



## **BAB I**

### **PENDAHULAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Di era globalisasi sekarang ini sumber daya manusia sangatlah penting di dalam suatu perusahaan karena menjadi aset bagi perusahaan. Seiring dengan perubahan kondisi tersebut maka sumber daya manusia mutlak sangat diperlukan di dalam suatu perusahaan. Persaingan di dunia usaha baik dibidang barang maupun jasa semakin ketat, maka dari itu diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas untuk dapat mengantisipasi semua perubahan seoptimal mungkin.

Sumber daya manusia merupakan aset utama bagi suatu perusahaan yang menjadi perencana dan pelaku aktif dari berbagai aktifitas dalam suatu perusahaan. Sumber daya manusia mempunyai

pikiran, perasaan, keinginan, status, dan latar belakang pendidikan yang pola pikirnya dapat diterapkan kedalam suatu lingkungan perusahaan. Bahkan maju atau mundurnya perusahaan ditentukan oleh keberadaan sumber daya manusia dalam perusahaan. Menurut Nawawi (2011) manajemen sumber daya manusia mengandung pengertian yang erat kaitannya dengan pengelolaan sumber daya manusia atau pegawai dalam perusahaan. Sumber daya manusia dapat juga disebut sebagai personil. Tenaga kerja, pekerja, karyawan, potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya atau potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal non material dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi. Sementara menurut Bohlander dan Snell (2010:4) menjelaskan bahwa sumber daya manusia merupakan ilmu yang mempelajari bagaimana karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dan bekerja. Penempatan karyawan dalam posisi jabatan yang tepat akan membantu perusahaan untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal dan mencapai tujuan yang diharapkan.

Perusahaan akan dapat mewujudkan visi dan misi dengan baik dengan adanya karyawan, karena ditangan karyawanlah semua itu akan terwujud. Teknologi yang digunakan sempurna, jika diimbangi dengan

kapasitas dan kualitas sumber daya manusia yang memadai, maka efektifitas dan efisiensi berjalan dengan baik. Jadi keberhasilan suatu perusahaan tidak hanya bergantung pada teknologi, tetapi lebih bergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaannya.

Pada dasarnya perusahaan bukan hanya mengharapkan sumber daya manusia yang mampu dan terampil tetapi yang paling penting adalah mereka yang mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Kemampuan dan keterampilan karyawan tidak ada artinya jika mereka tidak mau bekerja dengan keras dengan menggunakan kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya.

Kemampuan memberikan hasil kerja yang baik untuk memenuhi kebutuhan perusahaan secara keseluruhan merupakan kontribusi dari kinerja karyawan. Menurut Benardin dan Russel (dalam Ruky,2001) mendefinisikan kinerja sebagai catatan hasil yang dihasilkan dari fungsi pekerjaan atau suatu kegiatan tertentu selama periode tertentu. Afandi (2018:83) juga memberi definisi bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara ilegal,tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Kinerja karyawan merupakan bagian yang sangat penting dan menarik karena terbukti sangat penting manfaatnya bagi suatu perusahaan,karena suatu perusahaan menginginkan karyawan untuk bekerja sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Setiap karyawan

yang diberi tugas atau kepercayaan untuk bekerja pada suatu perusahaan tertentu diharapkan mampu menunjukkan kinerja yang memuaskan dan memberi kontribusi yang maksimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Kinerja pada dasarnya mencakup sikap mental dan perilaku yang selalu mempunyai pandangan bahwa pekerjaan yang dilakukan saat ini harus lebih berkualitas dari pekerjaan sebelumnya. Seorang karyawan akan merasa mempunyai kepuasan tersendiri dengan prestasi dari yang dicapai berdasarkan kinerja yang diberikannya untuk perusahaan.

Kinerja yang baik merupakan keadaan yang sangat diinginkan dalam dunia kerja. Seorang karyawan akan memperoleh prestasi kerja yang baik jika kinerjanya sesuai dengan standar, baik secara kualitas maupun kuantitas yang ditetapkan suatu perusahaan.

PT Karya Winangun merupakan perusahaan yang bergerak dibidang kontraktor dan properti. Bidang kerjanya adalah pembangunan gedung tempat tinggal, pembangunan gedung perkantoran, pembangunan gedung perbelanjaan, pembangunan villa dan hotel, intalasi listrik dan lain-lain. Dimana properti adalah salah satu bentuk aset investasi yang trend harganya selalu naik dari tahun ke tahun. Jadi jika anda memiliki dana yang cukup banyak, tentu akan lebih amana jika disimpan dalam bentuk properti daripada dalam bentuk tabungan atau deposito. Keberhasilan dari perusahaan ini adalah bagaimana cara mengatur mengelola sumber daya manusia di dalamnya, tentu saja ini berkaitan dengan kinerja karyawan pada perusahaan. Perusahaan tidak akan berkembang jika kinerja karyawannya tidak mengalami peningkatan.

Salah satu hal yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan cara memperbaiki iklim organisasi, pengawasan kerja dan disiplin kerja. Dengan mempunyai sumber daya manusia yang berkualitas maka perusahaan akan mampu mencapai tujuan yang telah direncanakan dengan cepat dan memberikan kepuasan kepada client.

Kepuasan client menjadi tolak ukur perkembangan dan keberhasilan suatu bisnis dibidang jasa. Kepuasan para client akan memicu keuntungan atau laba dimasa dimasa depan sehingga berdampak kepada aspek-aspek perusahaan secara keseluruhan. Keberhasilan dan kesuksesan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh bagaimana perusahaan mengelola sumber daya manusia yang dimikinya. Hal tersebut yang membuat perusahaan sadar akan investasi karyawan adalah aset penting dalam perusahaan. Tercapainya tujuan organisasi juga tidak hanya tergantung pada teknologi, tetapi justru lebih tergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaannya. Kemampuan memberikan hasil kerja yang baik untuk memenuhi kebutuhan organisasi secara keseluruhan merupakan kontribusi dari kinerja karyawan.

Menurut Mangkunegara (2009:67) pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Menurut Wibowo (2010:4) Kinerja adalah implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Bagaimana

organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan memengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja. Sementara menurut Simanjuntak (2010:1), kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja perusahaan tersebut.

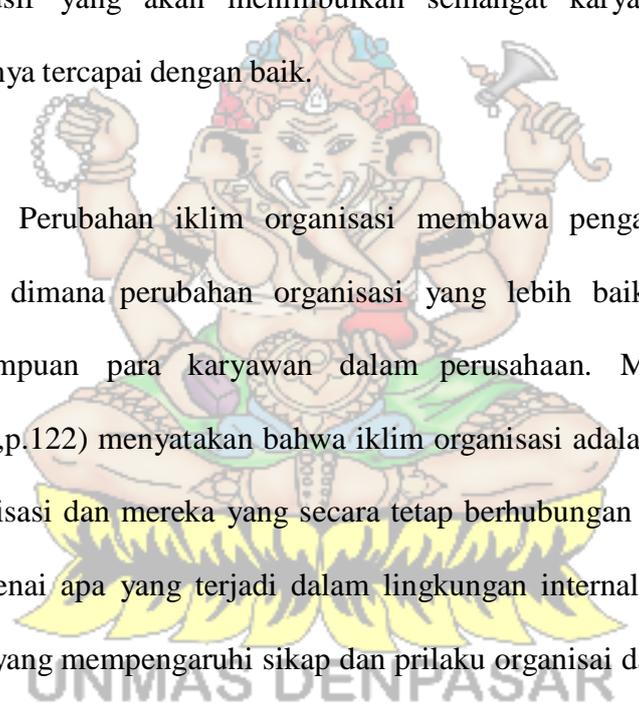
Dari beberapa pendapat di atas maka dapat diketahui bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya dalam waktu tertentu. Hal ini dapat dilihat dari tabel 1.1 tentang target dan realisasi pengerjaan proyek selama tahun 2020 yaitu :

**Tabel 1.1**  
**Target dan realisasi pengerjaan proyek**  
**Tahun 2020**

Bulan	Target	Realisasi	Persentase
Januari	3	1	33%
Februari	2	2	100%
Maret	1	0	-
April	0	0	-
Mei	2	1	50%
Juni	1	1	100%
Juli	3	2	67%
Agustus	1	1	100%
September	1	1	100%
Oktober	2	2	100%
November	3	0	-
Desember	1	1	100%
Jumlah	20	12	60%

Sumber : HRD PT Karya Winangun

Pada tabel 1.1 menunjukkan bahwa target yang ingin dicapai oleh PT Karya Winangun tidak tercapai dalam 1 tahun terakhir. Hal ini menunjukkan adanya permasalahan penurunan kinerja karyawan PT Karya Winangun. Berdasarkan hasil prasurvey yang dilakukan oleh peneliti, factor yang mempengaruhi kinerja karyawan juga dapat dipengaruhi oleh iklim organisasi. Perusahaan harus mengutamakan iklim organisasi yang kondusif yang akan menimbulkan semangat karyawan agar semua tugasnya tercapai dengan baik.



Perubahan iklim organisasi membawa pengaruh yang sangat kuat, dimana perubahan organisasi yang lebih baik mengarah pada kemampuan para karyawan dalam perusahaan. Menurut Wirawan (2009,p.122) menyatakan bahwa iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang terjadi dalam lingkungan internal organisasi secara rutin,yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisai dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi. Untuk meningkatkan citra kerja dan kinerja perusahaan menuju kearah profesionalisme dan menunjang terciptanya performa kerja yang baik maka perlu adanya penyatuan arah dan pandangan bagi seluruh karyawan yang digunakan sebagai pedoman atau acuan dalam melaksanakan tugas dengan baik.

Sementara menurut Pasaribu dan Indrawati (2016) mengemukakan

pendapat bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan yang relatif dari organisasi yang dialami oleh anggotanya, dimana hal itu memiliki efek pada perilaku mereka dan bagaimana organisasi tersebut berfungsi dengan baik. Permasalahan yang berkaitan dengan iklim organisasi yang terjadi pada perusahaan ini adalah dimana masih ada hubungan kurang baik yang menyebabkan konflik antara karyawan dengan karyawan lainnya atau karyawan dengan atasan yang akan berdampak pada suasana kerja yang kurang nyaman sehingga karyawan tidak mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik akan adanya keterlambatan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.

Permasalahan lain yang berkaitan dengan iklim organisasi berdasarkan hasil penelitian pada perusahaan bahwa selain ketidakmampuan karyawan menyelesaikan tugas ada permasalahan lain yaitu ada rasa ketidakpuasan kerja karyawan, dapat dilihat dari tabel 1.2 yaitu tentang karyawan yang keluar selama 1 tahun terakhir :

**Tabel 1.2**  
**Persentase keluar masuknya karyawan**  
**Tahun 2020**

<b>Bulan</b>	<b>Tahun 2020</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>
		<b>41</b>
Januari	0	41
Februari	2	39
Maret	0	39
April	1	38
Mei	0	38
Juni	1	37
Juli	0	37
Agustus	4	33
September	0	33
Oktober	0	33
November	0	33
Desember	0	33

Sumber : HRD PT Karya Winangun

Pada tabel 1.2 menunjukkan bahwa karyawan yang berhenti dari PT Karya Winangun karena ingin mencari pekerjaan ditempat lain. Biasanya permasalahan ini muncul karena lingkungan perusahaan yang kurang kondusif atau bisa saja terjadi perselisihan antar karyawan dengan karyawan atau karyawan dengan pimpinan dan serta beban kerjanya terlalu banyak dan juga merasa kurang puas terhadap gaji yang didapatkan.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh *research gap* yang ditemukan pada penelitian terdahulu. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Karundeng (2013), Regis (2001), Raza(2010), dan Suryani (2015) yang menyatakan terdapat hubungan yang signifikan antara iklim organisasi dengan kinerja karyawan. Namun dari hasil yang lain menyebutkan bahwa iklim organisasi tidak secara mutlak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selain iklim organisasi ada juga permasalahan yang menghambat kinerja karyawan pada perusahaan yaitu pengawasan kerja dan disiplin kerja. Dalam bekerja para karyawan memiliki keterbatasan kemampuan dalam memahami pekerjaan sehingga dapat menyebabkan terjadinya kesalahan baik disengaja maupun tidak disengaja. Untuk mengantisipasinya, suatu perusahaan harus melaksanakan pengawasan terhadap setiap pekerjaan yang dilakukan karyawannya. Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan tentu para atasan atau pimpinan dapat melakukan pengawasan kerja dan menerapkan disiplin kerja seperti melakukan pengamatan di tempat kerja, berkordinasi dengan para

karyawan tentang tugas yang sedang dikerjakan dan mengevaluasi setiap pekerjaan. Karena baik buruknya karyawan bekerja tergantung dari bagaimana mengawasi cara kerja karyawannya dan mendekati para karyawan agar melaksanakan tugasnya dengan baik.

Menurut George R. Terry (2006:395) pengawasan sebagai mendeterminasi apa yang telah dilaksanakan, maksudnya mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perlu, menerapkan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan menurut Sondang P Siagian (2011:15) menyatakan bahwa pengawasan adalah proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Permasalahan lain yang berkaitan dengan pengawasan kerja berdasarkan hasil penelitian pada perusahaan bahwa pengawasan kerja dapat dikontrol melalui bimbingan dan pengarahan pekerjaan dapat dilihat dari seberapa seringnya pimpinan mengadakan rapat untuk setiap target pekerjaan yang akan dicapai, dapat dilihat pada tabel 1.3 mengenai seberapa seringnya pimpinan mengadakan rapat pada tahun 2020 :

**Tabel 1.3**  
**Jumlah meeting pada tiap bulan**  
**Tahun 2020**

Bulan	Jumlah Hari Meeting
Januari	10
Februari	15
Maret	10
April	3
Mei	5

Juni	8
Juli	9
Agustus	7
September	9
Oktober	10
November	6
Desember	7

Sumber : HRD PT Karya Winangun

Pada tabel 1.3 diatas menunjukkan kurangnya bimbingan dan pengawasan dari pimpinan menunjukkan turunnya kinerja kerja karyawan dan pimpinan harus memastikan bahwa semua yang dijalankan telah sesuai dengan acuan yang sudah direncanakan.

Sementara itu menurut Siagian (2007:305) disiplin kerja merupakan bentuk sikap mental, pengetahuan dan perilaku karyawan untuk secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan karyawan lain, menaati ketentuan-ketentuan dan standar kerja yang berlaku, serta berusaha meningkatkan prestasi kerjanya dan menurut Hasibuan (2002) disiplin adalah suatu sikap menghormati dan menghargai suatu peraturan yang berlaku, baik secara tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak menolak akan sanksi-sanksi apabila dia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Kurangnya pengawasan kerja dan disiplin kerja bisa membuat setiap pekerjaan yang diberikan tidak tepat waktu dan akan terjadi kerugian pada perusahaan. Sebaliknya jika pekerjaan yang dilakukan dengan pengawasan dan disiplin kerja yang baik maka akan

menguntungkan bagi perusahaan. Perusahaan yang kurang memperhatikan dalam memberikan disiplin dan pengawasan kerja akan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, perbaikan sistem sangat perlu dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Perbaikan sistem juga bergantung pada sumber daya manusia yang bersangkutan, sebagai perusahaan perlu memiliki karyawan yang bersemangat tinggi dan disiplin yang tinggi. Proses dalam menerapkan pengawasan serta disiplin kerja karyawan pada bagian atau divisi berbeda-beda, begitu juga level jabatan karyawan itu sendiri. Hal ini bertujuan untuk mengembangkan semangat karyawan.

Adapun permasalahan yang timbul berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara awal terhadap beberapa karyawan pada PT Karya Winangun bahwa masih ditemukannya permasalahan seperti karyawan yang kurang disiplin. Melanggar peraturan perusahaan seperti datang terlambat, atau bahkan ijin mendadak dan loyalitas terhadap organisasi yang rendah, hal itu dikarenakan karyawan merasa jenuh dengan pekerjaan sehingga merasa berat dalam menyelesaikan pekerjaannya. Berdasarkan data dari bagian administrasi, diperoleh tingkat absensi atau mangkir dan karyawan dan absen atau tidak masuk kerja selama periode bulan Januari sampai November 2020 dapat dijelaskan pada tabel 1.4. :

**Tabel 1.4**  
**Tingkat Absensi Karyawan PT Karya Winangun**  
**Bulan Januari-Desember 2020**

Bulan	Jumlah Karyawan	Jumlah Hari Kerja	Jumlah Hari Kerja Seharus	Jumlah Hari Kerja Tidak	Jumlah Hari Kerja Sesungg	Persentase Tingkat Absensi

			nya	Hadir	uhnya	
1	2	3	4=2x3	5	6=4-5	7=5/6x100%
Januari	41	25	1,025	30	995	3%
Februari	41	25	1,025	20	1,005	2%
Maret	41	25	1,025	22	1,003	2,1%
April	41	25	1,025	41	984	4%
Mei	41	25	1,025	35	990	3,4%
Juni	41	25	1,025	52	973	5%
Juli	41	25	1,025	30	995	3%
Agustus	41	25	1,025	21	1,004	2%
September	41	25	1,025	23	1,002	2,2%
Oktober	41	25	1,025	41	984	4%
November	41	25	1,025	20	1,005	2%
Desember	41	25	1,025	41	984	4%
Jumlah						36,7%
Rata-rata						3,058%

Sumber : HRD PT Karya Winangun

Berikut adalah tabel 1.4 diatas menunjukkan bahwa tingkat rata-rata absensi karyawan PT Karya Winangun pada setiap bulannya adalah 3%. Menurut Mudiarta dkk,2011 adalah tingkat absensi yang wajar berada dibawah 3% dan tingkat absensi diatas 3% sampai dengan 10% dianggap tinggi dan perlu mendapat perhatian serius dari pihak manajemen. Hal ini membuktikan bahwa banyaknya tingkat ijin dan keterlambatan karyawan sehingga jika dibiarkan akan berdampak pada kedisiplinan karyawan yang mulai menurun.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh *research gap* yang ditemukan pada penelitian terdahulu. Penelitian yang dilakukan oleh Cebenoyan (2004), Ernawati dan Marjono (2007), Wardana (2008), Adeyele dan Yusuf (2012) dan Ehiane (2014) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian berbeda dilakukan oleh Arianto

(2013), dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa kedisiplinan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan identifikasi masalah dan pemaparan tentang iklim organisasi, pengawasan kerja dan disiplin kerja dalam suatu perusahaan seperti yang telah dikemukakan diatas, maka penulis termotivasi untuk melakukan penelitian tentang “Pengaruh Iklim Organisasi, Pengawasan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan PT Karya Winangun”

## 1.2 Pokok Permasalahan

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Karya Winangun?
2. Apakah pengawasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Karya Winangun?
3. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Karya Winangun?

## 1.3 Tujuan Penelitian

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

1. Menguji dan mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan PT Karya Winangun.
2. Menguji dan mengetahui pengaruh pengawasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Karya Winangun.

3. Menguji dan mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Karya Winangun.
4. Menguji dan mengetahui pengaruh iklim organisasi, pengawasan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Karya Winangun.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

##### 1. Manfaat Teoritis

Diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan pemahaman tentang pengaruh motivasi, disiplin kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dan penelitian ini dapat dijadikan referensi untuk menambah pengetahuan dan sekaligus sebagai bahan pertimbangan untuk penelitian yang serupa.

##### 2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis berkenaan dengan penyelesaian masalah operasional atau rumusan kebijakn dalm organisasi atau institusi perusahaan ataupun masyarakat dimana penelitian tersebut dilakukan.

##### 3. Bagi Mahasiswa

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai salah satu referensi tambahan khususnya dalam aspek kinerja pegawai serta untuk membuktikan teori mengenai variabel-variabel yang berhubungan dengan kinerja pegawai.

##### 4. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi informasi

dan bahan referensi baik pihak-pihak yang berkepentingan dalam mengambil kebijakan yang berkaitan dengan pengaruh iklim organisasi, pengawasan kerja, disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

#### 5. Bagi Fakultas/Universitas Mahasaraswati Denpasar

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat membantu proses pembelajaran serta mengaplikasikannya, terutama yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan penelitian ini.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 *Goal-Setting Theory*

Penelitian ini menggunakan *Goal-Setting Theory* yang dikemukakan oleh Locke (1968) sebagai teori utama (grand theory). *Goal-Setting Theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. *Goal-Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. *Goal-Setting Theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan

(Robbins,2015)

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 (Lunenburg, 2011).

### 2.1.2 Kinerja

#### 1) Pengertian Kinerja

Kinerja dalam suatu organisasi merupakan jawaban dan berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan, para atasan atau manager sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Swastha (2009:67) kinerja (Prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Umar (2013:104) Kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dan seorang atau suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum keterampilan. Menurut Bastian (dalam Fahmi

(2016 : 137) kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (strategic planning) suatu organisasi.

Menurut Nitisemito (2011:23) kinerja (kinetik energi kerja) menunjukkan pelaksanaan atau pencapaian dari suatu tugas. Menurut Martoyo (2012:110), kinerja dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja atau unjuk kerja sebagai hasil dari suatu proses dalam periode kinerja organisasi mempertanyakan apakah tujuan organisasi telah sesuai dengan kondisi atau faktor ekonomi, politik dan budaya yang ada, apakah struktur dan kebijakannya mendukung kinerja yang diinginkan, apakah memiliki kepemimpinan, modal, dan infrastruktur dalam mencapai misinya, apakah budaya, kebijakan, dan sistem kerjanya mendukung pencapaian kinerja yang diinginkan, dan apakah organisasi tersebut menciptakan dan memelihara kebijakan-kebijakan seleksi, kepemimpinan, dan sumber daya.

Kinerja individu dapat dicermati dari apa yang dilakukan individu dalam kerjanya (Umar, 2013:112). Kemampuan seseorang berbeda satu dengan yang lain. Ukuran kerja tidak sama pada setiap orang tergantung dari kemampuan dan keterampilan intelektualnya. Jadi pada hakekat kinerja adalah ekspresi untuk memenuhi kebutuhan atas dorongan dan lingkungan tertentu. Artinya, kinerja seseorang dipengaruhi atau ditentukan oleh berbagai faktor yang bersifat internal dan eksternal. Kinerja tersebut dapat diamati melalui perilaku yang

ditampilkan oleh seseorang berkaitan dengan pekerjaannya dan prestasi yang dapat dicapainya.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas dapat dikatakan bahwa kinerja adalah penilaian-hasil kerja, serta fungsi-fungsi kerja yang dianut secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai/karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikannya.

## 2) Faktor-Faktor Kinerja

Menurut Hasibuan (2006: 94) mengungkapkan bahwa “Kinerja Merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja”. Apabila kinerja tiap individu atau karyawan baik, maka diharapkan kinerja perusahaan akan baik pula. Para pimpinan organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu karyawan dengan karyawan lainnya, yang berada di bawah control walaupun karyawan-karyawan bekerja pada tempat yang sama namun produktifitas mereka tidaklah sama. Secara garis besar perbedaan kinerja ini disebabkan oleh dua faktor (As'ad,1998), yaitu: faktor individu dan situasi kerja. Dari beberapa faktor, maka dapat disimpulkan bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor internal antara lain: kemampuan intelektualitas, disiplin kerja, kepuasan kerja dan motivasi karyawan. Faktor eksternal meliputi: gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi dan sistem manajemen yang terdapat di perusahaan

tersebut. Faktor- faktor tersebut hendaknya perlu diperhatikan oleh pimpinan sehingga kinerja karyawan dapat optimal.

Menurut Mahmudi (2005), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah terdiri dari lima faktor, sebagai berikut:

- a. Faktor personal/individual, meliputi : pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh individu.
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi : kualitas dalam memberikan dorongan semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader.
- c. Faktor tim, meliputi : kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu team, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- d. Faktor sistem, meliputi : sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e. Faktor kontekstual (situasional), meliputi : tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Dari beberapa faktor di atas, maka dapat disimpulkan bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Diantaranya faktor internal antara lain: kemampuan intelektualitas, disiplin kerja, kepuasan kerja dan motivasi,

### 3) Standar Kinerja Karyawan

Menurut Timpe (1999: 247), bahwa standar kerja merupakan:

Standar kerja dianggap memuaskan bila pernyataannya menunjukkan beberapa bidang pokok tanggung jawab karyawan, memuat bagaimana suatu kegiatan kerjaakan dilakukan, dan mengarahkan perhatian kepada mekanisme kuantitatif bagaimana hasil-hasil kinerja diukur.

Menurut Wirawan (2009: 67) “Standar kinerja adalah target, sasaran, tujuan upaya kerja karyawan dalam kurun waktu tertentu. Dalam melaksanakan pekerjaannya, karyawan harus mengarahkan semua tenaga, pikiran, ketrampilan, pengetahuan, dan waktu kerjanya untuk mencapai apa yang ditentukan oleh standar kinerja”. Menurut Jackson (1999: 11) “Ada tiga jenis dasar kriteria kinerja”, yaitu:

- a. Kriteria berdasarkan hasil adalah kriteria yang berfokus pada apa yang telah dicapai atau yang telah dihasilkan.
- b. Kriteria berdasarkan perilaku adalah kriteria yang penting bagi pekerjaan yang membutuhkan kerjasama antar personal.
- c. Kriteria berdasarkan sifat adalah kriteria yang memusatkan diri pada karakteristik pribadi seorang karyawan.

#### 4) Penilaian Kinerja

Dharma, (2001) menyatakan bahwa hampir seluruh cara penilaian kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- a. Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan.
- b. Kualitas yaitu mutu yang harus dihasilkan
- c. Ketepatan waktu yang telah direncanakan

Berkaitan dengan pengukuran tersebut, Siswanto (1999)

mengemukakan pengukuran kinerja secara umum, yang kemudian diterjemahkan dalam penilaian perilaku secara mendasar, sebagai berikut:

- a. Kuantitas kerja
- b. Kualitas kerja
- c. Pengetahuan tentang pekerjaan
- d. Pendapat atau pernyataan
- e. Keputusan yang diambil
- f. Perencanaan kerja
- g. Daerah organisasi kerja

Bernardin dan Russel (dalam Martoyo, 2000) mengajukan enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja sebagai berikut:

- a. Quality

Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan

- b. Quantity

Merupakan jumlah yang dihasilkan misalnya : jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

- c. Timeliness

Merupakan tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan

koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan yang lain.

d. Cost effective

Yaitu tingkat sejauh mana penerapan sumber daya manusia, keuangan, teknologi, material dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit pengguna sumber daya.

e. Need for supervisor

Merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

f. Interpersonal import

Merupakan tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama di antara rekan kerja dan bawahan.

5) Metode-Metode Penilaian Kinerja

Metode penilaian prestasi kinerja pada umumnya dikelompokkan menjadi 3 macam, yakni: (1) Result-based performance evaluation, (2) Behavior-based performance evaluation, (3) Judgment-based performance evaluation, sebagai berikut, (Robbins, 2003).

a. Penilaian performance berdasarkan hasil (Result-based performance evaluation).

Tipe kriteria performansi ini merumuskan performansi

pekerjaan berdasarkan pencapaian tujuan organisasi, atau mengukur hasil-hasil akhir (end results).

- b. Penilaian performansi berdasarkan perilaku (Behavior Based Performance Evaluation).

Tipe kriteria performansi ini mengukur sarana (means) pencapaian sasaran (goals) dan bukannya hasil akhir (end result).

- c. Penilaian performansi berdasarkan judgement (Judgement-Based Performance Evaluation)

Tipe kriteria performansi yang menilai dan/atau mengevaluasi performansi kerja pekerja berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, quantity of work, quality of work, job knowledge, cooperation, initiative, dependability, personal qualities dan yang sejenis.

Dimensi-dimensi ini biasanya menjadi perhatian dari tipe yang satu ini.

- a) Quantity of work, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
- b) Quality of work, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya;
- c) Job knowledge, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya;
- d) Cooperation, kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesame anggota organisasi).
- e) Initiative, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya;

- f) Personal qualities, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan dan integritas pribadi.

Periode kinerja organisasi mempertanyakan apakah tujuan organisasi telah sesuai dengan kondisi atau faktor ekonomi, politik dan budaya yang ada, apakah struktur dan kebijakannya mendukung kinerja yang diinginkan, apakah memiliki kepemimpinan, modal, dan infrastruktur dalam mencapai misinya, apakah budaya, kebijakan, dan sistem kerjanya mendukung pencapaian kinerja yang diinginkan, dan apakah organisasi tersebut menciptakan dan memelihara kebijakan-kebijakan seleksi, kepemimpinan, dan sumber daya.

Individu dapat dicermati dari apa yang dilakukan individu dalam kerjanya (Umar, 2013:112). Kemampuan seseorang berbeda satu dengan yang lain. Ukuran kerja tidak sama pada setiap orang tergantung dari kemampuan dan keterampilan intelektualnya. Jadi pada hakekat kinerja adalah ekspresi untuk memenuhi kebutuhan atas dorongan dan lingkungan tertentu. Artinya, kinerja seseorang dipengaruhi atau ditentukan oleh berbagai faktor yang bersifat internal dan eksternal. Kinerja tersebut dapat diamati melalui perilaku yang ditampilkan oleh seseorang berkaitan dengan pekerjaannya dan prestasi yang dapat dicapainya.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas dapat dikatakan bahwa kinerja adalah penilaian-hasil kerja, serta fungsi-fungsi kerja yang dianut secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai/karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah

diberikannya.

#### 6) Indikator-Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2006) kinerja karyawan memiliki enam indikator, yaitu:

a. Kualitas.

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

b. Kuantitas.

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

c. Ketepatan Waktu.

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

d. Efektivitas.

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

e. Kemandirian.

Merupakan tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan tugas kerjanya.

f. Komitmen kerja.

Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

### 2.1.3 Iklim Organisasi

#### 1) Pengertian Iklim Organisasi

Menurut Kusnan dalam Darodjat (2015: 85) menyatakan bahwa Iklim organisasi sebagai suatu yang dapat diukur pada lingkungan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh pada karyawan dan pekerjaannya dimana tempat mereka bekerja.

Menurut Suranto & Lestari (2014) dalam nenah (2017:263) Iklim organisasi adalah segalanya tersedia bagi karyawan dan mempengaruhi cara karyawan melaksanakan tugas yang diberikan. Iklim organisasi dapat mempengaruhi karyawan dalam memproduksi barang atau jasa. Oleh karena itu, iklim organisasi diperlukan untuk tempat kerja yang baik dan sehat untuk memungkinkan karyawan merasa lebih nyaman dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepada mereka.

Menurut Fitriani dan Manuati (2017) menyatakan bahwa iklim organisasi penting untuk diciptakan kerana merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota organisasi. Iklim ditentukan oleh seberapa baik anggota dibangun, diarahkan, dan dihargai oleh sebuah organisasi. Semua organisasi tentu memiliki strategi dalam manajemen SDM. Iklim organisasi yang terbuka memacu karyawan untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan tanpa adanya rasa

takut akan tindakan balasan dan perhatian. Iklim organisasi yang baik membuat karyawan enggan untuk pindah ke organisasi lain sebagai rumah kedua bagi mereka. Mereka bahkan rela puluhan tahun mengabdikan sampai masa pensiun.

Dari beberapa pengertian mengenai iklim organisasi dapat disimpulkan bahwa suatu lingkungan kerja di sekitar tempat kerja yang akan mempengaruhi perilaku mereka dan bentuk kerjasama karyawan untuk pencapaian tujuan bersama didalam perusahaan.

## 2) Faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi menurut Stringer (2002:135) mengemukakan bahwa :

### 1) Lingkungan internal

Industri atau bisnis yang sama mempunyai iklim organisasi umum yang sama. Misalnya, iklim organisasi umum perusahaan asuransi umumnya sama, demikian juga iklim organisasi pemerintah, sekolah dasar, atau perusahaan minyak kelapa sawit di Indonesia mempunyai faktor umum yang sama. Kesamaan faktor tersebut disebabkan pengaruh lingkungan eksternal organisasi.

### 2) Strategi organisasi

Kinerja suatu perusahaan bergantung pada strategi (apa yang diupayakan untuk dilakukan) energi yang dimiliki oleh karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diperlukan oleh strategi, dan faktor-faktor lingkungan penentu dari level organisasi

yang berbeda.strategi mempengaruhi iklim organisasi secara tidak langsung.

### 3) Pengaturan organisasi

Pengaturan organisasi mempunyai pengaruh paling kuat terhadap iklim organisasi.

### 4) Kekuatan sejarah

Semakin tua umur suatu organisasi semakin kuat pengaruh kekuatan sejarahnya. Pengaruh tersebut dalam bentuk tradisi dan ingatan yang membentuk harapan anggota organisasi dan mempunyai pengaruh terhadap iklim organisasinya.

### 5) Kepemimpinan

Perilaku pemimpin mempengaruhi iklim organisasi yang kemudian mendorong motivasi karyawan. Motivasi karyawan merupakan pendorong utama terjadinya kinerja.

### 3) Dimensi Iklim Organisasi

Menurut Vivid dan Rorlen (2017) menyatakan bahwa ada beberapa dimensi iklim organisasi adalah sebagai berikut :

#### 1) Kepercayaan

Dimana setiap karyawan harus berusaha keras dalam mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang ada didalamnya terdapat keyakinan dan kredibilitas yang didukung pernyataan dan tindakan.

#### 2) Pembuatan keputusan bersama

Para karyawan di semua tingkat dalam organisasi harus diajak komunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dalam semua kebijakan organisasi yang relevan dengan kedudukan mereka serta berperan dalam pembuatan keputusan dan penetapan tujuan.

### 3) Kejujuran

Suasana umum yang meliputi kejujuran dan keterusterangan harus mewarnai hubungan dalam organisasi, dan karyawan mampu mengatakan apa yang ada dipikiran mereka.

### 4) Komunikasi

Karyawan organisasi relatif tahu akan informasi yang berhubungan dengan tugas mereka.

### 5) Fleksibilitas

Karyawan di setiap tingkat dalam organisasi mempunyai kekuatan pada diri sendiri yang mana dapat menerima saran ataupun menolak dengan pikiran terbuka.

### 6) Risiko pekerjaan

Adanya komitmen dalam organisasi tentang pekerjaan resiko tinggi, kualitas tinggi dan produktifitas tinggi dengan menunjukkan perhatian besar pada anggota lainnya.

## 4) Indikator-indikator iklim organisasi

Dimensi dan Indikator iklim organisasi menurut Kusnan dalam Darodjat (2015: 85) yaitu sebagai berikut:

### a. Tanggung Jawab

Indikator dari tanggung jawab diartikan bagaimana pelaksanaan tugas dan pencapaian hasil karyawan di dalam perusahaan.

b. Identitas Individu dalam Organisasi

Identitas Individu dalam Organisasi diartikan karyawan melaksanakan pekerjaannya sesuai Standar Operasional Prosedur (SOP) untuk sama-sama disiplin dalam bekerja dan mencapai tujuan pada perusahaan.

c. Kehangatan antar pegawai

Kehangatan antar pegawai merupakan bagaimana interaksi antar Pegawai dalam menjalin komunikasi yang baik di dalam perusahaan.

d. Dukungan

Dukungan diartikan sebagaimana karyawan saling membantu dan memberikan support antar pegawainya.

e. Konflik

Konflik diartikan bagaimana pegawai dalam menyelesaikan permasalahan dalam perbedaan pendapat antara individu atau kelompok.

#### 2.1.4 Pengawasan Kerja

1) Pengertian pengawasan kerja

Pengawasan secara umum dapat diartikan sebagai suatu cara yang dilakukan sebuah organisasi atau perusahaan dalam mewujudkan kinerja yang efektif dan efisien, sehingga tercapainya visi dan misi dari

organisasi. Kinerja sangat dipengaruhi oleh tingkat pengawasan pada saat jam kerja sedang berlangsung. Pengawasan kerja yang tidak optimal dapat memungkinkan pegawai bertindak semaunya sendiri bahkan bisa melakukan pelanggaran yang bertentangan dengan aturan yang berlaku di perusahaan.

Menurut Terry yang di kutip Winardi (2011:395) menyatakan bahwa Pengawasan sebagai mendeterminasi apa yang telah dilaksanakan, maksudnya mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perlu, menerapkan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Dale yang di kutip Winardi (2011:224) dikatakan bahwa Pengawasan tidak hanya melihat sesuatu dengan seksama dan melaporkan hasil kegiatan mengawasi, tetapi juga mengandung arti memperbaiki dan meluruskannya sehingga mencapai tujuan yang sesuai dengan apa yang diinginkan.

Mathis dan Jackson (2006: 303), menyatakan bahwa pengawasan merupakan sebagai proses pemantauan kinerja pegawai berdasarkan standar untuk mengukur kinerja, memastikan kualitas atas penilaian kinerja dan pengambilan informasi yang dapat dijadikan umpan balik pencapaian hasil yang dikomunikasikan ke para pegawai. Sedangkan menurut Sondang P. Siagian (2014:213) mengemukakan sebagai berikut Proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang di lakukan berjalan sesuai

dengan rencana yang telah di tentukan.

Selanjutnya menurut Handoko (2009 : 360 - 361) menjelaskan bahwa Pengawasan adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan - tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standart yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan - penyimpangan serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara yang efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan – tujuan perusahaan.

Berdasarkan pengertian para ahli diatas satu sama lain maka penulis dapat menarik kesimpulan bahwa Pengawasan adalah kegiatan yang dilakukan dalam usaha menilai hasil pekerjaan serta mengadakan tindakan bila terjadi penyimpangan-penyimpangan agar tujuan dapat tercapai sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

## 2) Ciri-ciri pengawasan yang efektif

Menurut Siagian (2003: 114 ) ciri-ciri pengawasan yang efektif adalah:

1. Pengawasan harus bersifat fact finding dalam arti bahwa pelaksanaan fungsi pengawasan harus menemukan fakta-fakta tentang bagaimana tugas-tugas dijalankan dengan baik dalam organisasi.
2. Pengawasan tidak dimaksudkan untuk menentukan siapa yang salah jika terdapat ketidak beresan, akan tetapi untuk

menemukan apa yang telah betul. Pengawasan harus bersifat membimbing agar para pelaksana meningkatkan kemampuannya untuk melakukan tugas yang ditentukan baginya.

### 3) Tipe-tipe pengawasan kerja

Hani Handoko (2003:361) berpendapat bahwa terdapat beberapa tipe pengawasan kerja diantaranya:

#### a. Pengawasan pendahuluan

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

#### b. Pengawasan selama kegiatan berlangsung

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

#### c. Pengawasan umpan balik

Bentuk pengawasan ini untuk mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan, sebab-sebab penyimpangan dari rencana atau standar yang telah ditentukan dan penemuan-

penemuan diterapkan untuk kegiatan-kegiatan serupa dimasa yang akan datang. Pengawasan ini bersifat historis pengukuran dilakukan setelah kegiatan terjadi.

#### 4) Tujuan pengawasan kerja

Tujuan utama dari pengawasan yaitu mengusahakan supaya apa yang direncanakan menjadi kenyataan, mencari dan memberitahu kelemahan-kelemahan yang dihadapi. Menurut Siagian (2008) terdapat dua teknik pengawasan yaitu:

a. Pengawasan langsung, yaitu pemimpin organisasi mengadakan sendiri pengawasan terhadap kegiatan yang sedang dijalankan. Pengawasan langsung ini dapat berbentuk:

1. Inspeksi langsung yaitu pengawasan yang dilakukan secara langsung oleh atasan terhadap bawahan pada saat kegiatan dilakukan.
2. On the spot observation adalah pengawasan yang dilakukan oleh atasan terhadap bawahan sebelum kegiatan dilakukan.
3. On the spot report laporan yang disampaikan bawahan secara langsung pada saat atasan mengadakan inspeksi langsung kegiatan dilaksanakan.

b. Pengawasan tidak langsung yaitu pengawasan dari jarak jauh, pengawasan ini dilakukan melalui laporan yang disampaikan oleh bawahan. Dalam bentuk :

1. Lisan yaitu pengawasan yang dilakukan dengan mengumpulkan fakta-fakta melalui laporan lisan yang

diberikan bawahan. Dengan cara ini kedua pihak aktif, bawahan memberikan laporan lisan tentang hasil pekerjaannya dan atasan dapat bertanya lebih lanjut untuk memperoleh fakta-fakta yang diperlakukannya.

2. Tertulis yaitu laporan tertulis merupakan suatu pertanggungjawaban kepada atasannya mengenai pekerjaan yang dilaksanakannya, sesuai dengan instruksi dan tugas-tugas yang diberikan atasannya kepadanya.

#### 5) Indikator pengawasan kerja

Menurut Siagian (2002:114) menyatakan bahwa ada beberapa indikator dalam proses pengawasan kerja, diantaranya adalah :

- a. Penetapan standar kerja
- b. Memantau atau diawasi oleh atasan
- c. Bimbingan dan pengarahan
- d. Tindakan koreksi atau perbaikan

### 2.1.5 Disiplin Kerja

#### 1) Pengertian disiplin kerja

Kedisiplinan adalah fungsi operatif keenam dari manajemen sumber daya manusia. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi organisasi mencapai hasil yang optimal.

Menurut Abdurrahmat ( 2006:172) Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan

norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun tidak. Kedisiplinan dapat diartikan bilamana karyawan datang dan pulang tepat waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Menurut Siagian (2000:305) disiplin dalam arti yang lebih sempit dan lebih banyak dipakai, disiplin berarti tindakan yang diambil dengan penyelesaian untuk mengoreksi perilaku dan sikap yang salah pada sementara karyawan.

Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan, karena tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, maka sulit perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Jadi, kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan mencapai tujuan. Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Dengan demikian bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan itu diabaikan, atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin kerja yang buruk. Sebaliknya, bila karyawan tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik.

## 2) Jenis-jenis disiplin

Terdapat 3 jenis disiplin dalam organisasi menurut Handoko

(2005:208), sebagai berikut :

a. Disiplin preventif

Disiplin preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standart dan aturan, sehingga penyelewengan- penyelewengan dapat dicegah. Tujuannya adalah untuk mendorong disiplin diri diantara para karyawan, dengan cara ini para karyawan menjaga disiplin diri mereka bukan semata-mata dipaksa manajemen. Manajemen harus bertanggung jawab dan mampu menciptakan kondisi disiplin preventif dengan berbagai standart dari perusahaan yang ingin dicapai, dan karyawan harus mampu memahami dan mengetahui alasan penerapan disiplin tersebut, dengan demikian para karyawan akan mengetahui segala peraturan dalam perusahaan yang bersangkutan.

b. Disiplin korektif

Disiplin korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran- pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif sering berupa bentuk hukuman dan disebut tindakan pendisiplinan. Sebagai contoh, tindakan pendisiplinan berupa peringatan atau skorsing, dengan adanya hukuman yang ditetapkan oleh perusahaan karyawan tidak akan berperilaku yang menyimpang karena hukuman akan dikenakan pada mereka yang melanggar. Sasaran- sasaran tindakan pendisiplinan hendaknya

positif, bersifat mendidik dan mengkoreksi, bukan tindakan negatif yang menjatuhkan karyawan yang berbuat salah.

c. Disiplin progresif

Disiplin progresif adalah suatu kebijaksanaan pemberian hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang. Tujuannya adalah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan korektif sebelum hukuman- hukuman yang lebih serius dilaksanakan. Disiplin progresif membantu karyawan untuk memperbaiki kesalahannya dan tidak akan mengulangi kesalahan yang sama apalagi kesalahan yang cukup fatal. Contoh dari tindakan disiplin progresif antara lain: teguran secara lisan oleh atasan, teguran tertulis, skorsing dari pekerjaan selama beberapa hari, diturunkan pangkatnya, bahkan hingga dipecat.

3) Prinsip-prinsip disiplin

Untuk mengkondisikan karyawan suatu organisasi atau perusahaan agar bersikap disiplin maka terdapat beberapa prinsip pendisiplinan antara lain:

1. Pendisiplinan dilakukan secara pribadi

Pendisiplinan ini dilakukan dengan menghindari menegur kesalahan didepan orang banyak agar pegawai yang bersangkutan tidak merasa malu dan sakit hati.

2. Pendisiplinan harus bersifat membangun

Selain menunjukkan kesalahan yang telah dilakukan

pegawai, haruslah diikuti dengan petunjuk cara pemecahannya sehingga pegawai tidak merasa bingung dalam menghadapi kesalahan yang telah dilakukan.

3. Pendisiplinan dilakukan secara langsung dan segera

Suatu tindakan yang dilakukan dengan segera terbukti bahwa pegawai telah melakukan kesalahan sehingga pegawai dapat mengubah sikapnya secepat mungkin.

4. Keadilan dalam pendisiplinan sangat diperlukan

Dalam tindakan pendisiplinan dilakukan secara adil tanpa pilih kasih, siapa pun yang telah melakukan kesalahan harus mendapatkan tindakan pendisiplinan secara adil tanpa membedakan.

5. Pimpinan hendaknya tidak melakukan pendisiplinan sewaktu pegawai absen. Pendisiplinan hendaknya dilakukan dihadapan pegawai yang bersangkutan secara pribadi agar dia tahu telah melakukan kesalahan.

6. Setelah pendisiplinan hendaknya wajar kembali

Sikap wajar hendaklah dilakukan pimpinan terhadap pegawai yang telah melakukan kesalahan tersebut, sehingga proses kerja dapat berjalan lancar kembali dan tidak kaku dalam bersikap.

4) Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin

Menurut Singodimedjo (dalam Sutrisno, 2014:89) ada beberapa faktor yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai yaitu:

### 1. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin, para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan balas jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan. Bila ia menerima kompensasi yang memadai, mereka akan bekerja dengan tenang dan tekun, serta selalu berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya. Bila kompensasi yang diterima jauh dari memadai, maka ia akan berpikir mendua, dan berusaha mencari tambahan penghasilan lain dari luar, sehingga menyebabkan ia sering mangkir dan sering minta izin keluar. Namun demikian pemberian kompensasi yang memadai belum tentu juga menjamin tegaknya disiplin.

### 2. Ada tidaknya keteladanan pemimpin dalam perusahaan

Keteladanan pemimpin sangat penting sekali dalam menegakkan kedisiplinan pegawai, karena dalam lingkungan kerja, semua pegawai akan selalu memperhatikan dan mengikuti bagaimana pemimpin menegakkan disiplin dirinya, dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan, misalkan aturan jam kerja, maka pemimpin tidak akan masuk kerja terlambat dari waktu yang sudah ditetapkan.

### 3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin dapat ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan intruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi. Oleh sebab itu, disiplin akan dapat ditegakkan dalam suatu perusahaan, jika ada aturan tertulis yang telah disepakati bersama. Dengan demikian, para karyawan akan mendapat suatu kepastian bahwa siapa saja dan perlu dikenakan sanksi tanpa pandang bulu.

#### 4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Keberanian pemimpin untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya, dengan adanya tindakan terhadap pelanggaran disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan merasa terlindungi dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa. Bila pimpinan tidak berani mengambil tindakan padahal pegawai sudah terang-terangan melanggar disiplin, maka akan sangat berpengaruh kepada suasana kerja dalam perusahaan. Jika tidak ada keberanian pimpinan dalam memberikan hukuman, maka banyak pegawai yang akan berkata “untuk apa disiplin, sedang orang yang melanggar disiplin saja tidak pernah dikenakan sanksi.

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Namun sudah menjadi tabiat manusia pula bahwa mereka selalu ingin bebas, tanpa terikat atau di ikat oleh peraturan apa pun juga. Dengan adanya pengawasan, maka sedikit banyak para pegawai akan terbiasa melaksanakan disiplin kerja.

5. Ada tidaknya perhatian kepada para pegawai.

Pegawai tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pemimpinnya sendiri. Keluhan dan kesulitan mereka ingin didengar, dan dicarikan jalan keluarnya. Pimpinan yang berhasil memberi perhatian yang besar kepada para pegawai akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik, karena dia akan selalu dihormati, dan dihargai oleh para pegawainya, sehingga akan berpengaruh besar kepada prestasi, semangat kerja dan moral kerja pegawai.

6. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin. Kebiasaan-kebiasaan positif itu antara lain adalah sebagai berikut:

1. Saling menghormati, bila ketemu dilingkungan perkerjaan.
2. Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga para pegawai akan turut merasa bangga dengan

pujian tersebut.

#### 5) Indikator disiplin

Indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi menurut Abdurrahmat (2006:173), diantaranya yaitu :

##### 1. Kehadiran

Yaitu tingkat absensi karyawan dan ketepatan jam masuk, sesuai dengan waktu kerja yang telah ditetapkan perusahaan.

##### 2. Tanggungjawab

Yaitu kemampuan dalam menjalankan tugas dan peraturan perusahaan.

##### 3. Sikap

Yaitu peraturan dasar tentang berpakaian dan bertingkah laku dalam melaksanakan pekerjaan.

##### 4. Norma

Yaitu peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para karyawan selama dalam perusahaan dan sebagai suatu acuan dalam bersikap.

## 2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Beberapa hasil penelitian sebelumnya adalah sebagai berikut :

- 2.2.1 Penelitian yang dilakukan oleh Pasaribu dan Indrawati (2016) yang berjudul Pengaruh Iklim Organisasi dan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Provinsi Bali, menyimpulkan bahwa iklim organisasi dan kualitas kehidupan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Metode yang

digunakan adalah Analisis regresi linier berganda. Penelitian ini memiliki persamaan yaitu menggunakan metode analisis linier berganda, menggunakan variabel iklim organisasi sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat. Perbedaan dalam penelitian ini yaitu tidak adanya variabel pengawasan kerja dan disiplin kerja pada variabel bebas selain itu penelitian ini berlokasi di Dinas Sosialis Provinsi Bali dan dilakukan pada tahun 2016.

2.2.2 Penelitian yang dilakukan oleh Kiki (2017) yang berjudul Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Non Medis di Rumah Sakit Aisyah Madiun menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan non medis di Rumah Sakit Siti Aisyah Madiun. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis regresi linier berganda. Penelitian ini memiliki persamaan yaitu menggunakan analisis linier berganda , variabel disiplin sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat. Perbedaan dalam penelitian ini yaitu tidak adanya variabel pengawasan kerja dan iklim organisasi pada variabel bebas, selain itu penelitian ini berlokasi Rumah Sakit Aisyah Madiun dan penelitian ini dilakukan pada tahun 2017.

2.2.3 Penelitian yang dilakukan oleh Mailiana (2016) yang berjudul Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pengelolaan Pasar Kota Banjarmasin menyimpulkan bahwa Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pengelolaan Pasar Kota Banjarmasin. Metode yang

digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Penelitian ini memiliki persamaan yaitu menggunakan analisis linier berganda, variabel disiplin sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat. Perbedaan dalam penelitian ini yaitu tidak adanya variabel pengawasan kerja dan iklim organisasi pada variabel bebas, selain itu penelitian ini berlokasi di Dinas Pengelolaan Pasar Kota Banjarmasin dan penelitian ini dilakukan pada tahun 2016.

2.2.4 Penelitian yang dilakukan oleh Kiki Cahya Seiawan yang berjudul Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Level Pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan iklim organisasi terhadap kinerja pada karyawan level pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang. Berdasarkan temuan dalam penelitian ini, maka perlu diciptakan iklim organisasi yang menyenangkan bagi karyawan level pelaksana. Apabila dimensi ini dapat tercipta dalam perusahaan, maka dapat menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan level pelaksana. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Penelitian ini memiliki persamaan yaitu menggunakan analisis linier berganda, variabel iklim organisasi sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat. Perbedaan dalam penelitian ini yaitu tidak adanya variabel pengawasan kerja dan disiplin kerja pada variabel bebas selain itu penelitian ini berlokasi di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang

dilakukan pada tahun 2016.

2.2.5 Penelitian yang dilakukan oleh Amsyahdi (2016) yang berjudul Pengaruh Pengawasan dan Disiplin Kerja terhadap Pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi menyimpulkan bahwa Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi, 2. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi 3. Pengawasan dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Penelitian ini memiliki persamaan yaitu menggunakan analisis linier berganda, variabel pengawasan dan disiplin sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat. Perbedaan dalam penelitian ini yaitu tidak adanya variabel iklim organisasi pada variabel bebas selain itu penelitian ini berlokasi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi dilakukan pada tahun 2016.

2.2.6 Penelitian yang dilakukan oleh Elvi Lasriani (2014) yang berjudul Pengaruh Disiplin kerja terhadap Kinerja Anggota pada Satlantas Polresta Pekanbaru. Penelitian menggunakan data primer yang didapatkan dari penyebaran kuesioner dan wawancara, metode pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan random sampling dengan rumus Slovin. Populasi keseluruhan pada

penelitian ini sebanyak 134 orang dengan sampel berjumlah 80 orang. Analisis data menggunakan regresi linier sederhana. Hasil penelitian menyatakan disiplin memiliki pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan kinerja anggota Satlantas Polresta Pekanbaru dengan koefisien determinasi sebesar 0.854 atau 85,4%, sedangkan 14,6% sisanya dipengaruhi oleh variabel independen lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Penelitian ini memiliki persamaan yaitu menggunakan analisis linier berganda, variabel disiplin sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat. Perbedaan dalam penelitian ini yaitu tidak adanya variabel pengawasan kerja dan iklim organisasi pada variabel bebas, selain itu penelitian ini berlokasi di Satlantas Polresta Pekanbaru dan penelitian ini dilakukan pada tahun 2014.

- 2.2.7 Penelitian yang dilakukan oleh Devy Dayang Septiasari (2017) yang berjudul Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi, Usaha Mikro Kecil dan Menengah Provinsi Kalimantan Timur di Samarinda. Jenis penelitian menggunakan analisis data yaitu regresi linier berganda, koefisien korelasi, koefisien determinasi dan uji parsial. Hasil penelitian menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada bidang sekretariat dan bidang industri di kantor Perindustrian, Perdagangan, Koperasi, Usaha Mikro Kecil dan Menengah Provinsi Kalimantan Timur di Samarinda. Penelitian ini memiliki persamaan yaitu menggunakan

analisis linier berganda , variabel disiplin sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat. Perbedaan dalam penelitian ini yaitu tidak adanya variabel pengawasan kerja dan iklim organisasi pada variabel bebas, selain itu penelitian ini berlokasi di Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi, Usaha Mikro Kecil dan Menengah Provinsi Kalimantan Timur di Samarinda dan penelitian ini dilakukan pada tahun 2017.

2.2.8 Penelitian yang dilakukan oleh Novianita, Rulandari (2017) yang berjudul Pengaruh Pengawasan dan Profesionalisme Terhadap Kinerja Staf di Kantor Urusan Sosial di Kota Administrasi Jakarta Timur menyimpulkan bahwa Terdapat pengaruh positif antara pengawasan dan profesionalisme terhadap kinerja karyawan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Penelitian ini memiliki persamaan yaitu menggunakan analisis linier berganda , variabel pengawasan sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat. Perbedaan dalam penelitian ini yaitu tidak adanya variabel disiplin kerja dan iklim organisasi pada variabel bebas, selain itu penelitian ini berlokasi di Kantor Urusan Sosial di Kota Administrasi Jakarta Timur dan penelitian ini dilakukan pada tahun 2017.

2.2.9 Penelitian yang dilakukan oleh Ridwan Tantowi, Hesti Widi Astuti Jurnal bisnis darmajaya (2016) yang berjudul Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Danamon Simpan Pinjam Unit Metro menyimpulkan bahwa variable iklim

organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Penelitian ini memiliki persamaan yaitu menggunakan analisis linier berganda, variabel iklim organisasi sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat. Perbedaan dalam penelitian ini yaitu tidak adanya variabel disiplin kerja dan pengawasan kerja pada variabel bebas, selain itu penelitian ini berlokasi di Pt. Bank Danamon Simpan Pinjam Unit Metro dan penelitian ini dilakukan pada tahun 2016.

- 2.2.10 Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Averus dan Andi Pitono Jurnal Ilmu-ilmu Sosial dan Humaniora (2018) yang berjudul Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Dalam Meningkatkan Pelayanan Kesehatan Di Kota Palu Provinsi Sulawesi Tengah menyimpulkan bahwa pengawasan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, hal ini menandakan bahwa pengawasan merupakan salah satu cara bagi pimpinan rumah sakit umum dalam meningkatkan kinerja perawat. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Penelitian ini memiliki persamaan yaitu menggunakan analisis linier berganda, variabel pengawasan kerja sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat. Perbedaan dalam penelitian ini yaitu tidak adanya variabel disiplin kerja dan iklim organisasi pada variabel bebas, selain itu penelitian ini berlokasi di Pelayanan Kesehatan Di Kota Palu Provinsi Sulawesi Tengah dan penelitian ini dilakukan

pada tahun 2018.

- 2.2.11 Penelitian yang dilakukan oleh Susanto, R. Yang berjudul Pengawasan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bussan AUTO FINANCE. Dari hasil analisis regresi linear sederhana, yang menyimpulkan bahwa Koefesien bernilai positif terjadi hubungan positif antara Pengawasan dengan Kinerja Karyawan, artinya semakin besar nilai Pengawasan maka semakin meningkat nilai Kinerja karyawan pada PT. Bussan Auto Finance. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Penelitian ini memiliki persamaan yaitu menggunakan analisis linier berganda, variabel pengawasan kerja sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat. Perbedaan dalam penelitian ini yaitu tidak adanya variabel disiplin kerja dan iklim organisasi pada variabel bebas, selain itu penelitian ini berlokasi di PT. Bussan Auto Finance dan penelitian ini dilakukan pada tahun 2018.
- 2.2.12 Penelitian yang dilakukan oleh Rika Wahyuni (2017), dengan judul Pengaruh Pengawasan Pimpinan, Disiplin kerja, Penempatan kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Teluk Luas Padang menyimpulkan bahwa Hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa Variabel Penempatan Kerja (X1), Disiplin Kerja (X2), Penempatan Kerja (X3), dan Kepuasan Kerja (X4) secara parsial maupun bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawa PT. Teluk Luas Padang. Kontribusi

pengawasan pimpinan, disiplin kerja, penempatan kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 62,1% sedangkan sisanya 37,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Penelitian ini memiliki persamaan yaitu menggunakan analisis linier berganda, variabel pengawasan kerja dan disiplin kerja sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat. Perbedaan dalam penelitian ini yaitu tidak adanya iklim organisasi pada variabel bebas, selain itu penelitian ini berlokasi di PT Teluk Luas Padang dan penelitian ini dilakukan pada tahun 2017.

2.2.13 Penelitian yang dilakukan oleh Maria Rini Kustrianingsih, Maria Magdalena Minarsih, Leonardo Budi hasihola (2016) dengan judul "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang" *Jurnal of Manajemen* Vol 2 No 2. Yang menyimpulkan bahwa Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja kerja karyawan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Penelitian ini memiliki persamaan yaitu menggunakan analisis linier berganda, menggunakan variabel iklim organisasi sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat. Perbedaan dalam penelitian ini yaitu tidak adanya variabel pengawasan kerja dan

disiplin kerja pada variabel bebas, selain itu penelitian ini berlokasi di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang dan penelitian ini dilakukan pada tahun 2016.

2.2.14 Penelitian yang dilakukan oleh Dodi Herdino , Seno Andri (2017) dengan judul Pengaruh Pengawasan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Holcim Indonesia Cabang Perawang Kabupaten Siak, yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang sangat kuat dari variabel pengawasan terhadap variabel kinerja Pegawai pada PT. Holcim Indonesia Cabang Perawang Kabupaten Siak. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Penelitian ini memiliki persamaan yaitu menggunakan analisis linier berganda, menggunakan variabel pengawasan kerja sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat. Perbedaan dalam penelitian ini yaitu tidak adanya variabel iklim organisasi dan disiplin kerja pada variabel bebas, selain itu penelitian ini berlokasi di PT. Holcim Indonesia Cabang Perawang Kabupaten Siak dan penelitian ini dilakukan pada tahun 2017.

2.2.15 Penelitian yang dilakukan oleh Ari Radianto, Bambang Swasto Sunuharyo (2017) dengan judul Pengaruh Iklim Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT PG Krebet Baru Malang yang menyimpulkan bahwa Dapat dibuktikan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Penelitian ini memiliki

persamaan yaitu menggunakan analisis linier berganda, menggunakan variabel iklim organisasi sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat. Perbedaan dalam penelitian ini yaitu tidak adanya variabel pengawasan kerja dan disiplin kerja pada variabel bebas, selain itu penelitian ini berlokasi di PT PG Krebbe Baru Malang dan penelitian ini dilakukan pada tahun 2017.



### **BAB III**

## **KERANGKA BERPIKIR DAN HIPOTESIS**

### **3.1 Kerangka Berpikir**

Sumber daya manusia pada sebuah perusahaan harus dapat diperhatikan dengan baik agar dapat menghasilkan kinerja yang baik dan dapat mengembangkan perusahaan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan dapat dipengaruhi dengan adanya iklim organisasi yang baik, pengawasan kerja yang baik dan disiplin kerja yang tinggi.. Dengan adanya pengawasan kerja yang baik yang telah ditetapkan organisasi maupun insitansi pemerintahan maka diharapkan dapat mempengaruhinya peningkatan kinerja pegawai. Kinerja akan sulit dicapai tanpa adanya disiplin kerja dari setiap pegawai yang ada di dalamnya. Karena tidak