

TESIS

**PENGARUH PENGAWASAN DAN STRATEGI INOVASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS SOSIAL
KABUPATEN BOVEN DIGOEL**

*Influence Of Supervision And Strategy Of Innovation On The
Performance Of Employees On Social Service
District Boven Digoel*



ULOS ANUMBON

A012182070

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2021**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

PENGARUH PENGAWASAN DAN STRATEGI INOVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS SOSIAL KABUPATEN BOVEN DIGOEL

disusun dan diajukan oleh :

ULOS ANUMBON
A012182070

telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **12 DESEMBER 2020** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping



Prof. Dr. Idavanti Nursamsi, SE., M.Si
Nip. 19690627 199403 2 002

Dr. Hj. Nuraeni Kadir, SE., M.Si
Nip. 195603151 199203 2 001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Svamsu Alam, SE., M. Si., CIPM
Nip. 19600703 199203 1 001

Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM
Nip. 19640205 198810 1 001

ABSTRAK

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Ulos Anumbon

Nim : A012182070

Program studi : Magister Manajemen

Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan Judul **Pengaruh Pengawasan dan Strategi Inovasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Sosial Kabupaten Boven Digoel**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya gunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 04 Februari 2021

Yang Menyatakan,



Ulos Anumbon

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur yang tidak terhingga penulis panjatkan kehadirat kepada Tuhan Yang Maha Esa, yang dengan segala karunia dan rahmatnya, sehingga tesis dengan judul **“PENGARUH PENGAWASAN DAN STRATEGI INOVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS SOSIAL KABUPATEN BOVEN DIGOEL”** ini dapat diselesaikan. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar Magister Manajemen (M.M.) dalam konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia pada program studi Magister Manajemen Universitas Hasanuddin

Dengan keterbatasan pengetahuan dan pengalaman penulis yang dimiliki, sehingga dalam penyelesaian tesis ini membutuhkan banyak bantuan, petunjuk, saran-saran maupun arahan dari berbagai pihak, oleh karena itu dengan penuh kerendahan hati dan rasa hormat penulis mengucapkan banyak terima kasih yang tak terhingga kepada Ibu Prof. Dr. Idayanti Nursyamsi, SE., M.Si sebagai Ketua Komisi Penasehat dan Ibu Dr. Hj. Nuraeni Kadir, SE., M.Si sebagai anggota penasehat yang telah memberikan pengetahuan bimbingannya yang sangat bermanfaat bagi penyusunan tesis ini.

Penulis juga menyampaikan banyak ucapan terima kasih kepada :

1. Ibu Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, MA sebagai Rektor Universitas Hasanuddin
2. Bapak Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

3. Bapak Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE.,M.Si., CIPM sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Hasanuddin, yang telah memberikan kebijakan dan arahan-arahan sehingga memudahkan penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
4. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin. Rasa hormat dan penghargaan yang setinggi-tingginya penulis haturkan atas bantuan dan ilmu yang telah diberikan selama ini, kiranya akan menjadi bekal hidup dalam mengabdikan ilmu saya dikemudian hari.
5. Seluruh staf dan pegawai jurusan Magister Manajemen Universitas Hasanuddin yang telah memberikan layanan administrasi dalam menyelesaikan studi peneliti.
6. Seluruh keluarga yang telah memberikan motivasi serta doanya.

Penulis hanya dapat berdoa kepada mereka yang telah membantu dalam segala hal yang berkaitan dengan pembuatan tesis ini semoga Tuhan Yang Maha Kuasa memberikan balasan dan rahmat kepadanya. Oleh karena itu, kritik dan saran, yang sifatnya membangun sangat kami diharapkan. Akhir kata penulis mengucapkan banyak terima kasih dan berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Makassar, Desember 2020
Penulis

Ulos Anumbon

ABSTRACT

ULOS ANUMBON. *The influence of Supervision and Innovation on Employee Performance in The Social Service Office* (Supervised by Idayanti Nursamsi and Nurani Kadir).

ABSTRAK

ULOS ANUMBON. *Pengaruh Pengawasan dan Strategi Inovasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Kabupaten Bouven Digoel.* (dibimbing oleh Idayanti Nursamsi dan Nuraeni Kadir).

Penelitian ini bertujuan mengungkap informasi yang diperoleh dari bagian Divisi Sumber daya Manusia masalah-masalah ketidaksiplinan pegawai

Lokasi penelitian ini di Kantor Dinas Sosial Kabupaten Boven Digoel. Berdasarkan hasil pengamatan peneliti pada Januari s.d. Oktober 2019 masih ditemukan beberapa pegawai meninggalkan ruangan atau kantor pada saat jam kerja serta menunda-nunda dalam menyelesaikan pekerjaan, hal ini akan menghambat pekerjaan pegawai lainnya dan waktu yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan Dinas Sosial Kabupaten Boven Digoel sebanyak 45 orang, adapun yang dijadikan sampel dalam penelitian ini sebanyak 45 orang, teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda.

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa seluruh variabel independen secara parsial dengan nilai untuk masing-masing variabel untuk Pengawasan sebesar 0,600. Strategi inovasi sebesar 0,351 berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen. Adapun nilai *Constante* parameter sebesar 2.032. *data* koefisien determinasi (R^2) menunjukkan bahwa variabel Kinerja dapat dijelaskan oleh variabel-variabel bebas yaitu pengawasan dan strategi inovasi sebesar 74 % dan sisanya sebesar 26 % variabel bebas lain yang tidak diteliti.

Kata kunci: *Employee Planning, Inhibiting Factors, Management Planning.*



ABSTRACT

ULOS ANUMBON. *The Influence of Supervision and Innovation on Employee Performance in The Social Service of Bouven Digoel District (Supervised by Idayanti Nursyamsi and Nuraeni Kadir)*

This study focuses on information obtained from the Human Resources Division that generally the problems seen in the company that is employee discipline.

This study focused on the Bouven Digoel District Social Service Office. Based on the observations of researchers in January – October 2019, it was found that several employees left the room or office during working hours and procrastinated in completing work, this would hinder the work of other employee and the time used in completing work. The population of this study were 45 employee of the Social Service Office of Bouvan Digoel Regency, as many as 45 people were sample in this study. The data analysis technique used in this study was multiple regression analysis.

The results of the study indicate that all independent variables partially with a value for each variable for supervision of 0.600, the innovation strategy of 0.351 has a positive and significant effect on the dependent variable, while the value of constant parameter is 2.032. The coefficient of determination data shows that the performance variable can be explained by the independent variables, namely the monitoring and innovation strategy of 74% and the remaining 26% of other independent variables which are not explained in this study.

Keywords: Employee planning, inhibiting factors, management planning



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	Error! Bookmark not defined.
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAK.....	Error! Bookmark not defined.
ABSTRACT.....	Error! Bookmark not defined.
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	7
1.3. Tujuan Penelitian.....	8
1.4. Manfaat Hasil Penelitian.....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	10
2.1. Landasan Teori.....	10
2.2. Kerangka Konseptual.....	42
2.3. Hipotesis.....	43
BAB III METODE PENELITIAN.....	44
3.1. Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	44
3.3. Populasi & Sampel.....	44
3.3. Sumber Data, Variabel dan Skala Pengukurannya.....	45
3.4. Teknik Pengumpulan Data.....	46
3.5. Analisis Data.....	47
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	50
4.1. Tanggapan Responden.....	50
4.2. Uji Validitas.....	53
4.3. Uji Reliabilitas.....	54
4.4. Analisis Regresi Linier Berganda.....	56
4.5. Pengujian Hipotesis.....	57

5.6. Koefisien determinasi	59
BAB V PEMBAHASAN	60
5.1. Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja	60
5.2. Pengaruh Strategi inovasi Terhadap Kinerja.....	61
BAB VI PENUTUP	63
6.1 Kesimpulan.....	63
6.2 Saran.....	63
DAFTAR PUSTAKA.....	64

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1. Deskripsi Tanggapan Responden Tentang Pengawasan.....	50
Tabel 4.2. Deskripsi Tanggapan Responden Tentang Strategi Inovasi.....	51
Tabel 4.3. Deskripsi Tanggapan Responden Tentang Kinerja.....	52
Tabel 4.4. Uji Validitas.....	53
Tabel 4.5. Uji Realibilitas.....	55
Tabel 4.6. Analisis Linier Berganda.....	56
Tabel 4.7. Anova.....	58
Tabel 4.8. Koefisien Determinasi.....	59

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....	43
-------------------------------------	----

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuisisioner Penelitian	66
Lampiran 2. Olah Data	69

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Setiap organisasi tidak mungkin bisa sukses tanpa ada orang-orang di balik organisasi tersebut. Oleh sebab itu, manusia merupakan bagian vital bagi kelangsungan dan keberhasilan sebuah organisasi. Manusia layaknya bahan bakar yang menjadi sumber energi bagi berjalannya suatu organisasi guna mencapai tujuannya. Seperti kata pepatah, dibalik setiap mahakarya yang indah pasti terdapat seniman hebat. Begitu pula dengan organisasi, dibalik setiap kesuksesan organisasi pasti terdapat sumber daya manusia yang hebat. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor penting bagi setiap organisasi, sebab tanpa SDM tujuan dan sasaran organisasi tidak akan tercapai sesuai yang direncanakan. Oleh karena itu, peranan SDM sangat penting dalam setiap organisasi.

Pentingnya peranan SDM bagi setiap organisasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi. Untuk itu SDM perlu memiliki *skill* atau keterampilan yang handal dalam menangani setiap pekerjaan, sebab dengan adanya *skill* yang handal maka secara langsung dapat meningkatkan kinerja pegawai (Widyastuti, 2017).

Kinerja merupakan suatu pencapaian atau hasil kerja dalam kegiatan atau aktifitas atau program yang telah direncanakan sebelumnya guna mencapai tujuan serta sasaran yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi dan dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu. Apabila kinerja pegawai tidak sesuai dengan yang diharapkan akan menjadi suatu permasalahan bagi sebuah organisasi (Nurlaely Razak, 2017).

Maka dari itu perlu adanya nilai-nilai, norma, dan sikap yang terkandung dalam budaya organisasi yang harus dimiliki oleh setiap pegawai yang berada dalam sebuah organisasi. Karena salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam organisasi adalah budaya organisasi.

Organisasi merupakan suatu kerjasama orang untuk mencapai tujuan bersama yang diinginkan dan mau terlibat dengan peraturan yang ada. Karena organisasi didirikan untuk mencapai suatu tujuan tertentu dan untuk mencapai tujuan tersebut dibutuhkan aktivitas dan kerjasama (Effendy dan Sjahrudin, 2018)

Manusia tidak dapat hidup sendiri di tengah-tengah masyarakat artinya selalu berharap adanya bantuan dari pihak lain atau sering disebut manusia adalah makhluk sosial. Hakikatnya dalam menjalankan hidup adanya ketergantungan antara manusia yang satu dengan manusia yang lainnya karena manusia bukan hidup sendiri tetapi hidup bermasyarakat. Tentu diperlukan jiwa sosial sebagai proses dinamika dan keteraturan hidup. Hal tersebut menunjukkan bahwa organisasi memiliki arti yang sangat strategis dan peran yang dapat mengelola kehidupan manusia agar lebih mempunyai hakikat yang bermakna. Hakikat organisasi pada dasarnya berorientasi terhadap aspirasi dari pihak-pihak yang memiliki kepentingan terhadap organisasi. Hal tersebut menjadi pondasi dasar untuk mencapai tujuannya demi terciptanya sistem manajerial yang baik.

Ada dua macam organisasi yaitu organisasi pemerintah dan organisasi non pemerintah. Organisasi pemerintah yaitu organisasi yang melayani kepentingan masyarakat atau publik. Sedangkan organisasi non pemerintah yaitu organisasi milik swasta yang mencari keuntungan.

Untuk kelangsungan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh sumber daya manusia yang berkualitas dan kuantitasnya, untuk dapat memanfaatkan sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan organisasi maka diperlukan adanya pengawasan dan strategi inovasi terhadap kinerja pegawai pada suatu organisasi maupun perusahaan. Kurangnya perhatian ataupun strategi inovasi yang diberikan pimpinan terhadap pegawai, hal ini mempengaruhi lancarnya kinerja pegawai. Peran penting pimpinan perusahaan akan menentukan kualitas lingkungan kerja dalam bentuk adanya seseorang atau beberapa orang yang bertanggungjawab untuk mengkoordinasikan sejumlah orang untuk melaksanakan aktivitas dan fasilitas serta mengawasi kinerjanya. Manajemen personalia secara operasional meliputi penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan dan pemeliharaan sumber daya manusia. Menurut David (2006), dalam bukunya tentang Manajemen Strategis dan Konsep, suatu organisasi maupun perusahaan akan sering terjadi kesalahan dalam bekerja dan penyimpangan-penyimpangan dalam melakukan pekerjaan yang dilakukan didalam perusahaan, sebab kesalahan kerja dan penyimpangan kegiatan kerja tersebut dapat merugikan perusahaan maka dari itu pengawasan sangatlah diperlukan karena pada dasarnya manusia akan melakukan tindakan negatif bila tidak diawasi oleh pimpinan saat bekerja atau melakukan kegiatan dalam perusahaan tersebut.

Sedangkan Strategi inovasi adalah faktor yang paling penting dalam pemerintahan baik daerah, maupun pusat, terutama untuk meningkatkan keandalan operasional suatu lembaga atau perusahaan. Menurut Schilling (2005) inovasi digolongkan ke dalam 2 jenis berbeda, yaitu inovasi radikal dan inovasi incremental.

Jenis inovasi yang berbeda memerlukan pengetahuan dan keterampilan yang berbeda pula dan mempunyai dampak berbeda pada hubungan antar pelanggan dan kompetitor perusahaan. Inovasi radikal adalah suatu inovasi yang sangat berbeda dan baru sebagai solusi utama dalam sebuah industri. Pada sisi lain, incremental inovasi adalah suatu inovasi yang membuat suatu perubahan-perubahan kecil dan melakukan penyesuaian kedalam praktek ada.

Inovasi pada intinya adalah aktivitas konseptualisasi, serta ide untuk menyelesaikan masalah dengan membawa nilai ekonomis bagi perusahaan dan nilai sosial bagi masyarakat. Jadi inovasi berangkat dari suatu yang sudah ada sebelumnya, kemudian diberi nilai tambah. Inovasi bermula dari hal yang tampak sepele dengan membuka mata dan telinga mendengarkan aspirasi atau keluhan konsumen, pegawai, lingkungan dan masyarakat. Subyek penerapan inovasi sendiri bias individu, kelompok atau perusahaan. Artinya bias terjadi dalam perusahaan karena ada individu atau kelompok yang sangat brilian dan inovatif. Tetapi yang ideal perusahaan menjadi tempat yang terlembagakan bagi orang-orang yang terkumpul untuk mengeksploitasi ide-ide baru. (Myers dan Marquis, 2003). Strategi inovasi dalam sebuah organisasi sangat penting dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Karena strategi inovasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan perubahan yang lebih ideal pada suatu aktivitas tertentu. Dimana pemberian strategi inovasi sangat penting bagi pegawai yang diharapkan agar pegawai mampu memberikan perubahan berkelanjutan yang berguna agar lebih baik dalam bekerja sehingga berdampak pada peningkatan kinerja.

Dalam konsep manajemen dijelaskan bahwa manusia harus digerakkan, dipimpin, diharapkan dengan kesadaran tinggi agar bersedia memanfaatkan tenaga kerja sepenuhnya guna memperoleh hasil yang memuaskan, konsep ini menunjukkan gambaran tentang strategi inovasi yang tinggi dimana kinerja merupakan suatu ukuran keberhasilan dan kemampuan pegawai dalam melakukan kegiatannya (Mahfud dan Dwi Pertiwi, 2015). Strategi inovasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia, strategi inovasi ini merupakan subyek yang penting bagi manajemen karena menurut definisi manajer harus bekerja dengan orang lain. Manajer perlu memahami orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhi untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kemampuannya. Kinerja pegawai di dalam suatu perusahaan dapat digambarkan dari kedisiplinan yang ada pada setiap pegawai, karena kedisiplinan seperti datang tepat waktu membuat pegawai semakin mempunyai waktu yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaannya, dan sebaliknya keterlambatan pegawai datang ke kantor merupakan salah satu indikasi suatu pekerjaan akan tertunda penyelesaiannya, dan mempengaruhi capaian kinerja secara keseluruhan dalam suatu organisasi. Permasalahan ini tentunya memerlukan pengawasan rutin oleh pimpinan terhadap pegawai, untuk menimbulkan rasa tanggungjawab guna mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu, dimana pimpinan harus mengetahui kondisi kualitas kedisiplinan yang ada pada diri setiap pegawainya.

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari bagian Divisi Sumber Daya Manusia bahwa umumnya masalah-masalah yang terlihat di perusahaan adalah ketidakdisiplinan pegawai. Dalam hal ini pihak Dinas Sosial Kabupaten Boven Digoel harus melakukan upaya peningkatan penerapan budaya organisasi, guna memperbaiki kualitas kinerja pegawai, dimana salah satu faktor yang mampu memberikan stimulus kepada pegawai adalah dengan memberikannya strategi inovasi, dengan harapan bahwa strategi inovasi tersebut akan menjadikan pegawai semakin memperbaiki kinerjanya secara berkelanjutan.

Untuk menciptakan keberhasilan kerja seorang pegawai, pimpinan harus melakukan suatu langkah manajemen agar tujuan organisasi dapat tercapai. Salah satu langkah tersebut adalah melakukan pengawasan terhadap segala pekerjaan yang dilakukan oleh seorang atau setiap pegawai. Pengawasan menjadi unsur yang terpenting dalam pembinaan individu di dalam organisasi, karena pengawasan merupakan tenaga penggerak bagi para bawahan atau pegawai agar dapat bertindak sesuai dengan apa yang telah direncanakan menurut aturan yang berlaku. Dengan adanya pengawasan pimpinan dapat mengetahui kegiatan-kegiatan nyata dari setiap aspek dan setiap permasalahan pelaksanaan tugas-tugas dalam lingkungan suatu organisasi dan bilamana terjadi penyimpangan, maka dapat secara langsung mengambil langkah tindakan dan perbaikan seperlunya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya serta sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pelaksanaan kegiatan suatu organisasi tanpa adanya suatu pengawasan dapat mengakibatkan kinerja pegawai menurun dan akan berpengaruh langsung

pada kegiatan-kegiatan lainnya, oleh karena itu dibutuhkan pengawasan yang efektif sehingga diharapkan mampu menghasilkan dampak yang positif untuk perkembangan organisasi tersebut.

Kinerja pegawai dapat dikatakan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Penelitian ini memfokuskan lokus pada Kantor Dinas Sosial Kabupaten Boven Digoel. Berdasarkan hasil pengamatan peneliti pada Januari – Oktober 2019 masih ditemukan beberapa pegawai yang meninggalkan ruangan atau kantor pada saat jam kerja serta menunda-nunda dalam menyelesaikan pekerjaan, hal ini akan menghambat pekerjaan pegawai lainnya dan waktu yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan. Selain itu, Masih ditemukan beberapa pegawai bekerja tidak sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya serta tanggung jawabnya dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga pekerjaan yang dihasilkan belum maksimal dan berpengaruh pada kualitas dan kuantitas pekerjaan.

Berdasarkan fenomena di atas dapat dipahami betapa pentingnya pengawasan dan strategi inovasi dalam sebuah organisasi, maka dari itu peneliti tertarik meneliti “Pengaruh Pengawasan dan Strategi Inovasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Sosial Kabupaten Boven Digoel”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini dirumuskan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Sosial Kabupaten Boven Digoel?
2. Apakah ada pengaruh strategi inovasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Sosial Kabupaten Boven Digoel ?
3. Apakah ada pengaruh secara bersama-sama antara pengawasan dan strategi inovasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Sosial Kabupaten Boven Digoel ?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Sosial Kabupaten Boven Digoel.
2. Untuk mengetahui pengaruh strategi inovasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Sosial Kabupaten Boven Digoel.
3. Untuk mengetahui pengaruh secara bersama-sama antara pengawasan dan strategi inovasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Sosial Kabupaten Boven Digoel.

1.4. Manfaat Hasil Penelitian

1. Manfaat Teoritis
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan keilmuan/pengetahuan

- b. mendalam mengenai pengaruh pengawasan dan strategi inovasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Sosial Kabupaten Boven Digoel.
- c. Sebagai dasar untuk penelitian selanjutnya, sehingga apa yang menjadi kekurangan dalam penelitian ini dapat disempurnakan dan dikembangkan pada penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi berupa sumbangan pemikiran dan sebagai bahan pertimbangan untuk meningkatkan pengawasan dan membangun strategi inovasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Sosial Kabupaten Boven Digoel.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1 Pengawasan

Definisi pengawasan menurut Mc. Farland yang dikutip oleh Handayaniingrat dan bukunya *Pengantar Studi Administrasi dan Manajemen* (1985:143) yaitu : “*Control is the process by which an executive gets the performance of his subordinates to correspond as closely as possible to chosen plans, orders, objective, or policies*” pengawasan ialah suatu proses dimana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan, atau kebijaksanaan yang telah ditentukan.

Menurut Manulang dalam bukunya *Dasar-Dasar Manajemen* (2001:173) mengatakan bahwa : “Pengawasan adalah suatu proses untuk menetapkan suatu pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan mengoreksi bila perlu dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula.”

Adapun pengertian lain dari pengawasan menurut Silalahi dalam bukunya *Studi Tentang Ilmu Administrasi* (1989:175) bahwa : “Mencegah penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaan kegiatan atau pekerjaan dan sekaligus melakukan tindakan perbaikan apabila penyimpangan sudah terjadi dari apa yang sudah di rencanakan.”

Sedangkan menurut Handoko dalam bukunya *Manajemen Edisi 2* (2014:357) mengatakan bahwa : “pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai”.

Dari pengertian di atas dapat dikatakan bahwa pengawasan adalah suatu proses yang di maksudkan untuk mengetahui apakah suatu pekerjaan yang sedang dilaksanakan telah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya sehingga terhindar dari penyimpangan dan dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Agar tujuan organisasi tersebut dapat tercapai maka menurut Handoko dalam bukunya *Manajemen Edisi 2* (2014:361) terdapat tahap- tahap dalam pengawasan, yakni :

1. Penetapan standard pelaksanaan.
2. Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan.
3. Pengukuran pelaksanaan kegiatan.
4. Perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standard dan penganalisisan penyimpangan.
5. Pengambilan tindakan korektif bila diperlukan.

Dengan menggunakan langkah-langkah pengawasan, maka pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya, artinya pengawasan tersebut dimaksudkan untuk menjamin kinerja pegawai yang baik.

Pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi sangat dibutuhkan oleh organisasi, karna dengan memiliki pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi akan dapat membantu organisasi untuk mencapai tujuan dengan mudah serta dapat mengembangkan dan mempertahankan eksistensi organisasi tersebut.

Peneliti akan mengemukakan pengertian Kinerja menurut Mangkunegara dalam buku *Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi (2001:67)*, yaitu : “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Definisi Kinerja menurut Faustino Cardosa Gomes yang dikutip oleh Mangkunegara dalam buku *Evaluasi Kinerja SDM (2012:9)*, yaitu: “ungkapan seperti output, efisiensi serta efektifitas sering dihubungkan dengan produktivitas”.

Dimensi yang menentukan Kinerja Pegawai menurut Mangkunegara dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi (2001:75)*, mengemukakan ada lima dimensi. Yaitu sebagai berikut :

1. Kualitas kerja.
2. Kuantitas kerja.
3. Ketepatan waktu.
4. Dapat diandalkan.
5. Sikap.

Kinerja pegawai dapat terlaksana dengan baik jika di dampingi dengan pengawasan, karna pengawasan dimaksudkan untuk mencegah atau memperbaiki kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, dan lain-lainnya yang tidak sesuai dengan tugas dan wewenang yang telah ditentukan.

Berdasarkan uraian di atas menurut Handyaningrat dalam bukunya Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen (1990:152) yang mengemukakan hubungan antara pengawasan dan kinerja pegawai menyatakan bahwa : Pengawasan merupakan sebuah proses untuk mengatur, mengarahkan dan mengoreksi pelaksanaan pekerjaan, serta melakukan tindakan perbaikan apabila terjadi penyimpangan atau kesalahan sehingga pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan lancar dan mencapai tujuan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan. Proses yang dimaksudkan adalah usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dilakukan secara terus menerus sehingga upaya meningkatkan kinerja pegawai lebih efektif dan efisien.

2.1.2. Strategi Inovasi

1. Pengertian Strategi Inovasi

Istilah strategi sudah menjadi istilah yang sering digunakan oleh masyarakat untuk menggambarkan berbagai makna seperti suatu rencana, taktik atau cara untuk mencapai apa yang diinginkan. Didalam strategi yang baik terdapat koordinasi tim kerja, memiliki tema, mengidentifikasi faktor pendukung yang sesuai dengan prinsip-prinsip pelaksanaan gagasan secara rasional, efisien dalam pendanaan dan

memiliki taktik untuk mencapai tujuan secara efektif. Jadi perencanaan strategis penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan yang optimal dari sumber daya yang ada.

Dalam artikel Porter 1996 berjudul *What Is Strategy?* Dijabarkan bahwa strategi merupakan hal unik dan posisinya bernilai, melibatkan seperangkat kegiatan yang berbeda. Ketika kita telah memberikan atau menawarkan hal dengan cara yang berbeda dari apa yang pernah kita lakukan sebelumnya, maka hal itu disebut strategi. Strategi juga dapat dikatakan sebagai inti dari manajemen secara umum yang meliputi menjabarkan posisi organisasi, membuat beberapa rencana dan melakukan setiap kegiatan dengan tepat. Jadi, strategi merupakan hal yang penting karena strategi mendukung tercapainya suatu tujuan, dapat mendukung sesuatu yang unik dan berbeda dari lawan. Strategi ini dapat pula mempengaruhi kesuksesan masing-masing organisasi pula karena pada dasarnya strategi dapat dikatakan sebagai rencana untuk jangka panjang.

Salah satu strategi generik yang banyak diterapkan organisasi dalam berupaya untuk menciptakan suatu produk yang baru dalam industrinya melalui berbagai dimensi yang akan dinilai oleh pembeli adalah strategi diferensiasi. Dalam memenuhi kebutuhan konsumen dimensi serta atribut yang dipilih organisasi harus berbeda dan lebih unik dari pesaingnya. Salah satu cara yang digunakan untuk menciptakan produk baru dan keunggulan bersaing adalah inovasi. Inovasi dalam konteks lebih luas yaitu inovasi yang berhasil mengandung arti tidak hanya pada keberhasilan ekonomi melainkan juga keberhasilan sosial. Inovasi yang berhasil

disini adalah inovasi yang menciptakan nilai besar untuk konsumen, untuk komunitas, dan lingkungan pada saat yang bersamaan.

Leskovar (2007) mengatakan bahwa inovasi di artikan sebagai penerapan gagasan baru dalam menciptakan nilai untuk bisnis. Menurut deskripsi ini secara umum berarti jenis inovasi itu seperti instalasi proses teknologi baru, pengembangan produk, serta aplikasi manajemen yang mana sesuai untuk kebutuhan dan kebutuhan pelanggan didalam persaingan dan untuk meningkatkan profitabilitas dari produk baru dan / atau proses yang harus diadopsi. Inovasi merupakan topik dengan cakupan yang luas dan dapat diterapkan diberbagai aspek seperti pemasaran, keperilakuan organisasional, manajemen mutu, manajemen operasi, manajemen teknologi, pengembangan produk dan manajemen strategi.

Inovasi merupakan dasar bagi perubahan budaya yang didefenisikan sebagai pemikiran, perilaku atau sesuatu yang baru karena berbeda secara kualitatif dari kondisi sekarang. Inovasi juga merupakan ide, perilaku atau barang yang disampaikan lewat saluran komunikasi dan waktu tertentu dan dirasakan baru oleh seseorang dalam sebuah sistem sosial. Aktivitas inovasi dan pengembangan produk pada industri kecil menengah yang dikaitkan dengan kinerja merupakan hal penting yang harus diperhatikan dalam meningkatkan produktivitas dan persaingan yang semakin kompetitif. Strategi inovasi yang dimaksudkan adalah sebagai suatu cara untuk melakukan perubahan atau pembaharuan-pembaharuan baru dalam rangka mencapai tujuan organisasi dan organisasi (Robertson 2002).

(Zahra dan Das, 1993, Afuah, 1998; Salaman dan Storey, 2002) menyatakan bahwa dalam rangka melakukan inovasi proses produksi, organisasi harus

mengembangkan strategi inovasi secara formal dan menyeluruh. Strategi ini menjelaskan tujuan organisasi dalam melakukan inovasi dengan menjelaskan hasil akhir (apa yang dikembangkan) dan caranya (bagaimana mencapainya). Strategi inovasi suatu organisasi manufaktur dapat berfungsi sebagai petunjuk dan pegangan bagi eksekutif pelaksana dalam empat cara, yaitu sebagai berikut ini):

Dengan menentukan apakah inovasi pada produk atau proses merupakan strategi yang digunakan sebagai prioritas kompetisi, dengan demikian akan dapat menghubungkan aktivitas manufaktur dengan strategi kompetitif organisasi. Hubungan antara strategi organisasi dengan strategi inovasi pada produk atau proses membantu menurunkan tingkat ketidakpastian masa depan yang berkaitan dengan proses inovasi. (misalnya dengan perencanaan jangka panjang organisasi).

Strategi ini memaksa eksekutif untuk menjelaskan fokus dan sumber inovasi manufakturing masa yang akan datang dengan mempertimbangkan strategi organisasi, kondisi industri, kemampuan internal, sumber daya, kekuatan dan kelemahan. Hal ini akan membantu memastikan bahwa usaha inovasinya sesuai dengan keinginan untuk mencapai kesuksesan.

Organisasi, organisasi atau institusi dapat menggunakan produk inovasi tersebut untuk melindungi pasar yang telah ada atau memasarkan kepada *niche market* baru, dengan demikian akan dapat meningkatkan kinerja keuangan yang lebih unggul dari pesaing.

Dari teori diatas dapat di simpulkan bahwa inovasi pada produk merupakan salah satu faktor penting dalam kesuksesan suatu organisasi melalui produk inovatif

yang mereka ciptakan guna memuaskan pelanggan. Sebab, kunci dari keberhasilan produk adalah produk yang mampu beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi.

2. Dimensi Strategi Inovasi

Suatu strategi inovasi merupakan suatu konsep multidimensional yang terdiri dari empat dimensi yaitu orientasi kepemimpinan organisasi, inovasi proses, inovasi produk dan implementasi inovasi (Zahra dan Dass, 1993). Penjelasan dimensi strategi inovasi tersebut adalah sebagai berikut:

a. Orientasi Kepemimpinan (*Leadership Orientation*)

Pelajaran dari organisasi yang paling inovatif dimana kepemimpinan adalah faktor yang kritis dalam menciptakan dan mendukung inovasi yang sukses (Davila Et. Al. 2006). Sebagai tambahan, orientasi kepemimpinan menyediakan *contribution* yang penting untuk inovasi.

Ada tiga aktivitas awal orientasi kepemimpinan dalam menetapkan konteks perubahan dalam inovasi:

- 1) Kepemimpinan harus menggambarkan strategi inovasi (arah inovasi dan keputusan) dan menghubungkannya kepada strategi bisnis;
- 2) Inovasi harus dibariskan dengan strategi bisnis organisasi, mencakup pemilihan strategi inovasi; dan
- 3) Kepemimpinan harus menggambarkan siapa yang akan menerima manfaat bagi dari ditingkatkannya inovasi.

Kepemimpinan harus memastikan bahwa inovasi adalah suatu bagian integral mentalitas bisnis organisasi. Tentu saja, kultur inovasi suatu organisasi adalah penting dan menjadi bagian dari mentalitas bisnis. Kepemimpinan kadang-kadang meliputi suatu penilaian iklim inovasi untuk menentukan persepsi karyawan seberapa baik inovasi dapat ditargetkan pada bisnis karena pemahaman persepsi inovasi yang berlawanan dengan tujuan organisasi dan norma-norma serta budaya yang berhubungan dengan inovasi dapat menjadi rintangan ke inovasi itu sendiri.

Dimensi ini mengindikasikan apakah organisasi sebagai yang pertama kali memasuki pasar (*first-to-the-market*), organisasi sebagai pemain kedua yang memasuki pasar (*second-to-the-market*) atau pemain yang terakhir (*late-entrant*) sebagai ciri imitator dalam aktivitas inovasi (Zahra, et al., 1993; Telles dan Golder, 1996; Lucas dan Ferrel, 2000). Dalam konteks organisasi manufaktur, organisasi yang berada pada posisi pertama (*first-to-the-market*), biasanya inovasi proses dan produknya akan menghasilkan keunikan yang digunakan untuk mencapai keunggulan dalam persaingan. Sedangkan bagi organisasi yang mengikuti sebagai *follower*, biasanya melakukan *monitoring* terhadap inovasi yang dilakukan pesaing dan selanjutnya dengan cepat akan meniru inovasi tersebut.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Ellitan (2006) mengatakan bahwa bagi organisasi yang *late-entrant*, orientasinya adalah pada penjiplakan (*copy*) merek terkenal, produk atau model dengan harga yang ditawarkan kepada konsumen lebih rendah. *Late-entrant* ini biasanya melakukan inovasi dengan cara menambah fungsi produk yang ditiru, menekankan pada kemudahan penggunaan, dan bersaing pada harga rendah. Orientasi kepemimpinan tersebut akan dikaitkan dengan kinerja

keuangan organisasi yang dalam hal ini merupakan suatu *construct variable* yang diukur dengan menggunakan *net profit margin, return on assets, growth on sales*.

3. Inovasi Proses

Inovasi proses menggambarkan perubahan dalam cara organisasi memproduksi produk atau jasa akhir dari suatu organisasi (Utterback, 1994). Inovasi proses mencakup tahapan dari produk baru, jasa atau pengembangan proses, dari konsep gagasan sampai dengan penerimaan di pasar. Inovasi proses meliputi fungsi kualitas dan pengembangan proses bisnis (*business process reengineering*). Disamping itu inovasi proses merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kualitas produk dengan cara yang lebih efisien.

Inovasi proses adalah proses peningkatan atau pembaharuan metode produksi yang akan mendorong pengurangan dalam unit biaya produksi (Baldwin, 1994). Inovasi-inovasi proses menekankan pada metode-metode baru dalam pengoperasian dengan cara membuat teknologi baru atau mengembangkan teknologi yang sudah ada (Baldwin, 1997). Ada tiga faktor penting dalam mengimplementasikan inovasi proses yaitu: kualitas, biaya, dan waktu. Dalam hal ini kualitas didefinisikan sebagai kemampuan produk memenuhi harapan pelanggan, biaya didefinisikan sebagai keseluruhan biaya produksi, sedangkan waktu didefinisikan sebagai ketepatan antara waktu produksi dan pemasaran. Sehingga dengan adanya inovasi proses yang lebih di susun dengan baik akan menghasilkan suatu produk yang memiliki nilai unggul dengan keunikannya, dapat mempersingkat waktu kerja dengan didorongnya penggunaan teknologi yang lebih memadai untuk menciptakan produk sesuai dengan permintaan

konsumen hal ini tentu dapat mengefisiensi biaya karena semakin minimnya biaya simpan suatu produk.

Proses Inovasi terjadi dalam perjalanan di mana produk diciptakan dan dikirimkan. Inovasi Proses memimpin ke arah metode operasi baru dengan memproduksi baru, memproduksi teknologi baru atau mengembangkan kemampuan orang-orang dalam organisasi (Leonard-Barton 1991). Mereka dapat juga membantu organisasi mencapai ekonomi skala atau lingkup yang dapat digunakan untuk harga dan biaya-biaya lebih rendah. Suatu strategi inovasi organisasi terintegrasi untuk secara serempak mempertimbangkan produk dan inovasi proses. Ini adalah penting sebab inovasi proses kadang-kadang diikat ke inovasi produk. Sering suatu produksi baru tidak bisa dihasilkan tanpa terobosan dalam proses yang sedang dikerjakan (Thurow 1992). Proses inovasi bertujuan untuk mengurangi biaya (cost leadership) dan meningkatkan produktivitas di dalam aktivitas supply-chain (SC Inovasi Proses) dan demand-chain (DC Inovasi Proses). Inovasi Proses juga membantu meningkatkan mutu relatif dan mengurangi biaya-biaya, dengan demikian meningkatkan nilai relatif produk dan jasa tersebut (Tidd et Al. 2005).

4. Inovasi Produk

Secara konseptual produk adalah pemahaman subyektif dari produsen atas sesuatu yang bisa ditawarkan sebagai usaha untuk mencapai tujuan organisasi melalui pemenuhan kebutuhan dan kegiatan konsumen, sesuai dengan kompetensi dan kapasitas organisasi serta daya beli pasar. Produk merupakan titik pusat dari kegiatan pemasaran karena produk merupakan hasil

dari suatu organisasi yang dapat ditawarkan ke pasar untuk di konsumsi dan merupakan alat dari suatu organisasi untuk mencapai tujuan dari organisasinya. Suatu produk harus memiliki keunggulan dari produk-produk yang lain baik dari segi kualitas, desain, bentuk, ukuran, kemasan, pelayanan, garansi, dan rasa agar dapat menarik minat konsumen untuk mencoba dan membeli produk tersebut.

Inovasi produk berupa produk atau jasa baru yang diperkenalkan ke pasar untuk memenuhi kebutuhan pasar. Secara definisi menurut Lukas dan Ferrel (2000) sebagai proses memperkenalkan teknologi baru yang dapat di jadikan sebagai alat untuk memperoleh keuntungan bagi organisasi. Jenis inovasi ini mencerminkan perubahan dalam produk dan jasa yang ditawarkan organisasi di pasar (Utterback, 1994). Dalam hal ini, produk atau jasa harus diperbaharui secara berkala agar dapat memperkuat posisinya di pasar.

Inovasi Produk mengakibatkan penciptaan dan pengenalan tentang radikal produk inovasi atau modifikasi (Zahra dan Das, 1993). Inovasi produk itu dapat penuh resiko. Mereka menyatakan bahwa definisi kebutuhan produk lemah, ketidakpastian teknologi, ketiadaan pendukung manajemen senior, ketiadaan sumber daya, dan proyek lemah management implementasi dapat menghalangi usaha pengembangan produksi baru. Bagaimanapun, Gupta Dan Willemon menasehati bahwa dengan menanggulangi permasalahan kritis ini, organisasi dapat mengurangi resiko operasional yang berhubungan dengan produksi baru dan, sesungguhnya, menciptakan suatu *competitive advantage* bisa mendukung dalam pasar mereka (Zahra dan Das 1993). Inovasi Produk dan jasa terus

meningkat dalam hal pembedaan untuk memenuhi kebutuhan tertentu para pemakai spesifik. Inovasi Produk dan jasa juga mempengaruhi mutu produk dan jasa, tetapi mempunyai suatu efek lebih besar pada reputasi (gambaran merek) dan nilai atau inovatif (Tidd et al. 2005).

Inovasi produk dapat dibedakan menjadi tiga kategori dasar, yaitu: perluasan lini produk (*product lini extensions*), *me-too products*, dan *new-to-the world products*. Perluasan lini produk adalah produk-produk yang relatif baru dipasar namun tidak baru bagi organisasi. *Me-too product* adalah produk relatif baru bagi organisasi, namun sudah dikenal di pasar. Sedangkan *new-to-the world products* adalah produk baru bagi organisasi maupun bagi pasar (Lukas dan Ferrel, 2003). Dalam penelitian yang dilakukan Herlambang (2013) inovasi produk baru dapat diklasifikasikan dalam dua dimensi yaitu: produk baru bagi organisasi, dan produk baru bagi pelanggan. Dua dimensi ini dapat diklasifikasikan kedalam enam kategori, yaitu: penemuan baru (*new-to-world inventions*), produk lini baru (*new-to-product lines*), perbaikan produk, perluasan produk lini, pengurangan biaya, dan reposisi produk di pasar (*repositioning*). Penemuan baru (*new-to-world inventions*) dan produk lini baru (*new-to-product lines*) diidentifikasi sebagai langkah maju dari produk dan jasa yang beresiko tinggi. Perbaikan produk dan perluasan produk lini merupakan produk dengan risiko relatif rendah. Sedangkan pengurangan biaya dan reposisi produk atau kombinasi keduanya merupakan pengembangan produk dengan risiko paling rendah.

Penelitian menunjukkan bahwa inovasi produk dapat beresiko, sebagai contoh, Rata et al (2011) mengatakan bahwa kurangnya pengertian dari syarat-

syarat untuk suatu produk, teknologi, dan kurangnya dukungan manajemen senior, kurangnya sumber daya-sumber daya dan manajemen proyek yang lemah, dapat menghambat usaha-usaha pengembangan produk. Dengan mengatasi masalah-masalah yang terjadi ini, organisasi dapat mengurangi risiko yang berhubungan dengan produk-produk baru, dan dapat menciptakan suatu pendukung keunggulan kompetitif pada target pasar organisasi tersebut.

Ada beberapa cara yang dapat ditempuh untuk menghasilkan produk yang inovatif menurut Kotler (1987) yaitu dengan :

- a. Mengembangkan atribut produk baru
- b. Adaptasi (gagasan lain atau pengembangan produk)
- c. Modifikasi (mengubah warna, gerakan, suara, bau, bentuk dan rupa)
- d. Memperbesar (lebih kuat, lebih panjang, lebih besar).
- e. Memperkecil (lebih ramping, lebih ringan, lebih kecil).
- f. Substitusi (bahan lain, proses, sumber tenaga)
- g. Penataan kembali (pola lain, tata letak lain, komponen).
- h. Membalik (luar menjadi dalam)
- i. Kombinasi (mencampur, meramu, assortasi, rakitan, unit gabungan, kegunaan, daya pikat, dan gagasan).
- j. Mengembangkan beragam tingkat mutu
- k. Mengembangkan model dan ukuran produk (profilisasi produk)

Menurut Damanpour (1991) inovasi merupakan sebuah pengenalan peralatan, system, hukum, produk atau jasa, teknologi proses produksi yang baru, sebuah struktur atau sistem administrasi yang baru, atau program perencanaan baru

yang untuk diadopsi sebuah organisasi. Sedangkan tipe dari inovasi merupakan perilaku adopsi dan faktor yang menentukan dari inovasi tersebut (Danampaour dan Evan (1984), Damanpour (1991), Damanpour 1996, Kim et al (1998)) Dalam penelitian Damanpour 1991 mengklasifikasikan inovasi menjadi beberapa tipe, antara lain : *administrative innovation, technical innovation, product/service innovation, process innovation, radical innovation, incremental innovation*.

- a. *Administrative innovation* adalah berhubungan dengan struktur organisasi dan proses administrasi yang secara tidak langsung berhubungan dengan aktivitas dasar pekerjaan dari sebuah organisasi dan berhubungan secara langsung dengan manajemen Organisasi. *Technical innovation* adalah berhubungan dengan teknologi produk, jasa, dan proses produksi.
- b. *Product innovation* adalah produk atau jasa baru yang diperkenalkan pada pengguna luar atau karena kebutuhan pasar.
- c. *Process innovation* adalah elemen baru yang diperkenalkan pada sebuah produksi organisasi atau operasi jasa, input bahan baku, spesifikasi tugas, pekerjaan dan informasi, dan peralatan yang digunakan, untuk produksi sebuah produk atau membuat jasa pelayanan.
- d. *Radical innovation* dan *incremental innovation* dapat didefinisikan sebagai derajat perubahan yang dibuat organisasi dalam pelaksanaan adopsi. Radical Innovation adalah reorientation dan nonroutine inovasi yang merupakan prosedur dasar aktivitas Organisasi dan menunjukkan permulaan yang jelas dari sebuah pelaksanaan inovasi. Sedangkan

incremental innovation adalah inovasi yang bersifat rutin, bervariasi dan instrumental.

Maka dari itu setiap organisasi dalam mempertahankan daya saingnya, harus melakukan inovasi kegiatan untuk melakukan perubahan dalam produksi supaya dapat menekan biaya produksi dan operasional, memperbanyak jumlah produksi dan meningkatkan kualitas produk dengan mengusahakan produksi dapat berjalan dengan se-efisien dan se-efektif mungkin.

5. Implementasi Inovasi

Implementasi inovasi dalam suatu organisasi dapat diartikan sebagai proses memperoleh karyawan yang tepat dan bertanggung jawab dalam menggunakan inovasi (Klein dan Sorra, 1996). Implementasi inovasi merupakan keputusan yang dibuat oleh manajer senior suatu organisasi yang akan menggunakan inovasi dalam pekerjaannya. Tujuan fundamental dari implementasi inovasi adalah mengubah perilaku individu dalam organisasi (anggota organisasi). Menurut Read (2000), "implementasi inovasi adalah suatu proses manajemen yang mendukung dan berusaha menuju perubahan budaya yang harus berasal dari puncak organisasi". Syarat ideal untuk keberhasilan implementasi inovasi adalah karyawan menjadi terampil, konsisten dan bertanggung jawab dalam penggunaan inovasi. Keberhasilan inovasi tergantung pada penggunaan inovasi oleh seluruh anggota organisasi bukan pada individu saja (Tornatsky dan Fleischer, 1990 dalam Klein dan Sorra, 1996).

Selanjutnya Klein dan Sorra (1996) mengatakan bahwa "implementasi inovasi jika efektif akan dapat meningkatkan kinerja organisasi. Sehingga

penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa dalam melakukan kegiatan inovasinya, suatu organisasi sebaiknya didukung dengan inovasi proses dalam proses produksinya serta bagaimana para karyawan mampu mengimplementasikan inovasi tersebut dalam meningkatkan kinerja organisasi”.

6. Sumber-Sumber Inovasi

Membicarakan inovasi dalam wirausaha tentu tidak terlepas dari sumber-sumber inovasi itu sendiri. Menurut Drucker dalam Alifuddin & Razak (2015) membagi sumber inovasi menjadi tujuh jenis yakni :

- a. Hal yang tidak diperkirakan (*the unexpected*), yakni sukses yang tidak diperkirakan atau kegagalan yang tidak diperkirakan.
- b. Keganjilan/Ketidaksesuaian (*the incongruity*) ada perbedaan antara realitas yang sebenarnya dengan kenyataan yang di rumuskan.
- c. Proses Kebutuhan (*Process need*).
- d. Perubahan struktur pasar dan struktur industri.
- e. Demografi, yakni perubahan dalam besaran populasi, struktur usia, komposisi tenaga kerja, tingkat pendidikan.
- f. Perubahan persepsi, suasana hati.
- g. Pengetahuan baru, ilmiah atau tidak.

Dari penjelasan sumber inovasi tersebut inovasi produk sendiri memang bertujuan untuk mempertahankan kelangsungan hidup organisasi, karena produk yang telah ada tetap rentan terhadap perubahan kebutuhan dan selera konsumen, teknologi, siklus hidup produk yang lebih singkat, serta meningkatnya persaingan domestik dan luar negeri namun yang perlu diketahui dalam proses

inovasi produk yang dilakukan haruslah melalui hasil penelitian pasar, sehingga dapat menghasilkan produk yang sesuai dengan selera konsumen.

7. Manfaat Inovasi

Dari hasil akhir inovasi dapat diperoleh berbagai manfaat. White dan Bruton (2007) menjelaskan bahwa terdapat dua jenis manfaat yang diperoleh dari inovasi dan teknologi yaitu:

a. Manfaat inovasi bagi organisasi

Inovasi dan teknologi tidak hanya berdampak pada satu sisi di dalam sebuah organisasi, namun dapat berpengaruh pada beberapa sisi. Teknologi baru memungkinkan organisasi mampu menekan harga dan meningkatkan kuantitas produk, sehingga dapat meningkatkan penawaran dari organisasi. Di sisi lain, teknologi baru memungkinkan lebih banyak informasi mengenai produk yang diterima calon konsumen, sehingga lebih banyak calon konsumen yang menjadi konsumen organisasi tersebut. Dengan kata lain teknologi dapat meningkatkan permintaan.

b. Manfaat inovasi bagi masyarakat.

Inovasi dan teknologi dapat bermanfaat bagi masyarakat pada umumnya. Rata-rata industri yang bergerak di dalam bidang inovasi teknologi memiliki prospek yang cerah, sehingga mampu menyerap lebih banyak tenaga kerja dibandingkan dengan industri yang lain. Dengan cara ini pengangguran dapat ditekan dan kesejahteraan masyarakat dapat meningkat.

Masih berkaitan dengan manfaat inovasi, menurut Tiwari dan Buse (2007), terdapat tiga dampak atau manfaat inovasi pada proses produksi bagi internal usaha, yaitu: kualitas produk yang semakin baik, biaya produksi yang semakin rendah, dan waktu produksi yang semakin singkat. Ketiga dampak di atas dapat terjadi karena adanya proses *reengineering*. Jika *reengineering* berhasil, maka sebuah usaha akan dapat meningkatkan kinerja organisasi dan juga kinerja karyawannya (Davidson dalam Ellitan dan Anatan, 2009).

2.1.3. Kinerja Pegawai

1. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai dengan kata lain adalah sumber daya manusia, merupakan istilah yang berasal dari kata Job Performance atau Actual Performance, yaitu suatu prestasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya akan dicapai oleh pegawai. Pengertian kinerja dijelaskan Mohammad Pabundu Tika dalam bukunya yang berjudul Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja, yaitu: "Kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan (kegiatan seseorang) atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu" (Tika, 2006:121).

Kinerja sangat erat kaitannya dengan hasil dari seorang pegawai. Pengertian pegawai menurut Musanef dalam bukunya yang berjudul Manajemen Kepegawaian Di Indonesia yaitu: pegawai adalah orang-orang yang bekerja pada suatu organisasi, pada instansi pemerintahan maupun pada perusahaan ataupun pada usaha-usaha sosial dengan memperoleh suatu balasan jasa tertentu

(Musaneff, 1991:89). Berdasarkan definisi tersebut, maka peneliti menyimpulkan bahwa kinerja pegawai yaitu hasil dari seseorang atau kelompok berdasarkan tugas dan fungsinya dalam rangka mencapai tujuan dari sebuah organisasi.

Fungsi pekerjaan adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi. Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi hasil pekerjaan atau prestasi kerja seseorang terdiri dari faktor intern dan ekstern.

Handoko juga mengemukakan tentang kinerja yang dikutip Pabundu Tika dalam bukunya yang berjudul Budaya Organisasi dan peningkatan Kinerja, yaitu: kinerja adalah sebagai suatu proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai (Tika, 2006:121). Berdasarkan definisi tersebut, bahwa dalam suatu kinerja harus adanya suatu evaluasi atau penilaian kerja pegawai. Setiap organisasi pasti terdiri dari individu yang berbeda-beda karakter, untuk itu evaluasi kinerja sangat diperlukan untuk menyamakan persepsi kerja pegawai.

Pegawai dalam sebuah lembaga perlu untuk dievaluasi. seperti yang dikemukakan oleh Bernardin dan Russel yang dikutip Pabundu Tika dalam bukunya yang berjudul Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja, yaitu: kinerja adalah sebagai pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu (Tika, 2006:121).

Dari definisi kinerja di atas, dapat diketahui bahwa pegawai melakukan pekerjaan dan menghasilkan sesuatu. Unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja terdiri dari:

- a. Hasil-hasil fungsi pekerjaan.
- b. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi pegawai seperti: motivasi, kecakapan, persepsi peranan, dan sebagainya.
- c. Pencapaian tujuan organisasi.
- d. Periode waktu tertentu.

Fungsi pekerjaan atau kegiatan yang dimaksud di atas adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang mejadi wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi. Sedangkan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap hasil kerja seorang atau kelompok terdiri dari faktor intern dan faktor ekstern.

2. Faktor-Faktor Kinerja Pegawai

Setiap pegawai memiliki kinerja yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lainnya. Pabundu Tika menjelaskan bahwa kinerja pegawai itu dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu :

- a. Faktor intern : terdiri dari kecerdasan, keterampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik, dan karakteristik kelompok kerja.
- b. Faktor ekstern : terdiri dari peraturan ketenagakerjaan, keinginan pelanggan, pesaing, nilai-nilai sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja dan kondisi pasar.

Berdasarkan yang dikemukakan oleh Pabundu Tika, faktor intern lebih cenderung pada setiap individu pegawai. Faktor intern yang ada di setiap pegawai

dapat dimulai dari diri masing-masing pegawai dan dibarengi dengan dukungan dari lembaga tempat bekerja. Sedangkan faktor ekstern merupakan dari faktor pendukung pegawai dalam bekerja. Pegawai dapat memiliki kinerja yang baik apabila faktor intern dan ekstern dapat sejalan dengan baik.

Kinerja juga dipengaruhi oleh faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis yang dikutip Anwar Prabu Mangkunegara dalam bukunya dengan judul Evaluasi Kinerja SDM, merumuskan bahwa:

- a. Human performance = ability + motivation
- b. Motivation = attitude + situation
- c. Ability = knowledge + skill

Dari definisi di atas dapat dijelaskan bahwa pencapaian kinerja dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi pegawai. Sedangkan motivasi pegawai dipengaruhi oleh sikap pimpinan dan kondisi tempat kerja pegawai. Kemudian bahwa kemampuan pegawai itu sendiri dipengaruhi oleh pengetahuan dan keterampilan pegawai dalam bekerja.

Menurut Henry Simamora mengemukakan pengaruh kinerja yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara dalam bukunya dengan judul Evaluasi Kinerja SDM, yaitu:

- a. Faktor individual :
 - 1) Kemampuan dan keahlian
 - 2) Latar belakang
 - 3) Demografi

b. Faktor psikologis :

- 1) Persepsi
- 2) Attitude
- 3) Personality
- 4) Pembelajaran
- 5) Motivasi

c. Faktor organisasi :

- 1) Sumber daya
- 2) Kepemimpinan
- 3) Penghargaan
- 4) Struktur
- 5) Job Design

Berdasarkan tiga faktor di atas memang sangat mempengaruhi kinerja pegawai, karena apabila salah satu faktor tidak sejalan maka faktor yang lain pun bisa terpengaruh tidak baik. Kinerja individu merupakan hasil kerja dari pegawai dari segi kualitas maupun kuantitas yang berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu (kemampuan, keahlian, latar belakang dan demografi) dan upaya kerja.

Sependapat dengan definisi di atas, pandangan teori konvergensi dari William Stern yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara dalam bukunya dengan judul Evaluasi Kinerja SDM. Bahwa faktor-faktor penentu prestasi kerja individu adalah faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasinya, yaitu:

a. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antar fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

b. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja . faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Dari definisi di atas, bahwa tanpa adanya konsentrasi yang baik dari individu dalam bekerja, maka pimpinan mengharapkan pegawai dapat bekerja produktif dalam mencapai tujuan organisasi. Konsentrasi individu dalam bekerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan potensi, yaitu kecerdasan pikiran atau Inteligensi Quetiont (IQ) dan kecerdasan emosi atau Emotional Quetiont (EQ). Pada umumnya, individu yang mampu bekerja dengan penuh konsentrasi, apabila ia memiliki tingkat inteligensi minimal normal (Average, Superior, Very Superior, dan Gifted) dengan tingkat kecerdasan emosi baik (tidak merasa bersalah yang berlebihan, tidak mudah

marah, tidak dengki, tidak benci, tidak iri hati, tidak dendam, tidak sombong, tidak minder, tidak cemas, memiliki pandangan dan pedoman hidup yang jelas.

Berkaitan dengan faktor lingkungan, jika faktor lingkungan organisasi kurang menunjang maka bagi individu yang memiliki tingkat kecerdasan pikiran memadai dengan tingkat kecerdasan emosi baik, sebenarnya ia tetap dapat berprestasi dalam bekerja. Hal ini bagi individu tersebut, lingkungan organisasi itu dapat diubah dan bahkan dapat diciptakan oleh dirinya serta merupakan pemacu (motivator), tantangan bagi dirinya dalam berprestasi di organisasinya.

3. Penilaian Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai baik di perusahaan maupun di pemerintahan memerlukan adanya suatu pengawasan. Pengawasan dengan kata lain merupakan suatu penilaian kinerja pegawai. Penilaian kinerja sangat bermanfaat bagi organisasi dan untuk kemajuan pegawai itu sendiri. Pengertian penilaian kinerja pegawai dikemukakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara dalam bukunya dengan judul *Evaluasi Kinerja SDM*, yaitu:

“Penilaian prestasi kerja (Performance apparaissal) adalah suatu proses yang digunakan pemimpin untuk menentukan apakah seorang pegawai melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya” (Mangkunegara, 2007:10).

Berdasarkan definisi di atas, penilaian kinerja pegawai menurut Anwar Prabu Mangkunegara merupakan hal yang dilakukan pimpinan untuk menerapkan disiplin

kepada pegawai. Penerapan disiplin dimaksudkan supaya pegawai bertanggung jawab atas pekerjaan.

Kegunaan penilaian kinerja pegawai menurut Anwar Prabu Mangkunegara dalam bukunya dengan judul Evaluasi Kinerja SDM , yaitu:

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur sejauh mana seorang pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi pegawai yang berada dalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga dicapai Performance yang baik.
- g. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan pegawai selanjutnya.
- h. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan pegawai.
- i. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai.
- j. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas.

(Mangkunegara, 2007:11).

Dari definisi di atas peneliti menilai bahwa kegunaan penilaian kinerja bisa menjadi suatu acuan atau patokan dalam mengembangkan kinerja pegawai untuk waktu yang akan datang.

Menurut Wibowo dalam bukunya yang berjudul Manajemen Kinerja, bahwa kunci untuk menciptakan penilaian kinerja pegawai yang efektif yaitu:

- a. Ukuran mempunyai penggunaan spesifik bagi individu atau kelompok individu nyata. Ukuran kinerja yang efektif akan selalu membantu orang memonitor, mengontrol, mengelola, mendiagnosis, memperbaiki, atau merencanakan beberapa aspek pekerjaan menjadi lebih baik.
- b. Ukuran kinerja ditangkap dan disampaikan kepada pengguna yang dimaksudkan dalam waktu yang ditentukan sebelumnya. Ketepatan waktu merupakan atribut penting terhadap kegunaan, ukuran kinerja yang baik harus disampaikan pada waktu yang tepat sehingga benar-benar dapat dipergunakan.
- c. Ukuran kinerja dibagikan kepada orang yang tepat pada waktu yang tepat, atau dengan mudah dapat diakses oleh orang yang tepat. Oleh karena itu, harus diidentifikasi siapa pengguna yang memerlukan informasi sehingga dapat dihindari untuk kemungkinan jatuh pada orang yang tidak tepat.
- d. Ukuran kinerja berarti dapat diserap dan dimengerti dengan cepat dan mudah. Ukuran kinerja yang baik tidak memerlukan studi mendalam untuk memahami arti pentingnya. Ukuran kinerja juga berisi beberapa tipe dasar perbandingan yang cepat membiarkan pengguna membandingkan tingkat kinerja yang diinginkan dengan tingkat kinerja sekarang.

- e. Penyajian ukuran kinerja harus sesuai dengan pedoman standar. Penggunaan warna harus memberi makna yang sama untuk semuanya sehingga diperlukan pedoman yang ditentukan lebih dahulu.(Wibowo, 2007:331-332).

Berdasarkan dari definisi Wibowo, bahwa ukuran kinerja dapat dipergunakan untuk sejumlah keperluan yang berbeda. Keperluan tersebut dapat bermula dari sekedar mempertimbangkan tingkat kinerja sekarang, masa depan atau mengawasi secara hati-hati suatu proses yang berlangsung. Pengumpulan ukuran kinerja adalah mengidentifikasi ukuran tersebut yang akan benar-benar membantu mencapai hasil yang diinginkan, kemudian menyampaikannya kepada orang yang benar

Penilaian kinerja ditujukan untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja pegawai dengan meningkatkan kinerja dari Sumber Daya Manusia (SDM). Secara lebih spesifik tujuan dari penilaian kinerja pegawai dikemukakan oleh Agus Sunyoto yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara dalam bukunya dengan judul Evaluasi Kinerja SDM, yaitu:

- a. Meningkatkan saling pengertian antara pegawai tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang pegawai, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.

- c. Memberikan peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dalam meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang di embannya sekarang.
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga pegawai termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

(Magkunegara, 2007:10-11).

Berdasarkan tujuan penilaian kinerja, diharapkan SDM pegawai lebih terlatih dengan baik. Selain melakukan perencanaan, pegawai juga perlu mendapatkan program pendidikan dan pelatihan (Diklat). SDM pegawai pemerintahan yang berbasis e-Government harus dapat menguasai penggunaan teknologi, khususnya teknologi sistem informasi.

Keuntungan menggunakan sistem penilaian kinerja pegawai menurut Anwar Prabu Mangkunegara dalam bukunya dengan judul Evaluasi Kinerja SDM, yaitu:

- a. Mempermudah hubungan antara tujuan perorangan dan tujuan unit kerja.
- b. Mengurangi kemungkinan terjadinya ketidaksepakatan selama pertemuan evaluasi berjalan sesuai dengan proses perencanaan kinerja.
- c. Lebih memungkinkan menempatkan manajer dan pegawai dipihak yang sama, tidak seperti dengan sistem penilaian maupun peringkat.
- d. Merupakan pendekatan terhadap evaluasi kinerja yang paling mudah dibela secara hukum.

(Mangkunegara, 2007:22).

Peneliti berpendapat, bahwa penilaian kinerja sangat baik untuk dilakukan dan merupakan suatu keharusan untuk perbaikan kinerja pegawai. Apabila suatu organisasi khususnya di pemerintahan tidak melakukan penilaian kinerja, maka bisa terjadi adanya kekacauan dan kerugian.

Adapun kerugian penggunaan sistem penilaian kinerja pegawai menurut Anwar Prabu Mangkunegara, yaitu:

- a. Memakan waktu yang lebih banyak, karena perlunya menginvestasikan waktu di muka untuk melakukan perencanaan kinerja.
- b. Meminta manajer dan pegawai mengembangkan keahlian dalam menuliskan tujuan serta standar yang penting dan dapat diukur.
- c. Dapat menimbulkan lebih banyak pekerjaan administrasi ketimbang sistem penilaian maupun sistem peringkat.
- d. Dapat disalahgunakan atau digunakan sambil lalu saja oleh para manajer.

(Mangkunegara, 2007:22).

Penggunaan penilaian kinerja pegawai juga memiliki kelebihan dan kekurangan tersendiri. Penilaian kinerja menuntut seorang pemimpin dan pegawai harus kerja sama dengan tujuan utama sebagai patokan.

Richard Smith, (1997:34) mengemukakan manajer senior sebaiknya terlebih dahulu mengamati lingkungan (scanning environmental) guna mendapatkan informasi eksternal yang memadai sebagai dasar dalam pengambilan keputusan strategik. Hal ini juga ditegaskan oleh Wilner (1997; 28) yang mengemukakan rencana strategik yang baik berisi sekurang-kurangnya gambaran lingkungan bisnis

institusi saat ini dan yang akan datang. Keterkaitan rencana strategik dengan kinerja, dikemukakan oleh Willie and Shirley (1997) yang menyimpulkan intensitas pelaksanaan rencana strategik berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja keuangan. Hasil penelitian juga memperlihatkan adanya pengaruh timbal balik antara intensitas pelaksanaan rencana strategik dengan peningkatan kinerja keuangan bank. Secara teoritis Boyd and Reuning, (1998) menjelaskan bahwa rencana strategik merupakan output dari perencanaan strategik dimana perencanaan strategik merupakan kunci sukses manajemen dalam pengelolaan institusi sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai. Wheelen and Hunger, (2000; 37) juga menjelaskan hasil penelitian menunjukkan bahwa institusi yang melaksanakan rencana strategik akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Selanjutnya keterkaitan kepemimpinan strategik dan kinerja dikemukakan oleh Mulyadi (2001; 121) yang menjelaskan bahwa dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompleks institusi perlu menyusun rencana strategik agar dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Kaitan lingkungan eksternal dengan organisasi dapat dijelaskan dengan teori-teori seperti, teori ekologi-populasi (population ecology theory), teori kontinjensi (contingency theory), dan teori ketergantungan pada sumberdaya (resource dependence theory). Teori pendekatan ekologi populasi menjelaskan bahwa kelangsungan hidup dan keberhasilan institusi ditentukan oleh karakteristik lingkungan dimana institusi berada (Child, 1997). Model pendekatan ini membawa implikasi bahwa lingkungan eksternal mempunyai pengaruh langsung (direct effect)

terhadap kinerja pegawai tanpa memandang pilihan strategi yang dijalankan institusi (Wiklund, 1999)

Sementara teori kontinjensi (contingency theory) menyatakan bahwa keselarasan antara strategi dengan lingkungan bisnis eksternal menentukan kelangsungan hidup dan kinerja pegawai (Child, 1997; Lee & Miller, 1996) Teori kontinjensi juga bermakna bagaimana rencana strategi mampu memenuhi tuntutan lingkungan, yang mana jika tidak tercipta keselarasan antara rencana strategi dengan lingkungan bisnis eksternal dapat berakibat turunnya kinerja sehingga munculnya krisis organisasi atau institusi (Elenkov, 1997). Keselarasan antara strategi organisasi dengan lingkungan eksternalnya merupakan fokus kajian manajemen strategik. Pendekatan dengan menggunakan teori kontinjensi ini mendapat dukungan dari banyak pakar. Bukti empiris yang ada pada umumnya menunjukkan bahwa institusi yang berhasil menyelaraskan strateginya dengan lingkungan eksternal yang dihadapinya akan memperlihatkan kinerja yang lebih baik dibandingkan institusi-institusi yang kurang berhasil menyelaraskan strateginya. (Beal, 2000; Elenkov, 1997).

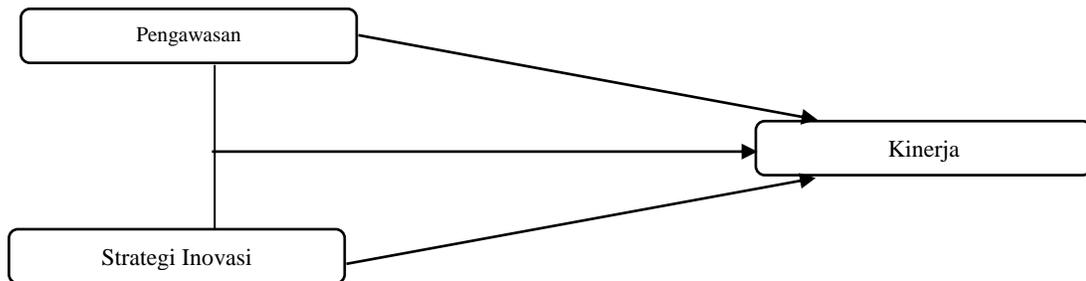
Penelitian ini ditujukan pada kepemimpinan strategik dari pemimpin pegawai lokal. Kepemimpinan strategik dipengaruhi oleh tingkat kompetensi individual pemilik usaha dan juga proses strategi yang digunakan. Kinerja pegawai diukur dengan menggunakan 4 perspektif dalam Balance Scorecard

2.2. Kerangka Konseptual

Apa yang telah dikemukakan dalam tinjauan pustaka dari masing-masing variabel dengan menyertakan teori-teori yang relevan yaitu antara variabel pengawasan dan variabel strategi inovasi dengan variabel kinerja pegawai, maka memberikan pemahaman bahwa pengawasan dan strategi inovasi memiliki kontribusi dalam membentuk perilaku pegawai seperti menanamkan nilai-nilai, norma dan sikap para pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. pengawasan dan strategi inovasi merupakan bentuk yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Nilai-nilai dan sikap-sikap inilah yang nantinya akan menuntun pegawai untuk berperilaku sesuai dengan sikap dan nilai yang diyakininya. Sedangkan kinerja pegawai sangat erat hubungannya dengan produktifitas pegawai secara individu yang akan mendukung produktifitas organisasi lembaga. Kinerja adalah kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan oleh individu, kelompok atau organisasi.

Semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi maka semakin baik pula kinerja pegawai. Dalam hal ini pengawasan dan strategi inovasi sangat berkaitan dengan kinerja pegawai. pengawasan dan strategi inovasi merupakan komponen kunci dalam pencapaian misi dan strategi organisasi secara efektif dan manajemen perubahan. pengawasan dan strategi inovasi memiliki efek atau pengaruh sangat kuat terhadap kinerja dan efektivitas organisasi jangka panjang. Maka dari itu peneliti berpendapat bahwa semakin baik pengawasan dan strategi inovasi dalam suatu instansi atau perusahaan, maka semakin baik pula kinerja pegawai dalam suatu organisasi

Dengan demikian dapat digambarkan dalam bentuk kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual

2.3. Hipotesis

Berdasarkan permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat dirumuskan sebuah hipotesis sebagai kesimpulan sementara yaitu :

1. Diduga Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
2. Diduga strategi inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
3. Diduga pengawasan dan strategi inovasi secara bersama berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing