

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dalam mencapai tujuannya tidak terlepas dari sumber daya manusia yang dimiliki, karena sumber daya manusia yang akan mengatur dan mengelola sumber daya lain yang dimiliki organisasi untuk membantu mewujudkan tujuan organisasi itu sendiri. Sehingga organisasi maupun lembaga harus memiliki sumber daya manusia yang berkompeten dan memiliki tingkat kinerja yang tinggi dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan oleh organisasi.

Hal ini didukung pendapat Hasibuan (2013:10) menyatakan bahwa manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap organisasi. Sebaik baiknya program yang dibuat oleh perusahaan akan sulit untuk dapat dijalankan tanpa peran aktif karyawan yang dimiliki perusahaan tersebut. Tidak bisa dipungkiri untuk mencapai produktivitas yang tinggi dalam perusahaan juga harus dilihat bagaimana kinerja karyawan dalam perusahaan tersebut. Kinerja merupakan wujud nyata suatu prestasi karyawan yang harus ditampilkan semua orang dalam bekerja di dalam suatu perusahaan. Kinerja karyawan adalah hal yang sangat penting karena kinerja merupakan upaya suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Kinerja perusahaan merupakan bagian penting dalam pengukuran keberhasilan sebuah perusahaan. Menurut Sutrisno (2010) kinerja adalah hasil kerja karyawan yang dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan

kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Mangkunegara (2015) mengemukakan bahwa istilah kinerja dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Sedangkan menurut Siswanto (2015:11) kinerja berasal dari kata *job performance* yang berarti prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Jika karyawan bekerja dengan maksimal dan melaksanakan sesuai prosedur yang berlaku, maka hasil kerja atau kinerjanya pun baik. Begitu pula sebaliknya apabila pegawai bekerja kurang maksimal maka kinerja perusahaan menurun. Untuk mengetahui apakah kinerja perusahaan baik atau buruk perusahaan wajib melakukan pengukuran kinerja pegawai secara periodik dan berkelanjutan demi tercapainya tujuan perusahaan.

Demikian juga halnya yang terjadi pada PT. PLN (Persero) Distribusi Bali cabang Denpasar yang merupakan salah satu perusahaan yang mengelola jasa keuangan tidak luput dalam menjalankan aktivitasnya melayani masyarakat sekitarnya, sering mengalami kendala-kendala yang berkaitan dengan kompetensi, pengawasan, keselamatan dan kesehatan kerja dan kinerja karyawan.

PLN (Persero) Distribusi Bali cabang Denpasar sebagai bagian dari perusahaan BUMN di Indonesia yang bertugas menyuplai serta mengatur pasokan listrik di wilayah Bali. Perusahaan ini pun merupakan satu-satunya perusahaan milik pemerintah yang melayani jasa kelistrikan, oleh sebab itu PT.

PLN (Persero) Distribusi Bali cabang Denpasar selalu berupaya untuk meningkatkan produktivitas pelayanannya dalam penyediaan listrik.

Robbins (2016) menyatakan bahwa terdapat beberapa indikator untuk mengukur kinerja pegawai seperti kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian dan komitmen kerja. Masalah kinerja karyawan pada PT. PLN (persero) Distribusi Bali cabang Denpasar dapat dilihat dari data mengenai target dan realisasi penjualan KWH. Data target dan realisasi penjualan KWH dapat disajikan pada Tabel 1.1

Tabel 1.1
Target Dan Realisasi Penjualan KWH Pada PT. PLN (Persero) Distribusi Bali Cabang Denpasar Tahun 2020

No	Bulan	Target	Realisasi	Persentase
1	Januari	4.000.000.000	3.471.333.522	86%
2	Februari	4.000.000.000	2.884.796.040	72%
3	Maret	4.000.000.000	2.929.871.684	73%
4	April	4.000.000.000	2.930.086.362	73%
5	Mei	4.000.000.000	3.137.230.000	78%
6	Juni	4.000.000.000	3.059.395.112	76%
7	Juli	4.000.000.000	3.256.720.000	81%
8	Agustus	4.000.000.000	2.762.260.610	69%
9	September	4.000.000.000	2.688.799.253	67%
10	Oktober	4.000.000.000	3.020.808.541	75%
11	November	4.000.000.000	3.179.602.437	79%
12	Desember	4.000.000.000	2.578.649.685	64%
Jumlah		48.000.000.000	35.799.553.246	89%

Sumber : PT. PLN (persero) Distribusi Bali cabang Denpasar 2020

Dari data table 1.1 diatas dapat diperboleh informasi bahwa target dan realisasi dari PT. PLN (Perdero) Distribusi Bali Cabang Denpasar mengalami penurunan pada tahun 2020 yang dimana rata-rata target yang terealisasi

sebesar 35.799.553.246 atau 89%. Dapat dilihat pada bulan januari target yang terealisasi sebesar 3.471.333.522 atau 86%, sedangkan pada bulan desember target yang terealisasi sebesar 2.578.649.685 atau 64%. Penurunan yang terjadi pada bulan januari sampai desember 2020 adalah 89%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan belum terealisasi dengan maksimal. Fenomena di atas merupakan fenomena kinerja dan merupakan fenomena utama. Kondisi ini diprediksi disebabkan oleh berbagai faktor diantaranya pengaruhnya kompetensi terhadap kinerja karyawan, pengawasan yang kurang baik, dan kurangnya memperhatikan keselamatan dan kesehatan kerja terhadap karyawan.

Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kompetensi. Taurangan, (2020:54) Kompetensi diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seorang pemimpin atau staf mempunyai keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang baik. Kompetensi adalah gambaran tentang apa yang harus diketahui atau dilakukan seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Wibowo (2009:86) kompetensi menyatakan bahwa adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas ketrampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Indikator kompetensi diantaranya adalah pengalaman, pendidikan, pengetahuan dan keterampilan yang mempengaruhi kompetensi terhadap kinerja pegawai. Dari hasil wawancara dengan 10 orang karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Bali cabang Denpasar diperoleh informasi bahwa masih ada karyawan yang bekerja di PT. PLN (Persero) Distribusi Bali tidak memiliki pengalaman kerja dan masih ada karyawan yang ditempatkan tidak

sesuai dengan pendidikannya. Salah satu contoh yang dapat diberikan adalah penempatan karyawan bagian keamanan (*security*) yang tidak memiliki pengalaman sebagai *security* bahkan tidak memiliki sertifikat pendidikan satpam.

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Wahendra, dkk (2021), Turangan (2020), Sutedjo, dkk (2018), menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun penelitian Daly (2019) menemukan hal yang berbeda kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengawasan juga menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut (Kadarman, 2012:159) pengawasan kerja adalah suatu upaya yang sistematis untuk menetapkan kinerja standar pada rencana untuk merancang sistem umpan balik informasi 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 yang telah digunakan seefektif dan seefisien mungkin guna mencapai tujuan organisasi.

Indikator pengawasan diantaranya adalah meningkatnya disiplin, ketepatan waktu, kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan dan kualitas hasil kerja. Dari hasil wawancara dengan 10 orang karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Bali cabang Denpasar diperoleh informasi bahwa adanya kelemahan pengawasan yang dapat membuka keleluasaan karyawan untuk melakukan tindakan yang dapat merugikan perusahaan seperti, adanya karyawan yang tidak tertib dalam menggunakan jam kerja, dan masih ada kesalahan dalam penggunaan alat keselamatan kerja untuk menghambat

penyelesaian pekerjaan. Maka keadaan ini tidak boleh dibiarkan terus menerus karena akan mempengaruhi tingkat produktivitas kerja pegawai. Pada PT. PLN (Persero) Distribusi Bali khususnya pada tingkat kinerja pegawai terlihat adanya kecenderungan yang menunjukkan adanya gejala-gejala penurunan produktivitas kerja para pegawai seperti kurangnya minat menyelesaikan kerja tepat waktu, kurangnya koordinasi antar pegawai dan munculnya kebosanan kerja karena rutinitas yang berlanjut.

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Situmeang (2017), Amanda (2016), Saputra (2020), Sherly (2020) menyatakan bahwa pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Ichtiarini (2019) menemukan hal yang berbeda pengawasan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Faktor penting lain yang perlu diperhatikan dalam usaha meningkatkan kinerja karyawan adalah keselamatan dan kesehatan kerja. Eggy aupal marom, dkk (2018:188) Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) di lingkungan industri masih perlu ditingkatkan agar mengalami penurunan kasus mengenai kecelakaan kerja. Keselamatan dan kesehatan kerja menjadi bagian penting dari seluruh proses manajemen yang berguna untuk memastikan tetap beroperasinya perusahaan dalam jangka panjang serta dalam mewujudkan usaha-usaha meningkatkan keselamatan dan kesehatan kerja karyawan, pemberian sarana dan fasilitas pendukung juga sangatlah diperlukan. Menurut Kuswana (2014:22) keselamatan dan kesehatan kerja merupakan “upaya atau pemikiran serta penerapannya yang ditunjukkan untuk menjamin keutuhan dan kesempurnaan baik jasmaniah maupun rohaniah tenaga kerja khususnya dan

manusia pada umumnya, hasil karya dan budaya, untuk meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja”.

Indikator keselamatan dan kesehatan kerja diantaranya adalah keadaan tempat lingkungan kerja, pemakaian peralatan kerja, kondisi fisik dan mental karyawan. Dari hasil wawancara dengan 10 orang karyawan lapangan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Bali cabang Denpasar diperoleh informasi bahwa masih ada karyawan yang kurang memperhatikan pemakaian peralatan kerja dan sering lupa menggunakan peralatan dalam melaksanakan tugas di lapangan. Namun karena supervisor tidak mungkin setiap hari mengawasi para pekerja dilapangan, pekerja tersebut jadi sembrono dalam pemakaian peralatan keselamatan dan kesehatan kerja tersebut. Para pekerja lapangan tersebut tidak berfikir jika tidak menggunakan peralatan keselamatan dan kesehatan kerja secara lengkap akan menyebabkan kecelakaan ataupun mengganggu kesehatan.

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Peldianto (2019), Kartikasari (2017), Firmanzah, dkk (2017) menemukan bahwa keselamatan dan kesehatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Nisak (2017) menunjukan bahwa K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Demikian juga halnya yang terjadi pada PT. PLN (Persero) Distribusi Bali yang merupakan salah satu perusahaan yang mengelola jasa keuangan tidak luput dalam menjalankan aktivitasnya melayani masyarakat sekitarnya, sering mengalami kendala-kendala yang berkaitan dengan kompetensi, pengawasan, keselamatan dan kesehatan kerja serta kinerja karyawan.

Berdasarkan kenyataan tersebut maka penulis sangat tertarik untuk mengkaji lebih dalam tentang faktor kompetensi, pengawasan, keselamatan dan kesehatan kerja terhadap kinerja karyawan ke dalam sebuah penelitian dengan judul : “Pengaruh Kompetensi, Pengawasan, Keselamatan dan Kesehatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Bali cabang Denpasar”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka permasalahan yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Bali cabang Denpasar?
- 2) Apakah pengawasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Bali cabang Denpasar ?
- 3) Apakah keselamatan dan kesehatan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Bali cabang Denpasar?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah tersebut di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk mengetahui dan mendapatkan bukti empiris pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Bali.
- 2) Untuk mengetahui dan mendapatkan bukti empiris pengaruh pengawasan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Bali.

- 3) Untuk mengetahui dan mendapatkan bukti empiris pengaruh keselamatan dan kesehatan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Bali.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

- 1) Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkuat pemahaman mengenai kompetensi, pengawasan, keselamatan dan kesehatan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Bali.
- 2) Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah koleksi perpustakaan untuk dijadikan acuan skripsi bagi mahasiswa yang mengambil penelitian sejenis.

1.4.2 Manfaat Praktis

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan sebagai dasar pertimbangan di masa-masa yang akan datang oleh pimpinan maupun staff PT. PLN (Persero) Distribusi Bali mengenai pentingnya Kompetensi, Pengawasan, Keselamatan dan Kesehatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang baik, nantinya akan terjadi kerja sama yang baik antara pimpinan dengan karyawan sehingga tujuan perusahaan yang telah direncanakan sebelumnya dapat terealisasi dengan baik.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Goal-Setting Theory*

Penelitian ini menggunakan *Goal-Setting Theory* yang dikemukakan oleh Locke (1968) sebagai teori utama (*grand theory*). *Goal-Setting Theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. *Goal-Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Menurut Robbins dan Coulter (2012) bahwa manajemen diartikan sebagai aktivitas kerja yang melibatkan koordinasi pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif. *Goal-Setting Theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins, 2008). Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan memenuhi konsekuensi kerjanya.

Capaian atas sasaran (tujuan) mempunyai pengaruh terhadap perilaku karyawan dan kinerja dalam organisasi (*Locke and Latham dalam Lunenburg, 2011*). Kusuma (2013) menemukan bahwa *goal-setting* berpengaruh pada ketepatan anggaran. Setiap organisasi yang telah menetapkan sasaran (*goal*) 10 yang diformulasikan ke dalam rencana anggaran lebih mudah untuk

mencapai target kinerjanya sesuai dengan visi dan misi organisasi itu sendiri. Sebuah anggaran tidak hanya sekedar mengandung rencana dan jumlah nominal yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan/ program, tetapi juga mengandung sasaran yang ingin dicapai organisasi. Berdasarkan pendekatan *Goal-Setting Theory* keberhasilan karyawan dalam mengelola anggaran merupakan tujuan yang ingin dicapai, sedangkan variabel kompensasi, dan beban kerja sebagai faktor penentu. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya.

2.1.2 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja Karyawan

Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Zainal (2014:447), kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki. Menurut Moehoeriono (2014:95) kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Mangkunegara (2015:67) pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Wirawan dalam Abdullah (2014:3) kinerja merupakan

singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa Inggris adalah *performance*, kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Nawawi dalam Widodo (2015:131) kinerja adalah hasil dari suatu pekerjaan yang telah dilakukan, baik berupa fisik atau material maupun non fisik atau non material. Menurut Simanjuntak dalam Widodo (2015:131) kinerja merupakan tingkatan pencapaian hasil atas tugas tertentu yang dilaksanakan. Simanjuntak juga mengartikan kinerja individu sebagai tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu.

(Wirawan, 2016:6) memberikan definisi bahwa konsep kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa Inggris adalah *performance*. Istilah *performance* sering di Indonesiakan sebagai *performa*. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi – fungsi atau indikator - indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan output atau hasil kerja yang dihasilkan pegawai yang optimal baik dari segi kualitas maupun kuantitas pekerjaannya dan dapat dipertanggung jawabkan sesuai dengan perannya didalam organisasi, perusahaan maupun instansi.

2) **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Kinerja seseorang di pengaruhi oleh beberapa faktor, berikut ini faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja menurut beberapa ahli:

Simanjuntak (2011:11) mengatakan kinerja seseorang dipengaruhi oleh 3 (tiga) faktor, yaitu kompensasi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen.

a) Kompensasi Individu

Kompensasi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompensasi setiap orang mempengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam 6 (enam) golongan yaitu.

- 1) Kemampuan dan keterampilan kerja
- 2) Keahlian. Yang menggambarkan tentang kerja karyawan berdasarkan sejauh mana pengetahuan tentang hal yang mereka tangani lebih baik dari pada orang yang lain di bidang yang sama.
- 3) Kebutuhan yang menggambarkan tentang kinerja karyawan berdasarkan pada hal-hal yang menggerakkan karyawan pada aktivitas-aktivitas dan menjadi dasar alasan berusaha.
- 4) Tanggung jawab yang menggambarkan tentang kinerja karyawan berdasarkan keadaan wajib menanggung terhadap tugas-tugasnya.
- 5) Latar belakang. Yang menggambarkan tentang kinerja karyawan dilihat dari titik tolak masa lalunya yang memberikan pemahaman kepada pekerjaannya. yang ingin dilakukan.
- 6) Etos kerja. Yang menggambarkan kinerja karyawan berdasarkan sikap yang muncul atas kehendak dan kesadaran sendiri yang didasari oleh sistem organisasi orientasi nilai budaya terhadap kinerja.

b) Faktor Dukungan Organisasi

Kondisi dan syarat kerja. setiap seseorang tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana prasarana kerja, kenyamanan lingkungan, serta kondisi dan syarat kerja. Pengorganisasian yang di maksud disini adalah untuk memberi kejelasan bagi setiap unit kerja dan setiap orang tentang sasaran tersebut. Sedangkan penyediaan sarana dan alat kerja langsung mempengaruhi kinerja setiap orang, penggunaan peralatan dan teknologi maju sekarang ini bukan saja dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja, akan tetapi juga dipandang untuk memberikan kemudahan dan kenyamanan kerja.

c) Faktor Psikologis

Kinerja perusahaan dan kinerja setiap perorangan juga sangat tergantung pada kemampuan psikologis seperti persepsi, sikap dan motivasi. Kinerja (*performance*) di pengaruhi oleh tiga faktor:

- 1) Faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang, demografi.
- 2) Faktor psikologis, terdiri dari persepsi *attitude* (sikap), personality, pembelajaran, motivasi.
- 3) Faktor organisasi, terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, pengkargaan, struktur job *desaign*.

3) Faktor-faktor untuk mengukur Kinerja Karyawan

Kinerja dapat di ukur dan di ketahui jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang telah di tetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu jika tanpa tujuan

dan target yang di tetapkan dalam pengukuran, maka pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat di ketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilan.

Menurut Moehariano (2012:95), pengukuran atau penilaian kinerja (*performance measurement*) mempunyai pengertian suatu proses penilaian tentang suatu kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa termasuk informasi atas efisiensi serta efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi.

Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Menurut Bacal (2012) dalam Wibowo (2016) penilaian kinerja adalah proses dengan mana kinerja individual diukur dan dievaluasi. Penilaian kinerja menjawab pertanyaan, seberapa baik pekerja berkinerja selama periode waktu tertentu. Prawisentono dalam Murty (2012) berpendapat bahwa, “manfaat penilaian kinerja karyawan yang dilakukan secara objektif, tepat dan didokumentasikan secara baik cenderung menurun potensi penyimpangan yang dilakukan karyawan, sehingga kinerjanya diharapkan harus bertambah baik sesuai dengan kinerja yang dibutuhkan perusahaan”

Penilaian kinerja digunakan secara luas untuk mengelolah upah dan gaji, memberikan umpan balik kinerja dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan individual. Sebagian besar penilaian adalah tidak konsisten hanya berorientasi pada jangka pendek, subjektif dan berguna hanya untuk mengidentifikasi karyawan yang bekerja sangat baik atau sangat buruk, penilaian kinerja yang dilakukan dengan buruk akan

membawa hasil yang mengecewakan untuk semua pihak yang terkait, tetapi tanpa penilaian kinerja formal akan membatasi pilihan pemberi kerja yang berkaitan dengan pendisiplinan dan pemecatan.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) memainkan peranan yang sangat penting dalam peningkatan kinerja karyawan di tempat kerja. Karyawan menginginkan dan memerlukan balikan berkenaan dengan prestasi mereka dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan balikan kepada mereka. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan karyawan dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja. Penilaian kinerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual karyawan dengan prestasi kerja dengan yang diharapkan darinya.

Menurut Dessler (2007) dalam Dedy Syahyuni (2018) ada lima faktor dalam penilaian kinerja yaitu sebagai berikut:

- a) Prestasi pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, keterampilan, dan penerimaan keluaran.
- b) Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi.
- c) Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
- d) Kedisiplinan meliputi: kehadiran, sanksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya diandalkan dan ketepatan waktu.
- e) Komunikasi, meliputi: hubungan antar pegawai maupun dengan pimpinan, media komunikasi.

Suatu penilaian dikatakan berhasil apabila hasilnya jujur dan sesuai dengan kenyataan yang ada dalam perusahaan, namun untuk

menghasilkan penilaian yang berkualitas dibutuhkan tenaga penilaian yang berkualitas dan berpengalaman. Dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia Hasibuan (2012:91), menyatakan bahwa seorang penilai yang baik harus memiliki syarat- syarat sebagai berikut:

- a) Untuk mendapatkan penilaian yang jujur, adil dan objektif maka penilai haruslah orang yang mengerti tentang faktor-faktor yang menjadi indikator penilai.
- b) Penilai harus tegas dan hendaknya mendasarkan penilaiannya pada benar atau salah, baik atau buruknya terhadap unsur-unsur yang dinilai sehingga penilaiannya jujur, adil, dan objektif.
- c) Penilai harus mempunyai kewenangan formal supaya mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

Penilaian berdasarkan perilaku yaitu penilaian perilaku-perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan. Penilaian berdasarkan *judgement* yaitu penilaian yang berdasarkan kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, koordinasi, pengetahuan pekerjaan dan ketrampilan, kreativitas, semangat kerja, kepribadian, keramahan, integritas pribadi serta kesadaran dan dapat dipercaya dalam menyelesaikan tugas.

4) Indikator-Indikator Kinerja

Setiap perusahaan seharusnya dapat memberikan gaji yang cukup kepada karyawannya. Pengertian ini sangat relatif sifatnya. Besarnya gaji yang diberikan kepada karyawan berpengaruh terhadap keairahan kerja.

Menurut Robbins (2012:206), indikator mengukur kinerja karyawan yaitu:

a) Kualitas

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

b) Kuantitas

Kuantitas merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau siklus kegiatan yang diselesaikan.

c) Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan – kegiatan lain.

d) Efektivitas

Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e) Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya .

f) Komitmen

Merupakan suatu tingkat dimana karyawan memiliki komitmen terhadap pekerjaannya.

2.1.3 Kompetensi

1) Pengertian Kompetensi

Keberadaan manusia dalam organisasi memiliki posisi yang sangat vital. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas orang-orang yang bekerja di dalamnya. Perubahan lingkungan yang begitu cepat menuntut kemampuan mereka dalam menangkap fenomena perubahan tersebut, menganalisis dampaknya terhadap organisasi dan menyiapkan langkah-langkah guna menghadapi kondisi tersebut.

Wibowo (2009:86) kompetensi menyatakan bahwa adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas ketrampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Pendapat diatas menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia begitu penting untuk mencapai tujuan organisasi. Baik bagi eksekutif, manajer maupun pekerja. Pendapat di atas dapat dikatakan bahwa kompetensi menunjukkan ketrampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut. Lebih lanjut Boulter dkk (2010:39) menyatakan bahwa model Puncak Gunung Es menunjukkan tingkat-tingkat kompetensi yang berlainan :

- a) Citra diri adalah gambaran yang dimiliki seseorang mengenai dirinya sendiri. Citra diri mencerminkan identitas orang itu, misalnya memandang diri sendiri sebagai pakar.
- b) Watak adalah karakteristik yang mengakar pada diri seseorang watak mencerminkan bagaimana kita cenderung menggambarkan orang-

orang, karakteristik ini adalah perilaku kebiasaan yang dapat digunakan untuk mengenali orang-orang.

- c) Motif adalah pikiran-pikiran dan preferensi-preferensi tak sadar yang mendorong perilaku karena perilaku-perilaku adalah sumber kepuasan misalnya, dorongan berprestasi, ingin bekerja lebih baik.
- d) Kompetensi-kompetensi manajerial digambarkan mirip puncak gunung es, yang puncaknya adalah ketrampilan dan kemampuan. Unsur-unsur yang mendasari kompetensi-kompetensi tidak mudah terlihat, tetapi mengarahkan dan mengendalikan perilaku permukaan. Peran sosial dan citra diri ada di tingkat sadar; watak-watak dan motif-motif ada di bawah permukaan, lebih dekat dengan inti kepribadian orang itu.

Demikian juga dengan Boulter dkk (2010:40) menyatakan bahwa peran sosial dibentuk oleh:

- a) Citra diri adalah gambaran yang dimiliki seseorang mengenai dirinya sendiri. Citra diri mencerminkan identitas orang itu, misalnya memandang diri sendiri sebagai pakar.
- b) Watak adalah karakteristik yang mengakar pada diri seseorang watak mencerminkan bagaimana kita cenderung menggambarkan orang-orang, karakteristik ini adalah perilaku kebiasaan yang dapat digunakan untuk mengenali orang-orang.
- c) Motif adalah pikiran-pikiran dan preferensi-preferensi tak sadar yang mendorong perilaku karena perilaku-perilaku adalah sumber kepuasan misalnya, dorongan berprestasi, ingin bekerja lebih baik.

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut di atas, maka dapat dikatakan bahwa kompetensi merupakan faktor mendasar yang dimiliki seseorang yang mempunyai kemampuan lebih, yang membuatnya berbeda dengan seorang yang mempunyai kemampuan rata-rata atau biasa saja.

2) Pentingnya Kompetensi

Wibowo (2009:85) mengemukakan bahwa untuk mencapai keberhasilan dari suatu organisasi diperlukan landasan yang kuat berupa : kompetensi Kepemimpinan, kompetensi pekerja dan budaya organisasi yang mampu memperkuat dan memaksimumkan kompetensi.

Dalam abstrak "*Competency Based Integrated HR System*" oleh Agustina (2009:1) dinyatakan bahwa sistem kompetensi memberikan bahasa dan konsep umum untuk mencapai proses kinerja yang terintegrasi sehingga perlu dinilai ketika melakukan penilaian kinerja sumber daya manusia yang diperlukan dalam menentukan bentuk pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan supaya dapat mencapai kinerja organisasi yang optimal dan dapat menjadi tolak ukur kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaannya serta dapat memantau kecocokan kompetensi seseorang dengan persyaratan yang telah ditentukan oleh organisasi.

Sistem kompetensi dapat dijadikan alat bantu untuk menentukan atau memprediksi keberhasilan kerja seseorang pada suatu posisi, karena kompetensi ini berusaha mengeksplorasikan lebih jauh suatu posisi atau dengan kata lain kompetensi dapat memberi informasi tentang

pengetahuan, keterampilan atau perilaku utama yang diperlukan untuk berhasil dalam posisi tertentu.

Hal senada diungkapkan Robotham. D & Jubb R. (2009:25) menyatakan bahwa terdapat dua eksistensi kompetensi yaitu perilaku (*behavioral*) dan basis keterampilan (*skill-based*). Konsep kompetensi dikembangkan untuk mengukur kinerja individu dengan menerapkan *competence-based system*. *Competence-based system* sering digunakan karena diyakini dapat mencapai kinerja organisasi yang memusatkan perhatian pada kinerja individu.

Para ahli mengatakan bahwa kompetensi personal sangat berkaitan erat dengan masalah keorganisasian, dengan kata lain dapat dikatakan bahwa kompetensi individu menunjukkan atau diturunkan dari nilai kompetensi organisasi atau dapat dikatakan bahwa organisasi yang menggunakan sistem berdasarkan *core-competency* bagi karyawannya seringkali dijadikan acuan atau menjadi sebuah contoh organisasi yang memiliki kinerja tinggi (Abraham, et all, 2009:842) bagi organisasi lainnya yang menginginkan perusahaan atau organisasinya memiliki kinerja yang unggul dan dapat bersaing dengan lainnya.

3) Manfaat Kompetensi

Menurut Widyasari (2004) Kompetensi memberikan manfaat kepada berbagai pihak, baik bagi karyawan, organisasi, maupun industri sebagai suatu kesatuan. Secara lebih jelas, manfaat kompetensi bagi karyawan dan organisasi adalah sebagai berikut :

a) Bagi Karyawan

(1) Kejelasan relevansi pembelajaran sebelumnya, kemampuan untuk

mentransfer ketrampilan, nilai dari kualifikasi yang diakui, dan potensi pengembangan karir.

(2) Adanya kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan pendidikan dan latihan melalui akses sertifikasi nasional dengan berbasis standar yang ada.

(3) Penetapan sasaran sebagai sarana perkembangan karir.

(4) Kompetensi Akan memberikan nilai tambah pada pembelajaran dan pertumbuhan.

(5) Penilaian kinerja yang lebih obyektif dan umpan baik berbasis standar kompetensi yang ditentukan dengan jelas.

(6) Meningkatnya ketrampilan dan "*marketability*" sebagai karyawan.

b) Bagi Organisasi

(1) Pemetaan yang akurat mengenai kompetensi angkatan kerja yang ada dan yang dibutuhkan.

(2) Meningkatnya efektifitas rekrutmen dengan cara menyesuaikan kompetensi yang diperlukan dalam pekerjaan dengan yang dimiliki pelamar.

(3) Sasaran yang jelas pada program pendidikan dan pelatihan yang difokuskan pada kesenjangan antara ketrampilan dan persyaratan ketrampilan yang dibutuhkan.

(4) Pengambilan keputusan dalam organisasi akan lebih percaya diri karena karyawantelah memiliki ketrampilan yang akan diperoleh dalam pendidikan dan pelatihan.

(5) Terjadi komunikasi pengharapan yang jelas mengenai ketrampilan

dan pengetahuan karyawan.

(6) Mempermudah terjadinya perubahan melalui indentifikasi kompetensi yang diperlukan untuk mengelola perubahan.

(7) Penilaian pada pembelajaran sebelumnya dan penilaian hasil pendidikan dan pelatihan akan lebih reliabel dan konsisten.

Menurut Sedarmayanti (2010:125) definisi Kompetensi adalah konsep luas, memuat kemampuan mentransfer keahlian dan kemampuan kepada situasi baru dalam wilayah kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi adalah :

- a) Kemampuan
- b) Pengetahuan
- c) Sifat atau ciri
- d) Motif

4) Faktor Penentu Kompetensi

Kompetensi juga dapat ditentukan dengan beberapa faktor. Menurut Husman (2017:64) mengungkapkan bahwa pendapat faktor penentu kompetensi yaitu :

- a) Keyakinan dan nilai – nilai yang keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan berpengaruh terhadap prilaku. Apabila seseorang memiliki keyakinan bahwa dirinya tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak berusaha untuk berfikir tentang cara baru atau berbeda dalam mengerjakan sesuatu. Maka dari itu setiap orang harus dapat berfikir positif tentang dirinya, maupun orang yang berfikir kearah depan.

- b) Ketrampilan yaitu dengan memeraiki ketrampilan, individu dapat meningkatkan kecakapannya dalam kompetensi.
- c) Pengalaman yaitu keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman juga, diantaranya pengalaman dalam mengorganisasi seseorang, kepelatihan dihadapan kelompok dan menyelesaikan masalah. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin membangakan kecerdasan organisasional untuk dapat paham terhadap dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan. Orang yang pekerjaannya memerlukan sedikit pemikiran strategis kurang mengembangkan kompetensi dibandingkan seseorang yang telah menggunakan pemikiran strategis.
- d) Karakteristik kepribadian yaitu kepribadian bukanlah sesuatu yang tidak dapat berubah. Kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekutan dan lingkungan yang ada disekitarnya. Meskipun dapat berubah, kepribadian cenderung berubah dengan tidak mudah dan cepat. Bukan tindakan bijaksana mengarpakan seseorang memperbaiki kompetensinya dengan merubah kepribadian dirinya.
- e) Kompetensi yaitu dengan memberikan dorongan atau apresiasi kepada bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat memberikan pengaruh yang baik dan positif terhadap kompetensi seorang bawahan.
- f) Isu Emosional yaitu hambatan emosional dapat dibatasi dengan penguasaan kompetensi. Misalnya takut membuat kesalahan, menjadi

malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi kompetensi dan inisiatif.

- g) Kemampuan intelektual yaitu kompetensi tergantung juga terhadap pemikiran kognitif seperti : pemikiran analisis dan pemikiran konseptual.
- h) Budaya organisasi yaitu budaya organisasi dapat mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut :
 - (1) Proses perekrutan dan seleksi karyawan.
 - (2) Sistem penghargaan.
 - (3) Praktik pengambilan keputusan.
 - (4) Filosofi organisasi (visi – misi dan nilai – nilai organisasi)
 - (5) Kebiasaan dan prosedur.
 - (6) Komitmen pada pelatihan dan pengembangan.
 - (7) Proses organisasional.

5) Ciri-ciri Kompetensi

Kompetensi merupakan dimensi perilaku yang mampu meningkatkan kinerja karyawan. Bagaimana karyawan mampu berperilaku ketika mereka menjalankan perannya dengan baik. Menurut Thoha (2018:91) bahwa ciri – ciri kompetensi karyawan adalah memiliki pengetahuan, kapabilitas dan sikap, inisiatif dan inovatif berupa :

- a) Keterampilan dan sikap dalam memecahkan masalah yang berorientasi pada efisiensi, produktivitas, mutu dan kepedulian terhadap dampak lingkungan.
- b) Keterampilan dan sikap dalam pengendalian emosi diri, membangun persahabatan, dan objektivitas persepsi.

- c) Keterampilan dalam berkepelatihan, membangun persahabatan, sikap untuk mau belajar secara berkelanjutan.
- d) Keterampilan dan sikap dalam mengembangkan diri.
- e) Keterampilan dan sikap maju untuk mencari cara – cara baru dalam mengoptimalkan pelayanan mutu kepada pelanggan.
- f) Keterampilan dan sikap saling mempererat hubungan antara karyawan untuk meningkatkan mutu produk/ pelayanan pada pelanggan.

6) Indikator-Indikator dalam Kompetensi

Dalam penelitian ini, variabel kompetensi yang akan digunakan untuk mengukur kompetensi dari Romberg (2007) dalam Gatot (2014) yaitu pengalaman kerja, latar belakang pendidikan, Pengetahuan, Keterampilan.

a) Pengalaman kerja

Suatu dasar/ acuan seorang pegawai dapat menempatkan diri secara tepat kondisi, berani mengambil risiko, mampu menghadapi tantangan dengan penuh tanggung jawab serta mampu berkomunikasi dengan baik terhadap berbagai pihak untuk tetap menjaga produktivitas, kinerja dan menghasilkan individu yang kompeten dalam bidangnya (Sutrisno, 2009:158).

b) Pendidikan

Suatu kegiatan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan guna mencapai tujuan. Upaya ini dilakukan untuk memperbaiki kontribusi produktif para pegawai dan

mengembangkan sumber daya manusia menghadapi segala kemungkinan yang terjadi akibat perubahan lingkungan (Sutrisno, 2009:62).

c) Pengetahuan (*knowledge*)

Pengetahuan atau informasi seseorang dalam bidang spesifik tertentu (Sudarmanto, 2009:53)

d) Ketrampilan (*skills*)

Kemampuan untuk melaksanakan tugas fisik tertentu atau tugas mental tertentu Sudarmanto, (2009:53).

2.1.4 Pengawasan

1) Pengertian pengawasan

Pengawasan saat ini menjadi bagian dari faktor penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan karena sebagai sarana controlling atau mengontrol kegiatan-kegiatan didalam sebuah perusahaan/organisasi. Melalui pengawasan ini karyawan dapat diawasi dengan baik sehingga dapat meningkatkan kedisiplin karyawan dalam bekerja dan berdampak pada tercapainya kinerja karyawan secara maksimal (Marpaung dan Agustin, 2013).

Menurut Mathis dan John (2006:303), menyatakan bahwa pengawasan sebagai proses pemantauan kinerja karyawan berdasarkan standar untuk mengukur kinerja, memastikan kualitas atas penilaian kinerja dan pengambilan informasi yang dapat dijadikan umpan balik pencapaian hasil yang dikomunikasikan ke para karyawan. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengawasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Sedangkan menurut Sule dan Saefullah (2009:318), “Pengawasan adalah upaya sistematis dalam menetapkan standar kinerja dan berbagai tujuan yang direncanakan, mendesain sistem informasi umpan balik, membandingkan antara kinerja yang dicapai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan apakah terdapat penyimpangan dan tingkat signifikansi dari penyimpangan tersebut, dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh sumber daya perusahaan dipergunakan secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan perusahaan”.

Berdasarkan pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa pengawasan merupakan proses mengawasi (monitoring), membandingkan (comparing) dan mengoreksi (correcting) kinerja untuk memastikan bahwa seluruh sumber dayaperusahaan dipergunakan secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan perusahaan.

2) Tujuan Pengawasan

Menurut Sule dan Saefullah (2009:318), tujuan pengawasan adalah sebagai berikut:

- a) Adaptasi lingkungan adalah agar perusahaan dapat terus beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan perusahaan, baik lingkungan internal maupun eksternal.
- b) Meminimumkan kegagalan adalah menghasilkan produk sebanyak mungkin sesuai standar tanpa terjadi kegagalan.
- c) Adaptasi kompleksitas organisasi adalah agar perusahaan dapat mengantisipasi berbagai kegiatan organisasi yang kompleks.

3) Manfaat Pengawasan

Menurut Feriyanto dan Triana (2015:67), manfaat pengawasan adalah :

- a) Untuk memberikan ruang reguler bagi supervise guna merenungkan ini dan pekerjaan mereka.
- b) Untuk mengembangkan pemahaman dan ketrampilan dalam bekerja.
- c) Untuk menerima informasi dan perspektif lain mengenai pekerjaan seseorang.
- d) Untuk menjadi dukungan, baik segi pribadi ataupun pekerja.
- e) Untuk memastikan bahwa sebagai pribadi ataupun pekerja tidak ditinggalkan tidak perlu membawa kesulitan, masalah dan proyeksi saja.
- f) Untuk memiliki ruang guna mengeksplorasi dan mengekspresikan distress, resimulation pribadi, transferensi atau counter-traferensi yang mungkin dibawa oleh pekerjaan.
- g) Untuk merencanakan dan memanfaatkan sumberdaya pribadidan profesional yang lebih baik.
- h) Untuk menjadi pro-aktif bukan re-aktif.
- i) Untuk memastikan kualitas pekerjaan.

4) Faktor-faktor yang mempengaruhi Pengawasan

Terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi pengawasan sebagai berikut:

- a) Kesamaan fungsi yang akan disupervisi diawasi Ruang lingkup pengawasan harus menyusul dan jumlah fungsi yang berbeda-beda yang perlu disupervisi bertambah jumlahnya.

- b) Kompleksitas fungsi yang disupervisi. Ruang lingkup pengawasan harus lebih kecil bagi pihak bawahan yang melaksanakan tugas yang bersifat lebih kompleks, dibandingkan dengan tugas yang lebih sederhana.
- c) Koordinasi yang diperlukan antara fungsi yang disupervisi. Ruang lingkup pengawasan harus lebih kecil, sewaktu tugas-tugas yang akan disupervisi makin berat dikerjakan.
- d) Perencanaan yang diperlukan bagi fungsi yang disupervisi. Makin banyak waktu yang diperlukan seseorang manajer untuk melaksanakan perencanaan untuk fungsi-fungsi yang akan disupervisi, makin kecil ruang lingkup pengawasan yang tepat.

5) Indikator-Indikator dalam Pengawasan

Proses pengawasan dapat dijadikan sebagai indikator. Indikator pengawasan menurut Haryanto (2013:162), yaitu :

a) Meningkatnya disiplin

Meningkatnya disiplin dilihat dari jam pulang kerja, jam masuk kerja, dan jam istirahat karyawan yang tepat waktu sesuai peraturan.

b) Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

c) Kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan

Kemampuan dalam menyelesaikan merupakan standar perilaku karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan pada karyawan.

d) Kualitas hasil kerja

Kualitas hasil kerja merupakan persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2.1.5 Keselamatan dan Kesehatan Kerja

1) Pengertian Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Marwansyah (2014: 356) menjelaskan keselamatan (safety) adalah perlindungan untuk para pekerja dari luka yang diakibatkan karena kecelakaan yang terjadi pada saat bekerja. Adapun pendapat dari Mathis dan Jackson dalam Nurzaman (2014: 290) menjelaskan bahwa keselamatan akan merujuk kepada perlindungan terhadap kesejahteraan fisik seseorang terhadap cedera yang berhubungan dengan pekerjaan. Dan pendapat terakhir adalah penjelasan dari Suma'mur dalam Widodo (2016) keselamatan kerja merupakan sebuah ilmu kesehatan yang didukung dengan praktik dengan tujuan para pekerja mendapatkan derajat kesehatan yang tinggi, baik itu kesehatan mental atau fisik dengan usaha preventif dan kuratif terhadap penyakit atau gangguan kesehatan yang diakibatkan oleh pekerjaan, lingkungan pekerjaan, dan penyakit umum. Dari ketiga teori tersebut maka dapat disimpulkan bahwa keselamatan kerja adalah perlindungan yang dibuat oleh perusahaan untuk para karyawannya, yang bertujuan menciptakan lingkungan kerja yang aman dan sehat.

Dijelaskan Wibowo dan Hardi (2016) mendefinisikan bahwa kesehatan kerja merupakan kondisi yang akan berfokus kepada kondisi mental, fisik, emosinola para karyawannya. Marwansyah (2014: 365)

“kesehatan kerja (occupational health) adalah terbebasnya para karyawan dalam suatu perusahaan dari penyakit fisik maupun emosional. Terakhir adalah pendapat dari Mathias dan Jackson dalam Nurzaman (2014: 290) menjelaskan bahwa “kesehatan kerja adalah terjaminnya seluruh lingkungan pekerjaan yang berakibatkan sehatnya para karyawan, baik sehat secara fisik maupun mental”. Dari ketiga penjelasan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kesehatan kerja adalah sebuah kondisi yang dibuat oleh perusahaan agar para karyawan merasa nyaman dan terbebas dari penyakit baik secara fisik atau mental di lingkungan kerja.

Dari beberapa pendapat menurut para ahli mengenai keselamatan dan kesehatan kerja, maka dapat disimpulkan bahwa keselamatan dan kesehatan kerja mempunyai definisi sebagai suatu upaya yang dilakukan perusahaan untuk melindungi para karyawannya dari segala penyakit yang terdapat dalam lingkungan kerja, baik sakit secara fisik maupun mental.

2) Tujuan Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Swasto (2011: 108) berpendapat, tujuan program keselamatan kerja yaitu :

- a) Melindungi tenaga kerja atas hak keselamatannya dalam melaksanakan pekerjaan untuk kesejahteraan hidup.
- b) Menjamin keselamatan kerja setiap orang lain yang berada di lingkungan tempat kerja.
- c) Memelihara sumber produksi dan dipergunakannya secara aman dan efisien.

Sedangkan tujuan program kesehatan kerja menurut Swasto (2011:108), yaitu :

- a) Sebagai alat untuk mencapai derajat kesehatan tenaga kerja yang setinggi-tingginya, baik karyawan perusahaan, petani, nelayan pegawai negeri atau pekerja bebas.
- b) Sebagai alat untuk meningkatkan produksi, yang berlandaskan pada tingkat efisiensi dan tingkat produktifitas kerja manusia.

3) Faktor-faktor Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Menurut Kasmir (2016:274) Faktor-faktor yang mempengaruhi keselamatan kerja karyawan, yaitu:

- a) Kelengkapan peralatan kerja artinya makin lengkap peralatan keselamatan kerja yang dimiliki, maka keselamatan kerja makin baik. Demikian pula sebaliknya.
- b) Kualitas peralatan kerja artinya di samping lengkap peralatan kerja yang dimiliki juga harus diperhatikan kualitas dari perlengkapan keselamatan kerja.
- c) Kedisiplinan karyawan yaitu berkaitan dengan perilaku karyawannya dalam menggunakan peralatan keselamatan kerja. Karyawan yang kurang disiplin dalam menggunakan perlengkapan keselamatan kerja, maka keselamatan kerja makin tak terjamin.
- d) Ketegasan pimpinan yang tegas akan mempengaruhi karyawan untuk menggunakan perlengkapan keselamatan kerja, demikian pula sebaliknya jika pimpinan tidak tegas, maka karyawan banyak yang bertindak masa bodoh.

- e) Semangat kerja artinya peralatan keselamatan kerja yang lengkap, baik dan sempurna maka akan memberikan semangat kerja yang tinggi.
- f) Motivasi kerja sama dengan semangat kerja, motivasi karyawan untuk bekerja juga akan kuat jika peralatan keselamatan kerja yang lengkap, baik dan sempurna.
- g) Pengawasan artinya setiap karyawan harus diawasi dalam menggunakan peralatan keselamatan kerja. Jika tidak diawasi banyak karyawan yang melanggar.
- h) Umur alat kerja yaitu peralatan kerja yang sudah melewati umur ekonomisnya maka akan membahayakan keselamatan kerja karyawan, demikian pula sebaliknya.

Menurut Kasmir (2016:277) Faktor-faktor yang mempengaruhi kesehatan kerja karyawan, yaitu:

- a) Udara yaitu kondisi udara diruangan tempat bekerja harus membuat karyawan tenang dan nyaman.
- b) Cahaya diruangan juga akan sangat mempengaruhi kesehatan karyawan.
- c) Kebisingan artinya suara yang ada di dalam ruangan atau lokasi bekerja. Ruangan yang terlalu berisik atau bising tentu akan mempengaruhi kualitas pendengaran.
- d) Aroma berbau artinya ruangan yang memiliki aroma yang kurang sedap maka kesehatan akan sangat terganggu.
- e) Layout ruangan yaitu faktor layout ruangan perlu diperhatikan, misalnya penempatan tempat pembuangan limbah dan sampah.

4) Indikator – Indikator Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)

Indikator-indikator keselamatan dan kesehatan kerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2016:161) adalah sebagai berikut:

a) Keadaan tempat lingkungan kerja

Penyusunan dan penyimpanan barang-barang yang berbahaya kurang di perhitungkan keamanannya. Ruang kerja yang terlalu padat dan sesak.

b) Pengaturan udara

Pergantian udara di ruang kerja yang tidak baik (ruang kerja yang kotor, berdebu, dan berbau tidak enak) dan suhu udara yang tidak dikondisikan pengaturannya.

c) Pengaturan penerangan

Pengaturan dan penggunaan sumber cahaya yang tidak tepat. Ruang kerja yang kurang cahaya atau remang-remang.

d) Pemakaian peralatan kerja

Pengamanan peralatan kerja yang sudah usang atau rusak. Penggunaan mesin, alat elektronik tanpa pengamanan yang baik.

e) Kondisi fisik dan mental karyawan

Kerusakan alat indera, stamina karyawan yang tidak stabil. Emosi karyawan yang tidak stabil, kepribadian karyawan yang rapuh, cara berfikir dan kemampuan persepsi yang lemah, motivasi kerja yang rendah, sikap karyawan yang ceroboh, kurang pengetahuan dalam penggunaan fasilitas kerja terutama fasilitas kerja yang membawa resiko bahaya

2.2 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian sebelumnya mengenai pengaruh Kompetensi, Pengawasan, Keselamatan dan Kesehatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

Adapun penelitian yang telah dilakukan sebagai berikut:

- 1) Penelitian yang dilakukan oleh Wahendra (2021) dengan judul Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Bangka Belitung Tahun 2020-2021). Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif dan statistik inferensial dengan jumlah sampel sebanyak 82 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, motivasi, dan pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- 2) Penelitian yang dilakukan oleh Turangan (2020) dengan judul Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN Melonguane Kabupaten Kepulauan Talaud. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi sederhana dengan uji t untuk mengetahui signifikansi antara variabel yang diteliti dengan jumlah sampel sebanyak 30 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- 3) Penelitian yang dilakukan Sutedjo, dkk (2018) dengan judul Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Inti Kebun Sejahtera. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linear berganda dengan jumlah sampel sebanyak 155 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan motivasi kerja secara bersama-sama

dalam penelitian ini ternyata berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

- 4) Penelitian yang dilakukan oleh Daly (2019) dengan judul Pengaruh Kompetensi, Disiplin dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Badan Pemerdayaan Perempuan dan Keluarga Berencana Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linear berganda dengan jumlah sampel sebanyak 58 orang. Menemukan bahwa 1) Kompetensi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. 2) Disiplin berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. 3) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
- 5) Penelitian yang dilakukan oleh Situmeang (2017) dengan judul Pengaruh Pengawasan dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mitra Karya Anugrah. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linear berganda dengan jumlah sampel sebanyak 42 orang. Hasil penelitian menyatakan bahwa pengawasan dan pengalaman kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- 6) Penelitian yang dilakukan oleh Amanda (2016) dengan judul Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening di PT Astra Internasional Tbk Waru pada Bagian Part & Accessories (depo). Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif dengan jumlah sampel sebanyak 62 orang. Hasil penelitian menyatakan bahwa pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

- 7) Penelitian yang dilakukan oleh Saputra (2020) dengan judul Pengaruh Pengawasan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT centric Powerindo di Kota Batam. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linear berganda dengan jumlah sampel sebanyak 102 orang. Penelitian menyatakan bahwa pengawasan dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 8) Penelitian yang dilakukan oleh Sherly, dkk (2020) dengan judul Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bakrie Sumatera Plantation, Tbk Serbangan Estate, Kisaran. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linear berganda dengan jumlah sampel sebanyak 62 orang. Hasil penelitian menyatakan bahwa pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 9) Penelitian yang dilakukan oleh Ichtiarini (2019) dengan judul Pengaruh Pengawasan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai BRI Sysrish Kantor Cabang Madiun. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linear berganda dengan jumlah sampel sebanyak 42 orang. Penelitian menyatakan bahwa pengawasan dan disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- 10) Penelitian yang dilakukan oleh Peldianto (2019) dengan judul Pengaruh Keselamatan dan Kesehatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Kota Surakarta (Toya Ning). Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linear berganda dengan jumlah sampel sebanyak 78 orang. Penelitian menyatakan bahwa keselamatan dan kesehatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

- 11) Penelitian yang dilakukan oleh Kartikasari, dkk (2017) dengan judul Pengaruh Keselamatan dan Kesehatan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bagian Produksi PT. Surya Asbes Cement Group Malang). Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linear berganda. Penelitian menyatakan Keselamatan dan kesehatan kerja secara simultan atau parsial berpengaruh signifikan yang baik terhadap kinerja karyawan.
- 12) Penelitian yang dilakukan oleh Firmanzah, dkk (2017) dengan judul Pengaruh Keselamatan dan Kesehatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. PLN (Persero) Area Kediri Distribusi Jawa Timur). Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linear berganda dengan jumlah sampel sebanyak 61 orang. Penelitian menyatakan Keselamatan dan kesehatan kerja secara simultan atau parsial berpengaruh signifikan yang baik terhadap kinerja karyawan.
- 13) Penelitian yang dilakukan oleh Nisak, dkk (2017) dengan judul Pengaruh K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Ponorogo. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linear berganda. Berdasarkan hasil sampel yang terdiri dari 44 karyawan tetap, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.