

II. TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS

A. Tinjauan Pustaka

1. Produktivitas Kerja Karyawan

Suatu organisasi baik organisasi pemerintah maupun swasta untuk menghasilkan barang dan jasa menggunakan berbagai sumber daya yang terdiri dari: tenaga kerja, tanah, dan modal termasuk peralatan serta bahan mentah, namun di antara semua faktor produksi tersebut, sumber daya manusia memegang peranan utama dalam peningkatan produktivitas, sebab alat produksi dan teknologi pada hakekatnya adalah hasil karya manusia.

Menurut Schermerharn (2003: 7) produktivitas diartikan sebagai:

“Hasil pengukuran suatu kinerja dengan memperhitungkan sumber daya yang digunakan, termasuk sumber daya manusia. Produktivitas dapat diukur pada tingkat individual, kelompok maupun organisasi. Produktivitas juga mencerminkan keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai efektivitas dan efisiensi kinerja dalam kaitannya dengan penggunaan sumber daya. Orang sebagai sumber daya manusia di tempat kerja termasuk sumber daya yang sangat penting dan perlu diperhitungkan.”

Menurut Malayu Hasibuan (2007: 126) mengatakan bahwa:

“Produktivitas adalah perbandingan antara *output* (hasil) dengan *input* (masukan). Jika produktivitas naik ini hanya dimungkinkan oleh adanya peningkatan efisiensi (waktu-bahan-tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerjanya.”

International Labour Organization (ILO) dalam Malayu Hasibuan (2007: 126)

mengungkapkan bahwa secara lebih sederhana maksud dari produktivitas

adalah perbandingan secara ilmu hitung antara jumlah yang dihasilkan dan jumlah setiap sumber yang dipergunakan selama produksi berlangsung.

Sumber-sumber itu dapat berupa:

1. tanah;
2. bahan baku dan bahan pembantu;
3. pabrik, mesin-mesin dan alat-alat; dan
4. tenaga kerja manusia.

Menurut *Encyclopedia Britania* dalam Syarif Makmur (2008: 128) disebutkan bahwa. "Produktivitas dalam ekonomi berarti rasio hasil yang dicapai dengan pengorbanan yang dikeluarkan untuk menghasilkan sesuatu." Produktivitas dalam *Kohler's Dictionary For Accountants* dalam Mauled Mulyono (2004: 3) didefinisikan sebagai. "Hasil yang didapat dari setiap proses produksi dengan menggunakan satu atau lebih faktor produksi." Silver dalam Mauled Mulyono (2004: 5) mengatakan bahwa. "Produktivitas hanyalah sejumlah masukan yang digunakan untuk mencapai sejumlah luaran tersebut. Produktivitas didefinisikan sebagai efisiensi dalam memproduksi luaran atau rasio luaran dibanding masukan."

Kopelman dalam Mauled Mulyono (2004: 5) secara lebih luas lagi mengartikan,

"Produktivitas sebagai suatu konsepsi sistem, di mana proses produktivitas di dalam wujudnya diekspresikan sebagai rasio yang merefleksikan bagaimana memanfaatkan sumber-sumber daya yang ada secara efisien untuk menghasilkan luaran. Konsepsi ini bersifat kontekstual, sehingga dapat diterapkan pada berbagai kondisi baik pada suatu organisasi, industri ataupun pada perekonomian secara nasional."

Cascio dan Mill dalam Mauled Mulyono (2005: 5) mengembangkan konsep produktivitas dengan memasukkan unsur efisiensi. Mereka berpandangan

bahwa kalau suatu industri dapat bekerja dengan lebih efisien, berarti industri itu telah bekerja dengan lebih produktif, dan pada gilirannya industri itu akan mempunyai posisi persaingan yang lebih baik karena biaya per unit luaran menjadi lebih rendah.

Sinungan (2003: 1) menyatakan bahwa. "Produktivitas mencakup sikap mental patriotik yang memandang hari depan secara optimis dengan berakar pada keyakinan diri bahwa kehidupan hari ini adalah lebih baik dari hari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini."

Menurut Hani Handoko (2003: 39) bahwa. "Produktivitas merupakan sikap mental manusia dan usaha-usahanya untuk mencapai hasil yang lebih baik dengan menggunakan sumber daya seefektif mungkin yang akhirnya diukur dengan masukan yang digunakan untuk mencapai hasil yang optimal."

Secara umum produktivitas diartikan atau dirumuskan sebagai perbandingan antara keluaran (*output*) dengan pemasukan (*input*), sedangkan menurut Ambar Teguh Sulistiani dan Rosidah dalam Zulkifli (2008: 39) mengemukakan bahwa produktivitas adalah: "Meningkatkan masalah hasil akhir, yakni seberapa besar hasil akhir yang diperoleh di dalam proses produksi, dalam hal ini adalah efisiensi dan efektivitas."

Sedangkan menurut Malayu S. P Hasibuan (2003: 126) produktivitas adalah:

"Perbandingan antara *output* (hasil) dengan *input* (masukan). Jika produktivitas naik ini hanya dimungkinkan oleh adanya peningkatan efisiensi (waktu, bahan, tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerjanya."

Menurut Siagian dalam Anoraga (2005: 36) produktivitas kerja dapat diartikan sebagai. “Kemampuan memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasikan *output* yang optimal.” Oleh karena itu, produktivitas dapat tercapai apabila seorang individu dapat melakukan suatu pekerjaan dengan maksimal dan memiliki kemampuan yang baik dalam memanfaatkan fasilitas yang diberikan untuk memperoleh suatu hasil yang optimal.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, sebenarnya produktivitas memiliki dua dimensi. Pertama, efektivitas yang mengarah kepada pencapaian untuk kerja yang maksimal yaitu pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas, dan waktu. Kedua, yaitu efisiensi yang berkaitan dengan upaya membandingkan *input* dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan.

Pengertian lain dari produktivitas menurut Tarwaka, Bakri, dan Sudiajeng dalam Zulkifli (2008: 37) adalah. “Suatu konsep universal yang menciptakan lebih banyak barang dan jasa bagi kehidupan manusia, dengan menggunakan sumber daya yang serba terbatas.” Dengan kata lain menurut Tarwaka, Bakri, dan Sudiajeng dalam Zulkifli (2008: 38) bahwa produktivitas merupakan pencerminan dari tingkat efisiensi dan efektivitas kerja secara total. Menurut Sedarmayanti dalam Sri Wahyuni (2006: 31) produktivitas berasal dari bahasa Inggris yaitu *product: result, outcome* kemudian berkembang menjadi *productive* yang berarti menghasilkan, maka produktivitas dapat diartikan sebagai kekuatan atau kemampuan menghasilkan sesuatu. Produktivitas sendiri dapat berhubungan dengan sesuatu yang bersifat material dan non material,

baik yang dapat dinilai maupun yang tidak dapat dinilai dengan uang.

Produktivitas kerja sebagai konsep, menunjukkan adanya kaitan antara hasil kerja dengan satuan waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk (barang dan jasa) dari seorang tenaga kerja.

Pengertian produktivitas menurut Payaman Simanjuntak dalam Erhan (2005: 25) mengandung makna peningkatan produktivitas dalam empat bentuk yaitu:

1. jumlah produksi yang sama dapat diperoleh dengan menggunakan sumber daya yang lebih sedikit;
2. jumlah produksi yang lebih besar dapat dicapai dengan menggunakan sumber daya lebih sedikit;
3. jumlah produksi yang lebih besar dapat dicapai dengan menggunakan sumber daya yang sama; dan
4. jumlah produksi yang jauh lebih besar diperoleh dengan penambahan sumber daya yang relatif lebih kecil.

Produktivitas menurut Anoraga dalam Sri Wahyuni (2006: 38) didefinisikan sebagai fungsi ekonomis yang berkenaan dengan usaha atau kegiatan manusia untuk menghasilkan barang dan jasa yang berguna untuk pemenuhan kebutuhan manusia dan masyarakat pada umumnya.

Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami bahwa produktivitas mengukur hasil berupa output yang dikeluarkan dari input yang telah diproses. Produktivitas juga dapat diartikan sebagai perbandingan antara jumlah output maupun input dalam perusahaan.

Menurut Anoraga (2000: 176) sampai sekarang ini tenaga kerjalah yang lazim dijadikan pengukuran produktivitas, hal ini disebabkan:

1. karena biaya yang dikorbankan untuk tenaga kerja, sebagian yang terbesar untuk mengadakan produksi dan jasa; dan
2. karena masukan pada sumber daya manusia lebih mudah dihitung daripada masukan faktor-faktor yang lain seperti modal.

Berdasarkan pendapat di atas dapat diketahui bahwa tenaga kerjalah yang seringkali menjadi ukuran produktivitas kerja. Hal ini dikarenakan biaya yang dikeluarkan untuk tenaga kerja sebagian yang terbesar dan masukan sumber daya manusia lebih mudah dihitung.

Efisiensi merupakan suatu ukuran dalam membandingkan *input* direncanakan dengan *input* sebenarnya. Apabila ternyata *input* yang sebenarnya digunakan semakin besar penghematannya, maka tingkat efisiensi semakin tinggi.

Sedangkan, efektivitas merupakan ukuran yang memberikan gambaran suatu target yang dicapai. Apabila kedua tersebut dikaitkan satu dengan yang lainnya, maka terjadinya peningkatan efektivitas tidak akan selalu menjamin meningkatnya efisiensi.

Produktivitas berdasarkan pengertian di atas berarti menggambarkan hubungan antara tingkat keefektifan yang dicapai dengan tingkat keefisienan dalam menggunakan sumber daya yang tersedia. Dengan demikian, ukuran produktivitas yang paling terkait berkaitan dengan tenaga kerja dapat dihitung dengan membagi pengeluaran dengan jumlah pengeluaran yang digunakan/jam kerja orang.

Manfaat yang diperoleh dari pengukuran produktivitas bagi perusahaan adalah: sebagai sarana manajemen untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi. Menunjang terwujudnya target, sasaran dan tujuan perusahaan melalui penggunaan tenaga kerja. (Sinungan, 2003: 14)

Menurut Siagian (2002: 35) peningkatan produktivitas kerja dapat terjadi di setiap bidang pekerjaan dan organisasi, baik yang berhubungan dengan

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

Produktivitas kerja pada hakekatnya meliputi sikap yang senantiasa mempunyai pandangan bahwa metode kerja hari ini harus lebih baik daripada metode kerja hari kemarin, dan hasil yang dapat diraih esok hari harus lebih banyak atau lebih bermutu daripada hasil yang diraih hari ini. (Sinungan, 2003: 1)

Menurut Sinungan (2003: 12) mengatakan bahwa:

“Produktivitas kerja merupakan kemampuan seseorang atau sekelompok orang untuk menghasilkan barang dan jasa dalam jangka waktu tertentu yang telah ditentukan atau sesuai dengan rencana. Untuk dapat meningkatkan produktivitas pegawai, pelaksanaan pengawasan sangat diperlukan.

Kerja produktif memerlukan prasyarat lain sebagai faktor pendukung yaitu: kemauan kerja yang tinggi, kemampuan kerja yang sesuai dengan isi kerja, lingkungan kerja yang nyaman, penghasilan yang dapat memenuhi kebutuhan hidup minimum, jaminan sosial yang memadai, kondisi kerja yang manusiawi dan hubungan kerja yang harmonis.

Secara umum produktivitas diartikan sebagai hubungan antara hasil nyata maupun fisik (barang-barang atau jasa) dengan masukan yang sebenarnya. Misal nya saia. “Produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif.” Suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masuk atau *output: input*. Masukan sering dibatasi dengan masukan tenaga kerja, sedangkan keluaran diukur dalam kesatuan fisik bentuk dan nilai.

Produktivitas juga diartikan sebagai tingkatan efisiensi dalam memproduksi barang-barang atau jasa-jasa: "Produktivitas mengutarakan cara pemanfaatan secara baik terhadap sumber-sumber dalam memproduksi barang-barang."

Menurut Anoraga (200: 177) peningkatan produktivitas dapat terlaksana apabila salah satu situasi seperti ini dapat tercapai.

1. Keluaran meningkat, masukan berkurang.
2. Keluaran meningkat, masukan meningkat tetapi lebih lambat.
3. Keluaran konstan, masukan berkurang.
4. Keluaran turun, masukan juga berkurang tetapi lebih cepat.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa produktivitas berkaitan dengan proses menghasilkan barang atau produk. Beberapa faktor yang dapat mendukung produktivitas antara lain adanya kemauan dari para pegawai untuk melaksanakan pekerjaannya. Selain itu, karyawan harus ditempatkan sesuai dengan keterampilan yang dimiliki karyawan. Apabila perusahaan salah menempatkan karyawannya tentunya akan berakibat kurang baik bagi perusahaan. Adanya lingkungan kerja yang nyaman dan penghasilan yang memadai akan membuat karyawan semangat dalam menyelesaikan pekerjaannya. Lingkungan kerja yang menyenangkan dengan sesama rekan kerja akan membuat suasana kerja itu sendiri menyenangkan. Selain itu, peningkatan produktivitas dapat dilihat pada jumlah keluaran dan masukan.

Menurut Joko Susilo (2009: 5) ada beberapa cara meningkatkan produktivitas kerja karyawan yaitu sebagai berikut.

1. Tuliskan rencana kerja. Sebaiknya tulis di kertas atau papan yang mudah terlihat. Bukan di alat elektronik seperti *handphone*. Dan dalam setiap daftar rencana kerja, tentukan prioritas kerja. Buat prioritas dari yang paling penting sampai yang kurang penting.
2. Tuliskan aktivitas yang harus dihindari. Selain memiliki daftar pekerjaan yang harus dilakukan, tuliskan juga aktivitas tidak produktif yang harus dihindari. Misalkan nonton televisi tanpa kenal waktu.

3. Lakukan pemanasan. Sebagian orang kadang memerlukan pemanasan sebelum bekerja. Misalnya, dengan minum kopi atau teh terlebih dulu. Bila termasuk orang yang memerlukan pemanasan sebelum beraktivitas, lakukan saja.
4. Fokus pada apa yang dikerjakan. Sulit kalau melakukan banyak hal dalam waktu bersamaan. Sebab fokus akan terbagi. Mulai dari tugas prioritas. Pusatkan perhatian dan konsentrasi untuk mengerjakan pekerjaan tersebut sebaik-baiknya. Jangan berpindah ke pekerjaan lain sebelum selesai.
5. Tetapkan batas waktu. Ini akan mendorong untuk mengerjakan setiap pekerjaan dengan cepat.
6. Tandai pekerjaan yang selesai. Setiap daftar pekerjaan yang sudah selesai, tandailah. Boleh dengan memberi centang atau mencoretinya. Ini akan memacu untuk segera menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan berikutnya.
7. Ambil istirahat. Tentukan waktu untuk beristirahat. Misalkan setiap dua jam sekali kita mengambil istirahat 15 menit. Ini bisa digunakan untuk meregangkan otot atau meminum teh hangat.
8. Belajar membaca cepat. Tingkatkan terus kecepatan membaca.
9. Mengetik lebih cepat. Maksimalkan kesepuluh jari dan hapalkan *shortcut* khusus yang akan membantu mengetik lebih cepat.
10. Patuhi peraturan. Rencana-rencana kerja yang sudah dibuat tadi bukan hanya untuk dipajang saja. Patuhi dan lakukanlah dengan sebaik-baiknya.

Berdasarkan uraian di atas karyawan dapat mengetahui langkah-langkah atau cara dalam meningkatkan produktivitas sebagai karyawan. Hal ini tentunya akan mengembangkan kemampuan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan.

Apabila karyawan melakukan pekerjaan akan lebih teratur dan terencana.

Menurut Anoraga (2000: 178-179) faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja:

1. motivasi
pimpinan organisasi perlu mengetahui motivasi kerja dari anggota organisasi (karyawan). Dengan mengetahui motivasi itu maka pimpinan dapat mendorong karyawan bekerja lebih baik;
2. pendidikan
pada umumnya seseorang yang mempunyai pendidikan lebih tinggi akan mempunyai produktivitas kerja yang lebih baik, hal demikian ternyata merupakan syarat yang penting dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Tanpa bekal pendidikan, mustahil orang akan mudah dalam mempelajari hal-hal yang bersifat baru di dalam cara atau suatu sistem kerja;
3. disiplin kerja
disiplin kerja adalah sikap kejiwaan seseorang atau kelompok yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau mematuhi segala peraturan yang telah ditentukan. Disiplin kerja mempunyai hubungan yang sangat erat dengan motivasi, kedisiplinan dengan suatu latihan antara lain dengan

bekerja menghargai waktu dan biaya akan memberikan pengaruh yang positif terhadap produktivitas kerja karyawan;

4. keterampilan
keterampilan banyak pengaruhnya terhadap produktivitas kerja karyawan, keterampilan karyawan dalam perusahaan dapat ditingkatkan melalui *training*, kursus-kursus, dan lain-lain;
5. sikap etika kerja
sikap seseorang atau kelompok orang dalam membina hubungan yang serasi, selaras, dan seimbang di dalam kelompok itu sendiri maupun dengan kelompok lain. Etika dalam hubungan kerja sangat penting karena dengan tercapainya hubungan yang selaras dan serasi serta seimbang antara perilaku dalam proses produksi akan meningkatkan produktivitas kerja;
6. gizi dan kesehatan
daya tahan tubuh seseorang biasanya dipengaruhi oleh gizi dan makanan yang didapat, hal itu akan mempengaruhi kesehatan karyawan, dengan semua itu akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan;
7. tingkat penghasilan
penghasilan yang cukup berdasarkan prestasi kerja karyawan karena semakin tinggi prestasi karyawan akan makin besar upah yang diterima. Dengan itu maka akan memberikan semangat kerja tiap karyawan untuk memacu prestasi sehingga produktivitas kerja karyawan akan tercapai;
8. lingkungan kerja dan iklim kerja
lingkungan kerja dari karyawan di sini termasuk hubungan kerja antar karyawan, hubungan dengan pimpinan, suhu serta lingkungan kerja, penerangan dan sebagainya. Hal ini sangat penting untuk mendapatkan perhatian dari perusahaan karena sering karyawan enggan bekerja karena tidak ada kekompakan dalam kelompok kerja atau ruang kerja yang tidak menyenangkan, hal ini akan mengganggu kerja karyawan;
9. teknologi
dengan adanya kemajuan teknologi yang meliputi peralatan yang semakin otomatis dan canggih akan dapat mendukung tingkat produksi dan mempermudah manusia dalam melaksanakan pekerjaan;
10. sarana produksi
faktor-faktor produksi harus memadai dan saling mendukung dalam proses produksi;
11. jaminan sosial
perhatian dan pelayanan perusahaan kepada setiap karyawan, menunjang kesehatan dan keselamatan. Dengan harapan agar karyawan semakin bergairah dan mempunyai semangat untuk bekerja;
12. manajemen
dengan adanya manajemen yang baik maka karyawan akan berorganisasi dengan baik, dengan demikian produktivitas kerja karyawan akan tercapai; dan
13. kesempatan berprestasi
setiap orang dapat mengembangkan potensi yang ada dalam dirinya, dengan diberikan kesempatan berprestasi, maka karyawan akan meningkatkan produktivitas.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa karyawan yang sehat akan lebih baik dalam menyelesaikan pekerjaannya ketimbang karyawan yang gampang sakit. Apabila perusahaan memberikan upah yang cukup tinggi sesuai dengan prestasi kerja karyawan akan membuat karyawan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerjanya. Lingkungan perusahaan juga mempengaruhi produktivitas karyawan, hal ini berkaitan dengan keberadaan karyawan di tempat kerja. Semakin canggih teknologi yang digunakan akan lebih mempercepat barang-barang yang dihasilkan. Sarana produksi juga diperlukan untuk membantu karyawan dalam penyelesaian kerjanya. Jaminan sosial yang diberikan oleh perusahaan akan memberikan ketenangan bagi karyawan apabila terjadi hal-hal yang tidak diinginkan. Manajemen yang teratur dan adanya kesempatan berprestasi akan membuat karyawan lebih bersemangat dalam meningkatkan produktivitasnya.

Pengukuran Produktivitas Tenaga Kerja

Pengukuran produktivitas tenaga kerja menurut sistem pemasukan fisik perorangan/perorang atau per jam kerja orang diterima secara luas, namun dari sudut pandangan/pengawasan harian, pengukuran-pengukuran tersebut pada umumnya tidak memuaskan, dikarenakan adanya variasi dalam jumlah yang diperlukan untuk memproduksi satu unit produk yang berbeda. Oleh karena itu, digunakan metode pengukuran waktu tenaga kerja (jam, hari atau tahun).

Pengeluaran diubah ke dalam unit-unit pekerja yang biasanya diartikan sebagai jumlah kerja yang dapat dilakukan dalam satu jam oleh pekerja yang terpercaya yang bekerja menurut pelaksanaan standar.

Karena hasil maupun masukan dapat dinyatakan dalam waktu, produktivitas tenaga kerja dapat dinyatakan sebagai suatu indeks yang sangat sederhana= Hasil dalam jam-jam yang standar: Masukan dalam jam-jam waktu.

Untuk mengukur suatu produktivitas perusahaan dapatlah digunakan dua jenis ukuran jam kerja manusia, yakni jam-jam kerja yang harus dibayar dan jam-jam kerja yang dipergunakan untuk bekerja. Jam kerja yang harus dibayar meliputi semua jam-jam kerja yang harus dibayar, ditambah jam-jam yang tidak digunakan, liburan, cuti, libur karena sakit, tugas luar dan sisa lainnya. Jadi, bagi keperluan pengukuran umum produktivitas tenaga kerja memiliki unit-unit yang diperlukan, yakni: kuantitas hasil dan kuantitas penggunaan masukan tenaga kerja.

Ukuran produktivitas yang paling terkenal berkaitan dengan tenaga kerja yang dapat dihitung dengan membagi pengeluaran oleh jumlah yang digunakan atau jam-jam kerja orang. (Sinungan, 2003: 24-25)

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui pengukuran produktivitas yang dihitung berdasarkan jam kerja karyawan dalam menghasilkan satuan produk. Jam-jam kerja ini mencerminkan jumlah jam yang dapat dibayar oleh perusahaan tentunya juga dapat dikurangi apabila terdapat cuti liburan.

Menurut Hani Handoko (2003: 159) mengatakan bahwa:

“Perusahaan harus memperoleh laba untuk meniaga kelangsungan hidup dan tumbuh. Tanpa hal ini, perusahaan tidak akan bisa lagi bersaing. Oleh karena itu, perusahaan tidak dapat membayar para karyawannya melebihi kontribusi mereka kepada perusahaan melalui produktivitas mereka. Bila ini terjadi (bisa karena kelangkaan atau kekuatan serikat karyawan), perusahaan biasanya merancang kembali pekerjaan-pekerjaan, melatih karyawan baru untuk menaikkan suhailah. atau melakukan otomatisasi.”

Berdasarkan pendapat di atas dapat dipahami bahwa perusahaan hanya akan membayar karyawan berdasarkan produktivitas. Jadi, apabila produktivitas menurun dan karyawan meminta kenaikan gaji maka hal ini akan sulit untuk dipenuhi oleh perusahaan. Tentunya hal ini dapat membuat perusahaan rugi.

Menetapkan sistem pengukuran produktivitas

Menurut Sinungan (2003: 80) mengatakan bahwa:

“Sistem pengukuran sendiri dalam prakteknya menimbulkan peningkatan kesadaran pekerja terhadap pengertian produktivitas. Masalah-masalah utama dalam organisasi yang harus dipecahkan dan ditanggulangi dalam kaitannya dengan peningkatan sistem pengukuran produktivitas adalah:

1. tentukan unsur-unsur organisasi yang paling harus diperhatikan/diawasi;
2. lakukanlah penelitian untuk menentukan jenis-jenis ukuran yang dikembangkan melalui aktivitas sejenis;
3. pilihlah konsep-konsep yang dikehendaki dan unit-unit pengukuran *output* dan *input* perusahaan maupun aktivitas sub (bagian) yang kritis lainnya;
4. hubungi pekerja dan bagian-bagian lain untuk menggunakan ukuran-ukuran tersebut bagi penilaiannya dan cara menerapkan ukuran-ukuran tersebut pada pelaksanaannya;
5. yakinkan tersedianya data dan buatlah beberapa kompromi yang perlu;
6. pilihlah bobot yang sesuai, gabungkan formula-formula dan metode penomoran indeks;
7. pilihlah aktivitas, percontohan seksi atau kelompok percobaan untuk mengetes sistem pengukuran;
8. ujilah sistemnya pada aktivitas percobaan terpilih itu dan dapatkan umpan berkala pada hasil-hasilnya; dan
9. sesudah melalui tenggang waktu yang cukup, evaluasilah nilai sistemnya, buatlah beberapa modifikasi dan perlebar ruang lingkungannya atau adakanlah aktivitas percontohan baru jika modifikasinya benar-benar mengubah rancangan sistem yang pertama kali.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui batasan-batasan yang perlu diukur dalam produktivitas maupun masalah-masalah utama yang perlu dipecahkan

berkaitan dengan peningkatan produktivitas. Batasan-batasan tersebut perlu diketahui oleh karyawan dan pimpinan dalam pelaksanaan pekerjaan. Hal ini untuk meningkatkan produktivitas.

Menurut Sedarmayanti dalam Sri Wahyuni (2006: 31) mengemukakan dimensi produktivitas kerja terdiri atas:

- a. efektivitas adalah seberapa baik (besar) dihasilkan keluaran dan masukan sumber daya yang ada, dengan kata lain seberapa efektif sumber daya yang ada digunakan untuk menghasilkan keluaran yang optimal. Efektivitas berfokus pada keluaran; dan
- b. efisiensi adalah seberapa hemat masukan sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan keluaran yang ditentukan. Efisiensi berfokus pada masukan. Hasil yang diperoleh (*output*) dapat berupa barang, jasa, dan kepuasan. Sedangkan sumber kerja yang digunakan (*input*) dapat berupa tenaga, mesin, bahan, tempat kerja, perlengkapan, tanah, dan gedung.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa unsur penting dalam produktivitas meliputi dua hal yaitu efektifitas perbandingan antara output dan input. Namun, efektifitas ini lebih berfokus pada keluaran produk atau barang. Sedangkan yang kedua adalah efisiensi lebih kepada penghematan masukan sumber daya yang digunakan seperti tenaga, mesin, bahan, tempat kerja dan lain-lain.

Menurut Siagian (2002: 55) aspek-aspek produktivitas kerja antara lain yaitu:

“Perbaikan terus-menerus. Dalam upaya pencapaian produktivitas kerja, salah satu implikasinya adalah bahwa seluruh komponen organisasi harus melakukan perbaikan secara terus-menerus. Hal tersebut dikarenakan suatu pekerjaan selalu dihadapkan pada tuntutan yang terus-menerus berubah seiring dengan perkembangan zaman.”

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui dimensi dan aspek-aspek produktivitas dalam rangka pencapaian produktivitas yang lebih baik yang tentunya dengan melibatkan manusia sebagai sumber daya utamanya. Di

samping itu, karyawan perlu memperhatikan perkembangan zaman yang cepat berubah. Perusahaan perlu melakukan inovasi dalam menghadapi persaingan dengan perusahaan lain.

Menurut Payaman dalam Erhan (2005: 25) bahwa:

"Produktivitas kerja selalu dikaitkan dengan kemampuan karyawan untuk mencapai atau mewujudkan tujuan jangka pendek (target) dan tujuan jangka panjang (kesinambungan usaha) yang telah ditetapkan perusahaan tempatnya beraktualisasi, baik kemampuan secara personal maupun kemampuan secara kelompok. Dalam prakteknya banyak sekali faktor-faktor penentu (*enablers factor*) yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Faktor penentu mencerminkan mekanisme yang terjadi dibalik kinerja proses, diantaranya adalah kemampuan karyawan dalam menterjemahkan kebijakan-kebijakan teknis, taktis dan strategis ke dalam suatu bentuk yang lebih aplikatif untuk mencapai tujuan (*purpose*) sebagai landasan yang menentukan arah yang hendak dituju oleh perusahaan, manajemen personalia harus mampu merumuskan dan menyediakan kerangka kerja dalam membuat keputusan serta menyediakan sumber daya pendorong dalam bentuk motivasi kerja."

Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami bahwa diperlukan motivasi kerja untuk memaksimalkan produktivitas. Selain itu, adanya perbedaan antara karyawan yang satu dengan yang lain perlu dipersamakan pandangannya dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini diperlukan apabila perusahaan menghendaki karyawan bekerja dalam *team* atau kelompok. Oleh karena itu, perusahaan perlu memerhatikan karyawannya untuk dapat menjaga keseimbangan motivasinya agar produktivitas dapat meningkat dan tidak mengalami penurunan.

Produktivitas tenaga kerja adalah salah satu ukuran perusahaan dalam mencapai tujuannya. Peningkatan produktivitas kerja hanya mungkin dilakukan oleh manusia (Siagian, 2002: 2). Oleh karena itu, tenaga kerja merupakan faktor penting dalam mengukur produktivitas.

Sebagai konsep filosofis, produktivitas mengandung pandangan hidup dan sikap mental yang selalu berusaha untuk meningkatkan mutu kehidupan di mana keadaan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan mutu kehidupan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Hal inilah yang memberi dorongan untuk berusaha dan mengembangkan diri. Sedangkan konsep sistem, memberikan pedoman pemikiran bahwa pencapaian suatu tujuan harus ada kerja sama atau keterpaduan dari unsur-unsur yang relevan sebagai sistem. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa karyawan dituntut untuk lebih produktif dalam menyelesaikan pekerjaannya, dalam hal ini hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan adanya kesungguhan dalam diri karyawan untuk terus mengembangkan dirinya. Sehingga tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Keterkaitan antara sistem pengawasan dengan produktivitas kerja perlu diperhatikan oleh pihak manajemen perusahaan. Dalam pelaksanaan pekerjaan karyawan perlu diawasi, untuk mengetahui sejauh mana karyawan menaati dan mematuhi peraturan kerja yang berlaku. Kepatuhan dan ketaatan dalam melaksanakan kegiatan kerja tersebut, yang juga dikenal sebagai disiplin kerja diwujudkan dalam sikap dan tingkah laku nyata serta tingkat absensi pada saat melaksanakan kegiatan kerja.

Menurut Payaman dalam Erhan (2005: 26) mengatakan bahwa:

“Dalam paradigma modern, produktivitas kerja lebih ditekankan pada sisi kualitas keluaran dan jaringan kerja (network) yang berhasil di bangun oleh seseorang atau sekelompok karyawan, keberhasilan ini merupakan investasi jangka panjang yang akan membuka jalan bagi kesuksesan jangka panjang pula. Artinya produktivitas kerja diukur berdasarkan perhitungan tingkat kontribusinya atas keberhasilan strategis perusahaan di masa yang akan datang. Produktivitas baik secara kualitatif maupun kuantitatif, dapat

diukur secara nominal walaupun bentuk real kontribusi kualitatif dari produktivitas itu sendiri belum tampak.”

Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami bahwa perusahaan melihat ukuran produktivitas berdasarkan keluaran yang dihasilkan. Keluaran dapat berupa produk atau barang. Produktivitas ini juga dapat melihat ukuran kemajuan perusahaan untuk jangka panjang.

Pada umumnya karyawan melakukan pekerjaan dengan penuh perhatian dan patuh pada peraturan yang berlaku, namun disiplin karyawan kadang hilang jika tidak dilakukan pengawasan dengan baik. Ketidaksiplinan yang sering dilakukan karyawan antara lain bekerja dengan santai dan sering mengobrol saat bekerja, terlambat datang atau pulang kerja sebelum waktunya, serta berkeliaran saat jam kerja. Oleh karena itu, perusahaan dalam merealisasikan tujuannya yaitu tercapainya target yang telah ditetapkan, maka pengawasan sangat diperlukan untuk memastikan bahwa karyawan bekerja sebagaimana mestinya. Pengawasan dapat dikatakan efektif apabila dapat segera melaporkan suatu kesalahan, dapat mengoreksi apabila terjadi penyimpangan dan menyesuaikan kembali dengan rencana yang telah ditetapkan.

Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami bahwa pengawasan itu perlu dalam meningkatkan produktivitas. Pengawasan di sini bukan dimaksud untuk mencari-cari kesalahan tetapi untuk memperbaiki kesalahan yang telah ada agar tidak terulang lagi dan dapat mencari solusi yang lebih baik dalam hal penyelesaiannya.

Payaman J. Simanjuntak dalam Rosmeri (2006: 36) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan yang sehubungan

dengan kualitas dan kemampuan fisik karyawan yaitu: tingkat pengawasan, tingkat pendidikan, latihan-latihan dan motivasi kerja, serta mental dan kemampuan fisik karyawan. Menurut I Nyoman Sugiarta (2010: 3) mengemukakan adanya suasana yang terlindungi/ketenangan dalam bekerja, akan memberi pengaruh yang cukup luas terhadap produktivitas. Menurut Iwan dan Putra (2010: 1). "Ketekunan bukan saja mencerminkan keyakinan dan harapan, namun juga sumber dari kerja." Jadi, dapat disimpulkan bahwa produktivitas dapat dipengaruhi oleh pengawasan, ketenangan dalam bekerja dan ketekunan.

2. Pengawasan

Pengawasan merupakan fungsi terakhir dari fungsi manajemen setelah fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), *organizing*, *staffing*, *directing*. Fungsi-fungsi tersebut merupakan fungsi manajemen yang berkaitan dengan usaha menjalankan perusahaan sehingga perubahan selalu berada pada jalur ke arah tujuan organisasi yang telah ditetapkan melalui perencanaan.

Pengawasan (*controlling*) mempunyai banyak istilah lainnya, diantaranya *evaluating*, *appraising*, *correcting*. Sebutan *controlling* lebih banyak digunakan karena mengandung konotasi yang mencakup penetapan standar, pengukuran, mengoreksi penyimpangan/pengambilan kegiatan korektif (Hani Handoko, 2003: 359).

Menurut Sondang Siagian(2004: 258) mengatakan bahwa. "Proses pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan

yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.”

Malahan sedemikian erat hubungan kedua fungsi organik administrasi dan manajemen itu sehingga Harold Koontz dan Cyril O'Donnel dalam buku mereka *Principles of Management* mengatakan bahwa *planning and controlling are the two sides of the same coin*. Artinya perencanaan dan pengawasan merupakan kedua belahan mata uang yang sama.

Hasibuan dalam Rumata (2008: 14) mendefinisikan pengawasan adalah kegiatan untuk mengendalikan seluruh karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Selanjutnya Robert J. Mocker dalam Hani Handoko (2003: 360) mendefinisikan pengawasan manajemen adalah

”Suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan perusahaan.”

Harold Koontz dalam Rumata (2008: 15) mendefinisikan pengawasan adalah pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan kerja karyawan atau bawahan agar rencana-rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan dapat terselenggara.

Pengertian pengawasan menurut Simbolon dalam Sri Wahyuni (2006: 34) adalah “Pengawasan adalah suatu proses di mana pimpinan ingin mengetahui

apakah hasil pengawasan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan, atau kebijaksanaan yang telah ditentukan.”

Menurut Schermerhorn dalam Zulkifli (2008: 14) ”Pengawasan adalah proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan tersebut. *Controlling is the process of measuring performance and taking action to ensure desired results.*

Menurut Harahap dalam Sri Wahyuni (2006: 32) menyatakan bahwa pengawasan mencakup upaya memeriksa apakah semua terjadi sesuai dengan rencana yang ditetapkan, perintah yang dikeluarkan, prinsip yang dianut dan juga dimaksudkan untuk mengetahui kelemahan dan kesalahan agar dapat dihindari kejadiannya di kemudian hari.

Menurut Sondang P. Siagian (2008: 112) ”Proses pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.”

George R. Terry dalam Rosmery Yanti (2006: 22) mengartikan pengawasan sebagai mendeterminasi apa yang telah dilaksanakan, maksudnya mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perlu, menerapkan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Dale dalam Winardi (2000: 224) dikatakan bahwa pengawasan tidak hanya melihat sesuatu dengan seksama dan melaporkan hasil kegiatan mengawasi, tetapi juga mengandung arti memperbaiki dan meluruskannya sehingga mencapai tujuan yang sesuai dengan apa yang direncanakan.

Menurut Robert J. Mocker dalam Kadarman dan Jusuf Udaya (2001: 59)

mengatakan bahwa:

“Pengawasan adalah suatu upaya yang sistematis untuk menetapkan kinerja standar pada perencanaan, untuk merancang sistem umpan balik informasi, untuk membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditentukan, untuk menetapkan apakah telah terjadi suatu penyimpangan dan mengukur signifikansi penyimpangan tersebut, serta untuk mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan telah digunakan seefektif dan seefisien mungkin guna mencapai tujuan perusahaan.”

Menurut Henry Fayol dalam Kadarman dan Jusuf Udaya (2001: 159) bahwa

“Dalam suatu usaha, pengawasan yang dilaksanakan adalah untuk memastikan bahwa segala sesuatunya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, instruksi yang diberikan, dan prinsip yang telah ditentukan.”

Menurut Billy E. Goetz dalam Kadarman dan Jusuf Udaya (2001: 160)

mengatakan bahwa. “Perencanaan manajerial dituiukan untuk menetapkan program-program yang sesuai, terpadu dan jelas tujuannya, sedangkan pengawasan dimaksudkan untuk mengatur supaya semua kegiatan dilaksanakan sesuai dengan rencana.”

Berdasarkan banyaknya pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pengawasan adalah suatu usaha untuk melakukan kendali karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Kendali karyawan ini tentunya dilakukan oleh pimpinan perusahaan untuk mengukur apakah pekerjaan karyawan tersebut sudah sesuai atau belum dengan rencana yang telah ditetapkan perusahaan. Apabila terjadi kesalahan dapat diperbaiki dan dicari solusi terbaik agar tidak terulang di kemudian hari.

Menurut Kadarman dan Jusuf Udaya (2001: 160) prasyarat pengawasan:

1. pengawasan membutuhkan perencanaan. Tidak ada kemungkinan bagi manajer untuk memastikan bahwa unit organisasinya sedang melaksanakan apa yang diinginkan dan diharapkan, kecuali apabila ia mengetahui lebih dulu apa yang diharapkan; dan
2. pengawasan membutuhkan struktur organisasi yang jelas. Pengawasan aktivitas dilaksanakan melalui orang-orang, tetapi tidak dapat diketahui siapa yang harus bertanggung jawab atas terjadinya penyimpangan dan tindakan perbaikan yang perlu diambil, kecuali tanggung jawab dalam organisasi dinyatakan dengan jelas dan terperinci.

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

- a. menetapkan standar
karena perencanaan merupakan tolak ukur untuk merancang pengawasan, maka secara logis hal ini berarti bahwa langkah pertama dalam proses pengawasan adalah menyusun rencana. Perencanaan yang dimaksud di sini adalah menentukan standar; dan
- b. mengukur kinerja
langkah kedua dalam pengawasan adalah mengukur atau mengevaluasi kinerja yang dicapai terhadap standar yang telah ditentukan; dan
- c. memperbaiki penyimpangan
proses pengawasan tidak lengkap jika tidak ada tindakan perbaikan terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa langkah dalam pengawasan. Dalam melakukan pekerjaan diperlukan adanya penetapan standar. Penetapan standar ini diperlukan untuk membuat ukuran dalam melaksanakan pekerjaan. Setelah adanya penetapan standar perlu dilakukan evaluasi, apakah adanya penyimpangan dari rencana semula atau tidak. Setelah diketahui adanya penyimpangan perlu dilakukan perbaikan terhadap penyimpangan tersebut.

Maman Ukas (2004: 338) menyebutkan tiga unsur pokok atau tahapan-tahapan yang selalu terdapat dalam proses pengawasan, yaitu.

1. Ukuran-ukuran yang menyajikan bentuk-bentuk yang diminta. Standar ukuran ini bisa nyata, mungkin juga tidak nyata, umum ataupun khusus, tetapi selama seseorang masih menganggap bahwa hasilnya adalah seperti yang diharapkan.
2. Perbandingan antara hasil yang nyata dengan ukuran tadi. Evaluasi ini harus dilaporkan kepada khalayak ramai yang dapat berbuat sesuatu akan hal ini.

3. Kegiatan mengadakan koreksi. Pengukuran-pengukuran laporan dalam suatu pengawasan tidak akan berarti tanpa adanya koreksi, jikalau dalam hal ini diketahui bahwa aktivitas umum tidak mengarah ke hasil-hasil yang diinginkan.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa proses pengawasan dilakukan berdasarkan beberapa tahapan yang harus dilakukan.

1. Menetapkan standar pelaksanaan (perencanaan).

Sehingga dalam melakukan pengawasan manajer mempunyai standar yang jelas.

2. Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan.

Mengukur kinerja karyawan, sejauh mana karyawan dapat menerapkan perencanaan yang telah dibuat atau ditetapkan perusahaan sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya secara optimal.

3. Perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan penganalisa penyimpangan-penyimpangan.

4. Pengambilan tindakan koreksi.

Melakukan perbaikan jika ditemukan penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

Menurut Koontz dan O'Donnel dalam Manullang (2004: 174) suatu sistem pengawasan haruslah mengandung prinsip-prinsip berikut.

- a. Dapat merefleksikan sifat-sifat dan kebutuhan-kebutuhan dari kegiatan-kegiatan yang harus diawasi.
- b. Dapat dengan segera melaporkan penyimpangan-penyimpangan.
- c. Fleksibel.
- d. Dapat merefleksikan pola organisasi.
- e. Ekonomis.
- f. Dapat dimengerti.
- g. Dapat menjamin diadakannya tindakan korektif.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pengawasan mempunyai prinsip-prinsip. Prinsip-prinsip itu antara lain fleksibel, ekonomis, dapat dimengerti, dapat menjamin diadakannya tindakan korektif dan lain-lain.

Mengenai pentingnya pelaksanaan pengawasan untuk mensukseskan rencana, Winardi dalam Rosmeri Yanti (2006: 14) mengungkapkan bahwa:

“Pengawasan berarti membuat sesuatu terjadi. sesuai dengan apa yang menurut rencana akan terjadi. Perencanaan dan pengawasan boleh dikatakan tidak dapat dipisahkan satu sama lain, dan mereka ibarat: kembar siam dalam bidang manaiemen.”

Berdasarkan pendapat di atas dapat dipahami bahwa pengawasan mempunyai arti penting dalam kinerja perusahaan. Karena pengawasan ini dilakukan untuk mengetahui perencanaan yang telah ditetapkan sejalan dengan tindakan yang akan diambil. Sehingga tidak terdapat penyelewengan yang dapat merugikan perusahaan.

Menurut Soekidjo Notoatmodjo dalam Rumata (2008: 15) mengatakan bahwa agar pengawasan dapat berjalan dengan baik, sekurang-kurangnya ada beberapa hal yang perlu diperhatikan yaitu:

1. objek pengawasan
yaitu hal-hal yang harus diawasi dalam pelaksanaan suatu rencana. Objek pengawasan ini banyak macamnya, tergantung dari program atau kegiatan yang dilaksanakan. Secara garis besar objek pengawasan dapat dikelompokkan menjadi:
 - a. kualitas dan kuantitas program, yakni barang atau jasa yang dihasilkan oleh kegiatan atau program tersebut;
 - b. biaya program, dengan menggunakan 3 macam standar, yakni modal yang dipakai, pendapatan yang diperoleh, dan harga program;
 - c. pelaksanaan (implementasi) program, yaitu pengawasan terhadap waktu pelaksanaan, tempat pelaksanaan, dan proses pelaksanaan, apakah sesuai dengan yang telah ditetapkan dalam perencanaan; dan

- d. hal-hal yang bersifat khusus, yaitu pengawasan yang ditujukan kepada hal-hal khusus yang ditetapkan oleh pimpinan atau manajer.
2. metode pengawasan
tujuan pokok pengawasan bukanlah mencari kesalahan namun yang lebih utama adalah mencari umpan balik (*feedback*) yang selanjutnya memberikan pengarahan dan perbaikan-perbaikan apabila kegiatan tidak berjalan sebagaimana mestinya.
Pengawasan dapat dilakukan dengan berbagai macam antara lain:
 - a. melalui kunjungan langsung atau observasi terhadap objek yang diawasi;
 - b. melalui analisis terhadap laporan-laporan yang masuk;
 - c. melalui pengumpulan data atau informasi yang khusus ditujukan terhadap objek-objek pengawasan; dan
 - d. melalui tugas dan tanggung jawab para petugas khusus para pimpinan. Artinya fungsi pengawasan itu secara implisit atau fungsi pejabat (pimpinan) yang diberikan wewenang. Inilah yang sering disebut pengawasan melekat (*waskat*).
 3. proses pengawasan
pengawasan adalah suatu proses yang berarti bahwa suatu pengawasan itu terdiri dari berbagai langkah, yakni:
 - a. menyusun rencana pengawasan. Sebelum melakukan pengawasan terlebih dahulu harus disusun rencana pengawasan yang antara lain mencakup tujuan pengawasan, objek pengawasan, cara pengawasan dan sebagainya;
 - b. pelaksanaan pengawasan, yaitu melakukan kegiatan pengawasan sesuai dengan rencana yang disusun;
 - c. menginterpretasi dan menganalisis hasil-hasil pengawasan. Hasil-hasil pengawasan antara lain berupa catatan-catatan, dokumen-dokumen, foto-foto dan lain-lain; dan
 - d. menarik kesimpulan dan tindak lanjut. Dari hasil analisis tersebut kemudian disimpulkan dan menyusun saran atau rekomendasi untuk tindak lanjut pengawasan tersebut.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa ada beberapa hal penting yang perlu diperhatikan dalam melakukan pengawasan. Yang pertama yaitu objek yang berkaitan dengan sesuatu yang diawasi. Objek pengawasan berupa barang atau produk yang dihasilkan, biaya yang digunakan dalam menghasilkan barang tersebut, segala hal yang mencakup pelaksanaan pekerjaan dan hal-hal khusus yang ditetapkan oleh atasan. Selain itu, ada beberapa metode yang dapat dilakukan dalam proses pengawasan seperti mengunjungi langsung objek yang diawasi. Selanjutnya yang tidak kalah

pentingnya adalah proses pengawasan itu sendiri. Proses pengawasan ini harus dilakukan dengan baik agar tidak terjadi kesalahan dalam pelaksanaannya.

Menurut Siagian (2008: 113) mengatakan bahwa meskipun efisiensi merupakan sasaran terakhir dari pengawasan, ada sasaran antara yang perlu dicapai pula. Sasaran-sasaran antara itu adalah sebagai berikut.

1. Bahwa melalui pengawasan, pelaksanaan tugas-tugas yang telah ditentukan berjalan sungguh-sungguh sesuai dengan pola yang telah digariskan dalam rencana.
2. Bahwa struktur serta hierarki organisasi sesuai dengan pola yang telah ditentukan dalam rencana.
3. Bahwa seseorang sungguh-sungguh ditempatkan sesuai dengan bakat, keahlian, dan pendidikan, serta pengalamannya dan bahwa usaha pengembangan keterampilan bawahan dilaksanakan secara berencana, kontinu, dan sistematis.
4. Bahwa penggunaan alat-alat diusahakan agar sehemat mungkin.
5. Bahwa sistem dan prosedur kerja tidak menyimpang dari garis-garis kebijakan yang telah tercermin dalam rencana.
6. Bahwa pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif dan rasional, dan tidak atas dasar personal *likes and dislikes*.
7. Bahwa tidak terdapat penyimpangan dan/atau penyelewengan dalam penggunaan kekuasaan, kedudukan, dan terutama keuangan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa dalam pelaksanaan pengawasan perlu ditetapkan sasaran untuk melaksanakan pengawasan itu sendiri. Dengan adanya sasaran-sasaran tersebut tugas-tugas yang diberikan dapat berjalan dengan baik serta tidak terdapat penyimpangan yang dapat mengganggu jalannya perusahaan.

Menurut Soekidjo Notoatmodjo dalam Rumata (2008: 17) mengatakan bahwa pengarahan pada hakikatnya adalah keputusan-keputusan pimpinan yang dilakukan agar kegiatan-kegiatan yang direncanakan berjalan dengan baik.

Dengan adanya pengarahan (*directing*) diharapkan:

- a. adanya kesatuan perintah (*unity of command*), artinya dengan pengarahan ini akan diperoleh kesamaan bahasa yang harus dilaksanakan oleh para

pelaksana. Sehingga tidak terjadi kesimpangsiuran yang dapat membingungkan para pelaksana;

- b. adanya hubungan langsung antara pimpinan dan bawahan. Artinya dengan pengarahan yang berupa petunjuk atau perintah atasan yang langsung kepada bawahan, tidak akan terjadi miskomunikasi; dan
- c. adanya umpan balik yang langsung. Pimpinan dengan cepat memperoleh umpan balik terhadap kegiatan yang dilaksanakan. Selanjutnya umpan balik ini dapat segera digunakan untuk perbaikan.

Bagi para pelaksana atau karyawan bukan pimpinan pengawasan akan bermanfaat juga, antara lain:

- a. para karyawan memperoleh informasi yang jelas tentang apa yang harus dikerjakan. Apabila kurang jelas dapat langsung minta penjelasan lagi. Dengan cara ini maka kesalahan-kesalahan segera dapat dihindari;
- b. para karyawan secara tidak langsung berada dalam satu proses belajar. Karena dengan proses pengawasan seperti ini karyawan memperoleh informasi dan keterampilan-keterampilan yang besar dan apabila terjadi kesalahan-kesalahan segera memperoleh perbaikan dari atasan; dan
- c. para karyawan lebih merasa diperhatikan atau dihargai oleh pimpinan. Akibatnya akan tercipta hubungan yang akrab antara pimpinan dengan bawahan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa dengan adanya pengarahan maka karyawan dapat mempunyai pandangan yang sama dalam melaksanakan tugasnya. Selain itu, diperlukan adanya hubungan antara karyawan dan pimpinan agar terjadi hubungan timbal balik.

Tahap-tahap dalam pengawasan

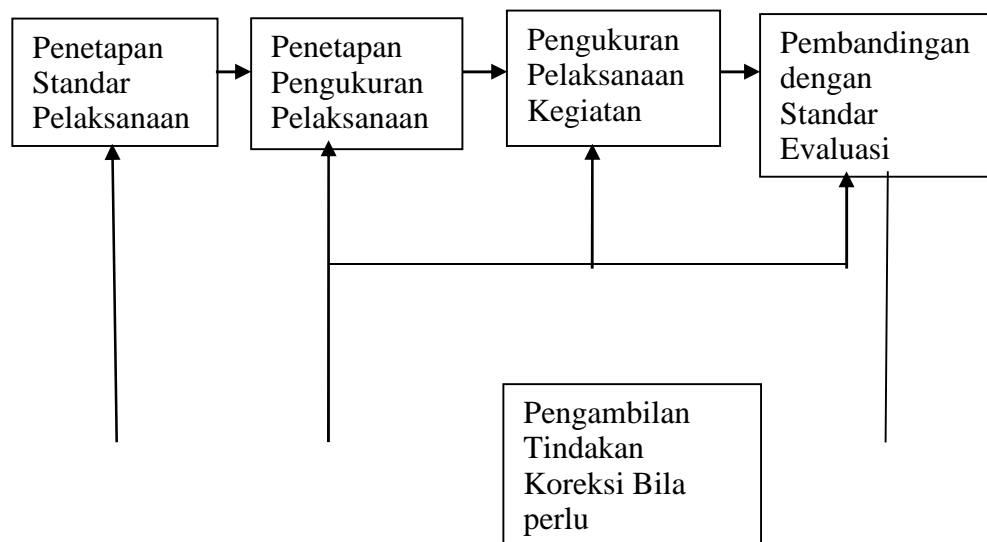
Dalam pengawasan diperlukan tahapan-tahapan dalam melakukan pengawasan agar pengawasan tersebut dapat berjalan lancar. Proses pengawasan biasanya terdiri paling sedikit lima tahap (langkah). Tahap-tahapnya menurut Hani Handoko (2003: 362) adalah

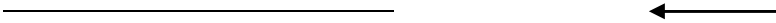
1. Penetapan standar pelaksanaan (perencanaan).
Standar mengandung arti sebagai suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai "patokan" untuk penilaian hasil-hasil. Tujuan, sasaran, kuota, dan target pelaksanaan dapat digunakan sebagai standar. Bentuk standar yang lebih khusus antara lain target penjualan, margin keuntungan, keselamatan kerja, sasaran produksi. Tiga bentuk standar yang umum adalah: standar-standar fisik, standar-standar moneter, standar-standar waktu.

2. Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan.
 Penentuan pengukuran pelaksanaan dapat menggunakan beberapa pertanyaan yaitu:
 1. berapa kali (*how often*) pelaksanaan seharusnya diukur-setiap jam, harian, mingguan, bulanan?
 2. dalam bentuk apa (*what form*) pengukuran akan dilakukan misalnya melalui laporan tertulis, inspeksi visual, melalui telepon?
 3. siapa (*who*) yang akan terlibat-manajer, staf departemen?
3. Pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata
 Ada berbagai cara untuk melakukan pengukuran pelaksanaan, yaitu:
 1. pengamatan (observasi);
 2. laporan-laporan, baik lisan dan tertulis;
 3. metode-metode otomatis; dan
 4. inspeksi, pengujian (test) atau dengan mengambil sampel.
4. Perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan penganalisaan penyimpangan-penyimpangan. Tahap kritis dari pengawasan adalah perbandingan pelaksanaan nyata dengan pelaksanaan yang direncanakan atau standar yang telah ditetapkan. Walaupun tahap ini paling mudah dilakukan, tetapi kompleksitasnya dapat terjadi pada saat menginterpretasikan adanya penyimpangan deviasi.
5. Pengambilan tindakan koreksi bila perlu.
 Tindakan koreksi dapat diambil dalam berbagai bentuk, yaitu mengubah standar, memperbaiki pelaksanaan, atau keduanya dilakukan secara bersamaan.

William H. Newman dalam Hani Handoko (2003: 363) mengatakan bahwa sasaran pengawasan adalah mewujudkan dan meningkatkan keefisienan, keefektifan dan ketertiban dalam pencapaian organisasi. Pengawasan akan berjalan lancar apabila proses dasar pengawasan diketahui dan ditaati.

Secara ringkas langkah-langkah proses pengawasan menurut Hani Handoko (2003: 363), dapat digambarkan sebagai berikut.





Gambar 1. Langkah-Langkah Pengawasan

Berdasarkan uraian di atas dapat dilakukan pengawasan sesuai dengan tahap-tahap yang telah ditentukan. Hal ini tentunya untuk mempermudah proses pengawasan itu sendiri. Tahapan-tahapan itu antara lain adanya penetapan rencana maupun standar yang akan digunakan. Adanya pengukuran pelaksanaan rencana dengan kegiatan nyata yang terjadi di lapangan. Adanya analisa apabila terjadi penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaan kegiatan. Yang terakhir adalah pengambilan tindakan koreksi apakah mengubah rencana yang telah ditetapkan atau hanya memperbaiki pelaksanaannya saja.

Menurut Siagian (2008: 114) mengatakan bahwa agar fungsi pengawasan mendapatkan hasil yang diharapkan, pimpinan suatu organisasi harus mengetahui ciri-ciri suatu proses pengawasan dan yang lebih penting lagi, berusaha untuk memenuhi sebanyak mungkin ciri-ciri itu. Dalam pelaksanaannya, ciri-ciri itu ialah sebagai berikut.

1. Pengawasan harus bersifat *fact finding* dalam arti bahwa pelaksanaan fungsi pengawasan harus menemukan fakta-fakta tentang bagaimana tugas-tugas dijalankan dalam organisasi. Terpaut dengan tugas tentunya ada faktor-faktor lain, seperti faktor biaya, tenaga kerja, sistem, dan prosedur kerja, struktur organisasi dan faktor-faktor psikologis seperti rasa dihormati, dihargai, kemajuan dalam karier, dan sebagainya.
2. Pengawasan harus bersifat preventif yang berarti bahwa proses pengawasan itu dijalankan untuk mencegah timbulnya penyimpangan-penyimpangan dan penyelewengan-penyelewengan dari rencana yang telah ditentukan.
3. Pengawasan diarahkan kepada masa sekarang yang berarti bahwa pengawasan hanya dapat ditujukan terhadap kegiatan-kegiatan yang kini sedang dilaksanakan.

4. Pengawasan hanya sekedar alat untuk meningkatkan efisiensi. Pengawasan tidak boleh dipandang sebagai tujuan.
5. Karena pengawasan hanya sekedar alat administrasi dan manajemen maka pelaksanaan pengawasan itu harus mempermudah tercapainya tujuan.
6. Proses pelaksanaan pengawasan harus efisien. Jangan sampai terjadi pengawasan malahan menghambat usaha peningkatan efisiensi.
7. Pengawasan tidak dimaksudkan untuk menentukan siapa yang salah jika ada ketidakberesan, akan tetapi untuk menemukan apa yang tidak betul.
8. Pengawasan harus bersifat membimbing agar para pelaksana meningkatkan kemampuannya untuk melakukan tugas yang ditentukan baginya.

Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami bahwa pengawasan itu harus bersifat efisien dan mempermudah tujuan yang akan dicapai. Pengawasan tidak bermaksud mencari kesalahan namun membimbing karyawannya untuk meningkatkan kinerjanya dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Pentingnya pengawasan

Ada berbagai faktor yang membuat pengawasan semakin diperlukan oleh setiap organisasi. Faktor-faktor tersebut perlu diketahui untuk penerapan pengawasan itu sendiri. Faktor-faktor itu adalah (Hani Handoko, 2003: 366):

- a. perubahan lingkungan organisasi.
berbagai perubahan lingkungan organisasi terjadi terus-menerus dan tak dapat dihindari, seperti munculnya inovasi produk dan pesaing baru, ditemukannya bahan baku baru, adanya peraturan pemerintah baru, dan sebagainya. Melalui fungsi pengawasan manajer mendeteksi perubahan-perubahan yang berpengaruh pada barang dan jasa organisasi;
- b. peningkatan kompleksitas organisasi.
semakin besar organisasi semakin memerlukan pengawasan yang lebih formal dan hati-hati;
- c. kesalahan-kesalahan.
sistem pengawasan memungkinkan manajer untuk mendeteksi kesalahan-kesalahan anggota organisasi sebelum menjadi kritis; dan
- d. kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang
satu-satunya cara manajer dapat menentukan apakah bawahan telah melakukan tugas-tugas yang telah dilimpahkan kepadanya adalah dengan mengimplementasikan sistem pengawasan. Tanpa sistem pengawasan, manajer tidak dapat memeriksa pelaksanaan tugas bawahan.

Sedangkan menurut Sondang Siagian (2004: 258) mengatakan bahwa:

“Secara konsensual dan filosofis, pentingnya pengawasan beranekat dari kenyataan bahwa manusia penyelenggara kegiatan operasional merupakan makhluk yang tidak sempurna dan secara inheren memiliki keterbatasan, baik dalam arti interpretasi makna suatu rencana, kemampuan, pengetahuan maupun keterampilan. Artinya, dengan itikad yang paling baik, dedikasi dan loyalitas yang tinggi dan penerahan kemampuan mental dan fisik sekalipun, para penyelenggara kegiatan operasional mungkin saja berbuat khilaf dan bahkan mungkin kesalahan. Kenyataan menunjukkan bahwa tidak semua anggota organisasi yang selalu menampilkan perilaku demikian. Sengaja atau tidak, perilaku negatif ada kalanya muncul dan berpengaruh pada kinerja seseorang yang faktor-faktor penyebabnya pun beraneka ragam. Menghadapi kemungkinan demikianlah pengawasan mutlak diperlukan.”

Berdasarkan pendapat di atas dapat dipahami bahwa ada beberapa faktor yang membuat pengawasan itu menjadi hal yang penting dalam kegiatan perusahaan. Faktor-faktor ini perlu diperhatikan agar perusahaan tidak mengalami kemunduran dengan berbagai perubahan faktor-faktor ini di dalam perusahaan. Perubahan yang perlu diperhatikan yaitu perubahan lingkungan organisasi. Hal ini berkaitan dengan semakin berkembangnya zaman dan adanya persaingan di dalam dunia usaha. Selanjutnya perusahaan besar perlu melakukan pengawasan yang lebih hati-hati dan menyeluruh agar tidak terjadi penyimpangan. Dengan adanya pengawasan pimpinan dapat mendeteksi kesalahan yang dilakukan oleh karyawan. Dengan adanya pengawasan, pimpinan dapat mengetahui bahwa karyawannya sudah melakukan tugasnya sesuai dengan yang diperintahkan atau belum.

Sifat dan waktu pengawasan

Dalam pengawasan juga diperlukan sifat dan waktu pengawasan untuk mendukung lebih baik jalannya pengawasan. Pengawasan ini perlu dilakukan oleh atasan untuk mendukung produktivitas kerja karyawan. Menurut Hasibuan dalam Rumata (2008: 19) ada beberapa sifat dan waktu pengawasan yaitu.

1. *Preventive control*, adalah pengawasan yang dilakukan sebelum kegiatan dilakukan untuk menghindari terjadinya penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaannya. *Preventive control* ini dapat dilakukan dengan cara:
 - a. menentukan proses pelaksanaan pekerjaan;
 - b. membuat peraturan dan pedoman pelaksanaan pekerjaan itu;
 - c. menjelaskan dan atau mendemonstrasikan cara pelaksanaan pekerjaan itu;
 - d. mengorganisasi segala macam kegiatan;
 - e. menentukan jabatan, *job description*, *authority* bagi setiap individu karyawan;
 - f. menetapkan sistem koordinasi pelaporan dan pemeriksaan; dan
 - g. menetapkan sanksi-sanksi bagi karyawan yang membuat kesalahan.
2. *Repressive control*, adalah pengawasan yang dilakukan setelah terjadi kesalahan dalam pelaksanaannya, dengan maksud agar tidak terjadi pengulangan kesalahan, sehingga hasilnya sesuai dengan yang diinginkan. *Repressive control* ini dapat dilakukan dengan cara:
 - a. membandingkan antara hasil dengan rencana;
 - b. menganalisis sebab-sebab yang menimbulkan kesalahan dan mencari tindakan perbaikannya;
 - c. memberikan penilaian terhadap pola pelaksanaannya, jika perlu dikenakan sanksi hukuman kepadanya;
 - d. menilai kembali prosedur-prosedur pelaksanaan yang ada; dan
 - e. mengecek kebenaran laporan yang dibuat oleh petugas pelaksana.
3. Pengawasan saat proses dilakukan jika terjadi kesalahan segera diperbaiki.
4. Pengawasan berkala, adalah pengawasan yang dilakukan secara berkala misalnya per bulan, per semester dan sebagainya.
5. Pengawasan mendadak (sidak) adalah pengawasan yang dilakukan secara mendadak untuk mengetahui apakah pelaksanaan atau peraturan-peraturan yang ada dilaksanakan atau tidak dilaksanakan dengan baik. Pengawasan mendadak ini sekali-kali perlu dilakukan supaya kedisiplinan karyawan tetap terjaga dengan baik.
6. Pengawasan melekat (waskat) adalah pengawasan yang dilakukan secara *integrative* mulai dari sebelum dan sesudah kegiatan dilakukan.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa ada berbagai sifat dan pengawasan yaitu antara lain: *preventive control* yaitu pengawasan yang dilakukan sebelum kegiatan dimulai. Hal ini untuk memperjelas tugas yang akan dilakukan oleh karyawan agar tidak terjadi penyimpangan. Kedua yaitu *repressive control* yaitu pengawasan yang dilakukan setelah terjadi kesalahan sehingga tidak terjadi kesalahan yang sama. Pengawasan mendadak yang dilakukan oleh atasan tanpa pemberitahuan kepada bawahannya. Hal ini untuk

meningkatkan kedisiplinan karyawan. Ada juga pengawasan saat proses kegiatan sedang berlangsung. Hal ini agar langsung dapat diperbaiki apabila terjadi kesalahan. Pengawasan berkala dilakukan berdasarkan kesepakatan dapat terjadi tiap minggu, bulan atau semester. Selanjutnya yaitu pengawasan melekat yang biasanya terjadi dari awal kegiatan sampai hasil kegiatan didapat.

Perancangan proses pengawasan

Dalam melakukan pengawasan diperlukan perancangan, hal ini untuk mempermudah proses pengawasan itu sendiri. Dengan adanya perancangan diharapkan proses pengawasan dapat berjalan dengan lancar.

William H. Newman dalam Hani Handoko (2003: 367) telah mengemukakan prosedur untuk penetapan sistem pengawasan. Pendekatannya terdiri atas lima langkah dasar yang dapat diterapkan untuk semua tipe kegiatan pengawasan yaitu.

- a. Merumuskan hasil yang diinginkan. Manajer harus merumuskan hasil yang akan dicapai se jelas mungkin.
- b. Menetapkan petunjuk (*predictor*) hasil. Tujuan pengawasan sebelum dan selama kegiatan dilaksanakan agar manajer dapat mengatasi dan memperbaiki adanya penyimpangan sebelum kegiatan diselesaikan. Tugas penting manajer adalah merancang program pengawasan untuk menentukan sejumlah indikator-indikator yang terpercaya sebagai petunjuk apabila tindakan koreksi perlu diambil atau tidak.
- c. Menetapkan standar penunjuk dan hasil. Penetapan standar untuk penunjuk dan hasil akhir adalah bagian penting perancangan proses pengawasan. Tanpa penetapan standar, manajer mungkin memberikan perhatian yang lebih terhadap penyimpangan kecil atau tidak bereaksi terhadap penyimpangan besar.
- d. Menetapkan jaringan informasi dan umpan balik.
Komunikasi pengawasan sering didasarkan pada prinsip "*managemen by exception.*" Prinsip ini menvarankan bahwa atasan hanya diberi informasi bila terjadi penyimpangan besar dari standar atau rencana.
- e. Menilai informasi dan mengambil tindakan koreksi.
Tindakan koreksi perlu diambil, dan kemudian pengambilan tindakan. Informasi tentang penyimpangan dari standar harus dievaluasi terlebih

dahulu, sebelum tindakan-tindakan koreksi alternatif dikembangkan, dievaluasi/dinilai dan diimplementasikan.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pengawasan mempunyai beberapa prosedur/langkah untuk menerapkan sistem pengawasan. Langkah tersebut antara lain yaitu merumuskan hasil yang akan dicapai. Proses awal sebelum melakukan kegiatan tentunya merencanakan kegiatan tersebut agar tidak keluar dari jalur yang diinginkan. Kemudian adanya petunjuk-petunjuk yang berguna apabila indikator-indikator yang ingin dicapai ternyata mengalami penyimpangan. Pimpinan perlu mengetahui informasi-informasi yang diperlukan apabila kemudian terjadi penyimpangan yang selanjutnya dilakukan tindakan koreksi.

Arnold S. Tannenbaum dalam Winardi (2000: 229) mengemukakan tiga fase "*controlling*" sebagai.

1. fase legislatif (*the legislative phase*) yang berkaitan dengan pembuatan keputusan dasar;
2. fase administratif yang berhubungan dengan pelaksanaan keputusan-keputusan legislatif sehari-hari; dan
3. fase pemaksaan kehendak untuk melaksanakan fungsi-fungsi manajemen lain.

Berdasarkan pendapat di atas dapat diketahui ada tiga fase dalam pengawasan yaitu fase legislatif, fase administratif, dan fase pemaksaan kehendak. Dalam pengawasan fase-fase ini perlu dilaksanakan untuk melaksanakan pengawasan secara menyeluruh.

Macam-macam pengawasan

Pengawasan yang dilakukan tidak hanya satu macam tetapi ada beberapa jenis.

Sehingga dapat diketahui pengawasan mana yang paling baik untuk dilakukan.

Pengawasan ini saling melengkapi satu sama lain sehingga apabila ada

kekurangan di salah satu pengawasan dapat dilakukan pengawasan yang

lainnya.

Pelaksanaan pengawasan di lapangan terhadap tugas oleh pengemban tugas

yang dilaksanakan menurut Simbolon dalam Sri Wahyuni (2006: 37) dapat

terdiri atas:

- a. pengawasan dari dalam (*internal control*)
pengawasan dari dalam, berarti pengawasan yang dilakukan oleh karyawan itu sendiri. Pengawasan ini dilakukan dalam rangka mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan. Data-data dan informasi ini dipergunakan dalam rangka menilai kemajuan dan kemunduran dalam pelaksanaan pekerjaan;
- b. pengawasan dari luar (*external control*)
pengawasan eksternal (*external control*), berarti pengawasan yang dilakukan oleh instansi diluar perusahaan itu sendiri. Pengawasan dari luar perusahaan ini adalah instansi yang bertindak atas nama perusahaan itu sendiri;
- c. pengawasan preventif
arti pengawasan preventif ialah pengawasan yang dilakukan sebelum rencana itu dilaksanakan. Maksud dari pengawasan preventif ini ialah untuk mencegah terjadinya kekeliruan/kesalahan dalam pelaksanaan. Dalam sistem pemeriksaan anggaran, pengawasan preventif ini disebut pre-audit;
Pengawasan preventif dapat dilakukan dengan usaha-usaha sebagai berikut.
 - a. Menentukan peraturan-peraturan yang berhubungan dengan sistem prosedur, hubungan dan tata kerjanya.
 - b. Membuat pedoman/manual sesuai dengan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan.
 - c. Menentukan kedudukan, tugas, wewenang dan tanggung jawabnya.
 - d. Mengorganisasikan segala macam kegiatan, penempatan karyawan dan pembagian kerjanya.
 - e. Menentukan sistem koordinasi, pelaporan dan pemeriksaan.
 - f. Menetapkan sanksi-sanksi terhadap karyawan yang menyimpang dari peraturan yang telah ditetapkan.
- d. Pengawasan represif
Arti pengawasan represif ialah pengawasan yang dilakukan setelah adanya pelaksanaan pekerjaan. Maksud diadakannya pengawasan represif

ialah untuk menjamin kelangsungan pelaksanaan pekerjaan agar hasilnya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan ada beberapa jenis. Ada empat jenis pengawasan yaitu pengawasan dari dalam (*internal*) merupakan pengawasan yang dilakukan sendiri oleh karyawan. Karyawan ini mengumpulkan informasi sendiri untuk menilai kinerjanya sudah baik atau belum. Pengawasan dari luar (*external*) merupakan pengawasan yang dilakukan dari luar perusahaan sendiri. Biasanya perusahaan menunjuk organisasi atau badan luar untuk mengawasi perusahaannya. Selanjutnya pengawasan preventif yaitu pengawasan yang dilakukan sebelum melakukan rencana kegiatan. Yang terakhir adalah pengawasan represif yaitu pengawasan yang dilakukan setelah pekerjaan itu dilaksanakan. Hal ini untuk melihat apakah ada penyimpangan antara rencana yang telah ditetapkan dengan yang belum ditetapkan.

Metode pengawasan

Dalam pelaksanaan pengawasan juga diperlukan metode yang paling tepat digunakan agar pengawasan berjalan dengan baik. Oleh karena itu, atasan perlu mempelajari metode yang terbaik untuk digunakan.

Pelaksanaan pengawasan menurut Simbolon dalam Sri Wahyuni (2006: 39) menggunakan metode-metode sebagai berikut.

1. Pengawasan langsung
Apabila pimpinan melakukan pemeriksaan langsung pada tempat pelaksanaan pekerjaan, baik dengan sistem inspeksi, verifikasi maupun dengan sistem investigasi. Metode ini dimaksudkan agar segera dapat dilakukan tindakan perbaikan dan penyempurnaan dalam pelaksanaan pekerjaan. Sedangkan sistem pengawasan langsung oleh atasannya.
2. Pengawasan tidak langsung

Apabila pimpinan melakukan pemeriksaan pekerjaan hanya melalui laporan-laporan yang masuk kepadanya. Laporan-laporan tersebut dapat berupa uraian kata-kata, deretan angka-angka atau statistik yang berisi gambaran atas hasil kemajuan yang telah tercapai sesuai dengan pengeluaran biaya/anggaran yang telah direncanakan.

3. Pengawasan formal

Pengawasan yang secara formal dilakukan oleh instansi yang bertindak atas nama pimpinan atau atas pimpinan sendiri. Dalam pengawasan ini biasanya telah ditentukan prosedur, hubungan dan tata kerjanya.

4. Pengawasan informal

Pengawasan yang tidak melalui saluran formal atau prosedur yang telah ditentukan. Pengawasan informal ini biasanya dilakukan oleh pimpinan dengan melalui kunjungan yang tidak resmi (pribadi), atau secara *incognito*. Hal ini untuk menghindari kekakuan dalam hubungan antara pimpinan dan karyawan.

5. Pengawasan administratif

Pengawasan yang dilakukan meliputi bidang pengawasan keuangan, kepegawaian dan material.

6. Pengawasan teknis (*technical control*)

Pengawasan teknis ialah pengawasan terhadap hal-hal yang bersifat fisik.

Berdasarkan pendapat di atas dapat dipahami beberapa metode yang dapat dilakukan oleh pimpinan perusahaan. Metode pengawasan ini tergantung pada kebutuhan perusahaan dan metode mana yang cocok digunakan dalam pelaksanaan kegiatan. Apabila pimpinan tidak melakukan pengawasan dapat saja terjadi penyimpangan yang terjadi yang disebabkan oleh kesalahan karyawan yang tentunya setelah di evaluasi di tahap akhir dapat menyebabkan kesalahan yang fatal.

Tipe-Tipe Pengawasan

Pengawasan mempunyai beberapa tipe pengawasan yang perlu dipelajari. Tipe pengawasan dapat digunakan pada saat pengawasan berlangsung. Pengawasan ini difokuskan pada saat karyawan bekerja, sebelum bekerja dan pengawasan yang timbal balik.

Dalam pengawasan terdapat beberapa tipe pengawasan seperti yang diungkapkan Winardi (2000: 589). Fungsi pengawasan dapat dibagi dalam tiga macam tipe, atas dasar fokus aktivitas pengawasan, antara lain:

- a. pengawasan pendahuluan (*preliminary control*);
- b. pengawasan pada saat kerja berlangsung (*concurrent control*); dan
- c. pengawasan *feed back* (*feed back control*).

Penjelasan:

a. Pengawasan Pendahuluan (*preliminary control*)

Prosedur-prosedur pengawasan pendahuluan mencakup semua upaya manajerial guna memperbesar kemungkinan bahwa hasil-hasil aktual akan berdekatan hasilnya dibandingkan dengan hasil-hasil yang direncanakan. Dipandang dari sudut prespektif demikian, maka kebijaksanaan-kebijaksanaan merupakan pedoman-pedoman untuk tindakan masa mendatang. Tetapi, walaupun demikian penting untuk membedakan tindakan menyusun kebijaksanaan-kebijaksanaan dan tindakan mengimplementasikannya. Merumuskan kebijakan-kebijakan termasuk dalam fungsi perencanaan sedangkan tindakan mengimplementasi kebijaksanaan merupakan bagian dari fungsi pengawasan.

Pengawasan pendahuluan meliputi:

1. pengawasan pendahuluan sumber daya manusia;
2. pengawasan pendahuluan bahan-bahan;
3. pengawasan pendahuluan modal; dan
4. pengawasan pendahuluan sumber-sumber daya finansial.

b. Pengawasan Pada Waktu Kerja Berlangsung (*concurrent control*)

Concurrent control terutama terdiri dari tindakan-tindakan para supervisor yang mengarahkan pekerjaan para bawahan mereka. *Direction* berhubungan dengan tindakan-tindakan para manajer sewaktu mereka berupaya untuk:

1. mengajarkan para bawahan mereka bagaimana cara penerapan metode-metode serta prosedur-prosedur yang tepat; dan
2. mengawasi pekerjaan mereka agar pekerjaan dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Proses memberikan pengarahan bukan saja meliputi cara dengan apa petunjuk-petunjuk dikomunikasikan tetapi ia meliputi juga sikap orang-orang yang memberikan penyerahan.

c. Pengawasan *Feed Back* (*feed back control*)

Sifat kas dari metode-metode pengawasan *feed back* (umpan balik) adalah bahwa dipusatkan perhatian pada hasil-hasil historikal, sebagai landasan untuk mengoreksi tindakan-tindakan masa mendatang.

Adapun sejumlah metode pengawasan *feed back* yang banyak dilakukan oleh dunia bisnis yaitu:

1. analisis laporan keuangan (*Financial Statement Analysis*);
2. analisis biaya standar (*Standard Cost Analysis*);
3. pengawasan kualitas (*Quality Control*); dan
4. evaluasi hasil pekerjaan pekerja (*Employee Performance Evaluation*).

Menurut Handoko (2003: 361-362) ada tiga tipe pengawasan yaitu:

1. pengawasan pendahuluan (*feed foward control*)
Pengawasan yang dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan;
2. pengawasan *concurrent*
Pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan. Tipe pengawasan seperti ini merupakan proses dimana aspek tertentu dari suatu prosedur harus disetujui dulu, atau syarat tertentu harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum kegiatan tersebut dilakukan untuk mencapai suatu ketepatan dari pelaksanaan tujuan; dan
3. pengawasan umpan balik (*feed back control*)
Pengawasan yang dilakukan untuk mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan.

Ketiga bentuk pengawasan tersebut sangat berguna bagi manajemen.

Pengawasan pendahuluan dan berhenti terus cukup memadai bagi manajemen untuk membuat tindakan koreksi dan tetap dalam mencapai tujuan. Tetapi ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan di samping kegunaan pengawasan tersebut:

1. biaya keduanya relatif mahal;
2. banyak kegiatan yang memungkinkan dirinya dimonitor secara terus

menerus; dan

3. pengawasan yang berlebihan akan mengakibatkan produktivitas berkurang. Oleh karena itu, manajemen harus menggunakan sistem pengawasan yang paling sesuai dengan situasi tertentu.

Kata pengawasan sering mempunyai konotasi yang tidak menyenangkan, karena dianggap akan mengancam kebebasan dan otonomi pribadi. Padahal perusahaan sangat memerlukan pengawasan untuk mencapai tercapainya tujuan. Sehingga tugas pengelola adalah menemukan keseimbangan antara pengawasan organisasi dan kebebasan pribadi atau mencari tingkat pengawasan yang tepat. Pengawasan yang berlebihan akan menimbulkan birokrasi, mematikan kreatifitas, dan sebagainya yang akhirnya merugikan organisasi sendiri. Sebaliknya, pengawasan yang tidak mencukupi dapat menimbulkan pemborosan sumber daya dan membuat sulit pencapaian tujuan.

Tujuan utama dari pengawasan ialah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Karena itu, agar sistem pengawasan benar-benar merealisasikan tujuannya, maka suatu sistem pengawasan harus dapat dengan segera melaporkan adanya penyimpangan-penyimpangan, sehingga berdasarkan penyimpangan-penyimpangan itu dapat diambil tindakan untuk pelaksanaan selanjutnya agar pelaksanaan keseluruhan benar-benar sesuai atau mendetail yang direncanakan sebelumnya.

Pengawasan ini bertujuan untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan yang terjadi agar tidak berlarut-larut yang dapat mengakibatkan kerugian bagi perusahaan. Pengawasan yang dijalankan dengan baik dan kontinu akan mampu meningkatkan disiplin kerja karyawan dan menciptakan suatu

semangat kerjasama kelompok yang dapat merangsang setiap karyawan untuk lebih baik. Hal ini akhirnya akan sanggup meningkatkan produktivitas kerja karyawan dan karyawan akan selalu bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilaksanakan. Pengawasan dilakukan oleh seorang pemimpin atau pengawas yang langsung mengawasi aktivitas dari karyawan kalau terjadi suatu kesalahan bisa langsung ditegur dan diberikan bimbingan kepada bawahannya untuk diperbaiki kesalahan tersebut.

Mengingat sedemikian pentingnya faktor–faktor tenaga kerja, maka pihak perusahaan perlu menyeleksi para pelamar pekerjaan untuk ditempatkan dalam suatu jabatan pekerjaan sesuai dengan keahlian atau ketrampilan yang dimiliki oleh tenaga kerja dengan pekerjaan yang harus dikerjakan. Untuk menjaga produktivitas kerja karyawan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Dalam rekrutmen tenaga kerja kita harus benar–benar menyeleksi tenaga kerja berkualitas dan pengawasan kerja agar menjamin tercapainya tujuan perusahaan secara efektif dan efisiensi. Masalah kualitas sumber daya manusia dan pengawasan kerja sangat penting untuk diperhatikan, karena dari kedua faktor tersebut akan sangat menentukan produktivitas dari tenaga kerja itu sendiri. Dengan adanya sumber daya manusia yang berkualitas dan pengawasan kerja akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan, dengan demikian sumber daya manusia yang berkualitas dan pengawasan kerja sangat berhubungan erat dengan produktivitas suatu perusahaan.

Adapun maksud dari pengawasan adalah untuk mencegah atau untuk memperbaiki kesalahan, penyimpangan, ketidaksesuaian dan lainnya yang tidak sesuai dengan tugas dan wewenang yang telah ditentukan. Jadi maksud

pengawasan bukan mencari kesalahan terhadap orangnya, tetapi mencari kebenaran terhadap hasil pelaksanaan pekerjaan.

Adapun tujuan pengawasan menurut Kadarman dan Udaya (2001: 159) adalah menemukan kelemahan dan kesalahan untuk kemudian dikoreksi dan mencegah pengulangnya. Menurut Manullang (2004: 173) tujuan utama dari pengawasan adalah agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa pengawasan bukan bersifat untuk mencari kesalahan karyawan tapi berusaha untuk memperbaiki kesalahan yang pernah dibuat oleh karyawannya. Tentunya pengawasan ini dilakukan untuk pengembangan mutu karyawannya agar tidak melakukan kesalahan yang berulang-ulang. Selanjutnya karyawan yang bermutu tentunya dapat membuat perusahaan semakin maju.

Menurut Hani Handoko (2003: 83-84) mengatakan bahwa:

“Perencanaan dan pengawasan saling berhubungan sangat erat. sehingga sering disebut sebagai “kembar siam” dalam managemen. Pengawasan adalah penting sebagai produk perencanaan efektif. Bagi manajer hal ini menunjukkan apakah rencana yang telah disusun realistik atau tidak, bila rencana tidak realistik atau praktek manajemen buruk akan menyebabkan rencana tidak dikerjakan seperti yang diharapkan. Oleh karena itu, pengawasan bertindak sebagai kriteria penilaian pelaksanaan kerja terhadap rencana. Pengawasan juga menjadi bagian dari rencana baru. Tujuan setiap rencana adalah untuk membantu sumber daya-sumber daya dalam kontribusinya secara positif terhadap pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Rencana-rencana harus dibuat untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi sebelum para manajer dapat menentukan hubungan-hubungan organisasi, kualifikasi personalia yang dibutuhkan, bagaimana bawahan diarahkan, dan cara pengawasan yang diterapkan.”

Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami bahwa perencanaan dan pengawasan seperti dua keping mata uang yang tidak dapat dipisahkan. Karena berhubungan sangat erat. Pengawasan diperlukan untuk melihat apakah

perencanaan yang telah disusun secara matang telah dilaksanakan dengan baik. Pengawasan juga dapat dikatakan sebagai alat penilaian dalam pelaksanaan perencanaan. Rencana berguna untuk menetapkan tujuan-tujuan dan prioritas yang akan dicapai untuk kemajuan perusahaan. Dengan adanya pengawasan pimpinan dapat melakukan tindakan bagaimana seharusnya bawahannya bekerja.

Menurut Hani Handoko (2003: 370) mengatakan bahwa:

“Agar manajer dapat merancang sistem pengawasan efektif, maka perlu diidentifikasi bidang-bidang strategis satuan kerja atau organisasi. Bidang-bidang ini merupakan aspek-aspek satuan kerja atau organisasi yang harus berfungsi secara efektif agar keseluruhan organisasi meraih sukses. Bidang-bidang strategis (kunci) biasanya menyangkut kegiatan-kegiatan utama organisasi seperti transaksi-transaksi keuangan, hubungan manajer-bawahan, atau operasi-operasi produksi. Penetapan bidang-bidang pengawasan strategis akan membantu perumusan sistem pengawasan dan standar yang lebih terperinci bagi manajer-manajer tingkatan bawah. Di samping itu, penting juga untuk menentukan titik-titik kritis dalam sistem di mana monitoring dan pengumpulan informasi harus dilakukan, atau yang disebut titik-titik pengawasan strategis (*strategic control*). Metode penentuannya adalah dengan menganalisa bidang-bidang operasi di mana perubahan selalu terjadi dan pemusatan pada unsur-unsur paling vital dalam operasi tertentu.”

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa sebelum melakukan pengawasan perlu diidentifikasi bidang-bidang strategis yang mencakup aspek-aspek penting yang perlu diawasi. Bidang-bidang ini perlu diperinci untuk lebih memudahkan pengawasan dan juga agar pengawasan lebih menyeluruh. Dari bagan di atas dapat juga diketahui unsur-unsur pengawasan yang berhubungan satu sama lain. Selain itu, diperlukan juga informasi-informasi untuk menentukan titik-titik yang mengalami kritis agar segera dapat diperbaiki.

Karakteristik-karakteristik pengawasan yang efektif

Dalam pengawasan terdapat juga karakteristik yang harus dipenuhi agar pengawasan tersebut berjalan efektif. Dalam hal ini karakteristik tersebut dapat dipenuhi berdasarkan uraian di bawah ini.

Menurut Hani Handoko (2003: 374) mengatakan bahwa:

“Untuk menjadi efektif, sistem pengawasan harus memenuhi kriteria tertentu. Kriteria-kriteria utama adalah bahwa sistem seharusnya 1) mengawasi kegiatan-kegiatan yang benar, 2) tepat waktu, 3) dengan biaya yang efektif, 4) tepat akurat, dan 5) dapat diterima oleh yang bersangkutan. Semakin dipenuhinya kriteria-kriteria tersebut semakin efektif sistem pengawasan. Karakteristik-karakteristik pengawasan yang efektif dapat lebih diperinci sebagai berikut:

1. akurat. Informasi tentang pelaksanaan kegiatan harus akurat. Data yang tidak akurat dari sistem pengawasan dapat menyebabkan organisasi mengambil tindakan koreksi yang keliru atau bahkan menciptakan masalah yang sebenarnya tidak ada;
2. tepat waktu. Informasi harus dikumpulkan, disampaikan dan dievaluasi secepatnya bila kegiatan perbaikan harus dilakukan segera;
3. obyektif dan menyeluruh. Informasi harus mudah dipahami dan bersifat obyektif serta lengkap;
4. terpusat pada titik-titik pengawasan strategik. Sistem pengawasan harus memusatkan perhatian pada bidang-bidang dimana penyimpangan-penyimpangan dari standar paling sering terjadi atau yang akan mengakibatkan kerusakan paling fatal;
5. realistis secara ekonomis. Biaya pelaksanaan sistem pengawasan harus lebih rendah, atau paling tidak sama, dengan kegunaan yang diperoleh dari sistem tersebut;
6. realistis secara organisasional. Sistem pengawasan harus cocok atau harmonis dengan kenyataan-kenyataan organisasi;
7. terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi. Informasi pengawasan harus terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi, karena (1) setiap tahap dari proses pekerjaan dapat mempengaruhi sukses atau kegagalan keseluruhan operasi, dan (2) informasi pengawasan harus sampai pada seluruh personalia yang memerlukannya;
8. fleksibel. Pengawasan harus mempunyai fleksibilitas untuk memberikan tanggapan atau reaksi terhadap ancaman ataupun kesempatan dari lingkungan. Bersifat sebagai petunjuk dan operasional. Sistem pengawasan efektif harus menunjukkan, baik deteksi atau deviasi dari standar, tindakan koreksi apa yang seharusnya diambil; dan

10. diterima para anggota organisasi. Sistem pengawasan harus mampu mengarahkan pelaksanaan kerja para anggota organisasi dengan mendorong perasaan otonomi, tanggung jawab dan berprestasi.”

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pengawasan mempunyai beberapa karakteristik. Karakteristik ini dapat digunakan untuk melihat seperti apa sebenarnya pengawasan yang dapat dilakukan dan diterima semua pihak. Ini untuk mempermudah pelaksanaan pengawasan itu sendiri.

Menurut Sondang Siagian (2004: 259) mengemukakan teknik-teknik pengawasan yang dapat digunakan antara lain:

“Pengamatan langsung atau observasi oleh managemen untuk melihat sendiri bagaimana caranya para petugas operasional menyelenggarakan kegiatan dan menyelesaikan tugasnya, teknik ini dapat berakibat sangat positif dalam implementasi strategi dengan efisien dan efektif. Dikatakan demikian karena dengan pengamatan langsung berbagai manfaat dapat ditetik. seperti perolehan informasi *“on-the-spot”* bukan hanya tentang jalannya pelaksanaan berbagai kegiatan operasional, akan tetapi juga dengan demikian managemen dapat segera *“meluruskan”* tindakan para pelaksana apabila diperlukan dan manajemen langsung dapat memberikan pengarahan tentang cara bekerja yang benar. Di samping itu, dengan pengamatan langsung para bawahan akan merasa *“diperhatikan”* oleh pimpinannya sehingga dalam diri para bawahan tidak timbul kesan bahwa pimpinan *“iauh”* dan *“tidak teriakkau”* oleh para bawahan tersebut. Kelemahan dalam penggunaan teknik ini terutama terletak pada kenyataan bahwa waktu manajemen yang sangat berharga itu sebagian *“tersita”* untuk melakukan kegiatan pengawasan dalam bentuk ini.”

Berdasarkan pendapat di atas dapat diketahui manfaat-manfaat adanya pengamatan langsung yang dilakukan oleh pimpinan. Manfaat yang dapat diperoleh seperti pimpinan mendapatkan informasi secara langsung dari bawahannya dan langsung dapat memperbaiki kesalahan karyawannya yang melakukan kesalahan. Selain itu, karyawan merasa diperhatikan oleh pimpinan karena pimpinan turun langsung ke lapangan. Kelemahan dari metode ini seperti tersitanya waktu manajemen yang digunakan untuk melakukan pengawasan.

“Kedua: melalui laporan—baik lisan maupun tertulis—dari para penyelia yang sehari-hari mengawasi secara langsung kegiatan para bawahannya. Dalam semua organisasi, penyampaian laporan dari seseorang bawahan kepada atasannya merupakan hal yang bukan hanya biasa terjadi, akan tetapi merupakan keharusan. Dalam rangka pelaksanaan suatu strategi, laporan yang disampaikan oleh seorang bawahan kepada atasannya harus memenuhi berbagai persyaratan, seperti: penyampaian secara berkala, yang frekuensinya tergantung pada “kebiasaan” yang berlaku dalam organisasi, dalam format yang sudah ditentukan, mengandung informasi yang sifatnya kritical yang berarti tidak hanya menyajikan segi-segi positif dari pelaksanaan kegiatan operasional akan tetapi juga situasi negatif yang perlu segera mendapat perhatian manajemen. Ketiga: melalui penggunaan kuisisioner yang respondennya adalah para pelaksana kegiatan operasional. Penggunaan kuisisioner sangat bermanfaat apabila maksudnya adalah untuk menggali informasi tentang situasi nyata yang dihadapi “di lapangan” dari sejumlah besar tenaga pelaksana kegiatan operasional. Kiranya relevan untuk menambahkan bahwa ada kalanya manajemen “sering” menggunakan instrument ini dalam melakukan pengawasan, karena di samping memerlukan waktu yang tidak sedikit untuk menyusun berbagai pertanyaan yang dipandang relevan untuk ditanyakan, juga tidak jarang terjadi bahwa jumlah responden yang mengembalikan kuisisioner tidak cukup banyak sehingga informasi yang diperoleh hanya bersifat parsial yang ada kalanya kurang bermanfaat sebagai dasar untuk menarik kesimpulan tentang apakah strategi diimplementasikan dengan baik atau tidak.”

Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami bahwa laporan baik lisan maupun tertulis dapat memberikan manfaat seperti hal-hal positif dan negatif yang disampaikan dan dapat ditanggapi untuk perbaikan ke arah yang lebih baik.

Kuisisioner mempunyai manfaat untuk menggali informasi tentang situasi yang ada di lapangan. Namun, kuisisioner mempunyai kelemahan seperti memerlukan waktu untuk menyusun instrument pertanyaan dan karyawan tidak semuanya mengembalikan kuisisioner yang telah dibagi.

“Keempat: wawancara apabila diperlukan wawancara dengan para penyelenggara operasional berbagai kegiatan operasional pun dapat dilakukan dalam rangka pengawasan. Dalam wawancara harus terjamin kebebasan pihak yang diwawancarai untuk menyampaikan informasi, terutama informasi yang menyangkut masalah dan segi-segi negatif penyelenggaraan berbagai kegiatan operasional tanpa “dihantui” oleh ketakutan akan menerima “ganjaran”. Teknik mana yang dianggap paling efektif tergantung pada banyak faktor seperti, kejelasan rencana, target waktu yang menentukan batasan penyelesaian

tugas, dukungan dana, dukungan sarana dan prasarana, sifat dan bentuk penyeliaan dari para atasan langsung, standar mutu hasil pekerjaan, dan tingkat toleransi terhadap deviasi yang masih dapat diterima.”

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pimpinan dapat secara langsung berkomunikasi dengan karyawannya. Namun, karyawan kadangkala takut memberikan informasi kepada pimpinan apalagi tidak terjamin kebebasan dalam menjamin informasi tersebut.

Menurut Siagian (2008: 122) mengatakan bahwa:

“Penilaian terhadap kegiatan pengamatan pelaksanaan aktivitas yang sedang berjalan sangat penting. Penting karena penilaian atas sistem pengawasan yang dipergunakan akan memberikan bahan-bahan yang sangat berguna untuk:

- a. menemukan fakta bagaimana proses pengawasan itu dijalankan?
- b. tujuan sistem pengawasan itu dilaksanakan. Apakah untuk membimbing ataukah hanya sekedar alat untuk mencari-cari kelemahan dan kesalahan orang?, dan
- c. melihat apakah pengawasan itu menjadi faktor perangsang peningkatan produktivitas, atau menghalangi peningkatan produktivitas.”

Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami bahwa pengawasan juga perlu dilakukan penilaian. Hal ini untuk melihat proses pengawasan itu sendiri, pengawasan itu lebih mengarah kepada mencari kesalahan atau membimbing karyawan dan melihat pengaruhnya terhadap produktivitas.

Menurut Winardi (2000: 226-227) pengawasan berhubungan dengan persoalan-persoalan:

1. membandingkan kejadian-kejadian dengan rencana-rencana yang sebelumnya dibuat; dan
2. mengadakan koreksi-koreksi yang perlu dilakukan apabila kejadian-kejadian dalam kenyataan ternyata menyimpang daripada rencana-rencana.

Adapun faktor-faktor yang mengharuskan adanya pengawasan sebagai berikut:

1. sasaran-sasaran individual dan organisatorik biasanya berbeda; (maka dengan demikian diperlukan adanya pengawasan untuk memastikan bahwa

- anggota-anggota bekerja ke arah sasaran-sasaran organisatorik); dan
2. pengawasan diperlukan, disebabkan oleh karena terdapat adanya suatu keterlambatan antara waktu sasaran-sasaran dirumuskan dan sewaktu mereka direalisasi.

Berdasarkan pendapat di atas dapat dipahami bahwa pengawasan berhubungan dengan persoalan membandingkan rencana dengan kenyataan yang ada dan melakukan koreksi apabila terjadi penyimpangan. Selain itu, faktor yang mengharuskan adanya pengawasan yaitu perbedaan sasaran yang dimiliki oleh individu dengan organisasi serta keterlambatan waktu sasaran dirumuskan dengan waktu direalisasikan.

Payaman J. Simanjuntak dalam Rosmeri (2006: 36) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan yang sehubungan dengan kualitas dan kemampuan fisik karyawan yaitu: tingkat pengawasan, tingkat pendidikan, latihan-latihan dan motivasi kerja, serta mental dan kemampuan fisik karyawan. Apabila pengawasan yang dilakukan berkurang tentunya akan membuat karyawan dapat melakukan penyimpangan. Pengawasan yang berlebihan dapat juga mengakibatkan produktivitas menurun. Pengawasan perlu dilakukan secara seimbang.

3. Ketenangan dalam Bekerja

Dalam menyelesaikan pekerjaan kantor sehari-hari, ketenangan merupakan faktor kunci yang harus selalu diupayakan ada dalam diri setiap karyawan. Ketenangan seseorang tentu saja tidak hanya menyangkut ketenangan batin tapi ketenangan fisik juga tak kalah penting. Banyak karyawan yang sebelum memasuki kantor sudah was-was duluan. Hati deg-degan, jantung berdebar-debar dan perasaan seperti diburu-buru. Seperti ada yang mengejar-ngejar dari

belakang dan itu membuat orang jadi panik. Lebih-lebih, kalau sejak di perjalanan sudah ditelepon oleh bos untuk mengerjakan tugas. Terlepas dari situasi-situasi luar biasa yang harus dihadapi dengan kesiapsediaan dan persiapan khusus, bagaimana pun ketenangan merupakan suatu keadaan yang selalu diperlukan. Bekerja dengan tenang yang terjaga akan memberikan hasil yang lebih maksimal. Atau, dengan kata lain, ketenangan yang maksimal akan menghasilkan produktivitas yang tinggi. Oleh karenanya, senantiasa diperlukan karyawan-karyawan yang tenang, tidak gampang panik, dalam segala situasi dan kondisi. Untuk mencapai sikap tenang sebenarnya tidaklah sesulit yang dibayangkan.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa karyawan ada kalanya tidak tenang maupun tidak nyaman menghadapi pekerjaannya. Di sini dapat disebabkan oleh berbagai faktor yang tentunya perlu diatasi oleh karyawan itu sendiri. Berbagai faktor tersebut dapat berasal dari lingkungan kerjanya maupun ada masalah keluarga. Masalah-masalah yang dipunyai karyawan akan berpengaruh terhadap kinerjanya di perusahaan.

Ada beberapa hal yang dapat dilakukan untuk menjaga ketenangan di dalam melaksanakan pekerjaannya. Setiap individu bisa melakukannya dengan usaha-usaha kecil, namun efektif untuk membantu menenangkan diri setiap saat, sepanjang hari.

1. Memberi salam saat memasuki kantor.

Ucapkan assalamualaikum atau pun selamat pagi dengan tulus, sambil menebar pandangan ke seisi ruangan, menatap satu per satu teman-teman yang sudah lebih dulu hadir di kantor. Mereka akan bersautan menjawab salam dan itu akan memberikan efek kebersamaan yang kuat. Karyawan akan mendapatkan energi positif dari situ.

2. Menjaga sikap duduk yang tenang.

Sikap dan posisi duduk yang benar, dagu yang selalu mendongak, tubuh yang senantiasa tegap akan memberikan efek ketenangan pada keseluruhan fisik dan juga jiwa karyawan.

3. Adanya vas bunga dalam meja.

Hal ini akan membuat perasaan kita nyaman dan sejuk dalam menyelesaikan pekerjaan.

4. *Makan siang lebih awal.*

Dengan memajukan waktu makan siang sedikit lebih awal dari yang lain, karyawan bisa menikmati makan siang lebih santai, dan selesai juga lebih cepat sehingga memberikan ketenangan untuk menghadapi separo hari kerja yang masih harus dilewati.

5. *Selalu berpikir positif.*

Dalam setiap melakukan tugas yang diberikan oleh atasan, karyawan harus mempunyai pikiran positif bahwa tugas yang dilakukan akan memberi manfaat yang sebesar-besarnya. Walaupun tugas yang diberikan oleh pimpinan sangat sulit, karyawan tidak boleh mengeluh.

6. Jangan meributkan hal-hal kecil.

Apabila teman melakukan kesalahan kecil, karyawan tidak perlu meributkannya. Karena hal itu malah akan mengganggu pekerjaan karyawan sendiri. Oleh karena itu, abaikanlah hal-hal kecil yang tidak perlu diributkan.

Selain itu, meregangkan tubuh dirasakan perlu agar otot dan pikiran karyawan tidak penat. Setelah meregangkan tubuh karyawan akan merasa santai kembali dan pikiran menjadi tenang. Karyawan dapat melanjutkan pekerjaan dengan tenang. Selain itu, kembangkan rasa humor secukupnya agar dalam melaksanakan pekerjaan tidak terlalu stres.

Dalam melakukan pekerjaan karyawan harus bersikap mandiri dan tidak tergantung dengan orang lain. Dengan bersikap mandiri karyawan akan mengetahui bagaimana cara melaksanakan pekerjaannya sendiri. Sehingga tidak perlu menunggu saran dari orang lain untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Dalam dunia kerja dapat diketahui adanya persaingan yang tidak sehat diantara sesama rekan kerja. Sebagai karyawan tidak perlu melakukan hal-hal yang kurang baik untuk menaikkan posisi. Dengan adanya kerja keras dan menunjukkan hasil pekerjaan yang maksimal akan membuat pimpinan mengerti bagaimana kinerja karyawan sesungguhnya. Selain itu, karyawan jangan berburuk sangka terhadap orang lain apalagi rekan kerja di kantor. Hal ini akan mengganggu pekerjaan karyawan tentunya.

Apabila karyawan sudah mengambil keputusan dalam pekerjaan jangan pernah berpikir untuk menyesalinya. Saat mengambil keputusan tentunya sudah memikirkan akibat baik dan buruk yang akan diterima. Apabila keputusan itu salah, karyawan dapat mempelajarinya kenapa hal ini dapat terjadi. Apabila dalam lingkungan pekerjaan karyawan merasa dirugikan oleh sesama karyawan janganlah merasa dendam karena hal itu justru akan mengganggu konsentrasi dalam bekerja.

Dalam bekerja sikap yang perlu diperhatikan adalah sikap siap sedia yaitu tidak terburu-buru dalam melakukan sesuatu. Pekerjaan yang diselesaikan terburu-buru tentunya tidak akan mendapat hasil yang maksimal. Oleh karena itu, karyawan perlu mengatur waktu sebaik mungkin agar pekerjaan terjadwal dengan baik. Hal ini tentunya akan membuat karyawan merasa nyaman dan tenang karena segala hal yang akan dilakukan sudah terjadwal dengan baik.

Menurut I Nyoman Sugiarta (2010: 3) mengemukakan adanya suasana yang terlindungi/ketenangan dalam bekerja akan memberi pengaruh yang cukup luas terhadap produktivitas. Hal ini tentu berkaitan dengan usaha untuk menghasilkan suatu barang. Dengan adanya ketenangan di dalam diri seseorang akan membuat produktivitas dalam perusahaan menjadi meningkat. Berbeda dengan karyawan yang merasa tidak tenang dalam melakukan pekerjaannya. Dia akan selalu merasa gelisah dan tidak konsentrasi dalam menyelesaikan pekerjaannya.

4. Ketekunan

Ketekunan terhadap keberhasilan hampir sama pentingnya dengan bensin terhadap kegiatan mengendarai mobil. Tanpa ketekunan, mobil bahkan tak

akan mampu dihidupkan. Seseorang yang pintar dapat dikalahkan oleh orang yang tekun. Oleh karena itu, ketekunan perlu dipupuk sedini mungkin agar menjadi kebiasaan dalam diri yang nantinya akan berguna bagi kehidupan di masa yang akan datang. Ketekunan menjadi modal yang sangat penting dalam menjalankan kehidupan, baik dari menuntut ilmu ataupun menyelesaikan pekerjaan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa ketekunan merupakan hal yang penting dalam melakukan segala sesuatu hal. Setiap orang yang malas tentunya tidak akan menghasilkan apa-apa. Kemalasan tentunya akan membawa kemunduran bagi diri sendiri. Berbeda dengan ketekunan yang akan membuat seseorang untuk terus maju dan tidak pernah bosan untuk terus belajar dan mempelajari hal-hal baru dalam kehidupan.

Lawan kata dari ketekunan adalah menunda-nunda. Ketekunan berarti pantang mundur. Menunda-nunda biasanya tak pernah mulai, meskipun ketidakmampuan menyelesaikan sesuatu juga merupakan satu bentuk dari menunda-nunda. Ini melibatkan dua prinsip yang sangat kuat sehingga mendorong produktivitas dan ketekunan, bukan sikap pasif dan menunda-nunda.

Menurut Jim Rohn (2010: 1) ada beberapa prinsip yang perlu diterapkan dalam usaha untuk menunda-nunda kebiasaan: "Prinsip pertama adalah: uraikan/jabarkan. Kedua adalah tuliskan/catatlah."

Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami, tak peduli apa yang hendak dicapai, kunci dari prestasi adalah kemampuan menjabarkan tugas-tugas menjadi

bagian-bagian yang dapat ditangani serta menyelesaikannya satu persatu.

Fokuskan untuk menyelesaikan apa yang ada tepat di depan mata saat ini.

Ganti pandangan/visi negatif tentang masa depan dengan berpikir positif nyata dan riil. Itu pertama kali teknik untuk mengakhiri kebiasaan menunda-nunda.

Teknik kedua untuk mengalahkan kebiasaan menunda-nunda adalah catatlah/tuliskan. Dapat diketahui betapa pentingnya menulis buat menetapkan satu tujuan. Sebagai ganti dari memfokuskan diri ke masa depan perlu dituliskan tentang masa sekarang yang di alami setiap hari. Sebagai ganti dari penjabaran tentang hal-hal yang ingin dilakukan atau tempat-tempat yang ingin dikunjungi, dapat dijabarkan apa yang sebenarnya dilakukan terhadap waktu, dan akan tetap membuat catatan atas tempat-tempat yang memang dikunjungi. Dengan kata lain perlu dibuat catatan harian kegiatan. Segala hal yang menghalangi jalan menuju tercapainya tujuan perlu diatasi. Buat kebanyakan orang, hal itu seperti terencana begitu saja, dan barangkali secara tidak sadar memang telah direncanakan. Hal yang luar biasa dari mengisi catatan harian adalah catatan itu menunjukkan segalanya dengan nyata.

Ketekunan adalah upaya bersinambung untuk mencapai tujuan tertentu tanpa mudah menyerah hingga meraih keberhasilan (Ranjit Singh Malhi, *Enhancing Personal Quality*, 2005). Dengan kata lain, Denis Watley dalam Malhi, menyebutkan, "Ketekunan tetap berlangsung walau adanya rintangan yang menghadang, dan mengetahui apa yang dilakukan adalah benar." Ketekunan sering juga digambarkan sebagai keberhasilan seseorang melakukan sesuatu melalui percobaan dan kesalahan yang di alaminya. Semacam bentuk keuletan bekerja.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa ketekunan berarti tidak mudah putus asa terhadap rintangan yang menghadang di depan mata. Oleh karena itu, seseorang karyawan perlu terus berusaha dan bersabar apabila menemui kesulitan dalam menghadapi suatu masalah. Di dunia ini, manusia pasti sering menemui aral melintang. Oleh karena itu, manusia tidak boleh berputus asa dalam kehidupan. Karyawan harus terus maju untuk mencapai apa yang diinginkan. Tentunya dengan menggunakan cara-cara yang benar menurut peraturan masyarakat.

Tak ada sesuatu pun yang bernilai dapat diraih tanpa adanya dorongan untuk memulainya. Untuk itu, ketekunan menjadi syarat utamanya. Tidak jarang seseorang yang memiliki kecerdasan intelektual dan bakat tinggi gagal mencapai kinerja tinggi karena kurangnya keuletan. Sebaliknya, seseorang yang menjadi pemenang umumnya orang biasa namun dengan ketekunan luar biasa. Orang yang berkeinginan kuat untuk mengerjakan apapun akan mampu mencapai tujuannya. Kedudukan ketekunan menjadi sangat penting. Menurut Calvin Coolidge dalam Malhi. "Tak ada sifat di dunia ini yang bisa menyamakan kedudukan ketekunan. Bukan bakat, bukan genius, dan bukan pendidikan. Semakin tinggi potensi tersebut ditambah dengan ketekunan luar biasa maka hasilnya pun akan luar biasa."

Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami bahwa ketekunan membutuhkan dorongan dari dalam diri seseorang, tanpa adanya ketekunan takkan ada manusia yang berhasil. Berbeda dengan orang yang merasa puas hanya dengan apa yang telah dicapainya padahal seseorang tersebut bisa mendapatkan lebih baik lagi asalkan tekun dan berusaha lebih keras lagi. Seseorang yang

mempunyai kemampuan biasa-biasa saja dapat lebih maju daripada orang yang pintar apabila tekun mempelajari sesuatu dan tidak mudah menyerah.

Untuk memelihara ketekunan maka beberapa hal yang dapat dilakukan adalah praktekkan ucapan positif sesering mungkin, kemudian bertindaklah secara nyata dengan segera, selalu mengingatkan diri tentang apa yang ingin dituju dari hidup, laksanakan rencana kegiatan sehari-hari, tanpa menunda dan mulailah dari prioritas utama, berhubunganlah secara aktif dengan para teman yang mendukung kegiatan, tidak mudah menyerah hingga meraih tujuan, pandanglah kegagalan itu merupakan pengalaman yang berharga, siap-siaplah mengalami situasi yang tidak diharapkan, dan jangan lupa membaca beragam referensi yang berkaitan dengan kisah orang-orang sukses karena ketekunan kerjanya yang tinggi.

Keberhasilan bukan sesuatu yang turun begitu saja. Bila merasa yakin pada tujuan dan jalan yang akan diambil, maka karyawan harus memiliki ketekunan untuk tetap berusaha. Ketekunan adalah kemampuan untuk bertahan di tengah tekanan dan kesulitan. Karyawan harus tetap mengambil langkah selanjutnya. Sebagai karyawan jangan hanya berhenti di langkah pertama. Seseorang yang semakin jauh berjalan, semakin banyak rintangan yang menghadang.

Apapun yang dilakukan, jangan sampai kehilangan ketekunan. Ketekunan adalah daya tahan. Pepatah mengatakan bahwa ribuan kilometer langkah dimulai dengan satu langkah. Sebuah langkah besar sebenarnya terdiri dari banyak langkah-langkah kecil. Dan langkah pertama keberhasilan harus dimulai dari rumah. Rumah yang paling baik adalah hati. Itulah sebaik-baiknya tempat untuk memulai dan untuk kembali. Seseorang untuk memulai kemajuan

perlu dengan memajukan hati, kemudian pikiran dan usaha-usaha. Ketekunan hadir bila apa yang dilakukan benar-benar berasal dari hati. Mungkin ini adalah hasil dari sebuah ketekunan untuk terus berusaha dan jangan hanya berhenti di langkah pertama. Ketekunan, memiliki arti: bekerja secara keras dan tulus. Jadi karya dan cipta dengan ketekunan adalah bekerja secara keras dan tulus untuk suatu karya dan cipta, bukan sekedar bekerja.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa ketekunan perlu diawali dari sebuah langkah kecil. Selain itu, karyawan perlu memelihara ketekunan agar tetap seimbang dan tidak naik turun dalam kehidupan. Oleh karena itu, karyawan perlu memompa ketekunan yang ada dalam diri agar tidak hilang. Bahkan diharapkan ketekunan setiap hari semakin bertambah.

Maxwell dalam Kusuma (2004: 1) mengatakan bahwa ketekunan yang dimiliki oleh seseorang akan memberinya daya tahan. Daya tahan tersebut akan membuka kesempatan baginya untuk meraih kesuksesan dalam hidup.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat dipahami bahwa seseorang yang tekun akan lebih mempunyai daya tahan dalam kehidupan. Orang tersebut dapat bertahan dari segala rintangan yang ada. Berbeda dengan orang yang tidak tekun yang biasanya langsung menyerah begitu mendapat kesulitan kecil.

Stoltz (2005: 1) mengajukan beberapa faktor yang diperlukan untuk mengubah kegagalan menjadi suatu peluang yaitu daya saing, produktivitas, kreativitas, motivasi, mengambil risiko, ketekunan, belajar, merangkul perubahan, dan keuletan. Ditambahkan juga bahwa dalam menghadapi setiap kesulitan, kesedihan serta kegagalan hidup maka yang diperlukan adalah sikap tahan banting dan keuletan.

Berdasarkan pendapat di atas dapat diketahui banyaknya faktor yang dapat merubah kegagalan menjadi sebuah peluang. Oleh karena itu, karyawan tidak

boleh menyerah begitu saja apabila menemui kegagalan. Faktor-faktor itu antara lain yaitu daya saing, produktivitas, kreativitas, motivasi, mengambil resiko, ketekunan, belajar, merangkul perubahan, dan keuletan serta sikap tahan banting.

Ketekunan dalam menjalani kehidupan ini yang harus terus dilakukan dalam setiap kesempatan dan dapat dipastikan bahwa segala apa yang dilakukan adalah untuk mempertahankan kehidupan, kemampuan bertahan setiap orang dapat dilihat dari ketekunannya dalam menjalani kehidupan. Kemampuan bertahan dalam menjalani kehidupan sangat dibutuhkan setiap orang, setiap melakukan pekerjaan ketekunan akan banyak membantu dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang diberikan, dengan demikian orang tersebut dapat segera menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

Komitmen dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu adalah wujud dari ketekunan dalam mengerjakan segala sesuatu, dan untuk mempertahankannya lakukan sesegera mungkin, jangan suka menunda-nunda waktu, semakin ditunda akan semakin hilang kesempatan, ini manfaat ketekunan dalam melakukan pekerjaan. Lebih banyak orang yang berhasil berkat ketekunannya dan membuat mereka tetap bertahan dalam menjalankan kehidupan.

Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami bahwa komitmen dalam diri yang akan membuat berhasil dengan tekun melakukan pekerjaan serta tidak mudah menyerah dalam menghadapi masalah dalam menyelesaikan pekerjaan.

Dengan adanya komitmen karyawan mempunyai landasan untuk terus bergerak maju.

Persaingan dunia usaha yang semakin meningkat, menuntut perusahaan-perusahaan terus membenahi diri dengan meningkatkan mutu dan kualitas *output* dari perusahaan itu, cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan *output* adalah dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia di perusahaan itu sendiri. Salah satu aspek penting dalam sumber daya manusia adalah semangat kerja. Pada dunia kerja, semangat kerja sangat penting mengingat hal tersebut dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Kebosanan kerja bisa terjadi bukan saja pada pekerja di tingkat bawah (*frontliner*) tetapi juga bisa melanda para pekerja di tingkat atas (*managerial level*). Oleh karena itu, banyak perusahaan yang melakukan berbagai upaya pencegahan.

Kossen dalam Kurniawati (2002: 2) mengemukakan bahwa:

“Sikap karyawan yang berkaitan dengan kondisi semangat kerjanya dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti: organisasi itu sendiri, aktivitas-aktivitas kerja karyawan itu sendiri, sifat dari pekerjaan, teman-teman sejawat, pimpinan mereka, konsep diri, dan pemenuhan kebutuhan-kebutuhan mereka.”

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa banyak faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja. Semangat kerja ini sangat diperlukan bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Apabila karyawan merasa nyaman dengan tempat bekerja tentunya akan membuat karyawan tersebut lebih senang dalam menggeluti pekerjaannya. Selain itu, lingkungan teman sejawat yang menyenangkan akan memberi suasana tersendiri di dalam pekerjaan. Pimpinan perusahaan yang baik dan mengerti akan kebutuhan

karyawan tentunya akan membuat karyawan merasa betah berada di dalam lingkungan perusahaan itu sendiri.

Sedangkan menurut Flippo dalam Kurniawati (2002: 2) mengemukakan bahwa. "Faktor-faktor yang sangat berpengaruh terhadap tinggi rendahnya semangat kerja, antara lain: upah kerja, keamanan kerja, kondisi fisik kerja, penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan, pimpinan yang mampu dan adil, kesempatan untuk maju dan mengembangkan diri, kecocokan dan keserasian dengan rekan kerja, keuntungan baik fisik maupun psikis, status sosial yang diterima karyawan dan kegiatan yang bermanfaat bagi karyawan."

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan faktor-faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya semangat kerja. Apabila karyawan tidak mempunyai semangat kerja tentunya karyawan tidak akan mempunyai ketekunan. Hal ini tentunya akan membuat kinerja karyawan semakin menurun. Ini akan berakibat kurang baik bagi kemajuan perusahaan. Semangat kerja sangat penting dalam segala aktivitas kerja, bahkan semangat kerja akan menentukan lancar-tidaknya atau berkembang-tidaknya suatu perusahaan. Oleh sebab itu, setiap organisasi kerja atau perusahaan harus menjaga agar semangat kerja itu tetap tinggi. Namun, hal tersebut bukan merupakan hal yang mudah untuk dilakukan karena banyak faktor yang berpengaruh terhadap kondisi semangat kerja.

Berdasarkan dua pendapat Kossen dan Flippo di atas menunjukkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja beragam mulai dari faktor dalam organisasi, aspek psikologis individu, interaksi dan komunikasi dengan rekan sekerja, atasan, serta aspek dari pekerjaan itu sendiri, seperti beban kerja dan gaji yang diberikan pada karyawan.

Seorang karyawan yang memiliki semangat kerja yang baik tentunya akan memberikan sikap yang positif seperti kesetiaan, kegembiraan, kerja sama, kebanggaan dalam pekerjaan dan ketaatan dalam kewajiban. Berbeda dengan karyawan yang memiliki semangat kerja yang rendah karena karyawan tersebut cenderung menunjukkan sikap yang negatif seperti suka membantah, merasa gelisah dalam bekerja dan merasa tidak nyaman.

Hampir sama dengan semangat kerja, karyawan juga mengenal adanya motivasi kerja. Jika motivasi kerja kurang bisa jadi hasil kerjanya kurang juga karena motivasi yang kurang dari lingkungan di sekitar yang tidak mendukung untuk kerja yang produktif sehingga badan terasa selalu tidak ada energi. Motivasi kerja dapat timbul juga dari pengalaman atau kegagalan karena pengalaman itu adalah guru yang terbaik. Jika karyawan mengalami kegagalan dalam kerja, ada baiknya mengevaluasi kerja itu, pacu semangat agar bisa sukses dengan kerja yang produktif.

Jika seseorang semakin percaya kepada dirinya sendiri, maka orang tersebut bisa bertindak dengan semakin tekun. Demikian juga jika seseorang kelihatan tetap tekun dalam tindakan meraih keinginannya, bisa diartikan bahwa orang itu sangat percaya pada dirinya sendiri.

Betapa banyak dalam hidup keputusan yang harus dibuat dan betapa banyak pula masalah yang harus dihadapi dalam hidup ini. Sadar ataupun tidak segalanya harus dijalani dan akhirnya menjadi rutinitas sehari-hari. Hanya saja kadangkala banyak diantara karyawan yang tak berani menanggung resiko untuk mengambil suatu keputusan sehingga akhirnya banyak sekali keputusan dari karyawan yang menggantung sampai dengan saat ini. Mungkin juga

banyak sekali masalah yang seharusnya terpecahkan, hingga saat ini pun masih mengganjal di hati karena karyawan merasa tak mampu memecahkannya.

Padahal kemampuan intelektual seseorang dapat tercermin dari kemampuan dan kebijakannya dalam memecahkan masalah. Dalam banyak kasus, seorang pimpinan muncul karena kemampuan serta kepiawaiannya dalam memecahkan persoalan. Dalam keseharian diri karyawan, sering kali dihadapkan dalam berbagai masalah yang memerlukan keputusan dalam pemecahannya. Ini adalah suatu kesempatan. Melatih kemampuan memecahkan masalah dan keberanian mengambil keputusan merupakan modal yang baik untuk menghadapi segala persoalan kehidupan seseorang.

Pengambilan keputusan adalah saat di mana pikiran memutuskan sesuatu dan meski pada akhirnya tidak membuat keputusan, berarti telah mengambil keputusan yaitu tidak mengambil keputusan. Penyebab karyawan harus membuat suatu keputusan adalah karena karyawan selalu dihadapkan pada perubahan, sehingga (a) dituntut untuk memberi respon terhadap perubahan itu, atau (b) memprakarsai perubahan itu. Dan, harus dipahami bahwasanya perubahan selalu terjadi pada lingkungan pribadi, lingkungan sosial, perkembangan bisnis, dan lain sebagainya.

Secara sederhana pengambilan keputusan secara sistematis dapat digambarkan sebagai berikut: Pertama karyawan mengidentifikasi situasinya, batasan dan kendalanya, selanjutnya dianalisa situasi tersebut untuk membuatnya masuk akal dan untuk mengupas penyebab-penyebabnya. Hal ini memungkinkan karyawan untuk mengidentifikasi adanya beberapa alternatif dalam tindakan atau solusinya.

Menurut Bambang Purnomo (2010: 1) masih ada cara lain yang lebih detail dalam mengambil keputusan, yaitu dengan tujuh tahap.

Syarat dalam pendekatan sistematis ini sebagai berikut.

1. Menggunakan serangkaian tahapan yang jelas dalam menentukan pilihan.
2. Sadar akan adanya proses dan metode.
3. Memberikan alasan pada solusi dengan menggunakan metode.
4. Mengenali adanya hambatan sejak awal proses.
5. Membuang alternatif setelah melakukan pertimbangan dengan hati-hati.
6. Tetap dapat memperbaiki situasi keputusan akibat keputusan itu sendiri.
7. Menyelidiki secara sistematis untuk mendapatkan informasi ekstra.

Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami bahwa ada beberapa langkah dalam mengambil keputusan. Jadi karyawan tidak dapat sembarangan dalam proses pengambilan keputusan. Beberapa langkah tersebut seperti menggunakan tahapan-tahapan dalam menentukan pilihan. Sadar dengan apa yang akan diambil. Mempunyai alasan-alasan mengapa mengambil keputusan tersebut. Serta karyawan mengetahui adanya hambatan-hambatan yang akan terjadi dan kemudian membuang alternatif solusi yang dirasakan kurang diperlukan. Setelah itu, karyawan menyadari akibat dari keputusan yang diambil tersebut.

Menurut Bambang Purnomo (2010: 1) mengatakan bahwa pola pendekatan secara sistematis ini tidaklah menjadi hal yang mutlak karena masih ada satu pendekatan lagi, yaitu pendekatan intuitif, yang berarti bahwa karyawan harus:

1. menyimpan dalam hati seluruh situasi keputusan, menghindari fokus yang berlebihan pada hal yang spesifik;

2. mendefinisi ulang masalah atau keputusan;
3. menilai keputusan dari hasilnya;
4. berkesinambungan mempertimbangkan berbagai alternatif dan pilihan;
5. mencari dan membuang alternatif secara cepat;
6. melompat dari langkah yang satu ke langkah yang lain di dalam analisa, kemudian kembali lagi; dan
7. berpengalaman lama dalam bidangnya.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa seseorang sebagai karyawan perlu mengambil keputusan dalam memecahkan masalahnya.

Biasanya banyak karyawan yang tidak berani mengambil keputusan karena takut dengan resiko yang diambil sehingga akhirnya yang mengambil keputusan adalah atasannya. Sebagai seorang karyawan dituntut untuk bersikap kreatif dalam pengambilan keputusan dan berani bertanggung jawab terhadap keputusan yang diambil.

Menurut Iwan dan Putra (2010: 1). "Ketekunan bukan saja mencerminkan keyakinan dan harapan, namun juga sumber dari produktivitas kerja."

Keyakinan dan harapan yang dipunyai tentunya tidak datang dengan sendirinya diperlukan proses yang cukup panjang untuk mempunyai keyakinan dan harapan tersebut. Dengan adanya ketekunan dalam menyelesaikan sesuatu, diharapkan dapat memberikan hasil maksimal dari apa yang diharapkan. Ketekunan dapat berarti juga tidak mudah menyerah apabila gagal di langkah pertama.

5. Penelitian yang Relevan.

Studi atau penelitian yang sejenis dengan pokok masalah yang dihadapkan dalam skripsi ini telah banyak dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu. Oleh karena itu, pada bagian ini dilengkapi beberapa hasil penelitian yang ada kaitannya dengan pokok masalah ini, antara lain:

Tabel 3. Hasil Penelitian yang Relevan

Tahun	Nama/ NPM	Judul Skripsi	Kesimpulan
2006	Rosmeri Yanti	Pengaruh Pengawasan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT Budi Acid Jaya di Kecamatan Labuhan Ratu Kabupaten Lampung Timur.	Ada Pengaruh Pengawasan dengan Produktivitas Kerja Karyawan pada PT BudiAcid Jaya Labuhan Ratu dengan diperoleh $r_{hitung} > r_{tabel}$ yaitu $0,539 > 0,325$
2008	Zulkifli Nurdin	Pengaruh Pengawasan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT Gramedia Asri Media Cabang Bandar Lampung	Ada Pengaruh Pengawasan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT

			<p>Gramedia Asri Media Cabang Bandar Lampung dengan diperoleh $F_{hitung} > F_{tabel}$ yaitu $8,45 > 1,67$</p>
2006	Gesang Bayu Winingsih	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Pemasaran pada PT Asuransi Jiwasraya (Persero) di Bandar Lampung.	<p>Ada Pengaruh Budaya Organisasi dengan Produktivitas Kerja Karyawan pada PT Asuransi Jiwasraya (Persero) di Bandar Lampung dengan diperoleh $r_{hitung} > r_{tabel}$ yaitu $0,575 > 0,254$</p>
2006	Mira Mutiara	Hubungan Budaya Organisasi dengan Produktivitas Kerja Karyawan pada PT Semen Baturaja (Persero) Pabrik Panjang Bandar Lampung.	<p>Ada Hubungan Budaya Organisasi dengan Produktivitas Kerja Karyawan pada PT Semen Baturaja (Persero) Pabrik Panjang Bandar Lampung dengan diperoleh $r_{hitung} > r_{tabel}$ yaitu $0,783 > 0,329$</p>

B. Kerangka Pikir

Fungsi terakhir dari manajemen yang seharusnya dilakukan oleh manajer adalah pengawasan. Fungsi ini berhubungan dengan masalah menyelamatkan jalannya perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pengawasan secara umum dapat diartikan sebagai proses yang dilakukan oleh pihak manajemen untuk melihat apakah yang telah terjadi sesuai dengan apa yang telah direncanakan, maka diadakan penyesuaian-penyesuaian yang perlu dilakukan.

Ada beberapa karakteristik dari usaha pengawasan, yaitu:

1. bahwa jenis pengawasan yang digunakan harus sesuai dengan kegiatan yang bersangkutan. Luas kegiatan operasional dan lokasinya di dalam organisasi merupakan faktor-faktor yang paling penting;
2. penyimpangan yang perlu dikoreksi harus segera diidentifikasi; dan
3. pengawasan harus dikaitkan dengan pola organisasi, sehingga memudahkan pembagian tanggung jawab untuk mengawasi orang-orang yang diberi tugas untuk melakukan kegiatan. Pengawasan membantu mengidentifikasi problema-problema manajemen. Usaha-usaha untuk mengidentifikasi problema-problema tersebut adalah tugas bagi pemimpin.

Hubungan antara pengawasan dengan produktivitas keduanya tidak dapat dipisahkan. Secara filosofi produktivitas mengandung pandangan dan sikap mental yang selalu berusaha untuk meningkatkan mutu kehidupan, keadaan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan mutu kehidupan besok harus lebih baik dari hari ini.

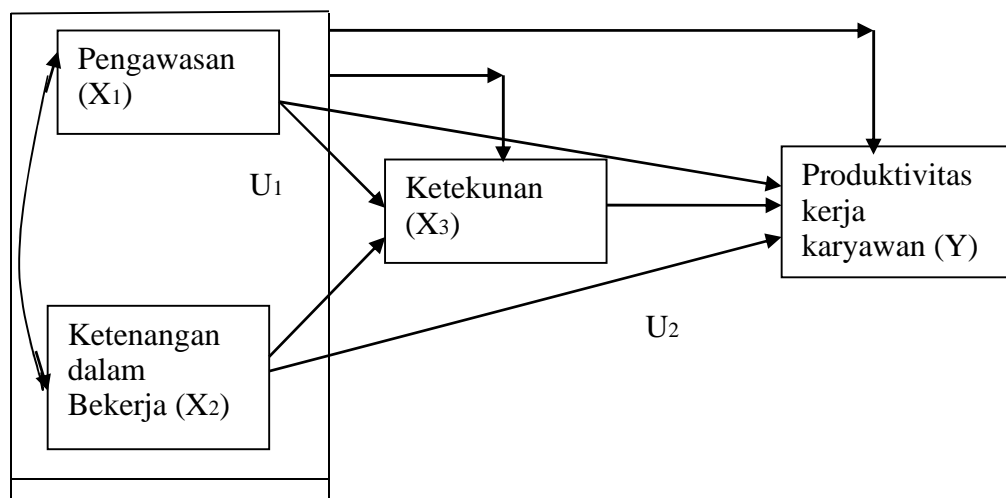
Dalam melaksanakan pekerjaannya karyawan memerlukan ketenangan baik fisik maupun batin. Apabila karyawan merasa terganggu dengan lingkungan sekitar tempat bekerja tentunya membuat karyawan tersebut tidak optimal dalam bekerja. Selain itu, adanya pikiran yang mengganggu dalam keluarga seperti masalah keluarga ataupun masalah lainnya tentunya akan membuat karyawan tersebut menjadi kurang fokus atau konsentrasi dalam menyelesaikan pekerjaannya. Tentunya hal ini akan membuat pekerjaan menjadi tertunda dan tidak selesai tepat waktu. Oleh karena itu, ketenangan dalam bekerja memberikan pengaruh yang cukup luas dalam produktivitas.

Seseorang yang tekun suatu saat pasti dapat mencapai apa yang diinginkan begitu juga dengan karyawan dalam melakukan tugasnya perlu adanya ketekunan dan semangat kerja dalam menyelesaikan tugasnya. Kemampuan karyawan dalam memecahkan masalah dan pantang menyerah sangat diperlukan. Sebagai karyawan tentunya dituntut untuk terus mengembangkan dirinya supaya menjadi manusia yang lebih baik dalam menyelesaikan pekerjaannya. Karyawan dituntut untuk mampu memecahkan masalah pekerjaan dengan baik. Selain itu karyawan harus pintar memompakan semangat kerjanya agar tidak jenuh melakukan pekerjaan yang sama setiap harinya. Ketekunan sangat berkaitan dengan produktivitas karena ketekunan merupakan sumber produktivitas.

Pengawasan dan ketenangan dalam bekerja juga dapat mempengaruhi ketekunan yang dimiliki oleh karyawan. Sebenarnya karyawan yang tekun tanpa pengawasan dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Karyawan mempunyai semangat dalam dirinya untuk melakukan pekerjaannya dengan

baik. Seseorang yang tenang dalam bekerja akan membuat dirinya tekun dengan pekerjaan yang digelutinya.

Berdasarkan uraian di atas, maka kerangka pikir pada penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



Keterangan:

Garis dengan dua anak panah yang menghubungkan antara X₁ dan X₂, dalam *Path Analysis* bukan menunjukkan adanya hubungan, tetapi sebagai syarat analisis, bahwa keduanya harus independen/tidak ada hubungan antar x yang signifikan (Imam Ghazali, 2005, *Structure Equation Modelling*, Semarang: Undip Press)

C. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pikir di atas, maka hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini sebagai berikut.

1. Ada pengaruh pengawasan terhadap ketekunan karyawan pada PT Florindo Makmur Lampung Tengah.
2. Ada pengaruh ketenangan dalam bekerja terhadap ketekunan karyawan pada

PT Florindo Makmur Lampung Tengah.

3. Ada pengaruh ketekunan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT Florindo Makmur Lampung Tengah.
4. Ada pengaruh pengawasan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT Florindo Makmur Lampung Tengah.
5. Ada pengaruh ketenangan dalam bekerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT Florindo Makmur Lampung Tengah.
6. Ada pengaruh pengawasan terhadap produktivitas kerja karyawan melalui ketekunan karyawan pada PT Florindo Makmur Lampung Tengah.
7. Ada pengaruh ketenangan dalam bekerja terhadap produktivitas kerja karyawan melalui ketekunan karyawan pada PT Florindo Makmur Lampung Tengah.
8. Ada pengaruh pengawasan dan ketenangan dalam bekerja secara bersama-sama terhadap ketekunan karyawan pada PT Florindo Makmur Lampung Tengah.
9. Ada pengaruh pengawasan dan ketenangan dalam bekerja secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT Florindo Makmur Lampung Tengah.