

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Teori Dasar

2.1.1 Pengawasan

2.1.1.1 Pengertian Pengawasan

Menurut (Joko *et al.*, 2019) pengawasan yakni upaya kontrol organisasi harus dilaksanakan dengan baik, karena apabila tidak dilaksanakan, cepat atau lambat akan mengakibatkan mati/hancurnya suatu organisasi atau birokrasi itu sendiri.

Menurut (Hutabarat, 2020) Pengawasan, juga dikenal sebagai kontrol, adalah fungsi manajemen yang dimaksudkan untuk memastikan bahwa pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan mengalami peningkatan dalam mencapai hasil yang diharapkan. Diharapkan organisasi dapat mengendalikan operasinya dengan fokus pada pelanggan dan kebutuhannya, struktur dan kemampuan inti, serta komitmen pada layanan yang baik untuk pelanggan internal dan eksternal.

Menurut (Lifia *et al.*, 2019) Pengawasan adalah tindakan yang dilakukan oleh pimpinan untuk memantau dan menetapkan standar untuk setiap tugas yang dilakukan oleh karyawan.

Menurut (Mauliza, 2020) Pengawasan adalah keseluruhan sistem, teknik, dan proses yang dapat digunakan oleh seorang pemimpin untuk memastikan bahwa semua

tindakan yang dilakukan oleh organisasi benar-benar menerapkan prinsip efisiensi dan mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Berdasarkan defenisi tersebut bisa disimpulkan Pengawasan kerja adalah proses yang sistematis untuk menentukan kinerja standar pada rencana untuk merancang sistem umpan balik informasi dengan tujuan untuk mengidentifikasi apakah telah terjadi kesalahan, mengukur seberapa besar kesalahan tersebut, dan mengambil tindakan untuk memperbaiki hal-hal untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.1.2 Faktor yang mempengaruhi pengawasan

Menurut (Hutabarat, 2020) beberapa faktor yang mempengaruhi pengawasan yaitu:

1. Perubahan selalu terjadi di dalam dan di luar organisasi.
2. Karena adanya kompleksitas organisasi dan desentralisasi kekuasaan, pengawasan formal diperlukan.
3. Pengawasan diperlukan untuk kesalahan atau penyimpangan anggota organisasi.

2.1.1.3 Prinsip-prinsip pengawasan

Menurut (Harwina, 2022) prinsip - prinsip pengawasan adalah :

1. Pengawasan harus berlangsung secara konsisten selama kegiatan dilakukan
2. Data tentang pelaksanaan pekerja harus ditemukan, dinilai, dan dianalisis oleh pengawasan secara objektif.
3. Pengawasan tidak hanya mencari kesalahan, tetapi juga mencari kelemahan dalam pelaksanaan kerja.

4. Untuk mencapai tujuan, pengawasan harus memberikan arahan dan bimbingan.
5. Pengawasan harus mewujudkan efisiensi untuk mengidentifikasi dan memperbaiki kelemahan dalam pelaksanaan pekerjaan.
6. Pengawasan dapat disesuaikan.
7. Pengawasan harus berpusat pada tujuan yang telah ditetapkan.
8. Lokasi strategis, kegiatan yang sangat menentukan, atau pengendalian khusus harus digunakan untuk melakukan pengawasan.
9. Pengawasan harus memudahkan tindakan perbaikan

2.1.1.4 Tipe Pengawasan

Menurut (Harwina, 2022), ada tiga tipe dasar pengawasan yaitu :

1. Pengawasan pendahulu (Feedforward control)

Pengawasan yang dimaksudkan untuk mengidentifikasi masalah atau penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan penyesuaian dilakukan sebelum suatu fase kegiatan selesai.

2. Pengawasan (Concurrent)

Pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan adalah jenis pengawasan di mana bagian tertentu dari prosedur harus disetujui atau syarat tertentu harus dipenuhi sebelum kegiatan dilakukan untuk mencapai kesepakatan tentang cara memenuhi tujuan.

3. Pengawasan umpan balik (Feedback Control)

Pengawasan yang dilakukan untuk mengontrol hasil pekerjaan yang telah diselesaikan.

2.1.1.5 Indikator Pengawasan Kerja

Menurut (Harianto & Saputra, 2020) indikator pengawasan kerja antara lain:

1. Kontrol Masukan

Sumber daya material, keuangan, dan manusia adalah bagian dari sumber daya ini. Mekanisme masukan kontrol mencakup penyaringan karyawan yang tepat untuk menyesuaikan kepentingan pribadi dengan kepentingan perusahaan. Ini untuk memastikan bahwa karyawan terbaik dan paling berbakat yang dipilih..

2. Kontrol Perilaku

Kontrol perilaku mencakup semua tindakan yang mengatur kegiatan bawahan, dimulai dari manajemen puncak, manajemen ditingkat menengah, dan manajemen yang paling terendah. Tujuan kontrol perilaku adalah untuk memastikan bahwa bawahan melakukan pekerjaan mereka sesuai dengan rencana perusahaan. Setelah itu, mereka menentukan kinerja dan mengambil tindakan untuk menilai kinerja karyawan.

3. Kontrol Pengeluaran

Kontrol pengeluaran adalah semua tentang menetapkan target bawahan untuk mengikuti manajer; manajer menetapkan hasil yang diinginkan yang harus

dicapai oleh karyawan mereka. Target pengeluaran juga merupakan cara untuk mengontrol sistem penghargaan dengan memberikan iuran pegawai yang menguntungkan.

4. Supervisi

Jenis aktivitas yang mengontrol kepatuhan pekerjaan yang mencakup individu (pekerja), objek alat, dan hasil pekerjaan.

5. Keselarasan Tujuan

Kesesuaian jadwal penyelesaian dengan tujuan bagian pekerjaan dan tujuan organisasi.

2.1.2 Pengembangan Karir

2.1.2.1 Pengertian Pengembangan Karir

Menurut (Syarif & Hiya, 2020) Pengembangan karir adalah kumpulan kegiatan kerja yang berbeda yang saling melengkapi, berkelanjutan, dan memberikan makna bagi kehidupan seseorang.

Menurut (Syahputra & Tanjung, 2020) Pengembangan karir sangat penting karena memungkinkan karyawan mendapatkan peningkatan pribadi dan menduduki posisi yang sesuai dengan kompetensi dan kualifikasi mereka, yang memungkinkan mereka untuk mencapai tujuan peningkatan karir.

Menurut (Arismunandar & Khair, 2020) Kegiatan yang dikenal sebagai pengembangan karir membantu pegawai merencanakan karir masa depan di tempat

mereka bekerja sehingga pekerja dan perusahaan dapat mengembangkan diri secara optimal.

Menurut (Manoppo *et al.*, 2021) Pengembangan karir menguntungkan individu dan organisasi, dan merupakan pendekatan formal yang diambil perusahaan untuk memastikan bahwa individu dengan kompetensi dan pengalaman yang tepat tersedia saat dibutuhkan.

Berdasarkan definisi tersebut, Untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan dapat menggunakan strategi pengembangan karir, yaitu serangkaian langkah yang memberikan setiap karyawan kesempatan untuk mengembangkan diri dan meningkatkan kemampuannya.

2.1.1.2 Tujuan Pengembangan Karir

Menurut (Syarif & Hiya, 2020) Pengembangan karir bertujuan untuk:

1. Menentukan arah karir karyawan selama bekerja untuk organisasi.
2. Meningkatkan daya tarik institusi atau organisasi terhadap karyawan yang punya kualitas
3. Memungkinkan manajemen untuk menerapkan program pengembangan sumber daya manusia, terutama di hal pengambilan keputusan karir dan perencanaan sumber daya manusia organisasi yang sesuai dengan rencana perkembangan organisasi.

4. Mempermudah pengelolaan karyawan, terutama terkait dengan pergerakan karyawan seperti rotasi, demosi, dan promosi.

2.1.1.3 Indikator Pengembangan Karir

Menurut (Hutabarat, 2020) untuk pengembangan karir harus mempertimbangkan indikator berikut:

1. Perlakuan yang adil dalam berkarir

Untuk mencapai hal ini, persyaratan promosi harus jelas, rasional, dan objektif.

2. Kepedulian para atasan langsung

Karyawan umumnya mengharapkan atasan mereka berpartisipasi secara langsung dalam perencanaan karir mereka. Salah satu bentuk kepedulian ini adalah memberi kritik kepada karyawan mengenai bagaimana mereka melakukan tugas mereka saat ini, sehingga mereka tahu apa yang mungkin terjadi di masa depan. Pada akhirnya, umpan balik sangat penting bagi pegawai untuk mengetahui langkah awal apa yang harus mereka lakukan untuk mendapatkan promosi.

3. Informasi tentang berbagai peluang promosi

Pegawai biasanya ingin mendapatkan akses ke informasi tentang peluang promosi, yang sangat penting, terutama jika posisi dibuka melalui proses seleksi internal yang kompetitif. Jika akses terbatas atau tidak ada, pekerja akan

menganggap perusahaan tidak menghormati prinsip keadilan, kesempatan, dan kesamaan.

4. Adanya minat untuk dipromosikan

Untuk meningkatkan minat karyawan di pengembangan karir, pendekatan proaktif dan fleksibel adalah yang tepat. Ini berarti minat karyawan dalam pengembangan karir sangatlah individual. Pekerja mempertimbangkan banyak hal, seperti jumlah tanggungan, jenis dan sifat pekerjaan saat ini, jenis kelamin, usia, dll.

5. Tingkat kepuasan.

Tingkat kepuasan tidak selalu berarti sukses dalam mencapai posisi tertinggi dalam organisasi; itu juga berarti bahwa seseorang ingin menerima kenyataan bahwa mereka sanggup menghadapi berbagai hambatan. Jika pekerja dapat mencapai suatu titik dalam karir mereka, mereka akan merasa puas dan terlepas dari fakta bahwa ada sedikit anak tangga karir yang dapat dinaiki.

2.1.3 Kinerja Karyawan

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah singkatan dari kinetika energi kerja, dan *performance* adalah padanannya dalam bahasa Inggris. Seringkali, kata "performa" atau "kinerja" digunakan untuk menerjemahkan istilah "performa". Kinerja adalah hasil yang

dihasilkan selama periode waktu tertentu oleh faedah atau indikator suatu pekerjaan atau profesi (Hamali, 2018:98).

Menurut (Irawan & Rahmat, 2022) Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang selama periode waktu tertentu dalam menyelesaikan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, sasaran, atau kriteria yang telah disepakati bersama sebelumnya.

Menurut (Hartawati, 2022) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya.

Menurut (Rivai, 2021) Kinerja didefinisikan sebagai kesediaan seseorang atau kelompok untuk melakukan dan menyempurnakan kegiatan sesuai dengan hasil kerja yang dicapai dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu yang diharapkan.

Berdasarkan definisi tersebut Kinerja adalah hasil dari upaya seseorang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan kapasitas untuk menyelesaikan pekerjaan yang dipercayakan kepada seseorang.

2.1.3.2 Tujuan Kinerja Karyawan

Dalam penilaian kinerja, hasil kerja fisik bukan satu-satunya hal yang diukur. Pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan menjadi objek yang dinilai untuk melihat kinerja Fahmi (2017:231), ada beberapa tujuan daripada kinerja karyawan yaitu:

1. Berhasil meningkatkan kinerja organisasi
2. Bertindak sebagai penggerak perubahan dalam budaya yang orientasinya adalah kinerja
3. Meningkatkan komitmen dan motivasi karyawan.
4. Ada kemungkinan bagi seseorang untuk mengembangkan kemampuannya.
5. Mengembangkan hubungan pribadi dengan pimpinan yang tidak hanya terbuka tetapi juga konstruktif terkait dengan pekerjaan yang dilakukan sepanjang tahun.
6. Kinerja harus digunakan sebagai kerangka kerja untuk mencapai sasaran yang telah dijelaskan dalam standar kerja dan target.

2.1.3.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Menurut (Rivai, 2021) mendefinisikan berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja, termasuk faktor motivasi (*motivation*) dan faktor kemampuan (*ability*). Berikut penjelasannya:

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan realitas (*knowledge + skill*) dan kemampuan potensi. Dengan kata lain, karyawan yang memiliki IQ lebih tinggi dari rata-rata (IQ 110–120), memiliki pendidikan

yang cukup untuk pekerjaannya, dan dapat menyelesaikan tugas sehari-hari dengan mudah akan dapat mencapai kinerja yang diinginkan.

2. Faktor Motivasi

Yaitu dorongan dari sikap seseorang dalam menempuh kondisi kerja seseorang.

Hal ini menjadi pendorong untuk mencapai kinerja yang ditargetkan.

2.1.3.4 Indikator Kinerja

Menurut (Syarif & Hiya, 2020) Indikator – indikator yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Jumlah pekerjaan

Jumlah pekerjaan yang dibuat individu atau kelompok untuk memenuhi persyaratan standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan khusus yang menuntut karyawan untuk memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang sesuai .

2. Kualitas pekerjaan

Setiap karyawan perusahaan harus memenuhi persyaratan untuk dapat menghasilkan pekerjaan yang memenuhi standar kualitas yang dibutuhkan oleh pekerjaan tersebut. Setiap pekerjaan memiliki standar kualitas yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk memenuhi standar tersebut. Jika seorang karyawan dapat memenuhi persyaratan kualitas yang dibutuhkan oleh pekerjaan tersebut, maka karyawan tersebut dikatakan melakukan kinerja yang baik.

3. Ketepatan waktu

Karena memiliki ketergantungan pada pekerjaan lain, jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu. Jika pekerjaan tertentu tidak selesai tepat waktu, itu akan menghambat pekerjaan lainnya, yang berdampak pada jumlah dan kualitas hasil.

4. Kehadiran

Ada jenis pekerjaan di mana karyawan harus hadir selama delapan jam sehari selama lima hari kerja seminggu. Tingkat kehadiran karyawan menentukan kinerja karyawan.

5. Kemampuan kerja sama

Untuk jenis pekerjaan tertentu, mungkin diperlukan dua orang atau lebih karyawan untuk menyelesaikannya, sehingga kerja sama antar karyawan sangat penting. Kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain adalah cara terbaik untuk menilai kinerja karyawan.

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Syahputra & Tanjung, 2019	Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan	analisis regresi linear berganda	pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan
2	Arismunandar & Khair, 2020	Pengaruh Kompensasi, Analisis Jabatan dan Pola Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan	analisis regresi linear berganda	pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.
3	Sari, <i>et al.</i> , 2020	Pengaruh Pengawasan, Kompetensi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Lunadorii Utama Indonesia	analisis regresi linear berganda	pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
4	Maulana, <i>et al.</i> , 2022	Pengaruh Disiplin, Motivasi dan Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai	analisis regresi linear berganda	pengawasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
5	Nurpratama & Yudianto, 2021	Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Notaris/Ppat Maisarah Pane.,Sh, Kabupaten Indramayu	analisis regresi linear berganda	pengawasan secara signifikan berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai
6	Lifia, <i>et al.</i> , 2019	Pengaruh Pengembangan Karir Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Pt Bodhiyana Jaya Mandiri	analisis regresi linear berganda	pengembangan karir dan pengawasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Sumber: (Syahputra & Tanjung, 2020), (Arismunandar & Khair, 2020), (Sari *et al.*, 2020), (Maulana *et al.*, 2022), (Nurpratama *et al.*, 2021), (Lifia *et al.*, 2019)

H3: Pengawasan Kerja dan pengembangan karir berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT Awatronics Batam.