

## BAB II

### LANDASAN TEORI, KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS

#### A. Kinerja

##### 1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu (amstron dan Baron 2010:15).

Tika (2012:121) mendefinisikan kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan dalam organisasi dalam periode waktu tertentu. Kinerja merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa. Informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kinerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Akan tetapi dalam kenyataannya banyak organisasi yang justru kurang atau bahkan tidak jarang ada yang mempunyai informasi tentang kinerja dalam organisasinya. Sedangkan menurut mangkunegara (2009:9) bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Beberapa pengertian tersebut dapat dipahami bahwa kinerja adalah kemampuan yang dilakukan untuk mencapai hasil kerja yang diharapkan bersama kearah tercapainya tujuan lembaga atau perusahaan dalam periode tertentu.

## **2. Langkah-langkah dalam menilai kinerja**

Menurut Arsyad (2010:65) ada beberapa langka dalam menilai kinerja pegawai yaitu:

- a. Memberikan batasan pekerjaan pegawai
- b. Bagaimana pekerjaan itu dilakukan menetapkan ukuran kinerja, dan atasan perlu berusaha untuk menghilangkan rintangan pegawai nterhadap pekerjaan yang telah diberikan kepadanya.
- c. Memonitor kinerja dengan memberikan umpan balik yang terus menerus, hal ini dilakukan agar tidak terkesan mencari kesalahan
- d. Meninjau kembali kinerja secara resmi dapat dilakukan ada akhir tahun dengan cara kerja pada periode terhadap kinerja pegawai dan membuat rencana kerja pada metode periode berikutnya.

Menurut Halsey (2010:181) ada beberapa hal yang perlu dinilai dan diukur melihat kinerja pegawai yaitu:

- a. Penilaian prestasi (performance raining)
- b. Penilaian jasa (merit raiting)
- c. Penilaian pegawai (Employee apparasial)
- d. Penilaian dinas (Servis raiting)

Kinerja sangat erat hubungannya dengan produktivitas indivindu, latihan dan pengembangan perencanaan karir atau kenaikan pangkat serta pengupahan. Oleh karena itu informasi secara rutin kinerja seorang pegawai turut serta menentukan kebijakan dibidang perkantoran.

## **3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja**

- a. Efektivitas dan efisiensi  
bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh menyatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai

sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien (Prawirosentono,2011:27)

- b. Otoritas (wewenang)  
otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya (Prawirosentono, 2011: 27). Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.
- c. Disiplin  
disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku (Prawirosentono,2011:27). Jadi, disiplin pegawai adalah kegiatan pegawai yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana ia bekerja.
- d. Inisiatif  
inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

#### **4. Indikator Kinerja Pegawai**

Menurut Agus Dharma (2012 : 24) mengemukakan bahwa indikator kinerja sebagai berikut :

- a. Kualitas; kualitas kerja diukur dengan prestasi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.
- b. Kuantitas; merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu; merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.
- d. Efektivitas; merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga,uang,teknologi,bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e. Kemandirian; merupakan tingkat seseorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja, merupakan suatu tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggungjawab pegawai pegawai terhadap kantor.

## **B. Pengawasan**

### **1. Pengertian pengawasan**

Pengertian pengawasan menurut Stoner, Freeman, dan Gilbert (2009:317) dimana menurut mereka *Control* adalah *the process of ensuring that actual activities conform the planned activities*. Jadi, pengawasan adalah proses untuk memastikan bahwa segala aktivitas yang terlaksana sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Dan Menurut Guntur dkk (2012:89) mengatakan bahwa pengawasan adalah sebagai keseluruhan kegiatan membandingkan, mengukur apa yang sedang atau sudah dilaksanakan dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya dengan kriteria, norma dan standar.

Sedangkan Menurut Halsey (2011:8) pengawasan ialah memilih orang yang tepat untuk tiap pekerjaan, menimbulkan minat terhadap pekerjaannya pada tiap-tiap orang dan mengajarkan bagaimana ia harus melakukan pekerjaannya mengukur dan menilai hasil kerjanya untuk mendapat keyakinan apakah pekerjaan itu telah dipahami dengan wajar, mengadakan koreksi-koreksi bilamana perlu dan memindahkan orang pada pekerjaannya yang lebih sesuai atau memberhentikan mereka yang ternyata tidak dapat bekerja dengan baik. Memuji bila ia selayaknya mendapat pujian dan memberi penghargaan atas kerja keras yang baik.

Menurut Manullang (2010:127), pengawasan dapat diartikan sebagai suatu proses untuk menetapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilai dan bila perlu dikoreksidengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula. Tujuan utama dari pengawasan ialah mengusahakan apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Untuk dapat merealisasikan tujuan utama tersebut, maka pengawasan pada taraf

pertama bertujuan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang telah telah dikeluarkan dan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan serta kesulitan-kesulitan yang dihadapi. Ada dua prinsip pokok yang merupakan suatu *kondition sine qua non* bagi suatu sistem pengawasan yang efektif ialah adanya rencana tertentu dan adanya pemberian instruksi-instruksi serta wewenang kepada bawahannya.

Dari beberapa diatas dapat disimpulkan pengertian pengawasan yaitu suatu proses dalam aktifitas yang sesuai dengan rencana untuk menetapkan pekerjaan, menilai dan dikoreksi agar pelaksanaan sesuai dengan harapan.

## 2. Jenis-jeni pengawasan

Ada empat macam dasar penggolongan jenis pengawasan (Manullang 2010:131) yaitu:

- a. Waktu pengawasan  
Berdasarkan bila pengawasan dilakukan maka macam-macam pengawasan itu dibedakan atas:
  - Pengawasan preventif dimaksudkan pengawasan dilakukan sebelum terjadinya penyelewengan .
  - Pengawasan repressif dimaksudkan pengawasan setelah rencanadijalankan dengan kata lain diukur hasil-hasil yang dicapai dengan alat pengukur standar yang telah ditentukan terlebih dahulu.
- b. Objek pengawasan  
Berdasarkan objek pengawasan dapat dibedakan atas pengawasan bidang-bidang sebagai berikut:
  - Produksi
  - Keuangan
  - Waktu dan
  - Manusia dengan kegiatan-kegiatannya.
- c. Subjek pengawasan  
Bilamana pengawasan itu dibedakan atas dasar penggolongan siapa yang mengadakan pengawasan, maka pengawasan dapat dibedakan atas:
  - Pengawasan inter

Dimaksud pengawasan yang dilakukan oleh atasan dari petugas bersangkutan, oleh karena itu pengawasan semacam ini disebut juga pengawasan .

- Pengawasan ekstern  
Suatu pengawasan disebut pengawasan ekstern, bilamana orang yang melakukan pengawasan itu adalah orang-orang diluar organisasi.
- d. Cara mengumpulkan fakta-fakta guna pengawasan  
Berdasarkan cara bagaimana mengumpulkan fakta-fakta guna pengawasan, maka pengawasan itu dapat digolongkan atas:
  - Personal observation (personal inspection)  
Peninjauan personal observation adalah mengawasi dengan jalan meninjau secara pribadi sehingga dapat dilihat sendiri pelaksanaan pekerjaan.
  - Oral report (laporan lisan)  
Dengan cara ini pengawasan dilakukan dengan mengumpulkan fakta-fakta melalui laporan lisan yang diberikan bawahan.
  - Written Report (laporan tulisan)  
Laporan tulisan merupakan suatu pertanggungjawaban kepada atasan mengenai pekerjaan yang dilaksanakannya sesuai dengan instruksi tugas yang diberikan atasannya.
  - Control by Exception  
Pengawasan yang berdasarkan kekecualian adalah suatu sistem pengawasan dimana pengawasan itu ditunjukkan kepada soal-soal kekecualian, jadi pengawasan hanya dilakukan bila diterimalaporan yang menunjukkan adanya peristiwa-peristiwa yang istimewa.

### **3. Faktor-faktor yang mempengaruhi pengawasan**

Faktor-faktor yang mempengaruhi pengawasan Menurut Mulyadi,(2009:772)

- a. Perubahan yang selalu terjadi baik dari luar maupun dari dalam organisasi
- b. Kompleksitas organisasi memerlukan pengawasan formal karena adanya desentralisasi kekuasaan
- c. Kesalahan/penyimpangan yang dilakukan anggota organisasi memerlukan pengawasan.

#### 4. Indikator Pengawasan Pegawai

Menurut Pandoyo (2010:145) Indikator Pengawasan Pegawai adalah sebagai berikut :

- a. Menentukan ukuran(pedoman Baku standart)  
Pelaksanaan/perencanaan tahap pertama dalam pengawasan adalah menetapkan ukuran standart pelaksanaan, standart mengandung arti sebagai suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai patokan untuk penilaian hasil-hasil.
- b. Mengadakan penilaian atau pengukuran terhadap pekerjaan yang sudah dikerjakan yaitu suatu penilaian yang dilakukan oleh pengawasan dengan melihat hasil kerjanya dan laporan tertulisnya.
- c. Membandingkan antara pelaksanaan pekerjaan dengan ukuran atau pedoman baku yang ditetapkan untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi saat bekerja.
- d. Mengadakan perbaikan atau pembetulan atas penyimpangan yang terjadi saat bekerja, sehingga pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan apa yang direncanakan. Melalui tindakan koreksi/perbaikan bila hasil analisa menunjukkan adanya tindakan koreksi, tindakan ini harus diambil.

### C. Manajemen Kerja

#### 1. Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan alat untuk pencapaian tujuan yang diinginkan.

Manajemen yang tepat akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, masyarakat. Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diaturnya berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu (Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan, Pengendalian). Jadi, manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Adapun unsur-unsur manajemen itu terdiri dari *Men, Money, Method, Materials, Machinedan Market* yang disingkat 6M. Dalam suatu organisasi atau perusahaan, karena manajemen merupakan “alat” dan

“wadah” (tempat) untuk mengatur 6M dan semua aktivitas proses perusahaan dalam mencapai tujuannya. Walaupun manajemen hanya merupakan alat saja, tetapi harus diatur sebaik-baiknya, karena jika manajemen ini tepat maka tujuan optimal dapat diwujudkan, pemborosan terhindari, dan semua potensi yang dimiliki akan lebih bermanfaat.

Untuk lebih jelasnya pengertian manajemen ini penulis mengutip beberapa definisi sebagai berikut:

Menurut **G.R Terry** yang dikutip oleh **Kartono (2011:168)** dalam bukunya “Pemimpin dan Kepemimpinan” menyatakan bahwa : “Manajemen adalah penyelenggaraan usaha penyusunan dan pencapaian hasil yang diinginkan dengan menggunakan upaya-upaya kelompok, terdiri atas penggunaan bakat-bakat dan sumber daya manusia”.

Menurut **Mary Parker Follet** manajemen adalah : “Suatu seni untuk melaksanakan suatu pekerjaan melalui orang lain. Definisi dari mary ini mengandung perhatian pada kenyataan bahwa para manajer mencapai suatu tujuan organisasi dengan cara mengatur orang-orang lain untuk melaksanakan apa saja yang perlu dalam pekerjaan itu, bukan dengan cara melaksanakan pekerjaan itu oleh dirinya sendiri”.

Menurut **Panji Anoraga** dalam bukunya **Manajemen Bisnis (2009:109)** mengatakan bahwa: “Manajemen adalah proses yang khas terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian yang masing-masing bidang tersebut digunakan baik ilmu pengetahuan maupun keahlian dan yang diikuti secara berurutan dalam rangka usaha mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.

Menurut **Hasibuan (2012:1)** dalam buku manajemen sumber daya manusia mengemukakan bahwa : “Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari perencanaan, pengarahan, pengendalian, melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lain secara

efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

## **2. Pengertian Manajemen Kerja**

Menurut Amstrong (2011:55) manajemen kerja adalah pendekatan strategis dan terpadu untuk menyampaikan sukses berkelanjutan pada organisasi dengan memperbaiki kinerja karyawan yang bekerja di dalamnya dan dengan mengembangkan kemampuan tim dan kontributor individu.

Ruky (2011:55) mengumpulkan beberapa definisi manajemen kinerja. Beberapa definisi manajemen kerja yang berhasil disimpulkannya antara lain:

- a. Manajemen kerja adalah usaha atau kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan perusahaan untuk mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan.
- b. Manajemen kerja adalah seluruh kegiatan yang dilakukan dalam sebuah proses manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan atau pengarahan, dan pengevaluasian hasilnya.
- c. Manajemen kerja adalah program yang dimulai dengan menetapkan tujuan dan sasaran yaitu kinerja dalam bentuk apa dan seperti bagaimana yang ingin dicapai.

Sedangkan menurut Udekusuma (2011:56), Manajemen kerja adalah suatu proses manajemen yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu sedemikian rupa, sehingga baik tujuan individu maupun tujuan perusahaan dapat bertemu.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa Manajemen Kinerja merupakan rangkaian kegiatan yang dimulai dari perencanaan kinerja, pemantauan atau peninjauan kinerja, penilaian kinerja dan tindak lanjut berupa pemberian penghargaan dan hukuman.

### 3. Tujuan Manajemen Kerja

Menurut Udekusuma (2011:56) secara umum manajemen kinerja memiliki tiga tujuan yaitu:

- a. Tujuan strategik  
Mengaitkan kegiatan pegawai dengan tujuan organisasi. Pelaksanaan strategi tersebut perlu mendefinisikan hasil yang akan dicapai, perilaku, karakteristik pegawai yang dibutuhkan untuk melaksanakan strategi, mengembangkan pengukuran dan sistem *feedback* terhadap kinerja pegawai.
- b. Tujuan Administratif  
Menggunakan informasi manajemen kinerja khususnya evaluasi kinerja untuk kepentingan keputusan administratif, penggajian, promosi, pemberhentian pegawai dan lain-lain.
- c. Tujuan pengembangan  
Dapat mengembangkan kapasitas pegawai yang berhasil dibidang kerjanya, pemberian training bagi yang berkinerja yang tidak baik, atau penempatan yang lebih cocok.
- d. Tujuan khusus manajemen kerja  
Memperoleh peningkatan kinerja suistainable, meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan, memungkinkan individu untuk mengembangkan kemampuan, meningkatkan kepuasan kerja dan mencapai potensi pribadi yang bermanfaat bagi individu dan organisasi.

Tujuan Peningkatan Kinerja Karyawan Secara umum tujuannya adalah:

- a. Untuk memenuhi kebutuhan perusahaan yang menginginkan hasil kerja yang bermutu.
- b. Untuk meningkatkan kemampuan system perusahaan agar efektif, efisien dan bermutu.
- c. Untuk membantu karyawan dalam mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja maupun kepribadiannya.

### 4. Fungsi Manajemen dan sebagai Indikator Manajemen Kerja

Menurut George R Terry dikutip oleh Kartono (2011:169) Fungsi utama manajemen sekaligus sebagai Indikator Manajemen Kerja ada empat, yaitu *planning*, *organizing*, *actuating* dan *controlling*, biasa disingkat fungsi manajemen POAC.

**a. *Planning* (Fungsi Perencanaan)**

Fungsi *planning* meliputi pengaturan tujuan dan mencari cara bagaimana untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam fungsi perencanaan kita harus memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber daya yang dimiliki. Perencanaan dilakukan untuk menentukan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Selain itu juga harus direncanakan cara dan metode terbaik untuk memenuhi tujuan tersebut.

Manajer mengevaluasi berbagai rencana alternatif sebelum mengambil tindakan. Setelahnya akan dilihat apakah rencana yang dipilih cocok dan dapat digunakan untuk memenuhi tujuan perusahaan. Perencanaan menjadi proses terpenting dari semua fungsi manajemen. Tanpa adanya perencanaan maka fungsi-fungsi yang lainnya tidak akan dapat berjalan. Hal-hal yang dilakukan dalam fungsi *planning*/perencanaan

- 1) Menetapkan arah dan tujuan perusahaan
- 2) Menentukan sumber daya yang akan digunakan
- 3) Menyusun langkah dan metode untuk mencapai tujuan
- 4) Menetapkan standar kesuksesan dalam berjalannya perusahaan

Manfaat fungsi perencanaan

- 1) Mempermudah pelaksanaan tugas agar tepat dan terfokus ke arah tujuan yang ditetapkan
- 2) Menghindari kesalahan yang mungkin akan terjadi
- 3) Memudahkan proses pengawasan karena sudah direncanakan
- 4) Menjadi pedoman dasar dalam menjalankan aktivitas di masa mendatang.

**b. *Organizing* (Fungsi Pengorganisasian)**

Fungsi *organizing* dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Lebih detailnya berarti proses mengelompokkan semua orang, alat, tugas tanggung-jawab dan wewenang yang dimiliki hingga memunculkan kesatuan yang bisa digerakkan dalam mencapai tujuan.

Pengorganisasian akan mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas yang telah dibagi-bagi. Aspek utama lain dari *organizing* adalah pengelompokan kegiatan ke departemen atau beberapa subdivisi lainnya. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan cara menentukan tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakannya, bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan, siapa yang bertanggung jawab atas tugas tersebut dan pada tingkatan mana keputusan harus diambil.

Hal-hal yang dilakukan dalam fungsi organizing/pengorganisasian

- 1) Membagi dan menetapkan tugas dan prosedur yang dibutuhkan untuk operasional perusahaan
- 2) Menetapkan struktur perusahaan beserta wewenang dan tanggungjawabnya
- 3) Merekrut, menyeleksi, melatih dan mengembangkan tenaga kerja yang dibutuhkan
- 4) Menempatkan tenaga kerja pada posisi yang paling tepat dan sesuai kemampuan

Manfaat fungsi pengorganisasian

- 1) Menghasilkan pembagian tugas yang sesuai dengan kondisi dan kebutuhan
- 2) Menciptakan spesialisasi saat menjalankan tugas
- 3) Memperjelas struktur perusahaan dari atas sampai bawah
- 4) Mengetahui tugas dan tanggungjawab masing-masing yang akan dijalankan.

**c. *Actuating* (Fungsi Pelaksanaan)**

Fungsi *actuating* meliputi pelaksanaan kerja dan tugas yang diberikan. Perencanaan dan pengorganisasian yang baik kurang berarti bila tidak diikuti dengan pelaksanaan kerja. Untuk itu maka dibutuhkan kerja keras, kerja cerdas dan kerjasama antar semua anggota.

Semua sumber daya manusia yang ada harus dioptimalkan untuk mencapai visi, misi dan program kerja organisasi. Pelaksanaan kerja harus sejalan dengan rencana kerja yang telah disusun. Setiap SDM harus bekerja sesuai dengan tugas, fungsi, keahlian dan kompetensi masing-masing yang telah ditetapkan.

Hal-hal yang dilakukan dalam fungsi *actuating*/pelaksanaan

- 1) Melaksanakan tugas dan kerja yang telah diberikan
- 2) Memberi tugas serta penjelasan secara rutin tentang pekerjaan
- 3) Menjelaskan semua kebijakan yang sudah ditetapkan
- 4) Memastikan tanggungjawab yang diberikan telah dikerjakan

Manfaat fungsi pelaksanaan

- 1) Tiap pekerjaan bisa terselesaikan dengan terorganisir
- 2) Tiap tugas dan pekerjaan dapat dipantau dengan jelas
- 3) Tiap pekerja memiliki tugas dan arahan yang pasti dan sesuai

**d. *Controlling* (Fungsi pengendalian)**

Fungsi *controlling* meliputi kegiatan dalam menilai suatu kinerja yang berdasarkan pada standar yang sudah dibuat perubahan atau suatu

perbaikan jika dibutuhkan. Pengontrolan dibutuhkan agar pekerjaan berjalan sesuai dengan visi, misi, aturan dan program kerja perusahaan.

Media pengendalian pun bervariasi, bisa dalam bentuk supervisi, pengawasan, inspeksi hingga audit. Yang terpenting terjadi pengawasan pada hal-hal menyimpang agar diketahui lebih dini dan bagaimana tugas-tugas dapat diselesaikan tepat waktu.

Hal-hal yang dilakukan dalam fungsi *controlling*/ pengendalian

- 1) Melakukan evaluasi keberhasilan dalam proses mencapai tujuan sesuai indikator yang ditetapkan
- 2) Memastikan tiap penyimpangan yang terjadi sudah diatasi sejak dini
- 3) Memberi alternatif solusi atas masalah yang terjadi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan
- 4) Menentukan arahan selanjutnya jika tugas sudah diselesaikan

Manfaat fungsi pengendalian

- 1) Tugas dapat diselesaikan tepat waktu dengan baik
- 2) Penyimpangan yang terjadi bisa diatasi sejak dini dengan cepat
- 3) Tujuan perusahaan dapat dicapai sesuai indikator yang ditetapkan.

## 5. Prinsip Manajemen Kerja

Dalam buku yang berjudul “*Administration Industrielle et Generale*” yang ditulis oleh Henry Fayol (2010:188), seorang spesialis manajemen dan administrasi dari Perancis, mengatakan sedikitnya ada sekitar 14 prinsip umum dalam manajemen. Berikut penjelasannya :

- a. *Division of Work* (Pembagian Kerja)
 

Dalam manajemen, pekerjaan patut dibagi menjadi faktor-faktor yang lebih kecil atau di spesialisasi supaya hasil hasilnya meningkat seiring dengan peningkatan kesanggupan dan keahlian pada tugas yang diembannya.
- b. *Authority & Responsibility* ( Keseimbangan wewenang dan tanggung jawab)
 

Para Manager memiliki wewenang dalam memerintah bawahan untuk mengerjakan atau tidak mengerjakan sesuatu. Diperhatikan karyawan diberi wewenang untuk mengerjakan suatu pekerjaan. Perlu diingat, wewenang berasal dari suatu tanggung jawab. Tiap dari itu, wewenang dan tanggung jawab patut seimbang, makin besar wewenangnya makin besar pula pertanggungjawabannya.
- c. *Dicipline* (Disiplin)

Dalam sebuah organisasi atau perusahaan, disiplin yaitu hal yang sangat penting dan berdampak dalam kemajuan perusahaan. Kedisiplinan yaitu dasar dari keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasinya.

d. *Unity of Command* (Kesatuan Perintah)

Kesatuan instruksi yaitu sebuah prinsip dimana tidak dibiarkan adanya dua pimpinan yang memberikan instruksi ke bawahannya, maksudnya yaitu dalam sebuah organisasi atau perusahaan besar orang yang bertugas untuk memberikan instruksi terhadap bawahannya patut satu orang saja, karena bila lebih dari satu yang memberikan instruksi karenanya bisa dipastikan pekerjaannya bakal acak-acakan karena tidak bisa fokus.

Dalam mengerjakan pekerjaan, para pekerja harusnya melihat prinsip prinsip kesatuan instruksi supaya pekerjaan bisa dikerjakan dengan bagus. Diperhatikan karyawan patut mengenal terhadap siapa ia patut bertanggungjawab yang layak dengan kewenangan yang didapatnya.

Perintah yang diberi manajer lain terhadap karyawan yang sama bisa menyebabkan rusaknya wewenang dan tanggungjawab serta pembagian kerja. Tiap dari itu, sebaiknya, pekerja hanya memiliki satu atasan tanpa ada instruksi dari yang lain.

e. *Unity of Directions* (Kesatuan Elemen)

Kesatuan Elemen yaitu salah satu prinsip manajemen yang dimana tiap kelompok pekerjaan yang memiliki tujuan yang sama, patut memiliki satu rencana dan hanya dipimpin oleh satu manajer saja. Upah dibedakan, dengan unity of command yang berkaitan dengan jalannya fungsi personalia meski unity of direction berkaitan dengan struktur.

Dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawab, pekerja perlu dituntun menuju sasarannya. Kesatuan nasihat ini berkaitan dengan pembagian kerja. Prinsip kesatuan nasihat juga bergantung terhadap kesatuan instruksi.

f. *Subordination of Individual Interest to General Interest* (Subordinasi Kepentingan Perseorangan terhadap Kepentingan Menurut)

Prinsip ini mengucapakan bahwa tiap karyawan telah selayaknya mengabdikan terhadap perusahaan atau organisasi. Prinsip ini seperti prasyarat yang penting supaya pekerjaan berjalan dengan bagus dan lancar.

Prinsip ini terjadi ketika karyawan memiliki kesadaran bahwa kepentingan pribadinya sesungguhnya tergantung pada sukses atau tidaknya kepentingan organisasi. Prinsip manajemen ini bisa terbentuk bila karyawan merasa bersuka cita dan nyaman dalam berprofesi.

g. *Pemberian Perintah Pegawai*

Menurut Henry Fayol, prinsip ini yaitu pemberian bayaran dan sistem pembayaran yang adil serta memberi kepuasan yang maksimal terhadap para pegawai. Dengan mengaplikasikan sistem bayaran atau gaji yang memuaskan nantinya bisa menstimulasi pegawai supaya berprofesi lebih rajin dan bersemangat.

- h. *Centralitation* (Pemusatan)  
Prinsip pemusatan mengemukakan bahwa seluruh organisasi atau perusahaan patut memiliki pusat. Maksudnya yaitu, sebuah perusahaan patut memiliki pusat yang terang untuk menampilkan sampai batas mana kewenangan itu di prioritaskan atau dibagi pada suatu organisasi perusahaan.  
Tanggungjawab yang paling besar di sebuah organisasi berada pada orang yang mengendalikan kewenangan tertinggi atau pucuk pimpinan (manajer). Pemusatan ini juga berfungsi sebagai bentuk usaha untuk memberikan kejelasan instruksi dan untuk menghindari adanya simpang siur kewenangan dan tanggungjawab.
- i. *Chain of Command* (Hierarki/Rangkaian Perintah)  
Rangkaian Perintah yaitu prinsip manajemen yang mewajibkan instruksi dari atas kebawah patut selalu mengambil jarak yang terdekat. Hierarki ini dibutuhkan untuk kesatuan arah instruksi. Rantai instruksi ini berhaluan terhadap jumlah jenjang yang ada pada hierarki dari otoritas tertinggi sampai tingkat yang paling rendah pada sebuah organisasi. Garis otoritas jaraknya tidak boleh terlalu jauh.
- j. *Order* (Ketertiban)  
Prinsip ini bisa dibidang sebagai prasyarat utama karena pada biasanya tidak ada orang yang bisa berprofesi dalam keadaan kacau. Ketertiban pada suatu pekerjaan bisa terbentuk bila seluruh karyawan memiliki ketertiban dan disiplin yang tinggi.
- k. *Equity* (Keadilan)  
Prinsip keadilan menurut Henry Fayol dianggap sebagai sesuatu yang bisa menimbulkan ketaatan dan kesetiaan para karyawan dengan sistem mengkoordinasikan keadilan dan kebaikan para manajer dalam memimpin para bawahan dan memicu tumbuhnya rasa patuh terhadap kekuasaan dari atasan.
- l. *Stability of Tenure of Personnel* (Stabilitas Masa jabatan dalam Kepegawaian)  
Perputaran karyawan yang tinggi bisa menyebabkan ongkos yang tinggi dalam pengerjaan produksi, karenanya dari itu prinsip ini dikerjakan. Karyawan akan berprofesi dengan lebih bagus bila memperoleh stimulus keamanan pekerjaan dan jenjang karir yang pasti. Butuh waktu untuk seorang karyawan supaya bisa menyesuaikan diri dari jabatan atau fungsinya yang baru supaya bisa menunaikan tugas dengan bagus.

m. *Inisiatif* (Prakarsa)

Prinsip ini mengemukakan bahwa seorang pimpinan (manajer) patut cerdas dalam memberikan keputusan. Inisiatif atau prakarsa ini terhimpun dari perasaan, pikiran, skill, kehendak dan pengalaman seseorang yang nantinya akan direalisasikan.

Diperhatikan prakarsa atau inisiatif yang datang patut dihargai setinggi tingginya bila inisiatif hal yang demikian bisa memberikan nilai manfaat yang luar umum bagi organisasi sehingga karyawan yang memberi inisiatif hal yang demikian dan juga manajemen akan mendapatkan kepuasan serta materi yang setimpal.

n. *Espirit de Corps*

Espirit de corps yaitu sebuah prinsip manajemen dimana tiap pegawai patut memiliki rasa kesatuan senasib sepenangungan yang bisa menghasilkan motivasi kerja sama yang lebih bagus. Tiap kesatuan ini bisa timbul bila tiap-tiap karyawan memiliki kesadaran bahwa tiap pekerja berarti bagi pekerja yang lain dan pekerja lain sangat dibutuhkan oleh dirinya. Pemimpin yang bagus akan bisa menimbulkan motivasi kesatuan ini.

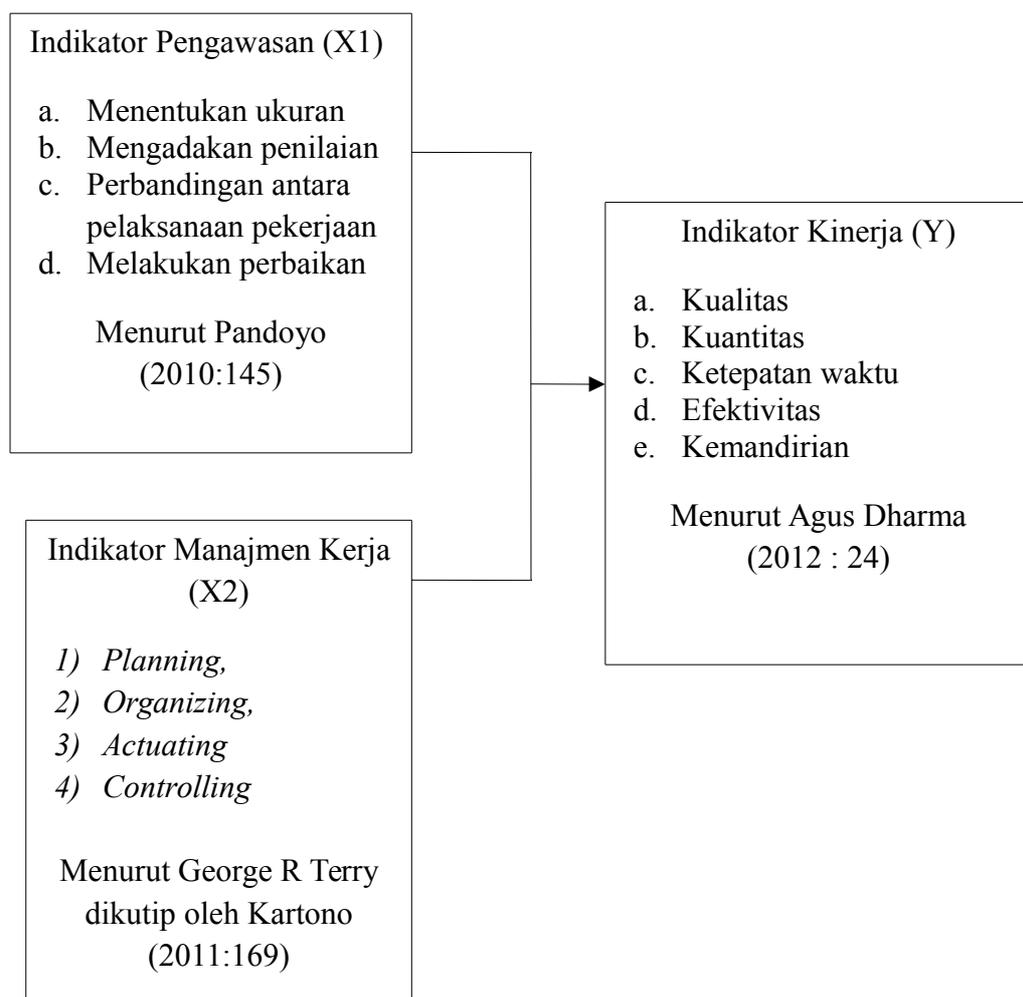
## 6. Kerangka Pemikiran

Telah diuraikan secara terperinci diatas beberapa pengertian tentang Pengawasan, manajemen kerja dan kinerja. Dapat diketahui bahwa bila suatu organisasi pegawai kerjanya kurang Pengawasan dalam melaksanakan tugasnya dan manajemen kerja yang kurang tepat, maka Kinerja pegawai akan rendah. Demikian pula sebaliknya, apabila suatu perusahaan pengawasannya cukup tinggi, dan manajemen kerjanya baik maka kinerja pegawainya akan tinggi pula.

Kerangka pemikiran merupakan penjelasan terhadap gejala yang menjadi objek permasalahan. Kerangka pemikiran dalam penelitian ini menggambarkan hubungan variabel pengawasan dan manajemen kerja

terhadap variabel kinerja pegawai Dinas Cipta Karya dan Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Lampung.

Gambar 1 Kerangka pemikiran



#### **D. Hipotesis**

Menurut Sugiono (2010:93), Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian.

Hipotesis yang dapat dibuat berdasarkan pemaparan dalam rumusan masalah dan teori adalah:

1. Ada pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Cipta Karya dan Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Lampung tahun 2019?
2. Ada pengaruh manajemen kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Cipta Karya dan Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Lampung tahun 2019?
3. Ada pengaruh pengawasan dan manajemen kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Cipta Karya dan Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Lampung tahun 2019?