BAB II

KAJIAN TEORETIK

A. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penelitian terdahulu yang relevan dapat dijadikan dasar gambaran pada penelitian, walaupun ada perbedaan subyek, obyek yang digunakan, metode, variable penelitian yang digunakan, maupun indikator yang diteliti.

Pertama, Indra Fatria melakukan penelitian tentang pengawasan kerja pada karyawan BMT Bina Ihsanul Fikri Gedong Kuning di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, dengan judul "Pengaruh Pengawasan Terhadap Prestasi Kerja Pada Karyawan BMT Bina Ihsanul Fikri Gedong Kuning di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta." Penelitian yang dilakukan Indra Fatria pada tahun 2008 ini bersifat kuantitatif dan bertujuan untuk mengetahui apakah pengawasan yang dilakukan oleh pihak manajemen BMT Bina Ihsanul Fikri Yogyakarta mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja para karyawannya. Dalam hasil penelitian tersebut, didapat nilai koefisien korelasi antara pengawasan dan prestasi kerja sebesar 0,527 yang mempunyai arti terjadinya pengaruh yang positif, antara pengawasan dan prestasi kerja searah dan signifikan. Sedangkan pada pengujian koefisien determinasi didapat nilai sebesar 0,278, yang berarti bahwa prestasi kerja pada karyawan BMT Bina Ihsanul Fikri 27,8% ditentukan oleh pengawasan yang diterapkan, sedangkan sisanya yaitu sebanyak 72,2% ditentukan oleh faktor faktor yang lain.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kedua, penelitian yang ditulis Nurmasari tahun 2007 bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kompetensi terhadap kinerja. Pengambilan sampel dilakukan kepada 31 orang karyawan di PT. Telkom Kandatel Jember. Model analisis instrumen yang digunakan adalah uji validitas dan reabilitas, sedangkan model analisis data yang digunakan yaitu analisis linier berganda, uji F, uji t, uji koefisien determinan berganda, dan uji koefisien determinasi parsial. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variable kompetensi yang terdiri dari variabel kompetensi komunikasi, kompetensi kerjasama kelompok, kompetensi kepemimpinan, dan kompetensi pengambilan keputusan secara simultan mempunyai pengaruh yang siginifikan terhadap kinerja karyawan terbukti hal ini ditunjukkan oleh nilai F hitung sebesar 184,901. Dan variabel kompetensi komunikasi mempunyai pengaruh paling besar dengan nilai 2,276 dibanding dengan nilai koefisien determinasi parsial ketiga variabel lainnya.

Ketiga, Naufaisa melakukan penelitian tentang penilaian prestasi kinerja karyawan di KFC Royal Plaza Surabaya, dengan judul "Sistem Penilaian Prestasi Kinerja Karyawan di KFC Royal Plaza Surabaya." Penelitian yang dilakukan Naufaisa pada tahun 2011 ini menggunakan pendekatan kualitatif dan jenis studi kasus dengan tujuan untuk memperoleh data tentang sistem penilaian prestasi kinerja karyawan di KFC Royal Plaza Surabaya. Dalam hasil penelitian tersebut diketahui sistem penilaian prestasi kinerja karyawan di KFC Royal Plaza Surabaya ada dua macam yaitu penilaian rutin untuk seluruh karyawan dan penilaian untuk kenaikan jabatan bagi karyawan tertentu. Penilaian rutin untuk seluruh karyawan dibagi menjadi dua macam yaitu penilaian CMS dan penilaian

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

rating scale. Penilaian CMS dinilai oleh orang yang tidak ada hubungannya dengan KFC secara diam-diam pada waktu 1 bulan 2 kali. Sedangkan penilaian rating scale biasanya yang menilai atasannya sendiri tapi dapat pula bawahan atau rekan kerja pada waktu 6 bulan sekali.

Tabel 2.1

Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang

Peneliti	Indra Fatria	Nurmasari	Naufaisa
Tahun	2008	2007	2011
Judul	Pengaruh Pengawasan Terhadap Prestasi Kerja Pada Karyawan BMT Bina Ihsanul Fikri Gedong Kuning di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta	Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Telkom Kandatel Jember	Sistem Penilaian Prestasi Kinerja Karyawan di KFC Royal Plaza Surabaya
Jenis dan Pendekatan Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Studi Kasus, Kualitatif

B. Kerangka Teori

1. Pengertian Pengawasan

Kontrol (pengawasan) dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan tujuan organisasi dan manajemen tercapai.[7]

Henry Fayol dalam bukunya "*General and Industrial management*" mengemukakan bahwa control (pengawasan) adalah pemeriksaan apakah semua

[7] Ulbert Silalahi, 1992, *Studi Tentang Ilmu Administrasi Konsep Teori dan DimensiI,* Sinar Baru, Bandung, ha. 174

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang terjadi sesuai dengan rencana, intruksi yang di keluarkan, serta prinsip-prinsip yang ditetapkan".[8]

Guntur, mengatakan bahwa "Pengawasan adalah sebagai keseluruhan kegiatan membandingkan, mengukur apa yang sedang atau sudah dilaksanakan dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya dengan kriteria, norma, dan standar".[9]

Menurut Halsey pengawasan ialah, memilih orang yang tepat untuk tiap pekerjaan, menimbulkan minat terhadap pekerjaannya pada tiap-tiap orang dan mengajarkan bagaimana ia harus melakukan pekerjaannya, mengukur dan menilai hasil kerjanya untuk mendapat keyakinan apakah pelajaran itu telah dipahami dengan wajar, mengadakan koreksi-koreksi bilamana perlu dan memindahkan orang kepada pekerjaan yang lebih sesuai atau memberhentikan mereka yang ternyata tidak dapat bekerja dengan baik, memuji bila ia selayaknya mendapat pujian dan memberi penghargaan atas kerja yang baik, dan akhirnya menyelaraskan setiap orang ke dalam suasana kerja sama yang erat dengan teman-teman sekerjanya, semuanya itu dilakukan secara adil, sabar dan tenggang-menenggang, sehingga setiap orang akan menjalankan pekerjaannya dengan mahir, teliti, cerdas bersemangat dan sempurna.[10]

---

[8] Sukarna, 1992, *Dasar Dasar Manajemen*, Mandar Maju, Bandung, hal. 111
[9] Muhammad Guntur, dkk, 2005, *Pengantar Ilmu Administrasi dan Manajemen,* FEIS UNM, Makassar, hal. 89
[10] George D Hasley, 2003, *Bagaimana Memeimpin dan Mengawasi Pegawai Anda,* PT Rineka Cipta, Jakarta, hal. 8

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Menurut Manullang, pengawasan dapat diartikan sebagai suatu proses untuk menetapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya, dan bila perlu mengoreksi dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula. Tujuan utama dari pengawasan ialah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Untuk dapat merealisasikan tujuan utama tersebut, maka pengawasan pada taraf pertama bertujuan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang telah dikeluarkan, dan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan serta kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan rencana berdasarkan penemuan-penemuan tersebut dapat diambil tindakan untuk memeperbaikinya, baik pada waktu itu ataupun waktu-waktu yang akan datang. Dua prinsip pokok, yang merupakan suatu *condition sine qua non* bagi suatu sistem pengawasan yang efektif ialah adanya rencana tertentu dan adanya pemberian instruksi-instruksi serta wewenang kepada bawahan.[11]

Dari keseluruhan penjelasan mengenai pengawasan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa fungsi pengawasan yang dilakukan selama proses manajemen berlangsung adalah untuk mengendalikan segala bentuk pekerjaan agar terlaksana sesuai rencana, serta mendukung tercapainya tujuan suatu organisasi.

Sedangkan sasaran dari pengawasan adalah menemukan ketidak serasian, kelemahan-kelemahan, kesulitan-kesulitan, ataupun penyimpangan dalam pelaksanaan rencana, agar dapat diambil tindakan pencegahan maupun perbaikan sesuai dengan rencana semula.

[11]Manullang, 1996, *Dasar Dasar Manajemen,* Ghalia Indonesia, Jakarta, hal. 127

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Jenis Pengawasan

Ada empat macam dasar penggolongan jenis pengawasan,[12] yakni:

a. Waktu pengawasan

Berdasarkan bila pengawasan dilakukan, maka macam-macam pengawasan itu dibedakan atas :

1) Pengawasan *preventif*, dimaksudkan pengawasan dilakukan sebelum terjadinya penyelewengan, kesalahan atau *deviation*. Jadi diadakan tindakan pencegahan agar jangan terjadi kesalahan-kesalahan di kemudian hari.
2) Pengawasan *repressif*, dimaksudkan pengawasan setelah rencana dijalankan, dengan kata lain diukur hasil-hasil yang dicapai dengan alat pengukur standar yang telah ditentukan terlebih dahulu.

b. Objek pengawasan

Berdasarkan objek pengawasan dapat dibedakan atas pengawasan di bidang-bidang sebagai berikut: (1) produksi, (2) keuangan, (3) waktu, dan (4) manusia dengan kegiatan-kegiatannya.

Dalam bidang produksi, maka pengawasan itu dapat ditujukan terhadap kuantitas hasil produksi ataupun terhadap kualitas ataupun terhadap likuiditas perusahaan. Di bidang keuangan pengawasan mampu membantu mengetahui kesediaanya likuiditas serta, pengguanaan keuangan perusahaan

[12]Manullang, 1996, *Dasar Dasar Manajemen*, Op, Cit, hal. 131

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sudah tepat dan efisien. Pengawasan di bidang waktu bermaksud untuk menentukan, apakah dalam menghasilkan sesuatu hasil produksi sesuai dengan waktu yang direncanakan atau tidak. Akhirnya, pengawasan di bidang manusia dengan kegiatan-kegiatannya bertujuan untuk mengetahui apakah kegiatan-kegiatan dijalankan sesuai dengan instruksi, rencana tata kerja atau manuals. Menurut David Houghton dalam bukunya "*Contemporary Management*" pengawasan dalam area atau bidang sumber daya manusia juga meliputi; seleksi pegawai, penempatan, pelatihan, penilaian prestasi, dan kompensasi.[13]

c. Subjek pengawasan

Bilamana pengawasan itu dibedakan atas dasar penggolongan siapa yang mengadakan pengawasan, maka pengawasan itu dapat dibedakan atas:

1) Pengawasan *intern*

Dengan pengawasan *intern* dimaksud pengawasan yang dilakukan oleh atasan dari petugas bersangkutan. Oleh karena itu, pengawasan semacam ini disebut juga pengawasan vertikal atau formal. Disebutkan ia sebagai pengawasan formal karena yang melakukan pengawasan itu adalah orang-orang berwenang.

[13] Sofyan Syafri Harahap, 1996, *Manajemen Kontemporer*, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta, hal. 284

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) Pengawasan *ekstern*

Suatu pengawasan disebut pengawasan *ekstern*, bilamana orang-orang yang melakukan pengawasan itu adalah orang-orang diluar organisasi bersangkutan. Pengawasan jenis terakhir ini lazim pula disebut pengawasan sosial (*social control*) atau pengawasan informal.

d. Cara mengumpulkan fakta-fakta guna pengawasan

Berdasarkan cara bagaimana mengumpulkan fakta-fakta guna pengawasan, maka pengawasan itu dapat digolongkan atas:

1) *Personal Observation* (*Personal Inspection*)

Peninjauan pribadi (*personal inspection, personal observation*) adalah mengawasi dengan jalan meninjau secara pribadi sehingga dapat dilihat sendiri pelaksanaan pekerjaan.

2) *Oral Report* (Laporan Lisan)

Dengan cara ini, pengawasan dilakukan dengan mengumpulkan fakta-fakta melalui laporan lisan yang diberikan bawahan.

3) Written Report (Laporan Tertulis)

Laporan tertulis (*written report*) merupakan suatu pertanggung jawaban kepada atasan mengenai pekerjaan yang dilaksanakannya, sesuai dengan instruksi dan tugas yang diberikan oleh atasan kepadanya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4) *Control by Exception*

Pengawasan yang berdasarkan kekecualian adalah suatu sistem pengawasan dimana pengawasan itu ditujukan kepada soal-soal kekecualian. Jadi, pengawasan hanya dilakukan bila diterima laporan yang menunjukkan adanya peristiwa-peristiwa yang istimewa.

Agar kegiatan pengawasan membuahkan hasil yang diharapkan, perhatian serius perlu diberikan kepada berbagai dasar pemikiran yang sifatnya fundamental, beberapa diantaranya dibahas berikut ini.[14]

a) Orientasi kerja dalam setiap organisasi adalah efisiensi. Bekerja secara efisien berarti menggunakan sumber-sumber yang tersedia seminimal mungkin untuk membuahkan hasil tertentu yang telah ditetapkan dalam rencana.

b) Orientasi kedua dalam penyelenggaraan berbagai kegiatan operasional adalah efektivitas. Kalau seseorang berbicara tentang efektivitas sebagai orientasi kerja, berarti yang menjadi sorotan perhatiannya adalah tercapainya berbagai sasaran yang telah ditentukan tepat pada waktunya dengan menggunakan sumber-sumber tertentu yang sudah dialokasikan untuk melakukan berbagai kegiatan tersebut.

c) Produktivitas merupakan orientasi kerja yang ketiga. Ide yang menonjol dalam membicarakan dan mengusahakan produktivitas

[14] Sondang P Siagian, 1992, *Fungsi Fungsi Manajerial,* Bumi Aksara, Jakarta, hal. 171

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ialah maksimalisasi hasil yang harus dicapai berdasarkan dan dengan memanfaatkan sumber dana dan daya yang telah dialokasikan sebelumnya.

d) Pengawasan dilakukan pada waktu berbagai kegiatan sedang berlangsung dan dimaksudkan untuk mencegah jangan sampai terjadi penyimpangan, penyelewengan, dan pemborosan.

e) Tidak ada manajer yang dapat mengelak dari tanggung jawab melakukan pengawasan karena para pelaksana adalah manusia yang tidak sempurna.

f) Pengawasan akan berjalan dengan lancar apabila proses dasar pengawasan diketahui dan ditaati. Yang dimaksud dengan proses dasar itu ialah :

(1) Penentuan standar hasil kerja

Standar hasil pekerjaan merupakan hal yang amat penting ditentukan karena terhadap standar itulah hasil pekerjaan dihadapkan dan diuji. Tanpa standar yang ditetapkan secara rasional dan objektif, manajer dan pelaksana tidak akan mempunyai kriteria terhadap mana hasil pekerjaan dibandingkan sehingga dapat mengatakan bahwa hasil yang dicapai memenuhi tuntutan rencana atau tidak.

(2) Pengukuran hasil pekerjaan

Karena pengawasan ditujukan kepada seluruh kegiatan yang sedang berlangsung, sering tidak mudah melakukan pengukuran

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

hasil prestasi kerja para anggota organisasi secara tuntas dan final. Meskipun demikian melalui pengawasan harus dapat dilakukan pengukuran atas prestasi kerja, meskipun sementara sifatnya.

(3) Koreksi terhadap penyimpangan yang mungkin terjadi

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

3. Proses atau Tahap-tahap Pengawasan

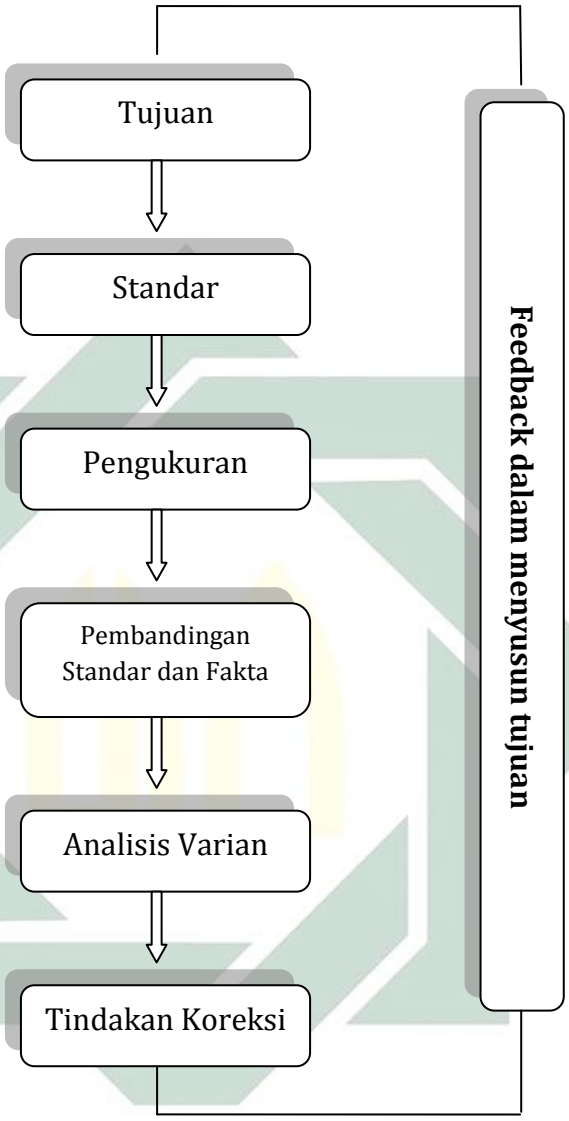
Dalam ilmu manajemen pengawasan yang dikemukakan oleh Ahmed Belkaoui, langkah-langkah yang diikuti dalam proses pengawasan ini adalah sebagai berikut:[15]

a. Penyusunan tujuan.
b. Penetapan standar.
c. Pengukuran hasil kerja.
d. Perbandingan fakta dengan standar.
e. Tindakan koreksi.

[15] Sofyan Syafri Harahap, 1996, *Manajemen Kontemporer*, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta, hal. 287-288

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Proses ini dapat dilihat dalam bentuk diagram sebagai berikut:



digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. Karakteristik Sistem Pengawasan yang Baik

Harahap mengemukakan ciri-ciri Sistem Pengawasan Intern yang baik sebagai berikut[16] :

a. Struktur Organisasi yang Baik

Perusahaan harus memiliki struktur organisasi yang jelas dan tegas yang dapat membedakan tugas dan tanggung jawab masing-masing personal. Jelas kepada siapa seseorang bertanggung jawab dan kepada siapa dia memerintah.

b. Sistem Otorisasi dan Tanggung Jawab yang Jelas

Harus ada pemberian wewenang yang jelas dan tanggung jawab yang tegas pula.

c. Sistem Akuntansi yang Baik

Perusahaan harus memiliki system akuntansi yang baik yang berguna untuk mengolah data menjadi informasi yang baik dan dapat dimengerti serta dapat mendukung kebijaksanaan pimpinan. Cirri perusahaan yang memiliki sistem akuntansi yang baik harus memiliki:

1) Bagan Perkiraan, merupakan daftar seluruh perkiraan yang ada dalam perusahaan. Ini adalah kumpulan dari seluruh pos-pos tempat mencatat segala transaksiperusahaan.

[16] Sofyan Syafri Harahap, 1996, *Manajemen Kontemporer*, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta, hal. 301-305

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) Pedoman Akuntansi, yang disusun untuk mengelolah setiap transaksi perusahaan. Dengan adanya pedoman yang baik maka karyawan dapat memproses transaksi dan mengolahnya menjadi laporan keuangan yang berguna bagi pihak manajemen atau pihak luar.

3) Daftar Tugas (*Job description*), dengan adanya daftar tugas yang jelas maka setiap karyawan akan menjalankan batas hak dan tanggung jawab masing-masing sehingga pelaksanaan tugas akan semakin lancar.

4) Perkiraan Kontrol, perkiraan ini adalah perkiraan-perkiraan ysng dibuat yang merupakan kumpulan dari beberapa perkiraan pembantu.

5) Dokumen yang Sudah Dinomori Sebelumnya, berguan untuk menjaga kemungkinan penyalahgunaan dokumen untuk kepentingan pribadi atau untuk menggunakan dokumen berkali_kali.

6) Metode-metode lain yang bertujuan untuk mengawasi data yang masuk dan data yang diproses.

d. Kebijaksanaan Personalia yang baik

Karyawan harus diseleksi secara benar sesuai dengan kebutuhan dan posisi yang diinginkan. Karyawan harus dilatih dan ditingkatkan kemampuannya. Kemudian karyawan juga harus diawasi secara tepat jangan sampai dia merasa dibuntuti/ diamati terus sehingga ia kaku dan sebaliknya jangan pula tanpa pengawasan sama sekali.

Masalah ini sangat kompleks karena menyangkut sumber daya manusia. Manajemen personalia ini harus hati-hati dan jangan sampai sumber

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tenaga manusia yang demikian baik, berguna menjadi sumber biaya yang merusak, boros dan merugikan perusahaan.

e. Badan atau Staff Internal Auditor

Dalam struktur organisasi biasanya ada unit khusus yang berfungsi sebagai pelaksanaan fungsi pengawasan *Intern*. Biasanya disebut *Controller* atau *Internal Auditor*. Untuk menjamin sistem pengawasan *Intern* yang kuat, maka *Internal Auditor* ini harus memiliki posisi yang jelas dan kuat dalam struktur organisasi

f. Dewan Komisaris yang Kompeten dan Aktif

Dewan komisaris merupakan lembaga pengawasan tinggi dalam perusahaan, yang harus benar-benar memiliki kemampuan dan keberanian untuk melaksanakan fungsinya sebagai pengawas Direksi. Dia harus aktif memantau pelaksanaan manajemen perusahaan bekerja sama dengan *Internal Auditor* atau *Controller*.

5. Pengertian Kinerja

Tika mendefinisikan kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Fungsi pekerjaan atau kegiatan yang dimaksudkan di sini adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi. Untuk faktor-faktor yang berpengaruh terhadap hasil pekerjaan atau prestasi kerja seseorang atau kelompok terdiri faktor *intern* dan *ekstern*. Faktor *intern* yang mempengaruhi kinerja karyawan atau

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kelompok terdiri dari kecerdasan, keterampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang, karateristik kelompok kerja, dan sebagainya. Sedangkan pengaruh *eksternal* antara lain berupa peraturan ketenagakerjaan, keinginan pelanggan, pesaing, nilai sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja, dan kondisi pasar.[17]

Menurut Mangkunegara bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.[18] Hasibuan mendefinisikan kinerja atau prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan.[19]

Beberapa pengertian tersebut di atas, dapat dipahami bahwa kinerja adalah kemampuan yang dilakukan untuk mencapai hasil kerja yang diharapkan bersama kearah tercapainya tujuan lembaga atau perusahaan.

6. Peningkatan Kinerja Wartawan

Pengawasan dalam mencapai kinerja karyawan (wartawan) merupakan suatu tujuan organisasi yang dicita-citakan. Pengawasan dilakukan terhadap kinerja karyawannya agar atasan tidak kehilangan informasi tentang kinerja bawahannya, bila tidak diadakan pengawasan berarti atasan tidak dapat menilai

---

[17] Moh Pabundu Tika, 2006, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan,* Bumi Aksara, Jakarta, hal. 121

[18] Anwar Prabu Mangkunegara, 2006, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia,* Refika Aditama, Bandung, hal. 9

[19] Malayu S.P. Hasibuhan, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Bumi Aksara, Jakarta, hal. 80

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kinerja bawahannya. Bila hal itu terjadi maka bisa jadi tujuan daripada perusahaan tidak dapat dicapai.

Menurut Arsyad, ada beberapa langkah dalam menilai kinerja karyawan (wartawan) yaitu:[20]

1) Memberikan batasan pekerjaan wartawan, memberikan motivasi kepada wartawan bahwa tugas yang dilimpahkan kepadanya bisa dikerjakan.
2) Bagaimana pekerjaan itu dilakukan, menetapkan ukuran kinerja, dan manajer perlu berusaha untuk menghilangkan rintangan wartawan terhadap pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya.
3) Memonitor kinerja dengan memberikan umpan balik yang terus menerus, hal ini dilakukan agar tidak terkesan mencari kesalahan.
4) Meninjau kembali kinerja secara resmi dapat dilakukan pada akhir tahun dengan cara kerja pada periode terhadap kinerja wartawan dan membuat rencana kerja pada metode periode berikutnya.

Kinerja sangat erat hubungannya dengan produktivitas individu, latihan dan pengembangan, perencanaan karir atau kenaikan pangkat serta pengupahan. Oleh karena itu, informasi secara rutin kinerja seorang karyawan turut serta menentukan kebijakan di bidang personalia.

Mangkunegara menyimpulkan evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan

[20] Azhar Arsyad, 2002, *Pokok-pokok Manajemen Pengetahuan Praktis Bagi Pimpinan dan Eksekutif,* Pustaka Pelajar, Yogyakarta, hal. 65

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kinerja organisasi. Di samping itu, juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan.[21]

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Menurut A Mangkunegara, faktor-faktor penentu prestasi kerja individu adalah faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasi.[22]

7. Pengawasan dalam pandangan Islam

Pengawasan dalam pandangan Islam dilakukan untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah, dan membenarkan yang hak.[23] Pengawasan (*control*) dalam ajaran islam (hokum syariah), paling tidak terbagi menjadi dua hal.

Pertama, *control* berasal dari diri sendiri yang bersumber dari tauhid dan keimanan kepada Allah swt..Seseorang yang yakin bahwa Allah pasti mengawasi hamba-Nya, maka ia akan bertindak hati-hati. Ketika sendiri, ia yakin bahwa Allah yang kedua dan ketika berdua, ia yakin Allah yang ketiga.

---

[21] Anwar Prabu Mangkunegara, 2006, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia,* Refika Aditama, Bandung, hal. 10
[22] Anwar Prabu Mangkunegara, 2006, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*,Op, Cit, hal. 16
[23] Abdul Mannan, 2000, *Membangun Islam Kaffah*, MadinaPustaka, hal.152.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللهَ يَعْلَمُ مَا فِى ٱلسَّمَاوَاتِ وَ مَا فِى ٱلأَرْضِ مَا يَكُونُ مِنْ نَّجْوَى ثَلَاثَةٍ إِلَّا هُوَ رَابِعُهُمْ وَ لَا خَمْسَةٍ إِلَّا هُوَ سَادِسُهُمْ وَلاَ أَدْنَى مِنْ ذَلِكَ وَلاَ أَكْثَرَ إِلَّا هُوَ مَعَهُمْ أَيْنَ مَا كَانُوْا ثُمَّ يُنَبِّئُهُمْ بِمَا عَمِلُواْ يَوْمَ ٱلْقِيَامَةِإِنَّ اللهَ بِكُلِّ شَىْءٍ عَلِيْمٌ (٧)

" tidakkah kamu perhatikan bahwa sesungguhnya Allah mengetahui apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi? Tiada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan Dialah keempatnya. Dan tiada (pembicaraan antara) lima orang, melainkan Dialah keenamnya. Dan tiada (pula) pembicaraan antara jumlah yang kurang dari itu atau lebih banyak, melainkan Dia berada bersama mereka dimanapun mereka berada. Kemudian Dia akan memberitahukan kepada mereka pada hari kiamat apa yang telah mereka kerjakan. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui segala sesuatu."(al-Mujadalah:7)

Ini adalah kontrol yang paling efektif yang berasal dari diri sendiri. Ada sebuah hadits yang menyatakan,

إِتَّقَ اللهَ حَيْثُمَا كُنْتَ . .

"Bertakwalah Anda kepada Allah, dimana pun Anda berada."

Takwa tidak mengenal tempat. Takwa bukan sekedar di masjid, bukan sekedar di atas sajadah, namun juga ketika beraktivitas, ketika di kantor, ketika di meja perundingan, dan ketika melakukan berbagai aktivitas. Takwa semacam inilah yang mampu menjadi kontrol yang paling efektif. Takwa seperti ini hanya mungkin tercapai jika para manajer bersama-sama dengan para karyawan, melakukan kegiatan-kegiatan ibadah secara intensif. Intinya adalah bagaimana

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menghadirkan Allah dalam kehidupan sehari-hari. Itulah yang disebut kontrol yang sangat kuat yang berasal dari dalam diri dan bukan semata-mata dari luar.

Kedua, sebuah pengawasan akan lebih efektif jika sistem pengawasan tersebut juga dilakukan dari luar diri sendiri. Sistem pengawasan itu dapat terdiri atas mekanisme pengawasan dari pemimpin yang berkaitan dengan penyelesaian tugas dan perencanaan tugas, dan lain-lain.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id