untuk mencapai tujuan yang direncanakan. Akhirnya, semua aktivitas organisasi dikontrol untuk mengetahui sejauh mana hasil yang dicapai sesuai standar yang telah ditentukan.

2.2 Teori

2.2.1 Pengawasan

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen sarana pengendalian yang dianggap paling efektif untuk menciptakan pelaksanaan pekerjaan agar berjalan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Dimana yang menjadi sasaran pengawasan adalah agar tidak terjadi penyimpangan dalam pelaksanaan pekerjaan atau dengan kata lain bahwa pengawasan adalah fase untuk menilai apakah sasaran-sasaran yang telah ditetapkan telah tercapai. Kegiatan pengawasan sendiri dilakukan untuk meminimalisir kesalahan atau penyimpangan dengan begitu data diketahui apakah pelaksanaan kegiatan tersebut sudah sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan sebelumnya atau justru malah menyimpang dari ketentuan tersebut.

2.2.1.1 Pengertian Pengawasan

Pengawasan secara umum dapat didefinisikan sebagai cara suatu organisasi mewujudkan kinerja yang efektif dan efisien, serta lebih jauh mendukung terwujudnya visi dan misi organisasi. Kontrol atau pengawasan adalah fungsi dari manajemen fungsional yang harus dilaksanakan oleh setiap pimpinan semua unit/satuan kerja terhadap pelaksanaan pekerjaan atau pegawai yang melaksanakan sesuai dengan tugas pokoknya masing-masing.

Menurut Schermerhorn dalam Sule dan Saefullah (2012, 317) pengawasan merupakan proses dalam menetapkan ukuran kinerja dalam pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan ukuran

yang telah ditetapkan tersebut. Harahap (2015:10) menyatakan bahwa pengawasan mencakup upaya memeriksa apakah semua terjadi sesuai dengan rencana yang ditetapkan, perintah yang dikeluarkan, prinsip yang dianut dan juga dimaksudkan untuk mengetahui kelemahan dan kesalahan agar dapat dihindari kejadiannya dikemudian hari. Handoko (2013, 359) mendefinisikan pengawasan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Brantas (2009:53), pengawasan adalah proses pemantauan, penilaian, dan pelaporan rencana atas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan untuk tindakan korektif guna penyempurnaan lebih lanjut. Kadarman (2012:159), pengawasan adalah suatu upaya yang sistematis untuk menetapkan kinerja standar pada rencana untuk merancang sistem umpan balik informasi untuk menetapkan apakah telah terjadi suatu penyimpangan dan mengukur signifikansi penyimpangan tersebut, serta untuk mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya yang telah digunakan seefektif dan seefisien mungkin guna mencapai tujuan organisasi.

Sementara Manullang (2012:179), menyatakan bahwa pengawasan adalah suatu proses untuk menetapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilai dan mengoreksi bila perlu dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula. Nawawi (2005:115), pengawasan diartikan sebagai proses tolak ukur dan penilaian tingkat efektivitas kerja personil dan tingkat efisiensi penggunaan saran kerja dalam memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan menurut Siagian (2011:135), pengawasan adalah proses pengamatan dari seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua

pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan pengertian yang telah dikemukakan para ahli, dapat disimpulkan bahwa pengawasan adalah pengamatan untuk menilai atau mengukur suatu efektivitas suatu pekerjaan agar dapat berjalan sesuai dengan rencana dan tujuan yang diinginkan manajemen, serta mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan jika terjadi kesalahan dalam proses manajemen, guna pencapaian tujuan yang efektif dan efisien.

2.2.1.2 Tujuan Pengawasan

Pengawasan dikatakan sangat penting karena pada dasarnya manusia sebagai objek pengawasan mempunyai sifat salah dan khilaf. Oleh karena itu manusia dalam suatu organisasi perlu diawasi, bukan mencari kesalahan kemudian menghukumnya, tetapi mendidik dan membimbingnya. Karena sejatinya pengawasan yang berlebihan akan menimbulkan birokrasi, mematikan kreatifitas dan sebagainya, yang pada akhirnya dapat merugikan organisasi itu sendiri. Sebaliknya pengawasan yang tidak mencukupi menimbulkan pemborosan sumber daya dan membuat sulit untuk mencapai tujuan.

Adapun tujuan pengawasan menurut Griffin (2016:163), yaitu:

1. Beradaptasi dengan perubahan lingkungan
Organisasi akan menghadapi perubahan dalam lingkungan bisnis yang tidak stabil dan bergejolak. Dalam rentang waktu antara penetapan tujuan dan pencapaian tujuan, banyak kejadian dalam organisasi dan lingkungannya yang dapat menuntun pergerakan kerah tujuan atau menyimpang dari tujuan itu sendiri. Sistem pengawasan yang baik dapat membantu para manajer mengantisipasi, memantau, dan merespon perubahan.
2. Membatasi akumulasi kesalahan

Kesalahan-kesalahan kecil pada umumnya tidak menimbulkan kerusakan serius pada kinerja organisasi. Namun dari waktu ke waktu, kesalahan-kesalahan kecil dapat terakumulasi dan berdampak serius. Oleh karena itu, pengawasan diperlukan untuk menghindari terjadinya kesalahan-kesalahan kecil yang dapat berulang-ulang. Dengan adanya pengawasan, manajer dapat melihat penyebab terjadinya kesalahan dan dapat mengambil keputusan untuk bekerja lebih cermat.

3. Mengatasi kompleksitas organisasi

Perusahaan jika hanya menggunakan satu jenis bahan baku atau sumber daya, membuat satu jenis produk atau jasa, memiliki desain organisasi yang sederhana, dan mengalami permintaan produk yang konstan, maka para manajernya dapat membuat sistem pengawasan yang minim dan sederhana. Tetapi apabila perusahaan memproduksi barang dan jasa dengan memakai beragam bahan baku dan sumber daya dan memiliki area pasar yang luas, desain organisasi yang rumit, serta memiliki banyak pesaing, maka memerlukan sistem yang canggih untuk membuat pengawasan yang memadai.

4. Meminimalisasi biaya.

Pengawasan juga dapat membantu mengurangi biaya dan meningkatkan output apabila dipraktekkan secara efektif.

Pengawasan sangat penting dilakukan oleh organisasi dalam kegiatan operasionalnya untuk mencegah kemungkinan terjadinya penyimpangan-penyimpangan dengan melakukan tindakan koreksi terhadap penyimpangan tersebut. Tujuan organisasi dapat tercapai jika fungsi pengawasan dilakukan sebelum terjadi penyimpangan, sehingga lebih bersifat mencegah (preventif control). Dibandingkan dengan tindakan-tindakan pengawasan sesudah terjadinya penyimpangan, maka tujuan pengawasan adalah menjaga hasil pelaksana kegiatan sesuai dengan rencana. Ketentuan-ketentuan dan infrastruktur yang telah ditetapkan benar-benar diimplementasikan. Sebab tujuan organisasi akan dapat tercapai secara efektif dan efisien dengan adanya pengawasan yang baik.

2.2.1.3 Fungsi Pengawasan

Menurut Suhardi (2018: 210), fungsi pengawasan dibagi menjadi 4(empat), yaitu sebagai berikut:

1. Mencegah terjadinya penyimpangan atau kesalahan.
2. Memperbaiki berbagai penyimpangan yang terjadi.
3. Mendinamisasikan organisasi atau perusahaan.
4. Mempertebal rasa tanggungjawab.

Sedangkan fungsi pengawasan menurut Erni dan Saefullah (2012: 12)

adalah sebagai berikut:

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

2.2.1.4 Pengawasan yang Efektif

Pelaksanaan pengawasan yang efektif merupakan salah satu refleksi dari efektivitas manajerial seorang pemimpin. Oleh karena itu tindakan mengherankan bahwa setiap orang yang menduduki jabatan manajerial, mulai dari manajer paling rendah hingga pada manajer paling puncak, selalu menginginkan agar baginya tersedia suatu sistem informasi yang andal agar pelaksanaan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya benar-benar terlaksana sesuai dengan hal-hal yang telah ditetapkan dalam rencana. Menurut Sondang P. Siagian (2012:130), pengawasan akan berlangsung dengan efektif apabila memiliki berbagai ciri, di antaranya:

1. Pengawasan harus merefleksikan sifat dari berbagai kegiatan yang diselenggarakan. Yang dimaksud ialah teknik pengawasan harus sesuai, antara lain dengan penemuan informasi tentang siapa yang melakukan pengawasan dan kegiatan apa yang menjadi sasaran pengawasan tersebut.
2. Pengawasan harus segera memberikan petunjuk tentang kemungkinan adanya deviasi dari rencana. Pengawasan harus mampu mendeteksi deviasi atau penyimpangan yang mungkin terjadi sebelum penyimpangan itu menjadi kenyataan.

3. Obyektivitas dalam melakukan pengawasan. Dalam pembahasan tentang perencanaan telah ditekankan bahwa salah satu komponen yang harus jelas terlihat dalam rencana ialah standar prestasi kerja yang diharapkan dipenuhi oleh para pelaksana kegiatan operasinal.
4. Pengawasan harus memperhitungkan pola dasar organisasi. Telah dimaklumi pola dasar dan tipe organisasi tertentu telah ditetapkan dalam mana tertampung berbagai hal seperti pembagian tugas, pendelegasian wewenang, pola pertanggungjawaban, jalur komunikasi dan jaringan komunikasi. Semuanya harus diperhatikan dalam melakukan pengawasan.
5. Efisiensi pelaksanaan pengawasan. Pengawasan dilakukan supaya keseluruhan organisasi bekerja dengan tingkat efisiensi yang semakin tinggi.
6. Pemahaman sistem pengawasan oleh semua pihak yang terlibat. Dengan mengatasnamakan kecanggihan system pengawasan banyak digunakan dan dikembangkan berbagai teknik untuk membantu para manajer melakukan pengawasan secara efektif seperti berbagai rumus matematika, bagan-bagan yang rumit, analisis yang terinci, dan data-data statistik.
7. Pengawasan mencari apa yang tidak beres. Artinya yang menjadi sorotan utama mencari dan menemukan apa yang tidak beres dalam organisasi.
8. Pengawasan harus bersifat membimbing. Jika telah ditemukan apa yang tidak beres dan siapa yang salah serta telah diketahui pula faktor-faktor penyebabnya, seorang manajer harus berani mengambil tindakan yang dipandang paling tepat sehingga kesalahan yang dibuat oleh para bawahan tidak terulang kembali meskipun kecenderungan berbuat kesalahan yang lain mungkin tidak dapat dihilangkan.

2.2.1.5 Teknik Pengawasan

Agar pengawasan yang dilakukan oleh seorang pimpinan efektif, maka haruslah terkumpul fakta-fakta ditangan pemimpin yang bersangkutan. Menurut Sondang P. Siagian (2018:259), pengawasan pada dasarnya dilakukan dengan dua macam teknik, yaitu:

1. Pengawasan Langsung, yaitu pengawasan yang dilakukan sendiri oleh pimpinan. Dalam hal ini pimpinan langsung datang dan memeriksa kegiatan yang sedang dilaksanakan oleh bawahan. Pengawasan langsung dapat berbentuk:
 - a. Inspeksi langsung, yaitu pengawasan yang dilakukan secara langsung oleh atasan terhadap bawahan pada saat kegiatan dilakukan.
 - b. On the spot observation (pengamatan langsung), yaitu pengawasan yang dilakukan atasan terhadap bawahan sebelum kegiatan dilakukan. Teknik ini merupakan pengamatan langsung dari

- manajemen untuk mengamati petugas operasional dalam menyelesaikan tugasnya.
- c. On the spot report (laporan di tempat), yaitu laporan yang disampaikan oleh bawahan secara langsung pada saat atasan mengadakan inspeksi langsung kegiatan yang dilakukan.
2. Pengawasan Tidak Langsung, merupakan pengawasan dari jarak jauh melalui laporan yang disampaikan dari bawahan. Laporan ini dapat berbentuk:
 - a. Laporan tertulis.
Laporan tertulis adalah laporan yang dibuat oleh penyedia untuk atasan sebagai bentuk pertanggungjawaban atas pekerjaan yang telah dilakukan. Kemudian atasan akan mengukur sejauh mana pelaksanaan suatu kegiatan dengan perencanaan yang telah ditetapkan.
 - b. Laporan lisan
Proses penyampaian laporan secara lisan berlangsung secara berkala, laporan tersebut berisi perkembangan proses pencapaian tujuan baik dari segi negatif. Penyedia memberikan laporan lisan tentang hasil pekerjaannya sementara atasan dapat bertanya lebih lanjut untuk memperoleh fakta-fakta yang diperlukan.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa teknik pengawasan memiliki beberapa cara dalam melakukan pengawasan pada saat pelaksanaan kegiatan baik itu sebelum kegiatan, proses kegiatan, maupun sesudah kegiatan sehingga dapat meminimalisir terjadinya kesalahan dan penyimpangan.

2.2.1.6 Proses Pengawasan

Proses pengawasan adalah proses menentukan tentang apa yang harus dikerjakan, agar apa yang diselenggarakan sejalan dengan rencana. Artinya pengawasan itu terdiri dari berbagai aktivitas, agar segala sesuatu yang menjadi tugas dan tanggung jawab manajemen terselenggarakan. Proses pengawasan merupakan hal penting dalam menjalankan organisasi, oleh karena itu setiap pimpinan harus dapat menjalankan fungsi pengawasan sebagai satu fungsi

manajemen. Proses pengawasan memiliki 3(tiga) tahapan yang dikemukakan oleh Sondang P. Siagian (2012, 128), yaitu:

1. Penentuan standar kerja.

Standar hasil pekerjaan merupakan hal yang amat penting ditentukan karena terhadap standar itulah hasil pekerjaan dihadapkan dan diuji. Tanpa standar yang diterapkan secara rasional dan objektif manager dan para pelaksana tidak akan mempunyai kriteria terhadap mana hasil pekerjaan dibandingkan sehingga dapat mengatakan bahwa hasil yang dicapai memenuhi tuntutan rencana atau tidak.

2. Pengukuran hasil pekerjaan.

Perlu ditekankan terlebih dahulu bahwa karena pengawasan ditujukan kepada seluruh kegiatan yang sedang berlangsung, sering tidak mudah melakukan pengukuran hasil prestasi kerja para anggota organisasi secara tuntas dan final. Akan tetapi meskipun demikian melalui pengawasan harus dapat dilakukan pengukuran atas prestasi kerja, meskipun sementara sifatnya.

3. Koreksi terhadap penyimpangan.

Meskipun bersifat sementara, tindakan kolektif terhadap gejala penyimpangan, penyelewengan, dan pemborosan harus bisa diambil. Misalnya, apabila menurut pengamatan selesainya proses produksi tertentu akan lebih lama dibandingkan dengan jangka waktu yang telah ditetapkan dalam rencana, manager penanggung jawab kegiatan tersebut harus dapat mengambil tindakan segera, umpamanya dengan menambah orang, memperbaiki mekanisme kerja, dan tindakan lain yang sejenis.

Berdasarkan pendapat diatas, dapat diketahui bahwa langkah-langkah pengawasan dimulai dari penetapan standar hingga ke pengambilan tindakan koreksi dan perbaikan terhadap penyimpangan yang terjadi dengan tujuan agar pelaksanaan kegiatan ataupun sasaran dan tujuan organisasi dapat berjalan dengan baik.

Sedangkan menurut Handoko (2013, 361), proses pengawasan memiliki lima tahapan, yaitu:

1. Penetapan standar pelaksanaan.

Tahap pertama dalam pengawasan adalah penetapan standar pelaksanaan. Standar mengandung arti sebagai suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai patokan untuk penilaian hasil-hasil.

2. Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan.

Penetapan standar adalah sia-sia bila tidak disertai dengan berbagai cara untuk mengukur pelaksanaan kegiatan nyata. Oleh karena itu, tahap kedua dalam pengawasan adalah menentukan pengukuran pelaksanaan kegiatan secara tepat.

3. Pengukuran pelaksanaan nyata.

Setelah frekuensi pengukuran dan sistem monitoring ditentukan, pengukuran pelaksanaan dilakukan sebagai proses yang berulang-ulang dan terus-menerus.

4. Perbandingan pelaksanaan kegiatan.

Tahap kritis dari proses pengawasan adalah perbandingan pelaksanaan nyata dengan pelaksanaan yang direncanakan atau standar yang telah ditetapkan. Walaupun tahap ini paling mudah dilakukan tetapi kompleksitas dapat terjadi pada saat menginterpretasikan adanya penyimpangan atau deviasi.

5. Pengambilan tindakan koreksi.

Bila hasil analisa menunjukkan perlunya tindakan koreksi, tindakan ini harus diambil. Tindakan koreksi dapat diambil dalam berbagai bentuk. Standar mungkin diubah, pelaksanaan diperbaiki, atau keduanya dilakukan bersamaan.

Berdasarkan pendapat diatas, dapat diketahui bahwa langkah-langkah pengawasan dimulai dari penetapan standar pengawasan hingga ke pengambilan tindakan koreksi dan perbaikan terhadap penyimpangan yang terjadi dengan tujuan agar pelaksanaan kegiatan ataupun sasaran dan tujuan organisasi dapat berjalan dengan baik.

2.2.2 Kinerja

2.2.2.1 Pengertian Kinerja

Menurut Syamsir Torang (2013: 74), kinerja adalah kuantitas dan atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi. Kinerja menurut Mc Clelland (dalam Torang 2013: 74) menentukan

beberapa karakteristik kinerja yaitu, bertanggungjawab dalam pemecahan masalah, menetapkan tujuan, ada umpan balik dan dapat diandalkan. Menurut Prawirosentono (dalam Sutrisno, 2014: 170), kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai moral maupun etika. Menurut Widodo (2011: 78) kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Kemudian menurut Mangkunegara (2013: 67), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan pendapat diatas, dapat diartikan bahwa kinerja adalah pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan. Definisi ini menunjukkan bahwa kinerja lebih ditekankan pada proses dimana selama pelaksanaan pekerjaan tersebut dilakukan penyempurnaan-penyempurnaan sehingga pencapaian hasil pekerjaan dapat dioptimalkan.

2.2.2.2 Indikator Kinerja

Indikator kinerja adalah ukuran kualitatif dan kuantitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan (Abdullah, 2014: 145). Sementara itu, menurut Lohman (dalam Abdullah, 2014: 145) indikator kinerja adalah suatu variabel yang digunakan

untuk mengekspresikan secara kuantitatif efektivitas dan efisiensi proses atau operasi dengan berpedoman pada target-target dan tujuan organisasi.

Untuk menilai kinerja individu dalam organisasi, Ravianto (dalam Torang, 2013: 74) menetapkan beberapa kriteria yaitu:

1. Kompetensi individu tentang pekerjaan
2. Kemampuan individu dalam membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya
3. Pengetahuan individu tentang standar mutu pekerjaan
4. Produktivitas individu (kualitas dan kuantitas kinerja)
5. Kompetensi teknis pekerjaannya
6. Ketergantungan kepada orang lain
7. Kemampuan berkomunikasi
8. Kemampuan kerjasama
9. Kedisiplinan
10. Kemampuan menyampaikan gagasannya dalam rapat
11. Kemampuan mengelola pekerjaan
12. Kepemimpinan

Menurut Musanef (dalam Roziqin, 2010) mengemukakan kinerja seorang pegawai memiliki indikator sebagai berikut:

1. Kecakapan bidang tugas
2. Keterampilan melaksanakan tugas
3. Berpengalaman melaksanakan tugas
4. Bersungguh-sungguh melaksanakan tugas
5. Kesegaran kesehatan jasmani dan rohani
6. Pelaksanaan tugas secara berdaya guna dan berhasil guna.

2.3 Hasil Penelitian Yang Relevan

Ada beberapa penelitian terdahulu yang substansi pembahasannya hampir sama dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti saat ini. Penelitian terdahulu digunakan oleh peneliti sebagai rujukan pembandingan, supaya penelitian yang

dilakukan oleh peneliti kali ini dapat relevan. Penelitian terdahulu yang menjadi rujukan bagi peneliti, yaitu:

1. Penelitian dengan judul **“Pelaksanaan Pengawasan Dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sambas”** oleh Yuniarti. Hasil penelitian ini adalah mengetahui pola pengawasan yang dilakukan di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sambas yaitu pola pengawasan langsung dan pengawasan tidak langsung menggunakan teori oleh Sarwoto (1991).

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan penulis adalah metode penelitian yaitu menggunakan metode penelitian kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif, dan teknik pengumpulan data yakni menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian penulis adalah pada lokasi penelitian, teori yang digunakan serta analisis data. Penelitian ini dilakukan di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sambas sedangkan penelitian yang akan dilakukan penulis adalah Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Sambas. Adapun teori yang digunakan dalam penelitian oleh Yuniarti ini adalah teori Sarwoto (1991) sedangkan teori yang digunakan penulis adalah teori menurut Sondang P. Siagian (2012). Serta analisis data yang digunakan dalam penelitian oleh Yuniarti adalah triangulasi sumber, sedangkan analisis data yang digunakan oleh penulis adalah triangulasi sumber dan triangulasi teknik.

2. Penelitian dengan judul **”Pelaksanaan Pengawasan oleh Camat Dalam Upaya Meningkatkan Disiplin Kerja Pegawai di Kecamatan Cikoneng Kabupaten Ciamis”** oleh Erwin Nugraha. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana proses dan cara-cara pengawasan oleh camat dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan penulis adalah pada jenis penelitian yaitu sama-sama menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, dan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara wawancara, observasi, dan dokumentasi. Selain itu persamaan penelitian juga terdapat dalam teknik analisis data melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan penulis terletak pada tujuan, teori yang digunakan serta lokasi penelitian. Tujuan penelitian dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui proses dan cara-cara pengawasan oleh camat dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai di Kecamatan Cikoneng Kabupaten Ciamis, sedangkan tujuan penelitian dilakukan penulis adalah untuk mengetahui bagaimana proses pengawasan yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Sambas. Penelitian ini menggunakan teori Robbins dan Coulter tentang proses dan cara-cara pengawasan sedangkan teori yang digunakan dalam penelitian penulis adalah teori teknik pengawasan oleh Sondang P. Siagian, yaitu proses pengawasan yang terdiri dari penentuan standar hasil kerja hingga

pelaksanaan tindakan koreksi. Adapun lokasi pada penelitian ini adalah di Kecamatan Cikoneng Kabupaten Ciamis, sedangkan penelitian yang dilakukan peneliti berada di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Sambas.

3. Penelitian dengan judul **“Analisis Pengawasan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kantor Bupati Kabupaten Enrekang”** oleh Riska Saiful. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengawasan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Bupati Kabupaten Enrekang. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan penulis adalah metode penelitian yaitu menggunakan metode penelitian kualitatif, dan teknik pengumpulan data yakni menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Selain itu persamaan penelitian ini adalah teori yang digunakan keduanya menggunakan teori yang sama yakni menggunakan teori Sondang. P. Siagian meskipun terdapat perbedaan tahun teorinya. Adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan penulis adalah pada tujuan penelitian, hasil penelitian, dan lokasi penelitian. Hasil penelitian ini yaitu pelaksanaan pengawasan sudah berjalan dengan baik, baik dari sudut pandang standar kerja, pengukuran dan tindakan perbaikan sudah terlaksana dengan baik. Sedangkan hasil penelitian penulis menunjukkan bahwa pelaksanaan pengawasan masih belum berjalan secara maksimal. Penelitian ini berada di Kantor Bupati Kabupaten Enrekang, sedangkan penelitian yang

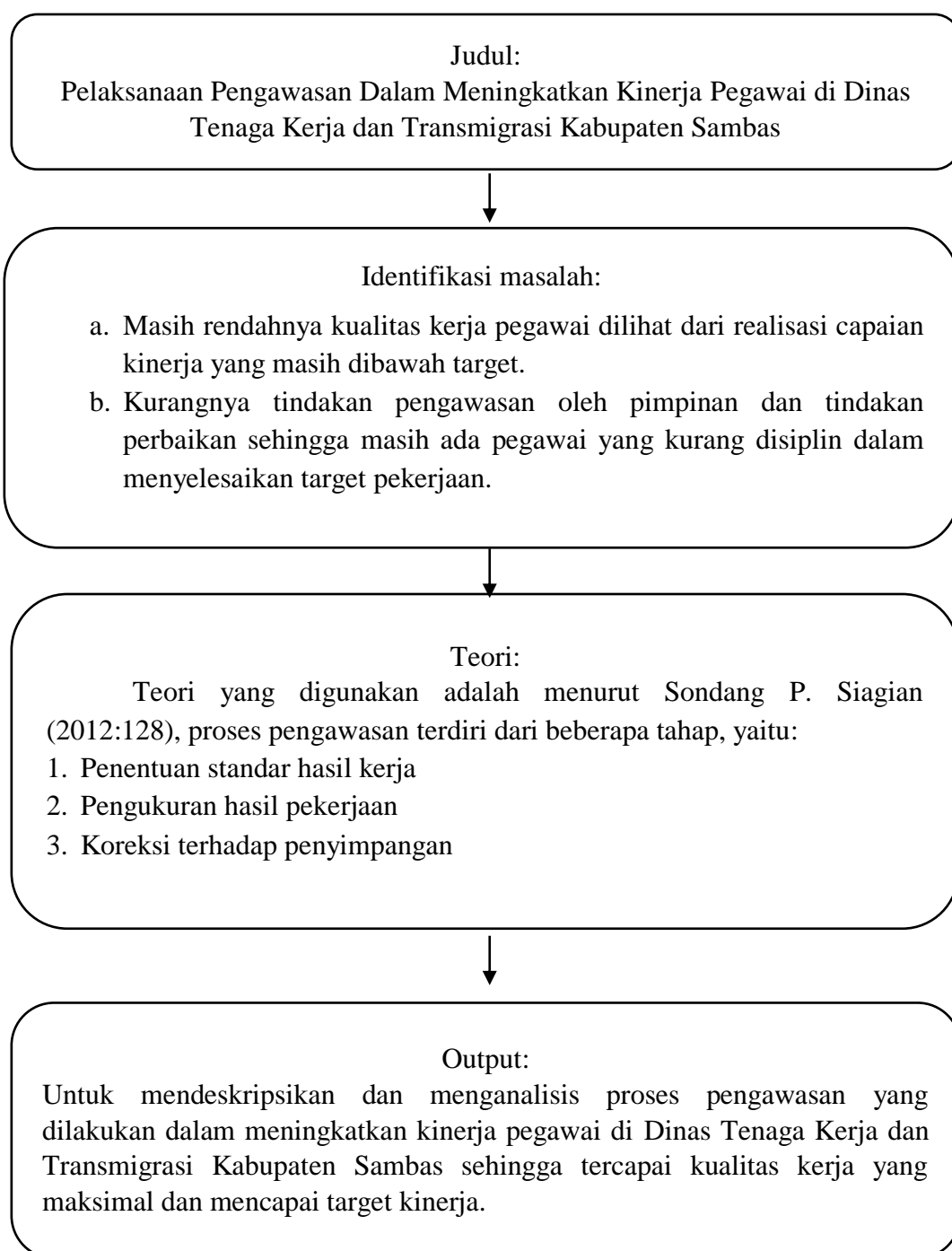
dilakukan peneliti berada di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Sambas.

2.4 Alur Pikir Penelitian

Alur pikir penelitian bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai penelitian yang akan dilakukan penulis di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Sambas. Dalam alur pikir penelitian ini, penulis membuat gambaran penelitian terkait pengawasan pimpinan pada pegawai dalam meningkatkan kinerja di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Sambas. Adapun masalah yang terjadi adalah masih rendahnya kualitas kerja pegawai dilihat dari realisasi capaian kinerja yang masih dibawah target dan kurangnya tindakan pengawasan oleh pimpinan dan tindakan perbaikan sehingga masih ada pegawai yang kurang disiplin dalam menyelesaikan target pekerjaan.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan teori oleh Sondang P. Siagian (2012:128) yaitu pengawasan proses pengawasan terdiri dari 3(tiga) tahapan, yaitu: penentuan standar hasil kerja, pengukuran hasil pekerjaan, dan koreksi terhadap penyimpangan. Dengan menggunakan teori proses pengawasan sebagai acuan pelaksanaan pengawasan diharapkan dapat menghasilkan output yang baik bagi Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Sambas. Adapun alur pikir penelitian ini digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1
Alur Pikir Penelitian



2.5 Pertanyaan Penelitian

1. Bagaimana penentuan standar hasil kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Sambas?
2. Bagaimana pengukuran hasil pekerjaan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Sambas?
3. Bagaimana koreksi terhadap penyimpangan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Sambas?