

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Dalam kajian penelitian ini penulis akan membahas pustaka yang berhubungan dengan topik atau masalah penelitian. Pustaka yang akan dibahas yaitu Pengawasan, Lingkungan kerja non fisik dan Kinerja pegawai. Maka dari itu penulis dalam meneliti menggunakan beberapa buku terbitan yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti dan juga penulis menggunakan hasil penelitian yang dianggap relevan.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Sebelum mengemukakan beberapa pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan Manajemen Sumber Daya Manusia, perlu dijelaskan mengenai arti manajemen itu sendiri, karena manajemen sumber daya manusia merupakan perpaduan antara fungsi manajemen dengan fungsi operasional Sumber Daya Manusia. Proses pengaturan, pengurusan dan pengelolaan dengan memanfaatkan orang lain dalam penegelolaan sumber daya untuk pencapaian suatu tujuan. Nawawi (2011:23).

Daft, Richard L. yang dikutip oleh Edward Tanujaya (2010:8), menyatakan bahwa:

“Manajemen adalah pencapaian sasaran-sasaran organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasi”.

Malayu S.P Hasibuan (2011:2), menyatakan bahwa :

“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai satu tujuan”.

Berdasarkan beberapa definisi manajemen di atas maka dapat dikatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses kegiatan instansi dengan mendayagunakan seluruh sumber daya yang dimiliki melalui orang lain secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Dalam manajemen sumber daya manusia, pegawai adalah asset (kekayaan) utama instansi, sehingga harus dipelihara dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah mengembangkan pegawai dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran individu maupun instansi. “Proses pencapaian tujuan organisasi melalui mendapatkan, mempertahankan, memberhentikan, mengembangkan dan menggunakan/ memanfaatkan sumber daya manusia dalam suatu organisasi dengan sebaik-baiknya. John M. Ivancevich, et al yang dikutip oleh Moekijat (2010:4).

T. Hani Handoko (2011:3), menyatakan bahwa :

“Merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat”.

Malayu S.P Hasibuan (2011:10), menyatakan bahwa :

“Ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”.

Berdasarkan pendapat ketiga para ahli, maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi yang selaras dengan tujuan individu dan masyarakat.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Veithzal Rivai (2011:13), manajemen SDM merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan dari pada SDM. Adapun fungsi-fungsi manajemen SDM, seperti halnya fungsi manajemen umum, yaitu :

1. Perencanaan (*planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam rangka membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian (*Organization*)

Kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi.

3. Pengarahan (*directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja efektif secara efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

4. Pengendalian (*controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

5. Pengadaan (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan (*development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi (*compensation*)

Pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8. Pengintegrasian (*integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan akan memperoleh laba sedangkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

9. Pemeliharaan (*maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.

10. Pemberhentian (*separation*)

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya

2.1.3 Pengawasan

Keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangatlah tergantung kepada orang-orang yang berada di lingkungan tersebut. Salah satu fungsi manajemen agar perusahaan berjalan secara dan efisien yaitu dengan adanya itu fungsi *controlling*. Usaha yang ditempuh dalam pencapaian tujuan ini adalah dalam melakukan pengawasan terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai. Seorang pimpinan harus melakukan pengawasan terhadap bawahan dalam melakukan pekerjaan guna mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan.

2.1.3.1 Pengertian Pengawasan

Pengawasan sebagai salah satu fungsi manajemen dalam pencapaian tujuan, memegang peranan yang sangat penting karena dengan adanya pengawasan kemungkinan terjadinya penyimpangan dapat dicegah, sehingga usaha untuk mengadakan perbaikan atau koreksi dapat segera dilakukan. “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. Terry yang di kutip Winardi (2011:395).

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 diinginkannya”.

Cardinal (2010:17) mengemukakan sebagai berikut ::

“organizational controls are defined as the process and mechanism utilized by managers to direct the attention and motivation of sired ways to meet the organization’s.”

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.

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.

2.1.3.2 Prinsip-Prinsip Pengawasan

Agar fungsi pengawasan mencapai hasil yang diharapkan, maka pimpinan organisasi atau unit organisasi yang melaksanakan fungsi pengawasan harus mengetahui dan menerapkan prinsip-prinsip pengawasan.

Menurut Koontz dan Cyril O'Donnel yang dikutip oleh Sukarna (2011:112). Menetapkan atas prinsip-prinsip pengawasan sebagai berikut :

1. Prinsip Tercapainya Tujuan (*Principle of assurance of objective*)

Pengawasan harus ditunjukkan kearah tercapainya tujuan, yaitu dengan mengadakan perbaikan(koreksi) untuk menghindari penyimpangan-penyimpangan atau deviasi perencanaan.

2. Prinsip Efisiensi Pengawasan (*Principle of efficiency of control*)

Pengawasan itu efisien bila dapat menghindari deviasi-deviasi dari perencanaan, sehingga tidak menimbulkan hal-hal yang diluar dugaan.

3. Prinsip Tanggung Jawab Pengawasan (*Principle of control responbility*)

Pengawasan hanya dapat dilaksanakan apabila mananjer bertanggung jawab terhadap pelaksanaan rencana.

4. Prinsip Pengawasan Masa Depan (*Principle of future control*)

Pengawasan yang efektif harus ditunjukkan kearah pencegahan penyimpangan perencanaan yang akan terjadi baik pada waktu sekarang maupun masa yang akan datang.

5. Prinsip Pengawasan Langsung (*Principle of direct control*)

Teknik control yang efektif adalah dengan mengusahakan adanya manajer yang berkualitas baik. Pengawasan ini dilakukan oleh manajer atas dasar bahwa manusia itu sering berbuat salah.

6. Prinsip Refleksi Perencanaan (*Principle of reflection of plan*)

Pengawasan harus disusun dengan baik, sehingga dapat mencerminkan karakter dan susunan perencanaan

7. Prinsip Penyesuaian dengan Organisasi (*Principle of organizational suitability*)

Pengawasan harus dilakukan sesuai dengan struktur organisasi manajer dan bawahannya merupakan sarana untuk melaksanakan rencana. Dengan demikian pengawasan yang efektif harus disesuaikan dengan besarnya wewenang manajer, sehingga mencerminkan susunan organisasi.

8. Asas Wewenang Individual (*Principle of individuality of control*)

Pengawasan harus sesuai dengan kebutuhan manajer Teknik control harus ditunjukkan terhadap kebutuhan-kebutuhan akan informasi setiap manajer. Ruang lingkup organisasi yang dibutuhkan ini beda satu sama lain, tergantung pada dan tingkat tugas manajer.

9. Prinsip Standar (*Principle of standar*)

Kontrol yang efektif dan efisien memerlukan standar yang tepat, yang akan dipergunakan sebagai tolak ukur pelaksanaan dan tujuan yang tercapai.

10. Prinsip Pengawasan Terhadap Strategis (*Principle of strategic control*)

Pengawasan yang efektif dan efisien memerlukan adanya perhatian yang ditunjukkan terhadap faktor-faktor yang strategis dalam perusahaan.

11. Prinsip Kecelakaan (*The exception Principle*)

Efisien dalam kontrol membutuhkan adanya perhatian yang dihadapkan terhadap faktor kecelakaan. Kecelakaan ini dapat terjadi kedalam keadaan tertentu ketika situasi berubah atau tidak sama.

12. Prinsip Pengawasan Fleksible (*Principle of flexibility of control*)

Pengawasan harus luwes untuk menghindari kegagalan pelaksanaan rencana.

13. Prinsip Peninjauan Kembali (*Principle of review*)

Sistem kontrol harus ditinjau berkali-kali agar sistem yang digunakan berguna untuk mencapai tujuan.

14. Prinsip Tindakan (*Principle of action*)

Pengawasan dapat dilakukan apabila ada ukuran-ukuran untuk mengkoreksi penyimpangan-penyimpangan rencana, organisasi, *staffing* dan *Directing*.

2.1.3.3 Jenis-Jenis Pengawasan

Dalam pengawasan terdapat beberapa tipe pengawasan seperti yang diungkapkan Winardi dalam bukunya Kepemimpinan dalam Manajemen (2011:589). Fungsi pengawasan dapat dibagi dalam tiga macam tipe, atas dasar fokus aktifitas pengawasan, antara lain :

1. Pengawasan Pendahuluan (*Preliminary Control*)
2. Pengawasan pada saat kerja berlangsung (*Cocurrent Control*)
3. Pengawasan Feed back (*Feed back Control*)

Penjelasan:

a) Pengawasan Pendahuluan (*Preliminary Control*)

Prosedur-prosedur pengawasan pendahuluan mencakup semua upaya manajerial guna memperbesar kemungkinan bahwa hasil-hasil aktual akan berdekatan hasilnya dibandingkan dengan hasil-hasil yang direncanakan. Merumuskan kebijakan-kebijakan termasuk dalam fungsi perencanaan sedangkan tindakan implementasi kebijakan merupakan bagian dari fungsi pengawasan.

Pengawasan Pendahuluan Meliputi :

1. Pengawasan Pendahuluan Sumber Daya Manusia.
2. Pengawasan Pendahuluan Bahan-bahan.
3. Pengawasan Pendahuluan Modal.
4. Pengawasan Pendahuluan Sumber-sumber daya finansial.

b) Pengawasan pada saat kerja berlangsung (*Cocurrent Control*)

Concurrent Control terutama terdiri dari tindakan-tindakan para supervisor yang mengarahkan pekerjaan pada bawahan mereka.

Direction Control berhubungan dengan tindakan-tindakan para manajer sewaktu mereka berupaya untuk :

1. Mengajarkan para bawahan mereka bahwa bagaimana cara penerapan metode-metode serta prosedur-prosedur yang tepat.
2. Mengawasi pekerjaan mereka agar pekerjaan dilaksanakan sebagaimana mestinya. Proses memberikan pengarahan bukan saja meliputi cara

dengan apa petunjuk-petunjuk dikomunikasikan tetapi ia meliputi juga sikap orang-orang yang memberikan penyerahan.

c) Pengawasan Feed back (*Feed back Control*)

Sifat khas dari metode-metode pengawasan feed back (umpan balik) adalah bahwa dipusatkan perhatian pada hasil-hasil historikal, sebagai landasan untuk mengoreksi tindakan-tindakan masa mendatang.

Adapun sejumlah metode Pengawasan feed back yang banyak dilakukan oleh dunia bisnis yaitu :

1. Analisis Laporan Keuangan
2. Analisis Biaya Standar
3. Pengawasan Kualitas
4. Evaluasi Hasil Pekerjaan Pekerja

2.1.3.4 Manfaat dan Keuntungan Pengawasan

Menurut Harahap (2012:313-315) yang mengemukakan apabila sistem pengawasan kerja itu dapat berjalan dengan baik berdasarkan standar pengawasan dan metode yang sesuai maka diperoleh berbagai manfaat atau keuntungan bagi perusahaan antara lain :

1. Tujuan yang dicapai akan lebih cepat, mudah dan murah.
2. Menimbulkan keterbukaan, kejujuran, dan keterusterangan.
3. Menimbulkan saling percaya dan menghilangkan rasa curiga.
4. Meningkatkan Rasa Tanggung Jawab.
5. Memberikan iklim persaingan yang sehat, sehingga karyawan berprestasi

2.1.3.5 Cara-Cara Pengawasan

Seorang manajer harus mempunyai berbagai cara dalam melakukan pengawasan. Menurut Imron (2012:8-9) pengawasan cenderung dilakukan dengan dua teknik, yaitu :

1. Pengawasan Langsung (*direct control*)

Adalah apabila pimpinan organisasi mengadakan sendiri pengawasan terhadap kegiatan yang sedang dijalankan. Pengawasan langsung ini dapat berbentuk :

- a. Inspeksi Langsung
- b. *On the spot observation*
- c. *On the spot report*

Akan tetapi karena banyaknya dan kompleksnya tugas-tugas seorang pimpinan terutama dalam organisasi yang besar seorang pimpinan tidak mungkin dapat selalu menjalankan pengawasan langsung itu. Karena itu pula ia harus melakukan pengawasan yang bersifat tidak langsung.

2. Pengawasan Tidak Langsung (*Indirect Control*)

Adalah Pengawasan Jarak jauh. Pengawasan ini melalui laporan yang disampaikan oleh para bawahan. Laporan itu dapat berbentuk :

- a. Tertulis
- b. Lisan

Kelemahan dari pengawasan tidak langsung ialah bahwa sering saja para bawahan melaporkan hal-hal yang positif saja. Dengan perkataan lain para

bawahan mempunyai kecenderungan hanya melaporkan hal-hal yang di duganya dapat menyenangkan pimpinanya.

2.1.3.6 Dimensi dan Indikator Pengawasan Kerja

Dimensi dan indikator yang terdapat dalam pengawasan kerja menurut Sondang siagian (2014:35) terdapat tiga mekanisme yang positif mempengaruhi kinerja, antara lain :

1. Kontrol Masukan

Masukan kontrol melibatkan pengelolaan sumber daya organisasi. Sumber daya ini mencakup material, keuangan dan sumber daya manusia. Mekanisme masukan kontrol meliputi pencocokan kepentingan individu dengan kepentingan utama perusahaan melalui penyaringan karyawan (*selection*) yang tepat dan memastikan bahwa karyawan yang terbaik dan mempunyai kemampuan yang tinggi itu yang dipilih, Seperti : Seleksi pada Materi yang diujikan, Objektivitas, Pelatihan, Alat Bantu Suara, Alat Bantu Fasilitas.

2. Kontrol Perilaku

Kontrol perilaku adalah semua tindakan yang mengatur kegiatan bawahan. Hal ini biasanya dimulai dari manajemen puncak dan kemudian mengimplementasikan ditingkat menengah dan manajemen yang paling terendah. Fungsi dasar manajemen perilaku adalah untuk memastikan bawahan-bawahan melakukan tugas sesuai dengan apa yang telah direncanakan perusahaan, kemudian memantau kinerja dan melakukan tindakan evaluasi kinerja karyawan. Tindakan korektif yang diambil dalam hal ini terjadi perbedaan antara kinerja yang diinginkan atau kinerja aktual, dan

umpan balik diberikan secara berkelanjutan (Akdere dan Azvedo, 2010). Fokus utama kontrol perilaku ini berbasis pada pencapaian peningkatan tujuan dengan asumsi bahwa manajer memiliki sebuah tugas dan bawahan memiliki kemampuan untuk bertindak, Seperti : Standar, Evaluasi, Perbandingan, Perbaikan.

3. Kontrol Pengeluaran

Kontrol pengeluaran adalah semua tentang pengaturan target bawahan untuk mengikuti manajer. Dalam kontrol pengeluaran, manajer menetapkan hasil yang diinginkan yang harus dicapai oleh karyawan mereka. Target tersebut pengeluaran ini adalah semua cara tentang mengontrol sistem penghargaan dengan iuran pegawai yang menguntungkan, Seperti : Target Kerja, Hadiah/Bonus.

2.1.4 Lingkungan Kerja

Keadaan lingkungan kerja yang baik akan memberikan dampak yang positif bagi seseorang dalam meningkatkan kinerjanya. Hal itu merupakan salah satu cara yang dapat ditempuh agar seseorang dapat melaksanakan tugasnya tanpa mengalami gangguan, karena lingkungan kerja sangat mempengaruhi kinerja.

2.1.4.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja memiliki peranan penting dalam penyelesaian tugas-tugas yang dibebankan terhadap pegawai, yang secara otomatis mampu untuk menciptakan prestasi dari pegawai tersebut. Semua keadaan yang terjadi yang

berkaitan dengan hubungan kerja, baik itu hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan sesama rekan kerja. Sedarmayanti (2013:28).

Suwanto (2011:24), menyatakan bahwa :

“Faktor-faktor di luar manusia baik fisik maupun non fisik dalam suatu organisasi. Faktor fisik ini mencakup peralatan kerja, suhu tempat kerja, kesesakan dan kepadatan, kebisingan, luas ruang kerja sedangkan non fisik mencakup hubungan kerja yang terbentuk di organisasi antara atasan dan bawahan serta antara sesama karyawan”.

Wursanto (2011:41), menyatakan bahwa :

“Sesuatu yang menyangkut segi psikis dari lingkungan kerja”.

Berdasarkan beberapa pendapat mengenai lingkungan kerja, dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar pegawai baik fisik maupun non fisik yang mempengaruhi pegawai pada saat bekerja seperti suasana kerja, hubungan yang harmonis baik itu antara sesama rekan kerja maupun atasan.

2.1.4.2 Jenis Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2013:26) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 (dua) yaitu :

A. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori yakni :

1. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan pegawai (Seperti : komputer almari, meja, kursi dan sebagainya).

2. Lingkungan perantara atau lingkungan umum (seperti : rumah, kantor, pabrik, sekolah, kota, sistem jalan raya dan lain-lain. Lingkungan perantara, dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain -lain.

B. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan.

2.1.4.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja Non Fisik

Faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja non fisik menurut Sedarmayanti (2013:27) adalah:

1. Perhatian dan dukungan pemimpin yaitu sejauh mana karyawan merasakan bahwa pimpinan sering memberikan pengarahan dan perhatian serta menghargai mereka.
2. Kerjasama antar kelompok yaitu sejauh mana karyawan merasakan ada kerjasama yang baik di antara kelompok yang ada
3. Kelancaran komunikasi yaitu sejauh mana karyawan merasakan adanya komunikasi yang baik, terbuka dan lancar baik antara teman sekerja maupun dengan pimpinan.

2.1.4.4 Indikator Lingkungan Kerja Non Fisik

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Wursanto dalam Dharmawan (2011:47), adapun indikator dari lingkungan kerja non fisik adalah sebagai berikut :

- a. Suasana kerja seperti kekeluargaan ditempat kerja
- b. Perlakuan yang baik seperti perlakuan yang baik dan adil antara sesama rekan kerja dan atasan.
- c. Rasa aman seperti mendapatkan perlindungan dari ancaman kecelakaan menggunakan fasilitas instansi.
- d. Hubungan yang harmonis seperti komunikasi antara sesama rekan kerja dan atasan.

2.1.5 Kinerja Pegawai

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Kinerja pegawai bukan hanya merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya tetapi juga termasuk disiplin kerja pegawai dan perilaku kerja pegawai. Disiplin kerja pegawai terdiri dari kepatuhan terhadap intruksi kerja serta menaati peraturan dan tata tertib yang berlaku, kehadiran dan kepatuhan pegawai terhadap jam kerja, penggunaan dan pemeliharaan peralatan yang sebaik-baiknya sehingga dapat menunjang kegiatan kantor berjalan dengan lancar sedangkan perilaku kerja

pegawai terdiri dari beberapa aspek perilaku kerja pegawai yaitu orientasi pelayanan, integritas, komitmen, kerjasama dan kepemimpinan. Pegawai dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan instansi pemerintahan dalam mencapai tujuan.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Rivai dan Ella (2010:548).

Mangkunegara (2011:67), menyatakan bahwa :

“Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Wibowo (2011:81), menyatakan bahwa :

“Suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun, hasil pekerjaan itu sendiri juga menunjukkan kinerja”.

Rivai dan Basri (2011:210), menyatakan bahwa :

“Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan”.

Sedarmayanti (2013:377), menyatakan bahwa :

“Kinerja pegawai merupakan pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, untuk kerja atau penampilan kerja”

Berdasarkan beberapa pengertian kinerja diatas dapat dikatakan bahwa kinerja bukan hanya merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang, baik secara kualitas maupun kuantitas, tetapi merupakan proses bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja, dimana proses itu meliputi perilaku pegawai dan disiplin pegawai di dalam instansi.

2.1.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari seseorang. Menurut Kartomo (2010:22), kinerja seseorang dipengaruhi oleh tiga faktor utama yaitu :

1. Meningkatnya hasil produksi dan pemberian pelayanan oleh organisasi.
2. Semakin rapinya sistem administrasi dan makin efektifnya manajemen yang meliputi :
 - a. Pengelolaan SDM, dana, sarana dan waktu
 - b. Pendelegasian wewenang yang luas
 - c. Struktur organisasi sesuai dengan kebutuhan
 - d. Target dan sasaran yang ingin dicapai terpenuhi
 - e. Organisasi menyesuaikan dengan tuntutan perubahan
3. Semakin meningkatnya aktifitas-aktifitas manusiawi atau aspek sosial yang lebih *human* sifatnya:
 - a. Aman dan senang bekerja
 - b. Lingkungan kerja

- c. Disiplin kerja
- d. Kerja sama
- e. Komunikatif
- f. Gairah kerja dan loyal
- g. Tidak banyak penyelewengan
- h. Jaminan sosial yang memuaskan

2.1.5.3 Kriteria Kinerja yang Efektif

Agar kinerja seseorang didalam suatu organisasi dapat berhasil dan dicapai dengan baik secara efektif dan efisien, maka harus memenuhi kriteria-kriteria didalam pelaksanaannya. Adapun Menurut Cascio dalam Sedarmayanti (2013:42) kriteria yang efektif adalah sebagai berikut:

1. Kesesuaian (*Relevance*)

Sistem kinerja yang mampu membuat perbedaan antara keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan suatu tugas utama, antara lain:

- a. Dalam sistem kinerja karyawan terdapat adanya kesesuaian antara uraian jabatan atau *job* analisis dan kinerja standar.
- b. Sasaran usaha atau kerja sebagai persyaratan singkat dan nyata tentang sasaran-sasaran yang hendak dicapai yang dinyatakan sejalan dengan kriteria hasil kerja (dalam persentase, rating atau jumlah).
- c. Penetapan target sesuai kemampuan yang rasional.

2. Sensitifitas (*Sensitivity*)

Bahwa sistem kinerja tersebut dapat membedakan karyawan yang efektif dan yang tidak efektif, artinya:

- a. Tidak hanya bersifat administrasi saja namun harus dapat memotivasi kinerja karyawan.
- b. Dapat membedakan kinerja antar karyawan dan dapat melihat pertumbuhan atau perkembangan kinerja karyawan.

3. Akurat (*Reliability*)

Bahwa sistem kinerja karyawan tersebut harus dapat memberikan hasil yang tepat dan akurat, artinya:

- a. Penilaian berdasarkan pada hasil pencapaian target.
- b. Standar atau pencapaian target dapat diukur dalam persentase, rating atau jumlah sehingga hasilnya lebih realitas dan objektif.

4. Dapat diterima (*Acceptability*)

Bahwa sistem kinerja karyawan tersebut harus mendapatkan dukungan dan diterima oleh organisasi atau perusahaan yang akan menggunakannya.

5. Praktis (*Practically*)

Practically maksudnya bahwa sistem kinerja karyawan tersebut harus mudah untuk dipahami oleh para atasan dan teman kerja sehingga tidak mendapat kesulitan dalam menggunakan sistem tersebut.

2.1.5.4 Dimensi Penilaian Kinerja

Dalam penelitian ini alat ukur yang digunakan untuk mengukur kinerja seorang pegawai mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Sedarmayanti. Menurut Sedarmayanti (2013:377) Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil telah diatur dalam peraturan pemerintah tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3), yang meliputi:

1. Kesetiaan

Selalu menjunjung tinggi kehormatan, kesetiaan, ketaatan dan pengabdian kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945 negara dan atau pemerintahan serta senantiasa mengutamakan kepentingan negara daripada kepentingan diri sendiri atau golongan.

2. Kemampuan

Kecakapan atau potensi seseorang pegawai untuk menguasai keahlian dalam melakukan atau mengerrjakan tugas dalam suatu pekerjaan.

3. Kejujuran

Seorang pegawai diharapkan melaksanakan tugasnya dan melaporkan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya serta tidak menyalah gunakan wewenang yang ada.

4. Kerjasama

Dalam hal ini yang dimaksudkan dengan kerjasama adalah seorang Pegawai Negeri Sipil mampu bekerjasama dengan orang lain sesuai dengan waktu dan tugas yang telah ditentukan guna untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan.

5. Tanggung Jawab

Pegawai mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang telah di tentukan serta berani mengambil resiko dari keputusan yang telah diambil atau tindakan yang dilakukannya.

6. Ketaatan

Ketaatan adalah sikap patuh seorang pegawai terhadap peraturan pemerintah atau dinas yang ditaati dengan sebaik-baiknya serta memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat sesuai dengan bidangnya.

7. Prakarsa

Kemampuan seorang pegawai dalam mengambil keputusan secara tepat tanpa menunggu perintah dari atasan tetapi tidak bertentangan dengan kebijaksanaan umum pimpinan serta selalu berusaha memberikan saran yang baik.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji masalah pengawasan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, dan beberapa penelitian lain yang masih memiliki kaitan dengan variabel dalam penelitian ini.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu Terkait Dengan Pengaruh Pengawasan dan Lingkungan Kerja terhadap kinerja Pegawai

No	Nama peneliti/Tahun Dan Judul Penelitian	Hasil Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan
1	Tri Dinda Agustin, 2011. Pengaruh Pengawasan dan Disiplin Kerja terhadap kinerja pegawai di Kejaksaan Tinggi Riau.	Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai kejaksaan Tinggi Riau.	Pengawasan dan kinerja.	Berbeda satu variabel independen yaitu disiplin.
2	Susilaningsih, 2010. Pengaruh Kepemimpinan lingkungan kerja terhadap Kinerja Pegawai di BAPPEDA Wonogiri.	Lingkungan Kerja Berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai di BAPPEDA Wonogiri.	Lingkungan kerja dan kinerja.	Berbeda tiga variabel independen yaitu Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin.

(Dilanjutkan)

(Lanjutan Tabel 2.1)

3	Nani Hartanti, 2012 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap kinerja pegawai BAPPEDA kabupaten X	Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BAPPEDA kabupaten X	Lingkungan Kerja dan Kinerja.	-
4	Agung, 2011 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Dinas Pekerjaan umum Provinsi Bali.	Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Dinas Pekerjaan umum Provinsi Bali.	Lingkungan Kerja, Kinerja.	Berbeda dua Variabel Motivasi dan Kompetensi.
5	Tri Susanti, 2012 Pengaruh Pengawasan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi utara.	Pengawasan dan Lingkungan Kerja Berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Utara.	Pengawasan dan Lingkungan Kerja.	
6	Diah Novianingsih, 2011 Pengaruh Pengawasan dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Sumatera Barat.	Pengawasan Berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Sumatera Barat.	Pengawasan dan Kinerja.	Berbeda satu Variabel yaitu Semangat Kerja
7	Sri Wahyuni, 2014 Pengaruh motivasi, lingkungan kerja, kompetensi dan kompensasi terhadap kepuasan dan kinerja pegawai di lingkungan kantor dinas pekerjaan umum provinsi bali	Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	Lingkungan kerja dan kinerja pegawai.	Berbeda empat variabel yaitu kompetensi, kompensasi, kepuasan, motivasi.

Sumber : Kutipan Jurnal

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran intinya berusaha menjelaskan hubungan antar variabel yang akan diteliti. Hubungan tersebut idealnya dikuatkan oleh teori atau penelitian sebelumnya. Variabel dalam penelitian ini yaitu pengawasan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

2.2.1 Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai

Pengawasan juga mempengaruhi kinerja pegawai pada perusahaan atau organisasi untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja perusahaan melalui evaluasi kinerja. Menurut Mangkunegara (2011:69) bahwa sebagai dasar untuk mengevaluasi metode kerja maka dibutuhkan suatu pengawasan untuk memperoleh kinerja yang efektif dan efisien.

Hal senada sesuai dengan penelitian yang di utarakan oleh Tri Dinda Agustin (2011), memperoleh hasil penelitian yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pengawasan terhadap kinerja di kejaksaan tinggi Riau. Salah satu yang menyebabkan kinerja pegawai tidak adanya perbaikan terhadap kesalahan atau penyimpangan kerja yang dilakukan. Apabila hal ini terjadi maka kesalahan-kesalahan yang pernah ada di perusahaan atau instansi akan terus teulang. Jadi sudah dipastikan bahwa perusahaan atau instansi butuh adanya peningkatan pengawasan agar tidak terjadinya penyimpangan.

2.2.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Kondisi lingkungan dapat mempengaruhi kinerja pegawai seperti yang dikemukakan Robbins (2010:36), bahwa para pegawai menaruh perhatian yang

besar terhadap lingkungan kerja mereka, baik dari segi kenyamanan pribadi maupun kemudahan melakukan pekerjaan dengan baik. Lingkungan kerja dapat dibedakan menjadi dua, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Terciptanya lingkungan kerja yang baik dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik juga berpengaruh terhadap motivasi dan semangat kerja pegawai karena apabila lingkungan kerja di instansi tersebut nyaman dan menyenangkan tentunya pegawai dapat meningkatkan kinerjanya sehingga tujuan instansi dapat tercapai dengan baik.

Hal ini semakin di perkuat oleh penelitian yang di kemukakan oleh Susilaningsih (2011), dalam penelitian ini ia mengatakan bahwa terdapat pengaruh positif dari Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. Sedangkan menurut Nani Hartanti (2012) menyatakan bahwa hasil penelitian ini diketahui secara simultan lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik yang ada di kabupaten Xmempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

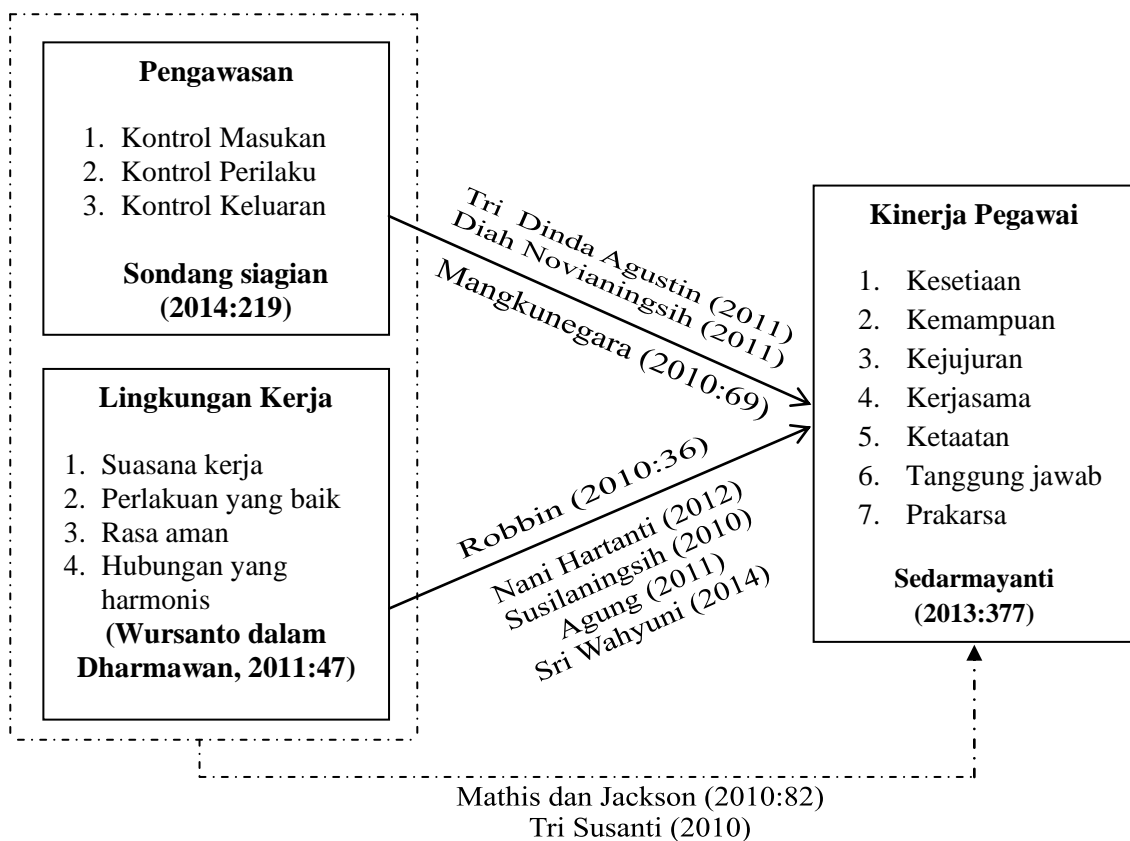
2.2.3 Pengaruh Pengawasan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Tercapainya tujuan kinerja organisasi dibutuhkan pengawasan yang baik dari seorang pimpinan perusahaan dalam mengontrol hasil kerja pegawai dengan baik, dengan adanya pengawasan dari pimpinan dapat menghindari kesalahan di dalam pekerjaan dan dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan baik. Sedangkan tidak dapat dipungkiri lagi bahwa lingkungan kerja akan mempengaruhi kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung,

lingkungan kerja yang nyaman akan mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Seperti yang di kemukakan Menurut kutipan Mathis dan Jackson (2010:82) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, mengawasi pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan pegawai.

Berdasarkan penelitian menurut Tri Susanti (2012) menyatakan bahwa Pengawasan dan Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, Pengawasan yang dilakukan dengan sebaik mungkin akan menghasilkan pekerjaan yang maksimal serta dengan lingkungan yang nyaman dan tenang akan sangat mempengaruhi kinerja pegawai dengan baik.



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma penelitian yang telah diuraikan, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Terdapat pengaruh pengawasan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.
2. Terdapat pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai.
3. Terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.