

## BAB II

### KAJIAN TEORITIS

#### 2.1 Pengawasan

##### 2.1.1 Definisi Pengawasan

Manusia dalam organisasi membutuhkan pengamatan bukan dengan maksud untuk mendidik dan membimbingnya. Hal ini maksudnya ialah sangat penting untuk diperhatikan karena pimpinan dalam suatu organisasi sering lupa bahwa seorang pimpinan yang baik adalah orang yang dengan tulus memberi kesempatan yang seluas-luasnya kepada bawahan untuk berbuat kesalahan. Hanya saja setelah kesalahan dibuat ialah menjadi tugas pemimpin untuk memperbaiki kesalahan itu dengan memberikan bimbingan kepada bawahan agar tidak lagi membuat kesalahan yang sama.

Harahap dalam Averus et al., (2018), mengemukakan bahwa pengawasan dapat dirumuskan sebagai ERMC yaitu *Expectation* (tujuan atau standar), *Recording* (Pencatatan kinerja), *Monitoring* (perbandingan antara *Expectation* dan catatan), dan *Correction* (tindakan koreksi terhadap penyimpangan yang ada).

Siagian dalam Syamsidar (2018), mengemukakan bahwa pengawasan adalah proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Siagian dalam Irmayani (2022:150), mengemukakan bahwa fungsi pengawasan adalah menyoroti apa yang sedang terjadi pada waktu pelaksanaan kegiatan operasional yang sedang berlangsung. Jika penyimpangan ditemukan, tindakan korektif dapat saja diambil sehingga dengan demikian organisasi kembali ke rel yang sebenarnya. Dengan kata lain, sorotan perhatian manajemen dalam menyelenggarakan fungsi pengawasan adalah membandingkan rencana dengan kinerja nyata (*actual performance*).

Handoko (2017:359), mengemukakan bahwa “Pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk “menjamin” bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai”.

Hadibroto dalam Fahmi (2017:152), mengemukakan bahwa “Pengawasan adalah kegiatan penilaian terhadap organisasi/kegiatan dengan tujuan agar organisasi/kegiatan tersebut melaksanakan fungsinya dengan baik dan dapat memenuhi tujuannya yang telah ditetapkan”.

Berdasarkan pendapat para ahli maka penulis menyimpulkan bahwa pengawasan adalah proses untuk menjaga agar kegiatan atau aktivitas terarah menuju pencapaiantujuan. Pengawasan sangat penting dilaksanakan oleh instansi dalam kegiatan operasionalnya untuk mencegah kemungkinan terjadinya penyimpangan-penyimpangan dengan melakukan tindakan perbaikan terhadap penyimpangan tersebut untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh instansi sebelumnya.

### **2.1.2 Tujuan Pengawasan**

Dalam meningkatkan kinerja pegawai dengan tujuan untuk mencapai tujuan organisasi sangat perlu diadakan pengawasan, karena pengawasan mempunyai beberapa tujuan yang sangat berguna bagi pihak-pihak yang melaksanakan.

Dewi (2019), mengemukakan bahwa tujuan pengawasan antara lain:

1. Untuk mengetahui jalannya pekerjaan lancar atau tidak
2. Untuk memperbaiki kesalahan- kesalahan yang dibuat oleh pegawai dan mengusahakan pencegahan agar tidak terulang kembali kesalahan yang serupa atau timbulnya kesalahan baru.
3. Untuk mengetahui apakah penggunaan budget yang telah ditetapkan dalam planning terarah kepada sasarannya dan sesuai dengan yang telah ditentukan.
4. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan biaya telah sesuai dengan program seperti yang telah ditetapkan dalam planning atau tidak.
5. Untuk mengetahui hasil pekerjaan dengan membandingkan dengan apa yang telah ditetapkan dalam rencana (standar) dan sebagai tambahan.
6. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan kerja sesuai dengan prosedur atau kebijaksanaan yang telah ditentukan.

Berdasarkan pendapat ahli maka penulis menyimpulkan bahwa tujuan utama dari pengawasan ialah mengusahakan agar apa yang telah direncanakan menjadi kenyataan.

### 2.1.3 Jenis – jenis Pengawasan

Tanpa adanya pengawasan dari atasan maka tujuan yang telah ditetapkan akan sulit diterapkan oleh bawahan. Ada banyak jenis pengawasan dalam suatu instansi/organisasi.

Busro (2018:163-164), mengemukakan bahwa ada empat jenis pengawasan, antara lain:

1. Pengawasan dari dalam (internal) merupakan pengawasan yang dilakukan sendiri oleh karyawan. Karyawan ini mengumpulkan informasi sendiri untuk menilai kinerjanya sudah baik atau belum.
2. Pengawasan dari luar (external) merupakan pengawasan yang dilakukan dari luar perusahaan sendiri. Biasanya perusahaan menunjuk organisasi atau badan luar untuk mengawasi perusahaannya.
3. Pengawasan preventif, yaitu pengawasan yang dilakukan sebelum melakukan rencana kegiatan.
4. Pengawasan represif, yaitu pengawasan yang dilakukan setelah pekerjaan itu dilaksanakan. Hal ini untuk melihat apakah ada penyimpangan antara rencana yang telah ditetapkan dan yang belum ditetapkan.

Handoko dalam Fahmi (2017:153), mengemukakan bahwa, ada tiga tipe pengawasan, antara lain:

1. Pengawasan pendahuluan, atau sering disebut *steering controls*, dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan.
2. Pengawasan *concurrent*, tipe pengawasan ini merupakan proses dimana aspek tertentu dari suatu prosedur harus disetujui dulu, atau syarat tertentu harus dipenuhi dulu sebelum kegiatan-kegiatan bisa dilanjutkan, atau menjadi semacam peralatan “*double check*” yang lebih menjamin ketepatan pelaksanaan suatu kegiatan.
3. Pengawasan umpan balik, juga dikenal sebagai *past-action controls*, mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan.

Berdasarkan pendapat para ahli penulis menyimpulkan bahwa jenis-jenis pengawasan itu sangat tergantung siapa dan dimana diterapkannya jenis pengawasan tersebut. Karena kesuksesan suatu jenis pengawasan sangat tergantung kepada siapa yang ditugaskan untuk menjadi pengawasan dari suatu pekerjaan tersebut. Jika pemimpin memiliki keseriusan yang tinggi maka artinya pengawasan itu akan sukses dan juga sebaliknya.

#### 2.1.4 Sifat dan Waktu Pengawasan

Dalam pengawasan juga diperlukan sifat dan waktu pengawasan untuk mendukung lebih baik jalannya pengawasan. Pengawasan ini perlu dilakukan oleh atasan untuk mendukung kinerja pegawai.

Hasibuan dalam Busro (2018:161-162), mengemukakan bahwa ada beberapa sifat dan waktu pengawasan, antara lain:

1. *Preventive control* adalah pengawasan yang dilakukan sebelum kegiatan dilakukan untuk menghindari terjadinya penyimpangan - penyimpangan dalam pelaksanaannya. *Preventive control* ini dapat dilakukan dengan cara:

- a) menentukan proses pelaksanaan pekerjaan;
- b) membuat peraturan dan pedoman pelaksanaan pekerjaan itu;
- c) menjelaskan dan/ atau mendemonstrasikan cara pelaksanaan pekerjaan itu;
- d) mengorganisasi segala jenis kegiatan;
- e) menentukan jabatan, *job description*, *authority* bagi setiap individu karyawan;
- f) menetapkan sistem koordinasi pelaporan dan pemeriksaan; dan
- g) menetapkan sanksi-sanksi bagi karyawan yang membuat kesalahan.

2. *Repressive control* adalah pengawasan yang dilakukan setelah terjadi kesalahan dalam pelaksanaannya, dengan maksud agar tidak terjadi pengulangan kesalahan, sehingga hasilnya sesuai dengan yang diinginkan. *Repressive control* ini dapat dilakukan dengan cara:

- a) membandingkan antara hasil dan rencana;
- a) menganalisis sebab-sebab yang menimbulkan kesalahan dan mencari tindakan perbaikannya;
- b) memberikan penilaian terhadap pola pelaksanaannya, jika perlu dikenakan sanksi hukuman kepadanya;
- c) menilai kembali prosedur-prosedur pelaksanaan yang ada; dan
- d) mengecek kebenaran laporan yang dibuat oleh petugas pelaksana.

3. Pengawasan saat proses dilakukan jika terjadi kesalahan segera diperbaiki.

4. Pengawasan berkala adalah pengawasan yang dilakukan secara berkala, misalnya per bulan, per semester, dan sebagainya.

5. Pengawasan mendadak (sidak) adalah pengawasan yang dilakukan secara mendadak untuk mengetahui apakah pelaksanaan atau peraturan-peraturan yang ada dilaksanakan atau tidak dilaksanakan dengan baik. Pengawasan mendadak ini sekali-kali perlu dilakukan supaya kedisiplinan karyawan tetap terjaga dengan baik.

6. Pengawasan melekat (waskat) adalah pengawasan yang dilakukan secara integrative mulai dari sebelum dan sesudah kegiatan dilakukan.

Pengawasan yang dilakukan tidak hanya satu jenis tetapi ada beberapa jenis. Sehingga dapat diketahui pengawasan mana yang paling baik untuk dilakukan. Pengawasan ini saling melengkapi satu sama lain sehingga apabila ada kekurangan di salah satu pengawasan dapat dilakukan pengawasan yang lainnya.

### **2.1.5 Metode Pengawasan**

Dalam pelaksanaan pengawasan juga diperlukan metode yang paling tepat digunakan agar pengawasan berjalan dengan baik. Oleh karena itu, atasan perlu mempelajari metode yang terbaik untuk digunakan.

Simbolon dalam Busro (2018:164), mengemukakan bahwa pelaksanaan pengawasan menggunakan metode-metode sebagai berikut:

1. Pengawasan langsung.  
Apabila pimpinan melakukan pemeriksaan langsung pada tempat pelaksanaan pekerjaan, baik dengan sistem inspeksi, verifikasi, maupun dengan sistem investigasi. Metode ini dimaksudkan agar segera dapat dilakukan tindakan perbaikan dan penyempurnaan dalam pelaksanaan pekerjaan. Adapun sistem pengawasan langsung oleh atasannya.
2. Pengawasan tidak langsung.  
Apabila pimpinan melakukan pemeriksaan pekerjaan hanya melalui laporan-laporan yang masuk kepadanya. Laporan-laporan tersebut dapat berupa uraian kata-kata, deretan angka-angka atau statistik yang berisi gambaran atas hasil kemajuan yang telah tercapai sesuai dengan pengeluaran biaya/ anggaran yang telah direncanakan.
3. Pengawasan formal.  
Pengawasan yang secara formal dilakukan oleh instansi yang bertindak atas nama pimpinan atau atas pimpinan sendiri. Dalam pengawasan ini biasanya telah ditentukan prosedur, hubungan dan tata kerjanya.
4. Pengawasan informal.  
Pengawasan yang tidak melalui saluran formal atau prosedur yang telah ditentukan. Pengawasan informal ini biasanya dilakukan oleh pimpinan dengan melalui kunjungan yang tidak resmi (pribadi), atau secara incognito. Hal ini untuk menghindari kekakuan dalam hubungan, antara pimpinan dan karyawan.
5. Pengawasan administratif.  
Pengawasan yang dilakukan meliputi bidang pengawasan keuangan, kepegawaian, dan material.

### 2.1.6 Indikator Pengawasan

Tidak mungkin manajemen bisa memperkirakan pengawasan jika tidak ada penetapan suatu indikator. Indikator sangat penting karena pengawasan didasarkan pada indikator itu sendiri. Pengawasan akan berjalan lancar apabila proses dasar pengawasan diketahui dan ditaati.

Handoko (2017:373-374), mengemukakan bahwa karakteristik-karakteristik pengawasan yang efektif antara lain:

- 1) Akurat  
Informasi tentang pelaksanaan kegiatan harus akurat. Data yang tidak akurat dari sistem pengawasan dapat menyebabkan organisasi mengambil tindakan koreksi yang keliru atau bahkan menciptakan masalah yang sebenarnya tidak ada.
- 2) Tepat-Waktu  
Informasi harus dikumpulkan, disampaikan dan dievaluasi secepatnya bila kegiatan perbaikan harus dilakukan segera.
- 3) Obyektif dan menyeluruh.  
Informasi harus mudah dipahami dan bersifat obyektif serta lengkap.
- 4) Terpusat pada titik-titik pengawasan strategik.  
Sistem pengawasan harus memusatkan perhatian pada bidang-bidang di mana penyimpangan-penyimpangan dari standar paling sering terjadi atau yang akan mengakibatkan kerusakan paling fatal ...
- 5) Realistik secara ekonomis  
Biaya pelaksanaan sistem pengawasan harus lebih rendah, atau paling tidak sama, dengan kegunaan yang diperoleh dari sistem tersebut.
- 6) Realistik secara organisasional  
Sistem pengawasan harus cocok atau harmonis dengan kenyataan-kenyataan organisasi.
- 7) Terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi.  
Informasi peng. awasan harus terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi, karena (1) setiap tahap dari proses pekerjaan dapat mempengaruhi sukses atau kegagalan keseluruhan operasi, dan (2) informasi pengawasan harus sampai pada seluruh personalia yang memerlukannya.
- 8) Fleksibel  
Pengawasan harus mempunyai fleksibilitas untuk memberikan tanggapan atau reaksi terhadap ancaman ataupun kesempatan dari lingkungan.
- 9) Bersifat sebagai petunjuk dan operasional  
Sistem pengawasan efektif harus menunjukkan, baik deteksi atau deviasi dari standar, tindakan koreksi apa yang seharusnya diambil.
- 10) Diterima para anggota organisasi  
Sistem pengawasan harus mampu mengarahkan pelaksanaan kerja para anggota organisasi dengan mendorong perasaan otonomi, tanggung jawab dan berprestasi.

Siagian dalam Nursan dan Fakhri 2019, mengemukakan bahwa indikator pengawasan antara lain:

- 1) Penentuan standar hasil kerja  
Penentuan standar hasil kerja dalam suatu instansi penting untuk dilakukan, penentuan standar tersebut dilakukan dan ditetapkan bersama sebagai alat pengukur suatu pekerjaan. Setiap pegawai haruslah mematuhi setiap standar yang telah ditetapkan sehingga dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan dengan baik dan terlaksana tetap pada waktunya. Kecepatan dan ketepatan pegawai dalam hal ini diukur melalui standar yang telah ditetapkan dalam melakukan pengawasan, hal-hal yang bersifat keprilakuan pun harus diukur, seperti semangat dan disiplin kerja. Berdasarkan standar itulah kemudian hasil pekerjaan dihadapkan dan diuji.
- 2) Pengukuran hasil pekerjaan  
Pengukuran hasil pekerjaan merupakan langkah yang dilakukan untuk memperoleh petunjuk apabila terdapat penyimpangan dari rencana yang telah ditetapkan. Pengukuran dilakukan dengan memberikan intruksi kemudian memeriksa setiap pekerjaan yang dilakukan apakah telah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.
- 3) Koreksi terhadap penyimpangan yang mungkin terjadi  
Koreksi merupakan tindakan yang harus diambil. Pemimpin selaku pengawas melakukan langkah perbaikan apabila terdapat penyimpangan, penyelewengan, dan pemborosan, pemimpin dapat pula memberikan sanksi ataupun teguran kepada pegawai yang melakukan kesalahan seperti datang terlambat, tugas tidak selesai pada waktunya, atau tidak hadir tanpa alasan.

Berdasarkan pendapat para ahli, penulis menggunakan indikator sesuai dengan pendapat Siagian dalam Nursan dan Fakhri 2019 dalam penelitian ini yaitu, penentuan standar hasil kerja, pengukuran hasil kerja, koreksi terhadap penyimpangan yang mungkin terjadi.

## **2.2 Kinerja Pegawai**

### **2.2.1 Definisi Kinerja**

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut dengan *job performance* atau *actual performance* atau *level performance*, yang merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat atau kemampuan, melainkan perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri.

Edison et al., (2017:188), mengemukakan bahwa “Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Priansa (2017:48), mengemukakan bahwa “Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata atau merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengamban tugas dan pekerjaan yang berasal dari perusahaan”.

Fahmi (2018:2), mengemukakan bahwa “Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit*”. Sedangkan Sudaryo et al., (2020:203), mengemukakan bahwa “Kinerja merupakan aspek penting dalam upaya pencapaian suatu tujuan”. Pencapaian tujuan yang maksimal merupakan hasil dari kinerja tim atau kinerja individu yang baik, begitu juga sebaliknya, jika gagal dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan juga merupakan akibat dari kinerja individu atau kinerja tim yang tidak optimal.

Sinambela (2019:5), mengemukakan bahwa “Kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau lembaga dalam melaksanakan pekerjaannya”.

Sinambela (2019:5-6), mengemukakan empat elemen kinerja, antara lain:

1. Hasil kerja yang dicapai secara individual atau secara institusi, yang berarti bahwa kinerja tersebut adalah “hasil akhir” yang diperoleh secara sendiri-sendiri atau berkelompok.
2. Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggung jawab, yang berarti prang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk bertindak sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik.
3. Pekerjaan haruslah dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas-tugas individu atau lembaga tentu saja harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan.
4. Pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral atau etika, artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, tentu saja pekerjaan tersebut haruslah sesuai dengan moral dan etika yang berlaku umum.

Dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, pimpinan melakukan tugas-tugasnya dibantu oleh pimpinan yang lain bersama dengan pegawai mereka. Keberhasilan pimpinan melaksanakan tugasnya akan dipengaruhi oleh peran pihak lain. Artinya kinerja pimpinan akan dipengaruhi

oleh kinerja individu, jika kerja individu baik akan mempengaruhi kinerja pimpinan dan kinerja organisasi.

Mangkunegara (2017:67), mengemukakan bahwa “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Engkoswara dalam Sinambela (2019:10), mengemukakan bahwa kinerja pegawai haruslah terencana secara berkesinambungan, sebab peningkatan kinerja pegawai bukan merupakan peristiwa seketika tetapi memerlukan suatu perencanaan dan tindakan yang tertata dengan baik untuk kurun waktu tertentu.

Kinerja pegawai sebagai potensi yang dimiliki sumber daya manusia merupakan suatu kekuatan atau kemampuan untuk menghasilkan sesuatu yang bersifat materi ataupun nonmateri, baik yang bisa dihitung atau dinilai dengan uang atau tidak. Sehingga dengan memiliki kinerja yang tinggi, maka segala apa yang diprogramkan akan direncanakan organisasi untuk mencapai tujuannya dapat segera terwujudkan.

Berdasarkan pendapat para ahli maka peneliti menyimpulkan bahwa kinerja merupakan perwujudan atas pekerjaan. Hasil tersebut tercatat dengan baik sehingga tingkat ketercapaian kinerja yang seharusnya dan hal-hal yang terjadi dapat dievaluasi dengan baik.

### **2.2.2 Faktor – faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Salah satu penentu kemajuan organisasi ialah kemampuan dalam mengelola kinerja para pegawainya.

Sutermeister dalam Priansa (2017:51), mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pegawai terdiri atas motivasi, kemampuan, pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, pelatihan, minatm sikap kepribadian kondisi-kondisi fisik dan kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial, serta kebutuhan egoistik.

Mangkunegara (2017:67-68), mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

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 mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

### 2.2.3 Tujuan Kinerja

Untuk mewujudkan tujuan suatu organisasi agar bisa menerapkan konsep manajemen kinerja yang berkualitas maka harus memahami apa yang menjadi tujuan menyeluruh dan spesifik dari manajemen kinerja.

Kinerja merupakan aktivitas pengolahan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja merupakan tanggung jawab setiap individu terhadap pekerjaan, membantu mengartikan harapan kinerja, mengusahakan kerangka kerja bagi pengawas dan bekerja saling berkomunikasi. Tujuan kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi.

Costello dalam Sinambela (2019:33), mengemukakan bahwa “Tujuan mengalir dari atas kebawah, sedangkan tanggung jawab bergerak dari bawah ke atas”. Diawali dengan membentuk visi dan misi organisasi yang ditetapkan oleh pimpinan tingkat atas. Visi dan misi dari organisasi tersebut kemudian diturunkan

kepada tujuan jangka panjang organisasi, selanjutnya tujuan jangka panjang tersebut ditindaklanjuti dengan tujuan tahunan.

Fahmi (2018:4-5), mengemukakan bahwa tujuan spesifik manajemen kinerja adalah untuk:

- 1) Mencapai peningkatan yang dapat diraih dalam kinerja organisasi
- 2) Bertindak sebagai pendorong perubahan dalam mengembangkan suatu budaya yang berorientasi pada kinerja
- 3) Meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan
- 4) Memungkinkan individu mengembangkan kemampuan mereka, meningkatkan. Kepuasan kerja mereka dan mencapai potensi penuh mereka bagi keuntungan mereka sendiri dan organisasi secara keseluruhan
- 5) Mengembangkan hubungan yang konstruktif dan terbuka antara individu dan manajer dalam suatu proses dialog yang dihubungkan dengan pekerjaan yang sedang dilaksanakan sepanjang tahun
- 6) Memberikan suatu kerangka kerja bagi kesepakatan sasaran sebagaimana diekspresikan dalam target dan standar kinerja sehingga pengertian bersama tentang sasaran dan peran yang harus dimainkan manajer dan individu dalam mencapai sasaran tersebut meningkat
- 7) Memusatkan perhatian pada atribut dan kompetensi yang diperlukan agar bisa dilaksanakan secara efektif dan apa yang seharusnya dilakukan untuk mengembangkan atribut dan kompetensi tersebut
- 8) Memberikan ukuran yang akurat dan objektif dalam kaitannya dengan target dan standar yang disepakati sehingga individu menerima umpan balik dari manajer tentang seberapa baik yang mereka lakukan
- 9) Asas dasar penilaian ini, memungkinkan individu bersama manajer menyepakati rencana peningkatan dan metode pengimplementasian dan secara bersama mengkaji training dan pengembangan serta menyepakati bagaimana kebutuhan itu dipenuhi
- 10) Memberi kesempatan individu untuk mengungkapkan aspirasi dan perhatian mereka tentang pekerjaan mereka
- 11) Menunjukkan pada setiap orang bahwa organisasi menilai mereka sebagai individu
- 12) Membantu memberikan wewenang kepada orang memberi orang lebih banyak ruang lingkup untuk bertanggung jawab atas pekerjaan dan melaksanakan kontrol atas pekerjaan itu
- 13) Membantu mempertahankan orang-orang yang mempunyai kualitas yang tinggi
- 14) Mendukung misi jauh manajemen kualitas total.

Berdasarkan pendapat para ahli peneliti menyimpulkan bahwa tujuan dari kinerja adalah untuk mengetahui prestasi pegawai, meningkatkan kinerja pegawai dan mendorong pertanggung jawaban dari kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karo.

#### 2.2.4 Standar Kinerja Yang Efektif

Standar kinerja berhubungan dengan representasi yang dilaksanakan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan tujuan organisasi. Standar kinerja dibutuhkan untuk mengarahkan sikap atau perilaku pegawai agar dapat melaksanakan standar yang telah dibuat. Tujuan yang sudah ditentukan pemimpin disampaikan dengan bukti tertulis kepada pegawai bersama dengan langkah-langkah yang harus dilaksanakan.

Hery (2019:28), mengemukakan bahwa ada delapan karakteristik yang membuat suatu standar kinerja menjadi efektif, yaitu :

- 1) Didasarkan Pada Pekerjaan  
Standar kinerja harus dibuat atas suatu pekerjaan tanpa memandang orang yang mengerjakan pekerjaan tersebut.
- 2) Dapat Dicapai  
Semua pekerja harus dapat mencapai standar yang telah ditentukan. Standar harus ditetapkan lebih tinggi sebagai tantangan bagi pekerja untuk memberikan kinerja terbaik
- 3) Dapat Dipahami  
Standar harus jelas baik bagi manajer maupun pekerja. Standar harus dapat dengan mudah dipahami oleh manajer maupun pekerja
- 4) Harus Disepakati  
Baik manajer maupun pekerja harus sepakat bahwa sebuah standar telah ditentukan dengan jujur. Hal ini sangatlah penting untuk memotivasi pekerja
- 5) Spesifik dan Terukur  
Standar harus dapat dinyatakan dalam bentuk angka, persentase, satuan uang, atau bentuk lain yang dapat diukur secara kuantitatif
- 6) Berorientasi Waktu  
Standar kinerja menunjukkan berapa lama suatu pekerjaan harus dapat diselesaikan atau kapan suatu pekerjaan harus diselesaikan dengan menunjukkan tanggal yang pasti
- 7) Harus Tertulis  
Baik manajer maupun pekerja harus mempunyai salinan tertulis yang telah disetujui
- 8) Dapat Berubah  
Karena standar harus disepakati dan dapat dicapai, maka secara periodik harus dievaluasi dan diubah apabila perlu.

Berdasarkan pendapat ahli maka peneliti menyimpulkan bahwa standar kinerja yang efektif bertujuan agar terwujudnya komitmen dari pegawai yang akan mencapai tujuan organisasi.

### 2.2.5 Indikator Kinerja

Pengukuran kinerja memiliki tujuan pokok yaitu untuk memotivasi pegawai dalam mencapai target organisasi, agar menghasilkan tindakan yang diinginkan. Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan rating yang sesuai. Rating tersebut harus mudah digunakan sesuai dengan yang akan diukur, serta menggambarkan hal-hal yang menentukan kinerja.

Miner dalam Edison *et al.*, (2017:192-193), mengemukakan bahwa dimensi yang menunjang kinerja antara lain:

- 1) Kualitas, yaitu: tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
- 2) Kuantitas, yaitu: jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
- 3) Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang.
- 4) Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

Bernaddin, Russel dalam Priansa (2017:55), mengatakan bahwa enam kriteria utama kinerja yang dapat dinilai dari pegawai, antara lain:

- 1) Kualitas, yaitu tingkat proses atau hasil dari suatu kegiatan yang sempurna, dengan kata lain melaksanakan kegiatan dengan cara ideal atau sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, atau dengan cara yang paling berkualitas.
- 2) Kuantitas, yaitu besaran yang dihasilkan dalam bentuk nilai uang, sejumlah unit atau kegiatan yang diselesaikan.
- 3) Ketepatan waktu, yaitu tingkat kegiatan diselesaikan, atau hasil yang diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditetapkan dan menggunakan waktu yang disediakan untuk kegiatan lain.
- 4) Efektivitas biaya, yaitu tingkat penggunaan berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan, baik sumber daya manusia, sumber daya teknologi, sumber daya bahan baku, serta peralatan dan perlengkapan digunakan secara optimal untuk menghasilkan kinerja terbaik.
- 5) Kebutuhan pengawasan, yaitu keadaan yang menunjukkan seberapa jauh pegawai membutuhkan pengawasan untuk dapat memperoleh hasil yang diinginkan tanpa melakukan kesalahan.
- 6) Pengaruh interpersonal, yaitu tingkat pegawai menunjukkan perasaan *selfesteem*, *goodwill*, dan kerja sama di antara sesama rekan kerja ataupun dengan pegawai yang lebih rendah.

Berdasarkan pendapat para ahli, peneliti menggunakan pendapat Bernaddin dan Russel dalam Priansa (2017:55) untuk menjadi indikator penelitian yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan pengawasan, pengaruh interpersonal.

### 2.3 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

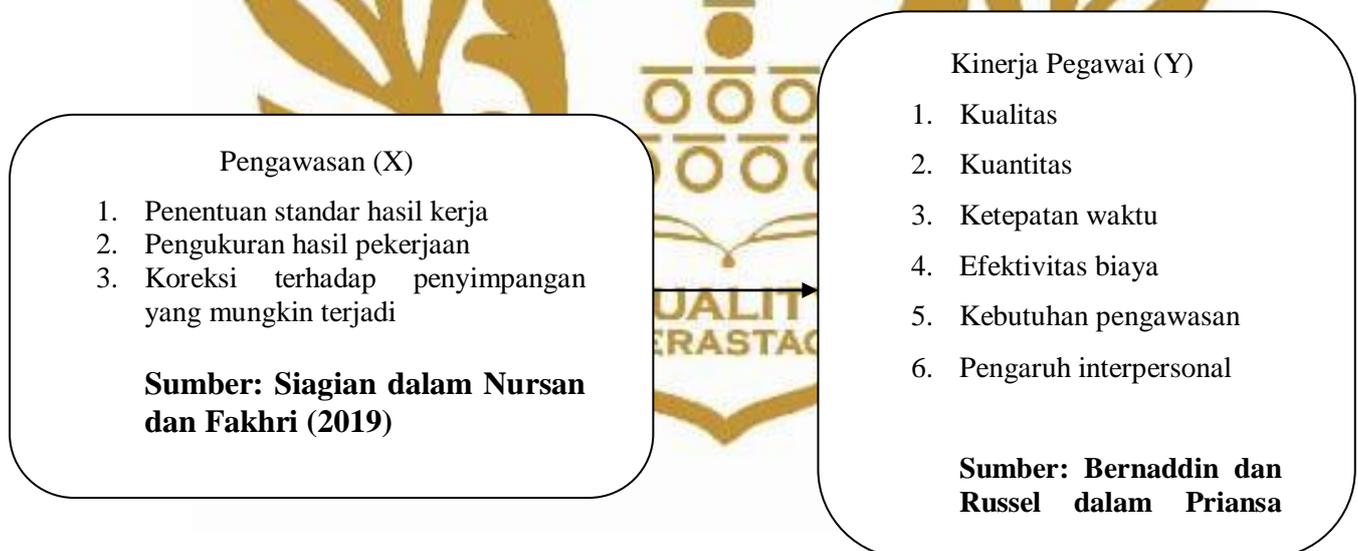
Nama Peneliti/Tahun	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
Syamsidar dan Sartibi Bin Hasyim (2018)	Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Sub Unit Rumah Perlindungan Sosial Asuhan Anaka (RPSAA) Cisarupan Garut	1. Variabel X: Pengawasan 2. Variabel Y: Kinerja Pegawai	<p>Berdasarkan analisis statistik, terbukti adanya hubungan antara pengawasan dengan kinerja pegawai. Hal tersebut terlihat dari besarnya koefisien korelasi sebesar 0,5126. Berdasarkan perhitungan koefisien determinasi (<math>R^2</math>) terlihat bahwa pengaruh variabel pengawasan terhadap kinerja pegawai sebesar 26,28%, sedangkan sisanya sebesar 73,72% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti misalnya tata ruang kantor.</p> <p>Dari hasil pengujian hipotesis diperoleh <math>t_{hitung}</math> sebesar 3,7286 sedangkan <math>t_{tabel}</math> untuk <math>\alpha=0,05</math> dan dk n-2 adalah 2,0227. Hal ini menunjukkan bahwa <math>t_{hitung}</math> lebih besar dari <math>t_{tabel}</math>. Dengan demikian hipotesis yang penulis ajukan diterima, artinya ada hubungan yang signifikan antara Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Sub Unit Rumah Perlindungan Sosial Anak (RPSAA) Cisarupan Garut.</p>
Nielwaty <i>et al.</i> , (2017)	Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Disperindag Sub Bidang Pengawasan Barang Dan Jasa Provinsi Riau	1. Variabel X: Pengawasan 2. Variabel Y: Kinerja Pegawai	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien determinasi (<math>R^2</math>) sebesar 0,932, artinya 93,2% kinerja pegawai dipengaruhi oleh pengawasan. Adapun faktor penghambat dalam pengawasan adalah pimpinan belum melakukan pengawasan secara rutin dan terstruktur. Selain itu ada kesulitan dalam pengawasan barang dan jasa yang beredar karena banyak produk baru dan tidak sesuai dengan standar.</p>
Averus dan Andi Pitono (2018)	Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Dalam Meningkatkan Pelayanan Kesehatan Di Kota Palu Provinsi Sulawesi Tengah	1. Variabel X: Pengawasan 2. Variabel Y: Kinerja Pegawai	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengawasan pimpinan rumah sakit berpengaruh terhadap kinerja perawat, namun kinerja perawat kurang berpengaruh terhadap kualitas pelayanan kesehatan rawat inap, ini dikarenakan para perawat masih mengerjakan tugas lain</p>

			diluar tugas utama mereka. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang berkaitan dengan administrasi di rumah sakit khususnya mengenai pelaksanaan pengawasan dan pengaruhnya terhadap kinerja perawat dalam memberikan pelayanan kesehatan rawat inap yang terbaik kepada para pasien.
Malik (2020)	Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Perijinan Dan Penanaman Modal Daerah Provinsi Kalimantan Timur Di Samarinda	1. Variabel X: Pengawasan 2. Variabel Y: Kinerja Pegawai	Hasil penelitian ini menghasilkan sebagai berikut: persamaan dan nilai. Diperoleh persamaan regresi = $2.084 + 0.582 X$ . Dan nilai koefisien korelasi ( $r$ ) sebesar 0,463 dan koefisien determinan sebesar 21,4% pengawasan berpengaruh terhadap kinerja pegawai BPPMD. Dalam uji hipotesis menghasilkan perbandingan yaitu $r_{hitung}$ sebesar $0,463 > r_{tabel}$ (terlampir) sebesar 0,297 dengan taraf signifikansi 5%, sehingga dapat disimpulkan bahwa kerja hipotesis ( $H_a$ ) diterima dan hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak yang artinya bahwa pengawasan mempengaruhi kinerja pegawai BPPMD Kaltim Provinsi di Samarinda. Berdasarkan penelitian ini, disarankan untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan pelatihan yang berkesinambungan dan meningkatkan pengawasan dilakukan secara bertahap.
Nursan dan Fajhri Kahar (2019)	Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Gowa)	1. Variabel X: Pengawasan 2. Variabel Y: Kinerja Pegawai	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan pada kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Gowa memiliki pengaruh Signifikan terhadap Kinerja Pegawai hal ini dibuktikan dari hasil analisis data yaitu tingkat pengawasan berada pada kategori sangat baik. Didukung oleh 3 indikator variabel yaitu, standar hasil kerja, hasil pekerjaan, koreksi terhadap Penyimpangan. Tingkat Kinerja Pegawai berada pada kategori sangat baik. Didukung oleh 3 indikator variabel yaitu, Efektivitas, Efisiensi dan Ketepatan waktu. Oleh karena itu pengawasan terhadap Kinerja Pegawai perlu dipertahankan guna memberikan kelancaran dalam mencapai Kinerja.

			Berdasarkan nilai determinasi besarnya kontribusi yang diberikan variabel pengawasan yakni 81,9% terhadap kinerja pegawai pada kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Gowa.
--	--	--	--

#### 2.4 Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir merupakan suatu model atau gambar dalam bentuk konsep yang menjelaskan hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya. Sekaran dalam Sugiyono (2019:95), mengemukakan bahwa “Kerangka Berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting”. Adapun kerangka pemikiran yang peneliti gunakan dapat dilihat pada model atau gambar sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Kerangka Berfikir**

## 2.5 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel yang terdapat dalam penelitian ini yaitu variabel bebasnya (X) adalah Pengawasan dan variabel terikatnya (Y) adalah Kinerja Pegawai. Definisi operasional variabel bebas dan variabel terikat dapat dijelaskan sebagai berikut:

**Tabel 2.2 Definisi Operasional Variabel Penelitian**

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Sub Indikator	Skala Pengukuran
Pengawasan (X)	Handoko (2017:359), mengemukakan bahwa “Pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk “menjamin” bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai”.	1. Penentuan standar hasil kerja	Pimpinan melakukan pengawasan keprilakuan pegawai dalam semangat dan disiplin kerja.	Likert
		2. Pengukuran hasil pekerjaan	Pimpinan memberikan instruksi dan memeriksa setiap pekerjaan yang dilakukan pegawai.	
		3. Koreksi terhadap penyimpangan yang mungkin terjadi	1. Pimpinan melakukan langkah perbaikan penyimpangan, penyelewengan, dan pemborosan pada pegawai. 2. Pimpinan memberikan sanksi kepada pegawai yang melakukan kesalahan seperti datang terlambat, tugas tidak selesai pada waktunya. 3. Pimpinan memberikan teguran kepada pegawai yang tidak hadir tanpa alasan.	
Kinerja Pegawai (Y)	Sudaryo et al., (2020:203), mengemukakan bahwa “Kinerja merupakan aspek penting dalam upaya pencapaian suatu tujuan”.	1. Kualitas	Pegawai melaksanakan kegiatan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.	Likert
		2. Kuantitas	Kuantitas pekerjaan yang dilakukan pegawai sesuai dengan harapan atau keinginan pimpinan.	

		3. Ketepatan waktu	Pegawai menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.
		4. Efektivitas Biaya	Pegawai menggunakan sumber daya manusia, sumber daya teknologi, sumber daya bahan baku, serta peralatan dan perlengkapan secara optimal untuk menghasilkan kinerja yang terbaik.
		5. Kebutuhan Pengawasan	Pegawai membutuhkan pengawasan untuk memperoleh hasil pekerjaan yang diinginkan tanpa melakukan kesalahan.
		6. Pengaruh interpersonal	Dengan adanya kerja sama yang baik maka akan mempercepat pekerjaan pegawai BKD.

## 2.6 Hipotesis

Sugiyono (2019:99), mengemukakan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.

Berdasarkan penjelasan di atas peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

$H_0$  : Pengawasan (X) tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karo.

$H_a$  : Pengawasan (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karo.