

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata *manage* yang artinya mengatur. Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan seseorang atau perusahaan. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Manajemen juga dikatakan sebagai ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

Manajemen terdiri dari 6 unsur yaitu: *men, money, method, material, machine dan market*. Unsur *men* (manusia) sebagai sumber daya dalam organisasi semakin diyakini dalam kepentingannya, sehingga makin mendorong perkembangan ilmu tentang bagaimana mendayagunakan sumber daya manusia tersebut agar mencapai kondisi yang optimal, dengan bidang ilmu yang berkembang tersebut adalah manajemen sumber daya manusia

Pengertian manajemen banyak dikemukakan oleh para ahli dengan berbagai definisi yang mempunyai ragam penekanan yang berbeda. Hal ini disebabkan karena manajemen merupakan cabang ilmu sosial, sehingga batasan yang diberikan sangat tergantung pada sudut pandang para pembuat definisi tersebut menurut **Drs.H Malayu S.P Hasibuan (2011:2)** dalam bukunya yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia” mendefinisikan bahwa Manajemen adalah :

“Ilmu dan seni dalam mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu”.

Menurut **Manullang (2012:05)** pengertian manajemen adalah :

“Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan sumber daya untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.”

Menurut **G.R Terry** yang dikutip oleh **Hasibuan (2011:2)** dalam bukunya *Manajemen Dasar, Pengertian Dan Masalah manajemen* adalah :

“Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating and controlling performed to determine and accomplish stated objective by the use human being and ather resources.”

”(Manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumber-sumber lainnya.)”

Dari definisi diatas peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa manajemen adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan dalam suatu organisasi yang menggunakan sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan faktor terpenting dalam suatu perusahaan, karena suatu aktivitas perusahaan dalam mencapai tujuannya yaitu menghasilkan produk berkualitas yang mampu bersaing di pasar serta penggunaan sumber daya lainnya seperti *money, material, machine*, dan sebagainya baru dapat terlaksana apabila ada unsur manusia semua itu dikarenakan manusia merupakan faktor penting dari seluruh proses administrasi dan manajemen. Unsur *men* (manusia) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut manajemen sumber daya manusia atau disingkat MSDM yang merupakan terjemahan dari *man power management*. Manajemen yang mengatur unsur manusia ini ada yang menyebutnya manajemen kepegawaian atau manajemen personalia (*personnel management*). Persamaan dan perbedaan antara MSDM dengan manajemen personalia yaitu :

Persamaan MSDM dengan manajemen personalia adalah keduanya merupakan ilmu yang mengatur unsur manusia dalam suatu organisasi, agar

mendukung terwujudnya tujuan.

Perbedaan MSDM dengan manajemen personalia :

1. MSDM dikaji secara makro, sedangkan manajemen personalia dikaji secara mikro.
2. MSDM menganggap bahwa karyawan adalah kekayaan (asset) utama organisasi, jadi harus dipelihara dengan baik. Manajemen personalia menganggap bahwa karyawan adalah faktor produksi, jadi harus dimanfaatkan secara produktif.
3. MSDM pendekatannya secara modern, sedangkan manajemen personalia pendekatannya secara klasik.

MSDM adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Dengan demikian, fokus yang dipelajari MSDM ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja.

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan, jika peran aktif karyawan tidak diikutsertakan. Mengatur karyawan adalah sulit dan kompleks, karena mereka mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan, dan latar belakang yang heterogen yang dibawa kedalam organisasi. Karyawan tidak dapat di atur dan dikuasai sepenuhnya seperti mengatur mesin, modal, atau gedung. sedemikian rupa sehingga terwujud tujuan perusahaan, kepuasan karyawan, dan masyarakat.

MSDM adalah bagian dari manajemen. Oleh karena itu teori-teori manajemen umum menjadi pembahasannya mengenai pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Pengaturan ini meliputi masalah perencanaan (*human resource planning*), pengorganisasian, pengerahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian,

pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian tenaga kerja untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Jelasnya MSDM mengatur tenaga kerja manusia sedemikian rupa sehingga terwujud kepuasan karyawan, dan masyarakat.

Agar pengertian MSDM ini lebih jelas, di bawah ini dirumuskan dan dikutip definisi yang dikemukakan oleh para ahli. Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut **Hasibuan (2012)** adalah :

“Ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”.

Fungsi-fungsi MSDM terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian. Tujuannya ialah agar perusahaan mendapatkan rentabilitas laba yang lebih besar dari persentase tingkat bunga bank. Karyawan bertujuan mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya. Masyarakat bertujuan memperoleh barang atau jasa yang baik dengan harga yang wajar dan selalu tersedia di pasar, sedang pemerintah selalu berharap mendapatkan pajak.

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut **Flippo** yang dikutip oleh **Hasibuan (2011:11)** adalah :

“Personnel management is the planning, organizing, directing and controlling of the procurement, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to that individual, organization and societal objectives are accomplished”.

“(Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud tertujuinya tujuan perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat)”.

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut **Mangkunegara (2011:2)** adalah :

“Manajemen sumber daya manusia sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai

berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat”

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut **B. Miner dan G. Miner** yang dikutip oleh **Hasibuan (2011:11)** adalah :

“Personnel management may be defined as the process of developing, applying and evaluating policies, procedures, methods, and programs relating to the individual in the organization”.

“(Manajemen personalia didefinisikan sebagai suatu proses pengembangan, menerapkan, dan menilai kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur, metode-metode, dan program-program yang berhubungan dengan individu karyawan dalam organisasi)”.

Maka peneliti menarik kesimpulan bahwa MSDM itu adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud tertujunya tujuan perusahaan.

2.2.1 Komponen MSDM

Tenaga kerja manusia pada dasarnya dibedakan atas pengusaha, karyawan, dan pemimpin.

1. Pengusaha

Pengusaha adalah setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatan itu tidak menentu tergantung pada laba yang dicapai perusahaan tersebut.

2. Karyawan

Karyawan merupakan kekayaan utama suatu perusahaan, karena tanpa keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses, dan tujuan yang ingin dicapai. Lalu siapakah sebenarnya yang disebut karyawan itu? Karyawan adalah penjual jasa (pikiran dan tenaganya) dan mendapatkan kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Mereka wajib dan terikat untuk mengerjakan pekerjaan yang diberikan dan berhak memperoleh kompensasi sesuai dengan perjanjian. Posisi karyawan dalam suatu perusahaan dibedakan atas karyawan oprasional dan karyawan

manajerial (pimpinan) :

a. Karyawan Oprasional

Karyawan oprasional adalah setiap orang secara langsung harus mengerjakan sendiri pekerjaannya sesuai dengan perintah atasan.

b. Karyawan Manajerial

Karyawan manajerial adalah setiap orang yang berhak memerintah bawahannya untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dan dikerjakan sesuai dengan perintah. Mereka mencapai tujuannya melalui kegiatankegiatan orang lain. Karyawan manajerial ini dibedakan atas manajer lini dan manajer staf.

1. Manajer lini

Manajer lini adalah seorang pemimpin yang mempunyai wewenang lini (*line authority*), berhak dan bertanggung jawab langsung merealisasi tujuan perusahaan.

2. Manajer staf

Manajer staf adalah pemimpin yang mempunyai wewenang staf (*staff authority*) yang hanya berhak memberikan sasaran dan pelayanan untuk memperlancar penyelesaian tugas-tugas manajemen lini

2.2.2 Pelaksanaan dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia merupakan dasar dari pelaksanaan proses manajemen sumber daya manusia yang efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan. Menurut Hasibuan (2011:21) fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia, meliputi :

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagian organisasi.

c. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama. Pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengembangan

Pengembangan adalah peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan

pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerja masa kini maupun masa depan.

c. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan, Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

d. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dalam MSDM, Karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

f. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-Undang NO.12 tahun 1964.

Dari uraian mengenai fungsi-fungsi manajemen Sumber Daya Manusia di atas, dapat dijadikan suatu tahapan-tahapan yang saling berkaitan dan menunjang satu sama lain.

2.2.3 Peranan MSDM

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen. MSDM mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut :

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement*, dan *job evaluation*
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan *asas the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya. Peranan MSDM diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit.

2.2.4 Tantangan Eksternal MSDM

Setiap keputusan pemanfaatan SDM perlu memperhitungkan lingkungan eksternal, melahirkan tantangan baru, menekankan tingkat penyesuaian tenaga kerja pada eselon rendah yang disebabkan mereka merasa tidak dapat berbuat apa-apa (*incapacitated*) karena kompetensinya tidak menerima wawasan baru.

Lingkungan eksternal: perubahan teknologi, ketentuan pemerintah, sosial budaya, pasar tenaga kerja, kondisi perekonomian dan kegiatan mitra pesaing. Hal-Hal yang perlu dilakukan manajemen personalia adalah :

- a. Monitor Lingkungan adalah pengamatan cermat dan terus menerus terhadap perubahan yang terjadi. Mencari informasi dan data yang tepat, berhubungan dengan perubahan, menganalisis informasi dan mengidentifikasi berbagai perubahan.
- b. Mengevaluasi Dampak Perubahan. Kegiatan evaluasi setiap perubahan lingkungan, terhadap dampaknya pada organisasi secara langsung dan tidak langsung saat ini, jangka panjang dan diagnosis terhadap kegiatan personalia ke depan untuk tindakan antisipatif.
- c. Mengambil Tindakan yang Proaktif. Tindakan mengambil inisiatif, menyusun kegiatan personalia yang tepat sebagai persiapan adanya perubahan lingkungan.
- d. Mencari Umpan Balik Yang Tepat. Tindakan ini menemukan setiap informasi yang digunakan untuk mendorong organisasi ke arah yang lebih baik, untuk memanfaatkan peluang dari perubahan.

2.3 Pengawasan

Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang sangat berkaitan erat dengan pencapaian tujuan organisasi, sehingga pengawasan dalam organisasi apapun menjadi mutlak dilakukan. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh **Sondang P. Siagian** yang dikutip oleh **Rahardjo Adisasmita (2011:142)** yang mengatakan bahwa pengawasan adalah :

“Proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.”

Menurut **Djamaluddin Tanjung** dan **Supardan** yang dikutip oleh **Rahardjo Adisasmita (2011:142)** “Pengawasan adalah:

“Salah satu fungsi manajemen untuk menjamin agar pelaksanaan kerja berjalan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dalam perencanaan.”

Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh **Mc. Farland** seperti yang dikutip **R.Adisasmita (2011:143)** sebagai berikut:

“Control is the process by which an executive gets the performance of his subordinate to correspond as closely as possible to chosen plans, orders, objectives, or policies.

(Pengawasan ialah suatu proses dimana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan atau kebijaksanaan yang telah ditentukan).”

Pengawasan penting untuk dilaksanakan, mengingat pengawasan tersebut dapat mempengaruhi hidup/matinya suatu organisasi atau birokrasi, dan untuk melihat apakah pelaksanaan pekerjaan telah sesuai dengan rencana, perintah, tujuan, dan kebijaksanaan dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari pengertian diatas peneliti mengambil kesimpulan bahwa pengawasan adalah sebagai suatu usaha sistematis oleh manajemen untuk membandingkan kinerja standar, rencana, atau tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu untuk menentukan apakah kinerja sejalan dengan standar tersebut dan untuk mengambil tindakan penyembuhan yang diperlukan untuk melihat bahwa sumber daya manusia digunakan dengan seefektif dan seefisien mungkin didalam mencapai tujuan.

2.3.1 Fungsi Pengawasan

Terdapat banyak fungsi pengawasan yang telah berkembang dari tahun ke tahun. Suatu tinjauan dari berbagai definisi tersebut menunjukkan bahwa fungsi pengawasan bukanlah suatu fungsi yang mudah dilaksanakan.

Pengawasan terutama merupakan seorang staf yang fungsi utamanya adalah mengembangkan suatu organisasi dan sistem perkiraan, kebijaksanaan, catatan dan prosedur yang akan menyediakan data yang dapat dianalisa dan

diinterpretasikan oleh para pemimpin fungsional dalam mengambil keputusan untuk mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Terlepas dari teknik mana yang dianggap paling tepat untuk digunakan, manfaat terpenting dari pengawasan menurut **Sondang P. Siagian** yang dikutip **Rahardjo Adisasmita, 2011** adalah sebagai berikut :

1. Tersedianya bahan informasi bagi manajemen tentang situasi nyata dimana organisasi itu ada.
2. Dikenalnya faktor-faktor pendukung terjadinya operasionalisasi rencana dengan efektif dan efisien.
3. Pemahaman tentang berbagai faktor yang menimbulkan kesulitan dalam penyelenggaraan berbagai kegiatan operasional.
4. Langkah-langkah apa yang segera dapat diambil untuk menghargai kinerja yang memuaskan.
5. Tindakan preventif apa yang segera dapat dilakukan agar deviasi dari standar tidak terus berlanjut.

2.3.2 Teknik-Teknik pengawasan

Untuk mengetahui dengan jelas apakah penyelenggara berbagai kegiatan operasional sesuai dengan atau tidak, dan apakah terjadi deviasi atau tidak, manajemen perlu mengamati jalannya kegiatan operasional tersebut.

Berbagai teknik pengawasan yang dapat dilakukan menurut **Sondang P. Siagian** yang dikutip oleh **Rahardjo Adisasmita, 2011** adalah sebagai berikut :

1. Pengamatan langsung atau observasi.
2. Melalui Laporan baik Lisan maupun Tulisan.
3. Melalui Penggunaan Kuesioner.
4. Wawancara.

Dari poin-poin yang tersebut diatas dapat dijelaskan bahwa teknik ini sangat berakibat dalam implementasi strategi dengan efektif dan efisien. Dikatakan demikian karena dengan pengamatan langsung berbagai manfaat dapat dipetik, seperti perolehan informasi "*on-the-spot*" bukan hanya tentang jalannya pelaksanaan berbagai kegiatan operasional, akan tetapi juga dengan demikian

manajemen dapat segera meluruskan tindakan para pelaksana. Disamping itu dengan pengamatan langsung, para bawahan merasa diperhatikan oleh pemimpinnya.

Dalam semua organisasi, penyampaian laporan dari seseorang bawahan kepada atasannya merupakan hal yang bukan hanya biasa terjadi, akan tetapi merupakan keharusan. Dalam rangka pelaksanaan strategi, laporan yang disampaikan oleh seorang bawahan kepada atasannya harus memenuhi beberapa persyaratan, seperti penyampaian secara berkala yang frekuensinya tergantung pada kebiasaan yang berlaku pada organisasi.

Penggunaan kuesioner yang respondennya adalah para pelaksana kegiatan operasional untuk menggali informasi tentang situasi nyata yang dihadapi dilapangan dari sejumlah besar tenaga pelaksana kegiatan operasional. Apabila diperlukan, wawancara dengan penyelenggara kegiatan operasional pun dapat dilakukan dalam rangka pengawasan, baik melalui wawancara terstruktur, tidak terstruktur dan kombinasi diantara keduanya.

2.3.2 Kualifikasi Pengawasan

Kualifikasi Pengawasan yang efektif menurut **Koontz** dan **O'Donnel** yang dikutip oleh **Arifian Kuncoro (2001 : 21)** adalah sebagai berikut :

1. Dasar teknis yang sangat baik dalam akuntansi dan akuntansi biaya disertai suatu pengertian dan pengetahuan yang menyeluruh mengenai prinsip-prinsip akuntansi.
2. Pemahaman terhadap prinsip-prinsip perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian.
3. Pemahaman yang mendalam mengenai organisasi, termasuk teknologi, kebijaksanaan, tujuan, sejarah dan lingkungannya.
4. Kemampuan untuk berkomunikasi dengan semua tingkat manajemen dan suatu pemahaman dasar terhadap masalah fungsional lainnya.
5. Kemampuan untuk menyatakan ide dengan jelas, secara tertulis ataupun dalam penyajian yang informatif.

6. Kemampuan untuk menggerakkan orang lain untuk mencapai tindakan dan hasil yang positif.

Seorang Pengawas diharuskan memiliki kemampuan teknis dan dapat merencanakan tugas yang telah dilimpahkan kepadanya serta dapat mengawasi dan menggerakkan para stafnya, tetapi dia juga harus memiliki integritas dan kemampuan untuk berkomunikasi, harus jujur, wajar dan tulus dalam menghadapi siapa saja yang berhadapan dengannya.

2.4 Lingkungan Kerja

Keadaan lingkungan kerja yang baik akan memberikan dampak yang positif bagi pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hal itu merupakan salah satu cara yang dapat ditempuh agar pegawai dapat melaksanakan tugasnya tanpa mengalami gangguan, karena lingkungan kerja sangat mempengaruhi kinerja pegawai.

Menurut Nitisemito yang dikutip Nuraeni (2013:97) lingkungan kerja adalah :

“Segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya misalnya dengan adanya *air conditioner* (AC), penerangan yang memadai dan sebagainya.”

Menurut Sukanto dan Indriyo dalam Khoiriyah (2009:24) lingkungan kerja adalah :

“Segala sesuatu yang ada disekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dalam bekerja meliputi mengatur penerangan, pengontrolan suara gaduh, pengaturan kebersihan tempat kerja dan pengaturan keamanan tempat kerja.

Menurut Herman Sofyandi (2008:38) Lingkungan kerja didefinisikan sebagai :

“Serangkaian faktor yang mempengaruhi kinerja dari fungsi-fungsi/aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia yang terdiri dari faktor-faktor internal yang bersumber dari dalam organisasi”.

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja memang memiliki peranan penting dalam penyelesaian tugas-

tugas yang diembankan terhadap karyawan, yang secara otomatis mampu untuk meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

2.4.1 Jenis Lingkungan Kinerja

Menurut **Sedarmayanti (2011:26)** menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 (dua) yaitu :

1. Lingkungan tempat kerja/Lingkungan kerja fisik (*physical working environment*)

Menurut **Sedarmayanti (2011:26)** menyatakan bahwa Lingkungan kerja fisik adalah :

“Semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung”.

Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori yakni :

- a) Lingkungan yang langsung berhubungan dengan pegawai (Seperti : pusat kerja, meja, kursi, dan sebagainya).
 - b) Lingkungan perantara atau lingkungan umum (seperti : rumah, kantor, pabrik, sekolah, kota, sistem jalan raya, dan lain-lain. Lingkungan perantara, dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain.
2. Suasana kerja/Lingkungan non fisik (*Non-physical working environment*)

Menurut **Sedarmayanti (2011:26)** menyatakan bahwa Lingkungan kerja non fisik adalah ;

“Semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan”.

Suryadi Perwiro Sentoso (2001:19-21) yang mengutip pernyataan **Wyon Woo Lee** bahwa :

“Pihak manajemen perusahaan hendaknya membangun suatu iklim dan suasana kerja yang bisa membangkitkan rasa kekeluargaan untuk mencapai tujuan bersama. Pihak manajemen perusahaan juga hendaknya mampu mendorong inisiatif dan kreativitas. Kondisi seperti inilah yang selanjutnya menciptakan antusiasme untuk bersatu dalam organisasi perusahaan untuk mencapai tujuan”.

Lingkungan kerja non fisik merupakan keadaan lingkungan tempat kerja pegawai yang berupa suasana kerja yang harmonis dimana terjadi hubungan atau komunikasi antara bawahan dengan atasan (hubungan vertikal) serta hubungan antar sesama pegawai (hubungan horizontal).

Dengan adanya suasana kerja dan komunikasi yang harmonis, maka pegawai akan merasa betah di tempat kerja sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat terlaksana dengan baik, efisien dan efektif. Terciptanya suasana kerja dan komunikasi yang baik tergantung pada penyusunan organisasi perusahaan secara benar. Bila tumbuh masalah mengenai penyelesaian pekerjaan misalnya, maka kondisi dalam hubungan kerja yang baik seperti ini, semua problema tentu akan lebih mudah dipecahkan secara kekeluargaan.

Penerapan hubungan pekerjaan yang baik antar pegawai akan terlihat pada suasana kerja yang :

1. Tidak terdapat konflik antar pegawai
2. Setiap pegawai bersemangat dan bergairah dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugasnya.
3. Setiap masalah dapat diselesaikan dengan penuh kekeluargaan. Pelaksanaan pekerjaan diliputi oleh suasana santai dan keakraban, bukan suasana yang mencekam penuh ancaman.
4. Adanya saling menghargai dan percaya antar pegawai.

Hubungan kerja yang berhasil dibina antara bawahan dengan atasan akan memperlihatkan suasana antara lain :

1. Para pegawai betul – betul menghormati, menghargai kepemimpinan atasannya.
2. Atasan dianggap rekan sekerja yang seluruh kebijakannya perlu didukung, bukan seorang majikan yang menakutkan.

3. Adanya perhatian yang besar dari atasan terhadap masalah bawahan untuk mencari jalan pemecahannya.
4. Adanya usaha atasan untuk memperlihatkan ketauladanan kerja bagi bawahan.
5. Para bawahan selalu merasa termotivasi untuk bekerja karena adanya penghargaan atas prestasi yang mereka dapatkan.

Oleh karena itu suatu hubungan kerja antar bawahan dengan atasan tercermin dalam lingkungan kerja fisik dan non fisik yang diberikan kepada pegawai secara baik dan benar.

2.4.2 Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Manusia akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila diantaranya ditunjang oleh suatu kondisi lingkungan yang sesuai. Suatu kondisi lingkungan dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Ketidaksesuaian kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi, keadaan lingkungan yang kurang baik dapat menuntut tenaga dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien. Banyak faktor yang mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja.

Berikut ini beberapa faktor yang diuraikan **Sedarmayanti (2011:27)** yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan pegawai, diantaranya adalah :

1. Penerangan / cahaya di tempat kerja

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna untuk mendapatkan keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit dicapai.

2. Temperatur di Tempat Kerja

Dalam keadaan normal, tiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal, dengan suatu sistem tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di luar tubuh. Tetapi kemampuan untuk menyesuaikan diri tersebut ada batasnya, yaitu bahwa tubuh manusia masih dapat menyesuaikan dirinya dengan temperature luar jika perubahan temperatur luar tubuh tidak lebih dari 20% untuk kondisi panas dan 35% untuk kondisi dingin dari keadaan normal tubuh.

Menurut hasil penelitian, untuk berbagai tingkat temperatur akan memberi pengaruh yang berbeda. Keadaan tersebut tidak mutlak berlaku bagi setiap karyawan karena kemampuan beradaptasi tiap karyawan berbeda, tergantung di daerah bagaimana pegawai dapat hidup.

3. Kelembaban di Tempat Kerja

Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasanya dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperature udara, dan secara bersama – sama antara temperatur, kelembaban, kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya. Suatu keadaan dengan temperatur udara sangat panas dan kelembaban tinggi, akan menimbulkan pengurangan panas dari tubuh secara besar – besaran, karena sistem penguapan. Pengaruh lain adalah makin cepatnya denyut jantung karena makin aktifnya peredaran darah untuk memenuhi kebutuhan oksigen, dan tubuh manusia selalu berusaha untuk mencapai keseimbangan antar panas suhu tubuh dengan suhu disekitarnya.

4. Sirkulasi Udara di Tempat Kerja

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh mahluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen, dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman

di sekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia. Dengan cukupnya oksigen di sekitar tempat kerja, ditambah dengan pengaruh secara psikologis akibat adanya tanaman di sekitar tempat kerja, keduanya akan memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani. Rasa sejuk dan segar selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

5. Kebisingan di Tempat Kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius bisa menyebabkan kematian. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat. Semakin lama telinga mendengar kebisingan, maka akan semakin buruk akibatnya, diantaranya pendengaran dapat makin berkurang.

6. Bau – Bauan di Tempat Kerja

Adanya bau-bauan di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi terus menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian “*air condition*” yang tepat merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan bau-bauan yang mengganggu di sekitar tempat kerja.

7. Tata Warna di Tempat Kerja

Menata warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Pada kenyataannya tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih, dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.

8. Dekorasi di Tempat Kerja

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan, dan lainnya untuk bekerja.

9. Musik di Tempat Kerja

Menurut para pakar, musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang pegawai untuk bekerja. Oleh karena itu lagu-lagu perlu dipilih dengan selektif untuk dikumandangkan di tempat kerja. Tidak sesuai musik yang diperdengarkan di tempat kerja akan mengganggu konsentrasi kerja.

10. Keamanan di Tempat Kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan keberadaan dari keamanan itu sendiri. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan (SATPAM).

2.4.3 Indikator Lingkungan Kerja

Berdasarkan penjelasan **Sedarmayanti (2011:28)** mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja maka indikator lingkungan kerja adalah sebagai berikut: Lingkungan kerja adalah lingkungan dimana suatu pekerjaan dilaksanakan meliputi :

- Penerangan
- Temperatur/suhu udara
- Kelembaban
- Sirkulasi udara
- Kebisingan
- Getaran mekanis
- Bau tidak sedap
- Tata warna
- Dekorasi

- Musik
- Keamanan

2.5 Kinerja

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan / instansi menghadapi krisis yang serius.

Menurut Mangkunegara (2011) kinerja adalah :

“Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Definisi Kinerja menurut Hasibuan (2012) Kinerja adalah :

“Suatu hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya”

Moheriono (2009:61) mengutip perkataan Robbins, menyebut bahwa kinerja :

“Sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M), dan kesempatan atau *opportunity* (O), atau *Performance* merupakan fungsi dari *Motivation*, *Ability* dan *Opportunity* atau jika dirumuskan menjadi $P = f(M \times A \times O)$. Jika organisasi menghendaki karyawannya berprestasi yang optimal, seharusnya manajemen memberikan kesempatan bagi karyawannya untuk melakukan pekerjaan secara optimal pula. Untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan, manajemen bisa merancang agar karyawannya dapat memiliki semangat yang tinggi dalam bekerja, melalui pemberian kompensasi yang layak dan memberikan imbalan yang memadai atas prestasi kerja yang diperoleh karyawannya.”

Sedangkan untuk meningkatkan kemampuan kerja karyawannya, manajemen dapat meningkatkan kemampuan kerja karyawannya melalui pendidikan atau pelatihan yang relevan dengan bidang tugasnya. Agar upaya manajemen dapat optimal untuk meningkatkan kinerja karyawannya, manajemen dapat merancang iklim organisasi pada suasana yang menyenangkan bagi

karyawannya, sehingga karyawan dapat bekerja bukan hanya semata-mata berharap imbalan dari organisasinya melainkan bekerja dengan penuh komitmen .

Pengertian kinerja atau performance menurut **Moeheriono (2009:60)** **“merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolok ukur yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolok ukur keberhasilannya.”**

Selanjutnya **Moeheriono** menyebut bahwa arti kinerja sebenarnya berasal dari kata-kata *job performance* dan disebut *actual performance* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai. Namun semuanya mempunyai beberapa kesamaan arti dan makna dari pengertian suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi. Sedangkan pengukuran kinerja (*performance measurement*) mempunyai pengertian suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan pengertian di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (output) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi

2.5.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Motif berprestasi adalah dorongan dalam diri karyawan untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat teruji. Motif berprestasi yang perlu dimiliki karyawan harus ditimbulkan dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi yang ditimbulkan dari dalam diri sendiri akan

membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja ikut menunjang maka mencapai kinerja yang akan lebih mudah. Menurut **Kaswan (2011)** yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan meliputi :

Tabel 2.1
Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Karakteristik Orang	<ul style="list-style-type: none"> - Kemampuan dan Keterampilan - Sikap dan Motivasi
Input	<ul style="list-style-type: none"> - Memahami kebutuhan untuk berprestasi - Sumber daya (peralatan, dsb) - Gangguan dari tuntutan kerja yang lain - Kesempatan berprestasi
Output	<ul style="list-style-type: none"> - Standar untuk menentukan keberhasilan kinerja
Konsekuensi	<ul style="list-style-type: none"> - Konsekuensi positif/Insentif berprestasi - Tidak banyak konsekuensi negatif untuk berprestasi
Umpan Balik	<ul style="list-style-type: none"> - Umpan balik yang sering dan spesifik tentang bagaimana pekerjaan itu dilakukan

Sumber : Kaswan (2011)

2.5.2 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif atau kualitatif yang menggambarkan pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Menurut **Mitchel** dalam buku **Sedarmayanti (2011:319)** indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja (*Quality Of Work*)

Adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat.

2. Kehadiran dan ketepatan waktu (*Promptness*)

Yaitu berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan. Setiap pekerjaan diusahakan untuk

selesai sesuai dengan rencana agar tidak mengganggu pada pekerjaan yang lain.

3. Inisiatif (*Initiative*)

Yaitu mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab. Bawahan atau pegawai dapat melaksanakan tugas tanpa harus bergantung terus menerus kepada atasan.

4. Kemampuan (*Capability*)

Yaitu diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan.

5. Komunikasi (*Communication*)

Merupakan interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Komunikasi akan menimbulkan kerjasama yang lebih baik dan akan terjadi hubungan-hubungan yang semakin harmonis diantara para pegawai dan para atasan, yang juga dapat menimbulkan perasaan senasib sepenanggungan.

2.5.3 Pengertian Penilaian Kinerja

Istilah penilaian kinerja (*performance appraisal*) dan evaluasi kinerja (*performance evaluation*) dapat digunakan secara bersamaan atau bergantian karena pada dasarnya mempunyai maksud yang sama. Penilaian kinerja digunakan perusahaan untuk menilai kinerja karyawannya atau mengevaluasi hasil pekerjaan karyawan.

Penilaian kinerja diartikan pula sebagai sebuah mekanisme yang baik untuk mengendalikan karyawan. Penilaian prestasi adalah merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya. Penilaian kinerja yang dilakukan dengan benar akan bermanfaat bagi karyawan, manajer departemen SDM dan akhirnya bagi perusahaan itu sendiri.

Sasaran yang menjadi objek dalam penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolak ukur tertentu secara objektif dan dilakukan secara berkala. Kinerja merupakan hasil kerja konkret yang dapat diamati dan dapat diukur. Dari pengertian diatas terdapat perbedaan yang mendasar tentang penilaian kinerja. Ada pengertian yang mengatakan memposisikan karyawan pada pihak *subordinate* dan dikendalikan, sebaliknya ada pemahaman bahwa karyawan dianggap sebagai faktor produksi yang harus dimanfaatkan secara produktif.

Sedangkan pada pengertian bahwa karyawan diposisikan sebagai aset utama perusahaan, karyawan harus dipelihara dengan baik dan diberi kesempatan untuk berkembang. Instrument penilaian kinerja dapat digunakan untuk meriview kinerja, peringkat kinerja, penilaian kinerja, penilaian karyawan dan sekaligus evaluasi karyawan sehingga dapat diketahui mana karyawan yang mampu melaksanakan pekerjaan secara baik, efisien, efektif dan produktif sesuai dengan tujuan perusahaan.

2.5.4 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk menjamin pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan dan juga untuk mengetahui posisi perusahaan dan tingkat pencapaian sasaran perusahaan, terutama untuk mengetahui bila terjadi keterlambatan atau penyimpangan supaya segera diperbaiki, sehingga sasaran atau tujuan tercapai. Perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu:

1. Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang.
2. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karier dan mempertahankan kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya.

Selain itu penilaian kinerja dapat digunakan untuk :

1. Mengetahui pengembangan, yang meliputi :
 - Identifikasi kebutuhan pelatihan
 - Umpan balik kinerja
 - Menentukan transfer dan penugasan
 - Identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan
2. Pengambilan keputusan *administrative*, yang meliputi :
 - Keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan
 - Pengakuan kinerja karyawan
 - Pemutusan hubungan kerja
 - Mengidentifikasi yang buruk
3. Keperluan perusahaan, yang meliputi :
 - Perencanaan SDM
 - Menentukan kebutuhan pelatihan
 - Evaluasi pencapaian tujuan perusahaan
 - Informasi untuk identifikasi tujuan
 - Evaluasi terhadap sistem SDM
 - Penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.
4. Dokumentasi, yang meliputi :
 - Kriteria untuk validasi penelitian
 - Dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM
 - Membantu memenuhi persyaratan hukum

2.5.5 Metode Penilaian Kinerja

Dalam menilai kinerja para pegawai/karyawan, metode ini menggunakan standar absolute, yaitu dengan cara mengevaluasi pegawai dengan mengkaitkan dan mempertimbangkan beberapa faktor tertentu. Yang termasuk dalam metode penilaian Standar absolut antara lain ;

a. Skala Grafik

Metode ini mulai diperkenalkan pada tahun 1920-an. Pada metode ini, penilai menentukan dimensi kinerja yang akan dinilai. Penilaian dilakukan

pada beberapa faktor yang meliputi; kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, kepribadian, kehadiran, loyalitas, kesetiaan, inisiatif, dll. Kemudian penilai memilih salah satu dari 5 pilihan. Angka 5 untuk yang terbaik, 4 untuk yang baik, 3 untuk yang sedang, 2 untuk yang buruk dan angka 1 untuk yang terburuk. Setelah itu penilai menjumlahkan nilai yang dihasilkan. Karyawan dengan nilai yang tertinggi merupakan karyawan dengan kinerja yang terbaik dan karyawan dengan nilai yang terendah merupakan karyawan dengan kinerja terburuk.

b. Metode Kejadian Kritis (*critical incident*)

Kejadian kritis merupakan kondisi dimana seorang manajer /supervisor /pimpinan melakukan pencatatan terhadap setiap tindakan keseharian karyawan yang memberikan dampak positif maupun negatif secara signifikan terhadap efektivitas sebuah bagian/departemen sebagai bahan pertimbangan untuk menentukan kinerja seorang karyawan. Misalnya mengenai inisiatif, kehadiran, kepribadian, kerjasama, dll.

c. Skala Penilaian berdasarkan Perilaku (*Behavioraly Anchored Rating Scales*)

Metode ini merupakan penggabungan antara metode pendekatan kejadian kritis dengan skala grafik. Dari penggabungan dua metode ini menghasilkan penilaian yang lebih efisien baik bagi karyawan maupun manajer. Bagi karyawan yaitu lebih mudah untuk pedoman memperbaiki kinerjanya, sedang untuk manajer untuk lebih mudah memberikan umpan balik.

Metode *BARS* memiliki beberapa tujuan sebagai berikut :

- Menilai kinerja dengan perilaku spesifik, bukan berdasar sifat-sifat umum.
- Menghilangkan ukuran-ukuran angka dan volume yang berpotensi menyesatkan dan tidak segera ditafsirkan.
- Mengurangi bias dan kesalahan penilai dengan mengaitkan nilai (*rating*) dengan contoh-contoh perilaku spesifik..

- Meminimalkan kekurangcermatan, subyektivitas, dan ketidakberhasilan evaluator dalam mengidentifikasi fungsi-fungsi penting sebuah jabatan atau pekerjaan.

Langkah pertama yang harus dilakukan dalam metode ini adalah mengumpulkan data tentang perilaku untuk masing-masing katagori jabatan. Kejadian-kejadian kritis dan data yang terkumpul akan menjadi pertimbangan untuk kontribusi dalam kinerjanya.

Metode ini memiliki 2 jenis didalamnya yaitu ;

1. Skala Harapan Perilaku (*Behavior Expectation Scale/BES*)

BES merupakan uraian yang membantu penilai untuk menetapkan perilaku karyawan ke dalam kategori baik, sedang ataupun buruk.

Langkah-langkah utamanya antara lain;

- Mengumpulkan peristiwa-peristiwa yang menggambarkan perilaku baik, sedang ataupun buruk pada setiap kategori pekerjaan.
- Setiap peristiwa yang terjadi dikelompokkan kedalam kategori atau dimensi kinerja keseluruhan yang besar.
- Setiap dimensi yang dihasilkan disusun secara acak dan para anggota kelompok diminta untuk membaginya kedalam dimensi-dimensi khusus. Dimensi yang tidak memperoleh persetujuan 75% atau lebih dibuang, karena terlalu subjektif.
- Klarifikasi kepada kelompok kedua yang terdiri dari karyawan. Jika tidak ada 75% persetujuan, maka dibuang.
- Setiap ukuran yang tetap digunakan sebagai dimensi, diberi peringkat sesuai dengan keinginannya dan dibentuk suatu skala.

2. Skala Pengamatan Perilaku (*Behavior Observtion Scale/BOS*)

Metode ini sangat mirip dengan BARS atau dengan Skala standar campuran. Perbedaan ini adalah bahwa BOS menilai kinerja pelayanan karyawan dengan cara megamati seberapa sering mereka melakukan kejadian-kejadian kritis (*critical incidents*) serta frerkuensi kejadian-kejadian tersebut. Nilai diperoleh tiap pelaku dengan memberi angka kepada penilaian frekuensi secara keseluruhan.

2.6 Pengaruh pengawasan, Lingkungan kerja terhadap Kinerja

2.6.1 Pengaruh Pengawasan Terhadap kinerja

Fungsi pengawasan dalam penyelenggaraan manajemen perusahaan (*corporation*) sangat diperlukan untuk mencegah berbagai kendala pelaksanaan setiap kegiatan organisasi di lingkungan perusahaan atau badan usaha baik milik pemerintah maupun swasta. Efek yang diharapkan dari dilaksanakannya fungsi pengawasan adalah meningkatnya kinerja perusahaan dan prestasi kerja karyawan.

Berangkat dari deskripsi tersebut oleh **Rahardjo Adisasmita (2011:142)** yang mengatakan bahwa pengawasan adalah proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya dengan kinerja yang memuaskan.

2.6.2 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja

Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan merupakan perubahan lingkungan kerja yang bersifat secara langsung maupun tidak langsung yang akan membawa dampak perubahan pada organisasi yang tidak terpisahkan karena pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja menyangkut banyak aspek dan tuntutan terhadap tujuan yang ingin dicapai. Seperti yang disebutkan oleh **Nitisemito** yang dikutip **Nuraeni (2013:97)**, lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam menjalankan tugas yang diembankan.

Hal yang perlu digaris bawahi adalah bahwa situasi atau keadaan di sekitar karyawan tersebut mempengaruhi kinerja karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebarkannya.

2.7 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu

No.	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Pengaruh Pengawas Internal terhadap Kinerja dinas pertanian Semarang	X ₁ : Pengawas internal Y : Kinerja	Metode Deskriptif	Hubungan pengawasan internal dengan kinerja sangat kuat berdasarkan koefisien determinasi sebesar 73% dan sisanya dipengaruhi faktor lainnya yang tidak diteliti
2.	Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Muria Semarang	X ₁ : Motivasi X ₂ : Lingkungan kerja Y : Kinerja	Metode analisis deskripsi persentase dan regresi linier berganda	Lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi sebesar 8,88%. Motivasi dan lingkungan kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi 37,6%. Saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah pada indikator kebutuhan rasa aman yaitu belum adanya jaminan masa depan yang lebih baik dari perusahaan.
3.	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Kerja Pegawai BAPPEDA	X : Lingkungan kerja Y : Kinerja	Skala Likert, yaitu metode yang menggunakan distribusi respon.	Hasil penelitian diperoleh koefisien Durbin-Watson bernilai 0,801 yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor BAPPEDA. Koefisien regresi (x) sebesar 0.717, artinya jika hubungan lingkungan kerja mengalami kenaikan maka kinerja akan mengalami peningkatan 0,717.
4.	<i>Influence of Work Behavior, Work Environment and Motivation In Clove Cigarette Factories In Kudus, Indonesia</i>	X ₁ : Work behavior X ₂ : Work environment Y : Motivation	<i>Multiple Regression</i>	<i>The work environment significantly influence the job performance of cigarette rollers in Kudus District, Central Java Province</i>
5.	<i>motivation, physical work environment, leadership, job satisfaction</i>	X ₁ : Motivation X ₂ : Physical work environment leadership Y : Job satisfaction	<i>Regresi linear</i>	<i>The results show that these variables have positive and significant affect, both simultaneously and partially on job satisfaction. Besides motivation is the dominant variable affecting job satisfaction .the analysis the results, then the company should pay more attention to employee comfort</i>
6.	<i>Matching Creativity Requirements</i>	X ₁ : Matching Creativity Requirements X ₂ : Work Environment	<i>Regression analyses</i>	<i>In a survey of 2,200 individuals, the authors examined the degree to which work environments are</i>

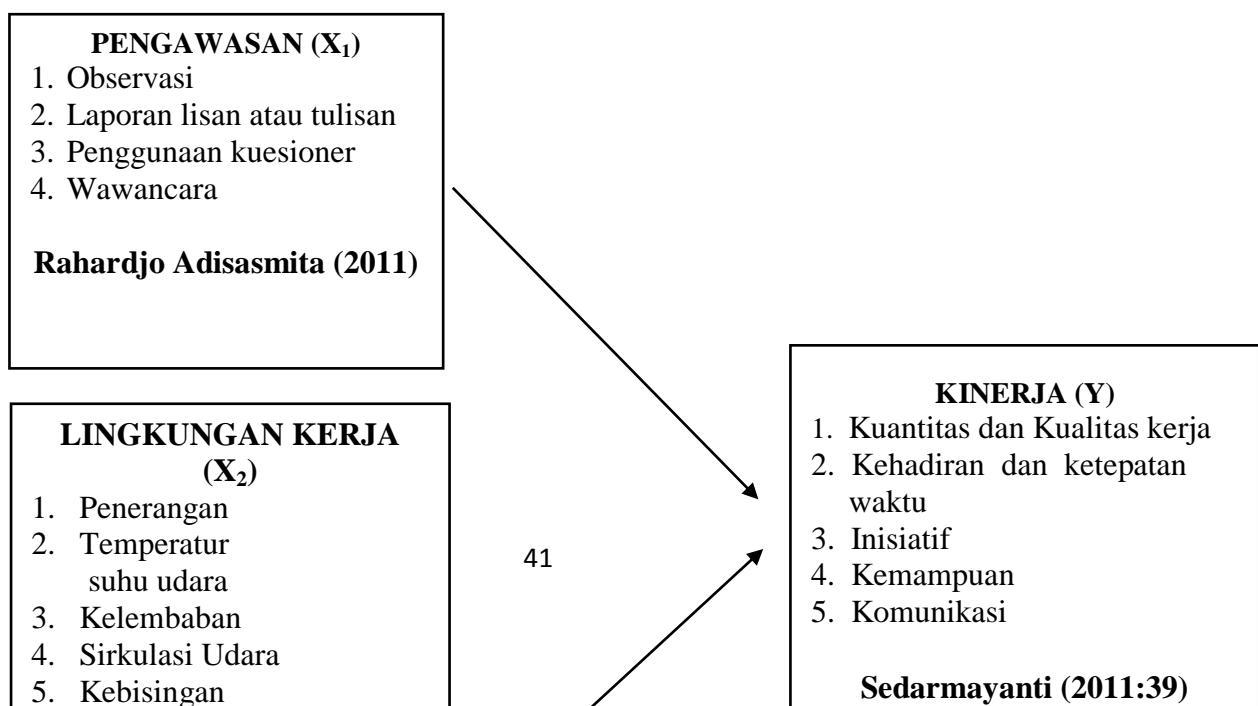
No.	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>and the Work Environment: Effects on Satisfaction and Intentions to Leave</i>	<i>Y : Satisfaction and Intentions to Leave</i>		<i>structured to complement the creative requirements of jobs. Regression analyses indicated that proximal job characteristics were more strongly associated with a combined objective and perceptual measure of job-required creativity than were distal organizational characteristics. Furthermore, higher job satisfaction and lower intentions to leave were found for individuals whose work environments complemented the creative requirements of their jobs.</i>

Sumber : Peneliti 2015

2.8 Kerangka Penelitian

Dalam hubungannya dengan kinerja, karyawan di suatu organisasi atau perusahaan, usaha dalam peningkatan kinerja seharusnya menjadi prioritas utama bagi pihak perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia. Salah satu faktor yang mendukung peningkatan kinerja karyawan adalah lingkungan kerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Newstrom yang dikutip Meli Meliati (2014:73) bahwa, kondisi dari lingkungan kerja dapat mempengaruhi kinerja yang meliputi perasaan yang bersifat pribadi atau kelompok, status yang dihubungkan dengan sejumlah lokasi ruang kerja dan sejumlah pengawasan atau lingkungan kerja.

Tabel 2.3
Kerangka Pemikiran



2.9 Hipotesis

Berdasarkan Kerangka Pemikiran di atas maka peneliti membuat hipotesis sebagai berikut :

Hipotesis 1

H₀ : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara pengawasan terhadap kinerja.

H_a : Terdapat pengaruh yang signifikan antara pengawasan terhadap kinerja.

Hipotesis 2

H₀ : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja.

H_a : Terdapat pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja.

Hipotesis 3

H₀ : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara pengawasan dan lingkungan kerja terhadap kinerja.

H_a : Terdapat pengaruh yang signifikan antara pengawasan dan lingkungan kerja terhadap kinerja.