

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada masa perkembangan teknologi, tenaga kerja sebagai sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting karena kinerja dari karyawan sebagai sumber daya manusia dapat mempengaruhi faktor lain. Menyadari bahwa manusia adalah faktor penentu dan menjadi pusat perhatian dalam setiap kegiatan operasionalnya, maka perusahaan dituntut mengelola sumber daya manusia agar tujuan yang diharapkan dapat dicapai melalui orientasi pada penggunaan sumber daya manusia secara efektif dan efisien.

Dalam pelaksanaan organisasi perlu didukung dengan adanya manajemen sumber daya manusia seperti penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi Handoko (2014:4). Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat (Hasibuan (2017:10). Demi tercapainya kinerja perusahaan maka diperlukan kinerja karyawan yang baik. Kinerja karyawan sangat dibutuhkan perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Edison, 2016:190). Menurut Mangkunegara (2011:67), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan

dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja karyawan sangatlah penting bagi organisasi karena keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja itu sendiri. Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Fuad Mas'ud (2004) menyatakan ada lima dimensi yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, antara lain sebagai berikut : kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, komitmen kerja. Menurut Mangkunegara (2015) terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam individu dan faktor eksternal adalah faktor yang dihubungkan dengan lingkungan. Berbagai cara ditempuh untuk meningkatkan kinerja karyawan misalnya melalui kepuasan, komitmen organisasional dan pengawasan yang dimiliki karyawan serta menciptakan lingkungan kerja yang baik. Data penjualan pada Villa Ziba Seminyak tahun 2020 disajikan pada table 1.1.

Tabel 1.1
Tingkat Penjualan Pada Villa Ziba Seminyak
Tahun 2020

No.	Jenis Penjualan	Tingkat Penjualan (%)
1	Hunian kamar	50 (%)
2	Spa treatment	45 (%)
3	Tour and Trevel	30 (%)
4	Restaurant	40 (%)

Sumber : Villa Ziba Seminyak

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa tingkat penjualan pada Villa Ziba Seminyak tahun 2020 mengalami peningkatan. Pada hunian kamar meningkat sebesar 50 %, Spa treatment meningkat sebesar 45%, Tour and

Travel meningkat sebesar 30%, dan Restaurant meningkat sebesar 40%. Peningkatan tersebut masih belum memenuhi target perusahaan dengan rata-rata sebesar 70%. Dapat diketahui bahwa data pendapatan perusahaan selama satu tahun pada tahun 2018 pada Villa Ziba Seminyak belum mencapai target yang ditetapkan.

Menurut (Gibson, 2010) salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut adalah faktor kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, maka semakin senang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerjanya.

Menurut Hasibuan (2012:132), kepuasan kerja pada dasarnya merupakan salah satu aspek psikologi yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, karyawan akan merasa puas dengan adanya kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang karyawan hadapi. Menurut (Fathoni, 2006:174), kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya sikap ini dicerminkan oleh moral, kedisiplinan dan prestasi kerja. Menurut Hasibuan (2014:203) menyatakan kepuasan kerja merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan.

Penelitian dari Rosita dan Yuniati (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, maka semakin tinggi kinerja karyawan.

Komitmen organisasi juga merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan. Beberapa penelitian mendefinisikan komitmen organisasi sebagai ukuran dari kekuatan identitas dan keterlibatan karyawan dalam tujuan dan nilai-nilai organisasi. Riley (2006) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasional akan terus bertahan dan kemudian terlibat dalam upaya memperjuangkan visi, misi, serta tujuan organisasi sehingga layaklah bahwa setiap organisasi berharap untuk dapat mencapai keunggulan bersaing melalui dukungan komitmen karyawan terhadap organisasinya.

Robbins dan Judge (2008:100), membedakan komitmen organisasi atas tiga indikator yaitu komponen afektif (*affective commitment*), komponen normative (*normative commitment*), komponen berkelanjutan (*continuance commitment*). Luthans (2006, p. 224) menyatakan komitmen organisasional merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses keberlanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Penelitian Pangestu, Anita Ayu dan Rahardjo Mudji (2014) menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi komitmen organisasional, maka semakin tinggi kinerja karyawan.

Pengawasan kerja juga merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan. Mathis dan Jackson, menyatakan bahwa pengawasan merupakan sebagai proses pemantauan kinerja karyawan berdasarkan standar untuk mengukur kinerja, memastikan kualitas atas penilaian kinerja dan pengambilan informasi yang dapat dijadikan umpan balik pencapaian

hasil yang dikomunikasikan ke para karyawan. Menurut Harahap, Pengawasan adalah keseluruhan sistem, teknik, cara yang mungkin dapat digunakan oleh seorang atasan untuk menjamin agar segala aktivitas yang dilakukan oleh dan dalam organisasi benar-benar menerapkan prinsip efisiensi dan mengarah pada upaya mencapai keseluruhan tujuan organisasi.

Di dalam organisasi pasti ada sebuah pemimpin yang memberi perintah kepada bawahannya langsung, untuk mendapatkan hasil pekerjaan yang baik dan bermutu maka diperlukan pengawasan yang baik dan ketat. Organisasi akan berjalan terus dan semakin kompleks dari waktu ke waktu, banyaknya orang yang melakukan kesalahan dan guna mengevaluasi atas hasil kegiatan yang telah dilakukan, maka inilah 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. Pengawasan merupakan salah satu fungsi mutlak dari manajemen, tanpa adanya pengawasan ini maka fungsi-fungsi yang lain dalam manajemen tidak akan efektif. Dessler, menyatakan bahwa pengawasan (*Controlling*) merupakan penyusunan standar seperti kuota penjualan, standar kualitas, atau level produksi pemeriksaan untuk mengkaji prestasi kerja aktual dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan mengadakan tindakan korektif yang diperlukan.

Penelitian dari Hasanudin (2014) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara pengawasan kerja dengan kinerja karyawan. Bila didalam perusahaan melakukan pengawasan yang baik maka perusahaan

akan berjalan terus dan semakin kompleks dari waktu ke waktu, maka inilah fungsi pengawasan semakin penting dalam setiap perusahaan.

Villa Ziba merupakan salah satu resort yang terletak di kawasan Seminyak Badung Bali yang perkembangannya cukup baik karena melihat dari persaingan yang sangat ketat di sektor villa dan hotel. Keberhasilan sebuah bisnis resort ini dalam menarik minat pengguna jasa ditentukan oleh keunggulan produknya seperti kenyamanan, kualitas pelayanan yang diberikan dan keamanan.

Permasalahan dalam kinerja karyawan pada Villa Ziba Seminyak dapat diketahui dari data pendapatan di tahun 2020 yang belum mencapai data perusahaan. Permasalahan dalam kepuasan kerja karyawan pada Villa Ziba Seminyak yaitu kurang puasnya karyawan terhadap kompensasi yang diterima, yang menyebabkan banyaknya tenaga kerja yang mengundurkan diri dari perusahaan. Permasalahan dalam komitmen organisasi pada Villa Ziba Seminyak yaitu kurangnya komitmen karyawan dalam mencapai target perusahaan sehingga Villa Ziba Seminyak belum mencapai target dari perusahaan tersebut. Permasalahan dalam pengawasan pada Villa Ziba Seminyak yaitu kelalaian karyawan dalam melaksanakan tugas perusahaan yang mengakibatkan perusahaan tidak mencapai keseluruhan dari tujuan organisasi.

Berdasarkan penelitian terdahulu dan fenomena yang terjadi maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Pengawasan terhadap Kinerja Karyawan Karyawan Pada Villa Ziba Seminyak”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasar latar belakang, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

- 1) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Villa Ziba Seminyak?
- 2) Apakah komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Villa Ziba Seminyak?
- 3) Apakah pengawasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Villa Ziba Seminyak?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan permasalahan, maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah:

- 1) Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Villa Ziba Seminyak.
- 2) Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan pada Villa Ziba Seminyak.
- 3) Untuk menganalisis pengaruh pengawasan terhadap kinerja karyawan pada Villa Ziba Seminyak.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian dalam penulisan skripsi berikut:

- 1) Manfaat Teoritis

Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi atau masukan bagi ilmu manajemen SDM untuk mengatasi pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi dan pengawasan kerja terhadap kinerja karyawan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.

2) Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi dan wacana untuk mengembangkan ilmu pengetahuan tentang manajemen sumber daya manusia khususnya yang berhubungan dengan kepuasan kerja. Komitmen organisasi dan pengawasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja karyawan.



BAB II

TUJUAN PUSTAKA

2.1 *Grand Theory* (Teori Utama)

2.1.1 *Goal-Setting Theory*

Penelitian ini menggunakan Goal-Setting Theory yang dikemukakan oleh Locke (1968) sebagai teori utama (grand theory). Goal-Setting Theory merupakan salah satu bentuk teori motivasi. Goal-Setting Theory menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Goal-Setting Theory mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins, 2008). Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Secara keseluruhan, niat dalam hubungannya dengan tujuan tujuan yang ditetapkan, merupakan motivasi yang kuat dalam mewujudkan kinerjanya. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kinerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) mempunyai pengaruh terhadap perilaku pegawai dan kinerja dalam organisasi (Locke and Latham dalam Lunenburg, 2011).

Locke dalam Kusuma (2013) menemukan bahwa goal-setting theory berpengaruh pada ketepatan anggaran. Setiap organisasi yang telah menetapkan sasaran (goal) yang diformulasikan ke dalam rencana anggaran

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

2.1.2 Kepuasan Kerja (X_1)

Menurut Priansa, (2016:290) kepuasan kerja merupakan hal yang penting dimiliki individu dalam bekerja. Setiap individu bekerja memiliki karakteristik yang berbeda-beda, maka tingkat kepuasan kerja pun berbeda-beda pula. Tinggi rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama. Hal itu sangat tergantung pada sikap mental individu yang bersangkutan. Menurut pendapat Stephen Robbins (2003:91) istilah kepuasan kerja merujuk kepada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. Karena pada umumnya apabila orang berbicara mengenai sikap karyawan, lebih sering mereka memaksudkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja juga tergantung pada hasil intrinsik, ekstrinsik dan persepsi pemegang kerja pada pekerjaannya, sehingga kepuasan kerja adalah tingkat dimana seseorang merasa positif atau negatif tentang

berbagai segi dari pekerjaan, tempat kerja dan hubungan dengan teman kerja (Gibson Ivanicevic Donelly, 1985:464-465).

Menurut beberapa definisi kepuasan kerja tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan hal yang penting yang dimiliki setiap individu. Dimana kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong terwujudnya tujuan organisasi secara efektif. Karyawan akan merasa puas dalam bekerja apabila harapan-harapannya terpenuhi begitu juga sebaliknya apabila harapan karyawan tidak terpenuhi maka mereka tidak akan puas dalam bekerja.

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaannya. Teori tentang kepuasan kerja menurut Rivai dalam Cahyani (2016) adalah:

1. Teori Ketidaksesuaian (*discrepancy theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Apabila kenyataan diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang didapatkan dengan apa yang dicapai.

2. Teori Keadilan (*equity theory*)

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. Input adalah faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan

atau perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasilnya adalah suatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya seperti upah atau gaji, keuntungan sampingan, simbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri.

3. Teori Dua Faktor (*two factor theory*)

Kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau *dissatisfies*. *Satisfies* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfies* (*hygiene factors*) adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari: gaji atau upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, Kreitner & Kinicki dalam Widodo (2015) menyebutkan faktor penentu kepuasan kerja, diantaranya sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*)

Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

2. Hubungan dengan atasan (*supervision*)

Kepemimpinan yang konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja adalah rasa (*consistenderating*). Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana atasan membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan jika kedua jenis hubungan adalah positif.

3. Teman sekerja (*workers*)

Teman kerja merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara karyawan dengan atasannya dan dengan karyawan lain, baik yang sama maupun berbeda jenis pekerjaan.

4. Promosi (*promotion*)

Promosi merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.

5. Gaji atau upah (*pay*)

Merupakan faktor pemenuh kebutuhan hidup karyawan yang dianggap layak atau tidak.

Indikator kepuasan kerja, menurut rivai (2011:860) indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja terdiri dari:

1. Isi pekerjaan

Penampilan tugas atau atribut pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan. Karyawan akan merasa puas apabila tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan belajar dan mendapat kepercayaan tanggung jawab atas pekerjaan itu

2. Organisasi dan manajemen

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, untuk memberikan kepuasan kepada karyawan.

3. Supervisi

Perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya menjadi bagian yang penting dari organisasi. Sebaliknya, supervisi yang buruk dapat meningkatkan *turnover* dan absensi karyawan.

4. Kesempatan untuk maju

Adanya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja akan memberikan kepuasan pada karyawan terhadap pekerjaannya.

5. Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial

Gaji adalah suatu jumlah yang diterima dan keadaan yang dirasakan upah (gaji). Jika karyawan merasa bahwa gaji yang diperoleh mampu memenuhi kebutuhan hidupnya, diberikan secara adil didasarkan pada tingkat keterampilan, tuntutan pekerjaan, serta standar gaji untuk pekerjaan tertentu, maka akan ada kepuasan kerja.

6. Rekan kerja

Adanya hubungan yang dirasa saling mendukung dan saling memperhatikan antar rekan kerja akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan hangat sehingga menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan.

7. Kondisi pekerjaan

Kondisi kerja yang mendukung akan meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan. Kondisi kerja yang mendukung artinya tersedianya sarana dan prasarana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikan.

2.1.3 Komitmen Organisasional (X₂)

Keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola SDM. Seberapa jauh komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja, sangatlah menentukan organisasi itu dalam mencapai tujuannya. Dalam dunia kerja, komitmen karyawan terhadap organisasi sangatlah penting. Mathis and Jackson (2004) menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah tingkat sampai di mana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi tersebut. Berbagai studi penelitian menunjukkan bahwa orang-orang yang relative puas dengan pekerjaannya akan sedikit lebih berkomitmen terhadap organisasi. Sedangkan Luthans (2006) komitmen merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Ganesan dan Weitz (1996; dalam Fuad Mas'ud, 2004) mengidentifikasi komitmen organisasional sebagai:

1. Perasaan menjadi salah satu bagian organisasi
2. Kebanggaan akan organisasi
3. Kepedulian terhadap organisasi
4. Hasrat yang kuat untuk bekerja pada organisasi

5. Kepercayaan yang kuat mengenai nilai – nilai organisasi
6. Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi

Menurut Luthans (2006, p. 224) komitmen organisasional adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses keberlanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2008:100), indikator dari komitmen organisasi, yaitu:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*), Perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya.
2. Komitmen normatif (*normative commitment*), komitmen untuk bertahan dengan organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis.
3. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dengan sebuah organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.

2.1.4 Pengawasan (X₃)

Menurut Schermerhorn dalam Ernie dan Saefullah mendefinisikan pengawasan merupakan sebagai proses dalam menetapkan ukuran kinerja dalam pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan ukuran yang telah ditetapkan tersebut. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson, menyatakan bahwa pengawasan merupakan sebagai proses pemantauan kinerja karyawan berdasarkan standar untuk mengukur kinerja, memastikan kualitas atas penilaian kinerja dan

pengambilan informasi yang dapat dijadikan umpan balik pencapaian hasil yang dikomunikasikan ke para karyawan. Menurut Harahap, Pengawasan adalah keseluruhan sistem, teknik, cara yang mungkin dapat digunakan oleh seorang atasan untuk menjamin agar segala aktivitas yang dilakukan oleh dan dalam organisasi benar-benar menerapkan prinsip efisiensi dan mengarah pada upaya mencapai keseluruhan tujuan organisasi.

Dari semua pembahasan mengenai para ahli, maka peneliti mengambil teknik pengawasan menurut Siagian (2008:115-116) untuk menjadi indikator pengukuran di dalam pengawasan itu sendiri, yaitu :

1. Pengawasan Langsung

a Inspeksi Langsung

Inspeksi langsung adalah pengawasan yang dilakukan secara langsung atau pemeriksaan mendadak oleh atasan terhadap bawahan pada saat kegiatan sedang dilakukan

b Observasi di tempat (*On-the-spot-observation*)

Observasi adalah pengawasan yang dilakukan oleh atasan terhadap bawahan sebelum kegiatan dilakukan

c Laporan di tempat (*on-the-spot-report*)

Laporan di tempat adalah laporan yang disampaikan bawahan secara langsung kepada atasan saat mengadakan inspeksi langsung pada saat kegiatan sedang dilaksanakan.

2. Pengawasan tidak langsung

a. Laporan Tertulis

Laporan tertulis merupakan suatu pertanggungjawaban kepada atasan mengenai pekerjaan yang dilaksanakan, sesuai dengan instruksi dan tugas-tugas yang diberikan atasan.

b. Laporan Lisan

Laporan lisan adalah laporan yang disampaikan bawahan secara langsung kepada atasan mengenai kendala yang dihadapi saat melaksanakan kegiatan, baik berupa penyimpangan ataupun sasaran-sasaran.

Sedangkan menurut Maringan, pengawasan adalah proses dimana pimpinan ingin mengetahui hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan bawahan sesuai dengan rencana, perintah, tujuan, kebijakan yang telah ditentukan. Selain itu menurut Dessler, menyatakan bahwa pengawasan (*Controlling*) merupakan penyusunan standar seperti kuota penjualan, standar kualitas, atau level produksi pemeriksaan untuk mengkaji prestasi kerja aktual dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan mengadakan tindakan korektif yang diperlukan.

Jenis-Jenis Pengawasan. Ada empat macam dasar pengelolaan jenis pengawasan, yaitu:

1. Waktu Pengawasan

Berdasarkan bila pengawasan dilakukan, maka macam-macam pengawasan itu dibedakan atas: (a) pengawasan preventif dan (b) pengawasan represif. Dengan pengawasan preventif dimaksudkan pengawasan yang dilakukan sebelum terjadinya penyelewengan, kesalahan atau deviation. Jadi, diadakan tindakan pencegahan agar jangan terjadi kesalahan-kesalahan di kemudian hari. Dengan pengawasan represif, dimaksudkan pengawasan setelah rencana sudah dijalankan, dengan kata lain diukur hasil-hasil yang dicapai dengan alat pengukur standar yang telah ditentukan terlebih dahulu.

2. Objek Pengawasan

Berdasarkan objek pengawasan, pengawasan dapat dibedakan atas pengawasan bidang-bidang sebagai berikut:

- a) Produksi, dalam bidang produksi, maka pengawasan itu dapat ditunjukkan terhadap kuantitas hasil produksi ataupun terhadap kualitas maupun terhadap likuiditas perusahaan.
- b) Pengawasan di bidang waktu bermaksud untuk menentukan apakah dalam menghasilkan suatu hasil produksi sesuai dengan waktu yang direncanakan atau tidak.
- c) Pengawasan di bidang manusia dengan kegiatan-kegiatannya bertujuan untuk mengetahui apakah kegiatan-kegiatan dijalankan sesuai dengan instruksi, rencana tata kerja atau manual.

3. Subjek Pengawasan

Bilamana pengawasan itu dibedakan atas dasar penggolongan siapa yang mengadakan pengawasan, maka pengawasan itu dapat dibedakan atas (1) pengawasan intern dan (2) pengawasan ekstern. Dengan pengawasan intern dimaksud pengawasan yang dilakukan oleh atasan dari petugas bersangkutan. Oleh karena itu, pengawasan semacam ini disebut juga pengawasan vertikal atau formal. Disebutka ia sebagai pengawasan formal karena yang melakukan pengawasan itu adalah orang-orang berwenang. Suatu pengawasan disebut pengawasan ekstern, bilamana orang-orang yang melakukan pengawasan itu adalah orang-orang di luar organisasi bersangkutan. Pengawasan jenis ini lazim pula disebut pengawasan sosial (*social control*) atau pengawasan internal.

4. Cara Mengumpulkan Fakta-Fakta Guna Pengawasan

Berdasarkan cara bagaimana mengumpulkan fakta-fakta guna pengawasan, maka pengawasan itu dapat digolongkan atas:

- a) *Personal Observation* (Personal Inspection)
- b) *Oral Report* (Laporan Lisan)
- c) *Written Report* (laporan Tertulis)
- d) *Control By Exception*

2.1.5 Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja merupakan hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik bersifat fisik maupun non fisik (Hadari Nawawi, 2005). Prawirosentono (2008) menyatakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau dari kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma maupun etika.

Hal ini juga didukung oleh pendapat Cokroaminoto (2007) pengertian kinerja karyawan menunjuk pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tugas – tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator – indikator keberhasilan yang sudah diterapkan. Sebagai hasilnya akan diketahui bahwa seorang karyawan masuk dalam tingkatan kerja tertentu. Tingkatannya dapat bermacam-macam istilah. Kinerja dapat dikelompokkan melampaui target, sesuai target atau di bawah target. Berangkat dari hal-hal tersebut, kinerja dimaknai sebagai keseluruhan “untuk kerja” dari seorang karyawan.

Menurut Mangkunegara (2007) menyatakan bahwa, Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai

oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan menurut Veithzal Rivai (2005) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Mangkunegara (2009:75) mengemukakan bahwa kinerja karyawan dapat dilihat dari indikator - indikator sebagai berikut:

1. Kualitas

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

2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Pelaksanaan tugas

Untuk mewujudkan suatu tujuan atau target, maka haruslah ada pelaksanaan tugas yang merupakan proses kegiatan yang berkesinambungan sehingga mencapai tujuan yang diharapkan.

4. Tanggung jawab

Tanggungjawab adalah kesanggupan seorang tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani memikul kesalahan atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.

Indikator-indikator kinerja karyawan sebagaimana disebutkan di atas memberikan pengertian bahwa pekerjaan yang dilakukan karyawan dilandasi oleh ketentuan-ketentuan dalam organisasi. Di samping itu,

karyawan juga harus mampu melaksanakan pekerjaannya secara benar dan tepat waktu.

Mathis and Jackson (2002) lebih lanjut memberikan standar kinerja seseorang yang dilihat kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif. Standar kinerja tersebut ditetapkan berdasarkan kriteria pekerjaan yaitu menjelaskan apa-apa saja yang sudah diberikan organisasi untuk dikerjakan oleh karyawannya, oleh karena itu kinerja individu dalam kriteria pekerjaan haruslah diukur, dibandingkan dengan standar yang ada dan hasilnya harus dikomunikasikan kepada seluruh karyawan.

Instrumen penilaian kinerja dapat digunakan untuk mereview kinerja, peringkat kinerja, penilaian kinerja, penilaian karyawan, dan sekaligus evaluasi karyawan sehingga dapat diketahui mana karyawan yang mampu melaksanakan pekerjaan secara baik, efisien, efektif, dan produktif sesuai dengan tujuan perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya (Rivai, 2003).

Penilaian kinerja mempunyai dua kegunaan utama, penilaian pertama adalah mengukur kinerja untuk tujuan memberikan penghargaan. Kegunaan yang ke lainnya adalah mengembangkan potensi individu (Mathis and Jackson, 2002). Hal yang sama juga diungkapkan oleh Dessler (1997) bahwa tiga tujuan dari penilaian kinerja adalah memberikan informasi tentang dapat dilakukan promosi atau penetapan gaji, meninjau perilaku yang berhubungan dengan kerja bawahan dan untuk perencanaan dan pengembangan karir karyawan karena penilaian memberikan suatu peluang

yang baik untuk meninjau rencana karir seseorang yang dilihat dari kekuatan dan kelemahan yang diperlihatkan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang akan dilakukan penulis terdapat unsur kesamaan dengan penelitian terdahulu, tetapi juga mengandung beberapa perbedaan. Persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah alat analisis yang digunakan. Sedangkan perbedaannya adalah judul, obyek, tempat, tahun dan responden penelitian. Untuk lebih jelasnya, diuraikan secara singkat hasil penelitian terdahulu disajikan pada table 2.1

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

Nama	Judul	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
Ayu Desi Indrawati (2013)	Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Kepuasan Pelanggan Pada Rumah Sakit Swasta Daerah Denpasar	Variabel Y : Kinerja Karyawan Variabel X : Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Kepuasan Pelanggan	Hasil pengujian terhadap hipotesis, menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
Pangestu, Anita Ayu Dan Rahardjo, Mudji (2014)	Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai BNI KCU Semarang	Variabel Y : Kinerja Pegawai Variabel X : Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi	Hasil pengujian terhadap hipotesis, menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
Rimata (2014)	Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Pos Indonesia Yogyakarta	Variabel Y : Kepuasan Kerja Karyawan Variabel X : Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja	Hasil penelitian pada taraf signifikansi 5% menunjukkan bahwa Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, Komitmen organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Kartika Amalia (2012)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Agen PT Jasaraharja Putera Cabang Jakarta	Variabel Y : Kinerja Karyawan Variabel X : Kepuasan Kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berdampak positif bagi kinerja karyawan
Yusak William Suryahadi (2015)	Pengaruh Komitmen Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Lucas Tours And Travel	Variabel Y : Kinerja Karyawan Variabel X : Pengaruh Komitmen Dan Kepuasan Kerja	Peneliti dapat menyimpulkan bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja baik secara simultan maupun parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pada regresi linear berganda, komitmen organisasi dan kepuasan kerja memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.
Hasanudin (2014)	Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pendapatan Dan Pengelolaan Keuangan Daerah Provinsi Banten	Variabel Y : Kinerja Karyawan Variabel X : Pengawasan	Berdasarkan analisis regresi di peroleh nilai koefisien korelasi product moment sebesar 0.870, artinya terdapat hubungan yang kuat antara pengawasan dengan kinerja pegawai dan bernilai positif.
Purnama (2014)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Kepuasan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Semarang Indah Era Modern	Variabel Y : Kinerja Karyawan Variabel X : Kepemimpinan, Motivasi, Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Peningkatan kondisi kepuasan kerja akan diikuti oleh kesempatan berkembang pada karyawan.

Zendri Dan Maspudi (2014)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Berprestasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Tanah Datar	Variabel Y : Kinerja Pegawai Variabel X : Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Berprestasi dan Kepuasan Kerja	Dari hasil penelitian diperoleh bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai
Farrah (2015)	Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bernas Mulia Sakti	Variabel Y : Kinerja Karyawan Variabel X : Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel yang berpengaruh paling besar yaitu variabel komitmen organisasional sebesar 0,488%, sehingga hasil yang didapatkan signifikan.
Suseno (2013)	Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Kabupaten Jember	Variabel Y : Kinerja Pegawai Variabel X : Pengawasan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

