

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Pengawasan

Pengawasan (*controlling*) Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mengendalikan pelaksanaan tugas atau pekerjaan yang dilakukan seseorang, agar proses pekerjaan tersebut sesuai dengan hasil yang diinginkan. Kontrol atau pengawasan adalah fungsi di dalam manajemen fungsional yang harus dilaksanakan oleh setiap pimpinan semua unit/satuan kerja terhadap pelaksanaan pekerjaan atau pegawai yang melaksanakan sesuai dengan tugas pokoknya masing-masing. Dengan demikian, pengawasan melekat (*built in control*), merupakan kegiatan manajerial yang dilakukan dengan maksud agar tidak terjadi penyimpangan atau kesalahan terjadi atau selama dalam pelaksanaan pekerjaan tergantung pada tingkat kemampuan dan keterampilan para pegawai.¹

Bahkan di dalam Al-Qur'an terdapat pula konsep tentang pengawasan, yaitu terdapat pada surat Al-Hasyr ayat 18

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَّاتَّقُوا اللّٰهَ
 اِنَّ اللّٰهَ خَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ

Artinya : Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.²

¹ Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, RajaGrafindo Persada, Jakarta, Cet. II, 2013, hlm. 171

² Al-Qur'an Surat Al-Hasyr, ayat 18, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Yayasan Penyelenggara Terjemah/Penafsir Al-Qur'an, Depag RI, Bandung, 2006, hlm.919

Para pegawai yang selalu mendapat pengarahan atau bimbingan dari atasan, cenderung melakukan kesalahan atau penyimpangan yang lebih sedikit dibandingkan dengan pegawai yang tidak memperoleh bimbingan. Jadi, disinilah perlunya pengembangan pegawai melalui pengawasan atau dengan kata lain pengawasan dalam konteks pengembangan. Sasaran pengawasan adalah agar tidak terjadi penyimpangan (deviasi) dalam pelaksanaan pekerjaan, atau dengan kata lain bahwa pengawasan adalah fase untuk menilai apakah sasaran-sasaran yang ditetapkan telah dicapai dengan memuaskan atau tidak. Dalam kaitan ini, proses manajemen telah diselesaikan apabila pengawasan telah dilaksanakan. Dalam pengawasan tersebut erat kaitannya dengan persoalan-persoalan membandingkan kejadian-kejadian dengan rencana-rencana yang sebelumnya dibuat serta koreksi-koreksi yang perlu dilakukan apabila kejadian-kejadian dalam kenyataan ternyata menyimpang daripada rencana-rencana.³

a. Pengertian Pengawasan

Pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk “menjamin” bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Ini berkenaan dengan cara-cara membuat kegiatan-kegiatan sesuai yang direncanakan. Pengertian ini menunjukkan adanya hubungan yang sangat erat antara perencanaan dan pengawasan. Seperti terlihat dalam kenyataan, langkah awal proses pengawasan adalah sebenarnya langkah perencanaan, penetapan tujuan, standar atau sasaran pelaksanaan suatu kegiatan. Karena kadang-kadang sulit untuk membedakan antara rencana, standar atau apa itu pengawasan, maka perlu dipahami terlebih dulu pengertian-pengertian tujuan, sasaran, prosedur, dan sebagainya.⁴

Pengendalian (*controlling*) ini oleh para penulis didefinisikan sebagai berikut,

³*Ibid*, hlm. 172

⁴Karebet Gunawan, *Pengantar Manajemen*, Stain Kudus, Kudus, 2009, hlm. 127

Earl P. Strong

Controlling is the process of regulating the various factors in an enterprise according to the requirement of its plans.

Artinya:

Pengendalian adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam suatu perusahaan, agar pelaksanaan sesuai dengan ketentuan-ketentuan dalam rencana.

Harold Koontz

Control is the measurement and correction of the performance of subordinates in order to make sure that enterprise objectives and the plans devised to attain them are accomplished.

Artinya:

Pengendalian adalah pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan kerja bawahan, agar rencana-rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan dapat terselenggara.

G.R. Terry

Controlling can be defined as the process of determining what is to be accomplished, that is the standard; what is being accomplished, that is the performance, evaluating the performance and if necessary applying corrective measure so that performance takes place according to plans, that is, in conformity with the standard.

Artinya:

Pengendalian dapat didefinisikan sebagai proses penentuan, apa yang harus dicapai yaitu standar, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan apabila perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana yaitu selaras dengan standar.⁵

b. Fungsi Pengendalian/Pengawasan (*Controlling/ Monitoring*)

Fungsi kontrol atau pengawasan pada hakekatnya mengatur apakah kegiatan sesuai dengan persyaratan-persyaratan yang ditentukan dalam rencana. Sehingga pengawasan berkaitan dengan

⁵Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Bumi Aksara, Jakarta, 2001, hlm. 241-242

fungsi perencanaan. Semakin jelas dan lengkapnya koordinasi perencanaan maka semakin jelas dan lengkap pula pengawasan.

Proses pengendalian terdiri dari empat langkah, yaitu penetapan standar kinerja yang didasarkan pada tujuan perusahaan, pengukuran dan pelaporan kinerja aktual, membandingkan pengukuran dengan kinerja aktual, dan jika perlu mengambil tindakan korektif atau preventif.

Hal ini sesuai dengan surat Al-Mujaadilah ayat 7

أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ مَا يَكُونُ مِنْ
 نَجْوَى ثَلَاثَةٍ إِلَّا هُوَ رَابِعُهُمْ وَلَا خَمْسَةٍ إِلَّا هُوَ سَادِسُهُمْ وَلَا آدْنَى مِنْ
 ذَلِكَ وَلَا أَكْثَرَ إِلَّا هُوَ مَعَهُمْ أَيْنَ مَا كَانُوا ثُمَّ يُنَبِّئُهُمْ بِمَا عَمِلُوا يَوْمَ
 الْقِيَامَةِ إِنَّ اللَّهَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ ﴿٧﴾

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

Standar kinerja berasal dari fungsi perencanaan. Tidak peduli betapa sulitnya, standar-standar harus ditetapkan untuk setiap tugas penting. Meskipun godaan mungkin menjadi besar, menurunkan standar untuk apa yang telah dicapai bukan solusi untuk masalah kinerja. Di sisi lain, seorang manajer tidak perlu standar yang lebih

⁶Al-Qur'an Surat Al Mujaadilah, ayat 7, Al-Qur'an dan Terjemahnya, Yayasan Penyelenggara Terjemah/Penafsir Al-Qur'an, Depag RI, Bandung, 2006, hlm. 910

rendah ketika mereka ditemukan tak terjangkau karena keterbatasan sumber daya dan faktor eksternal bagi bisnis.

Tindakan korektif diperlukan ketika kinerja dibawah standar. Jika kinerja yang diharapkan berada di bawah standar, maka tindakan pencegahan harus diambil untuk memastikan bahwa masalah tersebut tidak terulang kembali. Jika kinerja lebih tinggi atau sama dengan standar, maka hal ini berarti memperkuat perilaku yang mengarah pada kinerja yang dapat diterima.⁷

c. Karakteristik-Karakteristik Pengawasan yang Efektif

Untuk menjadi efektif, sistem pengawasan harus memenuhi kriteria tertentu. Kriteria-kriteria utama adalah bahwa sistem seharusnya mengawasi kegiatan-kegiatan yang benar, tepat waktu, dengan biaya yang efektif, tepat-akurat dan dapat diterima oleh yang bersangkutan. Semakin dipenuhinya kriteria-kriteria tersebut semakin efektif sistem pengawasan. Karakteristik-karakteristik pengawasan yang efektif dapat lebih diperinci sebagai berikut :

- 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.

⁷Sutarno, *Serba Serbi Manajemen Bisnis*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2013, hlm. 57

- 5) Realistik secara ekonomi. 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. Karena setiap tahap dari proses pekerjaan dapat mempengaruhi sukses atau kegagalan keseluruhan operasi dan 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.⁸

d. Tipe-Tipe Pengawasan

Ada tiga tipe dasar pengawasan yaitu :

- 1) Pengawasan Pendahuluan (*feed forward control*)

Pengawasan pendahuluan atau sering disebut *steering controls* dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan dari standar atau tujuan dan kemungkinan koreksi dibuat sebelum suatu tujuan kegiatan tertentu diselesaikan, jadi pendekatan pengawasan ini lebih efektif dengan mendeteksi masalah-masalah dan mengambil tindakan yang diperlukan sebelum suatu masalah terjadi.

⁸Hani Handoko, *Manajemen*, BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta, Ed. II, Cet. XXIV, 2013, hlm. 373-374

2) Pengawasan Secara Bersamaan (*Concurrent control*)

Pengawasan ini sering disebut pengawasan ya-tidak, dilakukan selama suatu kegiatan berlangsung. Tipe pengawasan ini merupakan proses dimana aspek tertentu dari suatu prosedur harus disetujui dulu atau syarat tertentu yang harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum suatu kegiatan itu dilaksanakan atau dilanjutkan atau menjadi semacam peralatan *double-check* yang lebih menjamin ketepatan pelaksanaan suatu kegiatan.

3) Pengawasan Umpan Balik (*feed back control*)

Pengawasan umpan balik juga dikenal sebagai alat pengukur untuk mengetahui hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan. Sebab-sebab penyimpangan dari rencana atau standar ditentukan dan penemuan-penemuan diterapkan untuk kegiatan-kegiatan serupa dari masa yang akan datang. Pengawasan ini bersifat historis, pengukuran dilakukan setelah kegiatan terjadi.

Ketiga pengawasan ini sangat berguna bagi manajemen. Pengawasan pendahuluan dan “berhenti-terus”, cukup memadai untuk kemungkinan manajemen membuat tindakan koreksi dan tetap dapat mencapai tujuan. Tetapi ada beberapa faktor yang harus dipertimbangkan di samping kegunaannya yaitu sistem pengawasan yang dilakukan sesuai dengan pola suatu perusahaan sehingga dapat menghindari pengeluaran biaya yang berlebihan.⁹

e. Tahap-Tahap Proses Pengawasan

Tahap 1 : Penetapan Standar Pelaksanaan

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. Ada tiga bentuk standar yang umum digunakan dalam manajemen sebagai berikut,

⁹Yohannes Yahya, *Pengantar Manajemen*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2006, hlm. 134-135

- 1) Standar-standar fisik, mungkin meliputi barang atau jasa, jumlah langganan atau kualitas produk.
- 2) Standar-standar moneter yang ditujukan dalam rupiah dan mencakup biaya tenaga kerja, biaya penjualan, laba kotor, pendapatan penjualan dan sejenisnya.
- 3) Standar-standar waktu meliputi kecepatan produksi atau batas waktu suatu pekerjaan harus diselesaikan.

Tahap 2 : Penentuan Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan

Artinya menentukan pengukuran dan pelaksanaan kegiatan berdasarkan periode waktu berapa kali (*how often*) maksudnya mengatur kegiatannya setiap jam, setiap hari, setiap minggu, setiap bulan atau setiap tahun. Dan dalam bentuk apa (*what form*) pengukuran akan dilakukan apakah tertulis, inspeksi visual, melalui telepon. Siapa (*who*) yang akan terlibat apakah manajer atau staf departemen? Pengukuran ini sebaiknya mudah dilaksanakan dan tidak mahal serta dapat diterangkan kepada karyawan.

Tahap 3 : Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan

Pengukuran ini dilakukan sebagai proses yang berulang-ulang dan terus-menerus. Berbagai cara untuk melakukan pengukuran pelaksanaan, yaitu :

- 1) Pengamatan (*observasi*)
- 2) Laporan-laporan (*reports*)
- 3) Metode-metode otomatis (*automatic methods*)
- 4) Inspeksi pengujian (*test*) dalam mengambil sampel

Tahap 4 : Perbandingan Pelaksanaan dengan Standar dan Analisis Penyimpangan

Perbandingan pelaksanaan dengan standar dan analisis penyimpangan, maksudnya adalah perbandingan pelaksanaan nyata dengan pelaksanaan yang direncanakan dan hasil ini kemungkinan terdapat penyimpangan-penyimpangan dan keputusanlah yang mengidentifikasi penyebab-penyebab terjadi penyimpangan.

Tahap 5 : Pengambilan Tindakan Koreksi Bila Diperlukan

Tindakan koreksi dapat diambil dalam berbagai bentuk standar dan pelaksanaan diperbaiki dan dilakukan secara bersama.¹⁰

f. Macam-Macam Pengawasan

Pengawasan dapat dipusatkan, dapat didesentralisir tergantung pada karyawannya. Apabila karyawan ahli maka dapat didesentralisir. Kalau banyak karyawan tak ahli seyogyanya dilakukan pusat.

Pengawasan dapat dikelompokkan misalnya kedalam :

- 1) Pengawasan Produksi, yaitu agar hasil produksi sesuai dengan permintaan/pemuasan langganan dalam jumlah, harga, waktu dan servis.
- 2) Pengawasan Persediaan, yaitu menjamin tersedianya bahan dalam jumlah, harga, waktu yang tepat sehingga proses produksi tidak terganggu.
- 3) Pengawasan Kualitas, yaitu menjamin agar kualitas hasil produksi, bahan dan bahan proses memenuhi ukuran-ukuran standar yang telah ditentukan.
- 4) Pengawasan Ongkos, yaitu menjamin agar produksi/operasi dijalankan dengan ongkos minimum sesuai dengan standar.

Walaupun pengawasan mahal tetapi diharapkan agar hasil pengawasan akan dapat memperbaiki kedudukan perusahaan karena penjualan dapat didorong karena kualitas barang lebih unggul dari saingan, atau harganya bersaing, dan lain-lain. Di dalam pengawasan perlu pula diperhatikan motivasi. Apabila motivasi kerja tidak cukup percuma saja dilakukan pengawasan, karena akibatnya pelaksana akan berbuat sekehendak hati. Hal ini perlu dihindari agar tidak menimbulkan hal-hal yang tak diinginkan.¹¹

¹⁰ Usman Effendi, *Asas Manajemen*, RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2014, hlm. 212-213

¹¹ Sukanto Reksohadiprodjo, *Dasar-Dasar Manajemen*, BPFE-Yogyakarta, BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta, Ed. V, Cet. V, 2000, hlm. 64

g. Pentingnya Pengawasan

Ada berbagai faktor yang membuat pengawasan semakin diperlukan oleh setiap organisasi. Faktor-faktor itu adalah :

- 1) Perubahan lingkungan organisasi. Berbagai perubahan lingkungan organisasi terjadi terus menerus dan tak dapat dihindari, seperti munculnya inovasi produk dan pesaing baru, dan sebagainya. Melalui fungsi pengawasan manajer mendeteksi perubahan-perubahan yang berpengaruh pada barang dan jasa organisasi, sehingga mampu menghadapi tantangan atau memanfaatkan kesempatan yang diciptakan perubahan-perubahan yang terjadi.
- 2) Peningkatan kompleksitas organisasi. Semakin besar organisasi semakin memerlukan pengawasan yang lebih formal dan hati-hati. Berbagai jenis produk harus diawasi untuk menjamin bahwa kualitas dan profitabilitas tetap terjaga, penjualan eceran pada para penyalur perlu dianalisa dan dicatat secara tepat, bermacam-macam pasar organisasi, luar dan dalam negeri, perlu selalu dimonitor. Di samping itu organisasi sekarang lebih bercorak desentralisasi, dengan banyak agen-agen atau cabang-cabang penjualan dan kantor-kantor pemasaran, pabrik-pabrik yang terpisah secara geografis, atau fasilitas-fasilitas penelitian yang tersebar luas. Semuanya memerlukan pelaksanaan fungsi pengawasan dengan lebih efisien dan efektif.
- 3) Kesalahan-kesalahan. Bila para bawahan tidak pernah membuat kesalahan, manajer dapat secara sederhana melakukan fungsi pengawasan. Tetapi kebanyakan anggota organisasi sering membuat kesalahan-kesalahan, memesan barang atau komponen yang salah, membuat penentuan harga yang terlalu rendah, masalah-masalah diagnosa secara tidak tepat. Sistem pengawasan memungkinkan manajer mendeteksi kesalahan-kesalahan tersebut menjadi kritis.

- 4) Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang. Bila manajer mendelegasikan wewenang kepada bawahannya, tanggung jawab atasan itu sendiri tidak berkurang. Satu-satunya cara manajer dapat menentukan apakah bawahan telah melakukan tugas-tugas yang telah dilimpahkan kepadanya adalah dengan mengimplementasikan sistem pengawasan. Tanpa sistem tersebut, manajer tidak dapat memeriksa pelaksanaan tugas bawahan.

Kata “pengawasan” sering mempunyai konotasi yang tidak menyenangkan, karena dianggap akan mengancam kebebasan dan otonomi pribadi. Padahal organisasi sangat memerlukan pengawasan untuk menjamin tercapainya tujuan. Sehingga tugas manajer adalah menemukan keseimbangan antara pengawasan organisasi dan kebebasan pribadi atau mencari tingkat pengawasan yang tepat. Pengawasan yang berlebihan akan menimbulkan birokrasi, mematikan kreatifitas, dan sebagainya, yang akhirnya merugikan organisasi sendiri. Sebaliknya pengawasan yang tidak mencukupi dapat menimbulkan pemborosan sumber daya dan membuat sulit pencapaian tujuan.¹²

h. Jenis-Jenis Pengawasan

Berbagai macam pendapat tentang jenis-jenis pengawasan. Terjadinya perbedaan-perbedaan pendapat tersebut, terutama karena perbedaan sudut pandangan atau dasar perbedaan jenis-jenis pengawasan itu. Ada empat macam dasar penggolongan jenis pengawasan, yakni

1) Waktu pengawasan

Berdasarkan bila pengawasan dilakukan, maka macam-macam pengawasan itu dibedakan atas pengawasan *preventif* dan pengawasan *repressif*. Dengan pengawasan *preventif* dimaksudkan pengawasan yang dilakukan sebelum terjadinya penyelewengan kesalahan atau *deviation*. Jadi, diadakan tindakan pencegahan agar

¹²Hani Handoko, *Op. cit*, hlm. 366-367

jangan terjadi kesalahan-kesalahan di kemudian hari. Dengan pengawasan *repressif*, dimaksudkan pengawasan setelah rencana sudah dijalankan, dengan kata lain diukur hasil-hasil yang dicapai dengan alat pengukur standar yang telah ditentukan terlebih dahulu.

2) Objek pengawasan

Berdasarkan objek pengawasan, pengawasan dapat dibedakan atas pengawasan di bidang-bidang produksi, keuangan, waktu dan manusia dengan kegiatan-kegiatannya.

3) Subjek pengawasan

Bilamana pengawasan itu dibedakan atas dasar penggolongan siapa yang mengadakan pengawasan, maka pengawasan itu dapat dibedakan atas pengawasan *intern* dan pengawasan *ekstern*.

4) Cara mengumpulkan fakta-fakta guna pengawasan

Berdasarkan cara bagaimana mengumpulkan fakta-fakta guna pengawasan, maka pengawasan itu dapat digolongkan atas: *personal observation (personal inspection)*, *oral report* (laporan lisan), *written report* (laporan tertulis), dan *control by exception*.¹³

2. Beban Kerja

Setiap pekerjaan apa pun, memerlukan 2 hal penting, yakni pekerjaan-pekerjaan yang lebih memerlukan pemikiran atau “otak”, dan pekerjaan-pekerjaan yang lebih memerlukan kekuatan-kekuatan fisik atau “otot”. Kedua hal ini, baik otak maupun otot ini, dalam diri seseorang mempunyai keterbatasan-keterbatasan tersendiri. Seseorang, siapapun juga tidak dapat dituntut untuk melaksanakan tugas atau pekerjaannya melebihi kemampuan yang dimilikinya, baik kemampuan fisik maupun kemampuan otaknya. Apabila seseorang dituntut dan dipaksakan untuk melakukan

¹³Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta, Cet. XVI, 2002, hlm. 176-178

pekerjaannya atau tugasnya dapat berakibat terganggunya kesehatan atau terjadinya kecelakaan kerja bagi yang bersangkutan.¹⁴

Di samping beban kerja seperti disebutkan di atas, karyawan di institusi mana pun masih menanggung beban tambahan dalam menjalankan pekerjaan atau tugasnya sehari-hari. Yang dimaksud beban tambahan bagi setiap tenaga kerja adalah lingkungan kerja yang tidak kondusif. Lingkungan kerja yang tidak kondusif sering bahkan selalu menghambat atau mempengaruhi kinerja atau pelaksanaan tugas karyawan. Lingkungan kerja sebagai beban tambahan bagi karyawan di suatu institusi atau organisasi, antara lain:

- a. Faktor fisik, misalnya penerangan atau pencahayaan dalam lingkungan kerja yang tidak cukup, udara yang panas, pengap, kurang ventilasi atau sirkulasi udara dalam ruangan kerja.
- b. Faktor kimia, yaitu terganggunya lingkungan kerja dengan adanya bahan-bahan kimia yang menimbulkan bau tidak enak, bau gas, polusi kendaraan bermotor, asap rokok, debu, dan sebagainya.
- c. Faktor biologi, yakni binatang atau serangga yang mengganggu lingkungan kerja, misalnya banyaknya lalat, nyamuk, kecoa, tanaman yang tidak teratur, lumut, dan sebagainya.
- d. Faktor fisiologis, yakni peralatan kerja yang tidak sesuai dengan ukuran tubuh (tidak ergonomik), misalnya meja tulis atau komputer yang terlalu pendek atau terlalu tinggi, meja dan kursi rapat yang tidak sesuai ukuran, dan sebagainya.
- e. Faktor sosio-psikologis, yakni suasana kerja yang tidak harmonis, misalnya adanya “klik-klik” atau kelompok-kelompok penggosip, adanya kecemburuan satu dengan yang lain, dan sebagainya.¹⁵

Telah dijelaskan didalam Al-qur'an surat Alam Nasyrah ayat 5-8 bahwa setelah kesulitan pasti ada kemudahan. Seperti halnya beban kerja yang berat akan menjadi mudah jika sudah sering dikerjakan.

¹⁴Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta, Cet. IV, 2009, hlm. 153

¹⁵*Ibid*, hlm. 153-154

فَإِنَّمَعَ الْعُسْرُ يُسْرًا ﴿٦﴾ إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٦﴾ فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ﴿٧﴾
وَالِإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ ﴿٨﴾

Artinya : “karena Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap”¹⁶

Kemudian ditegaskan Allah kembali pada surat Ath- Thalaq ayat

لِيُنْفِقَ ذُو سَعَةٍ مِّن سَعَتِهِ ۗ وَمَن قُدِرَ عَلَيْهِ رِزْقُهُ فَلْيُنْفِقْ مِمَّا آتَاهُ اللَّهُ لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا مَاءً آتَاهَا ۗ سَيَجْعَلُ اللَّهُ بَعْدَ عُسْرٍ يُسْرًا ﴿٧﴾

Artinya : “hendaklah orang yang mampu memberi nafkah menurut kemampuannya. dan orang yang disempitkan rezkinya hendaklah memberi nafkah dari harta yang diberikan Allah kepadanya. Allah tidak memikulkan beban kepada seseorang melainkan sekedar apa yang Allah berikan kepadanya. Allah kelak akan memberikan kelapangan sesudah kesempitan”¹⁷

Dijelaskan pula bahwa dalam kita melakukan pekerjaan sesuai dengan kemampuan. Hal ini dapat dilihat pada surat al-An’aam ayat 152.

... وَأَوْفُوا بِالْكَيْلِ وَالْمِيزَانَ بِالْقِسْطِ ۗ... ﴿١٥٢﴾

Artinya : “...kami tidak memikulkan beban kepada seseorang melainkan sekedar kesanggupannya...”¹⁸

¹⁶Al-Qur’an Surat Alam Nasyrh, ayat 5-8, *Al-Qur’an dan Terjemahnya*, Yayasan Penyelenggara Terjemah/Penafsir Al-Qur’an, Depag RI, Bandung, 2006, hlm. 1.073

¹⁷Al-Qur’an Surat Ath-Thalaq, ayat 36, *Al-Qur’an dan Terjemahnya*, Yayasan Penyelenggara Terjemah/Penafsir Al-Qur’an, Depag RI, Bandung, 2006, hlm. 946

¹⁸Al-Qur’an Surat Al-An’aam, ayat 36, *Al-Qur’an dan Terjemahnya*, Yayasan Penyelenggara Terjemah/Penafsir Al-Qur’an, Depag RI, Bandung, 2006, hlm. 214

Pemahaman ayat di atas adalah perusahaan atau organisasi tidak akan memberikan pekerjaan yang melampaui batas dari karyawannya. Sehingga diperlukan analisis yang bertujuan untuk mengukur waktu standar pekerjaan tertentu.¹⁹

a. Pengertian Beban Kerja

Beban kerja menurut Meshkati dapat didefinisikan sebagai suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi. Mengingat kerja manusia bersifat mental dan fisik, maka masing-masing mempunyai tingkat pembebanan yang berbeda-beda. Tingkat pembebanan yang terlalu tinggi memungkinkan pemakaian *energy* yang berlebihan dan terjadi *overstress*, sebaliknya intensitas pembebanan yang terlalu rendah memungkinkan rasa bosan dan kejenuhan atau *understress*. Oleh karena itu perlu diupayakan tingkat intensitas pembebanan yang optimum yang ada di antara kedua batas yang ekstrim tadi dan tentunya berbeda antara individu yang satu dengan yang lainnya.²⁰

Beban kerja seseorang sudah ditentukan dalam bentuk standar kerja perusahaan menurut jenis pekerjaannya. Apabila sebagian besar karyawan bekerja sesuai dengan standar perusahaan tidak menjadi masalah. Sebaliknya, jika bekerja di bawah standar mungkin karena beban kerjanya berlebih, sementara jika di atas standar mungkin karena beban kerjanya kurang.

Sebagai contoh sederhana bagaimana kebutuhan SDM dihitung adalah dengan mengidentifikasi seberapa banyak *output* perusahaan pada divisi tertentu yang ingin dicapai. Kemudian hal itu diterjemahkan dalam bentuk lamanya (jam dan hari) karyawan yang diperlukan untuk mencapai *output* tersebut. Di situ akan terlihat pada

¹⁹Irmayanti Hasan, *Manajemen Operasional Perspektif Integratif*, UIN-Maliki Press, Malang, 2011, hlm. 109-112

²⁰Anggit Astianto dan Heru Suprihadi, "Pengaruh Stres Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Surabaya", *Jurnal Ilmu & Riset Manajemen*, Vol. 3 No. 7, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya, 2014, hlm. 5

jenis pekerjaan apa saja yang terjadi deviasi negatif dan mana yang berada pada standar yang sudah ditentukan. Pada jenis pekerjaan mana saja perlu ditambah dan sebaliknya mana yang harus dikurangi karyawannya, *ceteris paribus*. Analisis beban kerja ini sangat erat kaitannya dengan fluktuasi permintaan pasar akan barang dan jasa perusahaan, sekaligus dengan pemenuhan SDM yang diperlukan untuk memenuhi permintaan pasar komoditi. Dengan kata lain, kebutuhan perusahaan akan SDM merupakan deviasi (turunan) dari permintaan pasar akan komoditi bersangkutan. Semakin tinggi permintaan pasar terhadap komoditi tertentu, perusahaan akan segera memenuhinya dengan meningkatkan produksinya. Sejalan dengan itu jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan semakin banyak.²¹

b. Faktor Yang Mempengaruhi Beban Kerja

Secara umum hubungan antara beban kerja dan kapasitas kerja menurut Tarwaka dipengaruhi oleh berbagai faktor yang sangat kompleks, baik faktor internal maupun faktor eksternal.

1) Faktor eksternal

Faktor eksternal yang berpengaruh terhadap beban kerja adalah beban yang berasal dari luar tubuh karyawan. Termasuk beban kerja eksternal adalah :

- a) Tugas (*task*) yang dilakukan bersifat fisik seperti beban kerja, stasiun kerja, alat dan sarana kerja, kondisi atau medan kerja, alat bantu kerja, dan lain-lain.
- b) Organisasi yang terdiri dari lamanya waktu kerja, waktu istirahat, kerja bergilir, dan lain-lain.
- c) Lingkungan kerja yang meliputi suhu, intensitas penerangan, debu, hubungan karyawan dengan karyawan, dan sebagainya.

²¹Sjafri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Ghalia Indonesia, Bogor, Ed. II, Cet. II, 2014, hlm. 86-87

2) Faktor internal

Faktor internal yang berpengaruh terhadap beban kerja adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh sendiri sebagai akibat adanya reaksi dari beban kerja eksternal. Reaksi tubuh tersebut dikenal sebagai *strain*. Berat ringannya *strain* dapat dinilai baik secara objektif maupun subjektif. Penilaian secara objektif melalui perubahan reaksi fisiologis, sedangkan penilaian subjektif dapat dilakukan melalui perubahan reaksi psikologis dan perubahan perilaku. Karena itu *strain* secara subjektif berkaitan erat dengan harapan, keinginan, kepuasan dan penilaian subjektif lainnya. Secara lebih ringkas faktor internal meliputi :

- a) Faktor somatis meliputi jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, kondisi kesehatan, status gizi.
- b) Faktor psikis terdiri dari motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, dan kepuasan.

Sedangkan menurut Hart dan Staveland, tiga faktor utama yang menentukan beban kerja adalah :

1) Faktor tuntutan tugas (*task demands*).

Faktor tuntutan tugas (*task demands*) yaitu beban kerja dapat ditentukan dari analisis tugas-tugas yang dilakukan oleh pekerja. Bagaimanapun perbedaan-perbedaan secara individu harus selalu diperhitungkan.

2) Usaha atau tenaga (*effort*).

Jumlah yang dikeluarkan pada suatu pekerjaan mungkin merupakan suatu bentuk intuitif secara alamiah terhadap beban kerja. Bagaimanapun juga, sejak terjadinya peningkatan tuntutan tugas, secara individu mungkin tidak dapat meningkatkan tingkat *effort*.

3) Performansi.

Sebagian besar studi tentang beban kerja mempunyai perhatian dengan performansi yang akan dicapai.²²

3. Kinerja

Seperti telah disebutkan pada uraian sebelumnya bahwa keberhasilan suatu institusi atau organisasi ditentukan oleh dua faktor utama, yakni sumber daya manusia, karyawan atau tenaga kerja, sarana dan prasarana pendukung atau fasilitas kerja. Dari kedua faktor utama tersebut sumber daya manusia atau karyawan lebih penting daripada sarana dan prasarana pendukung. Secanggih dan selengkap apa pun fasilitas pendukung yang dimiliki suatu organisasi kerja, tanpa adanya sumber daya yang memadai, baik jumlah (kuantitas) maupun kemampuannya (kualitasnya), maka niscaya organisasi tersebut tidak dapat berhasil mewujudkan visi, misi, dan tujuan organisasinya. Kualitas sumber daya manusia atau karyawan tersebut diukur dari kinerja karyawan tersebut (*performance*) atau produktivitasnya.²³

Setiap perusahaan, besar atau kecil harus dapat menyediakan suatu sarana untuk menilai kinerja karyawan. Sarana penilaian kinerja yang baik merupakan alat untuk mengumpulkan informasi pengambilan keputusan tentang kenaikan gaji/upah, penugasan lebih lanjut, promosi, keperluan pelatihan (*training*), dan berbagai hal penting lainnya yang dapat memengaruhi karyawan dalam pelaksanaan pekerjaannya.²⁴

a. Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau

²²Anggit Astianto dan Heru Suprihadi, *Op. cit.*, hlm. 6

²³Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta, Cet. IV, 2009, hlm. 124

²⁴Agus Dharma, *Manajemen Supervisi*, RajaGrafindo Persada, Jakarta, Cet. VI, 2004, hlm. 349

kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.²⁵

Kinerja, menurut Meier yang dikutip oleh Asad adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang dibebankannya. Gilbert mendefinisikan kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan oleh seseorang sesuai dengan tugas dan fungsinya. Dari batasan-batasan yang ada dapat dirumuskan bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat ditampilkan atau penampilan kerja seorang karyawan. Dengan demikian kinerja seorang karyawan dapat diukur dari hasil kerja, hasil tugas, atau hasil kegiatan dalam kurun waktu tertentu.²⁶

Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Secara definitif Bernadin & Russell, menjelaskan kinerja merupakan cacatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Sedangkan kinerja suatu jabatan secara keseluruhan sama dengan jumlah (rata-rata) dari kinerja fungsi pegawai atau kegiatan yang dilakukan. Pengertian kinerja di sini tidak bermaksud menilai karakteristik individu tetapi mengacu pada serangkaian hasil yang diperoleh selama periode waktu tertentu.²⁷

Di dalam Al-Qur'an, Allah telah memerintahkan kepada makhluknya untuk senantiasa bekerja dengan kinerja yang tinggi. Terdapat di dalam surat At-Taubah ayat 105

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ

عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

²⁵Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, RajaGrafindo Persada, Jakarta, Cet. I, 2012, hlm. 95

²⁶Soekidjo Notoatmodjo, *Loc. cit.*,

²⁷Ambar T. Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu, Yogyakarta, Ed. I, Cet. I, 2003, hlm. 223-224

Artinya : "Dan katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan"”²⁸

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja seorang tenaga kerja atau karyawan dalam suatu organisasi atau institusi kerja, dipengaruhi oleh banyak faktor, baik faktor dari dalam karyawan itu sendiri maupun faktor lingkungan atau organisasi kerja itu sendiri. Menurut Gibson faktor-faktor yang menentukan kinerja seseorang, dikelompokkan menjadi 3 faktor utama, yakni :

- 1) Variabel individu, yang terdiri dari : pemahaman terhadap pekerjaannya, pengalaman kerja, latar belakang keluarga, tingkat sosial ekonomi, dan faktor demografi (umur, jenis kelamin, etnis, dan sebagainya).
- 2) Variabel organisasi, yang antara lain terdiri dari : kepemimpinan, desain pekerjaan, sumber daya yang lain, struktur organisasi, dan sebagainya.
- 3) Variabel psikologis, yang terdiri dari persepsi terhadap pekerjaan, sikap terhadap pekerjaan, motivasi, kepribadian, dan sebagainya.

Sedangkan menurut Stoner kinerja seorang karyawan atau tenaga kerja dipengaruhi oleh : motivasi, kemampuan, faktor persepsi. Baik Gibson maupun Stoner berpendapat bahwa motivasi adalah merupakan faktor yang berpengaruh dalam kinerja seorang karyawan atau tenaga kerja. Oleh sebab itu, dalam rangka upaya meningkatkan kinerja organisasi, maka intervensi terhadap motivasi sangat penting dan dianjurkan.²⁹

Seperti yang tercermin pada surat Al-Qashash ayat 77.

²⁸Al-Qur'an Surat *Ath-Thalaaq*, ayat 36, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Yayasan Penyelenggara Terjemah/Penafsir Al-Qur'an, Depag RI, Bandung, 2006, hlm. 298

²⁹*Ibid*, hlm. 124-125

وَأَبْتَغِ فِي مَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ ۖ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنَ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ ۖ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ ۗ

Artinya : “Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan”³⁰

c. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah suatu cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik bagi organisasi, kelompok dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja sesuai dengan target yang telah direncanakan, standard an persyaratan kompetensi yang telah ditentukan. Dengan demikian manajemen kinerja adalah sebuah proses untuk menetapkan apa yang harus dicapai, dan pendekatannya untuk mengelola dan pengembangan manusia melalui suatu cara yang dapat meningkatkan kemungkinan bahwa sasaran akan dapat dicapai dalam suatu jangka waktu tertentu baik pendek maupun panjang.³¹

Manajemen kinerja didasarkan kepada suatu asumsi bahwa bilamana orang tahu dan mengerti apa yang diharapkan dari mereka, dan diikutsertakan dalam penentuan sasaran yang akan dicapai maka mereka akan menunjukkan kinerja untuk mencapai sasaran tersebut. Tujuan umum manajemen kinerja adalah untuk menciptakan budaya para individu dan kelompok memikul tanggung-jawab bagi usaha peningkatan proses kerja dan kemampuan yang berkesinambungan.

³⁰Al-Qur'an Surat Ath-Thalaaq, ayat 36, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Yayasan Penyelenggara Terjemah/Penafsir Al-Qur'an, Depag RI, Bandung, 2006, hlm. 623

³¹Surya Dharma, *Manajemen Kinerja*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, Cet. I, 2005, hlm. 25

Proses manajemen kinerja dapat digunakan untuk mengomunikasikan dan memperkuat strategi, nilai dan norma organisasi dan mengintegrasikan sasaran individu dan organisasi. Manajemen kinerja memungkinkan individu untuk mengekspresikan pandangan mereka tentang apa yang seharusnya mereka kerjakan, arah yang akan dituju dan bagaimana seharusnya mereka dikelola. Dengan demikian, proses ini memberikan suatu cara bagaimana sasaran kerja dapat dipahami secara bersama oleh para karyawan dan manajer.³²

d. Penilaian Kinerja

Pada prinsipnya penilaian kinerja adalah merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program penilaian prestasi kerja, berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik atas SDM yang ada dalam organisasi.

Penilaian kinerja individual sangat bermanfaat bagi dinamikapertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Melalui penilaian tersebut, maka dapat diketahui bagaimana kondisi riil karyawan terlihat dari kinerja. Dengan demikian data-data ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan baik pada level makro organisasional, maupun level mikro individual.³³ Pengukuran kinerja juga berfungsi sebagai upaya mengumpulkan informasi yang dapat digunakan untuk mengarahkan upaya karyawan melalui serangkaian prioritas tertentu. Dengan

³²*Ibid*, hlm. 27

³³Ambar T. Sulistiyani dan Rosidah, *Loc. cit.*,

demikian, penilaian kinerja yang efektif sekaligus dapat memengaruhi dua hal : produktivitas dan kualitas kerja.³⁴

e. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Adapun sejumlah tujuan penilaian adalah :

- 1) Untuk mengetahui tujuan dan sasaran manajemen dan pegawai.
- 2) Memotivasi pegawai untuk memperbaiki kinerjanya.
- 3) Mendistribusikan *reward* dari organisasi/instansi yang dapat berupa penambahan gaji/ upah dan promosinya yang adil.
- 4) Mengadakan penelitian manajemen personalia.

Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan sesuatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan-kebijakan organisasi. Kebijakan-kebijakan organisasi dapat menyangkut aspek individual dan aspek organisasional. Adapun secara terperinci manfaat penilaian kinerja bagi organisasi adalah :

- 1) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.
- 2) Perbaikan kinerja
- 3) Kebutuhan latihan dan pengembangan.
- 4) Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja.
- 5) Untuk kepentingan penelitian kepegawaian.
- 6) Membantu diagnosis terhadap kesalahan disain pegawai.

Informasi penilaian kinerja tersebut oleh pimpinan dapat dipakai untuk mengelola kinerja pegawainya, dan mengungkapkan kelemahan kinerja pegawai sehingga manajer dapat menentukan tujuan maupun peringkat target yang harus diperbaiki. Tersedianya informasi kinerja pegawai, sangat membantu pimpinan dalam mengambil langkah perbaikan program-program kepegawaian yang telah dibuat, maupun program-program organisasi secara menyeluruh.³⁵

³⁴Agus Dharma, *Op. cit.*, hlm 350

³⁵Ambar T. Sulistiyani dan Rosidah, *Op. cit.*, hlm. 224-225

f. Langkah Dalam Penilaian Kinerja

Proses penilaian kinerja menurut Mondy dan Noe terbagi dalam beberapa tahapan kegiatan sebagai berikut :

- 1) Identifikasi tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi dengan adanya sistem penilaian kinerja yang akan disusun. Hal ini menjadi penting karena dengan mengetahui tujuan yang ingin dicapai akan lebih memudahkan dalam menentukan desain penilaian kinerja.
- 2) Menetapkan standar yang diharapkan dari suatu jabatan, sehingga akan diketahui dimensi-dimensi apa saja yang akan diukur dalam penilaian kinerja.
- 3) Menentukan desain yang sesuai untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Penentuan desain penilaian kinerja ini harus selalu dikaitkan dengan tujuan penilaian. Hal ini karena tiap-tiap desain penilaian kinerja memiliki kelemahan dan kelebihan masing-masing.
- 4) Melakukan penilaian kinerja terhadap pegawai yang menduduki suatu jabatan. Penilaian kinerja ini dapat dilakukan oleh atasan saja, atau dengan sistem 360. Penilaian dengan sistem 360 maksudnya adalah penilaian satu pegawai dilakukan oleh atasan, rekan kerja yang seajar/setingkat, dan bawahannya.
- 5) Evaluasi terhadap sistem penilaian kinerja yang telah dilakukan juga dilaksanakan pada tahap ini. Apakah penilaian kinerja tersebut sudah dapat mencapai tujuan dari diadakannya penilaian kinerja atau belum.³⁶

³⁶Wahibur Rokhman, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Nora Media Enterprise, Kudus, Cet. I, 2011, hlm. 72-73

Gambar 2.1

Proses Penilaian Kinerja Karyawan

**B. Hasil Penelitian Terdahulu**

Beberapa penelitian terdahulu, diantaranya sebagai berikut:

1. Erlis Milta Rin Sondole, Olivia Syanne Nelwan dan Indrie Debbie Palandeng (2015), tentang “Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pertamina (Persero) Unit Pemasaran VII, Terminal BBM Bitung”. Dari hasil penelitian diperoleh bahwa:
 - a. Disiplin kerja, motivasi dan pengawasan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Pertamina (Persero) Unit Pemasaran VII Terminal BBM Bitung.
 - b. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Pertamina (Persero) Unit Pemasaran VII Terminal BBM Bitung.
 - c. Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Pertamina (Persero) Unit Pemasaran VII Terminal BBM Bitung.
 - d. Pengawasan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Pertamina (Persero) Unit Pemasaran VII Terminal BBM Bitung.³⁷

³⁷ Erlis Milta Rin Sondole, *et.al*, “Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pertamina (Persero) Unit Pemasaran VII, Terminal BBM

2. Emi Nursanti, Naili Farida dan Widayanto (2014), tentang “Pengaruh Rotasi Kerja, Pengawasan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Manfaat Group Kabupaten Semarang (Studi Kasus Pada Karyawan Pabrik Bagian Produksi Tepung)”. Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh yang juga telah dibahas pada bab sebelumnya, maka dapat dihasilkan kesimpulan yaitu pengawasan kerja sangat penting dilakukan untuk mengurangi tingkat kesalahan dalam bekerja. Hasil ini membuktikan bahwa karyawan yang diawasi oleh supervisor selama bekerja memiliki motivasi kerja yang baik karena karyawan memiliki keinginan untuk menunjukkan dirinya.³⁸
3. Asmawar, Mukhlis Yunus dan Amri (2014), tentang “Pengaruh Kompensasi dan Pengawasan Pimpinan Terhadap Disiplin dan Dampaknya Pada Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Kesehatan Kabupaten Aceh Jaya”. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa :
 - a. Terdapat pengaruh langsung kompensasi dan pengawasan pimpinan secara simultan dan parsial terhadap disiplin pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Aceh Jaya.
 - b. Terdapat pengaruh disiplin pegawai terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Aceh Jaya.
 - c. Terdapat pengaruh langsung kompensasi dan pengawasan pimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Aceh Jaya.
 - d. Kompensasi dan pengawasan pimpinan secara tidak langsung dapat mempengaruhi kinerja pegawai melalui disiplin pegawai.

Bitung”, Jurnal EMBA, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen Universitas Sam Ratulangi Manado, Vol. 3, No. 3, September 2015, hlm. 658

³⁸Emi Nursanti, *et. al.*, ”Pengaruh Rotasi Kerja, Pengawasan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Manfaat Group Kabupaten Semarang (Studi Kasus Pada Karyawan Pabrik Bagian Produksi Tepung)”, Jurnal Skripsi, Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro, 2014, hlm. 8

Berdasarkan temuan peneliti hipotesis yang menyatakan “Kompensasi dan pengawasan pimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Aceh Jaya” diterima.³⁹

4. Sentot Iskandar dan Gredi Granada Sembada (2012), tentang “Pengaruh Beban Kerja, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bank BJB Cabang Padalarang”. Berdasarkan hasil pengumpulan dan pengolahan data, pengujian hipotesis serta pembahasan hasil penelitian, maka :

a. Beban kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai bank bjb cabang Padalarang. Artinya beban kerja yang dirasakan dapat menentukan perilaku kerja atau kinerja pegawai bank bjb cabang Padalarang.

b. Beban kerja, motivasi dan kepuasan kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai bank bjb cabang Padalarang. Artinya beban kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja secara bersama-sama dapat memberikan perubahan-perubahan kinerja pegawai bank bjb cabang Padalarang.⁴⁰

5. Anggit Astianto dan Heru Suprihadi (2014), tentang “Pengaruh Stres Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Surabaya”. Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat diambil beberapa simpulan yang nantinya dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan, yaitu :

a. Dari hasil perhitungan didapatkan model regresi linear berganda

$$Y = 3,873 - 0,160 SK + 0,157 BK$$

³⁹Asmawar, *et.al*, “Pengaruh Kompensasi dan Pengawasan Pimpinan Terhadap Disiplin dan Dampaknya Pada Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Kesehatan Kabupaten Aceh Jaya”, Jurnal Manajemen Pasca Sarjana Universitas Syiah Kuala, Fakultas Ekonomi Universitas Syiah Kuala, Vol. 3, No. 1, Februari 2014, hlm. 15-16

⁴⁰Sentot Iskandar dan Gredi Granada Sembada, “Pengaruh Beban Kerja, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bank BJB Cabang Padalarang”, Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Entrepreneurship, STIE Pasundan Bandung, Vol. 6, No. 1, April 2012, hlm. 36

Dari model regresi linier berganda tersebut diketahui adanya pengaruh stres kerja (SK) dan beban kerja (BK) terhadap kinerja karyawan (KK) yang dilihat dari koefisien regresi $\neq 0$.

- b. Berdasarkan hasil uji F diketahui bahwa taraf signifikansi $< 0,05$ yaitu 0,000, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa stres kerja (SK) dan beban kerja (BK) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (KK). Hal ini berarti bahwa stres kerja dan beban kerja merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan PDAM Surabaya
- c. Dari pengujian dengan uji t diketahui bahwa stres kerja (SK) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (KK). Hal ini dibuktikan dengan uji t yang menunjukkan nilai signifikansi 0,047 lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian stres kerja dapat membantu karyawan PDAM Surabaya untuk mengerahkan segala sumber dayanya dalam memenuhi berbagai persyaratan atau kebutuhan pekerjaannya.
- d. Dari pengujian dengan uji t diketahui bahwa beban kerja (BK) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (KK). Hal ini dibuktikan dengan uji t yang menunjukkan nilai signifikansi 0,005 lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian meskipun tugas yang diberikan kepada karyawan PDAM Surabaya terlalu berlebihan, karyawan PDAM Surabaya tetap merasa senang dengan pekerjaannya.
- e. Dari hasil pengujian dengan uji t juga dapat diketahui bahwa variabel yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan adalah beban kerja karena mempunyai nilai signifikansi yang lebih kecil dari pada variabel stres kerja.⁴¹

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu yang telah dipaparkan, penulis belum menemukan penelitian yang secara khusus membahas tentang pengaruh

⁴¹ Anggit Astianto dan Heru Suprihadi, "Pengaruh Stres Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Surabaya", *Jurnal Ilmu & Riset Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya*, Vol. 3, No. 7, 2014, hlm. 16

pengawasan dan beban kerja terhadap kinerja karyawan. Pada umumnya penelitian yang ada hanya membahas tentang motivasi, kompensasi ataupun disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

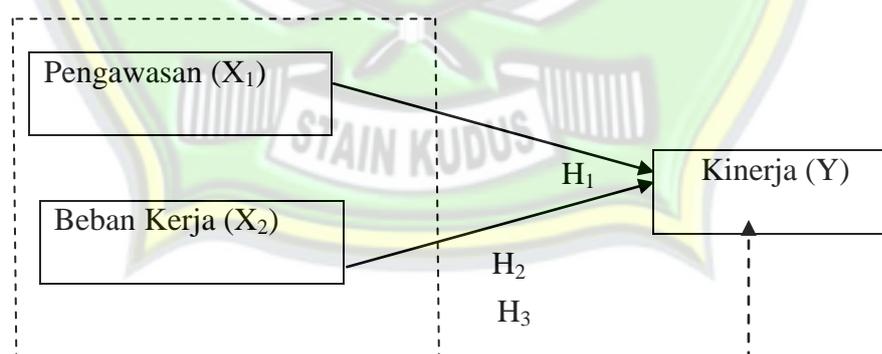
C. Kerangka Berpikir

Kerangka berfikir merupakan sintesa tentang hubungan antara variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan. Berdasarkan teori-teori yang telah dideskripsikan tersebut, selanjutnya dianalisis secara kritis dan sistematis, sehingga menghasilkan sintesa tentang hubungan antar variabel yang diteliti. Sintesa tentang hubungan variabel tersebut, selanjutnya digunakan untuk merumuskan hipotesis.⁴²

Kerangka penelitian ini menggambarkan pengaruh dua variabel independen yaitu pengawasan dan beban kerja terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan konveksi “Lida Jaya”.

Berdasarkan tinjauan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun kerangka pemikiran sebagai berikut :

Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran



Keterangan :

———— = Uji Secara Parsial

- - - - = Uji Secara Simultan

⁴²Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*, ALFABETA, Bandung, 2008, hlm. 89

D. Hipotesis Penelitian

Secara etimologis, hipotesis dibentuk dari dua kata, yaitu kata *hypo* dan kata *thesis*. *Hypo* berarti kurang dan *thesis* adalah pendapat. Kedua kata itu kemudian digunakan secara bersama menjadi *hypothesis* dan penyebutan dalam dialek Indonesia menjadi hipotesa kemudian berubah menjadi hipotesis yang maksudnya adalah suatu kesimpulan yang masih kurang atau kesimpulan yang masih belum sempurna. Pengertian ini kemudian diperluas dengan maksud sebagai kesimpulan penelitian yang belum sempurna, sehingga perlu disempurnakan dengan membuktikan kebenaran hipotesis itu melalui penelitian. Pembuktian itu hanya dapat dilakukan dengan menguji hipotesis dimaksud dengan data di lapangan.⁴³

Selain itu, hipotesis adalah pernyataan atau dugaan sementara yang diungkapkan secara deklaratif. Pernyataan atau dugaan diformulasikan dalam bentuk variabel agar bisa diuji secara empiris.⁴⁴ Berdasarkan landasan teori dan kerangka pemikiran teoritis di atas, maka dapat di rumuskan beberapa hipotesis sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh antara pengawasan terhadap kinerja

Pengawasan adalah proses untuk “menjamin” bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Erlis Milta Rin Sondole, Olivia Syanne Nelwan, dan Indrie Debbie Palandeng (2015), yang berjudul “Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pertamina (Persero) Unit Pemasaran VII, Terminal BBM Bitung” bahwa dari hasil penelitian variabel Disiplin kerja, motivasi dan pengawasan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Pertamina (Persero) Unit Pemasaran VII Terminal BBM Bitung.

Berdasarkan uraian di atas maka berpengaruh pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

⁴³Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, Kencana, Jakarta, Ed. II, Cet. VIII, 2014, hlm. 85

⁴⁴Murti Sumarni dan Salamah Wahyuni, *Metodologi Penelitian Bisnis*, ANDI OFFSET, Yogyakarta, 2006, hlm. 32

H_1 : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pengawasan sebagai variabel (X_1) terhadap kinerja (Y) di konveksi Lida Jaya.

2. Terdapat pengaruh antara beban kerja terhadap kinerja

Beban Kerja adalah suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan kerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Anggit Astianto dan Heru Suprihhadi (2014), yang berjudul “Pengaruh Stres Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Surabaya” bahwa dari hasil pengujian dengan uji t diketahui bahwa beban kerja (BK) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (KK). Hal ini dibuktikan dengan uji t yang menunjukkan nilai signifikansi 0,005 lebih kecil dari 0,05. Dari hasil pengujian dengan uji t juga dapat diketahui bahwa variabel yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan adalah beban kerja karena mempunyai nilai signifikansi yang lebih kecil dari pada variabel stres kerja.

Berdasarkan uraian di atas maka berpengaruh pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

H_2 : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara beban kerja sebagai variabel (X_2) terhadap kinerja (Y) di konveksi Lida Jaya.

3. Terdapat pengaruh antara pengawasan dan beban kerja terhadap kinerja

Pengawasan adalah proses untuk “menjamin” bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai sedangkan beban kerja adalah suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan kerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi dan kinerja adalah serangkaian hasil yang diperoleh selama periode waktu tertentu. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Sentot Iskandar dan Gredi Granada Sembada (2012), tentang “Pengaruh Beban Kerja, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bank BJB Cabang Padalarang” berdasarkan hasil pengumpulan data, pengujian hipotesis serta pembahasan hasil penelitian, beban kerja, motivasi dan kepuasan kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai bank bjb cabang Padalarang. Artinya beban kerja,

motivasi kerja dan kepuasan kerja secara bersama-sama dapat memberikan perubahan-perubahan kinerja pegawai bank bjb cabang Padalarang.

Berdasarkan uraian di atas maka berpengaruh pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

H₃ : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pengawasan sebagai variabel (X₁) dan beban kerja sebagai variabel (X₂) terhadap kinerja (Y) di konveksi Lida Jaya.

