

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

Landasan teori merupakan kumpulan konsep, prinsip, dan teori yang menjadi dasar suatu penelitian. Landasan teori ini diperoleh melalui telaah pustaka yang relevan dengan masalah yang diteliti, sehingga dapat memberikan arahan dalam menganalisis dan memecahkan masalah yang muncul selama penelitian.

#### **2.2 Pengertian Pengawasan Pemerintah Daerah**

Pengawasan pemerintah daerah merupakan salah satu fungsi penting dalam penyelenggaraan pemerintahan yang bertujuan untuk memastikan bahwa pelaksanaan tugas dan kewenangan pemerintah daerah berjalan sesuai dengan peraturan perundang-undangan, kebijakan, serta tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan ini berfungsi sebagai mekanisme kontrol untuk mencegah terjadinya penyimpangan, korupsi, kolusi, dan maladministrasi dalam tata kelola pemerintahan daerah.

Menurut Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, pengawasan adalah proses evaluasi dan pemeriksaan terhadap penyelenggaraan pemerintahan daerah yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan. Pengawasan bertujuan untuk menilai efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas penggunaan sumber daya serta pelaksanaan program pembangunan yang menjadi tanggung jawab pemerintah daerah.

Lebih lanjut, pengawasan pemerintah daerah mencakup pengawasan internal yang dilakukan oleh Inspektorat Daerah dan pengawasan eksternal yang dilakukan

oleh lembaga seperti Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) dan lembaga legislatif. Inspektorat sebagai aparat pengawas internal memiliki peran strategis dalam melakukan audit, pemeriksaan, dan evaluasi secara menyeluruh terhadap pelaksanaan kebijakan dan program pemerintah daerah.

Pengawasan yang efektif dapat meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pemerintah daerah, serta memastikan bahwa pelayanan publik berjalan sesuai standar dan kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, pengawasan menjadi salah satu pilar utama dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan daerah yang bersih, efektif, dan responsif.

### **2.3 Peran dan Fungsi Pegawai Inspektorat**

Pegawai Inspektorat merupakan salah satu elemen vital dalam struktur pemerintahan daerah yang memiliki tanggung jawab utama sebagai aparat pengawas internal. Posisi strategis ini menempatkan mereka sebagai garda terdepan dalam memastikan pelaksanaan tugas pemerintahan daerah berjalan sesuai dengan prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, efisiensi, dan efektivitas. Sebagai agen pengawasan internal, pegawai Inspektorat memiliki peran dan fungsi yang luas dan kompleks dalam rangka mendukung tata kelola pemerintahan yang bersih dan berintegritas.

#### **2.3.1 Peran Pegawai Inspektorat**

##### **a. Pengawas Internal Pemerintah Daerah**

Peran utama pegawai Inspektorat adalah sebagai pengawas internal yang bertugas melakukan pengawasan terhadap seluruh kegiatan dan pelaksanaan program di lingkungan pemerintahan daerah. Mereka memonitor penggunaan sumber daya publik, seperti keuangan, tenaga kerja, dan aset daerah, agar tidak terjadi penyimpangan atau

penyalahgunaan yang dapat merugikan negara maupun masyarakat. Pengawasan ini bersifat sistematis dan berkesinambungan, mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan, hingga pelaporan kegiatan. Dengan demikian, pegawai Inspektorat membantu mewujudkan akuntabilitas publik yang transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

b. Penjamin Kepatuhan terhadap Regulasi

Selain mengawasi pelaksanaan program, pegawai Inspektorat berperan sebagai penjaga kepatuhan unit-unit kerja pemerintah daerah terhadap peraturan perundang-undangan, kebijakan, dan prosedur operasional standar (SOP) yang berlaku. Dalam konteks ini, mereka bertugas memastikan bahwa setiap aktivitas pemerintahan daerah sesuai dengan kerangka hukum yang mengaturnya. Hal ini sangat penting untuk menghindari terjadinya maladministrasi, penyimpangan anggaran, dan praktik korupsi.

c. Konsultan dan Penasihat Teknis

Pegawai Inspektorat juga berfungsi sebagai konsultan internal yang memberikan rekomendasi dan arahan kepada unit kerja atau pejabat daerah dalam rangka perbaikan tata kelola dan pelaksanaan program. Melalui kegiatan bimbingan teknis, konsultasi, dan sosialisasi regulasi, mereka membantu meningkatkan kapasitas dan pemahaman aparatur pemerintah daerah agar dapat melaksanakan tugas secara optimal dan sesuai standar yang berlaku.

d. Pengendali Risiko Pemerintahan Daerah

Sebagai bagian dari fungsi pengawasan, pegawai Inspektorat memiliki peran penting dalam mengidentifikasi dan mengevaluasi risiko yang berpotensi menghambat pencapaian tujuan organisasi. Dengan melakukan analisis risiko, mereka mampu memberikan rekomendasi strategis guna mengantisipasi masalah sebelum berkembang menjadi permasalahan serius. Fungsi ini berkontribusi pada upaya pencegahan dan mitigasi risiko, sehingga mendukung keberlanjutan pembangunan daerah.

- e. Penegak Akuntabilitas dan Transparansi
- f. Pegawai Inspektorat juga memegang peranan sentral dalam penegakan prinsip akuntabilitas dan transparansi dalam pemerintahan daerah. Melalui hasil pengawasan dan audit yang mereka lakukan, pegawai Inspektorat membantu mengungkapkan dan mencegah tindakan yang menyimpang dari aturan, seperti korupsi, kolusi, nepotisme, dan penyalahgunaan wewenang. Dengan demikian, mereka berperan dalam meningkatkan kepercayaan publik terhadap penyelenggaraan pemerintahan daerah.

### **2.3.2 Fungsi Pegawai Inspektorat**

#### **a. Fungsi Pengawasan**

Pegawai Inspektorat sebagai bagian dari Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) memiliki mandat strategis untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan dan program pemerintah daerah dilaksanakan secara efektif, efisien, akuntabel, dan sesuai regulasi. Tujuan utama pengawasan adalah memastikan bahwa pelaksanaan tugas pemerintah daerah berjalan sesuai dengan rencana, ketentuan hukum, dan prinsip good governance.

Pengawasan ini mencakup aspek penggunaan anggaran, pelaksanaan program, serta kepatuhan terhadap standar operasional dan etika kerja.

b. Fungsi Audit

Dalam menjalankan fungsinya, pegawai Inspektorat melakukan berbagai jenis audit, yaitu:

1. Audit Keuangan, yang bertujuan untuk memeriksa kebenaran, keabsahan, dan efisiensi penggunaan dana publik serta pelaporan keuangan pemerintah daerah.
2. Audit Kinerja, yang menilai sejauh mana program atau kegiatan telah dilaksanakan secara efektif, efisien, dan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.
3. Audit Kepatuhan, yang fokus pada pemeriksaan pelaksanaan tugas berdasarkan peraturan dan kebijakan yang berlaku guna memastikan kepatuhan unit kerja pemerintah daerah. Audit yang dilaksanakan oleh pegawai Inspektorat menjadi dasar penting untuk mengidentifikasi temuan dan memberikan rekomendasi perbaikan.

c. Fungsi Pelaporan dan Evaluasi

Setelah melakukan pengawasan dan audit, pegawai Inspektorat wajib menyusun laporan hasil pemeriksaan yang mencakup temuan, analisis, dan rekomendasi tindak lanjut. Laporan ini disampaikan kepada pimpinan daerah sebagai bahan evaluasi dan pengambilan keputusan strategis. Fungsi pelaporan ini penting agar hasil pengawasan dapat digunakan secara optimal untuk memperbaiki tata kelola pemerintahan dan meningkatkan kinerja unit kerja.

d. Fungsi Tindak Lanjut

Pegawai Inspektorat memiliki tanggung jawab untuk memantau dan mengevaluasi pelaksanaan tindak lanjut atas rekomendasi hasil pengawasan. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa rekomendasi tersebut benar-benar diimplementasikan oleh unit kerja terkait dan permasalahan yang ditemukan dapat diselesaikan secara tuntas. Fungsi tindak lanjut merupakan bagian dari siklus pengawasan yang menjamin keberlanjutan perbaikan dan pencegahan penyimpangan di masa mendatang.

e. Fungsi Pencegahan

Selain melakukan pemeriksaan, pegawai Inspektorat juga berfungsi sebagai agen pencegahan penyimpangan dengan melakukan sosialisasi, edukasi, dan bimbingan teknis kepada aparatur pemerintah daerah. Dengan meningkatkan pemahaman dan kesadaran tentang pentingnya kepatuhan terhadap peraturan, pegawai Inspektorat berkontribusi pada terciptanya budaya kerja yang jujur, profesional, dan bertanggung jawab.

## **2.4 Kinerja**

Menurut kamus besar Bahasa Indonesia, kinerja merujuk pada pencapaian dan demonstrasi prestasi, serta bakat kerja seseorang. Kinerja adalah konsep yang banyak digunakan dalam manajemen, mengacu pada hasil, pelaksanaan, atau efektivitas kerja secara keseluruhan. Kinerja suatu program atau kebijakan di evaluasi berdasarkan seberapa sukses program tersebut mencapai tujuan, sasaran, visi, dan misi organisasi. Menetapkan tujuan atau standar pencapaian bagi orang atau tim dalam suatu organisasi merupakan salah satu untuk mengukur kinerja. Dengan demikian, sulit

untuk mengevaluasi kinerja individu atau organisasi tanpa terlebih dahulu menetapkan tujuan dan sasaran evaluasi. (Moeheriono,2012:72).

Kinerja adalah tindakan nyata yang dilakukan individu yang dapat disaksikan secara objektif. Kinerja dalam konteks ini mencakup tindakan dan perilaku yang berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi ( Sudarmanto,2011 dalam Ratna et al., 2021:4 ). Kinerja mengacu pada hasil yang dicapai seseorang dalam pekerjaannya, berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan pekerjaan mereka ( Robbin, 2016 dalam Dewi, 2019:8). Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau organisasi dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tupoksi. Kinerja dapat diukur dengan standar yang telah ditetapkan selama beberapa periode tertentu.

Lebih mengacu pada situasi yang perlu diperbaiki, layanan yang perlu disediakan atau metode untuk memperbaiki kerusakan properti. Mirip dengan KBBI, kinerja adalah strategi yang digunakan oleh sebuah organisasi yang berorientasi pada laba dan non profit dan telah ada setidaknya selama satu minggu. Baru baru ini Amstron dan Barong menemukan bahwa kinerja adalah bentuk kebijakan publik yang menggabungkan strategi organisasi, partisipasi konsumen, and Economic Contribution.

Istilah kata kinerja juga mengacu pada kinerja aktual yang diberikan oleh seseorang kariawan yang bertanggung jawaab atas proses, prosedur atau metode tertentu dalam menjalankan fungsi dalam organisasi.

#### **2.4.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Ada banyak faktor berbeda yang menentukan kinerja seseorang karyawan. Ini termasuk kepuasan kerja mereka, kompensasi dan keterampilan

khusus dan kemampuan orang tersebut. Metode mitra pengacara menyatakan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh faktor-faktor ini:

- a. Harapan kompensasi
- b. Momentum
- c. Kemampuan
- d. Kebutuhan dan fitur
- e. Pengenalan tugas
- f. Kompensasi internal dan eksternal

Persepsi tentang tingkat penghargaan dan kepuasan kerja secara keseluruhan, kinerja dalam hasil kerja keras. Kinerja dapat ditentukan oleh usia Individu, jenis kelamin, tingkat pendidikan, status sosial ekonomi dan pengalaman dengan keadaan lain. Selain faktor lingkungan tersebut kinerja juga dapat ditentukan oleh kepribadian dan sikap seseorang. Sikap tersebut dapat dipengaruhi oleh faktor lingkungan seperti usia, jenis kelamin dan lokasi. Banyak kriteria baik lingkungan maupun pribadi mempengaruhi produktivitas kerja.

Menurut Prawirosentono ada 4 faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu : Kemampuan untuk menyelesaikan tugas dengan cepat dan efisien merupakan aspek penting dari sistem apapun. Karena tujuan suatu kegiatan dapat tercapai, maka kegiatan efektif dianggap produktif. Namun, jika hasil akhirnya tidak penting atau tidak disengaja, itu dianggap tidak penting. sebaliknya, kegiatan yang efektif dengan tujuan yang diperlukan disebut efisien. Jika tujuan tidak penting atau sepele, aktivitas yang sama dianggap boros.

#### **2.4.2 Dimensi yang menunjang kinerja**

Dalam mencapai tujuan organisasi, kinerja mencakup berbagai faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Objek yang diteliti sangat dipengaruhi oleh dimensi dalam hal ini, jika dilakukan dengan benar, hal ini dapat membantu perusahaan mencapai tujuannya lebih cepat.

Untuk mencapai atau menilai kinerja, ada kriteria tertentu yang dijadikan standar, menurut Jhon Miner dalam Fahmi (2017:134):

1. Kualitas mengacu pada tingkat kesalahan, kerusakan dan kebenaran.
2. Kualitas mengacu pada jumlah total lapangan kerja yang dihasilkan.
3. Penilaian pemanfaatan waktu kerja, termasuk pengukuran ketidakhadiran, keterlambatan, dan perbandingan waktu kerja efektif dengan jam kerja yang hilang.
4. Terlibat dalam upaya kolaboratif dengan rekan kerja ditempat kerja.

#### **2.4.3 Indikator Kinerja**

Menurut Afandi (2018:89) indikator-indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

1. Kuantitas hasil kerja dalam Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.
2. Kualitas hasil kerja dalam Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya
3. Efisiensi dalam melaksanakan tugas pegawai dari Berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.

4. Disiplin kerja Pegawai Inspektorat daerah Provinsi Sumatera Selatan  
Taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku .
5. Inisiatif Kemampuan dari pegawai untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu terlebih dahulu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.
6. Ketelitian Tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu udah mencapai tujuan apa belum yang telah dilakukan oleh pegawai Inspektorat Daerah Provinsi Sumatera Selatan.
7. Kepemimpinan Instruktur dalam Proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
8. Kejujuran Salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan.
9. Kreativitas Proses mental pegawai yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan.

#### **2.4.4 Standar Kinerja Pegawai**

Standar kinerja pegawai adalah kriteria atau ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja pegawai. Standar ini merupakan patokan yang jelas untuk menilai sejauh mana pegawai telah memenuhi target atau harapan yang ditetapkan. Standar kinerja pegawai dapat membantu perusahaan dalam:

1. Mengukur pencapaian pegawai
2. Mengembangkan pegawai
3. Memberikan penghargaan kepada pegawai

4. Menciptakan lingkungan kerja yang produktif
5. Memotivasi pegawai
6. Mencapai tujuan organisasi

Contoh standar kinerja pegawai adalah:

1. Karyawan harus mencapai tingkat kepuasan pelanggan minimal 95%
2. Tingkat kesalahan dalam proses produksi tidak melebihi 2%
3. Karyawan harus menghasilkan minimal 100 unit produk per hari
4. Karyawan harus menyelesaikan laporan bulanan sebelum tanggal 3 setiap bulannya

#### **2.4.5 Tujuan Pembuatan Standar Kinerja**

Tujuan utama dari pembuatan standar kinerja adalah untuk meningkatkan performa dan hasil kerja karyawan. Dengan memiliki standar kinerja jelas, karyawan dapat memiliki pemahaman lebih baik tentang apa yang diharapkan, sehingga mereka dapat mengarahkan usaha secara efektif. Adapun tujuan-tujuan lainnya dari pembuatan standar kinerja adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan Efisiensi

Standar kinerja membantu meningkatkan efisiensi dan produktivitas karyawan dengan memberikan pedoman yang jelas tentang bagaimana tugas harus dilakukan. Dengan menetapkan standar yang efektif, perusahaan dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya dan mengurangi pemborosan.

2. Meningkatkan Kualitas

Standar kinerja yang tinggi membantu meningkatkan kualitas produk atau layanan perusahaan. Dengan memastikan bahwa karyawan mencapai

standar tertentu dalam hal kualitas kerja, perusahaan dapat membangun reputasi yang baik dan memenuhi harapan pelanggan.

3. Memfasilitasi standar kinerja
4. Standar kinerja yang jelas dan terukur memudahkan manajer dalam mengevaluasi hasil kerja karyawan. Dengan memiliki indikator yang dapat diukur, manajer dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan serta memberikan umpan balik untuk membantu mereka berkembang.

#### **2.4.6 Manfaat Penilaian Kinerja**

##### **Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan**

1. Pengembangan Karyawan yaitu menyediakan panduan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan melalui pelatihan dan pengembangan.
2. Pengambilan Keputusan yaitu membantu manajer dalam membuat keputusan terkait promosi, pemutusan hubungan kerja, atau pemberian insentif berdasarkan kinerja individu.
3. Motivasi dan Pengakuan yaitu memberikan umpan balik yang jelas untuk memberikan pengakuan atas pencapaian dan mendorong motivasi karyawan.
4. Perencanaan Sumber Daya Manusia yaitu menyediakan data yang diperlukan untuk perencanaan sumber daya manusia, seperti identifikasi bakat internal dan kebutuhan pelatihan.

##### **Metode Standar Penilaian Kinerja Karyawan**

1. Penilaian Kuantitatif: Menggunakan angka atau statistik untuk mengukur kinerja, seperti produksi yang dicapai, penjualan yang dilakukan, atau proyek yang diselesaikan.

2. **Penilaian Kualitatif:** Menggunakan penilaian subjektif untuk mengukur aspek-aspek seperti kepemimpinan, kerjasama tim, dan komunikasi.
3. **Penilaian 360 Derajat:** Melibatkan umpan balik dari berbagai pihak, termasuk atasan, rekan kerja, dan bawahan, untuk memberikan pandangan yang holistik.
4. **Penilaian Berbasis Kompetensi:** Fokus pada penilaian keterampilan dan kompetensi karyawan yang terkait dengan pekerjaan mereka.

## **2.5 Pengelolaan Data-Data kinerja Instansi**

Pengelolaan data kinerja adalah proses pengumpulan, penataan, dan penyajian data kinerja yang dilakukan oleh sebuah organisasi. Data kinerja ini digunakan untuk menyusun laporan kinerja yang menggambarkan prestasi kerja yang dicapai. Berikut ini adalah beberapa hal yang berkaitan dengan pengelolaan data kinerja:

1. Penetapan data dasar
2. Penyediaan instrumen perolehan data
3. Penatausahaan dan penyimpanan data
4. Pengkompilasian data
5. Pengukuran kinerja
6. Penyusunan laporan kinerja
7. Evaluasi kinerja
8. Tindak lanjut dari hasil evaluasi kinerja

Pengelolaan data kinerja dilakukan berdasarkan pedoman pengumpulan data kinerja. Pedoman ini mengatur tentang substansi dan waktu pengumpulan data kinerja.

## **2.6 Model-model Teori**

### **2.6.1 Teori pengawasan dan teori kinerja**

#### **1. Konsep Pengawasan**

Pengawasan dapat diartikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Ini berkenaan dengan cara-cara membuat kegiatan-kegiatan sesuai yang di rencanakan dengan instruksi yang telah diberikan dan dengan prinsip-prinsip yang telah digariskan. Pengawasan yang dijeRobert J. M Ockler berikut ini telah menjelaskan unsur-unsur esensial proses pengawasan yaitu suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dan tujuan-tujuan perencanaan merancang sistem informasi, umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

Istilah pengawasan dalam bahasa Indonesia asal katanya adalah “awas”, sehingga pengawasan merupakan kegiatan mengawasi saja. Sarwoto memberikan definisi tentang pengawasan sebagai berikut : “Pengawasan adalah kegiatan manajer yang mengusahakan agar pekerjaan-pekerjaan terlaksana sesuai dengan rencana yang ditetapkan dan atau hasil yang dikehendaki”. Manullang memberikan suatu definisi pengawasan yakni suatu proses untuk menetapkan pekerjaan sesuai dengan rencana semula. Kemudian Henry Fayol mengatakan bahwa pengawasan adalah “Definisi pengawasan yakni pengawasan terdiri dari pengujian apakah segala sesuatu berlangsung sesuai dengan rencana yang telah ditentukan dengan intruksi yang telah digariskan, ia bertujuan untuk menunjukan (menentukan) kelemahan-kelemahan dan kesalahankesalahan dengan maksud untuk memperbaikinya dan mencegah terulangnya kembali.

## **2. Prinsip- Prinsip Pengawasan**

Handyaningrat 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.

### 3. Proses Pengawasan Pemerintah

Pengawasan Preventif dan Refressif Pengawasan terhadap penyelenggaraan pemerintah daerah dilakukan secara preventif dan secara represif. Pengawasan prefentif dilakukan sebelu suatu keputusan pemernerintah daerah mulai berlaku dan terhadap peraturan Daerah sebelum peraturan itu diundangkan pengawasan preventif tidak dilakukan terhadap semua keputusan atau peraturan mengenai hal-hal tertentu, yang menurut ketentuan dalam Peraturan Pemerintah atau Undang-Undangbaru dapat berlaku sesudah memperoleh pengesahan dari pejabat yang berwenang. Wujud dari pengawasan preventif ialah memberi pengesahan atau tidak pengesahan pengawasan secara repressif dapat dilakukan pada setiap saat dan terhadap semua keputusan dan Peraturan Daerah. Wujud dari pengawasan represif ialah membatalkan atau menangguhkan berakunya suatu Peraturan Daerah. Menangguhkan merupakan suatu tindakan persiapan dari suatu pembatalan, akan tetapi yang demikian itu tidak berarti bahwa setiap pembatalan harus selalu didahului oleh suatu penangguhan, ataudengan

perkataan lain, pembatalan dapat dilakukan tanpa adanya penangguhan lebih dahulu.

Instansi yang berwenang menjalankan pengawasan adalah pejabat berwenang.

#### **4. Teknik Pengawasan Kebijakan**

Warga masyarakat pada saat ini bukan hanya kebijakan-kebijakan publik yang tidak lagi berorientasi kepentingan elite sementara ( top down policy), tetapi juga publik saat ini menginginkan kontrol bersama pada kebijakan-kebijakan yang diformulasikan maupun yang diimplementasikan, khususnya dalam konteks otonomi daerah saat ini. Beberapa bentuk teknik pengawasan/kontrol atas kebijakan-kebijakan yang dapat digunakan secara praktis maupun teoris oleh para pengguna.

- a. Non-Coercive Form of Action Banyak cara yang digunakan untuk mengimplementasikan kebijakan, juga untuk memenuhi sasaran dan tujuan di dalamnya, menurut salah satu teori dalam kebijakan publik adalah dengan non-coercive Form of action, yaitu tanpa paksaan yang wajar). Dengan teknik ini berarti para aparatur kebijakan dalam menegakan regulasi tersebut tidak mengunggulkan sanksi yang resmi hukuman atau ganjaran.
- b. Inspeksi Inspeksi (pemeriksaan) adalah bentuk pengawasan lain yang dapat digunakan. Inspeksi secara sederhana dapat diartikan juga sebagai bentuk pengujian untuk menentukan apakah implementasi kebijakan telah sesuai dengan standar resmi yang telah ditentukan (sasaran dan tujuan kebijakan). Inspeksi/pemeriksaan dapat dilakukan secara terus menerus atau secara periodik. Inspeksi pemeriksaan atau bentuk yang paling sering digunakan dalam pelaksanaan peraturan perundangan.
- c. Lisensi Lisensi (pengesahan ) atau disebut juga enabling action, yang melibatkan kekuasaan pemerintah untuk menunjuk pada bidang bisnis khusus/profesi untuk

mengerjakan sesuatu yang tidak dilarang. Pengesahan merupakan bentuk yang secara luas digunakan pada kegiatan yang dilakukan dengan bermacam-macam sebutan. Lisensi diperlukan untuk melibatkan banyak anggota masyarakat dalam mengerjakan sesuatu yang dapat dikerjakan oleh warga. Banyak bentuk lisensi diperlukan untuk kepentingan-kepentingan tertentu, seperti sertipikat yang digunakan untuk mengerjakan bidang-bidang yang berkaitan dengan perbaikan, perawatan serta pengembangan fasilitas umum.

## **5. Mekanisme dan Prosedur Pengawasan**

Mekanisme adalah pandangan interaksi bagian lainnya dalam suatu keseluruhan atau sistem secara tanpa sengaja menghasilkan kegiatan atau fungsi sesuai dengan tujuan. Kedua, mekanisme adalah teori bahwa semua gejala dijelaskan prinsip untuk mesin-mesin tanpa bantuan inteligensi suatu sebab atau prinsip kerja. Sedangkan Prosedur adalah urutan langkah-langkah (atau pelaksanaan-pelaksanaan pekerjaan), di mana pekerjaan tersebut dilakukan, berhubungan dengan apa yang dilakukan, bagaimana melakukannya, bilamana melakukannya, di mana melakukannya, dan siapa yang melakukannya. Mekanisme dan prosedur sebenarnya suatu bentuk ketentuan atau peraturan kelembagaan yang telah ditetapkan untuk dijadikan pedoman dalam rangka pelaksanaan suatu kegiatan atau pekerjaan yang terdapat dalam kelembagaan itu sendiri. Sebagaimana kita sadari dan membenarkannya bahwa pengawasan merupakan rangkaian kegiatan yang harus dilakukan oleh seseorang yang diberikan tugas dan kewenangan untuk melakukan rangkaian kegiatan pengawasan tersebut. Hal ini yang kita maksud mekanisme pengawasan tersebut. Hal ini yang kita maksud mekanisme pengawasan. Disamping itu juga bahwa kita sadari pula bahwa dimana kegiatan dalam pengawasan terdiri atas berbagai rangkaian pekerjaan yang harus dilaksanakan sesuai

dengan ketentuan yang telah ditetapkan rangkaian dalam sebuah kegiatan pengawasan.

Kegiatan pengawasan, hal inilah yang kita artikan prosedur pengawasan.

## **6. Jenis-jenis Pengawasan**

- 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 memberikan 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 sebagainya. 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).

## **7. Konsep Kinerja**

Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (perindividu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dapat dicapai suatu organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh suatu organisasi yang digerakan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut.

Ada berbagai pendapat tentang kinerja, seperti yang dikemukakan oleh Rue & Byars, menyatakan bahwa kinerja adalah sebagai tingkat pencapaian hasil. Kinerja menurut interplan berkaitan dengan oprasi, aktivitas. Program dan misi organisasi. Murphy dan Cleveland, menyatakan bahwa kinerja adalah kualitas prilaku yang berorientasi pada tugas atau pekerjaan. Ndraha, menyatakan bahwa kinerja adalah manifestasi dari hubungan kerakyatan antara masyarakat dengan pemerintah. Sedangkan Widodo, menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Konsep kinerja yang dikemukakan oleh LANRI lebih mengarahkan kepada acuan kinerja suatu organisasi publik yang cukup relevan sesuai dengan strategi suatu organisasi publik yang cukup relevan sesuai dengan strategi suatu organisasi yakni dengan misi dan visi yang lain yang ingin dicapai.

## **8. Indikator Kinerja**

Penetapan kinerja merupakan proses identifikasi dan klasifikasi indikator kinerja melalui sistem pengumpulan dan pengolahan data/informasi untuk menentukan capaian tingkat kinerja kegiatan/program. Penetapan indikator kinerja tersebut didasarkan pada kelompok menurut masukan (infut) hasil (outcome) manfaat (benifet) dan dampak (impact), serta indikator proses jika diperlukan untuk menunjukan proses manajemen kegiatan yang telah terjadi. Indikator kinerja yang dimaksud oleh LAN-RI, adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran tujuan yang telah ditetapkan dengan mempertimbangkan indikator masukan (inputs ), keluaran (outputs), hasil (outcomes), manfaat (benefist) dan dampak (impacts).

## **9. Efektivitas Kinerja**

Efektivitas (pengukuran) kinerja pada dasarnya digunakan untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan, program, dan/atau kebijakan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi instansi pemerintah. Pengukuran kinerja mencakup penetapan indikator kinerja dan penetapan capaian indikator kinerja. Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan akuntabilitas. Sebenarnya, pengukuran kinerja mempunyai makna ganda, yaitu untuk pengukuran kinerja itu sendiri dan untuk evaluasi kerja.

Dwiyanto mengatakan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai misinya. Untuk birokrasi publik, informasi mengenai kinerja tentu sangat berguna untuk menilai seberapa jauh pelayanan yang diberikan oleh birokrasi itu memenuhi harapan dan memuaskan masyarakat.

## **10. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja suatu organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Kemampuan
- b. Kemauan
- c. Energi
- d. Teknologi
- e. Kompensasi
- f. Kejelasan Tujuan
- g. Keamanan

### 2.6.2 Teori Pengawasan Samsudin (2005:299)

1. Bentuk-bentuk pengawasan Menurut Nawawi & Martini (1994:110), dalam melaksanakan pengawasan sebagai unsur dalam fungsi primer administrasi, dapat dibedakan dua bentuk pengawasan yaitu pengawasan langsung dan pengawasan tidak langsung. Berikut penjelasan dari kedua jenis pengawasan tersebut adalah:

a. Pengawasan langsung Pengawasan ini dilakukan pada saat kegiatan sedang berlangsung ditempat pelaksanaannya. Bentuk ini dapat dilakukan dengan cara melakukan pemantauan, peninjauan, pengamatan, pemeriksaan dan pengecekan. Pengawasan dapat dilakukan dengan memberitahukan kepada pihak yang akan diawasi mengenai waktu dan bidang yang akan dipantau. Di samping itu mungkin pula dilakukan sebagai kegiatan surprise yakni secara mendadak tanpa pemberitahuan terlebih dahulu, sehingga sering juga disebut Inspeksi Mendadak (Sidak). Kedua cara itu memiliki kebaikan dan kelemahan masing-masing, sehingga hanya bermanfaat sesuai dengan tujuan dilakukannya pengawasan.

2. Pengawasan tidak langsung

Pengawasan ini dilakukan setelah kegiatan berlangsung, baik dilakukan dari jauh maupun di tempat pelaksanaannya. Bentuk ini dapat dilakukan dengan cara mencari informasi dari pihak ketiga, meminta pertanggungjawaban atau laporan kegiatan. Dengan demikian berarti pengawasan yang dilakukan dengan memeriksa laporan atau pertanggungjawaban adalah pengawasan tidak langsung dari jarak jauh. Pengawasan tidak langsung di tempat pelaksanaan kegiatan dilakukan dengan menghimpun informasi dari orang lain yang tidak ikut dalam kegiatannya, namun diperkirakan ia mengetahui proses atau kejadiannya.

### 3. Tujuan Pengawasan

Saydam, (2005: 585) mengemukakan dengan istilah tujuan pengawasan melekat (waskat) yaitu: “Terciptanya kondisi yang mendukung kelancaran dan ketepatan pelaksanaan tugas, kebijaksanaan, peraturan perundang-undangan yang dilakukan oleh atasan langsung.” Atas uraian ini, berikut dikemukakan bahwa dengan pengawasan melekat ini, maka usaha menentukan apa yang sedang dilakukan berupa penilaian atas kinerja yang dihasilkan berdasarkan atas rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena itu, kegiatan pengawasan tersebut tidak dapat dipisahkan dengan segala usaha membandingkan hasil yang telah dicapai dengan standar yang sudah direncanakan. Selain itu, tindakan pengawasan tersebut juga untuk mengukur tingkat produktivitas kerja yang dicapai atau dari aspek kuantitasnya, serta aspek kualitas atau mutu yang dihasilkan.

Terdapat cara yang memudahkan bagi petugas pengawasan dalam upayanya melakukan pengawasan secara menyeluruh terhadap unit-unit kerja yang ada, yaitu melalui laporan-laporan berisi informasi (misalnya berupa neraca) bagi pimpinan untuk menentukan secara pasti di mana atau mengapa terjadi penyimpangan atas rencana yang ada. Sedangkan menurut Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara No. 30/1994 tentang Perubahan Keputusan Menteri Negara No. 93/MENPAN/1989 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengawasan Melekat, dikemukakan sebagai berikut: “ Tujuan pengawasan melekat adalah terciptanya kondisi yang mendukung kelancaran dan ketepatan pelaksanaan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan berdasarkan kebijaksanaan, perencanaan, dan peraturan perundang-undangan yang berlaku melalui kegiatan-kegiatan nyata yang diupayakan oleh setiap pimpinan.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, berikut dikemukakan bahwa pengawasan melekat merupakan bagian integral dari manajemen sebagai satu kesatuan yang utuh. Sebagai kegiatan pengawasan dan pengendalian yang merupakan salah satu bagian dari manajemen yang merupakan suatu sistem, pengawasan melekat tidak dapat dipisahkan dari aspek-aspek manajemen lainnya seperti perencanaan dan pelaksanaan. Atau dengan kata lain pelaksanaan pengawasan melekat sudah harus dilakukan sejak tahapan perencanaan samapai kepada pelaksanaan pada masing-masing tingkatan. Sebagai salah satu fungsi yang melekat pada setiap pimpinan, pada dasarnya pengawasan melekat dilakukan terhadap seluruh jajaran dibawahnya, tetapi pelaksanaan pengawasan dan pengendalian sehari-hari akan lebih efektif dan efisien apabila setiap pimpinan mengutamakan pelaksanaan pengawasan dan pengendalian terhadap bawahan langsungnya.

#### 4. Prinsip-prinsip Pengawasan

Prinsip-prinsip pengawasan menurut Sudibyo Triatmodjo (2000:7), yaitu:

1. Obyektif dan menghasilkan fakta Pengawasan harus bersifat obyektif dan menemukan fakta-fakta tentang pelaksanaan pekerjaan dan berbagai faktor yang mempengaruhi.
2. Pengawasan berpedoman pada kebijaksanaan yang berlaku Untuk dapat mengetahui dan menilai ada tidaknya kesalahankesalahan dan penyimpangan, pengawasan harus berpangkal tolak dari keputusan pimpinan, yang tercantum dalam:
  - a. Tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan b. Rencana kerja yang telah ditentukan
  - b. Pedoman kerja yang digariskan

- c. Peraturan-peraturan yang telah ditetapkan
- 3. Preventif Pengawasan harus bersifat mencegah sedini mungkin terjadinya kesalahan-kesalahan, berkembang dan terulang kesalahan-kesalahan, sehingga pengawasan harus sudah dilakukan pada tahap perencanaan.
- 4. Pengawasan bukan tujuan Pengawasan hendaknya tidak dijadikan tujuan, tetapi sarana untuk menjamin dan meningkatkan efisiensi dan efektivitas pencapaian tujuan organisasi.
- 5. Efisiensi Pengawasan harus dilakukan secara efisien, bukan justru menghambat efisiensi pelaksanaan pekerjaan. Sedangkan menurut pendapat Soewarno Handayani (1997:149) prinsip-prinsip pengawasan meliputi:
  - a. Pengawasan berorientasi pada tujuan organisasi.
  - b. Pengawasan harus obyektif, jujur, dan mendahulukan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi.
  - c. Pengawasan harus berorientasi terhadap kebenaran menurut peraturan-peraturan yang berlaku, berorientasi terhadap kebenaran prosedur yang telah ditetapkan, dan berorientasi terhadap tujuan dalam pelaksanaan pekerjaan.
  - d. Pengawasan harus menjamin daya dan hasil guna pekerjaan.
  - e. Pengawasan harus berdasarkan atas standar yang obyektif, teliti dan tepat.
- 6. Tahap-tahap Pengawasan

Dalam melaksanakan pengawasan suatu pekerjaan selalu terdapat urutan atau langkah-langkah yang harus dilalui dalam melaksanakan tugas. Demikian juga dalam pelaksanaan tugas pengawasan, untuk mempermudah pelaksanaan dalam merealisasi tujuan harus pula dilalui beberapa fase atau

urutan pelaksanaan Menurut pendapat Sondang P. Siagian (2002:173), "Pengawasan akan berjalan dengan lancar apabila proses dasar pengawasan diketahui dan ditaati, proses dasar itu adalah:

- a. Penentuan standar hasilkerja
- b. Pengukuran hasilpekerjaan
- c. Koreksi terhadap penyimpangan yang mungkinterjadi

Hal-hal tersebut diatas dapat dijelaskan sebagaiberikut:

1. Penentuan standar hasilkerja 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 obyektif, pimpinan tidak akan mempunyai kriteria terhadap mana hasil pekerjaan dibandingkan sehingga dapat mengatakan bahwa hasil yang dicapai memenuhi tuntutan rencana atau tidak.
2. Pengukuran hasilpekerjaan Perlu ditekankan terlebih dahulu bahwa karena pengawasan ditujukan kepada seluruh kegiatan yang sedang berlangsung, sering tidak mudah melakukan pengukuran hasil kerja para anggota organisasi secara tuntas dan final. Namun demikian melalui pengawasan harus dapat dilakukan pengukuran hasil prestasi kerja, meskipun sementara sifatnya. Pengukuran sementara demikian menjadi sangat pentingt karena ia akan memberi petunjuk tentang ada tidaknya gejala-gejala penyimpangan dari rencana yang telah ditetapkan.
3. Koreksi terhadap penyimpangan Meskipun bersifat sementara, tindakan korektif terhadap gejala penyimpangan, penyelewengan dan pemborosan harus bisa diambil.

## 7. Fungsi-fungsi pengawasan

Melihat dari tujuan pengawasan di atas, maka pengawasan ini mempunyai berbagai fungsi pokok, diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Mencegah terjadinya berbagai penyimpangan atau kesalahan-kesalahan, artinya bahwa pengawasan yang baik adalah suatu pengawasan yang dapat mencegah kemungkinan terjadinya berbagai bentuk penyimpangan, kesalahan ataupun penyelewengan.
  - b. Untuk memperbaiki berbagai penyimpangan atau kesalahan yang terjadi, artinya dengan adanya pengawasan haruslah dapat diusahakan cara-cara tindakan perbaikan terhadap penyimpangan atau kesalahan.
  - c. Untuk mendinamisir organisasi serta segenap kegiatan manajemen lainnya, yakni dengan adanya pengawasan diharapkan sedini mungkin dapat dicegah terjadinya penyimpangan. Sehingga setiap bagian yang ada dalam organisasi selalu dalam keadaan yang siap dan selalu berusaha jangan sampai terjadi kesalahan pada bagiannya atau dengan kata lain bahwa setiap bagian yang ada selalu dalam kondisi yang dinamis namun juga terarah dengan sistem manajemen yang mantap pula, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.
- ## 8. Penyebab masalah-masalah kinerja

Masalah kinerja dalam organisasi dapat ditimbulkan atau disebabkan oleh banyak faktor. Faktor-faktor ini dapat dikelompokkan ke dalam empat penyebab utama masalah-masalah kinerja berikut ini:

- a. Pengetahuan atau keterampilan, karyawan tidak tahu bagaimana menjalankan tugas-tugas secara benar kurangnya keterampilan, pengetahuan, atau kemampuan.

- b. Lingkungan, Masalah tidak berhubungan dengan karyawan, tetapi disebabkan oleh lingkungan kondisi kerja, proses yang buruk, ergonomika, dan lain-lain.
- c. Sumber daya, kurangnya sumber daya atau teknologi.
- d. Motivasi, karyawan tahu bagaimana menjalankan pekerjaan, tetapi tidak melakukannya secara benar. Ini mungkin saja disebabkan oleh proses seleksi yang tidak sempurna.

#### 9. Manfaat dan Keterbatasan Penilaian Kinerja

Penilaian pekerjaan adalah suatu metode perbandingan sistematis dari pekerjaan-pekerjaan untuk menentukan kedudukan dan ratio dari pekerjaan-pekerjaan itu, dengan demikian memberikan dasar untuk sistem pembayaran yang adil. Lebih lanjut dapat dikemukakan manfaat utama penilaian kinerja antara lain adalah:

- a. Ia memberikan sarana untuk menghadapi ketidakadilan yang ada dan mencegah terciptanya ketidakadilan yang baru.
- b. Ia memberikan kerangka untuk perbandingan antara manajemen dan serikat buruh. Perundingannya ialah tentang berbagai prinsip, struktur upah umum, tingkat upah, dan tambahan upah, dan bukan pembicaraan tentang pekerjaan satu persatu.
- c. Ia memberikan sarana untuk menangani keluhan dan diharapkan bahwa keluhan akan berkurang setelah sistemnya diterima.
- d. Tingkat bayaran pekerjaan yang baru diciptakan dapat ditentukan secara sistematis tanpa adanya bahaya untuk menciptakan ketidakadilan yang baru.

- e. Para pegawai dapat dengan mudah mengerti kemungkinann mereka untuk penghasilan lebih tinggi dalam keadaan mereka sekarang dan tahu harus memilih pekerjaan yang mana untuk memperoleh bayaran yang lebih tinggi.

Selain manfaat yang dikemukakan tersebut, ada juga masalah-masalah tertentu dengan digunakannya suatu rencana penilaian pekerjaan. Beberapa dari masalah ini khusus metode-metode tertentu dan dibicarakan secara terperinci dalam bab berikutnya. Masalah-masalah yang secara biasa terdapat pada berbagai metode penialain pekerjaan akan dipertimbangkan disini. Masalah keputusan subyektif yang mendasari penialaian pekerjaan bisa ditangani dengan memadai jika keterbatasan ini dipertimbangkan. Ada berbagai bidang pengukuran sosial lainnya yang juga berdasarkan keputusan subyektif, yakni test dab daftar pertanyaan psikologis, survai sikap dan pengumpulan pendapat umum, penimbangan prestasi, dan sebagainya. Jika metode yang tepat di gunakan untuk data seperti itu, maka dapat diperoleh informasi yang dapat dipercaya dan benar. Di perlukan tingkat keahlian tinggi dalam teknik pengukuran untuk menyusun rencana itu dan menganaliss datanya. Prinsip-prinsip rencana itu mungkin agak mudah untuk dimengerti, tetapi perincian dari tekniknya lebih memerlukan kecanggihan untuk mengikutinya. Penilaian pekerjaan tidak menentukan seluruh bayaran. Jadi, ia harus di integrasikan dalam putusan-putusan tentang bayaran yang lebih luas. Lagipula, agar supaya selektif, penilaian pekerjaan harus dijalin dalam suatu sistem manajemen personalia yang mencakupi penilaian pekerjaan, penilaian kinerja, seleksi, dan sebagainya. Perlawanan terhadap pelaksanaan hasil rencana penilaian pekerjaan mungkin datang dari berbagai sumber seperti para eksekutif atau para pemimpin serikat buruh yang kuat yang mungkin takut

kehilangan pengaruh mereka, atau dari orang-orang yang merasa bahwa pekerjaan mereka lebih banyak dibayar dari yang semestinya dan takut akan diturunkan. Jika harus diperhitungkan bahwa berbagai kekuatan dan tekanan akan terus ada dan yang baru akan timbul dan barangkali mengubah keseimbangan dan berusaha untuk menciptakan ketidakadilan.

### **2.6.3 Teori pengawasan modern menurut George R. Terry (1972)**

Model dari prinsip-prinsip manajemen dari George R. Terry merupakan model dasar proses dari manajemen dalam menjalankan sebuah organisasi ataupun bisnis dalam mencapai tujuan. George R. Terry, 1958 dalam bukunya *Principles of Management* membagi empat fungsi dasar manajemen, yaitu Planning (Perencanaan), Organizing (Pengorganisasian), Actuating (Pelaksanaan) dan Controlling (Pengawasan). Berikut sebagaimana model 4 (empat) fungsi manajemen dalam proses manajemen yang dikenalkan oleh George R. Terry

#### **1. Planning**

Planning ataupun perencanaan merupakan langkah awal yang harus diperbuat dalam sebuah organisasi ataupun bisnis dalam memikirkan apa yang harus dilakukan dan apa yang harus dicapai kedepannya contoh kecilnya membuat sebuah VISI dan MISI sehingga organisasi ataupun bisnis yang kita jalankan mengetahui arah dan tujuannya. Perencanaan menurut Bintoro Tjokroaminoto ialah proses mempersiapkan kegiatankegiatan secara sistematis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu. (Usman, 2009).

Prajudi atmosudirdjo mendefinisikan perencanaan ialah perhitungan dan penentuan tentang sesuatu yang akan dijalankan dalam rangka mencapai tujuan tertentu, siapa yang melakukan, bila mana, dimana, dan bagaimana cara melakukannya.

Menurut George R. Terry Perencanaan adalah memilih fakta dan penghubungan fakta-fakta serta pembuatan dan penggunaan perkiraan-perkiraan atau asumsi-asumsi untuk masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. (Sukarna, 2011, hal. 10).

Dari tahap pertama fungsi manajemen yang diperkenalkan oleh George R. Terry jika dikorelasikan dengan Al-Qur'an surat Al-Hasyar ayat 18 bahwa seorang yang mengikuti ajaran sesuai dengan Syariat Islam serta bertakwa kepada Allah SWT dijamin dia seorang yang beriman memiliki sikap yang baik sehingga memiliki rencana yang baik serta mencapai hasil yang baik dalam mencapai tujuan.

## 2. Organizing

Organizing merupakan pengorganisasian. Adapun pengertian mengenai hal ini adalah sebuah pengelompokan sebagaimana orang didalamnya dapat digerakkan sesuai aturan kesatuan sesuai dengan rencana dalam mencapai tujuan tersebut. Maka dalam hal ini perlu adanya perencanaan yang baik dalam membuat sebuah struktur organisasi karena berdampak pada proses keberhasilan manajemen mungkin hal kecilnya seperti membuat siapa pemimpinnya, sekretarisnya, bendaharannya dan bidang-bidang lainnya serta membuat jobdesk untuk setiap strukturnya sehingga apa yang akan dibuat akan terlaksana dengan baik sehingga mempermudah proses manajemen dalam mendapatkan keberhasilan serta mencapai tujuan. Menurut Handoko istilah dari pengorganisasian :

1. cara manajemen merancang struktur formal untuk penggunaan yang paling efektif terhadap sumber daya keuangan, fisik, bahan baku, dan tenaga keorganisasian

2. bagaimana organisasi mengelompokkan kegiatannya, dimana setiap pengelompokan diikuti penugasan seorang manajer yang diberi wewenang mengawasi anggota kelompok
  3. hubungan antara fungsi, jabatan, tugas karyawan
  4. cara manajer membagi tugas yang harus dilaksanakan dalam departemen dan mendelegasikan wewenang untuk mengerjakan tugas tersebut. (Usman, 2009)
- Menurut George R. Terry “Pengorganisasian ialah penentuan, pengelompokkan, dan penyusunan macam - macam kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, penempatan orang - orang (pegawai), terhadap kegiatan - kegiatan ini, penyediaan factor - faktor fisik yang cocok bagi keperluan kerja dan penunjukkan hubungan wewenang, yang dilimpahkan terhadap setiap orang dalam hubungannya dengan pelaksanaan setiap kegiatan yang diharapkan.” (Sukarna, 2011).

Dengan begitu berarti pengorganisasian adalah pengelompokan dan pengaturan orang untuk dapat digerakan sebagai suatu kesatuan sesuai dengan rencana yang telah dirumuskan, menuju tercapainya tujuan yang ditetapkan. Organisasi adalah tindakan penyatuan yang terpadu, untuk dan kuat di dalam suatu wadah kelompok atau organisasi. Hal ini dilakukan sesuai dengan pembagian tugas, yang berbeda-beda akan tetapi menuju dalam satu titik arah, tindakan ini dilakukan agar anggota atau personel dapat bekerja dengan baik dan mamiliki rasa kebersamaan serta tanggung (JUHRI, 2006). Wujud dari pengorganisasian ini adalah tampaknya kesatuan yang utuh, kekompakan, kesetia kawanaan dan terciptanya mekanisasi yang sehat, sehingga kegiatan lancar, stabil dan mudah mencapai tujuan yang ditetapkan. Proses pengorganisasian yang menekankan pentingnya tercipta kesatuan dalam segala

tindakan, dalam hal ini Al-Qur'an telah menyebutkan betapa urgensinya tindakan kesatuan yang utuh, murni dan bulat dalam suatu kelompok kemasyarakatan. Firman Allah dalam surat Ali-'Imran ayat 103 yang berarti : Artinya : “ Dan berpeganglah kamu semua kepada tali Allah (agama Allah), dan janganlah kamu bercerai berai”. Sebagai bagian dari unsur pengorganisasian adalah “division of work” pembagian tugas, tentu tugas seperti ini disesuaikan dengan bidang tersebut.

### 3. Actuating

Dalam sebuah proses manajemen meskipun sudah memiliki perencanaan yang matang serta baik, dan memiliki struktur organisasi yang begitu bagus tanpa adanya tindakan atau aksi dalam perencanaan itu maka bagaimana sebuah organisasi ataupun bisnis dapat mencapai keberhasilan dalam tujuannya. Actuating sendiri merupakan pergerakan. Pergerakan pada dasarnya merupakan tindakan seorang pemimpin yang membimbing serta mengarahkan dan menggerakkan seluruh bagian pada struktur organisasi dalam pelaksanaan proses manajemen sehingga tercapainya sebuah tujuan dan mendapatkan keberhasilan. Menurut George R. Terry “Penggerakan adalah membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok agar supaya berkehendak dan berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan dengan ikhlas serta serasi dengan perencanaan dan usaha - usaha pengorganisasian dari pihak pimpinan”. (Sukarna, 2011) Jadi yang terpenting adalah adanya sebuah tindakan membimbing, mengarahkan, menggerakkan para karyawan agar bekerja secara baik, tenang, dan tekun. Al-Qur'an dalam hal ini telah memberikan pedoman dasar terhadap proses pembimbing, pengarahan ataupun memberikan peringatan dalam bentuk actuating ini.

### 4. Controlling

Controlling sendiri merupakan pengawasan serta pengendalian. Controlling sangat berperan penting dalam melihat apakah proses manajemen berjalan dengan baik mencapai tujuan sasaran ataupun sebaliknya. Maka dengan itu langkah yang harus diambil dalam controlling mengamati, menilai, mengevaluasi dan mengoreksi setiap langkah perencanaan berjalan sesuai dengan rencana atau sebaliknya. Menurut George R. Terry “Pengawasan dapat dirumuskan sebagai proses penentuan apa yang harus dicapai yaitu standard, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan, dan bila mana perlu melakukan perbaikan - perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana, yaitu selaras dengan standard (ukuran)”. (Sukarna, 2011) Pengawasan mempunyai peranan atau kedudukan yang penting sekali dalam manajemen. Menurut Griffin (2000) menjelaskan bahwa ada 4(empat) tujuan dari pengawasan itu sendiri (1) meminimalkan kegagalan, (2) meminimumkan biaya, (3) dan mengantisipasi kompleksitas dari organisasi. Adapun langkah-langkah yang sebuah proses pengawasan (1) menetapkan standar dan cara penilaian kerja, (2) mengukur kinerja, (3) mengukur apakah kinerja sudah sesuai dengan standar atau sebaliknya, (4) melakukan tindakan koreksi serta evaluasi.

Dalam aktivitas Controlling seorang pemimpin sangat dibutuhkan dalam menganalisa serta memeriksa dan dapat berkomunikasi dengan baik dengan bawahannya sehingga mendapatkan informasi serta laporan dalam proses manajemen yang dilakukan apakah berjalan baik ataupun tidak sehingga bisa memperhitungkan tingkat keberhasilan yang dihasilkan nantinya. Pengawasan ini merupakan kewajiban yang terus menerus dilakukan, sangat memegang peranan didalam melakukan tugas-tugas yang dibagikan terhadap bagian-bagian perencanaan dalam organisasi, guna

membersihkan dari hal-ha yang mengakibatkan kegagalan dan akibat yang lebih buruk lagi .

#### **2.6.4 Teori kinerja yang digunakan oleh penulis**

##### **Definisi Kinerja**

Bernardin dan Russell (2013) mendefinisikan kinerja atau prestasi kerja sebagai catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Mangkunegara (2014), menyebutkan kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung (Wibowo, 2016). Armstrong dan Baron (dalam Wibowo, 2016) mengemukakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian, kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Sedangkan pengertian yang lain, kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Sering disalahtafsirkan sebagai upaya (*effort*), yang mencerminkan energi yang dikeluarkan, kinerja diukur dari segi hasil (Simamora, 2014).

Dari beberapa definisi yang sudah disebutkan dapat disimpulkan bahwa Kinerja merupakan hasil dari suatu proses atau aktivitas pada fungsi-fungsi tertentu

yang dilaksanakan karyawan. Hasil tersebut merupakan tingkatan dimana karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya Kriteria Kinerja.

Bernardin & Russell (2013) mengungkapkan 6 kriteria utama kinerja yaitu:

- a. Kualitas, tingkat dimana proses atau hasil dari kegiatan yang sempurna dengan kata lain melaksanakan kegiatan dengan cara yang ideal atau sesuai atau menyelesaikan sesuatu dengan tujuan yang ditetapkan.
- b. Kuantitas, besaran yang dihasilkan, dalam bentuk nilai dolar (biaya), sejumlah unit atau sejumlah kegiatan yang diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu, tingkat dimana kegiatan diselesaikan atau hasil yang diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditetapkan dan menggunakan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
- d. Efektivitas biaya, tingkat dimana penggunaan sumber-sumber orang (antara lain SDM, biaya, teknologi, materi) dimaksimalkan untuk mendapatkan target yang tertinggi atau sebaliknya, efektivitas berkurang membutuhkan pengawasan adalah tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaan tanpa harus ditemani oleh pengawas atau tanpa harus mengikutsertakan intervensi dari pengawas untuk menghasilkan hasil kerja yang baik.
- e. Kebutuhan pengawasan, Tingkat di mana seorang pegawai mampu melaksanakan tugas secara mandiri tanpa perlu pengawasan intensif dari atasan. Semakin rendah kebutuhan akan supervisi, semakin tinggi tingkat kemandirian dan tanggung jawab pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan secara konsisten dan berkualitas.

- f. Pengaruh interpersonal, tingkat dimana pegawai menunjukkan perasaan self esteem, goodwill dan kerjasama diantara rekan sekerja dan bawahan.

### **Faktor Kinerja**

Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1985), mengemukakan adanya tiga faktor yang dapat mempengaruhi kinerja individu, yaitu:

a. Faktor dari individu yang terdiri dari:

1. Kemampuan dan keterampilan, seperti mental dan fisik.
2. Latar belakang, seperti tingkat sosial, keluarga dan pengalaman.
3. Demografis, seperti umur, asal-usul dan jenis kelamin.

b. Faktor dari psikologis yang terdiri dari:

1) Persepsi

Proses pemberian arti (cognitive) terhadap lingkungan oleh seseorang. Karena setiap orang memberi arti kepada stimulus maka individu yang berbeda akan “melihat” hal yang sama dengan cara yang berbeda-beda. Cara seorang pegawai melihat situasi sering kali mempunyai arti yang lebih penting untuk memahami perilaku daripada situasi itu sendiri.

2) Sikap

Kesiap-siagaan mental, yang dipelajari dan diorganisasi melalui pengalaman, dan mempunyai pengaruh tertentu atas cara tanggap seseorang terhadap orang lain, obyek, dan situasi yang berhubungan dengannya.

3) Kepribadian.

Tinjauan terhadap setiap determinan yang membentuk kepribadian menunjukkan bahwa manajer sukar mengendalikan kekuatan ini. Namun, manajer tidak boleh menyimpulkan bahwa kepribadian bukan faktor yang

penting dalam perilaku di tempat kerja hanya karena kepribadian bukan faktor penting dalam perilaku di tempat kerja, hanya karena alasan bahwa ia terbentuk di luar organisasi. Perilaku karyawan tidak dapat dipahami tanpa mempertimbangkan konsep kepribadian. Sebenarnya, kepribadian saling berhubungan erat dengan persepsi, sikap, belajar, dan motivasi, sehingga setiap analisis tentang perilaku atau setiap upaya untuk memahami perilaku sebenarnya tidak lengkap jika tidak mempertimbangkan kepribadian.

#### 4) Belajar

Proses dimana terjadi perubahan yang relatif abadi dalam perilaku sebagai suatu hasil dari praktek. Kata-kata ‘relatif praktek’ menunjukkan bahwa perubahan perilaku sedikit lebih permanen. Istilah ‘praktek’ dimaksudkan untuk mencakup, baik pelatihan formal maupun pengalaman yang tidak terkendalikan.

#### 5) Motivasi

Motivasi merupakan konsep yang digunakan untuk menggambarkan dorongan-dorongan yang timbul pada atau di dalam seorang individu yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku. Konsep motivasi digunakan untuk menjelaskan perbedaan-perbedaan dalam intensitas perilaku dan untuk menunjukkan arah tindakan. Manajer lebih suka memotivasi karyawannya secara positif agar karyawan tersebut dapat menjalankan pekerjaannya dan karyawan yang termotivasi akan menghasilkan pekerjaan yang memiliki kualitas yang tinggi.

### c. Faktor dari organisasi yang terdiri dari:

#### 1) Sumber daya

Sumber daya yang langka mungkin berupa suatu kedudukan khusus (jabatan direksi perusahaan), dana, ruang, dan sebagainya. Dengan sumber daya yang memadai memungkinkan perusahaan untuk terlibat dalam segi pasaran lain.

## 2) Kepemimpinan

Suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan (concoersive) untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu. Definisi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan melibatkan penggunaan pengaruh dan karenanya semua hubungan dapat merupakan kepemimpinan. Unsur kedua dari definisi ini menyangkut pentingnya proses komunikasi. Kejelasan dan ketepatan komunikasi mempengaruhi perilaku dan prestasi pengikut. Unsur lain dari definisi tersebut berfokus pada pencapaian tujuan.

## 3) Imbalan

Sasaran utama program imbalan adalah menarik yang berkualifikasi untuk bergabung dalam organisasi, mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja, dan memotivasi karyawan mencapai prestasi tinggi. Diharapkan bahwa setiap paket imbalan sebaiknya cukup memuaskan kebutuhan dasar (seperti makanan, tempat tinggal, pakaian), dipandang wajar, dan berorientasi pada individu.

## 4) Struktur

Pola formal tentang bagaimana orang dan pekerjaan dikelompokkan. Struktur sering digambarkan dengan suatu bagan organisasi.

## 5) Desain pekerjaan

Mengacu pada proses yang digunakan para menejer merinci isi, metode dan hubungan setiap pekerjaan untuk memenuhi tuntutan organisasi dan individu

## 1. Definisi Persepsi

Robbins (2008) mendefinisikan persepsi sebagai proses yang digunakan individu mengelola dan menafsirkan kesan indera mereka dalam rangka memberikan makna kepada lingkungan mereka. Daft (2006) menyatakan bahwa persepsi (perception) adalah proses kognitif yang digunakan orang-orang untuk memahami lingkungan dengan cara menyeleksi, mengorganisasikan dan menafsirkan informasi dari lingkungan. Irwanto (2014) menyebutkan persepsi merupakan proses diterimanya rangsang (objek, kualitas, hubungan antargejala, maupun peristiwa) yang kemudian disadari dan dimengerti. Karena persepsi bukan sekedar pengideraan, maka ada penulis yang menyatakan persepsi sebagai the interpretation of experience (penafsiran pengalaman).

Menurut Woodworth dan Marquis (1955) persepsi merupakan suatu proses yang didahului oleh proses penginderaan, yaitu merupakan proses diterimanya stimulus oleh individu melalui alat indera atau juga disebut proses sensoris. Namun proses itu tidak berhenti begitu saja, melainkan stimulus tersebut diteruskan dan proses selanjutnya merupakan proses persepsi. Karena itu proses persepsi tidak dapat lepas dari proses penginderaan, dan proses penginderaan merupakan proses pendahulu dari proses persepsi. Proses penginderaan akan berlangsung setiap saat, pada waktu individu menerima stimulus melalui alat indera, yaitu melalui mata sebagai alat penglihatan, telinga sebagai alat pendengar, hidung sebagai alat pembauan, lidah sebagai alat pengecap, kulit pada telapak tangan sebagai alat perabaan; yang kesemuanya alat indera yang digunakan untuk menerima stimulus dari luar individu. Alat indera tersebut merupakan alat penghubung antara individu dengan dunia luarnya. Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan

bahwa persepsi adalah suatu proses dimana individu menafsirkan suatu pengalaman atau peristiwa yang terjadi setelah di dahului proses penginderaan yang bersifat individual atau pribadi.

## 2. Definisi Beban Kerja

Menurut Menpan (1997), pengertian beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Kemudian, menurut Permendagri No. 12/2008, beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Menurut Nurmianto (2003) beban kerja bisa berupa beban fisik dan mental. Beban fisik dapat dilihat dari seberapa banyak karyawan menggunakan kekuatan fisiknya misalnya menjahit, mengangkut, mengangkat, dan mendorong. Sedangkan beban kerja mental dapat dilihat dari seberapa besar aktivitas mental yang dibutuhkan untuk mengingat hal-hal yang diperlukan, konsentrasi, mendeteksi permasalahan, mengatasi kejadian yang tak terduga dan membuat keputusan dengan cepat yang berkaitan dengan pekerjaan. Dari beberapa pengertian tersebut, dapat dikatakan beban kerja adalah sebuah proses yang dilakukan oleh seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas suatu pekerjaan atau kegiatan yang membutuhkan aktivitas mental dan fisik yang harus dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu.

## 3. Definisi Persepsi terhadap Beban Kerja

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa persepsi terhadap beban kerja merupakan penilaian individu mengenai sejumlah tuntutan tugas atau kegiatan yang membutuhkan aktivitas mental dan kekuatan fisik yang harus

diselesaikan dalam jangka waktu tertentu. Apabila individu tersebut memiliki persepsi yang positif maka mereka akan menganggap beban kerja sebagai tantangan dalam bekerja sehingga mereka lebih bersungguh-sungguh dalam bekerja dan menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi dirinya maupun perusahaan tempat bekerja. Sebaliknya jika persepsi negatif yang muncul maka beban kerja dianggap sebagai tekanan kerja sehingga dapat mempengaruhi kinerja individu, memiliki dampak negatif bagi dirinya maupun perusahaan tempat bekerja.

#### 4. Aspek-aspek Persepsi Terhadap Beban Kerja

##### a. Aspek-aspek Persepsi

Woodworth dan Marquis (1955) dan Irwanto (2014) mengemukakan dua aspek dalam persepsi. Kedua aspek tersebut yaitu aspek kognisi dan aspek afeksi.

##### 1. Aspek kognisi

Merupakan suatu proses diterimanya stimulus oleh alat indera yang kemudian diteruskan ke otak untuk memberi makna terhadap stimulus tersebut. Aspek kognisi berhubungan dengan pengetahuan, pengenalan, dan pengharapan individu terhadap stimulus tertentu yang dipengaruhi pengalaman masa lalu individu. Aspek mencakup tentang bagaimana pandangan individu mengenai objek yang dipersepsi.

##### 2. Aspek afeksi

Merupakan suatu perasaan dan kesan individu mengenai stimulus. Aspek afeksi berhubungan dengan penilaian individu berdasarkan perasaan atau emosi mengenai stimulus tertentu dan kejadian-kejadian yang dialami

dalam lingkungan sosial. Aspek mencakup tentang bagaimana perasaan dan kesan individu mengenai objek yang dipersepsi, apakah positif atau negatif.

#### b. Aspek-aspek Beban Kerja

Berdasarkan pengertian mengenai beban kerja menurut Menpan, Permendagri No. 12/2008, dan Nurmianto (2003) dan dapat disimpulkan bahwa terdapat tiga aspek beban kerja. Ketiga aspek tersebut adalah:

##### 1. Aspek beban mental

Beban mental merupakan beban yang dirasakan melalui aktivitas mental yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaannya. beban kerja mental dapat dilihat dari seberapa besar aktivitas mental yang dibutuhkan untuk mengingat hal-hal yang diperlukan, konsentrasi, mendeteksi permasalahan, mengatasi kejadian yang tak terduga dan membuat keputusan dengan cepat yang berkaitan dengan pekerjaan dan sejauhmana tingkat keahlian dan prestasi kerja yang dimiliki oleh individu.

##### 2. Aspek beban fisik

Beban fisik merupakan beban yang dirasakan melalui kekuatan fisik yang dimiliki individu. Beban fisik dapat dilihat dari banyaknya kekuatan fisik yang mereka gunakan seperti menjahit, mengangkut, mengangkat, menggunting dan mendorong.

##### 3. Aspek waktu

Waktu merupakan aspek dalam terbentuknya beban kerja yaitu target hasil yang harus diselesaikan dalam waktu tertentu.

#### c. Aspek-aspek Persepsi Terhadap Beban Kerja

Berdasarkan aspek-aspek persepsi yang telah dijelaskan sebelumnya. Selanjutnya akan dikaitkan dengan aspek beban kerja. Maka aspek persepsi terhadap beban kerja adalah sebagai berikut:

1. Aspek kognisi mencakup tentang bagaimana pandangan yang dimiliki oleh individu mengenai:
  - a. Aktivitas mental, pandangan individu mengenai besarnya aktivitas mental yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaannya misalnya perlunya konsentrasi untuk mengingat pengerjaan barang, mengatasi permasalahan atau kejadian yang tak terduga dan mengambil keputusan dengan cepat pada saat pengerjaan barang.
  - b. Kekuatan fisik, pandangan individu mengenai besarnya kekuatan fisik yang mereka gunakan untuk menjahit, mengangkat, mendorong, menggunting.
  - c. Waktu, pandangan mengenai hasil kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.
2. Aspek afektif mencakup tentang bagaimana perasaan dan kesan yang dimiliki oleh individu mengenai:
  - a. Aktivitas mental, perasaan yang dimiliki individu akibat dari besarnya aktivitas mental yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaannya misalnya perlunya konsentrasi untuk mengingat pengerjaan barang, mengatasi permasalahan atau kejadian yang tak terduga dan mengambil keputusan dengan cepat pada saat pengerjaan barang.
  - b. Kekuatan fisik, perasaan yang timbul akibat besarnya kekuatan fisik yang mereka gunakan untuk menjahit, mengangkat, mendorong, menggunting.
  - c. Waktu, perasaan yang timbul mengenai hasil kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu. Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa aspek persepsi terhadap beban kerja dapat di bagi menjadi dua, yaitu aspek kognisi dan aspek afektif. Mengenai aspek kognisi mencakup tentang

bagaimana pandangan dan penilaian yang dimiliki oleh individu mengenai aktivitas mental, kekuatan fisik dan waktu kerja, sedangkan Aspek afektif mencakup tentang bagaimana perasaan dan kesan yang dimiliki oleh individu mengenai aktivitas mental, kekuatan fisik dan waktu kerja.

## 2.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu Studi literatur atau review literatur adalah kajian yang sistematis dan komprehensif tentang penelitian-penelitian yang dilakukan sebelumnya . Penelitian tentang peningkatan pengawasan kinerja telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya, penulis memanfaatkan karya peneliti sebelumnya sebagai landasan untuk melakukan penyelidikan, pada bagian ini, peneliti telah menyajikan berbagai hasil dari penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan. Peneliti kemudian membuat ringkasan dari penelitian-penelitian tersebut. Berikut adalah penelitian sebelumnya yang berhubungan dengan tema yang sedang diteliti:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

| No | Penulis Dan Tahun                                                                                                        | Judul dan Metode Penelitian                                          | Hasil penelitian                                                                                                                | Persamaan penelitian                                                                                                                               | Perbedaan penelitian                                                                                                                                                         |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Habib Firmansyah dan Naufal Sinatria (2025)<br><a href="https://share.google/x5czRnXp">https://share.google/x5czRnXp</a> | Peran inspektora t Kota Bandar Lampung sebagai APIP dalam mewujudkan | Inspektorat melaksanakan fungsi audit, reviu, evaluasi, dan pemantauan yang mendukung prinsip good governance; penerapan sistem | Dalam penelitian ini ada beberapa persamaan seperti sama sama meneliti prinsip good governance dan informasi pegawai untuk meningkatkan pengawasan | Ada perbedaan juga di penelitian ini seperti perbedaan tempat penelitian dan proses kerja antara pegawai Inspektorat Sumatera Selatan dan pegawai Inspektorat Bandar Lampung |

|    |                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | RJLqYg2<br>AN                                                                                                                                                              | an Good<br>Governanc<br>e (metode<br>kualitatif)                                                                                                       | informasi<br>pengawasan dan<br>program<br>pengembangan<br>kapasitas pegawai<br>meningkatkan<br>efektivitas<br>pengawasan.                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 2. | Siti Adira,<br>Cut Aulita<br>Saputri dan<br>Arnita<br>(2024)<br><a href="https://share.google/iM54UYKb8Kjv0pbeD">https://share<br/>.google/iM5<br/>4UYKb8Kj<br/>v0pbeD</a> | Peran<br>inspektora<br>t Daerah<br>dalam<br>peningkata<br>n kualitas<br>pengelolaa<br>n<br>keuangan<br>Pemerinta<br>h daerah<br>(metode<br>kualitatif) | Peran Inspektorat<br>signifikan untuk<br>peningkatan<br>kualitas<br>pengelolaan<br>keuangan;<br>penerapan SPIP<br>dan integritas<br>auditor internal<br>krusial untuk<br>pencegahan<br>korupsi. | Peningkatan kinerja<br>pengawasan di suatu<br>instansi sama-sama<br>sangat berpengaruh<br>dalam<br>meningkatkan<br>kinerja pegawainya<br>dan memiliki<br>kedisiplinan<br>terhadap kerja dan<br>tanggung jawab dan<br>apabila terdapat<br>kesalahan atau<br>kelalaian maka<br>pimpinan wajib<br>untuk memberikan<br>sanksi agar pegawai<br>bekerja sesuai<br>dengan SOP dan<br>meningkatkan<br>kinerja pegawai. | Penulis juga<br>mendapatkan perbedaan<br>dari penelitian ini yaitu<br>di jurnal Siti Adira, Cut<br>Aulita Saputri dan<br>Arnita ini mengatakan<br>bahwa ia meneliti di<br>instansi kinerja pegawai<br>badan pengawas<br>pengelolaan keuangan<br>sedangkan peneliti<br>meneliti di dibagian<br>pengawasan dibidang<br>pengawasan instansi<br>Pemerintah Daerah.<br>Daerah Provinsi Kota<br>Palembang |
| 3. | AFR/Unme<br>r                                                                                                                                                              | Evaluasi<br>peran<br>inspektora                                                                                                                        | Penelitian<br>menujukan<br>Inspektorat                                                                                                                                                          | Penulis mendapatkan<br>beberapa persamaan<br>dalam penelitian ini                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Selain kesamaan<br>terdapat pula perbedaan<br>yang mencolok dari                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|    |                                                                                                          |                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | V(2023)<br><a href="https://share.google/d9gU6Jo5F7K">https://share.google/d9gU6Jo5F7K</a><br>KrkgLr     | t sebagai audit internal dalam konteks Three Lines Model (TLoD) (metode kualitatif)                 | berperan sebagai “trusted advisor” dan lini ketiga (assurance/advisory); penguatan tata kelola, manajemen risiko, dan penerapan model TLoD meningkatkan nilai tambah                                                                   | yaitu dalam organisasi kinerja pegawai dalam pelayanan sama-sama mempunyai prosedur peningkatan nilai tambah dalam manajemen waktu dan                                                                                                                                                                  | penelitian ini yaitu menggunakan peran Trusted advisor untuk penguatan tata kelola dalam pengawasan sedangkan di instansi penulis meneliti tidak menggunakan peran tersebut.                                                                                                                                                      |
| 4. | Rama (2022)<br><a href="https://share.google/WU8pnGX0Jcv">https://share.google/WU8pnGX0Jcv</a><br>YhbOhI | Determinan faktor kualitas audit pada inspektora t Daerah Priv.Sumatera Selatan (metode kualitatif) | Meski kuantitas pegawai cukup, kualitas (latar pendidikan & kompetensi) dan sarana prasarana terbatas menghambat kualitas audit dan tindak lanjut temuan; integritas dan etika auditor penting untuk meningkatkan kualitas pengawasan. | Adapun persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian penulis yang dimana sama-sama berfokus pada tujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai dan sama-sama memiliki faktor pendukung seperti kedisiplinan, keterampilan, kuantitas pegawai yang cukup dan motivasi dalam meningkatkan kemampuan kerja. | Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian penulis yaitu perbedaan salah satu indikator untuk mengukur kinerja pegawainya yang dimana penelitian terdahulu menggunakan determinan faktor kualitas audit sedangkan penelitian penulis menganalisis nilai utama dalam penelitian penulis adalah usaha, tindakan dan kegiatan. |

|   |                                                                                                                                |                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                            |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5 | <p>Rusmin Husein (2025)</p> <p><a href="https://repository.unsri.ac.id/137548/">https://repository.unsri.ac.id/137548/</a></p> | <p>Peran Inspektora t sebagai pengawas internal pemerintah Daerah Kabupaten Mandailing Natal (Metode Kualitatif)</p> | <p>Regulasi yang menjadi dasar peran Inspektorat adalah Permendagri No. 107/2017, Permendagri No. 64/2007, dan Perbup Mandailing Natal No. 88 Tahun 2022. Fungsi utama Inspektorat adalah sebagai pengawas dan evaluator terhadap kebijakan dan kegiatan pemerintah daerah. Hambatan utama: terbatasnya anggaran dan keterbatasan sumber daya manusia di Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal.</p> | <p>Banyak persamaan dalam penelitian terdahulu dengan penelitian penulis salah satunya yaitu menggunakan peran evaluasi, regulasi dan pengawasan</p> | <p>Ada pula perbedaan yang penulis temui yaitu penelitian terdahulu menganalisis tentang anggaran khusus sedangkan penelitian penulis menganalisis tentang kinerja pengawasan pegawai.</p> |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

*Sumber: diolah penulis (2025)*

## 2.8 Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah didefinisikan sebagai hal penting. Dengan demikian, maka kerangka berfikir adalah sebuah pemahaman yang mendasar dan menjadi pondasi bagi setiap pemikiran atau suatu bentuk proses dari keseluruhan penelitian yang dilakukan (Mulyana, 2008:341). Kerangka berfikir dari penelitian ini yang akan dibuat oleh penulis dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2. 1Kerangka Berfikir



*Sumber: Peneliti (2025)*