

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengawasan

2.1.1 Teori Pengawasan

Menurut Robins dan Judge (2012, p.9), perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang menyelidiki dampak perorangan, kelompok dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan untuk memperbaiki keefektifan organisasi. Perilaku organisasi mempelajari tiga pendekatan perilaku yakni perorangan, kelompok dan struktur. Dari pernyataan di atas, perilaku organisasi dapat didefinisikan sebagai studi mengenai apa yang dilakukan orang-orang dalam suatu organisasi dan bagaimana perilaku yang mempengaruhi kinerja dari organisasi tersebut.

Dalam organisasi, pengawasan yang efektif oleh pihak-pihak yang berkaitan dalam pengelolaan perusahaan sangat dibutuhkan. Terselenggaranya pengawasan dalam sebuah institusi yakni untuk menilai kinerja suatu institusi dan memperbaiki kinerja sebuah institusi. Oleh karena itu dalam setiap perusahaan mutlak, bahkan rutin adanya sistem pengawasan. Dengan demikian pengawasan merupakan instrument pengendalian yang melekat pada setihap tahapan operasional perusahaan. Fungsi pengawasan dapat dilakukan setiap saat, baik selama proses manajemen atau administrasi berlangsung maupun setelah berakhir untuk mengetahui tingkat pencapaian tujuan suatu organisasi atau kerja. Fungsi pengawasan dilakukan terhadap perencanaan dan kegiatan pelaksanaannya. Kegiatan pengawasan sebagai fungsi manajemen bermaksud untuk mengetahui tingkat keberhasilan dan kegagalan yang terjadi setelah perencanaan dibuat dan dilaksanakan. Keberhasilan perlu dipertahankan dan jika mungkin ditingkatkan dalam perwujudan manajemen/administrasi berikutnya dilingkungan suatu organisasi/ unit kerja tertentu. Sebaliknya setiap

kegagalan harus diperbaiki dengan menghindari penyebabnya baik dalam menyusun perencanaan maupun pelaksanaannya. Untuk itulah, fungsi pengawasan dilaksanakan, agar diperoleh umpan balik (*feed back*) untuk melaksanakan perbaikan bila terdapat kekeliruan atau penyimpangan sebelum menjadi lebih buruk dan sulit diperbaiki (Damang, 2011).

Berdasarkan teori di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengawasan adalah proses pengendalian internal untuk memastikan semua kegiatan berjalan sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP) dengan tujuan untuk dapat memperbaiki kekeliruan atau penyimpangan sebelum menjadi lebih buruk.

2.1.2 Pengertian Pengawasan

Pengawasan adalah suatu proses untuk menetapkan suatu pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan mengoreksi bila perlu dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula (Manullang, 2010). Pengawasan adalah keseluruhan sistem, teknik, cara yang mungkin dapat digunakan oleh seorang atasan untuk menjamin agar segala aktivitas yang dilakukan oleh dan dalam organisasi benar-benar menerapkan prinsip efisiensi dan mengarah pada upaya mencapai keseluruhan tujuan organisasi (Harahap, 2010). Pengawasan (*controlling*) merupakan penyusunan standar seperti kuota penjualan, standar kualitas, atau level produksi; pemeriksaan untuk mengkaji prestasi kerja aktual dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan, mengadakan tindakan korektif yang diperlukan (Dessler, 2015).

2.1.3 Cara Pengawasan

Agar pengawasan yang dilakukan seorang atasan efektif, maka haruslah terkumpul fakta-fakta di tangan pemimpin yang bersangkutan. Guna maksud pengawasan seperti ini, ada beberapa cara untuk mengumpulkan fakta-fakta yaitu (Manullang, 2010):

1. Pengawasan Melalui Peninjauan Pribadi

Peninjauan pribadi (*personal inspection, personal observation*) adalah mengawasi dengan jalan meninjau secara pribadi. Sehingga dapat dilihat pelaksanaan pekerjaan. Cara pengawasan ini mengandung segi kelemahan, bila timbul syak wasangka dari bawahan. Cara seperti ini memberi kesan kepada bawahan bahwa mereka diamat-amati secara keras dan kuat sekali. Sebagai alasan karena dengan cara ini kontak langsung antara atasan dengan bawahan dapat dipererat.

2. Pengawasan Melalui Laporan Lisan

Dengan cara ini, pengawasan dilakukan dengan mengumpulkan fakta-fakta melalui laporan lisan yang diberikan bawahan. Wawancara yang diberikan ditujukan kepada orang-orang atau segolongan orang tertentu yang dapat memberi gambaran dari hal-hal yang ingin diketahui, terutama tentang hasil sesungguhnya (*actual result*) yang dicapai oleh bawahannya. Dengan cara ini kedua belah pihak aktif, bawahan memberikan laporan lisan tentang hasil pekerjaannya dan atasan dapat menanyakannya lebih lanjut untuk memperoleh fakta-fakta yang diperlukan.

3. Pengawasan Melalui Laporan Tertulis

Laporan tertulis (*written report*) merupakan suatu pertanggung jawaban kepada atasan mengenai pekerjaan yang dilaksanakannya, sesuai dengan instruksi dan tugas-tugas yang diberikan atasannya kepadanya. Dengan laporan tertulis yang diberikan oleh bawahan, maka atasan dapat membaca apakah bawahan-bawahan tersebut melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya dengan penggunaan hak-hak atau kekuasaan yang didelegasikan kepadanya.

4. Pengawasan Melalui Laporan Kepada Hal-hal yang Bersifat Khusus

Pengawasan yang berdasarkan kekecualian atau *control by exception* 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.

2.1.4 Standar Pengawasan

Sebelum kegiatan pengawasan itu dilakukan perlu ditentukan standar atau ukuran pengawasan.

Jenis-jenis standar pengawasan ke dalam tiga golongan besar, yaitu (Manullang, 2010):

1. Standar dalam Bentuk Fisik (*physical standard*), adalah semua standar yang dipergunakan untuk menilai atau mengukur hasil pekerjaan bawahan dan bersifat nyata tidak dalam bentuk uang. Meliputi: Kuantitas hasil produksi, Kualitas hasil produksi dan Waktu.
2. Standar dalam Bentuk Uang, adalah semua standar yang dipergunakan untuk menilai atau mengukur hasil pekerjaan bawahan dalam bentuk jumlah uang. Meliputi: Standar biaya, Standar penghasilan dan Standar investasi
3. Standar *Intangible*, adalah standar yang biasa digunakan untuk mengukur atau menilai kegiatan bawahan diukur baik dengan bentuk fisik maupun dalam bentuk uang. Misalnya untuk mengukur kegiatan bagian atau kepala bagian hubungan kemasyarakatan atau mengukur sikap pegawai terhadap perusahaan.

2.1.5 Indikator Pengawasan

Indikator-indikator pengawasan yaitu sebagai berikut (Handoko, 2012, 376):

1. Inspeksi teratur dan langsung

Inspeksi teratur dan langsung merupakan salah satu alat control manajemen yang bersifat klasik tetapi masih sangat relevan dan secara luas sudah banyak diterapkan dalam upaya menemukan masalah yang dihadapi dilapangan, termasuk untuk memperkirakan besarnya resiko.

2. Pelaporan lisan dan tertulis

Pelaporan lisan dan tertulis adalah suatu bentuk penyampaian berita, keterangan, pemberitahuan ataupun pertanggung jawaban baik secara lisan maupun secara tertulis dari bawahan kepada atasan sesuai dengan hubungan wewenang dan tanggung jawab yang ada diantara mereka.

3. Evaluasi pelaksanaan

Evaluasi pelaksanaan adalah suatu proses yang sistematis dan berkelanjutan untuk menentukan kualitas (nilai dan arti) dari sesuatu, berdasarkan pertimbangan dan kriteria tertentu dalam rangka pembuatan keputusan.

4. Diskusi antara manajer dan bawahan

Diskusi antara manajer dan bawahan adalah pertukaran pikiran pendapat dan gagasan dalam bentuk lisan untuk mencari solusi dari sebuah masalah dan mendapat kesepakatan antara atasan dan bawahan.

2.2 Pengembangan Karir

2.2.1 Teori Pengembangan Karir

Hygiene factors (faktor kesehatan) adalah faktor pekerjaan yang penting untuk adanya motivasi di tempat kerja. Faktor ini tidak mengarah pada kepuasan positif untuk jangka panjang. Tetapi jika faktor-faktor ini tidak hadir, maka muncul ketidakpuasan. Faktor ini adalah faktor ekstrinsik untuk bekerja. Faktor higienis juga disebut sebagai *dissatisfiers* atau faktor pemeliharaan yang diperlukan untuk menghindari ketidakpuasan. *Hygiene factors* (faktor kesehatan) adalah gambaran kebutuhan fisiologis individu yang diharapkan untuk dipenuhi. *Hygiene factors* (faktor kesehatan) meliputi gaji, kehidupan pribadi, kualitas supervisi, kondisi kerja, jaminan kerja, hubungan antar pribadi, kebijaksanaan dan administrasi perusahaan.

Karyawan hanya menemukan faktor-faktor intrinsik yang berharga pada *motivation factors* (faktor pemuas). Para motivator melambangkan

kebutuhan psikologis yang dirasakan sebagai manfaat tambahan. Faktor motivasi dikaitkan dengan isi pekerjaan mencakup keberhasilan, pengakuan, pekerjaan yang menantang, peningkatan dan pertumbuhan dalam pekerjaan. Dengan adanya motivasi, karyawan akan lebih bersemangat dalam bekerja. Salah satu motivasi yang dapat dilakukan adalah pengembangan karir.

Pengembangan karir sangat penting bagi suatu organisasi, karena karir merupakan kebutuhan yang harus terus dikembangkan dalam diri seorang pegawai sehingga mampu memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Pengembangan karier meliputi setiap aktivitas untuk mempersiapkan seseorang untuk menempuh jalur karier tertentu. suatu rencana karier yang telah dibuat oleh seseorang pekerja harus disertai oleh suatu tujuan karier yang realistis. Perencanaan karier adalah proses yang dilalui oleh individu karyawan untuk mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan kariernya (Sunyoto, 2012, 164). Dengan demikian seorang pegawai perlu mengambil langkah-langkah tertentu guna mewujudkan rencana tersebut. Berbagai langkah yang perlu ditempuh itu dapat diambil atas prakarsa pekerja sendiri, tetapi dapat pula berupa kegiatan yang disponsori oleh organisasi, atau gabungan dari keduanya. Hal ini merupakan salah satu prinsip pengembangan karier yang sangat fundamental sifatnya.

Berdasarkan teori di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah upaya yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dengan tujuan untuk meningkatkan karirnya agar lebih baik.

2.2.2 Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah upaya yang dilakukan pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karir (Handoko, 2012). Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja

individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan (Rivai dan Sagala, 2013). Pengembangan karir adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan (Hasibuan, 2016).

Berdasarkan pengertian menurut beberapa ahli maka dapat disimpulkan suatu pemahaman bahwa pengembangan karir adalah suatu proses berkesinambungan yang dilalui karyawan melalui upaya-upaya pribadi dalam rangka mewujudkan tujuan perencanaan karirnya yang disesuaikan dengan kondisi organisasi.

2.2.3 Tujuan Pengembangan Karir

Pengembangan memberikan kesempatan untuk meningkatkan karir karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan, dan prestasi kerjanya lebih baik (Hasibuan, 2016). Promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang.

Adapun tujuan pengembangan karier adalah sebagai berikut (Dubrin dalam Mangkunegara, 2013):

1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan
Pengembangan karier membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu.
2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai
Perusahaan merencanakan karier pegawai dengan meningkatkan kesejahteraan pegawai agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.
3. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka
Pengembangan karier membantu menyadarkan pegawainya akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
4. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan

Pengembangan karier akan memperkuat hubungan dan sikap pegawainya terhadap perusahaannya.

5. Membuktikan tanggung jawab sosial

Pengembangan karier suatu cara menciptakan iklim-iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.

6. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan

Pengembangan karier membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.

7. Mengurangi *turnover* dan biaya kepegawaian

Pengembangan karier dapat menjadikan *turnover* rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.

8. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial

Pengembangan karier dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.

9. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai

Perencanaan karier dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.

10. Menggiatkan suatu pemikiran jarak waktu yang panjang

Pengembangan karier berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

2.2.4 Indikator Pengembangan Karir

Indikator pengembangan karir yang digunakan dalam penelitian ini adalah (Handoko, 2012):

1. Prestasi Kerja, adalah suatu kegiatan yang mendasari semua kegiatan pengembangan karir lainnya, dimana dengan prestasi kerja yang baik menjadi hal yang paling penting untuk memajukan karir.
2. *Exposure*, adalah menjadi terkenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer, dan kesempatan-kesempatan lainnya.

3. Kesetiaan organisasional, dalam banyak organisasi, orang-orang meletakkan kemajuan karir tergantung pada kesetiaan organisasional dengan dedikasi jangka panjang terhadap perusahaan yang sama akan menurunkan tingkat perputaran kerja.
4. Mentor dan sponsor, mentor merupakan orang yang menawarkan bimbingan karir informal, sedangkan sponsor merupakan orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan- kesempatan karir bagi orang lain, bila mentor dapat menomisasikan karyawan untuk kegiatan-kegiatan pengembangan karir maka ia menjadi sponsor.
5. Kesempatan-kesempatan untuk tumbuh, seorang karyawan yang berupaya meningkatkan kemampuannya maka berarti mereka telah memanfaatkan kesempatan untuk tumbuh.
6. Dukungan manajemen, untuk mendorong program pengembangan karir sangat dipengaruhi oleh dukungan dari para manajer.

2.3 Kinerja Karyawan

2.3.1 Teori Kinerja Karyawan

Goal-Setting Theory merupakan salah satu bentuk teori motivasi. Goal-Setting Theory menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya (Locke, 20968). *Goal-Setting Theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan. Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Secara keseluruhan, niat dalam hubungannya dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan, merupakan motivasi yang kuat dalam

mewujudkan kinerjanya. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kinerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) mempunyai pengaruh terhadap perilaku pegawai dan kinerja dalam organisasi.

Goal-setting berpengaruh pada ketepatan anggaran. Setiap organisasi yang telah menetapkan sasaran (goal) yang diformulasikan ke dalam rencana anggaran lebih mudah untuk mencapai target kinerjanya sesuai dengan visi dan misi organisasi itu sendiri. Sebuah anggaran tidak hanya sekedar mengandung rencana dan jumlah nominal yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan/ program, tetapi juga mengandung sasaran yang ingin dicapai organisasi. Berdasarkan pendekatan *Goal-Setting Theory* keberhasilan pegawai dalam mengelola anggaran merupakan tujuan yang ingin dicapai, sedangkan variabel kompensasi, lingkungan kerja dan komitmen organisasi sebagai faktor penentu. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya.

2.3.2 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah apa yang dilakukan karyawan, sehingga ada yang mempengaruhi kombinasi karyawan organisasi antara lain kuantitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif (Mathis dan Jackson, 2011). Kinerja karyawan merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan) (Sedarmayanti, 2011). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan yang dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

2.3.3 Penilaian Kinerja

Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan, perusahaan harus melakukan penilaian kinerja. Menurut Sedarmayanti (2011), penilaian kinerja adalah sistem formal untuk memeriksa/mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang. Adapun tujuan dilakukannya penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kinerja karyawan dengan cara membantu mereka agar menyadari dan menggunakan seluruh potensi mereka dalam mewujudkan tujuan organisasi.
2. Memberikan informasi kepada karyawan dan pimpinan sebagai dasar untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan.

2.3.4 Unsur-Unsur Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Hasibuan (2016), kinerja karyawan dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberapa hal, yaitu:

1. Kesetiaan
Kinerja dapat diukur dari kesetiaan karyawan terhadap tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi.
2. Prestasi Kerja
Hasil prestasi kerja karyawan, baik kualitas maupun kuantitas dapat menjadi tolak ukur kinerja.
3. Kedisiplinan
Kedisiplinan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melaksanakan instruksi yang diberikan kepadanya dapat menjadi tolok ukur kinerja.
4. Kreativitas
Kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.
5. Kerja Sama

Diukur dari kesediaan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.

6. Kecakapan

Kecakapan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya juga menjadi tolak ukur dalam meningkatkan kinerja.

7. Tanggung Jawab

Kinerja karyawan juga dapat diukur dari kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan pekerjaan dan hasil kerjanya.

2.3.5 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut (Mathis dan Jackson, 2011):

1. Kuantitas dari hasil

Kuantitas dari hasil diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.

2. Kualitas dari hasil

Kualitas dari hasil diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.

3. Ketepatan waktu dari hasil

Ketepatan waktu dari hasil diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output. Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia.

2.4 Penelitian Terdahulu

Dalam melakukan penelitian ini, penulis menggunakan beberapa penelitian terdahulu sebagai bahan referensi yang dapat dilihat pada tabel 2.1.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

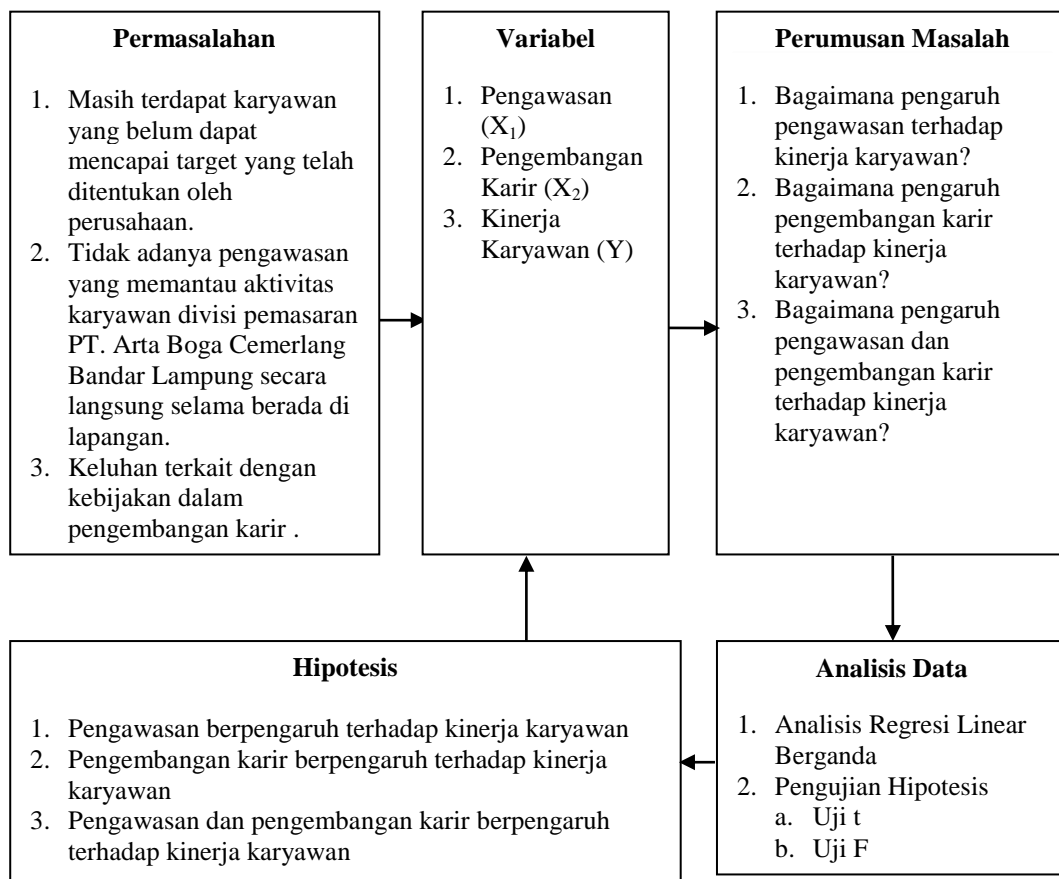
No.	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil	Perbedaan
1	Darmawati (2015)	Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Havraco Jaya Palembang	Variabel Bebas: Pengawasan Variabel Terikat: Kinerja Karyawan	Pengawasan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan	Variabel Bebas dan Tempat Penelitian
2	Kasenda, Rita dan Lucky (2016)	Pengaruh Pengembangan Karir dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulutgo Cabang Kawangkoan	Variabel Bebas: Pengembangan Karir dan Disiplin Kerja Variabel Terikat: Kinerja Karyawan	Pengembangan Karir dan Disiplin Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan	Variabel Bebas dan Tempat Penelitian
3	Sari (2016)	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) Wilayah Kalimantan Utara Sektor Pembangkit Mahakam Samarinda	Variabel Bebas: Pengembangan Karir Variabel Terikat: Kinerja Karyawan	Pengembangan Karir Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan	Variabel Bebas dan Tempat Penelitian
4	Toding (2016)	Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pipit Mutiara Indah di Desa Sekatak Buji Kecamatan Sekatak Kabupaten Bulungan	Variabel Bebas: Pengawasan Variabel Terikat: Kinerja Karyawan	Pengawasan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan	Variabel Bebas dan Tempat Penelitian
5	Rusyana (2017)	Analisis Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bandung	Variabel Bebas: Pengembangan Karir Variabel Terikat: Kinerja Pegawai	Pengembangan Karir Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai	Variabel Bebas dan Tempat Penelitian

Perbedaan penelitian yang akan dilakukan ini dengan penelitian terdahulu yang pernah dilakukan sebelumnya adalah subjek penelitian yang berbeda, yaitu pada penelitian ini subjek yang digunakan adalah karyawan bagian karyawan divisi pemasaran PT. Arta Boga Cemerlang Bandar Lampung. Selanjutnya perbedaan terletak pada objek penelitian, yaitu pada penelitian ini

objek yang digunakan adalah pengaruh pengawasan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dan waktu penelitian yang berbeda, yaitu pada penelitian ini waktu penelitian dilakukan pada tahun 2017.

2.5 Kerangka Pikir

Gambar 2.1
Kerangka Pikir



2.6 Hipotesis

2.6.1 Pengaruh Pengawasan terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Robins dan Judge (2012, p.9), perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang menyelidiki dampak perorangan, kelompok dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan untuk memperbaiki keefektifan organisasi. Perilaku

organisasi mempelajari tiga pendekatan perilaku yakni perorangan, kelompok dan struktur. Dari pernyataan di atas, perilaku organisasi dapat didefinisikan sebagai studi mengenai apa yang dilakukan orang-orang dalam suatu organisasi dan bagaimana perilaku yang mempengaruhi kinerja dari organisasi tersebut.

Dalam organisasi, pengawasan yang efektif oleh pihak-pihak yang berkaitan dalam pengelolaan perusahaan sangat dibutuhkan. Terselenggaranya pengawasan dalam sebuah institusi yakni untuk menilai kinerja suatu institusi dan memperbaiki kinerja sebuah institusi. Oleh karena itu dalam setiap perusahaan mutlak, bahkan rutin adanya sistem pengawasan. Dengan demikian pengawasan merupakan instrument pengendalian yang melekat pada setihap tahapan operasional perusahaan. Fungsi pengawasan dapat dilakukan setiap saat, baik selama proses manajemen atau administrasi berlangsung maupun setelah berakhir untuk mengetahui tingkat pencapaian tujuan suatu organisasi atau kerja. Fungsi pengawasan dilakukan terhadap perencanaan dan kegiatan pelaksanaannya. Kegiatan pengawasan sebagai fungsi manajemen bermaksud untuk mengetahui tingkat keberhasilan dan kegagalan yang terjadi setelah perencanaan dibuat dan dilaksanakan. Keberhasilan perlu dipertahankan dan jika mungkin ditingkatkan dalam perwujudan manajemen/administrasi berikutnya dilingkungan suatu organisasi/ unit kerja tertentu. Sebaliknya setiap kegagalan harus diperbaiki dengan menghindari penyebabnya baik dalam menyusun perencanaan maupun pelaksanaannya. Untuk itulah, fungsi pengawasan dilaksanakan, agar diperoleh umpan balik (*feed back*) untuk melaksanakan perbaikan bila terdapat kekeliruan atau penyimpangan sebelum menjadi lebih buruk dan sulit diperbaiki (Damang, 2011). Hasil penelitian terdahulu menyatakan bahwa pengawasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Toding, 2016; Darmawati, 2015). Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa pengawasan yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat dirumuskan hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah:

H₁ : Pengawasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

2.6.2 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan

Hygiene factors (faktor kesehatan) adalah faktor pekerjaan yang penting untuk adanya motivasi di tempat kerja. Faktor ini tidak mengarah pada kepuasan positif untuk jangka panjang. Tetapi jika faktor-faktor ini tidak hadir, maka muncul ketidakpuasan. Faktor ini adalah faktor ekstrinsik untuk bekerja. Faktor higienis juga disebut sebagai *dissatisfiers* atau faktor pemeliharaan yang diperlukan untuk menghindari ketidakpuasan. *Hygiene factors* (faktor kesehatan) adalah gambaran kebutuhan fisiologis individu yang diharapkan untuk dipenuhi. *Hygiene factors* (faktor kesehatan) meliputi gaji, kehidupan pribadi, kualitas supervisi, kondisi kerja, jaminan kerja, hubungan antar pribadi, kebijaksanaan dan administrasi perusahaan.

Karyawan hanya menemukan faktor-faktor intrinsik yang berharga pada *motivation factors* (faktor pemuas). Para motivator melambangkan kebutuhan psikologis yang dirasakan sebagai manfaat tambahan. Faktor motivasi dikaitkan dengan isi pekerjaan mencakup keberhasilan, pengakuan, pekerjaan yang menantang, peningkatan dan pertumbuhan dalam pekerjaan. Dengan adanya motivasi, karyawan akan lebih bersemangat dalam bekerja. Salah satu motivasi yang dapat dilakukan adalah pengembangan karir.

Pengembangan karir sangat penting bagi suatu organisasi, karena karir merupakan kebutuhan yang harus terus dikembangkan dalam diri seorang pegawai sehingga mampu memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Pengembangan karier meliputi setiap aktivitas untuk mempersiapkan seseorang untuk menempuh jalur karier tertentu. suatu rencana karier yang telah dibuat oleh seseorang pekerja harus disertai oleh suatu tujuan karier yang realistis. Perencanaan karier adalah proses yang dilalui oleh individu karyawan untuk mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan kariernya (Sunyoto, 2012, 164). Dengan demikian seorang

pegawai perlu mengambil langkah-langkah tertentu guna mewujudkan rencana tersebut. Berbagai langkah yang perlu ditempuh itu dapat diambil atas prakarsa pekerja sendiri, tetapi dapat pula berupa kegiatan yang disponsori oleh organisasi, atau gabungan dari keduanya. Hal ini merupakan salah satu prinsip pengembangan karier yang sangat fundamental sifatnya.

Berdasarkan teori di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah upaya yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dengan tujuan untuk meningkatkan karirnya agar lebih baik. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sari (2016), menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Sari, 2016; Rusyana, 2017). Dengan demikian data dinyatakan bahwa dengan adanya pengembangan karir dalam perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat dirumuskan hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah:

H₂ : Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan

2.6.3 Pengaruh Pengawasan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan

Goal-Setting Theory merupakan salah satu bentuk teori motivasi. *Goal-Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya (Locke, 20968). *Goal-Setting Theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan. Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kerjanya.

Kinerja karyawan adalah apa yang dilakukan karyawan, sehingga ada yang mempengaruhi kombinasi karyawan organisasi antara lain kuantitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif (Mathis dan Jackson, 2011). Pengawasan dan pengembangan karir mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan. Dengan adanya pengawasan, kinerja karyawan akan semakin baik karena karyawan akan menjalankan semua tugasnya sesuai dengan peraturan. Hal ini sesuai dengan teori yang menyatakan bahwa pengawasan adalah keseluruhan sistem, teknik, cara yang mungkin dapat digunakan oleh seorang atasan untuk menjamin agar segala aktivitas yang dilakukan oleh dan dalam organisasi benar-benar menerapkan prinsip efisiensi dan mengarah pada upaya mencapai keseluruhan tujuan organisasi (Harahap, 2010). Dengan demikian pengawasan akan menjamin karyawan menjalankan semua tugasnya sehingga kinerjanya akan lebih baik. Selain pengawasan, pengembangan karir juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Pengembangan memberikan kesempatan untuk meningkatkan karir karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan, dan prestasi kerjanya lebih baik (Hasibuan, 2016). Hasil penelitian terdahulu menyatakan bahwa yang dilakukan oleh Toding (2016) dan Darmawati (2015), menyatakan bahwa pengawasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Toding, 2016; Darmawati, 2015). Sementara itu hasil penelitian terdahulu juga menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Sari, 2016; Rusyana, 2017). Dengan demikian data dinyatakan bahwa pengawasan dan pengembangan karir dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat dirumuskan hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah:

H₃: Pengawasan dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat digambarkan model penelitian sebagai berikut:

Gambar 2.2
Model Penelitian

