

## BAB II

### URAIRAN TEORITIS

#### 2.1 Pengawasan

##### 2.1.1 Pengertian Pengawasan

Pengawasan adalah proses yang dilakukan dalam mengawasi, menilai dan mengevaluasi pada seluruh kegiatan organisasi agar pekerjaan yang dilakukan dapat terlaksana dengan baik sesuai dengan yang telah direncanakan. Dengan adanya pengawasan yang dilakukan organisasi maka akan menciptakan suatu kinerja yang baik bagi karyawan dan tujuan perusahaan dapat tercapai.

Siswandi (2011:82) mengatakan bahwa “Yang dimaksud dengan *controlling* (pengawasan) adalah memantau atau memonitor pelaksanaan rencana apakah telah dikerjakan dengan benar atau tidak atau suatu proses yang menjamin bahwa tindakan telah sesuai dengan rencana”.

Sedangkan Handoko (2012:359) mengatakan “Pengawasan dapat di defenisikan sebagai proses untuk “menjamin” bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Ini berkenaan dengan cara-cara membuat kegiatan-kegiatan sesuai yang direncanakan”.

Pengawasan sebagai salah satu fungsi manajemen memegang peranan yang sangat penting karena setelah membuat perencanaan, pengorganisasian, pengarahan hal yang harus dilakukan adalah pengawasan yang bertujuan untuk memastikan bahwa kegiatan yang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana.

Menurut Pedoman Pelaksanaan kredit pada PT BANK Rakyat Indonesia (persero)tbk, Pengawasan merupakan upaya melakukan monitoring dan bertanggung jawab atas terpenuhinya hal-hal yang sudah diperjanjikan dalam perjanjian kerja sama(PKS) dalam rangka pemberian *uncommitted line* prakarsa Kanca serta melakukan *review* dan evaluasi atas PKS yang dimaksud serta melakukan pembinaan kredit yang menjadi tanggung jawabnya mulai dari kredi dicairkan sampai dengan kredit dilunasi.

Menurut Admosudirdjo dalam Feriyanto dan Endang (2015:63-64) mengatakan “ Pada pokoknya *controlling* atau pengawasan adalah keseluruhan daripada kegiatan yang membandingkan atau mengukur apa yang sedang atau sudah dilaksanakan dengan kriteria, norma-norma, standar atau rencana-rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Jadi dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pengawasan adalah suatu proses kegiatan yang sistematis untuk membandingkan, memastikan dan menjamin bahwa tujuan dan sasaran serta kegiatan organisasi yang akan dan telah terlaksana dengan baik dan sesuai dengan standar, rencana, dan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan, serta untuk mengambil tindakan perbaikan dan pencegahan yang diperlukan sumber daya yang paling efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.

### **2.1.2 Faktor-Faktor yang Membuat Pengawasan Penting**

Suatu organisasi akan berjalan terus dan semakin kompleks dari waktu ke waktu, banyaknya orang yang berbuat kesalahan dan guna mengevaluasi atas hasil

kegiatan yang telah dilakukan, inilah yang membuat fungsi pengawasan semakin penting dalam setiap organisasi. Tanpa adanya pengawasan yang baik tentunya akan menghasilkan tujuan yang kurang memuaskan, baik bagi organisasinya itu sendiri maupun bagi para pekerjanya.

Menurut Siswandi (2011:200-201) ada beberapa faktor mengapa pengawasan itu penting, diantaranya :

1. Perubahan lingkungan organisasi  
Berbagai perubahan lingkungan organisasi terjadi terus menerus dan tak dapat dihindari, seperti munculnya inovasi produk dan pesaing baru, dan sebagainya.
2. Peningkatan kompleksitas organisasi  
Semakin besar organisasi semakin memerlukan pengawasan yang lebih formal dan hati-hati.
3. Kesalahan-kesalahan  
Bila para bawahan tidak pernah membuat kesalahan, manajer dapat membuat secara sederhana melakukan fungsi pengawasan.
4. Kebutuhan manager untuk mendelegasikan wewenang  
Bila manajer mendelegasikan wewenang kepada bawahannya tanggung jawab atasan itu sendiri tidak berkurang.

Pengawasan merupakan hal penting dalam menjalankan suatu perencanaan, dengan adanya pengawasan maka perencanaan yang diharapkan oleh manajemen dapat terpenuhi dan berjalan dengan baik. Tanpa adanya pengawasan dari pihak manajer/atasan maka perencanaan yang telah ditetapkan akan sulit diterapkan oleh bawahan dengan baik. Sehingga tujuan yang diharapkan oleh perusahaan akan sulit.

Selanjutnya Julitriarsa dan Suprihanto (1998:101) juga menyampaikan pendapat mengapa pengawasan menjadi penting yaitu Apabila pengawasan tidak dilakukan, kemungkinan kesalahan-kesalahan akan terus berlangsung dan semakin

membengkak. Sehingga tiba-tiba kesalahan tersebut sudah sangat berat dan sulit diatasi. Dengan demikian bukan hanya tujuan yang tidak tercapai, namun kemungkinan dapat menimbulkan kerugian yang cukup besar

Itulah beberapa pendapat ahli mengenai pentingnya pengawasan. Dapat disimpulkan bahwa pengawasan sangat mempengaruhi suatu pencapaian tujuan dalam sebuah organisasi. Rencana yang baik akan semakin sempurna bila pengawasan yang dilakukan dalam prosesnya juga baik.

### **2.1.3 Jenis-Jenis Pengawasan**

Pengawasan pada dasarnya diarahkan sepenuhnya untuk menghindari adanya kemungkinan penyelewengan atau penyimpangan atas tujuan yang akan dicapai. melalui pengawasan diharapkan dapat membantu melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan sehingga dibutuhkan pendekatan pengawasan secara efektif dan efisien.

Menurut Triana (2015:64) pada dasarnya ada beberapa jenis pengawasan yang dapat dilakukan, yaitu:

1. Pengawasan Intern dan Ekstern  
 Pengawasan intern adalah pengawasan yang dilakukan oleh orang atau badan yang ada di dalam lingkungan unit organisasi yang bersangkutan. Pengawasan ekstern adalah pemeriksaan yang dilakukan oleh unit pengawasan yang berada di luar unit organisasi yang diawasi.
2. Pengawasan Preventif dan Represif  
 Pengawasan preventif lebih dimaksudkan sebagai pengawasan yang dilakukan terhadap suatu kegiatan sebelum kegiatan itu dilaksanakan, sehingga dapat mencegah terjadinya penyimpangan. Lazimnya pengawasan ini dilakukan oleh pemerintah dengan maksud untuk menghindari adanya penyimpangan pelaksanaan keuangan negara yang akan membebankan dan merugikan negara lebih besar. Di sisilain, pengawasan ini juga dimaksudkan agar sistem pelaksanaan anggaran

dapat berjalan sebagaimana yang dikehendaki. Pengawasan prefentif akan lebih bermanfaat dan bermakna jika dilakukan oleh atasan langsung, sehingga penyimpangan yang kemungkinan dilakukan akan terdeteksi lebih awal.

Disisi lain, pengawasan represif adalah pengawasan yang dilakukan terhadap suatu kegiatan setelah kegiatan itu dilakukan. Pengawasan model ini lazimnya dilakukan pada akhir tahun anggaran, di mana anggaran yang telah ditentukan kemudian disampaikan laporannya. Setelah itu, dilakukan pemeriksaan dan pengawasan untuk mengetahui kemungkinan terjadinya penyimpangan.

### 3. Pengawasan Aktif dan Pasif

Pengawasan aktif dilakukan sebagai bentuk pengawasan yang dilaksanakan ditempat kegiatan yang bersangkutan. Hal ini berbeda dengan pengawasan pasif yang melakukan pengawasan melalui penelitian dan pengujian terhadap surat-surat pertanggung jawaban yang disertai dengan bukti-bukti penerimaan dan pengeluaran. Di sisi lain, pengawasan berdasarkan pemeriksaan kebenaran formal menurut hak adalah pemeriksaan terhadap pengeluaran apakah telah sesuai dengan peraturan, tidak kadaluarsa dan hak itu terbukti kebenarannya. Sementara, hak berdasarkan pemeriksaan kebenaran materi mengenai maksud tujuan pengeluaran adalah pemeriksaan terhadap pengeluaran apakah telah memenuhi prinsip ekonomi, yaitu pengeluaran tersebut diperlukan dan beban biaya yang serendah mungkin.

Didalam Handoko (2012:362) di sebutkan beberapa tipe pengawasan yaitu :

#### a. Pengawasan Pendahuluan (*Freedforward Control*)

Bentuk pengawasan pra kerja ini dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan korelasi dibuat sebelum tahap tertentu diselesaikan. Jadi pendekatan pengawasan ini lebih aktif dan agresif, dengan mendeteksi masalah-masalah dan mengambil tindakan yang diperlukan sebelum suatu masalah terjadi.

#### b. Pengawasan selama kegiatan berlangsung (*Concurrent Control*)

Pengawasan ini dilakukan selama suatu kegiatan berlangsung. Pengawasan ini merupakan proses dimana aspek tertentu dari dari suatu prosedur disetujui terlebih dahulu sebelum kegiatan-kegiatan dilanjutkan atau menjadi semacam peralatan “Double Check” yang lebih menjamin ketepatan pelaksanaan suatu kegiatan.

#### c. Pengawasan umpan balik (*Feedback Control*)

Mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan. Sebab-sebab penyimpangan dari rencana atau standar yang telah ditentukan, dan penemuan-penemuan diterapkan untuk kegiatan-

kegiatan serupa dimasa yang akan datang. Pengawasan ini bersifat historis, pengukuran dilakukan setelah kegiatan terjadi.

Menurut Pedoman Pelaksanaan kredit pada PT BANK Rakyat Indonesia (persero)tbk, ada dua jenis pengawasan dalam pedoman pelaksanaan kredit, yaitu :

1. Pengawasan Ganda terhadap Proses Pelunasan Kredit

- a. ADK Kancapem/Kanca/KCK dan Pincapem/WBO/OO/Pejabat yang berwenang di KCK harus benar-benar memastikan bahwa semua kewajiban debitur berupa kewajiban pokok, bunga, dan biaya-biaya lainnya yang terkait dengan pemberian kreditnya telah dibayar lunas dan telah dibuku sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- b. Sebelum melakukan penyerahan dokumen kepada debitur, ADK Kancapem/Kanca/KCK, Pincapem/WBO/Pinca/pejabat yang berwenang di KCK telah memastikan bahwa semua proses pelunasan dan penutupan rekening debitur telah sesuai ketentuan yang berlaku.

2. Pengawasan Ganda terhadap Proses Penanganan Kredit Bermasalah

- a. Penetapan kolektibilitas kredit

Pejabat yang mengusulkan perubahan kolektibilitas kredit dan pejabat pemutus harus meyakini bahwa setiap putusan perubahan kolektibilitas kredit, baik memburuk maupun membaik, telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

- b. Restrukturisasi kredit bermasalah

Perubahan data statis debitur dalam rangka melaksanakan putusan restrukturisasi yang dilakukan WBO/OO harus berdasarkan Instruksi Perubahan Status Kredit (IPSK) yang diterbitkan oleh ADK (ADK KCP/Kanca/Kanwil/KCK), dengan menggunakan **Formulir 2/VI**. Jajaran ADK harus meyakini bahwa penyelesaian kredit bermasalah telah sesuai dengan ketentuan dan kewenangan yang berlaku.

Dari beberapa uraian ahli diatas, maka jenis pengawasan dapat dibedakan tergantung dari sudut mana pengawasan itu ditinjau. Apakah dari sudut pengawasnya, apakah dari sudut cara pelaksanaannya ataukah berdasarkan waktunya.

#### 2.1.4 Tujuan dan Manfaat Pengawasan

Pengawasan yang dilakukan dalam sebuah organisasi dilakukan dengan mempunyai banyak tujuan. Salah satunya secara umum pengawasan dimaksudkan sebagai proses pengamatan dari seluruh kegiatan organisasi. Berikut penjelasan tentang tujuan pengawasan menurut beberapa ahli:

Menurut Feriyanto (2015:67) manfaat pengawasan sebagai berikut:

1. Untuk memberikan waktu bagi supervisi untuk merenungkan dan menganalisa isi dari pekerjaan mereka untuk kepentingan kemajuan PT Bank Rakyat Indonesia.
2. Untuk mengembangkan dan memperluas pemahaman dan keterampilan dalam bekerja.
3. Untuk menerima masukan dan informasi dari pihak lain mengenai pekerjaan seseorang demi kemajuan PT Bank Rakyat Indonesia.
4. Untuk menjadi dukungan, baik dalam segi pekerjaan maupun segi kepribadian.
5. Untuk memastikan bahwa sebagai pribadi dan sebagai orang pekerja tidak ditinggalkan tidak perlu membawa masalah saja.
6. Untuk memiliki ruang guna mengeksplorasi dan mengekspresikan emosi, sikap depresi dan memotivasi diri sendiri.
7. Untuk merencanakan dan memanfaatkan sumberdaya secara profesional dalam menyelesaikan pekerjaan.
8. Untuk menjadi Pro-aktif agar perencanaan lebih terlaksana dengan baik
9. Untuk memastikan pekerjaan berjalan lebih baik dengan resiko yang rendah.

Sedangkan Siswandi (2011 : 83) mengatakan bahwa tujuan pengawasan adalah :

- a. Pengukuran kepatuhan terhadap kebijakan, rencana, prosedur, peraturan dan hukum yang berlaku
- b. Menjaga sumber daya yang dimiliki organisasi
- c. Pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi
- d. Dipercayainya informasi dan keterpaduan informasi yang ada di dalam organisasi

- e. Kinerja yang sedang berlangsung dan kemudian membandingkan kinerja aktual dengan standar serta menetapkan tingkat penyimpangan yang kemudian mencari solusi yang tepat.

Menurut Pedoman Pelaksanaan kredit pada PT Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk, ada tujuan dan manfaat pengawasan dalam pedoman pelaksanaan kredit, yaitu :

1. Mengadakan / melakukan negosiasi dengan debitur guna meningkatkan keuntungan Kantor Cabang yang optimal.
2. Melaksanakan fungsi restrukturisasi dan penyelesaian kredit bermasalah bila ditunjuk untuk menangani kredit bermasalah sesuai ketentuan yang berlaku.
3. Membantu pembinaan kredit-kredit putusan Kantor Wilayah dan Kantor Pusat (sebagai booking branch).
4. Memastikan agar KUP-BRI, PPK BISNIS RITEL dan peraturan perkreditan lainnya yang terkait dengan Bisnis Ritel dipatuhi secara benar dan konsisten guna memperoleh keuntungan yang optimal dengan risiko yang dapat diterima, serta menciptakan pelayanan yang prima.

### **2.1.5 Indikator Pengawasan**

Indikator Pengawasan merupakan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya banyak ditentukan oleh keberhasilan pengawasan. Jika pengawasan berjalan dengan baik maka pengawasan merupakan unsur paling pokok dalam menentukan keberhasilan suatu program.

Menurut Handoko (2012:373) ada beberapa indikator pengawasan antara lain:

1. Akurat  
Informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan terjadinya masalah terhadap pengawasan, sehingga menurunnya kinerja yang mengakibatkan tidak tercapainya tujuan organisasi.

2. Tepat Waktu  
Informasi yang diterima harus dievaluasi tepat waktu sehingga menciptakan pengawasan yang efektif dan mendeteksi penyimpangan sejak dini agar terhindar dari hal-hal yang tidak diharapkan.
3. Realistik secara ekonomis  
Meminimalisir biaya perencanaan dan prosedur pelaksanaan pengawasan sehingga memperoleh hasil yang optimal.

Menurut Siswandi (2011:87) pengawasan akan berjalan efektif manakala memenuhi berbagai persyaratan sebagai berikut:

1. Perlu adanya budaya organisasi yang terbuka, sehat dan rasional bahwa tindakan pengawasan bukanlah mencari kesalahan pribadi orang akan tetapi lebih ditunjukkan untuk mencari penyebab teknis yang menimbulkan kesalahan atau penyimpangan.
2. Tindakan pengawasan merupakan kebutuhan mutlak organisasi yang harus dilakukan agar tujuan dan sasaran organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien.
3. Tindakan pengawasan harus mengeluarkan biaya yang rendah dimana manfaat melakukan pengawasan lebih besar dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan untuk melakukan pengawasan.

Menurut penulis pengawasan akan berjalan efektif jika memenuhi beberapa indikator yaitu:

1. Indikator meningkatnya disiplin, prestasi dan pencapaian sasaran pelaksanaan tugas, antara lain:
  - a. Rencana yang disusun dapat menggambarkan adanya sasaran yang jelas dan dapat diukur, terlihat kaitan antara rencana dengan program dan anggaran.
  - b. Tugas dapat selesai sesuai dengan rencana, baik dilihat dari aspek fisik maupun biaya.
2. Indikator berkurangnya penyalahgunaan wewenang yaitu berkurangnya tuntutan masyarakat terhadap pemerintah.

Menurut Pedoman Pelaksanaan kredit pada PT Bank Rakyat Indonesia

(persero)tbk, indikator dalam kredit bermasalah yaitu

1. Kinerja pelayanan dimana semakin baik pelayanan pada bank maka akan semakin sedikit debitur kredit yang bermasalah.
2. Peningkatan usaha dimana semakin meningkat usaha debitur sehingga lebih menambah pendapatan maka akan mengurangi debitur bermasalah.
3. NPL (*non performing loan*) merupakan acuan dari keberhasilan kredit suatu bank dimana jika semakin rendah persentase NPL bank maka bank tersebut dapat dikatakan berhasil dalam mengelola kredit

## 2.2 Kinerja

### 2.2.1 Pengertian dan Arti Pentingnya Kinerja

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Wibowo (2017:7) kinerja berasal dari pengertian *performance*, yaitu sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Selain itu, menurut Amstrong dan Baron dalam Wibowo, (2017: 7), kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Sedangkan menurut Mahsun (2016: 25), kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk

menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai.

Menurut Wibowo (2017:11) arti penting kinerja merupakan hasil kerja/tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan yang dilakukan seseorang atau sekelompok orang dalam rangka mencapai tujuan tertentu dalam periode tertentu. Hakikat kinerja dapat memberikan manfaat terhadap suatu organisasi, manajer dan individu. Manfaat kinerja terhadap organisasi antara lain: dapat menyesuaikan tujuan organisasi dengan tim maupun individu, memperbaiki kinerja, memotivasi pekerja, meningkatkan komitmen, mengembangkan dan meningkatkan nilai-nilai ketrampilan. Manfaat kinerja bagi manajer antara lain: mengusahakan klarifikasi kinerja dan harapan perilaku, menawarkan peluang menggunakan waktu secara berkualitas dan mengusahakan penghargaan non finansial terhadap staff. Manfaat kinerja bagi individu yaitu: memperjelas tujuan dan peran, mendorong untuk tampil baik, dapat mengembangkan ketrampilan dan kinerja, serta menggunakan waktu secara berkualitas.

Menurut penulis, kinerja merupakan suatu potensi yang harus dimiliki oleh setiap pegawai untuk melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada pegawai. Dengan kinerja yang baik, maka setiap pegawai dapat menyelesaikan segala beban organisasi dengan efektif dan

efisien sehingga masalah yang terjadi pada organisasi dapat teratasi dengan baik.

Menurut Menurut Pedoman Pelaksanaan kredit pada PT Bank Rakyat Indonesia (persero)tbk, Kinerja merupakan pencapaian yang diperoleh semua pegawai. Dalam rangka untuk mencapai target kinerja dilakukan pembinaan, monitoring, dan evaluasi kerja untuk mencapai kinerja yang baik.

### 2.2.2 Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi.

Menurut Wibowo (2017:107) Kinerja pegawai dapat berbeda apabila seseorang bekerja secara individu maupun dalam kelompok. Terdapat 2 kecenderungan kinerja pegawai:

1. Fasilitas sosial  
Fasilitas sosial merupakan kecenderungan dimana seorang pegawai dapat meningkatkan dan mengembangkan kemampuan kinerja karena kehadiran orang lain.
2. *Social loafing*  
*Social loafing* merupakan kecenderungan dimana seorang menurunkan performanya kinerjanya sehingga menurunkan usahanya karena kehadiran seseorang dalam organisasi. Ada beberapa cara untuk mengatasi *social loafing* yaitu:
  - a. *Make each performer identifiable*, dimana setiap pegawai memiliki kapasitas pekerjaan yang sama sehingga setiap pegawai memiliki porsi pekerjaan yang sama.
  - b. *Make work task more important and interesting*, membuat tugas menjadi lebih penting dan menarik sehingga mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerja.
  - c. *Reward individuals's for contributing to their's group performance*, dimana memberikan penghargaan terhadap

pegawai yang memiliki kontribusi lebih. Hal tersebut akan memberi dorongan terhadap pegawai lain untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

- d. *Use punishment's treats*, menggunakan ancaman terhadap pegawai dengan menghukum individu yang kinerjanya menurun sehingga *social loafing* dapat dikurangi.

### 2.2.3 Penilaian Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja karyawan organisasi bisnis maupun perusahaan non bisnis tentunya tidak terlepas dari proses evaluasi. Salah satu fungsi evaluasi yang sangat penting dilakukan adalah dengan melakukan penilaian kinerja terhadap anggota organisasi atau karyawan. Kegiatan penilaian kinerja karyawan ini sudah menjadi hal umum khususnya di perusahaan besar. Program ini dilaksanakan untuk mengevaluasi kinerja yang ada sehingga dapat segera mengambil tindakan bila terdapat hal yang menyimpang dari penilaian kinerja tersebut. Selain itu penilaian kinerja karyawan juga mendorong para karyawan untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas kerjanya demi perusahaan.

Menurut Wibowo (2018:103) penilaian kinerja pegawai merupakan pernyataan tentang situasi yang terjadi ketika sebuah pekerjaan yang dilakukan secara efektif. Kinerja pegawai berkaitan dengan gambaran kegiatan yang dilakukan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya sesuai tujuan perusahaan. Standar kinerja diperlukan untuk membimbing perilaku karyawan agar dapat melaksanakan standar yang telah dibuat. Tujuan yang sudah ditetapkan pemimpin disampaikan dengan bukti tertulis kepada karyawan disertai dengan langkah-langkah yang harus dilakukan. Sedangkan menurut

Sondang (2014:168) Menjelaskan bahwa bagi individu penilaian kinerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karirnya. Sedangkan bagi organisasi, hasil penilaian kinerja sangat penting dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan tentang berbagai hal seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem balas jasa, serta berbagai aspek lain dalam proses manajemen sumber daya manusia. Berdasarkan kegunaan tersebut, maka penilaian yang baik harus dilakukan secara formal berdasarkan serangkaian kriteria yang ditetapkan secara rasional serta diterapkan secara objektif serta didokumentasikan secara sistematis.

Menurut Peneliti, penilaian kinerja merupakan penilaian terhadap hasil kerja individu/karyawan yang dihasilkan yang dibandingkan dengan standar yang ada baik kualitas maupun kuantitas yang ditetapkan sebelumnya. Penilaian kinerja karyawan memang seharusnya diterapkan untuk mengetahui kualitas kinerja karyawan dan untuk memotivasi karyawan agar lebih produktif. Penilaian kinerja karyawan ini juga mampu bermanfaat bagi organisasi/perusahaan dalam menentukan keputusan di masa mendatang.

Sedangkan menurut Pedoman Pelaksanaan kredit pada PT Bank Rakyat Indonesia (persero)tbk, Penilaian kinerja dibagi menjadi 3 :

1. Prospek usaha.

Penilaian terhadap prospek usaha dilakukan berdasarkan penilaian terhadap komponen-komponen sebagai berikut :

- a. Potensi pertumbuhan usaha
- b. Kondisi pasar dan posisi debitur dalam persaingan
- c. Kualitas manajemen dan permasalahan tenaga kerja
- d. Dukungan dari group atau afiliasi dan
- e. Upaya yang dilakukan debitur dalam rangka memelihara lingkungan hidup

2. Kinerja (*performance*) debitur.

Penilaian terhadap kinerja (*performance*) debitur dilakukan berdasarkan penilaian

terhadap komponen-komponen sebagai berikut :

- a. Perolehan laba
- b. Struktur permodalan
- c. Arus kas dan
- d. Sensitivitas terhadap risiko pasar

3. Kemampuan membayar.

Penilaian terhadap kemampuan membayar dilakukan terhadap komponen-komponen sebagai berikut :

- a. Ketepatan pembayaran pokok dan atau bunga
- b. Ketersediaan dan keakuratan informasi keuangan debitur
- c. Kelengkapan dokumentasi kredit
- d. Kepatuhan terhadap perjanjian kredit
- e. Kesesuaian penggunaan dana
- f. Kewajaran sumber pembayaran kewajiban

#### **2.2.4 Masalah Dalam Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja sering dilakukan tanpa sasaran yang jelas. Pada waktu para manajer memberikan penilaian tanpa memikirkan apa tujuannya, maka timbul keraguan. Mereka kemudian menyebut saja sebagai alasan-alasannya “menciptakan pengertian”, “memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik”, atau bahkan “karena saya harus melakukannya”. Dengan cara manajemen kinerja, penilaian dilakukan dengan sasaran tunggal yang jelas: meninjau kembali kinerja di waktu lampau untuk landasan data bagi perencanaan kinerja

di waktu yang akan datang. Menurut Sondang (2014:170) terdapat beberapa masalah penilaian kinerja, yakni:

- A. *Halo effect*.
- B. Bias 'Bermurah hati
- C. Bias 'sifat keras'.
- D. Bias 'Lintas Kultural
- E. Bias yang sifatnya pribadi
- F. *Recency effect*

Ad. a. *Halo effect*

Yang dimaksud adalah, Pengambilan kesimpulan oleh penilai semata-mata berdasarkan peristiwa menonjol dan melekat dalam ingatan penilai tentang kecenderungan seseorang yang dinilai menampilkan perilaku tertentu.

Ad. b. Bias murah hati

Ada saja penilai yang enggan memberikan nilai berkonotasi negatif karena misalnya, tidak mau menyakiti hati orang lain; apalagi kalodiduganya bahwa penilaian negatif akan tersebut akan berdampak tidak baik dalam kehidupan kekarayaan yang bersangkutan.

Ad. c. Sifat keras

Maksudnya ialah, bahwa penilai ingin dipandang sebagai orang yang tegas, yang biasanya berakibat pada kebiasaannya memberikan nilai negatif. Dalam dunia pendidikan tinggi, misalnya, ada saja tenanga pengajar yang dikenal sebagai '*killer*' karena tidak pernah mau memberikan nilai tinggi kepada mahasiswanya, termasuk yang brillian sekalipun. Situasi serupa mungkin terdapat dalam organisasi

Ad. d. Bias Lintas Kultural

Dalam arti, seorang penilai menggunakan norma-norma budaya yang dianutnya dalam menilai kinerja dan perilaku orang lain.

Ad .e. Bias yang sifatnya pribadi

Misalnya, Seorang penilai menganut pandangan bahwa tempat wanita adalah dirumah dan bukan bekerja di organisasi atau di perusahaan, apalagi kalau menduduki jabatan manajerial. Pandangan semacam ini akan cenderung membuatnya memberikan nilai sedemikian rupa sehingga karyawan yang dinilainya dirugikan.

Ad. f. *Recency effect*

Dimana sebuah peristiwa digunakan sebagai dasar utama melakukan penilaian. Misalnya., penilai yang melihat seorang karyawan datang terlambat dan atas dasar itu menarik kesimpulan bahwa karyawan tersebut adalah seorang pemalas yang tidak disiplin.

Jadi dapat disimpulkan bahwa masalah-masalah yang ada dalam penilaian kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Kurangnya objektivitas

Merupakan satu kelemahan metode penilain kinerja tradisional adalah kurangnya objektivitas. Dalam metode rating scale, misalnya, faktor-faktor yang lazim digunakan seperti sikap, loyalitas dan kepribadian

adalah faktor-faktor yang sulit diukur. Penggunaan faktor-faktor yang terkait dengan pekerjaan (*job related factors*) dapat meningkatkan objektivitas.

## 2. Terlalu “longgar” / terlalu “ketat”

Penilai terlalu “longgar” (*leniency*) kecenderungan memberi nilai tinggi kepada yang tidak berhak, penilai memberi nilai lebih tinggi dari seharusnya. Penilai terlalu “ketat” (*strictness*) terlalu kritis atas kinerja seorang pekerja (terlalu “ketat” dalam memberikan nilai). Penilaian yang terlalu ketat biasanya terjadi bila manajer tidak mempunyai definisi atau batasan yang akurat tentang berbagai faktor penilaian.

## 3. Kecenderungan memberikan nilai tengah

Kecenderungan memberi nilai tengah (*Central tendency*), terjadi bila pekerja di beri nilai rata-rata secara tidak tepat atau di tengah-tengah skala penilaian, Biasanya, penilai memberi nilai tengah karena ingin menghindari kontroversi atau kritik.

### 2.2.5 Metode Penilaian Kinerja

Penilaian prestasi kerja (*Performance appraisal*) adalah suatu proses mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Menurut Sondang (2014:171), Ada terdapat dua metode di dalam penilaian prestasi kerja, yaitu :

#### A. Berorientasi ke masa lalu

Metode ini mempunyai kelebihan dalam hal prestasi kerja yang telah dilakukan dan telah terjadi dan sampai batas tertentu, dapat diukur. Kelemahannya adalah bahwa prestasi kerja dimasa lalu tidak dapat

diubah, tetapi dengan mengevaluasi prestasi kerja dimasa lalu, maka para karyawan mendapatkan bahan masukan mengenai upaya-upaya mereka untuk memperbaiki prestasi kerja mereka. Teknik-teknik penilaian tersebut mencakup antara lain:

#### 1. *Rating scale*

*Rating Scale* adalah alat pengumpul data yang digunakan dalam observasi untuk menjelaskan, menggolongkan, menilai individu atau situasi, bisa juga pengumpulan data yang berupa suatu daftar yang berisi ciri-ciri tingkah laku atau sifat yang harus dicatat secara bertingkat.

#### 2. *Checklist*

*Checklist* adalah salah satu metode informal observasi dimana observer sudah menentukan indikator perilaku yang akan diobservasi dari subjek dalam satu tabel. Checklist merupakan metode dengan dua cara pencatatan yaitu terbuka dan tertutup. Metode ini memiliki derajat selektivitas yang tinggi karena perilaku yang diamati sudah sangat selektif, juga memiliki derajat inferensi yang tinggi karena observer hanya fokus pada kategori perilaku yang sudah ditentukan saja.

#### 3. Metode Peristiwa Kritis

Metode peristiwa kritis merupakan metode penilaian yang mendasarkan pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Metode ini digunakan untuk melengkapi teknik penilaian lain. Keuntungannya adalah metode ini menyajikan fakta-fakta keras yang spesifik untuk menjelaskan penilaian dan memastikan bahwa pimpinan berpikir tentang penilaian bawahan sepanjang tahun karena peristiwa harus diakumulasikan. Kelemahannya adalah sulit untuk menilai atau memeringkatkan karyawan yang berhubungan dengan satu sama lain.

#### 4. Metode Peninjauan Lapangan

Agar tercapai penilaian yang lebih terstandarisasi, banyak perusahaan menggunakan metode peninjauan lapangan (*field review method*). Dengan metode ini, wakil ahli departemen personalia turun ke “lapangan” dan membantu para penyelia dalam penilaian mereka. Spesialis personalia mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang prestasi kerja karyawan. Kemudian ahli itu mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut. Evaluasi dikirim kepada penyelia untuk review, perubahan, persetujuan dan pembahasan dengan karyawan yang dinilai. Spesialis personalia

bisa mencatat penilai pada tipe formulir penilaian apapun yang digunakan perusahaan.

#### B. Berorientasi ke masa depan

Penilaian yang berorientasi masa depan dilakukan melalui penilaian potensi karyawan untuk menentukan prestasi kerja diwaktu yang akan datang atau penetapan sasaran-sasaran prestasi kerja dimasa mendatang.

Metode yang digunakan terdiri dari :

##### 1. Penilaian diri

Metode penilaian ini digunakan untuk pengembangan diri. Apabila karyawan menilai dirinya sendiri, maka perilaku defensip cenderung tidak akan terjadi, sehingga upaya untuk perbaikan cenderung dapat dilakukan.

##### 2. Penilaian Psikologis

Penilaian psikologis terdiri dari wawancara, tes-tes psikologi, diskusi dengan atasan langsung, dan penilaian-penilaian langsung lainnya. Penilaian mengenai psikologi biasanya dilakukan oleh para psikolog, dan penilaian mengenal intelektual, emosi, motivasi karyawan dan lainnya, diharapkan dapat untuk menentukan prestasi kerja dimasa yang akan datang. Penilaian ini terutama sekali digunakan untuk penempatan dan pengembangan karyawan. Hasil akhir dari penilaian ini sepenuhnya tergantung pada keterampilan para psikolog.

##### 3. Pendekatan Management by *Objective* (MBO)

Inti dari metode pendekatan MBO adalah bahwa setiap karyawan dan penilai secara bersama untuk menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja diwaktu yang akan datang . Kemudian dengna menggunakan sasaran-sasaran tersebut penilaian prestasi kerja dilakukan secara bersama pula.

### 2.2.6 Indikator Kinerja

Indikator kinerja adalah metrik finansial ataupun non-finansial yang digunakan untuk membantu suatu organisasi menentukan dan mengukur kemajuan terhadap sasaran organisasi.

Menurut (Prawirosentono, 2012:27) Indikator kinerja merupakan indikator yang menjelaskan mengenai kinerja. Hal-hal yang direncanakan akan menjadi kinerja

suatu organisasi akan diukur keberhasilan pencapaiannya dengan menggunakan indikator kinerja. Menurut (Prawirosentono, 2012:27) Adapun Indikator Kinerja dapat dilihat sebagai berikut:

- a. Efektifitas
- b. Otoritas
- c. Disiplin

Ad. a. Efektifitas

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien (Prawirosentono, 2012:27).

Ad. b. Otoritas (wewenang)

Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya (Prawirosentono, 2012:27). Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

Ad. c. Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku (Prawirosentono, 2012:27). Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

### 2.3 Penelitian Terlebih Dahulu

Berikut adalah penelitian terdahulu tentang pengawasan terhadap kinerja masyarakat yang dalam hal ini menjadi acuan penulis dalam menyusun skripsi ini, yaitu :

Tabel 2.1 Penelitian terdahulu yang menjadi acuan penulis

No	Nama Peneliti	Yogi (2017)
1	Judul Penelitian	Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Badan

		Kepegawaian Daerah (Bkd) Kota Bandung.
	Variabel	$X = \text{Pengawasan}$ $Y = \text{Kinerja}$
	Populasi dan Sampel	Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung
	Metode Analisis Data	Metode analisis data yang digunakan uji validitas, uji reliabilitas dan uji asumsi klasik.
	Hasil Penelitian	Hasil penelitian menunjukkan Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung harus merekomendasikan pelatihan atau diklat bagi pegawai yang dinilai belum mencukupi dalam segi kompetensi yang dimiliki untuk dapat mengerjakan suatu pekerjaan yang dibebankan kepada seorang pegawai karena kesalahan yang sering dilakukan bukan tidak mungkin bahwa pegawai yang bersangkutan belum mengerti tentang tanggung jawab yang dimilikinya atas suatu pekerjaan.
2	Nama Peneliti	Candra Markus (2014)
	Judul Penelitian	Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Parsaoran Global Datatrans Jakarta
	Variabel	$X = \text{Pengawasan}$ $Y = \text{Kinerja}$
	Populasi dan Sampel	Karyawan PT. Parsaoran Global Datatrans Jakarta
	Metode Analisis Data	Metode analisis data yang digunakan yaitu uji koefisien determinasi, uji F dan uji T. Uji asumsi klasik terdiri dari multikoloniertias, uji heterokedastatis, uji normalitas, dan uji autokorelasi.

	Hasil Penelitian	Hasil Penelitian menunjukkan PT. Parsaoran Global Datatrans Jakarta sudah menunjukkan nilai yang baik dalam segi kompetensi pegawai yang bekerja, Hasil menunjukkan pegawai bekerja sangat disiplin dan bertanggung jawab atas perkerjaan mereka.
--	------------------	---

## 2.4 Hipotesis

Pengertian Hipotesis (hipotesa) adalah jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya. Hipotesis dalam penelitian ini adalah pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Kabanjahe.

## 2.5 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran yang dikembangkan oleh penulis merujuk pada bagaimana variabel bebas mempengaruhi variabel terikat yang digunakan dalam penelitian ini.. Pengawasan terhadap kinerja yaitu variabel bebas adalah faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu variabel terikat.

Pengawasan kredit ini lebih merupakan upaya untuk menjaga dan mengamankan kredit yang bersifat preventif. Pengawasan ini juga merupakan suatu sistem dalam pengelolaan yang berfungsi sebagai penutup kelemahan dalam proses perbankan. Kinerja yang baik dapat diukur dengan baiknya pengawasan terhadap kinerja pegawai PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Kabanjahe .

Kedua variabel tersebut menjadi masalah utama dalam penelitian ini yang kemudian mempengaruhi variabel terikat yakni pengawasan, yang digambarkan dalam bentuk sebagai berikut.

