

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Karyawan**

Karyawan dan perusahaan merupakan dua pihak yang saling membutuhkan dan masing-masing mempunyai tujuan. Untuk mengusahakan integrasi antara tujuan perusahaan dan tujuan karyawan, perlu diketahui apa yang menjadi kebutuhan masing-masing pihak. Apabila seorang karyawan sudah terpenuhi segala kebutuhannya maka dia akan mencapai kepuasan kerja dan memiliki komitmen terhadap perusahaan.

Karyawan adalah manusia yang mempunyai sifat kemanusiaan, perasaan dan kebutuhan yang beranekaragam. Kebutuhan ini bersifat fisik maupun non fisik yang harus dipenuhi agar dapat hidup layak dan manusiawi. Hal ini menyebabkan timbulnya suatu pendekatan yang berdasarkan pada kesejahteraan karyawan dalam manajemen personalia. Karyawan harus mendapatkan perlakuan sedemikian rupa sehingga kerjasama antara pimpinan dan karyawan sebagai bawahan dapat berjalan dengan baik. Bila hubungan terjalin baik maka dengan mudah mencapai tujuan perusahaan yang telah ditentukan.

Pengertian karyawan menurut Undang-Undang No.13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan pasal 1 ayat 2 menyebutkan bahwa karyawan/tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang atau jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat, baik di dalam maupun di luar hubungan kerja. Karyawan merupakan kekayaan utama

dalam suatu perusahaan, karena tanpa adanya keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terlaksana. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses dan tujuan yang ingin dicapai.

Menurut Subri (2003) karyawan adalah penduduk dalam usia kerja (berusia 15-64 tahun) atau jumlah seluruh penduduk dalam suatu negara yang memproduksi barang dan jasa jika ada permintaan terhadap tenaga mereka, dan jika mereka mau berpartisipasi dalam aktivitas tersebut.

Menurut Hasibuan (2007) karyawan adalah setiap orang yang bekerja dengan menjual tenaganya (fisik dan pikiran) kepada suatu perusahaan dan memperoleh balas jasa yang sesuai dengan perjanjian.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2001), karyawan adalah orang yang bekerja pada suatu lembaga (kantor, perusahaan, dan sebagainya) dengan mendapat gaji (upah). Pekerja lepas adalah pegawai yang bekerja berdasarkan kontrak kerja (dalam waktu tertentu). Karyawan tetap adalah pegawai harian. Karyawan tetap adalah yang bekerja di suatu badan (perusahaan dan sebagainya) secara tetap berdasarkan surat keputusan. Karyawan kontrak adalah karyawan lepas yang bekerja dalam waktu tertentu berdasarkan kontrak kerja.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa karyawan adalah orang penjual jasa (pikiran atau tenaga) dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu.

## **B. Efektivitas Kerja**

### **1. Pengertian Efektivitas Kerja**

Menurut Sarwoto (1990), efektivitas kerja adalah pekerjaan baik corak, mutu maupun kegunaannya sesuai dengan kebutuhan dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Siagian (2005) efektivitas kerja adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan alat atau metode kerja yang digunakan, kemampuan untuk memiliki tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk mencapai tujuan.

Sedangkan menurut Schermerhorn (dalam Susanti, 2008) menyatakan bahwa *“performance effectiveness is an output measure of task or goal accomplishment”* maksudnya efektivitas kerja adalah ukuran output dari pencapaian tugas atau tujuan. Efektivitas terkait erat dengan pencapaian kinerja baik individu, kelompok maupun organisasi. Upaya untuk mengukur kinerja dapat didasarkan atas beberapa faktor, seperti sikap individu, perilaku individu, ataupun hasil akhir.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa efektivitas kerja merupakan keberhasilan dari pelaksanaan tugas atau kerja yang dilakukan oleh karyawan dalam suatu kelompok kerjasama yang memberikan kegunaan dalam mendukung proses tercapainya tujuan organisasi.

### **2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Kerja**

Untuk terwujudnya kerja yang efektif, ada beberapa faktor yang mempengaruhinya. Menurut Robert Heller (2002), faktor-faktor dalam meningkatkan efektivitas kerja diantaranya adalah sebagai berikut:

a. Membuat Keputusan

Semua keputusan menyangkut rangkaian keputusan yang lain. Seperti bilamana perlu diselesaikan, siapa yang terlibat dalam mengambil keputusan dan alternatif atas sesuatu yang ditimbang tepatnya keputusan-keputusan ini membantu kita dalam mengambil langkah yang tepat.

b. Menetapkan Tujuan

Tujuan adalah inti dari perencanaan baik untuk jangka panjang, menengah atau pendek. Tujuan ini hendaknya tinggi namun dapat dicapai, tetapkan tujuan jangka pendek yang menantang tapi pantas untuk membantu tim mencapai tujuan utama.

c. Membangun Kerja Tim

Agar tim bekerja baik beberapa peran dimainkan tidak sendiri tetapi secara bersama-sama. Peran pimpinan adalah membangun sebuah tim yang berpikir dan bertindak bersama dengan kepentingan pribadi untuk mencapai tujuan.

d. Memimpin Diskusi

Formal atau bukan melibatkan kelompok atau perorangan diskusi memungkinkan orang saling berbagi ide atau pandangan dengan memimpinya kita bisa membuat pembicaraan mengenai apa yang akan dipermasalahkan.

e. Menggunakan Rapat

Orang kerap kali mengadakan rapat tetapi sering tanpa tujuan dan pastikan punya tujuan jelas dan tidak membuang waktu, tak perlu mengadakan rapat hanya untuk memecahkan keputusan.

f. Menganalisa Masalah

Masalah adalah sesuatu yang sering dibatasi teka-teki hal yang rumit dengan bersikap baik dan menganalisa masalahnya kita dapat mengatasi semua hambatan dan menemukan solusinya.

g. Memberi Dukungan

Dengan kepercayaan sukar dibangun tetapi mudah dihilangkan. Hal ini terjadi karena orang pada dasarnya tidak percaya pada orang lain. Sebagai pemimpin kita harus berusaha dan memeliharanya dengan menunjukkan kesetiaan dan dukungannya.

Menurut Reilly (2003), faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja:

a. Waktu

Ketepatan waktu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan merupakan faktor utama. Semakin lama tugas yang dibebankan itu dikerjakan, maka semakin banyak tugas lain menyusul dan hal ini akan memperkecil tingkat efektivitas kerja karena memakan waktu yang tidak sedikit.

b. Tugas

Bawahan harus diberitahukan maksud dan pentingnya tugas-tugas yang didelegasikan kepada karyawannya.

c. Produktivitas

Seorang karyawan mempunyai produktivitas kerja yang tinggi dalam bekerja tentunya akan dapat menghasilkan efektivitas kerja yang baik demikian pula sebaliknya.

d. Motivasi

Pimpinan dapat mendorong karyawannya melalui perhatian pada kebutuhan dan tujuan mereka yang sensitif. Semakin termotivasi karyawan untuk bekerja secara positif semakin baik pula kinerja yang dihasilkan.

e. Evaluasi Kerja

Pimpinan memberikan dorongan, bantuan dan informasi kepada karyawannya, sebaliknya karyawan harus melaksanakan tugas dengan baik dan menyelesaikan untuk dievaluasi tugas terlaksana dengan baik atau tidak.

f. Pengawasan

Dengan adanya pengawasan maka kinerja karyawan dapat terus terpantau dan hal ini dapat memperkecil resiko kesalahan dalam pelaksanaan tugas.

g. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah menyangkut tata ruang, cahaya alam dan pengaruh suara yang mempengaruhi konsentrasi seseorang karyawan sewaktu bekerja.

h. Perlengkapan dan Fasilitas

Adalah suatu sarana dan peralatan yang disediakan oleh pimpinan dalam bekerja. Fasilitas yang kurang lengkap akan mempengaruhi kelancaran

karyawan dalam bekerja. Semakin baik sarana yang disediakan oleh perusahaan akan mempengaruhi semakin baiknya kerja seorang dalam mencapai tujuan atau hasil yang diharapkan.

Sedangkan menurut Steers (dalam Zuliyanti, 2005) faktor-faktor yang mempengaruhi tercapainya efektivitas kerja, yaitu:

a. Karakteristik Organisasi

Karakteristik organisasi terdiri dari struktur dan teknologi organisasi. Struktur merupakan cara untuk suatu organisasi menyusun orang-orangnya untuk menciptakan sebuah organisasi yang meliputi jumlah spesialisasi pekerjaan, desentralisasi pengendalian untuk penyelesaian pekerjaan. Teknologi merupakan suatu organisasi untuk mengubah masukan mentah menjadi keluaran jadi.

b. Karakteristik Lingkungan

Lingkungan mencakup dua aspek yang berhubungan yaitu lingkungan intern dan ekstern. Lingkungan intern dikenal dengan iklim organisasi yang meliputi atribut lingkungan kerja seperti kepuasan dan prestasi. Lingkungan ekstern menyangkut kekuatan yang timbul diluar batas organisasi yang mempengaruhi tindakan dalam organisasi seperti adanya peraturan pemerintah.

c. Karakteristik Pekerja

Pekerja mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda-beda sehingga akan menyebabkan perbedaan perilaku antara orang satu dengan orang lain. Prestasi merupakan modal utama di dalam

organisasi yang akan berpengaruh besar terhadap efektivitas, sebab meskipun teknologi yang dipergunakan canggih jika tanpa prestasi tidak ada gunanya.

d. Kebijakan dan Praktek Manajemen

Manajer memegang peranan sentral dalam keberhasilan suatu organisasi melalui perencanaan, koordinasi dan memperlancar kegiatan. Sehingga manajer berkewajiban menjamin struktur organisasi konsisten dan menguntungkan untuk teknologi dan lingkungan yang ada. Selain itu manajer juga bertanggungjawab untuk menetapkan suatu sistem imbalan yang pantas sehingga dapat memuaskan kebutuhan pekerja dan tujuan pribadinya dalam mengejar sasaran organisasi.

Beberapa uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja adalah lingkungan kerja maupun para karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut, serta tugas-tugas yang dikerjakan oleh karyawan dan cara pimpinan melaksanakan kegiatan manajerialnya dengan cara pengawasan yang berlangsung.

### **3. Aspek-Aspek Efektivitas Kerja**

Pengukuran efektivitas kerja didasarkan pada beberapa hal seperti yang dikemukakan oleh Siagian (1985) bahwa efektivitas kerja karyawan dapat diukur dari beberapa hal yaitu:

a. Kejelasan Tujuan Yang Hendak Dicapai

Akan lebih lancar, tertib, dan efektif apabila dalam pribadi anggota organisasi, telah tertanam kesadaran dan keyakinan yang mendalam bahwa



tercapainya tujuan organisasi pada dasarnya berarti tercapainya pula tujuan mereka secara pribadi.

b. Kejelasan Strategi Pencapaian Tujuan

Merupakan langkah kedua dari pimpinan dalam mengelola organisasi secara efektif dan efisien. Pencapaian tujuan secara efektif dan efisien tentunya sangat ditentukan oleh efektivitas kerja karyawan. Sedangkan efektivitas kerja karyawan itu sendiri sangat mengharapkan kejelasan strategi pencapaian tujuan, sehingga hal itu menjadi salah satu aspek dasar pengukuran efektivitas kerja.

c. Proses Analisa dan Perumusan Kebijakan Yang Mantap

Untuk mencapai efektivitas kerja memerlukan job deskripsi yang tegas dengan job analisa yang jelas, sehingga proses manage karyawan dapat dilaksanakan dengan baik dan tepat.

d. Perencanaan Yang Matang

Merupakan acuan kerja setiap organisasi bila perencanaannya matang, maka pelaksanaan yang dilakukan memungkinkan lancarnya proses kerja yang efektif dan efisien. Karena perencanaan menjadi acuan untuk kerja, dimana dalam perencanaan tersebut tertuang berbagai tujuan dan target, maka rencana dapat dijadikan aspek dasar sebagai acuan pula untuk mengevaluasi hasil kerja.

e. Penyusunan Program Yang Tepat

Pada hakekatnya adalah merumuskan sekarang apa yang dikerjakan oleh orang dimasa depan. Jelaslah bahwa salah satu aspek efektivitas kerja

adalah sampai sejauhmana memperkirakan keadaan yang dicapai, mengambil keputusan dalam menghadapi masa depan, meningkatkan orientasi masa depan, mengambil resiko yang telah diperhitungkan, memperhitungkan faktor-faktor pembatas yang diduga akan dihadapi dalam berbagai segi kehidupan organisasi, dan memperhitungkan situasi lingkungan yang akan timbul baik yang bersifat politik, ekonomi, nilai-nilai sosial, ilmu pengetahuan dan teknologi.

f. Tersedianya Sarana dan Prasarana Kerja

Bila sarana kerja ternyata tidak lengkap, maka perkataan yang tepat adalah bagaimana mencapai efektivitas kerja yang tinggi dengan sarana dan prasarana yang ada. Pelaksanaan yang efektif dan akan tetapi tentunya jauh berbeda hasil yang akan dicapai, bila perkataan itu diungkapkan oleh seorang pemimpin dalam suatu organisasi yang sarana dan prasarannya lengkap.

g. Pelaksanaan Yang Efektif dan Efisien

Kejelasan tujuan, tepatnya strategi, efektivitas proses perumusan kebijakan, matangnya rencana, kelengkapan sarana memadai, semua itu akan sangat kurang berarti bila pelaksanaan kerja secara operasional tidak efektif dan tidak efisien. Karena dengan pelaksanaan itulah yang akan mendekatkan suatu rencana atau harapan pada tujuan dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya. Pelaksanaan yang efektif dan efisien dapat dikatakan sebagai salah satu kunci yang akan menentukan efektifitas kerja karyawan dalam pencapaian tujuan yang tinggi.

#### h. Sistem Pengawasan dan Pengendalian Yang Mendidik

Merupakan aspek terakhir yang mudah diucapkan tetapi sukar dilaksanakan oleh seorang pimpinan. Banyak faktor yang dapat membentuk pimpinan menjadi seorang pengawas dan pengendali yang mendidik, misalnya dengan mendalami ilmu manajemen, pengalaman kerja, sifat bawaan, tingkat IQ yang tinggi dan lain-lain. Semua faktor itu dapat menjamin terbentuknya pengawas dan pengendali yang mendidik bila hanya berdiri sendiri, biasanya kelemahan yang lain akan mudah terlihat atau terasa oleh para karyawan.

Menurut Steers (dalam Juemi, 2013) ada beberapa aspek-aspek pengukuran efektivitas kerja yaitu:

##### a. Kemampuan Menyesuaikan Diri

Kemampuan manusia terbatas dalam segala hal, sehingga dengan keterbatasannya itu menyebabkan manusia tidak dapat mencapai pemenuhan kebutuhannya tanpa melalui kerjasama dengan orang lain. Setiap organisasi yang masuk dalam organisasi dituntut untuk dapat menyesuaikan diri dengan orang yang bekerja didalamnya maupun dengan pekerjaan dalam organisasi tersebut. Jika kemampuan menyesuaikan diri tersebut dapat berjalan maka tujuan organisasi dapat tercapai.

##### b. Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu yang dimiliki oleh

karyawan, maka tugas yang diberikan dapat dilaksanakan sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.

### c. Kepuasan Kerja

Tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi. Tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal, dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dan organisasi tempat mereka berada.

Aspek aspek yang dibutuhkan di atas harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya, sebab aspek-aspek tersebut sangat menentukan berhasil tidaknya efektivitas kerja.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek yang digunakan untuk menentukan efektivitas kerja adalah kemampuan menyesuaikan diri, produktivitas, dan kepuasan kerja.

## C. Pengawasan

### 1. Pengertian Pengawasan

Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang tidak kalah pentingnya. Semua fungsi manajemen yang lain, tidak akan efektif tanpa disertai fungsi pengawasan. Pengawasan harus dilaksanakan oleh seorang pemimpin yang menetapkan suatu rencana agar dapat dilaksanakan seefektif mungkin.

Menurut Siagian (2003) mengemukakan bahwa pengawasan adalah proses pengamatan daripada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana

yang telah ditentukan sebelumnya. Menurut Manullang (2002) pengawasan adalah suatu proses untuk menerapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan bila perlu mengoreksi, dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula.

Menurut Sutikno (dalam Novianingsih, 2013) mengatakan bahwa pengawasan merupakan proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk mengumpulkan data dalam usaha mengetahui ketercapaian tujuan dan kesulitan apa yang ditemui dalam pelaksanaan itu. Menurut Brantas (dalam Novianingsih, 2013) pengawasan merupakan suatu kegiatan yang bukan hanya untuk mencari kesalahan-kesalahan, tetapi berusaha untuk menghindari terjadinya kesalahan-kesalahan serta memperbaikinya jika terdapat kesalahan-kesalahan.

Menurut Julitriarsa dan Suprihantoro (1998) juga mengungkapkan tentang pengertian pengawasan yaitu suatu tindakan atau proses kegiatan untuk mengetahui hasil pelaksanaan, kesalahan, kegagalan untuk demikian dilakukan perbaikan dan mencegah terulangnya kembali kesalahan-kesalahan itu, begitu pula menjaga agar pelaksanaan tidak berbeda dengan rencana yang ditetapkan. Sedangkan menurut Sarwoto (2010) mengatakan bahwa pengawasan adalah kegiatan manajer yang mengusahakan agar pekerjaan-pekerjaan terlaksana sesuai dengan rencana yang ditetapkan atau hasil yang dikehendaki.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa pengawasan merupakan suatu kegiatan yang berusaha untuk mengendalikan, agar pelaksanaan

dapat berjalan sesuai dengan rencana dan memastikan tujuan organisasi dapat tercapai. Apabila terjadi penyimpangan atau kesalahan dalam pelaksanaan tugas dapat segera diadakan tindakan perbaikan, sehingga tujuan yang ditetapkan dapat dicapai sesuai dengan rencana yang ditetapkan.

## **2. Tujuan Pengawasan**

Kegiatan pengawasan dilaksanakan pastinya untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Manullang (2002), tujuan utama dari pengawasan adalah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Menurut Handayani (1994), menyebutkan bahwa pengawasan bertujuan agar hasil pelaksanaan pekerjaan diperoleh secara berdaya guna (efisien) dan berhasil guna (efektif), sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurut Siswandi (2009) tujuan pengawasan adalah:

- a. Pengukuran kepatuhan terhadap kebijakan, rencana, prosedur, peraturan dan hukum yang berlaku
- b. Menjaga sumber daya yang dimiliki organisasi
- c. Pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi
- d. Dipercayainya informasi dan keterpaduan informasi yang ada di dalam organisasi
- e. Kinerja yang sedang berlangsung dan kemudian membandingkan kinerja aktual dengan standar serta menetapkan tingkat penyimpangan yang kemudian mencari solusi yang tepat.

Sedangkan menurut Julistriarsa & Suprihanto (1998) mengatakan bahwa tujuan dari pengawasan adalah untuk membuat segenap kegiatan manajemen menjadi dinamis serta hasil secara efektif dan efisien.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan pengawasan adalah untuk mengusahakan dan mendukung kelancaran kegiatan yang direncanakan menjadi kenyataan dan mengetahui serta mencegah sebab-sebab terjadinya penyimpangan sehingga akan tercipta efisiensi kerja yang akhirnya tujuan organisasi dapat tercapai.

### **3. Karakteristik-Karakteristik Pengawasan yang Efektif**

Untuk menjadi efektif, sistem pengawasan harus memenuhi kriteria-kriteria tertentu. Menurut Handoko (1995) karakteristik-karakteristik pengawasan yang efektif dapat lebih diperinci sebagai berikut:

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 Menyeluruh

Informasi harus mudah dipahami dan bersifat obyektif serta lengkap.

d. Terpusat Pada Titik-Titik Pengawasan Strategik

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

e. Realistik Secara Ekonomis

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

f. Realistik Secara 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.

h. Fleksibel

Pengawasan harus mempunyai fleksibilitas untuk memberikan tanggapan atau reaksi terhadap ancaman atau pun 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 anggota organisasi dengan mendorong perasaan otonomi, tanggung jawab dan berprestasi.



Sedangkan menurut Handayani (1997), agar pengawasan dapat efektif atau mendatangkan hasil sebagaimana yang diharapkan, maka pimpinan harus mengetahui ciri-ciri suatu proses pengawasan.

Syarat-syarat yang diperlukan itu antara lain:

a. Pengawasan Harus Rasional

Artinya bahwa pengawasan itu harus dilaksanakan secara wajar dan berdasarkan pada tingkat rasionalitas tertentu. Tidak berdasarkan pada emosi atau perasaan suka dan tidak suka.

b. Pengawasan Harus Jujur

Dalam arti bahwa tidak dimaksudkan terutama untuk menentukan siapa yang salah jika terdapat ketidakberesan, akan tetapi untuk menentukan apa yang belum atau tidak benar.

c. Pengawasan Harus Fleksibel dan Luwes

Yaitu bahwa pengawasan harus dijalankan dengan memperhatikan situasi dan kondisi yang ada, serta dapat berubah senafas dengan sifat rencana yang dapat berubah atau luwes pula.

d. Pengawasan Harus Efisien

Artinya dengan adanya pengawasan, justru akan menghambat usaha peningkatan efisiensi. Oleh sebab itu, pengawasan harus pragmatis, dilihat dari segi-segi kegunaannya.

e. Tidak Meninggalkan Aspek Kemanusiaan

Dalam arti bahwa pengawasan itu tidak boleh dipandang sebagai proses mekanis. Kita tidak hanya mengawasi barang seperti: mesin, alat,

bangunan, akan tetapi kita mengawasi pekerjaan orang lain. Dengan menetapkan pedoman kerja yang tidak meninggalkan aspek kemanusiaan, kita mengukur dan mengatur pekerjaan sesuai dengan tujuan, produktivitas yang lebih besar, perhubungan yang lebih mantap dan cepat, serta daya pemuas yang lebih besar.

f. Pengawasan Harus Bersifat Membimbing

Syarat ini dimaksudkan agar supaya para pelaksana meningkatkan kemauan, kemampuan, dan kemahiran untuk melakukan tugas yang dipercayakan pada dirinya.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa agar proses pengawasan dapat dikatakan efektif pengawasan tersebut harus rasional, obyektif, fleksibel, efisien dan menganut aspek kemanusiaan.

#### **4. Proses Pengawasan**

Menurut Terry (dalam Sukarna, 1992) mengemukakan tentang proses pengawasan sebagai berikut:

- a. Menentukan standard atau dasar bagi pengawasan.
- b. Mengukur pelaksanaannya.
- c. Membandingkan pelaksanaan dengan standard dan menemukan perbedaan jika ada.
- d. Memperbaiki penyimpangan dengan cara-cara tindakan yang ada.

Selanjutnya menurut Handoko (2009) bahwa proses pengawasan memiliki lima tahapan, yaitu:

a. Penetapan Standar

Standar merupakan sesuatu yang dianggap nilainya sehingga dapat dipakai sebagai ukuran nilai standar. Standar ukuran dari pelaksanaan pekerjaan efektif dalam rangka pencapaian tujuan.

b. Mengukur Pekerjaan Yang Sedang Dilaksanakan

Langkah ini dilakukan melalui laporan atau pengamatan secara langsung pada unit-unit kerja.

c. Melaksanakan Penilaian Kerja

Langkah ini dimaksud untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan antara hasil pengukuran dengan standar, jika terdapat perbedaan perlu diadakan perbaikan atau tidak.

d. Mengusahakan Tindakan Perbaikan (Koreksi)

Langkah ini merupakan kelanjutan langkah-langkah sebelumnya, dimana apabila diketahui adanya perbedaan, maka langkah terakhir dilakukan perbaikan.

Menurut pendapat Siagian (2002), pengawasan akan berjalan dengan lancar apabila proses dasar pengawasan diketahui dan ditaati, proses dasar itu adalah:

a. Penentuan Standar Hasil Kerja

Standar hasil pekerjaan merupakan hal yang amat penting ditentukan karena standar itulah hasil pekerjaan dihadapkan dan diuji. Tanpa standar yang ditetapkan secara rasional dan obyektif, pimpinan tidak akan mempunyai kriteria pada hasil pekerjaan sehingga dapat mengatakan bahwa hasil yang dicapai memenuhi tuntutan rencana atau tidak.

b. Pengukuran Hasil Pekerjaan

Perlu ditekankan terlebih dahulu bahwa karena pengawasan ditujukan kepada seluruh kegiatan yang sedang berlangsung, sering tidak mudah melakukan pengukuran hasil kerja para anggota organisasi secara tuntas dan final. Namun demikian melalui pengawasan harus dapat dilakukan pengukuran hasil prestasi kerja, meskipun sementara sifatnya. Pengukuran sementara demikian menjadi sangat penting karena ia akan memberi petunjuk tentang ada tidaknya gejala-gejala penyimpangan dari rencana yang telah ditetapkan.

c. Koreksi Terhadap Penyimpangan Yang Mungkin Terjadi

Meskipun bersifat sementara, tindakan korektif terhadap gejala penyimpangan, penyelewengan dan pemborosan harus bisa diambil.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa proses pengawasan memiliki beberapa tahapan yaitu: penetapan standar pelaksanaan, pengukuran pelaksanaan kinerja, penilaian kerja, dan pengambilan tindakan koreksi bila diperlukan.

## **5. Aspek-Aspek Pengukuran Pengawasan**

Menurut Nawawi (1995), menilai variabel pengawasan dengan menggunakan aspek-aspek sebagai berikut:

- a. Pemantauan, pimpinan melakukan pemantauan pada saat karyawan melaksanakan pekerjaan di lokasi kerja.
- b. Peninjauan, adalah mengawasi dengan jalan meninjau secara pribadi, sehingga dapat dilihat sendiri pelaksanaan pekerjaan.

- c. Mengamati pelaksanaan tugas agar berjalan sesuai dengan rencana dan ketentuan yang berlaku secara efektif dan efisien.
- d. Pemeriksaan, pimpinan memeriksa hasil (output) setelah karyawan menyelesaikan tugas yang diberikan.
- e. Pengawasan melalui laporan lisan. Pengawasan ini dilakukan dengan mengumpulkan fakta-fakta melalui laporan lisan yang dilakukan dengan cara wawancara kepada orang-orang tertentu. Dan dapat memberi gambaran dari hal-hal yang ingin diketahui terutama tentang hasil sesungguhnya yang ingin dicapai.
- d. Pengawasan melalui laporan tertulis. Merupakan suatu pertanggungjawaban bawahan kepada atasannya mengenai pekerjaan yang dilaksanakan, sesuai dengan intruksi dan tugas-tugas yang diberikan.

Menurut Ranupandoyo (1990) ada beberapa aspek yang dipakai untuk mengukur pengawasan yaitu:

- a. Menentukan alat ukur (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 ini dapat diambil dalam berbagai bentuk. Standar mungkin diubah, pelaksanaan mungkin diperbaiki, atau keduanya mungkin dilakukan bersamaan.

Menurut Rachman (2001), salah satu aspek keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya banyak ditentukan oleh keberhasilan pengawasan. Jika pengawasan berjalan dengan baik maka pengawasan merupakan unsur paling pokok dalam menentukan keberhasilan suatu program. Keberhasilan program pengawasan sendiri dapat dilihat dari berbagai macam aspek sebagai berikut:

- a. Aspek meningkatnya disiplin, prestasi dan pencapaian sasaran pelaksanaan tugas, antara lain:
  - 1) Rencana yang disusun dapat menggambarkan adanya sasaran yang jelas dan dapat diukur, terlihat kaitan antara rencana dengan program dan anggaran.
  - 2) Tugas dapat selesai sesuai dengan rencana, baik dilihat dari aspek fisik maupun biaya.
- b. Aspek berkurangnya penyalahgunaan wewenang yaitu berkurangnya tuntutan masyarakat terhadap perusahaan.

- c. Aspek berkurangnya kebocoran, pemborosan antara lain:
- 1) Kualitas dan kuantitas kasus-kasus penyimpangan, penyelewengan, kebocoran, pemborosan dapat dikurangi sebagaimana laporan pengawasan fungsional dan laporan pengawasan lainnya.
  - 2) Berkurangnya tingkat kesalahan dalam pelaksanaan tugas.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek pengukuran dalam pengawasan yaitu: pemantauan, peninjauan, pengamatan, pemeriksaan, informasi pihak ketida, dan laporan kegiatan.

#### **D. Hubungan Pengawasan dengan Efektivitas Kerja**

Dalam rangka usaha pencapaian tujuan organisasi, setiap karyawan diberi tugas atau pekerjaan tertentu yang harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Dalam hal ini pimpinan harus bisa mengarahkan dan menggerakkan bawahannya dalam melaksanakan aktivitas kerjanya, yaitu dengan melakukan pengawasan sehingga tiap-tiap karyawan melakukan pekerjaannya dengan penuh tanggung jawab.

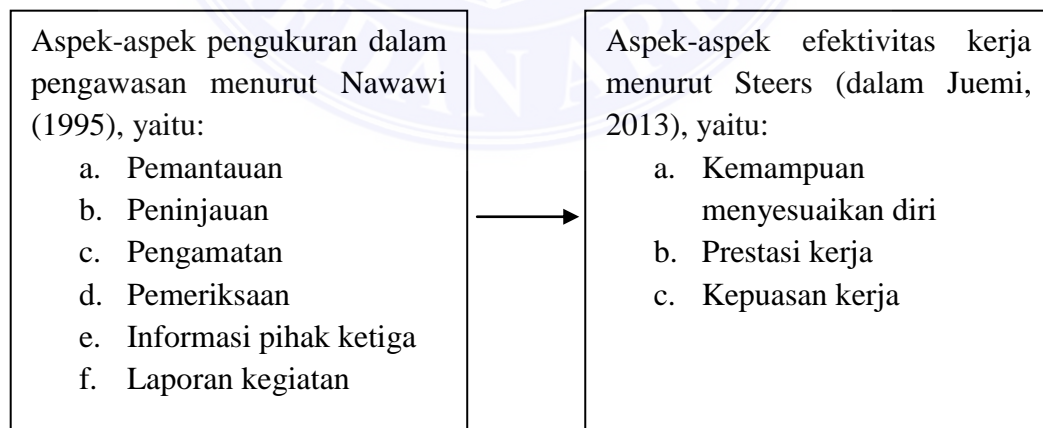
Menurut Daft (2009) keterkaitan antara pengawasan dengan efektivitas kerja bahwa bagaimana pimpinan menggunakan seluruh sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi melalui penerapan fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Karyawan yang memahami hakikat pengawasan akan menggunakan hasil dan kritikan sebagai bahan masukan untuk proses perbaikan guna pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Handayani (1994), menyebutkan bahwa pengawasan bertujuan agar hasil pelaksanaan pekerjaan diperoleh secara berdaya guna (efisien) dan berhasil guna (efektif), sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurut Mosley, Megginson, dan Pietri (2005) mengungkapkan bahwa pimpinan harus dapat memastikan bahwa fungsi pengawasan ini harus berjalan dengan baik untuk memastikan semua fungsi manajemen lainnya akan berkerja secara efektif.

Berdasarkan uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengawasan akan efektif jika pengawasan tersebut dilaksanakan bukan untuk mencari kesalahan tetapi untuk memperkecil kesalahan dan penyimpangan sekecil mungkin serta mencari pemecahannya dalam masalah atau solusinya.

### **E. Kerangka Konseptual**





## **F. Hipotesis**

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diperoleh sebuah hipotesis penelitian. Bahwa terdapat hubungan yang positif antara pengawasan dengan efektivitas kerja. Dengan asumsi semakin tinggi pengawasan maka semakin tinggi efektivitas kerjanya. Sebaliknya, semakin rendah pengawasan maka semakin rendah efektivitas kerjanya.

