

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### **A. Pengawasan**

##### **1. Pengertian Pengawasan**

Dalam pengertian awam, pengawasan dapat diartikan sebagai perbuatan untuk melihat dan memonitor terhadap orang agar ia berbuat sesuai dengan kehendak yang telah ditentukan sebelumnya. Sedangkan dalam ilmu manajemen, pengawasan adalah merupakan salah satu fungsi manajemen yang merupakan faktor penentu bagi kelangsungan hidup suatu organisasi.

Pengawasan mempunyai arti penting bagi setiap perusahaan. Pengawasan bertujuan agar hasil pelaksanaan pekerjaan diperoleh secara berdaya guna (efisien) dan berhasil guna (efektif), sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengawasan adalah kegiatan manajer yang mengusahakan agar pekerjaan-pekerjaan terlaksana sesuai dengan rencana yang ditetapkan dan atau hasil yang dikehendaki (Lubis, 1985:154).

Menurut Harahap (2001:10), menyatakan bahwa pengawasan mencakup upaya memeriksa apakah semua terjadi sesuai dengan rencana yang ditetapkan, perintah yang dikeluarkan, prinsip yang dianut dan juga dimaksudkan untuk mengetahui kelemahan dan kesalahan agar dapat dihindari kejadiannya dikemudian hari.

Menurut Manullang (1990:173), pengawasan adalah suatu proses untuk menetapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan mengoreksi bila perlu dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana-rencana semula. Pendapat ahli lain, pengawasan adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan kerja dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan serta mengambil tindakan

koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan (Handoko, 1995:360-361).

Dari beberapa pendapat tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa pengawasan merupakan suatu kegiatan yang mengusahakan agar pekerjaan terlaksana sesuai dengan rencana dan standar yang telah ditetapkan serta hasil kerja yang dikehendaki.

## **2. Tujuan Pengawasan**

Pengawasan bertujuan untuk mengetahui apakah pelaksanaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan ataukah tidak, dan untuk mengetahui kesulitan – kesulitan apa saja yang dijumpai oleh para pelaksana agar kemudian diambil langkah – langkah perbaikan, dengan adanya pengawasan maka tugas pelaksanaan dapatlah diperingan oleh karena para pelaksana tidak mungkin dapat melihat kemungkinan – kemungkinan kesalahan yang diperbuatnya

dalam kesibukan sehari – hari. Pengawasan bukanlah untuk mencari kesalahan akan tetapi justru untuk memperbaiki kesalahan (Ninik Widiyanti, 1987:50).

Pengawasan bertujuan agar hasil pelaksana pekerjaan diperoleh secara berdaya guna (efisien) dan berhasil guna (efektif) sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya (Simbolon, 2004:62). Sedangkan menurut Silalahi (2003:181), tujuan dari pengawasan adalah sebagai berikut :

1. Mencegah terjadinya penyimpangan pencapaian tujuan yang telah direncanakan.
2. Agar proses kerja sesuai dengan prosedur yang telah digariskan atau ditetapkan.
3. Mencegah dan menghilangkan hambatan dan kesulitan yang akan, sedang atau mungkin terjadi dalam pelaksanaan kegiatan.
4. Mencegah penyimpangan penggunaan sumber daya.
5. Mencegah penyalahgunaan otoritas dan kedudukan.

Sementara Griffin mendeskripsikan tujuan pengawsan sebagai berikut:

- 1) Beradaptasi dengan perubahan lingkungan

Organisasi akan menghadapi perubahan dalam lingkungan bisnis yang tidak stabil dan bergejolak. Dalam rentang waktu antara penetapan tujuan dan pencapaian tujuan, banyak kejadian dalam organisasi dan lingkungan yang dapat menuntun pergerakan ke arah tujuan atau menyimpang dari tujuan itu sendiri. Sistem pengawasan yang baik dapat membantu para manajer mengantisipasi, memantau, dan merespon perubahan.

## 2) Membatasi akumulasi kesalahan

Kesalahan-kesalahan kecil umumnya tidak menimbulkan kerusakan serius pada kinerja organisasi. Namun dari waktu ke waktu, kesalahan-kesalahan kecil dapat terakumulasi dan berdampak serius. Oleh karena itu pengawasan diperlukan untuk menghindari terjadinya kesalahan-kesalahan kecil yang dapat berulang-ulang. Dengan adanya pengawasan, manajer dapat melihat penyebab terjadinya kesalahan dan dapat mengambil keputusan untuk bekerja lebih cermat.

## 3) Mengatasi kompleksitas organisasi

Perusahaan jika hanya menggunakan satu jenis bahan baku atau sumber daya, membuat satu jenis produk atau jasa, memiliki desain organisasi yang sederhana, dan mengalami permintaan produk yang konstan, maka para manajernya dapat membuat sistem pengawasan yang minim dan sederhana. Tetapi apabila perusahaan yang memproduksi produk dan jasa dengan memakai beragam bahan baku dan sumber daya dan memiliki area pasar yang luas, desain organisasi yang rumit, serta memiliki banyak pesaing memerlukan sistem yang canggih untuk membuat pengawasan yang memadai.

#### 4) Menurunkan biaya

Pengawasan juga dapat membantu mengurangi biaya dan meningkatkan output apabila dipraktekkan secara efektif. Secara filosofis dikatakan bahwa pengawasan sangat penting karena manusia pada dasarnya mempunyai sifat salah atau khilaf, sehingga manusia dalam organisasi perlu diawasi, bukan untuk mencari kesalahannya kemudian menghukumnya tetapi untuk mendidik dan membimbingnya (Griffin, 2004: 163).

### **3. Prinsip - Prinsip Pengawasan**

Handayaniingrat mengemukakan bahwa:

- a. Pengawasan berorientasi paa tujuan organisasi
- b. Pengawasan harus obejktif, jujur dan mendahulukan kepentingan umum.
- c. Pengawasan harus berorientasi terhadap kebenaran menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku, berorientasi terhadap kebenaran tujuan dalam pelaksanaan pekerjaan.
- d. Pengawasan harus menjamin sumber daya dan hasil guna pekerjaan.
- e. Pengawasan harus berdasarkan atas standar yang objektif, teliti dan tepat.
- f. Pengawasan harus bersifat terus menerus
- g. Hasil pengawasan, harus dapat memberikan umpan balik terhadap perbaikan dan penyempurnaan dalam pelaksanaan, perencanaan serta kebijaksanaan waktu yang akan datang.

Pelaksanaan Pengawasan Kewenangan Pemerintah dilakukan oleh:

1. Pihak Pemimpin pada masing-masing Organisasi perangkat daerah
2. Pihak luar organisasi Perangkat Daerah, seperti Auditor/ BPK/KPK/ Inspektorat.

Adapun syarat-syarat untuk menjalankan pengawasan yang baik yaitu :

- a. Pengawasan harus mendukung sifat dan kebutuhan kegiatan pemerintah
- b. Pengawasan harus melaporkan setiap penyimpangan yang terjadi dengan segera
- c. Pengawasan harus mempunyai pandangan kedepan
- d. Pengawasan harus objektif, teliti dan sesuai dengan standar yang digunakan.
- e. Pengawasan harus luwes dan fleksibel.
- f. Pengawasan harus serasi dengan pola organisasi.
- g. Pengawasan harus ekonomis
- h. Pengawasan harus mudah dimengerti.
- i. Pengawasan harus diikuti dengan perbaikan atau koreksi.

#### **4. Jenis – Jenis Pengawasan**

Menurut siagian (2008:139-140) proses pengawasan pada dasarnya dilaksana oleh administrasi dan manajemen dengan mempergunakan dua macam teknik, yakni :

- a. Pengawasan langsung (*direct control*) ialah apabila pimpinan organisasi mengadakan sendiri pengawasan terhadap kegiatan yang sedang dijalankan.

Pengawasan langsung ini dapat berbentuk :

1. Inspeksi langsung
2. *On the spot observation*
3. *On the spot report.*

Sekaligus berarti pengambilan keputusan *on the spot* pula jika diperlukan. Akan tetapi karena banyaknya dan kompleksnya tugas – tugas seorang pimpinan, terutama dalam 34 organisasi yang besar seorang pimpinan tidak mungkin dapat selalu menjalankan pengawasan yang bersifat tidak langsung

- b. Pengawasan tidak langsung (*indirect control*). ialah pengawasan jarak jauh.

Pengawasan ini dilakukan melalui laporan yang disampaikan oleh para bawahan. Laporan itu dapat berbentuk:

1. Tertulis
2. Lisan.

Kelemahan dari pada pengawasan tidak langsung itu ialah bahwa sering para bawahan hanya melaporkan hal – hal yang positif saja. Dengan perkataan lain, para bawahan itu mempunyai kecenderungan hanya melaporkan hal – hal yang diduga akan menyenangkan pimpinan.

Menurut Lord acton dalam Diana Halim Koentjoro (2004:68) bahwa setiap kekuasaan sekecil apapun cenderung disalahgunakan. Oleh sebab itu, dengan adanya kekuasaan bertindak dari Administrasi Negara yang memasuki semua sektor kehidupan masyarakat itu sendiri. Maka perlu diadakan

pengawasan terhadap jalannya pemerintahan agar tujuan dari pengawasan tercapai.

- a. Pengawasan fungsional. Kelembagaan negara dengan aktivitas yang begitu rumit dan kompleks, maka sangat dibutuhkan jenis pengawasan yang bersifat fungsional dengan menggunakan tenaga kerja manusia yang memiliki pengetahuan khusus dan pekerjaan khusus di bidang pengawasan. Yang menjadi pemahaman terhadap pengawasan fungsional sebenarnya telah melekat kepada lembaga dimana secara fungsional memiliki tugas, pokok dan fungsi di bidang pengawasan.
- b. Pengawasan masyarakat. Penyelenggaraan pengawasan masyarakat ditunjukkan kepada pemerintah sebagai penyelenggaraan negara agar tidak terjadi penyalahgunaan sumber daya yang dimiliki pemerintah atas nama negara. Secara realitas bahwa yang paling banyak melakukan penyalahgunaan sumber daya negara adalah penguasa, terutama penyelenggaraan pemerintah, misalnya manipulasi pajak, keuangan dan sebagainya.
- c. Pengawasan administrasi. Tujuan pengawasan administrasi dalam kelembagaan publik agar pendataan dan pembagian atau pendistribusian suatu kegiatan atau pekerjaan dilakukan dengan berdasarkan keadilan dan sesuai dengan kemampuan masing-masing anggota kelembagaan. Oleh sebab itu, untuk menciptakan kondisi seperti ini, maka sangat dibutuhkan penerapan atau pelaksanaan pengawasan secara administrasi agar supaya kegiatan kelembagaan dapat berjalan sesuai harapan.



- d. Pengawasan teknis. Untuk dapat memberikan maksimalisasi hasil pekerjaan teknis sesuai dengan bidang pekerjaan teknis itu sendiri, sehingga dapat menciptakan hasil yang maksimal untuk memenuhi kesejahteraan anggota kelembagaan maupun anggota masyarakat.
- e. Pengawasan pimpinan. Setiap lembaga terdapat dua unsur posisi manusia didalamnya : pertama, unsur sebagai pemimpin dan kedua sebagai unsur yang dipimpin. Sebagai unsur yang dipimpin berfungsi untuk melaksanakan kegiatan atau pekerjaan yang diberikan oleh unsur pemimpin, sedangkan sebagai unsur pimpinan memiliki tugas untuk melakukan pengawasan kepada yang dipimpinnya agar pekerjaan yang dilaksanakan tersebut dapat berjalan dengan baik dan mencegah terjadinya kemungkinan pemborosan yang dapat berakibat merugikan anggota kelembagaan itu sendiri. Tanpa adanya pengawasan pimpinan yang dilakukan secara sungguh-sungguh dapat dikatakan para pelaksana kegiatan akan tidak dapat disiplin kerja.
- f. Pengawasan barang, pengawasan barang berarti suatu usaha yang dilakukan secara sadar untuk menjamin keamanan suatu barang agar memberikan manfaat kepada pelaksanaan tugas kelembagaan yang memiliki hak tentang barang tersebut.
- g. Pengawasan jasa. Yang dimaksud disini adalah suatu imbalan yang diberikan kepada seseorang atau sekelompok orang yang menjadi anggota kelembagaan, jasa dari pihak ketiga atau sebaliknya, tidak akan berjalan sebagaimana mestinya juga tidak ada pengawasan yang dilakukan secara baik dan tegas, apalagi hasil jasa itu akan

memeberikan nilai yang sangat berharga pada seseorang atau beberapa orang dalam kehidupannya, sehingga ada kemungkinan untuk dimiliki secara pribadi.

- h. Pengawasan internal. Kelembagaan negara memiliki sub kelembagaan antara lain kelembagaan eksekutif, yudikatif, auditif dan semacamnya. Pengawasan yang dibentuk dalam kelembagaan itu sendiri untuk mengamankan dalam rangka memperlancar penyelenggaraan tugas, unit kelembagaan inilah yang dimaksud disini pengawasan internal. Pengawasan internal harus dilaksanakan dengan baik agar tujuan yang diharapkan oleh seluruh manusia dalam kelembagaan dapat terwujud dengan sebaik-baiknya dan untuk menunjang kesejahteraan seluruh anggota kelembagaan yang bersangkutan.
- i. Pengawasan eksternal. Pengawasan eksternal yaitu pengawasan yang dilakukan secara legalitas oleh lembaga pengawasan yang diluar sub kelembagaan tertentu, misalnya negara indonesia lembaga yang dibentuk untuk mengawasi pelaksanaan keuangan negara adalah Badan Pengawasan Keuangan (BPK).

Sedangkan menurut Masimamgun jenis-jenis pengawasan dapat ditinjau dari 3 segi :

- 1) Pengawasan dari segi waktu : Pengawasan dari segi waktu dapat dilakukan secara preventif dan secara representif. Alat yang dipakai dalam pengawasan ialah perencanaan budget, sedangkan pengawasan secara repensif alat budget da laporan. Pengawasan preventif lebih

dimaksudkan sebagai, “pengawasan yang dilakukan terhadap suatu kegiatan sebelum kegiatan itu dilaksanakan, sehingga dapat mencegah terjadinya penyimpangan.”

- 2) Pengawasan dilihat dari segi obyektif : Pengawasan dari segi obyektif ialah pengawasan terhadap produksi dan sebagainya. Ada juga yang mengatakan karyawan dari segi obyek merupakan pengawasan secara administratif dan pengawasan operatif. Contohnya ialah pengawasan anggaran, inspeksi, pengawasan order dan pengawasan kebijaksanaan.
- 3) Pengawasan dari segi subyek : Pengawasan dari segi subyek terdiri dari pengawasan intern dan pengawasan ekstern.

Berdasarkan konsep di atas jenis pengawasan yang ada di tempat penelitian merupakan jenis pengawasan tidak langsung atau jarak jauh maka para bawahan cenderung melaporkan hal-hal yang positif saja yang di duga hanya menyenangkan pemimpin.

## **5. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengawasan**

Faktor-faktor yang mempengaruhi pengawasan, berikut akan dikemukakan oleh para ahli sebagai berikut: Menurut Mulyadi (2007: 770), mengemukakan beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi pengawasan adalah:

- a. Perubahan yang selalu terjadi baik dari luar maupun dari dalam organisasi
- b. Kompleksitas organisasi memerlukan pengawasan formal karena adanya desentralisasi kekuasaan.

- c. Kesalahan/Penyimpangan yang dilakukan anggota organisasi memerlukan pengawasan.

## **6. Dimensi dan Indikator Pengawasan**

Menurut Kadarman (2001:161) langkah-langkah proses pengawasan yaitu:

### **1. Menetapkan Standar**

Karena perencanaan merupakan tolak ukur untuk merancang pengawasan, maka secara logis hal ini berarti bahwa langkah pertama dalam proses pengawasan adalah menyusun rencana. Perencanaan yang dimaksud disini adalah menentukan standar.

### **2. Mengukur Kinerja**

Langkah kedua dalam pengawasan adalah mengukur atau mengevaluasi kinerja yang dicapai terhadap standar yang telah ditentukan.

### **3. Memperbaiki Penyimpangan**

Proses pengawasan tidak lengkap jika tidak ada tindakan perbaikan terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi

Menurut T. Hani Handoko (2015:360) pengawasan adalah sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan –tujuan organisasi dan manajemen tercapai. dimensi dan indikator dari Penetapan standar kerja

Tahap pertama dalam pengawasan adalah penetapan standar pelaksanaan, standar mengandung arti sebagai suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai patokan untuk penilaian hasil-hasil.

- a. Menetapkan standar kerja
- b. Jam masuk kerja dan jam pulang kerja
- c. Melaksanakan tugas berdasarkan job description
- d. Kebutuhan penetapan standar kerja dalam melaksanakan pengawasan
- e. Evaluasi

#### 1. Pengukuran hasil kerja

Penetapan standar akan sia-sia apabila tidak disertai sebagai cara untuk mengukur pelaksanaan kegiatan nyata. Tahap kedua ini adalah menentukan pengukuran pelaksanaan kegiatan secara tepat.

- a. Pemeriksaan hasil kerja
- b. Mengukur atau membandingkan hasil kerja dengan standar kerja
- c. Pengawasan sesuai standar kerja

#### 2. Tindakan koreksi atau perbaikan

Bila hasil analisa menunjukkan adanya tindakan koreksi, tindakan ini harus diambil. Tindakan koreksi dapat diambil dalam berbagai bentuk dengan diubah ataupun diperbaiki.

- a. Menghindari penyimpangan atas kesalahan
- b. Teguran perbaikan atas kesalahan
- c. Memberikan solusi perbaikan atau tindakan atas kesalahan.

Berdasarkan berbagai uraian tentang pengawasan maka, dalam penulisan ini pengawasan di artikan sebagai suatu proses untuk menetapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan mengoreksi bila perlu dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana-rencana semula. Sehingga diperlukan

solusi dari manajemen sebagai strategi peningkatan pengawasan yang mempengaruhi seberapa banyak kontribusinya kepada organisasi, instansi ataupun lembaga tersebut, dengan demikian indikator yang digunakan sebagai berikut : Penetapan standar kerja Penetapan standar kerja, Pengukuran hasil kerja, Pengukuran hasil kerja dan Tindakan koreksi atau perbaikan

## **B. Produktivitas**

### **1. Pengertian Produktivitas**

Menurut Simanjuntak (1998:26), produktivitas kerja pegawai mengandung pengertian adanya kemampuan pegawai untuk dapat menghasilkan barang atau jasa yang dilandasi sikap mental bahwa hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, hari esok harus lebih baik dari hari ini. Sikap kerja yang demikian ini akan tetap melekat dalam diri pegawai yang memiliki produktivitas kerja yang tinggi. Penilaian terhadap produktivitas kerja pegawai dapat diukur melalui pelaksanaan kerja yang relatif baik, sikap kerja, tingkat keahlian dan disiplin kerja. Dan untuk mengukur produktivitas kerja pegawai itu sendiri harus mencakup aspek kuantitas dan kualitas pekerjaannya.

Menurut Siagian (1992:54), produktivitas kerja merupakan kemampuan memperoleh manfaat dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan kerja yang optimal bahkan kalau mungkin maksimal. Kemampuan yang dimaksud dalam definisi tersebut tidak hanya berhubungan dengan sarana dan prasarana, tetapi juga berhubungan dengan pemanfaatan waktu dan sumber daya manusia.

Menurut (Nawawi, 1990:108), produktivitas kerja lebih ditekankan pada ukuran daya guna dalam melaksanakan pekerjaan, yang menyentuh aspek

ketepatan, kecermatan dan sikap terhadap pekerjaan. Ketepatan dan kecermatan dihubungkan dengan keterampilan dan keahlian dalam mempergunakan metode atau cara bekerja dan peralatan yang tersedia.

Sehubungan dengan itu produktivitas kerja dikatakan tinggi jika prosesnya berlangsung menurut prosedur dan mekanisme yang tepat dan cermat atau yang dinilai terbaik dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Hasil kerja personel secara kuantitatif tidak segera dapat diamati, namun ketepatan dan kecermatan mempergunakan metode atau alat sebagai indikator yang dapat menjamin kualitas hasil yang akan tercapai selalu dapat diamati. Dalam keadaan seperti itu berarti daya guna (efisiensi) kerja, dapat juga berarti produktivitas kerja. Dengan kata lain pekerjaan yang dilaksanakan secara berdaya guna, merupakan juga pekerjaan yang produktif.

Produktivitas erat terkait dengan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai. Hasil kerja pegawai tersebut merupakan produktivitas kerja sebagai target yang didapat melalui kualitas kerjanya dengan melaksanakan tugas yang sesuai dengan peraturan yang ditetapkan oleh organisasi. Kemudian dalam hal ini dikemukakan beberapa faktor sebagaimana yang dinyatakan sebagai indikator dari produktivitas kerja (Agus, 1995:476) antara lain:

a. Kualitas pekerjaan

Kualitas pekerjaan menyangkut mutu yang dihasilkan. Seorang pegawai dituntut untuk mengutamakan kualitas dalam pelaksanaan tugas-tugasnya. Kualitas bagi hampir semua orang tampaknya berarti kualitas tinggi. Kualitas semakin tinggi berarti semakin baik. Lalu timbul pertanyaan, apakah orang-orang sesungguhnya menginginkan segala

sesuatu berkualitas setinggi mungkin. Seorang pegawai sebagai sumber daya yang menjalankan dan melaksanakan manajemen di suatu organisasi harus memiliki kehidupan kerja yang berkualitas. Kehidupan kerja yang berkualitas yaitu keadaan dimana para pegawai dapat memenuhi kebutuhannya dengan bekerja di dalam organisasi.

Dan kemampuan untuk hasil tersebut menurut Garry Desler yang dikutip oleh Agus Dharma bergantung apakah terdapat adanya :

1. Perlakuan yang fair, adil dan sportif terhadap pegawai.
2. Kesempatan bagi pegawai untuk menggunakan kemampuan secara penuh dan kesempatan untuk mewujudkan diri yaitu untuk menjadi orang yang mereka rasa mampu mewujudkannya.
3. Komunikasi terbuka dan saling mempercayai diantara sesama pegawai.
4. Kesempatan bagi semua pegawai untuk berperan secara aktif dalam pengambilan keputusan-keputusan penting yang melibatkan pekerjaan-pekerjaan mereka.
5. Kompensasi yang cukup fair.
6. Lingkungan yang aman dan sehat.

b. Kuantitas pekerjaan

Perkembangan organisasi menuntut adanya kuantitas pekerjaan. Kuantitas pekerjaan menyangkut pencapaian target, hasil kerja yang sesuai dengan rencana organisasi. Rasio kuantitas pegawai harus seimbang dengan kuantitas pekerjaan sehingga dengan perimbangan tersebut dapat



menjadi tenaga kerja yang produktif untuk meningkatkan produktivitas kerja di dalam organisasi tersebut.

c. Ketepatan waktu

Masyarakat berbeda-beda dalam menilai waktu. Misalnya budaya barat menganggap waktu sebagai suatu sumber daya yang langka, “waktu adalah uang” dan harus digunakan secara efisien. Beberapa budaya lain mengambil suatu pendekatan yang lain lagi terhadap waktu. Mereka memfokuskan pada masa lalu misalnya mengikuti tradisi mereka dan berusaha melestarikan praktek-praktek historisnya. Pengetahuan akan orientasi waktu yang berlainan dari budaya-budaya tersebut dapat memberikan wawasan ke dalam pentingnya tenggang waktu, apakah perencanaan jangka panjang dan dipraktekkan secara meluas, pentingnya pengawasan kerja dan apakah yang menyebabkan keterlambatan-keterlambatan. Berangkat dari hal diatas, seorang pegawai harus memiliki paham tersebut yang memandang waktu sebagai sumber daya yang harus benar-benar dipergunakan dengan tepat dan mempraktekkan pada tugas-tugasnya yaitu menyelesaikan tugas- tugas yang diberikan orang tepat pada waktu yang ditentukan serta mengutamakan prinsip efisien. Disini peran pimpinan melakukan pengawasan dan mengkoordinasi pegawainya ketika dalam melaksanakan tugas serta harus peka terhadap penyebab kendala-kendala jika pegawainya melaksanakan tugas tidak tepat pada waktu yang telah ditentukan (Agus, 1995:477).

d. Semangat kerja

Moekijat (1997:31) menyatakan bahwa semangat kerja menggambarkan perasaan berhubungan dengan jiwa, semangat kelompok, kegembiraan, dan kegiatan. Apabila pekerja tampak merasa senang, optimis mengenai kegiatan dan tugas, serta ramah satu sama lain, maka pegawai itu dikatakan mempunyai semangat yang tinggi. Sebaliknya, apabila pegawai tampak tidak puas, lekas marah, sering sakit, suka membantah, gelisah, dan pesimis, maka reaksi ini dikatakan sebagai bukti semangat yang rendah. Semangat kerja sangat penting bagi organisasi karena (1) semangat kerja yang tinggi tentu dapat mengurangi angka absensi atau tidak bekerja karena malas, (2) dengan semangat kerja yang tinggi maka pekerjaan yang diberikan atau ditugaskan kepadanya akan dapat diselesaikan dengan waktu yang lebih singkat atau lebih cepat, (3) semangat kerja yang tinggi otomatis membuat pegawai akan merasa senang bekerja sehingga kecil kemungkinan pegawai akan pindah bekerja ke tempat lain, (4) semangat kerja yang tinggi dapat mengurangi angka kecelakaan karena pegawai yang mempunyai semangat kerja tinggi cenderung bekerja dengan hati-hati dan teliti sehingga bekerja sesuai dengan prosedur yang ada (Tohardi, 2002:55).

e. Disiplin kerja

Dalam melaksanakan disiplin kerja, disiplin yang baik dapat diukur dalam wujud:

1. Pimpinan atau pegawai datang dan pulang kantor tepat pada waktu yang ditentukan.

2. Menghasilkan pekerjaan baik kuantitas maupun kualitas yang memuaskan.
3. Melaksanakan tugas penuh dengan semangat.
4. Mematuhi semua peraturan yang ada.

Hal tersebut sesuai dengan pendapat Sinungan yang menyatakan disiplin adalah sikap kewajiban dari seseorang/kelompok orang senantiasa berkehendak untuk mengikuti/mematuhi segala aturan keputusan yang telah ditetapkan dan disiplin juga dapat dikembangkan melalui suatu latihan antara lain dengan bekerja, menghargai waktu dan biaya (Sinungan, 1991:115). Dari teori tersebut selain mematuhi peraturan-peraturan yang ada, disiplin juga dapat diwujudkan dengan menghargai waktu yaitu dengan mendisiplinkan diri untuk selalu tepat waktu, tenaga yaitu adanya usaha yang optimal dalam melaksanakan tugas, serta biaya seefisien mungkin sesuai dengan kuantitas pekerjaan yang ada

## **2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja**

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya produktivitas kerja. Ravianto (1986:20) merinci faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja secara umum yaitu:

### **1. Motivasi**

Motivasi merupakan kekuatan atau motor pendorong kegiatan seseorang kearah pencapaian tujuan tertentu dan melibatkan segala kemampuan yang dimiliki untuk mencapainya. Pegawai sebagai manusia

(individu) sudah barang tentu memiliki identifikasi tersendiri antara lain sebagai berikut:

- a. Tabiat/watak
- b. Sikap/tingkah laku/penampilan
- c. Kebutuhan
- d. Keinginan
- e. Cita-cita/kepentingan-kepentingan lainnya
- f. Kebiasaan-kebiasaan yang dibentuk oleh keadaan aslinya
- g. Keadaan lingkungan dan pengalaman pegawai itu sendiri

Karena setiap pegawai memiliki identifikasi yang berlainan sebagai akibat dari latar belakang pendidikan, pengalaman dan lingkungan masyarakat yang beraneka ragam, maka ini akan terbawa juga dalam hubungan kerjanya sehingga akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku pegawai tersebut dalam melaksanakan pekerjaannya. Demikian pula pimpinan juga mempunyai latar belakang budaya dan pandangan falsafah serta pengalaman dalam menjalankan pekerjaan yang berlain-lainan sehingga berpengaruh di dalam melaksanakan pola hubungan kerja dengan pegawai.

Pada hakikatnya motivasi pegawai dan pimpinan berbeda karena adanya perbedaan kepentingan maka perlu diciptakan motivasi yang searah untuk mencapai tujuan bersama dalam rangka kelangsungan usaha dan ketenagakerjaan, sehingga apa yang menjadi kehendak dan cita-cita kedua belah pihak dapat diwujudkan. Dengan demikian pegawai akan mengetahui fungsi, peranan dan

tanggung jawab dilingkungan kerjanya dan dilain pihak pimpinan perlu menumbuhkan iklim kerja yang sehat dimana hak dan kewajiban pegawai diatur sedemikian rupa selaras dengan fungsi, peranan dan tanggung jawab pegawai.

## 2. Kedisiplinan

Disiplin merupakan sikap mental yang tecermin dalam perbuatan tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat berupa kepatuhan atau ketaatan terhadap peraturan, ketentuan, etika, norma dan kaidah yang berlaku. Disiplin kerja adalah sikap kejiwaan seseorang atau kelompok yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau mematuhi segala peraturan yang telah ditentukan. Kedisiplinan dapat dilakukan dengan latihan antara lain dengan bekerja menghargai waktu dan biaya akan memberikan pengaruh yang positif terhadap produktivitas kerja pegawai.

Dari pengertian diatas dapat kita simpulkan bahwa disiplin mengacu pada pola tingkah laku dengan ciri-ciri sebagai berikut:

- a) Adanya hasrat yang kuat untuk melaksanakan sepenuhnya apa yang sudah menjadi norma, etik, dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat.
- b) Adanya prilaku yang dikendalikan.
- c) Adanya ketaatan (obedience)

Dari ciri-ciri pola tingkah laku pribadi disiplin, jelaslah bahwa disiplin membutuhkan pengorbanan, baik itu perasaan, waktu, kenikmatan dan lain-lain. Disiplin bukanlah tujuan, melainkan sarana yang ikut memainkan peranan dalam pencapaian tujuan. Manusia sukses adalah manusia yang mampu mengatur, mengendalikan diri yang menyangkut pengaturan cara hidup dan mengatur cara

kerja. Maka erat hubungannya antara manusia sukses dengan pribadi disiplin. Mengingat eratnya hubungan disiplin dengan produktivitas kerja maka disiplin mempunyai peran sentral dalam membentuk pola kerja dan etos kerja produktif.

### 3. Etos Kerja

Etos kerja merupakan salah satu faktor penentu produktivitas kerja, karena etos kerja merupakan pandangan untuk menilai sejauh mana kita melakukan suatu pekerjaan dan terus berupaya untuk mencapai hasil yang terbaik dalam setiap pekerjaan yang kita lakukan. Usaha untuk mengembangkan etos kerja yang produktif pada dasarnya mengarah pada peningkatan produktivitas kerja. Untuk itu dapat ditempuh berbagai langkah seperti:

- a) Peningkatan produktivitas kerja melalui penumbuhan etos kerja, dapat dilakukan lewat pendidikan yang terarah. Pendidikan harus mengarah kepada pembentukan sikap mental pembangunan, sikap atau watak positif sebagai manusia pembangunan bercirikan inisiatif, kreatif, berani mengambil resiko, sistematis dan skeptis.
- b) Sistem pendidikan perlu disesuaikan dengan kebutuhan pembangunan yang memerlukan berbagai keahlian dan keterampilan serta sekaligus dapat meningkatkan kreativitas, produktivitas, kualitas dan efisiensi kerja.
- c) Menumbuhkan motivasi kerja, dari sudut pandang pekerja, kerja berarti pengorbanan baik untuk pengorbanan waktu senggang dan kenikmatan hidup lainnya, sementara itu upah/gaji merupakan ganti rugi dari segala

pengorbanannya itu. Usaha-usaha diatas harus terus dilakukan secara teratur dan berkesinambungan untuk mendapatkan hasil seperti yang diharapkan langkah ini perlu direalisasikan apabila tujuan-tujuan yang diharapkan untuk membentuk sikap mental dan etos kerja yang produktif.

#### 4. Keterampilan

Faktor keterampilan baik keterampilan teknis maupun manajerial sangat menentukan tingkat pencapaian produktivitas kerja. Dengan demikian setiap individu selalu dituntut untuk terampil dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) terutama dalam perubahan teknologi mutakhir. Seseorang dinyatakan terampil dan produktif apabila yang bersangkutan dalam satuan waktu tertentu dapat menyelesaikan sejumlah hasil tertentu. Dengan demikian menjadi faktor penentu suatu keberhasilan dan produktivitas kerja, karena dari waktu itulah dapat dimunculkan kecepatan dan percepatan yang akan sangat besar pengaruhnya terhadap keberhasilan kehidupan.

Haruslah disadari sedalam-dalamnya bahwa kita dapat mewujudkannya bila kita benar-benar memiliki konsep waktu yang tepat serta mampu menguasai dan memanfaatkan waktu, dan dengan demikian dapat meningkatkan produktivitas kerja. Pada aspek tertentu apabila pegawai semakin terampil, maka akan lebih mampu bekerja serta menggunakan fasilitas kerja dengan baik. Pegawai akan lebih menjadi terampil apabila mempunyai kecakapan (ability) dan pengalaman (experience) yang cukup.

## 5. Pendidikan

Tingkat pendidikan harus selalu dikembangkan baik melalui jalur pendidikan formal maupun informal. Karena setiap penggunaan teknologi hanya akan dapat kita kuasai dengan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang handal. Faktor alat, cara dan lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap produktivitas yang tinggi, maka faktor tersebut harus betul-betul serasi terhadap kemampuan, kebolehan dan batasan manusia pekerja.

## 6. Lingkungan dan iklim kerja

Lingkungan dan iklim kerja yang baik akan mendorong pegawai agar senang bekerja dan meningkatkan rasa tanggung jawab untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Iklim kerja yang sehat dapat mendorong sikap keterbukaan baik dari pihak pegawai maupun dari pihak pimpinan sehingga mampu menumbuhkan motivasi kerja yang searah antara pegawai dan pimpinan dalam rangka menciptakan ketentraman kerja dan kelangsungan usaha kearah peningkatan produktivitas kerja.

## 3. Indikator Produktivitas Kerja

Produktivitas mengandung pengertian sikap mental yang selalu mempunyai pandangan “mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok lebih baik dari hari ini”. Sikap-sikap mental yang produktif antara lain menyangkut sikap motivatif, disiplin, kreatif, inovatif, dinamis, profesional dan berjiwa perjuangan, Sedarmayanti (2009). Dimensi dalam produktivitas ini yakni:



- 1) Efisiensi
- 2) Efektivitas
- 3) Kualitas

Adapun indikator yang digunakan dalam menunjang dimensi tersebut yaitu: (1) Dimensi Efisiensi yang terdiri dari empat indikator yakni; (a) Hubungan kerja sesama bawahan, (b) Hubungan kerja dengan atasan, (c) Jaminan pemeliharaan kesehatan, (d) Jaminan sosial ketenagakerjaan, (e) memanfaatkan waktu dengan baik (2) Dimensi Efektivitas yang terdiri dari dua indikator yakni; (a) Etika kerja, (b) Disiplin kerja, (c) tepat sasaran, (d) sesuai standar (3) Dimensi Kualitas yang terdiri dari dua indikator yakni; (a) Kecakapan, (b) Pengalaman kerja.

Berdasarkan berbagai uraian tentang produktivitas maka penulis berpendapat, untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai kita harus dapat melihat aspek – aspek yang diperlukan dalam peningkatan produktivitas kerja yang dijelaskan dari teori-teori di atas, dengan demikian indikator yang digunakan sebagai berikut : efisiensi, efektivitas dan kualitas.

### **C. Hubungan Pengawasan terhadap Produktivitas Kerja**

Produktivitas pada dasarnya mencakup sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini. Sikap yang demikian akan mendorong seseorang untuk tidak cepat merasa puas, akan tetapi harus

mengembangkan diri dan meningkatkan kemampuan kerja dengan cara selalu mencari perbaikan-perbaikan dan peningkatan. (dalam sutrisno 2009:100).

Produktivitas mengandung pengertian sikap mental yang selalu mempunyai pandangan “mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok lebih baik dari hari ini”. Sikap-sikap mental yang produktif antara lain menyangkut sikap motivatif, disiplin, kreatif, inovatif, dinamis, profesional dan berjiwa perjuangan, Sedarmayanti (2009). Pengawasan sangat penting dalam upaya menciptakan produktivitas kerja yang tinggi. Pengawasan bagi pimpinan merupakan proses pemantuan kegiatan untuk menjaga agar kegiatan yang dilaksanakan terarah dan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Hal ini berarti bahwa pemimpin harus selalu ada ditempat pekerjaannya, agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam mengerjakan pekerjaan. Untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai, pelaksana pengawasan sangat diperlukan.

Pengawasan dimaksudkan sebagai upaya yang sistematis untuk mengamati dan memantau apakah fungsi, aktivitas dan kegiatan yang terjadi dalam rencana yang telah ditetapkan sebelumnya atau tidak. Berarti inti fungsi ini menyoroti apa yang sedang terjadi pada waktu pelaksanaan kegiatan operasional sedang berlangsung. Jika penyimpang ditemukan, tindakan perbaikan dapat saja diambil sehingga dengan demikian organisasi kembali ketujuan yang sebenarnya. Dengan kata lain sorotan perhatian manajemen dalam menyelenggarakan fungsi pengawasan ialah

membandingkan isi tujuan dengan kinerja nyata. Perlu ditekankan, bahwa pengawasan dimaksudkan juga sebagai instrumen untuk mengubah perilaku disfungsional atau menyimpang, bukan untuk serta merta mengenakan sanksi atau hukuman, tetapi untuk membantu yang bersangkutan mengubah atau meluruskan perilakunya. Kiatnya ialah, bahwa teknik apa pun yang digunakan dalam melakukan pengawasan, sasaran utamanya adalah untuk menemukan apa yang tidak beres dalam pelaksanaan berbagai kegiatan operasional dalam organisasi dan bukan serta merta mencari siapa yang salah. Dengan demikian dapat disimpulkan secara implisit terlihat bahwa pengawasan merupakan alat yang ampuh untuk meningkatkan produktivitas kerja Sondang P. Siagian (2002:73). Dengan adanya pengawasan yang baik, maka tujuan yang telah direncanakan akan tercapai secara efektif dan efisien. Selanjutnya dengan adanya pengawasan juga akan memberikan suatu peningkatan pada produktivitas kerja pegawai.

Pengawasan dapat di definisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan –tujuan organisasi dan manajemen tercapai. T.Hani Handoko (2015:360) berkenaan dengan cara- cara membuat kegiatan-kegiatan sesuai yang direncanakan. Pengertian ini menunjukkan adanya hubungan yang sangat erat antara perencanaan dan pengawasan. Kontrol atau pengawasan adalah fungsi di dalam manajemen fungsional yang harus dilaksanakan oleh setiap pimpinan semua unit/satuan kerja terhadap pelaksanaan pekerjaan atau pegawai yang melaksanakan sesuai dengan tugas pokoknya masing-masing.

Pengawasan oleh pimpinan khususnya yang berupa pengawasan langsung penting dilakukan, dengan maksud agar tidak terjadi penyimpangan dalam melaksanakan pekerjaan. Suatu penyimpangan atau kesalahan terjadi atau tidak selama dalam pelaksanaan pekerjaan tergantung pada tingkat kemampuan dan keterampilan pegawai.

Para pegawai yang selalu mendapat pengawasan dari atasan, cenderung melakukan kesalahan atau penyimpangan yang lebih sedikit dibandingkan dengan pegawai yang tidak memperoleh pengawasan.

Pengawasan merupakan suatu proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan berjalan sesuai dengan rencana. Pengawasan kerja yang dilakukan oleh pimpinan dapat mempengaruhi produktivitas kerja seorang karyawan. Menurut Ravianto pengawasan kerja adalah merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya produktivitas kerja seorang karyawan.

Arouf dalam Sedarmayanti (2000:185) menyatakan bahwa produktivitas kerja memiliki dua dimensi yakni efektivitas dan efisiensi penggunaan sumber masukan yaitu dimensi pertama berkaitan dengan pencapaian unjuk kerja yang maksimal, dalam arti pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Sedangkan dimensi kedua berkaitan dengan upaya membandingkan masukan dengan realisasi penggunaannya, atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan.

Produktivitas kerja merupakan kemampuan seseorang atau sekelompok orang untuk menghasilkan barang dan jasa dalam jangka waktu

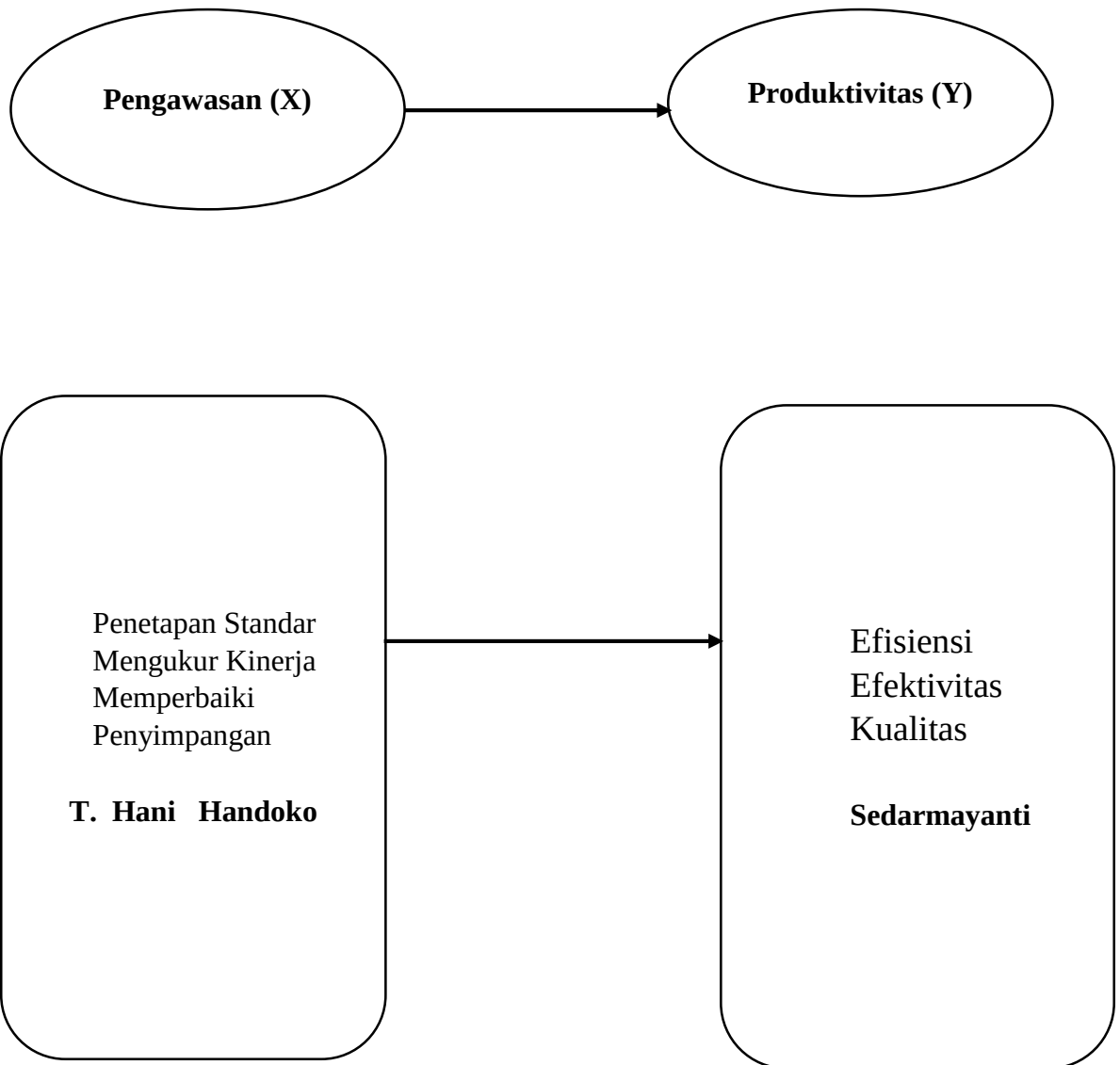
tertentu yang telah ditentukan atau sesuai dengan rencana. Untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai, pelaksanaan pengawasan sangat diperlukan. Pengawasan dimaksudkan sebagai upaya yang sistematis untuk mengamati dan memantau apakah berbagai fungsi, aktivitas, dan kegiatan yang terjadi dalam organisasi sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya atau tidak. Berarti inti fungsi ini menyoroti apa yang sedang terjadi pada waktu pelaksanaan kegiatan operasional sedang berlangsung. Jika penyimpangan ditemukan, tindakan korektif dapat saja diambil sehingga dengan demikian organisasi kembali ke “rel” yang sebenarnya. Dengan kata lain sorotan perhatian manajemen dalam menyelenggarakan fungsi pengawasan ialah membandingkan isi rencana dengan kinerja nyata (actual performance).

Perlu ditekankan bahwa pengawasan dimaksudkan juga sebagai instrument untuk mengubah perilaku disfungsional atau menyimpang, bukan untuk serta merta mengenakan sanksi atau hukuman, tetapi untuk membantu yang bersangkutan mengubah atau meluruskan perilakunya. Kiatnya ialah bahwa teknik apa pun yang digunakan dalam melakukan pengawasan, sasaran utamanya adalah untuk menemukan “apa yang tidak beres dalam pelaksanaan berbagai kegiatan operasional dalam organisasi” dan bukan serta merta mencari “siapa yang salah”. Dengan demikian secara implisit terlihat bahwa pengawasan merupakan alat yang ampuh untuk meningkatkan produktivitas kerja.

Dengan adanya pengawasan yang baik, maka tujuan yang telah direncanakan akan tercapai secara efektif dan efisien. Selanjutnya dengan

adanya pengawasan juga akan memberikan suatu peningkatan pada produktivitas kerja pegawai.

#### D. Kerangka Pemikiran



*Sumber : olahan penulis*

—————→ Garis Pengaruh

## **E. Hipotesis**

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. ( Sugiyono,2005:70 ). Berdasarkan uraian pada kerangka teori dan pengertian-pengertian yang telah dikemukakan maka hipotesis yang diajukan penulis adalah sebagai berikut :

### **1. Hipotesis Nol ( $H_0$ ) :**

Tidak ada pengaruh positif antara pengaruh pengawasan terhadap produktivitas kerja pegawai pada kantor Tvri Nusa Tenggara Timur.

### **2. Hipotesis Kerja ( $H_a$ ) :**

Ada pengaruh positif antara pengaruh pengawasan terhadap produktivitas kerja pegawai pada kantor Tvri Nusa Tenggara Timur.