

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahu

Penelitian terdahulu yang digunakan peneliti adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai pengawasan yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian mengenai pengaruh pengawasan yang dihubungkan dengan kinerja pegawai sudah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya.

Berikut ini adalah hasil penelitian sebelumnya dan perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian.

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Peneliti Judul dan Tahun Penelitian	Variabel		Hasil Kesimpulan
		Persamaan	Perbedaan	
1	Dwi Puspita Sari (2011) Pengaruh Disiplin dan Pengawasan terhadap Kinerja Karyawan pada PT.	Pengawasan Kinerja Karyawan	Disiplin	Pengawasan Kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Karya

	Karya Deka Alam Lestari Semarang			Deka Alam Lestari Semarang
2	Yulio Eko Putro (2016) Pengaruh Pengawasan dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Tebu Hotel Bandung	Pengawasan Kinerja Pegawai	Gaya Kepemimpinan	Pengawasan Kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja Tebu Hotel Bandung
3	Anastasya Yuyun Tobing Pengaruh Pengawasan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pipit Mutiara Indah di Desa Sekatak Buji Kecamatan Sekatak Kabupaten Bulungan Jurnal Fisip Universitas Mulawarman, Vol 4, No 2 Juli 2016	Pengawasan Kinerja Karyawan		Pengawasan Kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Karyawan pada PT. Pipit Mutiara Indah di Desa Sekatak Buji Kecamatan Sekatak Kabupaten Bulungan

2.2 Manajemen

2.2.1 Pengertian Manajemen

Seperti banyak bidang studi lainnya yang menyangkut manusia, manajemen sulit didefinisikan. Dalam kenyataannya, tidak ada definisi manajemen yang telah diterima secara universal. Mary Parker Follet mendefinisikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan, atau berarti dengan tidak melakukan tugas-tugas itu sendiri.

Manajemen memang bisa berarti itu, tetapi bisa juga mempunyai pengertian lebih dari itu. Pengertian manajemen begitu luas, sehingga dalam kenyataannya tidak ada definisi yang digunakan secara konsisten oleh semua orang. Pembahasan kita akan dimulai dengan definisi yang lebih kompleks dan mencakup aspek-aspek, seperti yang dikemukakan oleh Stoner yang dikutip oleh T. Hani Handoko (2013:8) yaitu: “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”.

Pendapat lain juga dikemukakan oleh T Hani Handoko (2013:10) yaitu: “Manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), penyusunan personalia atau kepegawaian (staffing), pengarahan dan kepemimpinan (leading), dan pengawasan (controlling).

Sedangkan menurut Malayu S.P. Hasibuan (2014:255) yaitu: “Ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.”

Berdasarkan teori di atas penulis sampai pada pemahaman bahwa manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.2.2 Fungsi Manajemen

Dalam manajemen terdapat sejumlah fungsi-fungsi operasional. Fungsi-fungsi tersebut telah dikemukakan oleh para penulis dengan berbagai sudut pendekatan dan sudut pandang yang berbeda.

Adapun fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan oleh para ahli yang dikutip oleh Malayu S.P. Hasibuan (2012:3) diantaranya menurut G.R Terry ialah “*Planning, Organizing, Actuating dan Controlling*”. Sedangkan menurut John F. Mee ialah “*Planning, Organizing, Motivating dan Controlling*”.

Selanjutnya menurut Louis A. Allen (1960) yang dikutip oleh Safroni (2012:44),

1. *Leading*

Berbagai pekerjaan leading meliputi lima kegiatan yaitu:

- a. Mengambil keputusan
- b. Mengadakan komunikasi agar ada saling pengertian antara manajer dan bawahan.
- c. Memberi semangat, inspirasi dan dorongan kepada bawahan supaya mereka bertindak.
- d. Memilih orang-orang yang menjadi anggota kelompoknya, serta
- e. Memperbaiki pengetahuan dan sikap-sikap bawahan agar mereka terampil dalam usaha mencapai tujuan yang ditetapkan

2. *Planning*

Planning adalah proses menetapkan sasaran dan tindakan yang perlu untuk mencapai sasaran

3. *Organizing*

Organizing adalah dua orang atau lebih yang bekerja sama dalam cara yang terstruktur untuk mencapai sasaran spesifik atau sejumlah sasaran.

4. *Controlling*

Controlling atau pengawasan sering juga disebut pengendalian adalah salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar dengan maksud dengan tujuan yang telah digariskan semula

Fungsi-fungsi manajemen antara lain:

Berdasarkan pada beberapa teori di atas, penulis sampai pada pemahaman bahwa fungsi-fungsi manajemen adalah kegiatan yang harus dipikirkan secara matang agar apa yang selalu dilaksanakan berjalan sesuai dengan pencapaian sasaran-sasaran yang telah ditetapkan dan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.

2.3 Sumber Daya Manusia

2.3.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bidang strategis dan organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya.

Beragam-macam pendapat tentang pengertian manajemen sumber daya manusia, antara lain: adanya yang menciptakan *human resources*, ada yang mengartikan sebagai *manpower management* serta ada yang menyetarakan dengan pengertian sumber daya manusia

dengan personal (personalia, kepegawaian, dan sebagainya). Akan tetapi pada manajemen sumber daya manusia yang mungkin tepat adalah *human resources management* (manajemen sumber daya manusia), dengan demikian secara sederhana pengertian manajemen sumber daya manusia adalah mengelola sumber daya manusia.

Menurut Marwansyah (2016:4) yaitu: “Pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial.”

Pendapat lain juga dikemukakan Malayu S.P Hasibuan (2014:260) yaitu: “Bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, masyarakat dan karyawan.”

Sedangkan menurut Edy Sutrisno (2016:7) yaitu: “Manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.”

Berdasarkan pada teori di atas, penulis sampai pada pemahaman bahwa manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan pada peranan

sumber daya manusia dalam kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi.

2.3.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tiap organisasi, termasuk perusahaan, menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam memanejemini setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahanan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Menurut Cushway yang dikutip oleh Edy Sutrisno (2016:6) yaitu:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi MSDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk menyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antar pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Sedangkan menurut Shluer er al yang dikutip oleh Edy Sutrisno (2016:7) yaitu:

1. Memperbaiki tingkat produktivitas
2. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja
3. Meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.

Berdasarkan pada beberapa teori di atas, penulis sampai pada pemahaman bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk membantu para manajer fungsional dan manajer lini dalam mengelola seluruh tenaga kerja atau karyawan selaku sumber daya manusia dengan cara yang lebih efektif.

2.3.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya manusia

Salah satu aspek penting yang akan menentukan keberhasilan ataupun kegagalan dalam organisasi adalah implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Adapun fungsi-fungsi MSDM yang dikemukakan oleh Marwansyah (2016:8) yaitu:

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan SDM adalah proses yang secara sistematis mengkaji kebutuhan SDM untuk menjamin tersedianya tenaga kerja dalam jumlah dan mutu, atau kompetensi, yang sesuai pada saat dibutuhkan. Dengan kata lain, perencanaan SDM adalah proses penentuan jumlah dan mutu/kualifikasi SDM di masa yang akan datang.

2. Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen atau penarikan proses menarik perhatian sejumlah calon karyawan potensial dan mendorong mereka agar melamar pekerjaan pada sebuah organisasi. Hasil proses rekrutmen adalah sekumpulan pelamar yang memenuhi syarat. Sedangkan seleksi adalah proses identifikasi dan pemilihan orang-orang dari sekumpulan pelamar yang paling cocok dengan posisi yang ditawarkan dan dengan organisasi. Hasil proses seleksi adalah para calon karyawan yang paling memenuhi syarat di antara para pelamar.

3. Pengembangan SDM

Pengembangan SDM adalah upaya terencana yang dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan kompetensi pekerja dan kinerja organisasi melalui program-program pelatihan, pendidikan dan pengembangan.

4. Kompensasi

Kompensasi atau balas jasa didefinisikan sebagai semua imbalan yang diterima oleh seseorang sebagai balasan atas kontribusinya terhadap organisasi. Imbalan yang diberikan

kepada karyawan itu dapat berupa salah satu atau kombinasi dari bentuk-bentuk gaji, insentif, tunjangan dan pelayanan, imbalan non finansial.

5. Keselamatan dan kesehatan kerja

Keselamatan kerja meliputi upaya untuk melindungi para pekerja dari cedera akibat kecelakaan kerja. Kesehatan kerja adalah terbebasnya para pekerja dari penyakit dan terwujudnya kesejahteraan fisik dan mental pekerja.

6. Hubungan industrial

Hubunga Industrial atau hubungan pekerja adalah sebuah sistem hubungan yang terbentuk antara para pelaku dalam proses produksi barang dan atau jasa yang terdiri atas unsur pengusaha, pekerja/buruh dan pemerintah.

7. Penelitian Sumber Daya Manusia

Penelitian atau riset sumber daya manusia adalah studi sistematis tentang sumber daya manusia sebuah perusahaan dengan maksud memaksimalkan pencapaian tujuan individu dan tujuan organisasi. Riset SDM dapat juga didefinisikan sebagai semua kegiatan yang melibatkan proses perancangan, pengumpulan, analisi, dan pelaporan informasi, dengan tujuan memperbaiki pembuatan keputusan yang berkaitan dengan identifikasi, penyelesaian masalah, dan penentuan peluang dalam manajemen SDM.

Pendapat lain juga dikemukakan oleh Tjuju Yuniarsih dan Suwanto (2011:5) yaitu:

a. Perencanaan Tenaga Kerja

Perencanaan tenaga kerja merupakan operasi dari manajemen sumber daya manusia. Dengan perencanaan tenaga kerja dimaksudkan ada upaya untuk merencanakan jumlah

b. Pengembangan Tenaga Kerja

Pengembangan tenaga kerja merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan kualitas tenaga kerja sehingga dapat mengurangi ketergantungan organisasi untuk menarik karyawan baru. Dapat dilakukan dengan mengadakan pendidikan dan pelatihan yang rutin, promosi dan mutasi.

c. Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja merupakan salah satu aspek yang penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dengan adanya penilaian prestasi kerja, maka dapat diketahui karyawan yang mempunyai prestasi kerja yang baik maupun yang kurang. Hal ini akan berdampak pada pemberian kompensasi.

d. Pemberian Kompensasi

Fungsi pemberian kompensasi meliputi kegiatan pemberian balas jasa kepada para karyawan. Kompensasi ini dapat berupa finansial maupun non finansial. Kegiatan disini meliputi penentuan sistem kompensasi yang mampu mendorong prestasi karyawan, dan juga menentukan besarnya kompensasi yang akan diterima oleh masing-masing pekerja secara adil.

e. Pemeliharaan Tenaga Kerja

Di dalam pemeliharaan tenaga kerja ada pelaksanaan aspek ekonomis dan non ekonomis yang diharapkan dapat memberikan ketenangan kerja dan konsentrasi penuh bagi pekerja guna menghasilkan prestasi kerja yang diharapkan oleh organisasi.

f. Pemberhentian

Pemberhentian adalah fungsi operatif terakhir manajemen sumber daya manusia. Fungsi pemberhentian harus mendapat perhatian yang serius dari manajer SDM karena telah diatur oleh undang-undang dan mengikat bagi perusahaan maupun karyawan. Istilah pemberhentian, pemisahan adalah putusanya hubungan kerja seseorang dari organisasi (perusahaan) yang disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, pensiun, atau sebab-sebab lain yang diatur oleh undang-undang.

Dari beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia di atas penulis dapat memahami bahwa fungsi-fungsi sumber daya manusia saling mempengaruhi satu sama lain. Apabila terdapat ketimpangan dalam salah satu fungsi maka akan mempengaruhi fungsi yang lain. Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan yang sepenuhnya dapat dilakukan untuk membantu pencapaian sasaran-sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2.4 Pengawasan

2.4.1 Pengertian Pengawasan

Keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangatlah tergantung kepada orang-orang yang berada di lingkungan tersebut. Salah satu fungsi manajemen agar perusahaan berjalan secara efektif dan efisien yaitu dengan

adanya fungsi *controlling*. Usaha yang ditempuh dalam pencapaian tujuan ini adalah dalam melakukan pengawasan terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai. Seorang pemimpin harus melakukan pengawasan terhadap bawahan dalam melakukan pekerjaan guna mempertahankan dan meningkatkan kinerja pegawai.

Pengawasan sebagai salah satu fungsi manajemen dalam pencapaian tujuan, memegang peranan yang sangat penting karena dengan adanya pengawasan kemungkinan terjadinya penyimpangan dapat dicegah, sehingga usaha untuk mengadakan perbaikan atau koreksi dapat segera dilakukan. Robert J. Mockler yang dikutip oleh T. Hani Handoko (20013:358) yaitu: “Pengawasan adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa sumber daya perusahaan digunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan”.

Sedangkan Earl P. Strong dalam Hasibuan (2014:241) berpendapat bahwa “*Controlling is the process of regulating the various factors in an enterprise according to the requirement of its plans*”. Pendapat tersebut menyatakan bahwa pengawasan adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam suatu perusahaan, agar pelaksanaan sesuai dengan ketetapan-ketetapan dalam rencana. Pendapat lain juga dikemukakan oleh T. Hani Handoko (2013:359), bahwa “Pengawasan adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana yang telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan”.

Berdasarkan pada teori di atas, penulis sampai pada pemahaman bahwa pengawasaan adalah sebagai suatu usaha sistematis oleh manajemen untuk membandingkan kinerja standar, rencana atau tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu untuk menentukan apakah kinerja sejalan dengan standar tersebut dan untuk mengambil tindakan penyembuhan yang diperlukan untuk melihat bahwa sumber daya manusia digunakan dengan seefektif dan seefisien mungkin didalam mencapai tujuan.

2.4.2 Tujuan Pengawasan

Pengawasan bertujuan agar hasil pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang diperoleh secara berdaya guna dan berhasil guna sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Kegiatan Pengawasan yang telah diterangkan sebelumnya merupakan salah satu cara yang digunakan untuk mengendalikan aktivitas instansi agar tidak terjadi penyimpangan yang dapat merugikan instansi. Maka dengan pengawasan yang dilakukan akan mencerminkan suatu alternatif yang dilakukan instansi agar rencana yang dijalankan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan.

Adanya pengawasan yang dilakukan sangat berpengaruh bagi kegiatan instansi serta mempunyai manfaat yang sangat besar bagi keberlangsungan kegiatan instansi . Dengan adanya pengawasan kesalahan dapat diketahui sedini mungkin, sehingga perbaikannya dilakukan dengan cepat. Oleh karena itu sebagai bagian pengawasan kegiatan operasionalnya maka seluruh tujuan dari pengawasan yang ditetapkan dapat mencapai sasaran.

Hasibuan (2014:242), mengemukakan bahwa tujuan pengawasan adalah:

1. Supaya proses pelaksanaan dilakukan sesuai dengan ketentuan-ketentuan dari rencana.
2. Melakukan tindakan perbaikan (*corrective*), jika terdapat penyimpangan-penyimpangan (deviasi).
3. Supaya tujuan yang dihasilkan sesuai dengan rencananya.

Pengawasan bukan hanya untuk mencari kesalahan-kesalahan, tetapi berusaha untuk menghindari terjadinya kesalahan-kesalahan. Pengawasan dilakukan sebelum proses, saat proses, dan setelah proses, yakni hingga hasil diketahui. Penulis dapat memahami bahwa tujuan pengawasan adalah agar hasil pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang diperoleh secara berdaya guna dan berhasil guna, sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

2.4.3 Prinsip-prinsip Pengawasan

Agar fungsi pengawasan mencapai hasil yang diharapkan, maka pimpinan organisasi atau unit organisasi yang melakukan fungsi pengawasan harus mengetahui dan menerapkan fungsi-fungsi pengawasan agar tujuan organisasi dan manajemen dapat tercapai serta rencana yang telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Prinsip pengawasan dalam sebuah organisasi terhadap suatu pekerjaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan sebenarnya adalah dalam rangka untuk melakukan perbaikan-perbaikan demi tercapainya suatu tujuan.

Koontz dan Cyril O'Donnel yang dikutip Hasibuan (2014:243), menetapkan bahwa prinsip-prinsip pengawasan sebagai berikut:

1. Prinsip Tercapainya Tujuan (*Principle of Assurance of Objective*)
Pengawasan harus ditunjukkan ke arah tercapainya tujuan, yaitu dengan mengadakan perbaikan (koreksi) untuk menghindari penyimpangan-penyimpangan deviasi perencanaan.
2. Prinsip Efisiensi Pengawasan (*Principle of Efficiency of Control*)

Pengawasan itu efisien bila dapat menghindari penyimpangan-penyimpangan dari perencanaan, sehingga tidak menimbulkan hal-hal yang diluar dugaan.

3. Prinsip Tanggung Jawab Pengawasan (*Principle of Control Responsibility*)
Pengawasan hanya dapat dilakukan apabila manajer bertanggung jawab terhadap pelaksanaan rencana.
4. Prinsip Pengawasan Masa Depan (*Principle of Future Control*)
Pengawasan yang efektif harus ditunjukkan ke arah pencegahan penyimpangan perencanaan yang akan terjadi baik pada waktu sekarang maupun masa yang akan datang.
5. Prinsip Pengawasan Langsung (*Principle of Direct Control*)
Teknik control yang efektif adalah dengan mengusahakan adanya manajer yang berkualitas baik. Pengawasan ini dilakukan oleh manajer atas dasar bahwa manusia itu sering berbuat salah.
6. Prinsip Refleksi Perencanaan (*Participle of Reflections of Plan*)
Pengawasan harus disusun dengan baik, sehingga dapat mencerminkan karakter dan susunan perencanaan.
7. Prinsip Penyesuaian dengan Organisasi (*Participle of Organization Suitability*)
Pengawasan harus dilakukan sesuai dengan struktur organisasi manajer dan bawahannya merupakan sarana untuk melaksanakan rencana. Dengan demikian pengawasan yang efektif harus disesuaikan dengan besarnya wewenang manajer, sehingga mencerminkan susunan organisasi.
8. Prinsip Wewenang Individual (*Participle of Individual of Control*)
Pengawasan harus sesuai dengan kebutuhan manajer. Teknik kontrol harus ditunjukkan terhadap kebutuhan-kebutuhan akan informasi setiap manajer. Ruang lingkup organisasi yang dibutuhkan ini beda satu sama lain, tergantung pada tingkat tugas manajer.
9. Prinsip Standar (*Participle of Standard*)
Kontrol yang efektif dan efisien memerlukan standar yang tepat yang akan dipergunakan sebagai tolak ukur pelaksanaan dan tujuan yang tercapai.
10. Prinsip Pengawasan Terhadap Strategis (*Principle of Strategic Point Control*)
Pengawasan yang efektif dan efisien memerlukan adanya perhatian yang ditunjukkan terhadap faktor-faktor yang strategis dalam perusahaan.
11. Prinsip Kekecualian (*The Exception Principle*)
Efisien dalam kontrol membutuhkan adanya perhatian yang dihadapkan terhadap factor kekecualian. Kekecualian ini dapat terjadi ke dalam keadaan tertentu ketika situasi berubah atau tidak sama.
12. Prinsip Pengawasan Fleksible (*Principle of Flexibility of Control*)

Pengawasan harus luwes untuk menghindari kegagalan pelaksanaan rencana.

13. Prinsip Peninjauan Kembali (*Principle of Review*)

Sistem kontrol harus ditinjau berkali-kali agar sistem yang digunakan berguna untuk mencapai tujuan.

14. Prinsip Tindakan (*Principle of Action*)

Pengawasan dapat dilakukan apabila ada ukuran-ukuran untuk mengoreksi penyimpangan-penyimpangan rencana, organisasi, *staffing* dan *directing*.

Dari beberapa prinsip-prinsip pengawasan di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa prinsip-prinsip pengawasan bertujuan untuk melakukan perbaikan-perbaikan demi tercapainya suatu tujuan.

2.4.4 Cara-cara Pengawasan

Seorang manajer harus mempunyai berbagai cara untuk memastikan bahwa semua fungsi manajemen dilaksanakan dengan baik. Hal ini dapat diketahui melalui proses kontrol atau pengawasan. Hasibuan (2014:345) mengemukakan bahwa cara-cara pengawasan dilakukan sebagai berikut:

1. Pengawasan Langsung

Pengawasan langsung adalah pengawasan yang dilakukan sendiri secara langsung oleh seorang manajer. Manajer memeriksa pekerjaan yang sedang dilakukan bawahan untuk mengetahui apakah dikerjakan dengan benar dan hasil-hasilnya sesuai dengan yang dikehendakinya. Cara ini mempunyai kebaikan dan keburukan.

a. Kebaikannya adalah:

- 1) Jika ada kesalahan dapat diketahui seawal mungkin, sehingga perbaikannya dilakukan dengan cepat.
- 2) Akan terjadi kontak langsung antara bawahan dan atasan, sehingga memperdekat hubungan antara atasan dan bawahannya.
- 3) Akan memberikan kepuasan tersendiri bagi bawahan, karena merasa diperhatikan oleh atasannya.

- 4) Akan tertampung sumbangan pikiran dari bawahan yang mungkin bisa berguna bagi kebijaksanaan selanjutnya.

b. Keburukannya adalah:

- 1) Waktu seorang manajer banyak tersita, sehingga waktu untuk pekerjaan lainnya berkurang, misalnya perencanaan dan lain-lainnya.
- 2) Mengurangi inisiatif bawahan, karena bawahan merasa bahwa atasannya selalu mengamati mereka.
- 3) Ongkos semakin besar karena adanya biaya perjalanan.

Pengawasan langsung ini dapat dilakukan dengan cara inspeksi langsung, observasi ditempat (*on the spot observation*) dan laporan ditempat (*on the spot report*).

Manajer yang mempunyai tugas kompleks tidak mungkin melakukan pengawasan langsung sebanyak mungkin, maka untuk tugas pengawasan ini biasanya dilakukan dengan tidak langsung.

2. Pengawasan Tidak Langsung

Pengawasan tidak langsung adalah pengawasan jarak jauh, artinya dengan melalui laporan yang diberikan oleh bawahan. Laporan ini dapat berupa lisan atau tulisan tentang pelaksanaan pekerjaan dan hasil-hasil yang telah dicapai.

a. Kebaikannya adalah:

- 1) Waktu manajer untuk mengerjakan tugas-tugas lainnya semakin banyak, misalnya perencanaan, kebijaksanaan dan lain-lainnya.
- 2) Biaya pengawasan relatif kecil.
- 3) Memberikan kesempatan inisiatif bawahan berkembang dalam melaksanakan pekerjaan

b. Keburukannya adalah:

- 1) Laporan kadang-kadang kurang obyektif, karena ada kecenderungan
- 2) Jika ada kesalahan-kesalahan terlambat mengetahuinya, sehingga perbaikannya pun juga terlambat.
- 3) Kurang menciptakan hubungan-hubungan antara atasan dan bawahan.

3. Pengawasan Berdasarkan Kecelakaan

Pengawasan berdasarkan kecelakaan adalah pengawasan yang dikhususkan untuk kesalahan-kesalahan yang luar biasa dari hasil atau standar yang diharapkan. Pengawasan semacam ini dilakukan dengan cara kombinasi langsung dan tidak langsung oleh manajer.

Dari cara-cara pengawasan di atas, penulis dapat memahami bahwa pengawasan tidak akan dapat berjalan dengan baik apabila hanya bergantung kepada laporan saja. Tapi pengawasan akan berjalan dengan baik apabila dilakukan pengawasan secara langsung.

2.4.5 Tahap-tahap dalam Proses Pengawasan

Dalam melaksanakan tugas tertentu selalu ada tahap-tahap pelaksanaannya, walaupun tugas itu sederhana. Demikian halnya dalam pengawasan, T. Hani Handoko (2013:360) mengemukakan bahwa ada lima tahap dalam proses pengawasan yaitu:

1. Penetapan standar pelaksanaan (perencanaan).

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

2. Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan.

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

3. Pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata.

Setelah frekuensi pengukuran dan sistem monitoring ditentukan, pengukuran dilakukan sebagai proses yang berulang-ulang dan terus-menerus. Ada berbagai cara untuk melakukan pengukuran pelaksanaan, yaitu pengamatan (observasi), laporan-laporan baik tertulis maupun lisan. Metoda-metoda otomatis dan inspeksi, pengujian (test) atau dengan pengambilan sampel.

4. Perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan penganalisaan penyimpangan-penyimpangan.

Perbandingan pelaksanaan nyata dengan pelaksanaan yang direncanakan atau standar yang telah ditetapkan merupakan tahap yang paling mudah dilakukan, tetapi kompleksitas dapat terjadi pada saat menginterpretasikan adanya penyimpangan (deviasi). Penyimpangan-penyimpangan harus dianalisa untuk menentukan mengapa standar tidak dapat dicapai.

5. Pengambilan tindakan korektif bila perlu.

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

- a. Mengubah standar mula-mula (barangkali terlalu tinggi atau terlalu rendah).
- b. Mengubah pengukuran pelaksanaan (inspeksi terlalu sering frekuensinya atau kurang atau bahkan mengganti sistem pengukuran itu sendiri).
- c. Mengubah cara dalam menganalisa, dan menginterpretasikan penyimpangan-penyimpangan.

Dari beberapa tahap-tahap dalam proses pengawasan di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa pengawasan akan berjalan dengan baik apabila tahap-tahap yang dilakukan dalam proses pengawasan sesuai dengan prosedur pengawasan.

2.5 Kinerja

2.5.1 Pengertian Kinerja

Seorang pegawai dalam bekerja harus sesuai dengan program kerja organisasi, untuk menunjukkan tingkat kinerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Berhasil atau gagalnya suatu tujuan sebagian besar ditentukan oleh kinerja dari setiap pegawai dalam organisasi tersebut. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), Kinerja adalah sesuatu yang dicapai. Mathis dan Jackson dalam Veitzhal Rivai (2014:406), mengemukakan bahwa kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut pada karyawan.

Sedangkan Anwar Prabu Mangkunegara (2013:75), “Mendefinisikan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Menurut Lijan Poltak Sinambela, dkk (2012:5) mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

Menurut Stephen Robbins yang dikutip oleh Lijan Poltak Sinambela (2012:5) mengemukakan bahwa kinerja diartikan sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama.

Menurut Miner (1990), yang dikutip oleh Edy Sutrisno (2011:170), kinerja adalah bagaimana seorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya.

Selanjutnya Irianto (2001), yang dikutip oleh Edy Sutrisno (2011:171), mengemukakan kinerja karyawan adalah prestasi yang diperoleh seseorang dalam melakukan tugas.

Sedangkan Cormick & Tiffin (1980), yang dikutip oleh Edy sutrisno (2011:172), mengemukakan kinerja adalah kuantitas, kualitas, dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas.

Pendapat lain juga dikemukakan oleh Marwansyah (2016:228), bahwa kinerja merupakan pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Berdasarkan pada beberapa teori di atas, penulis sampai pada pemahaman bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tanggung jawab yang diamanahkan kepadanya.

2.5.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas. Tjuju Yuniarsih dan Suwanto (2011:80), berpendapat bahwa yang mendorong munculnya masalah atau gangguan pada kinerja sumber daya manusia misalnya yang lahir dalam bentuk stress, konflik, tingginya tingkat ketidakhadiran, kebosanan (*burn out*) dan *labour turn over*. Sedangkan Tiffin dan Mc. Cormick dalam Novitasari (2011:67) berpendapat ada dua variable yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu:

1. Variabel individual, meliputi: disiplin, karakteristik, sifat-sifat fisil, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, serta faktor-faktor individual lainnya.
2. Variabel situasional:
 - a. Faktor fisik dan pekerjaan, terdiri dari: metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik.
 - b. Faktor sosial dan organisasi, meliputi: peraturan-peraturan organisasi, sifat organisasi, pelatihan, pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Berdasarkan pada teori di atas, penulis sampai pada pemahaman bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tanggung jawab yang diamanahkan kepadanya.

2.5.3 Tujuan Penilaian kinerja

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisas melalui peningkatan kinerja dai SDM organisasi. Veithzal Rivai (2014:408-409), mengemukakan bahwa tujuan penilaian kinerja yaitu:

1. Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan selama ini
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pembeian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa dan insentif uang.
3. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan
4. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lainnya
5. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi perusahaan, kenaikan jabatan dan pelatihan
6. Meningkatkan motivasi kerja
7. Meningkatkan etos kerja
8. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan atasan melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka
9. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya
10. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan/efektivitas
11. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karier dan keputusan pembelian
12. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh
13. Sebagai sumber untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji, upah, insentif, kompensasi dan berbagai imbalan lainnya.
14. Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan
15. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja
16. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja
17. Untuk mengetahui efektivitas kebijakan SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis peerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan di antara fungsi-fungsi SDM
18. Mengidentifikasi dan mneghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi hak
19. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan

20. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah

Dari beberapa tujuan penilaian kinerja di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa tujuan penilaian kinerja dapat berjalan dengan baik agar memperoleh umpan balik dari pegawai untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja dan rencana karier selanjutnya dan untuk mengetahui tingkat kinerja pegawai selama ini.

2.5.4 Kegunaan Penilaian Kinerja

Kegunaan penilaian kinerja untuk evaluasi yang menekankan perbandingan antar pegawai. Veithzal (2014:408), berpendapat bahwa penilaian kinerja dapat berguna untuk:

1. Mengetahui pengembangan, yang meliputi: Identifikasi kebutuhan pelatihan, umpan balik kinerja, menentukan transfer dan penugasan dan diidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan
2. Pengambilan keputusan administratif, yang meliputi: Keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, pengakuan kinerja karyawan, PHK dan mengidentifikasi yang buruk
3. Keperluan perusahaan, yang meliputi: Perencanaan SDM, menentukan kebutuhan pelatihan, evaluasi pencapaian tujuan organisasi, informasi untuk identifikasi tujuan, evaluasi terhadap sistem SDM dan penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan
4. Dokumentasi, yang meliputi: Kriteria untuk validasi penelitian, dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM dan membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

Dari beberapa kegunaan penilaian kinerja di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa kegunaan penilaian kinerja guna mengetahui pengembangan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.

2.6 Hubungan antara pengawasan terhadap kinerja pegawai

Dalam prakteknya pengawasan dalam setiap bidang pekerjaan atau kegiatan dituntut satu tata cara, metode, teknik pengawasan dengan efektif dan efisien. Upaya dalam mewujudkan hal itu, maka dapat menciptakan kondisi dan iklim kerja yang mendukung serta menciptakan pengawasan sebagai suatu proses yang wajar dalam suatu organisasi pemerintah di lingkungan pendidikan dilakukannya pengawasan secara maksimal Sumber Daya Manusia menempati posisi strategis dalam pembangunan daerah dan pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan kunci keberhasilan bagi segenap bidang pembangunan yang diselenggarakan di daerah.

Mathis dan Jackson (2012:303), menyatakan bahwa pengawasan merupakan sebagai proses pemantauan kerja karyawan berdasarkan standar untuk mengukur kinerja, memastikan kualitas atas penilaian kinerja dan pengambilan informasi yang dapat dijadikan umpan

Sedangkan menurut Handoko (2015:357), mendefinisikan pengawasan sebagai proses untuk “menjamin” bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai.

Berdasarkan pernyataan di atas bahwa peran pengawasan terhadap kinerja pegawai dapat meningkat jika semakin baik pengawasan yang sudah ditetapkan oleh organisasi maka semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan oleh organisasi.