

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengawasan

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang penting dan perlu dilakukan pada setiap perusahaan, karena tanpa adanya pengawasan kemungkinan akan terjadinya penyelewengan, penyimpangan, atau pelaksanaan kegiatan yang dilakukan tidak sesuai dengan apa yang telah direncanakan.

Pengawasan merupakan fungsi manajerial keempat setelah perencanaan, pengorganisasian, dan pengarahan [1]. Pengawasan adalah proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen dapat tercapai[2].

Dari pengertian di atas, peneliti menyimpulkan bahwa pengawasan merupakan fungsi manajerial untuk menjamin agar tujuan dan manajemen perusahaan dapat tercapai dengan baik. Suatu pengawasan sangat penting dilakukan karena hal itu berkaitan dengan suatu organisasi atau perusahaan. Pengawasan membantu penilaian apakah perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, dan pengarahan telah dilaksanakan secara efektif. Dengan demikian, pengawasan penting dilaksanakan karena berkaitan dengan perusahaan untuk menilai apakah perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, dan telah dilaksanakan secara efektif.

Pada dasarnya ada beberapa jenis pengawasan yaitu [1]:

a. Pengawasan intern dan ekstern.

Pengawasan intern adalah pengawasan yang dilakukan oleh orang atau badan yang ada di dalam lingkungan unit organisasi yang bersangkutan. Pengawasan ekstern adalah pemeriksaan yang dilakukan oleh unit pengawasan yang berada di luar unit organisasi yang diawasi.

b. Pengawasan preventif dan represif.

Pengawasan preventif lebih dimaksudkan sebagai pengawasan yang dilakukan terhadap suatu kegiatan sebelum kegiatan itu dilaksanakan, sehingga dapat mencegah terjadinya penyimpangan. Pengawasan represif adalah pengawasan yang dilakukan terhadap suatu kegiatan setelah kegiatan itu dilakukan.

c. Pengawasan aktif dan pasif.

Pengawasan dekat (aktif) dilakukan sebagai bentuk pengawasan yang dilaksanakan di tempat kegiatan yang bersangkutan. Hal ini berbeda dengan pengawasan jauh (pasif) yang melakukan pengawasan melalui penelitian dan pengujian terhadap surat-surat pertanggung jawaban yang disertai dengan bukti-bukti penerimaan dan pengeluaran.

Dengan demikian, jenis pengawasan yang dapat dilakukan perusahaan disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi unit organisasi.

Tahapan proses pengawasan meliputi [1]:

- a. Tahap penetapan standar.
Tujuannya adalah sebagai sasaran, kuota, dan target pelaksanaan kegiatan yang digunakan sebagai patokan dalam pengambilan keputusan.
- b. Tahap penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan.
Digunakan sebagai dasar atas pelaksanaan kegiatan yang dilakukan secara tepat.
- c. Tahap pengukuran pelaksanaan kegiatan.
Berupa proses yang berulang-ulang dan kontinu, yang berupa pengamatan, laporan, metode, pengujian, dan sampel.
- d. Tahap perbandingan pelaksanaan dengan standar dan analisa penyimpangan.
Digunakan untuk mengetahui penyebab terjadinya penyimpangan dan menganalisisnya, juga digunakan sebagai alat pengambilan keputusan.
- e. Tahap pengambilan tindakan koreksi.

Bila diketahui dalam pelaksanaannya terjadi penyimpangan, dimana perlu ada perbaikan dalam pelaksanaan.

Sementara itu pendapat lain proses dasarnya terdiri dari tiga tahap [19] :

- a. Menetapkan standar pelaksanaan
- b. Pengukuran pelaksanaan pekerjaan dibandingkan dengan standar
- c. Menentukan kesenjangan (deviasi) antara pelaksanaan dengan standar dan rencana.

Dengan beberapa pendapat dari para ahli tersebut cukuplah jelas, yang dimaksud dengan proses pengawasan yaitu serangkaian tindakan dalam mengadakan pengawasan. Sedangkan langkah awal dari rangkaian tindakan yang tercantum dalam proses pengawasan itu adalah menetapkan standar pengawasan dan yang dimaksud penyimpangan disini adalah penyimpangan terhadap standar.

Dari proses pengawasan tersebut maka dapat diambil beberapa pernyataan untuk dijadikan sebagai indikator yang dapat mengukur pengawasan yaitu:

- a. Menentukan ukuran (pedoman baku standar) pelaksanaan/perencanaan
Tahap pertama dalam pengawasan adalah menetapkan ukuran standar pelaksanaan, standar 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 pengawas 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, sehingga pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan apa yang direncanakan. Melakukan tindakan koreksi / perbaikan, bila hasil analisa menunjukkan adanya tindakan koreksi, tindakan ini harus diambil. Tindakan koreksi dapat diambil dalam berbagai bentuk. Standar mungkin diubah, pelaksanaan diperbaiki, atau keduanya dilakukan bersamaan.

Pengawasan yang dilakukan sangat berpengaruh bagi kegiatan perusahaan serta mempunyai manfaat yang sangat besar bagi keberlangsungan kegiatan perusahaan. Manfaat pengawasan adalah [2]:

- a. Dapat memperoleh sejauh mana kegiatan program sudah dilaksanakan oleh staf.
- b. Dapat mengetahui adanya penyimpangan pada pemahaman staf melaksanakan tugas-tugasnya.
- c. Dapat mengetahui apakah waktu dan sumber daya lainnya mencukupi kebutuhan dan telah dimanfaatkan secara efisien.
- d. Dapat mengetahui sebab-sebab terjadinya penyimpangan.
- e. Dapat mengetahui staf yang perlu diberi penghargaan, dipromosikan, atau diberikan pelatihan lanjutan, bahkan diturunkan jabatannya.

Dari penjelasan manfaat pengawasan di atas, maka dapat diketahui kegiatan pengawasan merupakan salah satu cara yang digunakan untuk dapat mengendalikan aktivitas perusahaan agar tidak terjadi penyimpangan yang dapat merugikan

perusahaan. Oleh karena itu, dengan pengawasan yang dilakukan akan mencerminkan suatu alternatif yang dilakukan perusahaan agar rencana yang dijalankan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan. Karena sebagai bagian yang berperan dalam mengaktifkan bagian pengawasan dalam kegiatan operasionalnya, maka seluruh tujuan dari pengawasan yang ditetapkan dapat mencapai sasaran.

Pelaksanaan kegiatan pengawasan bertujuan untuk mengetahui apakah sesuatu berjalan sesuai dengan rencana yang telah digariskan dengan mengetahui kesulitan, kelemahan dalam bekerja, dan untuk mengetahui apakah segala sesuatu berjalan dengan efektif serta mencari jalan keluar bila dijumpai kesulitan-kesulitan atau kegagalan ke arah perbaikan.

Tujuan pengawasan adalah [3]:

- a. Untuk mengetahui jalannya pekerjaan lancar atau tidak.
- b. Untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dibuat pegawai.
- c. Untuk mengetahui apakah penggunaan budget yang telah ditetapkan dalam planning terarah kepada sasarnya dan sesuai dengan yang telah ditentukan.
- d. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan kerja sesuai dengan prosedur atau kebijaksanaan yang telah ditentukan.

Ada beberapa faktor yang membuat pengawasan semakin diperlukan oleh setiap organisasi. Faktor-faktor itu adalah [4]:

- a. Perubahan lingkungan organisasi.

Berbagai perubahan lingkungan organisasi terus menerus dan tidak dapat dihindari.

- b. Peningkatan kompleksitas organisasi.

Semakin besar organisasi semakin memerlukan pengawasan yang lebih formal dan hati-hati.

- c. Kesalahan-kesalahan.

Bila para bawahan tidak pernah membuat kesalahan, manajer dapat secara sederhana melakukan fungsi pengawasan.

- d. Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang.

Bila manajer mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan, 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.

Untuk mendapatkan prinsip pengawasan yang efektif, maka perlu dipenuhi beberapa prinsip-prinsip pengawasan. Dua pokok yang merupakan suatu sistem pengawasan adanya rencana tertentu dengan pemberian instruksi serta wewenang kepada bawahan. Prinsip pokok yang utama merupakan suatu keharusan, karena rencana tersebut merupakan garis-garis besar yang harus dilaksanakan oleh bawahan.

Kriteria pengawasan yang efektif adalah [4]:

a. 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.

b. Tepat waktu.

Informasi harus dikumpulkan, disampaikan dan dievaluasi secepatnya bila kegiatan perbaikan harus dilakukan segera.

c. Obyektif dan komprehensif.

Informasi harus mudah dipahami dan bersifat obyektif serta lengkap.

d. Terpusat pada titik pengawasan strategis.

Sistem pengawasan harus memusatkan perhatian pada bidang-bidang di mana penyimpangan-penyimpangan dari standar paling sering terjadi atau yang akan mengakibatkan kerusakan paling fatal.

e. Realistis secara ekonomis.

Biaya pelaksanaan sistem pengawasan harus lebih rendah atau paling tidak sama dengan kegunaan yang diperoleh dari sistem tersebut.

f. Realistis sistem organisasional.

Sistem pengawasan harus cocok atau harmonis dengan kenyataan-kenyataan organisasi.

g. Terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi.

Informasi pengawasan harus 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 melakukannya.

h. Fleksibel.

Pengawasan harus mempunyai fleksibilitas untuk memberikan tanggapan atau reaksi terhadap ancaman ataupun kesempatan dari lingkungan.

i. Bersifat sebagai petunjuk dan operasional.

Sistem pengawasan efektif harus menunjukkan, baik deteksi atau deviasi dari standar, tindakan koreksi apa yang seharusnya diambil.

j. Diterima para anggota organisasi.

Sistem pengawasan harus mampu mengarahkan pelaksanaan kerja para organisasi dengan mendorong perasaan otonomi, tanggung jawab, dan berprestasi.

Dengan demikian, peranan pengawasan sangat penting dalam suatu perusahaan. Untuk mencapai suatu pengawasan yang baik di dalam perusahaan sangat tergantung pengawasan yang dilaksanakan. Dalam hal ini pimpinan harus bisa menetapkan perencanaan, merancang sistem umpan balik informasi, membandingkan hasil sesungguhnya dengan standar yang terlebih dahulu ditetapkan, mengevaluasi, mengukur sejauh mana kemampuan pelaksanaan operasional organisasi dalam mencapai tujuan, apakah sesuai dengan perencanaan, jika terjadi penyimpangan segera diambil tindakan perbaikan.

2.1.2 Budaya Organisasi

Pada hakikatnya, budaya organisasi memiliki nilai yang baik bagi kemajuan suatu organisasi. Budaya organisasi merupakan salah satu perangkat manajemen untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi bukan merupakan cara yang mudah untuk memperoleh keberhasilan, dibutuhkan strategi yang dapat dimanfaatkan sebagai salah satu andalan daya saing organisasi. Budaya organisasi merupakan sebuah konsep sebagai salah satu kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Budaya organisasi merupakan sistem nilai yang diyakini dan dapat dipelajari, dapat diterapkan dan dikembangkan secara terus-menerus [5]. Budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya [6].

Dari pengertian di atas, peneliti menyimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan norma, nilai, asumsi, dan keyakinan yang dapat mengarahkan perilaku anggota organisasi. Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak nampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Budaya organisasi disebut juga budaya perusahaan, juga disebut dengan budaya kerja karena tidak bisa dipisahkan dengan kinerja (*performance*) sumber daya manusia (SDM). Semakin kuat budaya perusahaan, semakin kuat pula dorongan untuk berprestasi.

Dari sudut pandang karyawan, budaya memberi pedoman bagi karyawan akan segala sesuatu yang penting untuk dilakukan. Dengan demikian, budaya organisasi penting bagi para anggota organisasi agar dapat menjadi filosofi kerja dan suatu panduan organisasi dalam mengelola usahanya.

Faktor yang mempengaruhi budaya organisasi yang ada di perusahaan, yaitu [7]:

- a. Aturan perilaku, dalam hal ini menyangkut bahasa, terminologi dan ritual yang biasa dipergunakan oleh anggota organisasi.
- b. Norma, yaitu standar perilaku yang meliputi petunjuk bagaimana melakukan sesuatu, seperti norma agama, norma sosial, norma susila dan norma adat.
- c. Nilai dominan, adalah nilai utama yang diharapkan dari organisasi untuk dikerjakan oleh para anggota organisasi.
- d. Filosofi, yaitu kebijakan yang dipercaya organisasi tentang hal-hal yang diisukan para karyawan dan pelanggannya.
- e. Peraturan-peraturan, adalah aturan yang tegas dari organisasi, berupa pegawai baru harus mempelajari peraturan agar keberadaannya dapat diterima dalam organisasi.
- f. Iklim organisasi, yaitu keseluruhan perasaan yang meliputi hal fisik, bagaimana para anggota berinteraksi dan bagaimana para anggota organisasi mengendalikan diri dalam berhubungan dengan pelanggan atau pihak luar organisasi.

Dengan demikian, faktor-faktor di atas dapat mempengaruhi keberhasilan budaya organisasi dalam suatu perusahaan.

Manfaat budaya organisasi adalah [6]:

- a. Membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain.
- b. Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi para anggota organisasi.
- c. Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu.
- d. Menjaga stabilitas organisasi.

Budaya organisasi yang kuat akan memberikan manfaat seperti membantu perusahaan dalam memberikan kepastian kepada seluruh karyawan untuk berkembang bersama, tumbuh dan berkembangnya perusahaan. Budaya merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

Tujuan budaya organisasi adalah [8]:

- a. Membentuk suatu sikap dasar, kebiasaan, dan nilai-nilai yang dapat memupuk kerja sama, integritas, dan komunikasi dalam organisasi.
- b. Memperkenalkan budaya organisasi pada anggota.
- c. Meningkatkan komitmen dan daya inovasi anggota.

Pemahaman tentang budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini kepada karyawan. Bila pada waktu permulaan masuk kerja, mereka masuk ke perusahaan dengan berbagai karakteristik dan harapan yang berbeda-beda, maka melalui *training*, orientasi, dan penyesuaian diri, karyawan akan menyerap budaya perusahaan yang kemudian akan berkembang menjadi budaya kelompok, dan akhirnya diserap sebagai budaya pribadi. Bila proses internalisasi budaya perusahaan menjadi budaya pribadi telah berhasil, maka karyawan akan merasa identik dengan perusahaannya, merasa menyatu dan tidak ada halangan untuk mencapai kinerja yang optimal. Ini adalah kondisi yang saling menguntungkan, baik bagi perusahaan maupun karyawan.

Terdapat sepuluh karakteristik budaya organisasi yaitu [8]:

- a. Penekanan kelompok : derajat dimana aktivitas tugas lebih diorganisir untuk seluruh kelompok daripada individu.
- b. Fokus orang : derajat dimana keputusan manajemen memperhatikan dampak luaran yang dihasilkan terhadap pekerjaan dalam organisasi.

- c. Penyatuan unit : derajat dimana unit-unit dalam organisasi didorong agar berfungsi dengan cara yang terorganisir atau bebas.
- d. Pengendalian : derajat dimana peraturan, regulasi dan pengendalian langsung digunakan untuk mengawasi dan pengendalian perilaku pekerja.
- e. Toleransi resiko : derajat dimana pegawai didorong untuk agresif, kreatif, inovatif dan mau mendalami bidang pekerjaannya terus-menerus.
- f. Kriteria ganjaran : derajat dimana ganjaran seperti peningkatan pembayaran dan promosi lebih dialokasikan menurut kinerja pekerja daripada senioritas, favoritisme atau faktor lainnya.
- g. Toleransi konflik : derajat dimana pekerja didorong dan diarahkan untuk dapat menunjukkan konflik dan kritik dengan mengkomunikasikannya secara terbuka.
- h. Orientasi sarana-tujuan : derajat dimana manajemen lebih terfokus pada hasil atau luaran dari teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai luaran tersebut.
- i. Fokus pada sistem terbuka : derajat dimana organisasi merespon perubahan dalam lingkungan eksternal dan memonitor sikap partisipasi pegawai dalam bekerja.
- j. Identitas anggota : derajat dimana pekerjaan lebih mengidentifikasi organisasi secara menyeluruh daripada dengan tipe pekerjaan atau bidang keahlian profesionalnya.

Dengan demikian, budaya organisasi merupakan sesuatu hal yang sangat kompleks. Untuk itu budaya organisasi harus memiliki beberapa karakteristik sebagai wujud nyata keberadaannya. Masing-masing karakteristik tersebut pada penerapannya akan mendukung pencapaian sasaran organisasi.

Tampilan budaya organisasi di setiap organisasi berbeda satu sama lainnya, tergantung karakteristik, misi, dan visi yang dimilikinya. Tampilan organisasi privat dan birokrasi pemerintah memiliki perbedaan dalam *output*, sehingga secara otomatis mempengaruhi budaya organisasi.

Budaya melakukan sejumlah fungsi dalam organisasinya yaitu [8]:

- a. Budaya memiliki suatu peran menetapkan tanpa batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lainnya.
- b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.

- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
- d. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.
- e. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Fungsi-fungsi budaya di atas secara ringkas menjelaskan bahwa budaya merupakan unsur yang esensial di dalam organisasi, budaya organisasi mengatur perilaku seluruh perangkat desa dalam melakukan kegiatan apakah baik atau tidak, yang umumnya menyangkut penggunaan sumber-sumber organisasi, kerjasama antar anggota, hubungan dengan lingkungan luarnya dan terhadap perubahan dari luar organisasi. Fungsi budaya organisasi adalah memberikan identitas organisasi bagi karyawan atau anggota organisasi, mempermudah timbulnya komitmen kolektif, menciptakan perbedaan yang jelas antar organisasi sebagai mekanisme pembuat makna dan pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku anggotanya dan meningkatkan stabilitas sistem sosial. Dengan demikian, budaya organisasi menjalankan fungsinya sebagai pengontrol perilaku anggota yang intinya akan menampilkan citra organisasi, kepada pihak intern dan ekstern.

Indikator budaya organisasi adalah [8]:

- a. Kemampuan teknik.
Yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, pendidikan, dan pengalaman dalam mengerjakan suatu pekerjaan.
- b. *Human relation skill/team work*.
Yaitu kemampuan bekerja sama yang baik dalam suatu tim kerja.
- c. Kepribadian.
Yaitu keseluruhan cara individu bereaksi dan berinteraksi dengan individu lainnya.
- d. *Potentiality*.
Yaitu kemampuan yang terwujud atau tidak terwujud yang dimiliki seseorang dalam mengerjakan suatu pekerjaan.
- e. *Managerial skill* (bagi manajer/supervisor).

Yaitu keterampilan yang harus dimiliki seorang pemimpin yang berkaitan dengan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, kepemimpinan dan pengendalian usaha para anggotanya (karyawan).

Dengan demikian, budaya organisasi erat kaitannya dengan lingkungan kerja dan tingkah laku individu, lebih jelasnya lagi mengenai bagaimana perbedaan pandangan anggota terhadap organisasi berpengaruh pada sikap dan perilaku mereka dalam menjalankan pekerjaan.

2.1.3 Kinerja Karyawan

Kemampuan manajemen perusahaan dituntut untuk dapat lebih peka dan hati-hati dalam memilih strategi dan cara yang digunakan serta menentukan keputusan terbaik untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan tersebut, maka salah satu cara yang harus ditempuh adalah dengan meningkatkan kinerja karyawan

Kinerja karyawan adalah prestasi yang diperoleh seseorang dalam melakukan tugas. Keberhasilan organisasi tersebut tergantung pada kinerja para pelaku organisasi bersangkutan [6]. Kinerja adalah catatan mengenai akibat-akibat yang dihasilkan pada sebuah fungsi pekerjaan atau aktivitas selama periode tertentu yang berhubungan dengan tujuan organisasi [5].

Dari pengertian di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil atau tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja karyawan (prestasi kerja) juga dapat diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja adalah sesuatu yang tampak di mana individu relevan dengan tujuan organisasi. Kinerja yang baik merupakan salah satu sasaran organisasi dalam mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Tercapainya kinerja yang baik tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang baik pula. Kinerja juga adalah implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Kinerja sebagai perluasan dari bertemunya individu dan harapan tentang apa yang seharusnya dilakukan individu terkait dengan suatu peran

dan kinerja tersebut merupakan evaluasi terhadap berbagai kebiasaan dalam organisasi yang membutuhkan standarisasi yang jelas. Dengan demikian, kinerja karyawan perlu dinilai dan dievaluasi agar dapat diketahui keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya, karena perusahaan mengharapkan karyawan memiliki kinerja yang baik.

Ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan yaitu [5]:

- a. Faktor individu: kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial, dan demografi seseorang.
- b. Faktor psikologi: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, dan kepuasan kerja.
- c. Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

Dengan demikian, kinerja merupakan bentuk dari hasil kerja yang dipengaruhi oleh faktor-faktor yang diproses melalui gagasan sikap dan perilaku, serta memahami pekerjaan, mempunyai keterampilan, pengetahuan, tanggungjawab, kecakapan, tanggap dan dapat diandalkan dalam mengaplikasikan kemampuannya sesuai dengan profesi yang dimilikinya, sehingga diharapkan mampu untuk memberikan kontribusi terhadap lembaga tempat bekerja dan dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerja yang baik, baik itu jangka pendek maupun jangka panjang.

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan proses yang digunakan organisasi untuk mengevaluasi *job performance*. Jika dikerjakan dengan benar, hal ini akan memberikan manfaat yang penting bagi pegawai yang dinilai, penilai, dan departemen kepegawaian, serta organisasi. Setiap atasan dalam suatu departemen harus menilai kinerja pegawai yang berada di bawahnya untuk mendapatkan suatu gambaran hasil kerja nyata pegawai sehingga dari hasil penilaian kinerja, dapat ditentukan pembinaan, tindakan administratif dan keputusan-keputusan yang akan diambil berikutnya.

Manfaat penilaian kinerja karyawan adalah [9]:

- a. Perbaikan kinerja dalam rangka mencapai keefektifan organisasi, tim, dan individu.
- b. Pengembangan karyawan.

- c. Pemuasan kebutuhan dan harapan dari semua stakeholder organisasi-pemilik, manajemen, karyawan, pelanggan, pemasok, dan masyarakat.
- d. Komunikasi dan keterlibatan.
- e. Memastikan setiap karyawan berkontribusi bagi sasaran kelompok kerja.
- f. Mungkin mengenali masalah-masalah bila terjadi sehingga dapat diperbaiki lebih awal.
- g. Dapat meningkatkan produktivitas.

Tujuan penilaian kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi. Kesesuaian antara upaya pencapaian tujuan individu dan tujuan organisasi akan mampu mewujudkan kinerja yang baik [10].

Dengan mengetahui banyaknya tujuan dan manfaat dari adanya penilaian kinerja, maka bisa diketahui bahwa hasil penilaian kinerja bukanlah merupakan tahap akhir, namun sebaliknya hasil penilaian hendaknya dapat digunakan sebagai dasar keputusan atau strategi organisasi.

Secara umum dapat dinyatakan empat indikator kinerja, yaitu [6]:

- a. Kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu, dan ketepatan dalam melakukan tugas.
- b. Kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan.
- c. Waktu kerja, menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut.
- d. Kerja sama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya.

Dengan demikian, keempat aspek kinerja ini dapat digunakan untuk menilai kinerja karyawan, seperti apakah kualitas pekerjaan karyawan telah sesuai harapan, bagaimana kuantitas pekerjaan yang mampu dilakukan karyawan, ketepatan waktu penyelesaiannya, dan sebagainya.

2.2 Review Penelitian Terdahulu

Review penelitian terdahulu menjabarkan peneliti terdahulu dengan topik yang relevan yang akan digunakan dalam penelitian ini. *Review* penelitian terdahulu yang digunakan adalah 7 artikel ilmiah, yaitu:

- a. Elsa Vosva Sari (2013) yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Taspem (Persero) Cabang Yogyakarta”. Variabel bebas yang digunakan penelitian terdahulu adalah budaya organisasi (X) dengan variabel terikatnya adalah kinerja karyawan (Y). Hasil penelitian yang diperoleh oleh penelitian terdahulu ialah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan [20].
- b. Kisro Eddy dan Iwan Zulfikar (2010) yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Perhubungan Kota Bandar Lampung”. Variabel bebas yang digunakan penelitian terdahulu adalah budaya organisasi (X_1) dan motivasi kerja (X_2) dengan variabel terikatnya adalah kinerja karyawan (Y). Hasil penelitian yang diperoleh oleh penelitian terdahulu ialah secara parsial, budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan secara simultan, budaya organisasi dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan [21].
- c. Dedek Kurniawan Gultom (2014) yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan”. Variabel bebas yang digunakan penelitian terdahulu adalah budaya organisasi (X_1) dan motivasi (X_2) dengan variabel terikatnya adalah kinerja karyawan (Y). Hasil penelitian yang diperoleh oleh penelitian terdahulu ialah secara parsial, budaya organisasi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan secara simultan, budaya organisasi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan [22].
- d. Dewi Sandy Trang (2013) yang berjudul “Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara)”. Variabel bebas yang digunakan penelitian terdahulu adalah gaya kepemimpinan (X_1) dan budaya organisasi (X_2) dengan variabel terikatnya adalah kinerja karyawan (Y). Hasil penelitian yang diperoleh oleh penelitian terdahulu ialah secara parsial, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan secara simultan, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan [23].

- e. Frisusmita Sari (2016) yang berjudul “Pengaruh Pembinaan dan Pengawasan Terhadap Kinerja Aparatur Inspektorat Kota Palu”. Variabel bebas yang digunakan penelitian terdahulu adalah pembinaan (X_1) dan pengawasan (X_2), dengan variabel terikatnya adalah kinerja karyawan (Y). Hasil penelitian yang diperoleh oleh penelitian terdahulu ialah secara parsial, pembinaan dan pengawasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan secara simultan, pembinaan dan pengawasan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan [24].
- f. Jagarin Pane dan Sih Darmi Astuti (2009) yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Kantor Telkom Divre IV di Semarang)”. Variabel bebas yang digunakan penelitian terdahulu adalah budaya organisasi (X_1), kepemimpinan transformasional (X_2), dan kompensasi (X_3), dengan variabel terikatnya adalah kinerja karyawan (Y). Hasil penelitian yang diperoleh oleh penelitian terdahulu ialah kepemimpinan transformasional dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, namun secara parsial budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai [28].
- g. 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”. Variabel bebas yang digunakan penelitian terdahulu adalah disiplin kerja (X_1), motivasi (X_2), dan pengawasan (X_3), dengan variabel terikatnya adalah kinerja karyawan (Y). Hasil penelitian yang diperoleh oleh penelitian terdahulu ialah secara parsial, disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun secara parsial motivasi dan pengawasan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan secara simultan disiplin kerja, motivasi, dan pengawasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan [29].

Adapun *review* penelitian terdahulu seperti Tabel 2.1:

Tabel 2.1 *Review Penelitian Terdahulu*

Nama	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian Yang Diperoleh Oleh Peneliti
Elsa Vosva Sari (2013)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta	Variabel : Budaya Organisasi (X), Kinerja Karyawan (Y)	Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
Kisro Eddy dan Iwan Zulfikar (2010)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Perhubungan Kota Bandar Lampung	Variabel : Budaya Organisasi (X ₁), Motivasi Kerja (X ₂), Kinerja Karyawan (Y)	Secara parsial, budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Secara simultan, budaya organisasi dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan
Dedek Kurniawan Gultom (2014)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan	Variabel : Budaya Organisasi (X ₁), Motivasi (X ₂), Kinerja Karyawan (Y)	Secara parsial, budaya organisasi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Secara simultan, budaya organisasi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
Dewi Sandy Trang (2013)	Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara)	Variabel : Gaya Kepemimpinan (X ₁), Budaya Organisasi (X ₂), Kinerja Karyawan (Y)	Secara parsial, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Secara simultan, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
Frisusmita Sari (2016)	Pengaruh Pembinaan dan Pengawasan Terhadap Kinerja Aparatur Inspektorat Kota Palu	Variabel : Pembinaan (X ₁), Pengawasan (X ₂), Kinerja Karyawan (Y)	Secara parsial, pembinaan dan pengawasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Secara simultan, pembinaan dan pengawasan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Tabel 2.1 sambungan

Nama	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian Yang Diperoleh Oleh Peneliti
Jagarin Pane dan Sih Darmi Astuti (2009)	Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Kantor Telkom Divre IV di Semarang)	Variabel : Budaya Organisasi (X_1), Kepemimpinan Transformasional (X_2), Kompensasi (X_3), Kinerja Karyawan (Y)	Kepemimpinan transformasional dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, namun secara parsial budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
Erlis Milta Rin Sondole, Olivia Syanne Nelwan, dan Indrie Debbie Palandeng (2015)	Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pertamina (Persero) Unit Pemasaran VII, Terminal BBM Bitung	Variabel : Disiplin Kerja (X_1), Motivasi (X_2), Pengawasan (X_3), Kinerja Karyawan (Y)	Secara parsial, disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun secara parsial motivasi dan pengawasan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara simultan disiplin kerja, motivasi, dan pengawasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

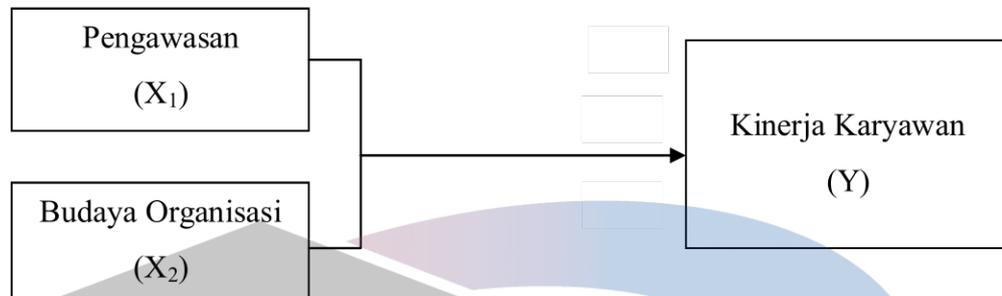
2.3 Kerangka Konseptual

Pengawasan merupakan sebagai suatu usaha sistematis oleh perusahaan dalam mengamati proses kerja karyawannya agar kinerja karyawan dapat sesuai standar yang ditentukan.

Budaya organisasi merupakan satuan norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, *core values*, dan pola perilaku yang dilakukan orang dalam organisasi. Nilai-nilai budaya organisasi yang dianut bersama membuat karyawan merasa nyaman bekerja, memiliki komitmen dan kesetiaan, serta membuat karyawan berusaha lebih keras bekerja untuk meningkatkan kinerjanya

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja karyawan dapat meningkat jika dilakukan pengawasan yang tepat dan optimal serta didukung oleh penerapan budaya organisasi yang baik.

Dari uraian penjelasan di atas, maka dapat digambarkan kerangka konseptual dalam menjelaskan keterkaitan antara variabel dependen dan independen seperti pada gambar 2.1.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.4 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan atau pernyataan. [11]

a) Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan

Setiap manajer harus terlibat dalam proses pengawasan sekalipun unit-unit kerjanya berfungsi sebagaimana direncanakan. Para manajer sesungguhnya tidak mungkin mengetahui apakah unit-unit mereka bekerja sebagaimana mestinya sampai mereka mengevaluasi kegiatan-kegiatan mana yang telah dikerjakan dan membandingkan kinerja yang sebenarnya dengan standar yang dikehendaki [12].

Pengawasan sebagai proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan tersebut [13].

Dengan demikian, fungsi pengawasan adalah upaya sistematis dalam menetapkan standar kinerja dan berbagai tujuan yang direncanakan, membandingkan antara kinerja yang dicapai dengan standar yang ditetapkan sebelumnya, menentukan apakah terdapat penyimpangan dan tingkat signifikansi dari setiap penyimpangan tersebut, dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk perbaikan. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H_1 : Pengawasan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan

b) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Beberapa langkah sosialisasi yang dapat membantu dan mempertahankan budaya organisasi adalah melalui seleksi calon karyawan, penempatan, pendalaman bidang pekerjaan, penilaian kinerja, dan pemberian penghargaan, penanaman kesetiaan pada nilai-nilai luhur, perluasan cerita dan berita, pengakuan kinerja dan promosi [7].

Sosialisasi budaya organisasi dapat memberikan manfaat bagi karyawan untuk memudahkan mereka dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan, pekerjaan dan anggota organisasi yang lain, sehingga dapat menumbuhkan komitmen karyawan terhadap organisasi yang pada akhirnya diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan [6].

Dengan demikian, Nilai-nilai budaya organisasi yang dianut bersama membuat karyawan merasa nyaman bekerja, memiliki komitmen dan kesetiaan, serta membuat karyawan berusaha lebih keras bekerja untuk meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H₂ : Budaya organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan

c) Pengaruh Pengawasan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Dengan demikian, fungsi pengawasan adalah upaya sistematis dalam menetapkan standar kinerja dan berbagai tujuan yang direncanakan, membandingkan antara kinerja yang dicapai dengan standar yang ditetapkan sebelumnya, menentukan apakah terdapat penyimpangan dan tingkat signifikansi dari setiap penyimpangan tersebut, dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk perbaikan serta nilai-nilai budaya organisasi yang dianut bersama membuat karyawan merasa nyaman bekerja, memiliki komitmen dan kesetiaan, serta membuat karyawan berusaha lebih keras bekerja untuk meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H₃ : Pengawasan dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan