

## **BAB II**

### **KERANGKA TEORI**

#### **A. Pengawasan**

##### **1. Pengertian**

Dalam kamus besar bahasa Indonesia disebutkan pengawasan berasal dari kata 'awas' yang berarti mengamati dan menjaga baik - baik. Maka secara harfiah pengawasan mempunyai arti segala sesuatu yang berkaitan dengan proses penjagaan dan pengarahan yang dilakukan secara sungguh - sungguh agar objek yang diawasi dapat berjalan semestinya.

Sedangkan ada beberapa ahli yang telah menjelaskan mengenai definisi pengawasan, yaitu sebagai berikut:

a. Henry Fayol

Mengemukakan bahwa: "Pengawasan mencakup upaya memeriksa apakah semua terjadi sesuai dengan rencana yang ditetapkan, perintah yang dikeluarkan dan prinsip yang dianut. Juga dimaksudkan untuk mengetahui kelemahan dan kesalahan agar dapat dihindari kejadiannya dikemudian hari".<sup>1</sup>

b. Sujamto

Mengatakan pengawasan adalah segala usaha atau kegiatan untuk menjamin dan mengarahkan agar pekerjaan yang sedang dilaksanakan dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan atau hasil yang

---

<sup>1</sup> Harahap, *Sistem Pengawasan Manajemen*, (Jakarta, Kuantum, 2015). hlm.12

dikehendaki sertasesuai pula dengan segala ketentuan dan kebijakan yang berlaku.<sup>2</sup>

c. Wurasto

Pengawasan atau *controlling* bertujuan untuk mengetahui apakah pelaksanaan tugas atau pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pengawasan menyangkut kegiatan membandingkan antara hasil nyata yang dicapai dengan standar yang telah ditetapkan, dan apabila pelaksanaannya menyimpang dari rencana maka perlu diadakan koreksi seperlunya. Organisasi akan mencapai sasarnya apabila pimpinan mampu melaksanakan fungsi pengawasan dengan sebaik-baiknya.<sup>3</sup>

d. Halsey

Pengawasan ialah memilih orang yang tepat untuk tiap pekerjaan, menimbulkan minat terhadap pekerjaan pada tiap-tiap orang dan mengajarkan bagaimana ia harus melakukan pekerjaannya.<sup>4</sup> Sementara Maman Ukas menyatakan bahwa pengawasan adalah suatu proses kegiatan yang dilakukan untuk memantau, mengukur dan bila perlu melakukan perbaikan atas pelaksanaan pekerjaan sehingga apa yang telah direncanakan dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang diinginkan.<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> Silalahi, Ulbert, *Studi Tentang Ilmu Administrasi: Konsep, Teori dan Dimensi*. (Bandung : Sinar Baru Algesindo, 2014). hlm.177

<sup>3</sup> Wurasto,Ig, *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. (Penerbit Andi : Yogyakarta, 2016). hlm. 270

<sup>4</sup> Hasley, D. George, *Bagaiman Memimpin dan Mengawasi Pegawai Anda*. (Jakarta : Aksara Baru, 2014). hlm.8

<sup>5</sup> Maman Ukas, *Manajemen: Konsep, Prinsip dan Aplikasi*. (Bandung : Penerbit Angini, 2016). hlm.337

e. Winardi

Mengemukakan bahwa pengawasan berarti:<sup>6</sup> “Mendertiminasikan apa yang telah dilaksanakan, maksudnya mengevaluasi pretasi kerja dan apabila perlu, menerapkan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana-rencana”. Sedangkan menurut Terry. R. G mendefisikan pengawasan yaitu<sup>7</sup> : ”Pengawasan mencakup kelanjutan tugas untuk melihat apakah kegiatan-kegiatan dilaksanakan sesuai dengan rencana”.

Jadi dapat disimpulkan menurut pengertian diatas pengawasan itu merupakan sesuatu yang sangat penting dalam suatu organisasi untuk menjaga kegiatan-kegiatan yang dilakukan sesuai dengan rencana sebelumnya. Kegiatan organisasi akan kurang berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan apabila tanpa adanya pengawasan, dengan pengawasan akan diketahui kelebihan dan kelemahan dalam pelaksanaan manajemen sejak awal, selama proses dan akhir pelaksanaan manajemen.

## 2. Tujuan Pengawasan

Pengawasan memiliki tujuan agar suatu kegiatan atau pekerjaan yang dilakukan bisa berjalan dengan baik sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya. Tujuan pengawasan menurut Manulang mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan untuk dapat benar-benar merealisasikan tujuan utama tersebut, maka pengawasan pada tarap pertama bertujuan agar peleksanaan pekerjaan sesuai dengan intruksi yang telah dikeluarkan, dan untuk

---

<sup>6</sup> Winardi, *Kepemimpinan dalam Manajemen*. (Rineka Cipta : Jakarta, 2013). hlm.379

<sup>7</sup> Terry, George R, Alih Bahasa J.Smith, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, (Bumi Aksara, Jakarata, 2014). hlm.18

mengetahui kelemahan-kelemahan serta kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan rencana berdasarkan penemuan-penemuan tersebut dapat diambil tindakan untuk memperbaikinya, baik pada waktu itu ataupun waktu-waktu yang akan datang.<sup>8</sup>

Tujuan pengawasan menurut Maman Ukas ada tiga macam, yaitu sebagai berikut :<sup>9</sup>

- a. Mensuplai pegawai-pegawai manajemen dengan informasi : informasi yang tepat, teliti dan dan lengkap tentang apa yang akan di laksanakan.
- b. Memberi kesempatan kepada pegawai dalam meramalkan rintangan-rintangan yang akan mengganggu produktifitas kerja secara teliti dan mengambil langkah-langkah yang tepat untuk menghapuskan atau mengurangi gangguan-gangguan yang terjadi.
- c. Setelah kedua hal di atas terlaksanakan, kemudian para pegawai dapat membawa kepada langkah terakhir dalam mencapai prouktivitas kerja yang maksimum dan pencapaian yang memuaskan dari pada Hasil yang di harapkan.

Dari berbagai pendapat para ahli diatas pengawasan memiliki tujuan untuk mengetahui hasil kerja pelaksanaan kerja dan mengkoreksi apa yang dilakukan apakah sesuai dengan apa yang direncanakan. Kemudian agar proses kerja pegawai sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan sebellumnya serta mencegah terjadinya kesalahan-kesalahan, apabila terjadi kesalahan diusahakan

---

<sup>8</sup> Manulang, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Ghalia Indonesia, Jakarta,2016). hlm. 173

<sup>9</sup> Maman Ukas, *Op,Cit*, hlm. 337

tidak terulang kembali dan membina kepercayaan masyarakat pada kepemimpinan organisasi.

### 3. Indikator Pengawasan

Menurut Sondang P. Siagian, "Pengawasan akan berjalan lancar apabila proses dasar pengawasan ditaati dan diketahui, proses dasar itu adalah<sup>10</sup>:

- a. Penentuan standar pekerjaan standar hasil kerja adalah hal yang sangat penting ditentukan karena standar itulah hasil sebuah pekerjaan diuji dan dihadapkan. Tanpa standar yang ditetapkan secara objektif dan rasional, pimpinan tidak mempunyai kriteria terhadap mana sebuah hasil pekerjaan dibandingkan agar dapat mengatakan bahwa hasil yang dicapai memenuhi tuntutan rencana atau tidak.
- b. Pengukuran hasil pekerjaan perlu ditekankan terlebih dahulu bahwa, pengawasan ditujukan kepada seluruh kegiatan-kegiatan yang sedang berlangsung, tidak mudah melaksanakan pengukuran hasil kerja para anggota organisasi secara final dan tuntas. Namun demikian melalui pengawasan harus dapat dilaksanakan melalui pengukuran hasil prestasi kerja, meskipun bersifat sementara. Pengukuran sementara menjadi sangat penting karena ia akan memberikan petunjuk tentang ada tidaknya gejala-gejala penyimpangan dari rencana yang telah ditetapkan.
- c. Koreksi terhadap penyimpangan meskipun bersifat sementara, tindakan korektif terhadap gejala penyimpangan, penyelewengan dan pemborosan

---

<sup>10</sup> Siagian P. Sondang, *Op.Cit*, hlm. 139

harus bisa diambil. Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan langkah-langkah dalam proses pengawasan adalah:<sup>11</sup>

- 1) Menetapkan standar-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) Mengadakan komparasi (perbandingan) yaitu perbuatan untuk membandingkan antara apa yang dikehendaki atau yang dituangkan dalam standar, dengan hasil yang sesungguhnya dapat dicapai. sehingga dengan demikian akan dapat diketahui kekurangan, kelemahan, penyimpangan dan kegagalannya
- 3) Mengadakan tindakan perbaikan apabila hasil evaluasi menunjukkan perlunya tindakan perbaikan, tindakan ini harus diambil. Tindakan perbaikan itu dapat diambil dalam berbagai bentuk dengan cara: “Mengubah pengukuran pelaksanaan (inspeksi terlalu sering frekuensinya atau kurang atau bahkan mengganti sistem pengukuran itu sendiri), mengubah standar mula-mula (barangkali terlalu tinggi atau terlalu rendah), mengubah cara dalam menganalisa dan menginterpretasikan penyimpangan-penyimpangan.

Sedangkan menurut Robbins and Coulter dalam Satriadi terdiri dari empat indikator yaitu :<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Mockler, Robert J, *Management Control Process*, (Jakarta: PT.Pustaka Binama Pressindo, 2013), hlm.57

<sup>12</sup> Rivai, Viethzal, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, (Jakarta: Penerbit Raja Grafindo., 2015), hlm.33

- a. Menetapkan standar (*Standards*) yakni penetapan patokan (target) atau hasil yang diinginkan, untuk dapat dilakukan sebagai perbandingan hasil ketika berlangsungnya kegiatan organisasi. Standar juga merupakan batasan tentang apa yang harus dilakukan dalam melaksanakan suatu kegiatan untuk mencapai tujuan dan target organisasi.
- b. Pengukuran (*Measurement*) yakni proses yang berulang-ulang dilakukan dan terus-menerus dan benar, baik intensitasnya dalam bentuk pengukuran harian, mingguan, atau bulanan sehingga tampak yang diukur antara mutu dan jumlah hasil.
- c. Membandingkan (*Compare*) adalah membandingkan hasil yang dicapai dengan target atau standar yang telah ditetapkan, mungkin kinerja lebih tinggi atau lebih rendah atau sama dengan standar.
- d. Melakukan tindakan (*Action*) adalah keputusan mengambil tindakan koreksi-koreksi atau perbaikan. Bilamana telah terjadi penyimpangan (deviasi) antara standar dengan realisasi perlu melakukan tindakan *follow-up* berupa mengoreksi penyimpangan yang terjadi.

Dari penjelasan di atas maka dapat disimpulkan indikator pengawasan ini harus dilaksanakan mulai dari menetapkan standar yakni penetapan patokan atau hasil yang diinginkan, kemudian melakukan proses yang berulang-ulang dilakukan secara berkelanjutan ataupun terus-menerus atau disebut dengan pengukuran. Yang paling penting membandingkan hasil yang dicapai dengan target atau standar yang sudah kalau tiga poin itu sudah terlaksanakan maka yang terakhir melakukan tindakan. Definisi melakukan tindak adalah keputusan

mengambil tindakan koreksi-koreksi atau perbaikan. Dengan adanya indikator pengawasan, maka secara otomatis Pengawasan ini dapat terlaksanakan dengan baik.

#### **4. Faktor Pendukung dan Penghambat Pengawasan**

##### **a. Faktor Pendukung**

Dalam pelaksanaan pengawasan tidak lepas dari faktor pendukung yang membuat lancar suatu kegiatan dalam organisasi. Faktor pendukung yang ditemukan dalam pelaksanaan pengawasan yaitu android, wifi, komputer, komunikasi yang baik, dan penunjang fasilitas.<sup>13</sup>

Maka dari penjelasan diatas tadi dapat disimpulkan, bahwa Faktor pendukung dalam pengawasan ini sangat berpengaruh dalam proses pengawasan. Apakah proses pengawasan ini dapat terlaksana dengan baik atau tidak. Jika pada saat proses pengawasan ini, faktor-faktor pendukung memadai, maka akan lebih mudah dalam proses pengawasan.

##### **b. Faktor Penghambat**

Dalam pelaksanaan suatu kegiatan tentu ditemui suatu masalah atau kendala dalam upaya pencapaian suatu tujuan tidak terkecuali dengan pengawasan. Faktor penghambat adalah faktor yang dapat mempengaruhi proses dalam pengawasan. Dalam melaksanakan suatu kegiatan dalam suatu organisasi tidaklah selalu berjalan dengan lancar serta terkadang dalam proses pelaksanaannya ditemukan beberapa hambatan dalam pencapaian kegiatan.

---

<sup>13</sup> Tika, Moh. Pabundu. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. (Jakarta : Bumi Aksara, 2014). hlm.22



Muchsan mengungkapkan tidak bermanfaatnya pengawasan dapat terjadi dikarenakan:<sup>14</sup>

- 1) Melemahnya pengawasan oleh atasan langsung
  - a) Pemimpin tidak memiliki kemampuan dan keterampilan yang cukup baik
  - b) Lemahnya mental seorang pemimpin
  - c) Adanya budaya pakewuh, yang mengakibatkan pimpinan tidak sampai hati menegur apalagi menjatuhkan hukuman terhadap bawahan yang telah melakukan kesalahan
  - d) Nepotisme system yang mengakibatkan obyektivitas pengawasan sulit terwujud karen pihak yang mengawasi dan diawasi masih terikat ikatan yang kuat.
- 2) Melemahnya sistem pengendalian manajemen
  - a) Mutu atau kualitas pengendalian manajemen kurang baik
  - b) Kualitas dan kesungguhan dalam bekerja, para pegawai kurang baik dikarenakan banyaknya pegawai yang melakukan tindakan indisipliner.

Maka dapat disimpulkan bahwa dalam proses pengawasan selain ada faktor pendukung tentunya juga ada yang namanya faktor penghambat. Banyak sekali faktor penghambat yang ada di dalam proses pengawasan. Jikalau kita sebagai peneliti tidak bisa mengatasi faktor penghambat ini, maka sangat berpengaruh pada saat proses

---

<sup>14</sup> Edna Elfitri, “*Pengaruh Pengawasan Pemimpin Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah*. (Riau : Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, 2013), hlm 35

pengawasan. Mulai dari kinerja pegawai yang kurang efektif, males, sering telat masuk ke kantor dan lain sebagainya.

## **B. Kinerja Pegawai**

### **1. Pengertian**

#### **a. Kinerja**

Pada umumnya kinerja merupakan suatu catatan hasil dari kegiatan yang telah dilakukan, agar dapat mengukur atau memantau keberhasilan suatu organisasi. Kinerja merupakan gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program dan kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Dalam mengatur keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi, seluruh aktivitas, organisasi tersebut harus dapat di catat dan di ukur.

Pengukuran ini tidak hanya di lakukan pada *input* (masukan) program, tetapi juga dalam keluaran-manfaat dari program tersebut. Kata kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang di gunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktifitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya masa lalu atau yang di proyeksikan dengan dasar efisiensi, pertanggung jawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya.<sup>15</sup>

Hasibuan mendefinisikan kinerja adalah suatu hasil kerja yang di capai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang di bebaskan.<sup>16</sup>

Lain lagi menurut Tika mendefinisikan kinerja sebagai kinerja sebagai hasil-

---

<sup>15</sup> Raidi, H.M, *Prestasi dan Kemampuan*, (Jakarta : Rajawali Press, 2014), hlm23

<sup>16</sup> Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta : Bumi Aksara, 2013).hlm.80

hasil pekerjaan/ kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh beberapa faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.<sup>17</sup> Mangkunegara juga mengatakan bahwa kinerja adalah prestasi kerja atau hasil yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerja sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>18</sup>

Istilah kinerja sangat sering kita dengar atau sangat penting bagi suatu perusahaan untuk mencapai maksud dan tujuannya. Dalam pengembangan sumber daya manusia seorang karyawan dalam sebuah perusahaan sangat dibutuhkan untuk mencapai kinerja bagi karyawan itu sendiri dan juga untuk keberhasilan perusahaan.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, selain itu kinerja juga merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab

---

<sup>17</sup> Tika, Moh. Pabundu. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. (Jakarta : Bumi Aksara, 2016).hlm.121

<sup>18</sup> Mangkunegara. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. (Bandung : Erfika Aditama, 2014).hlm.9

yang diberikan kepadanya. Robbin dalam Nawawi kinerja adalah jawaban atas pertanyaan “apa hasil yang dicapai seseorang sesudah mengerjakan sesuatu.”<sup>19</sup>

Dari beberapa pengertian kinerja diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau pegawai sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dalam jangka waktu tertentu guna mencapai suatu tujuan.

#### **b. Pegawai**

Menurut Soedaryono, pengertian pegawai adalah seorang yang melakukan penghidupan dengan cara bekerja di dalam kesatuan organisasi baik didalam pemerintah atau swasta.<sup>20</sup> Menurut Robbins, pengertian pegawai adalah orang pribadi yang bekerja pada pemberi kerja baik menjadi pegawai tetap atau tidak yang didasarkan pada kesepakatan kerja yang tertulis ataupun tidak untuk menjalankan pekerjaan di dalam jabatan atau kegiatan yang sudah ditentukan oleh pemberi kerja. Karyawan atau pegawai adalah orang penjual jasa (pikiran atau tenaga) dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu.<sup>21</sup>

Dari berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa pegawai merupakan tenaga kerja di dalam perusahaan atau organisasi baik didalam pemerintah atau swasta yang didasarkan pada kesepakatan kerja yang tertulis ataupun tidak untuk menjalankan pekerjaan di dalam jabatan atau kegiatan yang sudah ditentukan oleh pemberi kerja.

---

<sup>19</sup> Riska Saiful, Skripsi: “*Analisis Pengawasan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Bupati Enerkang*”(Makassar : UM, 2020). hlm.22

<sup>20</sup> Soedaryono, *Tata Laksana Kantor*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), hlm.65

<sup>21</sup> Manulang, *Manajemen Personalia*, (Jakarta ; Ghalia Indonesia, 2002), hlm. 102

### c. Kinerja Pegawai

Kinerja adalah gambaran hasil kerja baik secara kuantitas kualitas yang dicapai oleh seseorang dalam menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam rangka dalam mewujudkan suatu sasaran, ataupun tujuan dari visi misi organisasi sedangkan pegawai merupakan tenaga kerja di dalam perusahaan atau organisasi baik didalam pemerintah atau swasta yang didasarkan pada kesepakatan kerja yang tertulis ataupun tidak untuk menjalankan pekerjaan di dalam jabatan atau kegiatan yang sudah ditentukan oleh pemberi kerja.<sup>22</sup>

Kinerja pegawai merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Menurut Robbins kinerja pegawai merupakan sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Dalam studi manajemen kinerja pekerja atau kinerja pegawai ada hal yang memerlukan pertimbangan yang penting sebab kinerja individual seorang pegawai dalam organisasi merupakan bagian dari kinerja organisasi, dan dapat menentukan kinerja dari organisasi tersebut. Berhasil tidaknya kinerja pegawai yang telah dicapai organisasi tersebut akan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari pegawai secara individu maupun kelompok.<sup>23</sup>

Anwar Prabu Mangkunegara mengartikan kinerja sebagai sebuah hasil kerja (baik secara kualitas maupun kuantitas) dari seorang pegawai dalam

---

<sup>22</sup> Mangkunegara, Anwar Prabu. *Evaluasi Kinerja SDM*. (Bandung : PT. Refika Aditama, 2007), hlm.54

<sup>23</sup> Mangkunegara, Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. (Bandung : PT Remaja Rosda Karya, 2015), hlm.42

menangani tugas-tugasnya sesuai dengan kewajiban yang telah diberikan. Sedangkan Gery Dessler menyebutkan kinerja sama dengan prestasi kerja, yang hasil akhirnya dihitung dengan membandingkan hasil pekerjaan dengan tolak ukur yang sudah ditetapkan. Sementara itu konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (perindividu) dan kinerja organisasi".<sup>24</sup>

Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut.<sup>25</sup>

Jadi kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang telah dicapai pegawai, dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi, dan hasil kerjanya tersebut disesuaikan dengan hasil kerja yang diharapkan organisasi, melalui kriteria-kriteria atau standar kinerja pegawai yang berlaku dalam organisasi.

## **2. Indikator Kinerja Pegawai**

Menurut Fuad Mas'ud menyatakan ada lima indikator kinerja pegawai secara individu, yang dapat dijelaskan sebagai berikut.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Dharma, Surya, *Manajemen Kinerja Falsafah, Teori dan Penerapannya*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2015), hlm.35

<sup>25</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, ( Jakarta: Rajawali Pers, 2014), hlm. 35-37

<sup>26</sup> *Ibid*, hlm.37.

a. Kualitas

Tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas maupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.

b. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah sejumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c. Ketepatan waktu

Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas orang lain.

d. Efektivitas

Tingkat pengguna sumber daya manusia dalam organisasi dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam pengguna sumber daya manusia.

Maka dapat disimpulkan bahwa indikator kerja pegawai dapat diterangkan dari kualitas pegawai tersebut sudah sempurna atau belum. Agar dapat memenuhi tujuan yang diharapkan. Kemudian setelah kualitas, ada indikator kuantitas jumlah, ketepatan waktu dan efektivitas tingkat pengguna sumber daya manusia.

### **3. Faktor Pendukung dan Penghambat Kinerja Pegawai**

Bagaimanapun harapan yang ingin dicapai dari hasil penilaian kinerja personel adalah kinerjanya baik. Oleh karena itu, para pimpinan dan bagian

personel sejak awal harus menyadari akan pentingnya faktor-faktor yang memengaruhi mengapa seseorang bisa berkinerja baik dan tidak. Pada umumnya kinerja personel dipengaruhi oleh berbagai faktor pendukung yaitu antara lain<sup>27</sup>:

- a. Sasaran: adanya rumusan sasaran yang jelas tentang apa yang diharapkan oleh perusahaan untuk dicapai.
- b. Standar: apa ukurannya bahwa seseorang telah berhasil mencapai sasaran yang diinginkan oleh perusahaan.
- c. Umpan balik: informasi terhadap kegiatan yang berkaitan dengan upaya mencapai sasaran sesuai standar yang telah ditentukan.
- d. Peluang: beri kesempatan orang itu untuk melaksanakan tugasnya mencapai sasaran tersebut.
- e. Sarana: sediakan sarana yang diperlukan untuk mendukung tugasnya.
- f. Kompetensi: beri pelatihan yang efektif, yaitu bukan sekadar belajar tentang sesuatu, tetapi belajar bagaimana melakukan sesuatu.
- g. Disiplin kerja: harus bisa menjawab pertanyaan “mengapa saya harus melakukan pekerjaan ini?”

Adapun faktor-faktor lingkungan yang perlu diketahui yang sering menimbulkan masalah atau penghambat dalam kinerja pegawai antara lain adalah<sup>28</sup>:

- a. Koordinasi yang kurang baik antara karyawan dalam bekerja

---

<sup>27</sup> Suwanto dan Donni Juni Priansa, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hlm.196

<sup>28</sup> Anwar Prabu Mankunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*,(Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), hlm.67



- b. Tidak cukupnya informasi yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan tugas.
- c. Kurangnya peralatan pendukung dan banyaknya mesin yang rusak.
- d. Tidak cukupnya dana dan tidak mamadainya pelatihan.
- e. Kurang kerja sama atau pengawasan antar karyawan.

Maka dari penjelasan diatas dapat dijelaskan bahwa didalam kinerja pegawai juga mempunyai faktor-faktor pendukung dan penghambat kinerja pegawai. apalagi sasaran, standar, umpan balik, dan disiplin kerja sangat berpengaruh dalam keberhasilan pegawai pada setiap pekerjaannya. Dan dari penjelasan diatas bukan hanya ada faktor pendukung saja, akan tetapi ada juga faktor penghambat Kinerja pegawai Tersebut.

### **C. Faktor Pendukung dan Penghambat Pengawasan Kinerja Pegawai**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dikemukakan oleh banyak ahli. Gibson, Ivancevich, dan Donnely menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan meliputi variabel individu yang meliputi kemampuan dan keterampilan fisik dan mental, latar belakang, variabel psikologis yang meliputi persepsi, sikap, kepribadian, pembelajaran dan motivasi, dan terakhir variabel organisasi yang meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur. dan desain pekerjaan.

Kinerja karyawan merupakan hasil dari kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dalam melaksanakan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Dampak kinerja karyawan sangat mempengaruhi sebuah perusahaan atau

organisasi. Dampak kinerja karyawan dapat memberikan dampak yang besar terhadap maju atau mundurnya suatu perusahaan atau organisasi.<sup>29</sup>

### **1. Faktor Pendukung Pengawasan Kinerja Pegawai**

Menurut Sudamanto ada empat factor yang mendukung pengawasan kinerja Pegawai, Yaitu sebagai berikut:<sup>30</sup>

a. Sistem komunikasi dan cara kerja pemimpin

Komunikasi yang baik adalah kunci kinerja yang baik. Semakin sedikit kesalah pahaman yang ditemui karyawan di tempat kerja, semakin kecil kemungkinan kinerja karyawan akan menurun. Komunikasi antara atasan dan bawahan dan sebaliknya sangat penting. Karyawan mengharapkan pemimpin suportif yang berkarakter, empati, fleksibel, dan dapat dipercaya. ini akan mempengaruhi Bagaimana karyawan berinteraksi dan berkomunikasi di tempat kerja.

b. Pelatihan dan pengembangan diri

Latihan dan pengembangan diri dapat menambah wawasan, dan latihan dapat menyegarkan pikiran serta mengurangi stress. Hal ini dapat menambah wawasan karyawan dalam bekerja. Aktivitas kerja tidak hanya melibatkan kemampuan fisik, tetapi juga mempengaruhi kemampuan mental dan pola pikir yang merupakan tujuan utama pelatihan, sehingga setiap

---

<sup>29</sup> Deddy Mulyadi, *Studi Kebijakan Publik dan Pelayanan Publik*, (Bandung:Alfabeta, 2015), hlm. 145-146.

<sup>30</sup> Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, (Yogyakarta:Pustaka Pelajar, 2015), hlm.71-74.

elemen perusahaan atau organisasi dapat terus meningkatkan motivasi dan pengembangan diri.

c. Bonus dan insentif

Penguatan dan bonus adalah dua faktor yang sangat berpengaruh yang mempengaruhi kinerja karyawan. Kedua hal tersebut meningkatkan motivasi karyawan dan menghasilkan kinerja yang baik. Insentif dan tunjangan yang baik dan sesuai, seperti tunjangan kesehatan, akan mendukung kesejahteraan karyawan.

d. Loyalitas

Loyalitas adalah seberapa loyal seorang karyawan terhadap perusahaan atau organisasi. Faktor yang satu ini merupakan faktor yang sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Semakin loyal seorang karyawan terhadap perusahaan atau organisasi, maka semakin serius karyawan tersebut maka kerja. Performa yang dihasilkan akan lebih baik. Oleh karena itu, sangat penting bagi seorang manajer perusahaan atau organisasi untuk menciptakan loyalitas yang tinggi dalam lingkungan kerjanya.

Maka dapat disimpulkan dari penjelasan diatas bahwasanya komunikasi yang baik yang dilakukan oleh seorang pemimpin atau pegawai, diadakanya pelatihan atau pengembangan diri kepada setiap pegawai, penambahan insentif, dan loyalitas karyawan terhadap suatu organisasi adalah hal pokok yang mendukung kinerja pegawai.

## **2. Faktor Penghambat Pengawasan Kinerja Pegawai**

Dalam pengawasan kinerja pegawai tentunya ada factor yang menghambat, yaitu sebagai berikut:

a. Kemampuan dan keahlian

Kemampuan dan keahlian adalah komponen penting dari tercapainya kinerja yang maksimal. Kemampuan ialah keterampilan yang dimiliki oleh pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin luas keterampilan yang dimiliki oleh seorang karyawan, maka akan semakin mudah karyawan tersebut dalam mencapai hasil kerja yang maksimal.

Sedangkan keahlian adalah pengetahuan yang dimiliki pegawai tentang pekerjaannya. Semakin baik pengetahuan karyawan maka potensi pegawai tersebut dalam menghasilkan kinerja yang berkualitas akan semakin tinggi. Oleh karena itu kemampuan dan keahlian merupakan komponen yang sangat berpengaruh terhadap kinerja seorang pegawai.

b. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja merupakan kondisi tempat pegawai bekerja. Faktor lingkungan sangat mempengaruhi kinerja pegawai. Jika lingkungan kerja nyaman dapat membuat pegawai lebih fokus dan mudah dalam mencapai kinerja yang maksimal. Lingkungan kerja dapat pula diartikan sebagai suasana kerja. Suasana yang suportif akan membuat produktivitas pegawai lebih tinggi dibandingkan suasana kerja yang tidak suportif.<sup>31</sup>

c. Kepribadian

Kepribadian atau karakter yang dimiliki pegawai berpengaruh terhadap kinerjanya. Pegawai yang memiliki kepribadian yang baik maka akan dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Contoh, pegawai yang mempunyai karakter yang ulet, dan bertanggung jawab akan melakukan

---

<sup>31</sup> Wirman Syafri, *Studi Tentang Administrasi Publik*, (Jakarta: Erlangga, 2013), hlm. 52-53

pekerjaannya dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab sehingga akan menghasilkan kinerja lebih baik dari pada pegawai yang tidak memiliki karakter tanggung jawab.<sup>32</sup>

d. Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan untuk pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Biasanya motivasi kerja dipengaruhi oleh banyak komponen seperti gaji, tunjangan, kesehatan, dan juga beberapa faktor lainnya. Jika pegawai memiliki dorongan akan termotivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan baik. Sehingga kinerja yang akan dihasilkan pegawai tersebut akan baik.<sup>33</sup>

e. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan senang ataupun suka pegawai setelah melakukan pekerjaannya. Jika pegawai senang dengan pekerjaannya maka pegawai akan berfotensi lebih besar dalam menghasilkan kinerja yang lebih baik. hal tersebut yang menjadikan faktor ini faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Seseorang yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan memperlihatkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang tidak puas akan memperlihatkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu sendiri. Kepuasan kinerja adalah perasaan yang dimiliki oleh pegawai tentang kondisi tempat kerja mereka saat ini.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> *Ibid*, hlm.53

<sup>33</sup> Muhammad Ramli, *Manajemen Pelayanan Publik*, (Jakarta:Bumi Aksara,2015),hlm.25

<sup>34</sup> Sudarmanto, *Op.Cit.*, hlm. 73.

Maka dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa faktor yang menghambat pengawasan kinerja pegawai yaitu kemampuan dari setiap pegawai yang dilatar belakangi oleh pendidikan, lingkungan yang ada disekitar sangat mempengaruhi kinerja pegawai, karakter dari pegawai yang masih ada egois satu sama lain, dan tentunya faktor kepuasan kerja dari pegawai tersebut.

#### **D. Definisi Konsepsional**

Definisi konsepsional adalah suatu bentuk untuk menjelaskan mengenai pembatasan pengertian antara satu konsep dengan yang lainnya agar tidak terjadi kesalahpahaman dalam proses penelitian.<sup>35</sup> Berikut definisi konsepsional dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### **1. Pengawasan**

Pengawasan itu merupakan sesuatu yang sangat penting dalam suatu organisasi untuk menjaga kegiatan-kegiatan yang dilakukan sesuai dengan rencana sebelumnya. Kegiatan organisasi akan kurang berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan apabila tanpa adanya pengawasan, dengan pengawasan akan diketahui kelebihan dan kelemahan dalam pelaksanaan manajemen sejak awal, selama proses dan akhir pelaksanaan manajemen.

##### **2. Kinerja Pegawai**

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, selain itu kinerja juga merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya

---

<sup>35</sup> Rido Argo Mukti dan Davvid effendi, *Kampong Hijau Gambiran*, (Yogyakarta: Samudera Biru, 2020), hlm.59

Memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

#### **E. Tinjauan Pustaka**

Sehubungan dengan penulisan Proposal Skripsi tentang “Pengawasan Kinerja Pegawai di Kantor Desa Baru Kecamatan Rambutan Kabupaten Banyuasin” maka penulis mencantumkan beberapa referensi dalam penulisan Skripsi ini yaitu:

Penelitian dengan Judul “Analisis Pengawasan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kantor Bupati Kabupaten Enrekang (Tahun ajaran 2020). Skripsi ini bertujuan untuk mengetahui pengawasan yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja pegawai dan faktor pendukung dan penghambat pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Bupati Kabupaten Enrekang.<sup>36</sup>

Penelitian dengan judul “Pengawasan Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Banggai Kabupaten Banggai Laut” (Tahun Ajaran 2017). Skripsi Ini bertujuan untuk mengetahui pengawasan yang dilaksanakan oleh camat kepada setiap pegawai yang ada dikantor kecamatan Banggai Kabupaten Banggai Laut.<sup>37</sup>

Penelitian dengan Judul “Pengaruh Pengawasan Pemimpin Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Pada Kantor Bupati Kampar Kabupaten Kampar” (Tahun Ajaran 2013), penelitian ini menunjukkan bahwa Pelaksanaan pengawasan penting bagi terlaksananya suatu pekerjaan agar tidak terjadi

---

<sup>36</sup> Riska Saiful, Skripsi: “*Analisis Pengawasan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Bupati Enerkang*” (Makassar : UM, 2020), hlm. 9

<sup>37</sup> Fadli Sadewa, Skripsi: “*Pengawasan Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Banggai Kabupaten Banggai Laut*” (BANGGAI LAUT : Universitas Tadulako, 2017), hlm.32

penyimpangan baik sebelum maupun setelah terlaksannya pekerjaan yang dilakukan. Dan memperbaiki kesalahan serta penyimpangan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan tujuan dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu instansi pemerintahan maupun swasta.

Maman Nuralam, (2019) dalam skripsinya yang berjudul "Kinerja Pegawai dalam Pelayanan Publik di Kantor Kecamatan Sumur Kabupaten Pandeglang Universitas Sultan Ageng Tirtayasa". Hasil penelitiannya mengatakan bahwa kinerja pegawai dalam pelayanan publik di Kantor Camat Sumur ialah dinilai berdasarkan kriteria prestasi (achievement), keahlian (skill), perilaku (attitude), dan kepemimpinan (leadership) telah menunjukkan hasil yang baik. Dan faktor yang menjadi penghambat kinerja pegawai dalam pelayanan publik di Kantor Kecamatan Sumur Kabupaten Pandeglang yaitu terdiri dari faktor internal meliputi, sarana dan prasarana yang belum memadai, masih ada yang belum mahir dalam menggunakan komputer, tidak semua pegawai menerapkan disiplin waktu. Sedangkan factor eksternal meliputi, masyarakat yang kurang melengkapi data yang dibutuhkan, masyarakat yang cenderung bersikap tidak sabaran pada saat pelayanan.<sup>38</sup>

Penelitian dengan judul “Fungsi Pengawasan dalam Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Bupati Kabupaten Soppeng” (Tahun ajaran 2016), Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengawasan dapat dipantau berbagai hal yang dapat merugikan organisasi antara lain kesalahan dalam pekerjaannya, kekurangan dalam

---

<sup>38</sup> Maman Nuralam, *Kinerja Pegawai dalam Pelayanan Publik di Kantor Kecamatan Sumur Kabupaten Pandeglang*, (Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, 2019)



pelaksanaan pekerjaan, kelemahan pelaksanaan, menghargai waktu, loyalitas tinggi pada organisasi dan cara kerjanya.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Rifdan, Skripsi, "*Fungsi Pengawasan dalam Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Bupati Kabupaten Soppeng*", (Sopeng : Universitas Negeri Makassar, 2010), hlm41.