

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka ini penulis akan membahas pustaka yang berhubungan dengan topik atau masalah penulis. Pustaka yang akan dibahas yaitu referensi mengenai pengawasan kerja, kompetensi dan lingkungan kerja non fisik yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang akan diteliti juga menggunakan hasil penelitian yang relevan.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan suatu proses dimana suatu perusahaan atau organisasi dalam melakukan sesuatu usaha harus mempunyai prinsip-prinsip manajemen dengan menggunakan semua sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dalam mencapai tujuannya. Berikut ini dikemukakan beberapa definisi manajemen menurut beberapa ahli, diantaranya :

Menurut Stoner dalam Handoko (2015:8) menyatakan bahwa:

“Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Sementara menurut Luther Gulick dalam Handoko (2015:11) menyatakan:

“Manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerjasama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.

Sedangkan menurut Dharma Setyawan Salam (2007:12) menyatakan bahwa:

“Manajemen adalah suatu kegiatan organisasi, sebagai sesuatu usaha dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan tertentu yang mereka taati sedemikian rupa sehingga diharapkan hasil yang akan dicapai sempurna, yaitu efektif dan efisien.

Berdasarkan pengertian dari para ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya manajemen dapat didefinisikan sebagai bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakan, dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan. Manajemen sumber daya manusia adalah proses pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi agar semua potensi fisik dan psikis yang dimiliki berfungsi maksimal untuk mencapai tujuan.

Berikut ini dikemukakan beberapa pendapat mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia :

Menurut Amstrong (2012:4):

“Human resource management is concerned with all aspects of how people are employed and managed in organizations”. (“Manajemen sumber daya manusia bersangkutan dengan semua aspek dari cara orang dipekerjakan dan dikelola dalam organisasi”)

Sementara Menurut Stephen P. Robbins (2013:4):

“Human resource management is a subset of the study of management that focuses on how to attract, hire, train, motivate and maintain employees”. (“Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari ilmu

manajemen yang berfokus pada cara menarik, mempekerjakan, melatih, memotivasi, dan memelihara karyawan”)

Sedangkan menurut Dessler dalam Edi Sutrisno (2016:5) menyatakan bahwa Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyingkapan, pelatihan pengimbalan, dan penilaian.

Berdasarkan pernyataan dari para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang didalamnya terkandung fungsi-fungsi manajerial dan operasional yang ditujukan agar sumber daya manusia dapat dimanfaatkan seefektif mungkin dan efisien untuk mencapai sasaran yang ditetapkan.

2.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Veithzal Rivai (2011:13) bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi :

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 (*organization chart*).

3. Pengarahan (*directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan

bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

4. Pengendalian (*controlling*)

kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati semua peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan 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 sesuai 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, kegiatan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan uraian fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia diatas, maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuan.

2.1.4 Pengertian Pengawasan Kerja

Secara umum pengawasan kerja adalah proses untuk menjamin segala kegiatan yang dilaksanakan telah sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Berdasarkan pengertian tersebut pada dasarnya kegiatan pengawasan yang dilaksanakan untuk mengetahui secara segera terkait penyimpangan, penyalahgunaan, pemborosan, maupun problematika organisasi yang lain kemudian dilakukan langkah koreksi dan perbaikan terhadap permasalahan tersebut.

Pengertian pengawasan kerja yang dikemukakan oleh beberapa para ahli masih terdapat perumusan yang berbeda, tetapi pada dasarnya mempunyai kesamaan. Pengawasan kerja dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Hal ini berkenaan dngan

cara-cara membuat kegiatan-kegiatan sesuai dengan yang telah direncanakan dan ditetapkan. Berikut ini dikemukakan definisi pengawasan kerja menurut para ahli adalah sebagai berikut :

Menurut T. Hani Handoko (2015:357) menyatakan bahwa pengawasan kerja adalah sebagai proses untuk “menjamin” bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai.

Sementara Menurut Admosudirdjo dalam Andri Feryanto dan Endang Shyta Triana (2015:63) menyatakan Pengawasan adalah keseluruhan daripada kegiatan yang membandingkan atau mengukur apa yang sedang atau sudah dilaksanakan dengan kriteria, norma-norma standar, atau rencana-rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sedangkan menurut George R. Terry yang diterjemahkan oleh Benyamin Molan (2009:359) mengemukakan 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.

Beberapa pendapat tersebut di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pengawasan merupakan upaya pengamatan dari keseluruhan kegiatan dengan membandingkan, mengukur, menilai, dan mengoreksi untuk mengetahui dan memastikan agar semua keseluruhan pelaksanaan kegiatan dapat dicapai, serta tidak terdapat penyimpangan dari standar, kriteria, norma-norma yang telah ditentukan. Oleh karena itu, pimpinan organisasi atau perusahaan harus melakukan pengawasan secara rutin dan menyeluruh terhadap pelaksanaan kegiatan oleh bawahannya agar karyawan lebih giat bekerja dan dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu organisasi.

2.1.4.1 Tujuan Pengawasan Kerja

Pengawasan bertujuan agar hasil pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang diperoleh secara berdaya guna dan berhasil guna, sesuai dengan rencana yang telah di tentukan sebelumnya. Menurut Silalahi (2013:181) tujuan dari pengawasan adalah sebagai berikut:

1. Mencegah terjadinya penyimpangan pencapaian tujuan yang telah direncanakan.
2. Agar proses kerja sesuai dengan prosedur yang telah digariskan atau ditetapkan.
3. Mencegah dan menghilangkan hambatan dan kesulitan yang akan, sedang atau mungkin terjadi dalam pelaksanaan kegiatan.
4. Mencegah penyimpangan penggunaan sumber daya.
5. Mencegah penyalahgunaan otoritas dan kedudukan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa setiap pimpinan memiliki tujuan yang melekat didalam jabatannya untuk melaksanakan pekerjaan pengawasan terhadap pelaksanaan pekerjaan atau pada personil yang melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas pokoknya masing-masing.

2.1.4.2 Tipe-Tipe Pengawasan Kerja

Ada tiga tipe dasar pengawasan kerja menurut T. Hani Handoko (2015:359) adalah sebagai berikut:

1. Pengawasan Pendahuluan (*Freed Forward Control*)

Bentuk pengawasan 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.

2. Pengawasan langsung (*Current Control*)

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.

3. Pengawasan umpan balik (*Feedback Control*)

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.

Kesimpulan dari tipe-tipe yang telah dijelaskan di atas diharapkan pelaksanaan pengawasan dapat berjalan dengan efektif dan efisien, Sehingga dalam melakukan pengawasan juga lebih mudah. Dan hasil dari pengawasan dapat dijadikan evaluasi atau acuan untuk pengamblan kebijakan berikutnya.

2.1.4.3 Syarat-Syarat Pengawasan Kerja

Pada dasarnya pengawasan dilaksanakan sebagai usaha untuk menelaraskan pelaksanaan tugas atau pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan

dengan rencana yang telah ditetapkan dan peraturan perundang-undangan. Rencana sebaik apapun dapat mengalami kegagalan, apabila manajerial tidak menjalankan “pengendalian”, yaitu mengawasi, memeriksa, mencocokkan dan mengusahakan supaya segala sesuatu berlangsung sesuai dengan rencana dan hasil yang ditetapkan. Untuk menciptakan kondisi daripada pengawasan, maka syarat-syarat umum mesti dapat dipergunakan. Sesuai dengan pendapat Handayani (2010:150), bahwa pengawasan mesti memenuhi beberapa syarat-syarat, sebagai berikut:

1. Menentukan standar pengawasan yang baik dan dapat dilaksanakan.
2. Menghindarkan adanya tekanan, paksaan yang menyebabkan penyimpangan dari tujuan pengawasan itu sendiri.
3. Melakukan koreksi rencana yang dapat digunakan untuk mengadakan perbaikan serta penyempurnaan rencana yang akan datang.

Berdasarkan penjelasan teori di atas, dapat disimpulkan bahwa supaya proses pelaksanaan pengawasan dapat dilakukan sesuai dengan ketentuan-ketentuan dari suatu rencana, maka diperlukannya syarat-syarat dalam pelaksanaannya. Menurut pendapat Malayu S.P. Hasibuan (2012:249). menyebutkan beberapa syarat daripada pengawasan, yaitu:

1. Menentukan standar-standar yang akan digunakan dasar pengawasan.
2. Mengukur pelaksanaan atau hasil yang dicapai.
3. Membandingkan pelaksanaan atau hasil dengan standar dan menentukan penyimpangan bila ada.
4. Melakukan tindakan perbaikan, jika terdapat penyimpangan supaya pelaksanaan dan tujuan sesuai dengan rencana.

Berdasarkan penjelasan teori di atas, bahwa demikian peranan pengawasan sangat menentukan baik atau buruknya dalam hal pelaksanaan suatu kegiatan, program atau sejenisnya. Dengan adanya syarat-syarat dalam pengawasan memungkinkan pengawasan akan sesuai dengan apa yang diharapkan juga supaya pemanfaatan semua unsur dari manajemen, efektif dan efisien.

2.1.4.4 Dimensi Dan Indikator Pengawasan Kerja

Berdasarkan uraian diatas dimensi dan indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi dari teori-teori dan pendapat ahli. Indikator yang digunakan dalam T. Hani Handoko (2015:359), sebagai berikut:

1. Pengawasan Pendahuluan (*Freed Forward Control*)
 - a. Penetapan standar pelaksanaan (perencanaan)
 - b. Target yang harus dicapai
2. Pengawasan Langsung (*Current Control*)
 - a. Inpeksi Langsung
 - b. *On the spot observation*
 - c. Memberikan Sanksi
3. Pengawasan umpan balik (*Feedback Control*)
 - a. Perbandingan pelaksanaan kegiatan
 - b. Koreksi Kesalahan

2.1.5 Pengertian Kompetensi

Kompetensi lebih dekat pada kemampuan atau kapabilitas yang diterapkan dan menghasilkan yang baik atau sangat baik. Tidak semua karyawan, pemimpin

atau pejabat mempunyai kewenangan/otoritas, otomatis mempunyai kompetensi. Hanya karyawan/pimpinan/pejabat yang menunjukkan kinerja tinggi disebut mempunyai kompetensi. Berikut ini adalah beberapa pengertian kompetensi yang dikemukakan oleh beberapa ahli:

Menurut Spencer dalam Sedarmayanti (2017: 214), mendefinisikan bahwa:

"An underlying characteristic's of an individual which is causally related to criterion-referenced effective and or superior performance is a job or situation". (Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kinerja yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior")

Menurut Moekijat dalam Sedarmayanti (2017:213) mengemukakan:

"Kompetensi adalah gambaran kesanggupan yang telah ada untuk melaksanakan bermacam-macam tugas yang diperlukan oleh suatu pekerjaan tertentu, berupa keterampilan dan kecakapan yang telah dimiliki oleh seorang individu sehingga orang memiliki kesanggupan untuk melaksanakan bermacam-macam tugas yang diperlukan dalam suatu pekerjaan tertentu".

Sedangkan menurut Mc Clelland dalam Sedarmayanti (2017:217), mengutarakan bahwa Kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik.

Beberapa pendapat para ahli diatas menunjukkan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang melekat pada diri seseorang yang menyebabkan seseorang itu akan mampu untuk memprediksi sekelilingnya dalam suatu pekerjaan atau situasi.

2.1.5.1 Tipe-tipe Kompetensi

Tipe kompetensi yang berbeda dikaitkan dengan aspek perilaku manusia

dan kemampuannya mendemonstrasikan kemampuan perilaku tersebut. Ada beberapa tipe kompetensi yang dikemukakan oleh Wibowo (2007:91) diantaranya:

1. *Planning Competency* yaitu dikaitkan dengan tindakan tertentu seperti menetapkan tujuan, menilai risiko dan mengembangkan urutan tindakan untuk mencapai tujuan.
2. *Influence Competency* yaitu dikaitkan dengan tindakan seperti mempunyai dampak pada orang lain.
3. *Communication Competency* yaitu dalam bentuk kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis dan nonverbal.
4. *Interpersonal Competency* meliputi empati, persuasi, negosiasi, menghargai orang lain.
5. *Thinking Competency* berkenaan dengan berfikir strategis, berfikir analitis, berkomitmen terhadap tindakan.
6. *Organizational Competency* meliputi kemampuan pekerjaan, mengorganisasi sumberdaya, mengukur kemajuan dan mengambil resiko yang diperhitungkan.
7. *Human Resources Management Competency* merupakan kemampuan dalam bidang mengembangkan bakat, mendorong partisipasi dan menghargai keberagaman.
8. *Leadership Competency* merupakan kompetensi meliputi kecakapan memosisikan diri, pengembangan operasional, mengelola transisi, membangun visi.
9. *Client Service Competency* merupakan kompetensi berupa

mengidentifikasi dan menganalisa pelanggan, bekerja dengan pelanggan, tindak lanjut dengan pelanggan, dan berkomitmen terhadap kualitas.

10. *Business Competency* merupakan kompetensi yang meliputi manajemen finansial, keterampilan pengambilan keputusan bisnis, bekerja dengan sistem.
11. *Self Management Competency*, kompetensi berkaitan dengan menjadi motivasi diri, bertindak dengan percaya diri, mengelola pembelajaran diri.
12. *Technical/Operational Competency*, kompetensi berkaitan dengan mengerjakan tugas kantor dan bekerja dengan teknologi komputer.

Berdasarkan pendapat di atas penulis sampai pada pemahaman , bahwa tipe kompetensi adalah seseorang yang harus dapat menetapkan tujuan, membuat keputusan, memiliki kemampuan berbicara, merencanakan pekerjaan, menghargai keberagaman, menghargai orang lain, membangun visi, bekerja dengan pelanggan bekerja dengan system, percaya diri dan berpikiran strategis.

2.1.5.2 Kategori Kompetensi

Menurut Spencer dalam Surya Darma (2004:113) kompetensi dibagi ke dalam dua kategori yaitu:

1. *The resold competencies*

Merupakan karakteristik inti yang diperlukan oleh setiap pekerja agar dapat mengerjakan tugasnya dengan efektif, tetapi tidak membedakan performer unggul dengan performer rata-rata.

2. *Differentiating competencies*

Merupakan karakteristik membedakan performer unggul dengan performer rata-rata.

Berdasarkan pendapat di atas bahwa kategori kompetensi adalah seseorang yang memiliki karakteristik untuk membangun kinerja yang baik dan unggul sehingga tercapainya tujuan organisasi.

2.1.5.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Kompetensi merupakan suatu kemampuan yang dapat di pengaruhi oleh faktor-faktor lain, Michael Zwel dalam Sedarmayanti (2017:237) mengungkapkan ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi, diantaranya:

1. Kepercayaan dan Nilai

Kepercayaan dan nilai seseorang terhadap sesuatu sangat berpengaruh terhadap sikap dan perilaku seseorang.

2. Keahlian atau Keterampilan

Aspek ini memegang peran penting dalam membentuk kompetensi, contoh public speaking adalah keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikan, dan diperbaiki dengan instruksi, latihan dan umpan balik. Dengan memperbaiki kemampuan bicara dan keterampilan menulis seseorang akan meningkatkan kecakapan kompetensi komunikasinya.

3. Pengalaman

Merupakan elemen penting dalam membentuk penguasaan kompetensi seseorang terhadap tugas.

4. Karakteristik Personal

Karakteristik kepribadian seseorang turut berpengaruh terhadap kompetensi seseorang.

5. Motivasi

Motivasi seseorang terhadap suatu pekerjaan atau aktivitas akan berpengaruh terhadap hasil yang dicapai.

6. Isu Emosional

Hambatan dan blok emosional sering kali membatasi penguasaan kompetensi.

7. Kapasitas Intelektual

Kapasitas intelektual seseorang akan berpengaruh terhadap kompetensi. Kompetensi bergantung pada kemampuan kognitif berfikir konseptual dan berfikir analitis.

2.1.5.4 Dimensi Dan Indikator Kompetensi

Menurut Spencer dalam Sedarmayanti (2017:236) terdapat lima dimensi dan indikator yaitu:

1. *Motives* (dorongan):

Sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau dikehendaki seseorang yang menyebabkan tindakan. Motif membimbing, menggerakkan, mengarahkan, dan menyeleksi perilaku terhadap kegiatan atau tujuan tertentu dan menjauh dari yang lain.

2. *Traits* (sifat):

Karakteristik fisik dan respon konsisten terhadap berbagai situasi atau

informasi.

3. *Self concept* (citra diri):

Meliputi sikap, nilai, dan citra diri seseorang.

4. *Knowledge* (pengetahuan):

Pengetahuan atau inform seseorang dalam bidang spesifik tertentu.

5. *Skill* (keterampilan):

Kemampuan untuk melaksanakan tugas fisik tertentu atau tugas mental tertentu.

2.1.6 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja memiliki peranan penting dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan terhadap karyawan, yang secara otomatis mampu untuk menciptakan prestasi dari karyawan tersebut. Berikut ini dikemukakan pengertian lingkungan kerja dari beberapa ahli :

Menurut Danang Sunyoto (2012:43), bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya, kebersihan, musik, penerangan dan lain-lain.

Kemudian menurut Sedarmayanti (2013:23) mendefinisikan bahwa lingkungan kerja merupakan suatu tempat yang terdapat sejumlah kelompok dimana didalamnya terdapat beberapa fasilitas pendukung untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

Sedangkan menurut Siagian (2014:56), mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari.

Beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar karyawan pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik maupun non fisik, yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugasnya dan pekerjaannya sehari-hari.

2.1.6.1 Jenis Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2011:26) 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 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, lemari, 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, aroma tidak sedap, warna dan lain-lain.

B. Lingkungan Kerja Non Fisik

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

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik merupakan keadaan yang berbentuk fisik yang mencakup setiap hal dari fasilitas organisasi yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan atau efektivitas. Sedangkan lingkungan kerja non fisik merupakan keadaan disekitar tempat kerja yang bersifat non fisik. Lingkungan kerja non fisik tidak dapat ditangkap oleh panca indera manusia, namun dapat dirasakan oleh perasaan misalnya hubungan antar karyawan dengan pimpinan.

2.1.6.2 Pengertian Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi dan yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan. Dan berikut pengertian lingkungan kerja non fisik menurut beberapa para ahli, diantaranya :

Menurut Wursanto (2011:41) adalah sesuatu yang menyangkut segi psikis dari lingkungan kerja.

Menurut Sedarmayanti (2013:26) menyatakan lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Hal itu tentu bisa berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Sedangkan menurut Suwanto (2011:24) menyatakan lingkungan kerja non fisik adalah mencakup hubungan kerja yang terbentuk di organisasi antara atasan dan bawahan serta sesama karyawan.

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut, dapat dikaitkan bahwa lingkungan kerja non fisik disebut juga lingkungan kerja psikis, yaitu keadaan

sekitar tempat kerja yang bersifat non fisik. Lingkungan kerja yang seperti ini tidak dapat ditangkap secara langsung dengan panca indera manusia, namun dapat dirasakan keberadannya.

Demikian penulis dapat menyimpulkan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah lingkungan kerja yang hanya bisa dirasakan dan tidak dapat ditangkap dengan panca indera manusia. Lingkungan kerja non fisik ini dapat dirasakan oleh para karyawan melalui hubungan-hubungan sesama karyawan, bawahan dengan atasan, maupun atasan dengan bawahan.

2.1.6.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja Non Fisik

Faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja non fisik menurut Sedarmayanti (2011:27) adalah sebagai berikut :

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

Berdasarkan pendapat diatas bahwa dalam mewujudkan kinerja yang baik maka dibutuhkan lingkungan kerja yang baik pula seperti perhatian dan dukungan yang di dapat dari pimpinan, kerjasama antar kelompok, serta kelancara berkomunikasi.

2.1.6.4 Dimensi dan Indikator Lingkungan Kerja Non Fisik

Dimensi dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Wursanto dalam Dharmawan (2011:47), adalah sebagai berikut :

1. Suasana Kerja
 - a. Suasana kekeluargaan
2. Perlakuan
 - a. Perlakuan yang baik
 - b. Perlakuan yang adil
3. Keamanan
 - a. Keamanan dalam bekerja
4. Hubungan yang harmonis
 - a. Komunikasi sesama rekan kerja
 - b. komunikasi dengan atasan

2.1.7 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, misi serta organisasi. Sesuatu yang penting bagi instansi, khususnya kinerja karyawan yang bisa membawa perusahaan pada pencapaian tujuan yang diharapkan. Baik atau buruknya kinerja karyawan dapat berpengaruh pada baik buruknya kinerja instansi. Berikut ini adalah beberapa pengertian kinerja yang dikemukakan oleh beberapa ahli:

Menurut Mathis dan Jackson dalam Ahmad Subekhi (2012:193)

menyatakan kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan.

Menurut Hasibuan (2012:94) mendefinisikan Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan pengalaman, kesungguhan serta waktu dan tugas-tugas yang dibebankan yang didasarkan atas kecakapan.

Sementara Menurut Suyadi dalam Subekhi (2012:193) mendefinisikan:

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

Sedangkan menurut Amstrong (2014:31):

”Performance is output/outcomes (accomplishment) but also states that performance is about doing the work as well as being about the results achieved. (”Kinerja sebagai output/hasil (prestasi) tetapi juga menyatakan bahwa kinerja sebagai melakukan pekerjaan dan juga hasil yang dicapai”).

Berdasarkan pengertian dari beberapa para ahli tersebut, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil dan keluaran yang dihasilkan oleh seorang karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi dalam suatu periode tertentu. Kinerja karyawan yang baik adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam upaya instansi atau organisasi untuk meningkatkan produktivitas. Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya.

2.1.7.1 Langkah-Langkah Peningkatan Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan harus ditingkatkan agar tujuan dari perusahaan dapat

dicapai. Langkah-langkah dalam meningkatkan kinerja karyawan memiliki berbagai cara, namun menurut Mangkunegara (2011:22-23) dalam rangka peningkatan kinerja terdapat lima langkah yang dapat dilakukan yaitu sebagai berikut:

1. mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja, yang dapat dilakukan melalui tiga cara yaitu:
 - a. Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus-menerus mengenai fungsi-fungsi bisnis.
 - b. Mengidentifikasi masalah melalui karyawan.
 - c. Memperhatikan masalah yang ada.
2. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan, dimana untuk memperbaiki keadaan tersebut diperlukan beberapa informasi, antara lain:
 - a. Mengidentifikasi masalah setepat mungkin.
 - b. Menentukan tingkat keseriusan masalah dengan mempertimbangkan harga yang harus dibayar.
3. Mengidentifikasi rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut.
4. Melakukan rencana tindakan tersebut.
5. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.

2.1.7.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, faktor-faktor penentu pencapaian prestasi kerja atau kinerja individu dalam organisasi menurut A.A

Anwar Prabu Mangkunegara (2010:16-17), adalah sebagai berikut:

1. Faktor individu

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

2. Faktor Lingkungan Organisasi

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

Gie dan Ibrahim (2010:17) menyatakan bahwa kinerja sangat ditentukan antara lain oleh faktor-faktor sebagai berikut:

- a. Motivasi kerja
- b. Kompetensi atau kemampuan
- c. Perlengkapan dan fasilitas
- d. Lingkungan eksternal
- e. Kepemimpinan (*Leadership*)

- f. Pengawasan (*controlling*)
- g. Misi strategi
- h. Fasilitas kerja
- i. Kinerja individu dan organisasi
- j. Praktik manajemen
- k. Stress kerja
- l. Iklim Kerja

Dari pendapat di atas dapat dijelaskan, bahwa faktor individu dan faktor lingkungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, serta menggambarkan bahwa dalam mendukung pencapaian kinerja, sesungguhnya tidak bisa dilepaskan dari berbagai faktor yang mempengaruhinya.

2.1.7.3 Penilaian Kinerja Karyawan

Handoko (2009:42) menyatakan bahwa untuk dapat menilai kinerja seseorang digunakan dua buah konsepsi utama, yaitu efisiensi dan efektivitas. Efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan sesuatu pekerjaan dengan benar. Efektivitas adalah kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Evaluasi kerja adalah kegiatan penentuan sampai pada tingkat dimana seseorang melakukan tugasnya secara efektif.

Penilaian kinerja mengacu pada sistem formal dan terstruktur, digunakan untuk mengukur, menilai, mempengaruhi sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Penilaian prestasi kerja merupakan hasil kerja pegawai dalam lingkup tanggung jawabnya. Istilah penilaian kinerja dan evaluasi kinerja dapat digunakan secara bergantian atau

bersamaan karena mempunyai maksud yang sama. Penilaian kinerja digunakan perusahaan untuk menilai kinerja pegawai atau mengevaluasi hasil pekerjaan pegawai. Penilaian kinerja yang dilakukan dengan benar akan bermanfaat bagi pegawai, manajer bagian atau divisi SDM, dan bagi perusahaan. Dalam praktik penilaian kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang ada di dalam perusahaan, dan faktor lain di luar perusahaan.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi atau perusahaan. Disamping itu, juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik dimasa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan.

2.1.7.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Berdasarkan uraian di atas dimensi dan indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi dari teori dan pendapat ahli. Indikator yang digunakan menurut Mathis dan Jackson dalam Ahmad Subekhi dan Mohamad Jauhar (2012:193) sebagai berikut :

1. Kualitas Kerja
 - a. Hasil kerja sesuai dengan standar
 - b. Kemampuan dalam bekerja
 - c. Jarang membuat kesalahan
2. Kuantitas Kerja
 - a. Jumlah pekerjaan

3. Ketepatan Waktu
 - a. Cepat
 - b. Efisiensi waktu
4. Kehadiran
 - a. Hadir ditempat kerja tepat waktu

2.1.8 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan penulis adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai pengawasan kerja dan kompetensi yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berikut ini adalah tabel perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis:

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti dan Judul Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Rosinta Romauli Situmeang (2017) Pengaruh Pengawasan dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mitra Karya Anugrah	Hasil pengujian secara parsial menunjukkan bahwa variabel pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mitra Karya Anugrah Medan.	Menggunakan variabel pengawasan sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat	Menambahkan pengalaman kerja sebagai variabel bebas Tempat atau objek penelitian
2.	Ardansyah (2014) Pengawasan, Disiplin	Hasil penelitian menunjukan bahwa pengawasan	Menggunakan variabel pengawasan sebagai	Menambahkan disiplin kerja sebagai variabel bebas

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Peneliti dan Judul Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Kerja, dan Kinerja Pegawai Badan Pusat Statistik Kabupaten Lampung Tengah	mempunyai hubungan dalam kategori sangat tinggi dan positif dengan kinerja	variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat	Tempat atau objek penelitian
3.	Emmanuel Erastus Yamoah (2014) <i>Monitoring Employee Performance at the workplace</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemantauan yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan. pengawasan sangat berpengaruh terhadap kinerja di Unibank Ghana.	Menggunakan variabel pengawasan sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat	Hanya menggunakan satu variabel bebas Tempat atau objek penelitian
4.	Rika Wahyuni (2017) Pengaruh Pengawasan Pimpinan, Disiplin Kerja, Penempatan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Teluk Luas Padang	Hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa variabel pengawasan pimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Menggunakan variabel pengawasan sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat	Menambahkan disiplin kerja, penempatan kerja, dan kepuasan kerja sebagai variabel bebas Tempat atau objek penelitian
5.	Oswald H. F. P Lisbeth Mananeke Sjendri Loindong (2015) Analisis Kompetensi, Penempatan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sulutenggo Area Manado	Hasil analisis menunjukan bahwa kompetensi, penempatan, dan lingkungan kerja secara bersama berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. PLN (Persero) Wilayah Sulutenggo Area Manado	Menggunakan variabel kompetensi dan lingkungan kerja sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat	Menambahkan penempatan sebagai variabel bebas Tempat atau objek penelitian
6.	Umar Makawi (2015)	Hasil penelitian menunjukan kompetensi	Menggunakan variabel kompetensi	Hanya menggunakan satu variabel

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Peneliti dan Judul Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Analisis Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Banjarmasin	berpengaruh terhadap kinerja. Artinya semakin baik kompetensi maka semakin meningkat kinerjanya	sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat	bebas Tempat atau objek penelitian
7.	Halil Zaim, Mehmet Fatih Yasar, Omer Faruk Unal (2013) <i>Analyzing The Effects Of Individual Competencies On Performance: A Field Study In Services Industries In Turkey</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi manajerial tampaknya merupakan faktor yang paling signifikan terhadap kinerja	Menggunakan variabel kompetensi sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat	Hanya menggunakan satu variabel bebas Tempat atau objek penelitian
8.	Andi Syahrums (2016) <i>Effect of Competence, Organizational Culture and Climate of Organization to the Organizational Commitment, Job Satisfaction and the Performance of Employees in the Scope of Makassar City Government</i>	Kesimpulan penelitian ini adalah kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	Menggunakan variabel kompetensi sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat	Menambahkan budaya organisasi, iklim organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja sebagai variabel bebas Tempat atau objek penelitian
9.	Rahmah Ismail (2010) <i>Impact of workers' competence on their performance in the Malaysian private service sector</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi pekerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja	Menggunakan variabel kompetensi sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat	Hanya menggunakan satu variabel bebas Tempat atau objek penelitian
10.	Gitahi Njenga Samson (2015) <i>Effect of Workplace Environment on the Performance of Commercial Banks Employees in Nakuru</i>	Hasil studi menunjukkan bahwa lingkungan kerja psikososial sangat signifikan dan berpengaruh terhadap kinerja	Menggunakan variabel lingkungan kerja sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat	Hanya menggunakan satu variabel bebas Tempat atau objek penelitian

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Peneliti dan Judul Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Town</i>			
11.	Diah Indriani Suwondo (2015) Hubungan Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, Dan Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menyatakan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja secara parsial pada pegawai bank dikota Malang	Meggunakan variabel lingkungan kerja sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat	Menambahkan disiplin kerja sebagai variabel bebas Tempat atau sebagai variabel terikat
12.	Dessi R. (2016) Pengaruh Lingkungan Kerja, Pengawasan, Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Dengan Variabel Kompensasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Dishub Kominfo Kota Tegal	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja, pengawasan, kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.	Menggunakan variabel lingkungan kerja, pengawasan, dan kompetensi sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat.	Menambahkan variabel motivas sebagai variabel bebas dan kompensasi sebagai variabel intervening
13.	Agi Putri Fitrianti (2017) Pengaruh Pengawasan, Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Pada Kantor SAR Kelas B Pangkalpinang	Pengujian secara bersama-sama menunjukkan bahwa pengawasan, kompetensi, dan lingkungan kerja non fisik secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Menggunakan variabel pengawasan, kompetensi dan lingkungan kerja sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat	Tempat atau objek penelitian
14.	Meri Revita (2015) Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Energi Dan Sumber	Berdasarkan beberapa analisis regresi Linier menunjukan bahwa kompetensi, disiplin kerja dan lingkungan	Menggunakan variabel Kompetensi dan lingkungan kerja sebagai variabel bebas dan kinerja	Menambahkan disiplin kerja sebagai variabel bebas Tempat atau objek penelitian

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Peneliti dan Judul Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Daya Mineral Kabupaten Sigi	kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	sebagai variabel terikat	
15.	Karina Noerlestari Anita Silvianita Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Telemarketing Pada PT. Comment Indonesia (Homedirect) Jakarta	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan non fisik secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Menggunakan variabel Lingkungan kerja non fisik sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat	Hanya menggunakan satu variabel bebas Tempat atau objek penelitian

Berdasarkan Tabel 2.1 posisi penelitian terdahulu, dapat dilihat bahwa telah banyak penelitian yang dilakukan untuk meneliti tentang pengawasan kerja, kompetensi dan lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh para peneliti terdahulu sama-sama meneliti variabel pengawasan kerja, kompetensi dan lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan dengan hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel pengawasan kerja, kompetensi dan lingkungan kerja non fisik baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan.

Dan selain itu, terdapat perbedaan pada penelitian terdahulu dan penelitian saat ini dimana waktu, tempat atau objek penelitian yang berbeda yang dilakukan oleh penelitian terdahulu dan penelitian saat ini.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kinerja karyawan pada dasarnya merupakan cara kerja karyawan dalam

suatu perusahaan selama periode tertentu. Suatu perusahaan yang memiliki karyawan yang kinerjanya baik maka besar kemungkinan kinerja perusahaan tersebut akan baik, sehingga terdapat hubungan yang sangat erat antara kinerja individu (karyawan) dengan kinerja perusahaan.

Dalam sebuah organisasi atau perusahaan, peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan cara seperti dilakukannya pengawasan yang ketat dan juga dibalik pengawasan dapat diberikannya motivasi dari pimpinan itu sendiri. Hal ini juga dapat menjadi pendorong timbulnya semangat kerja yang akhirnya berbuah prestasi bagi perusahaan itu sendiri. Begitu juga dengan halnya pelaksanaan pengawasan yang terdapat pada perusahaan yang menjadi objek penelitian dimana manajer selaku pimpinan dalam struktur organisasi seharusnya juga menerapkan pengawasan yang cocok dengan situasi dan kondisi yang sedang dihadapi. Titik berat pengawasan sesungguhnya adalah pada MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia), karena SDM itulah yang melakukan kegiatan-kegiatan dalam organisasi yang bersangkutan. Selain Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas, kompetensi yang dimiliki oleh setiap individu dalam suatu organisasi juga merupakan hal yang sangat penting dan harus di perhatikan dimana kompetensi adalah keadaan, kondisi dan kualifikasi untuk berkinerja. Kesimpulannya adalah bahwa kompetensi berkenaan dengan kesiapan dan kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas, sedangkan kinerja berkenaan dengan hasil nyata dari pelaksanaan tugas tersebut, tidak hanya pengawasan dan kompetensi namun lingkungan kerja non fisik yang ada di perusahaan pun sangat mendukung proses kerja yang dilakukan oleh karyawan dimana lingkungan kerja yang menyenangkan baik itu dari suasana kerja, perlakuan yang baik dan adil,

hubungan dengan sesama rekan kerja atau atasan dan lain-lain apabila terjalin dengan baik maka akan menghasilkan suatu hasil kerja yang memuaskan karena didukung oleh lingkungan kerja yang baik.

Penelitian ini terdiri dari satu variabel terikat yaitu kinerja karyawan dan tiga variabel bebas yaitu pengawasan kerja, kompetensi dan lingkungan kerja non fisik. Selanjutnya ketiga variabel tersebut diduga mempengaruhi kinerja karyawan. Pengaruh dari kedua variabel bebas (*independen*) terhadap variabel terikat (*dependen*) dapat dijelaskan sebagai berikut:

2.2.1 Pengaruh Pengawasan Kerja, Kompetensi dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja Karyawan

Dalam suatu organisasi yang sehat dan modern pengawasan kerja sangatlah penting, hal ini karena pengawasan kerja merupakan aspek penting yang harus ada di setiap organisasi. Sebagaimana kita ketahui bahwa fungsi dari manajemen salah satunya adalah *controlling* atau pengawasan dengan kata lain dalam meningkatkan kinerja yang baik diperlukannya proses pengawasan kerja yang tepat dimana dalam melaksanakan pengawasan kerja meliputi proses pengamatan, pemantauan, dan penentuan standar kerja untuk memastikan agar segala aktivitas dalam organisasi dapat terlaksana sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya.

Dengan demikian untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan, pelaksanaan pengawasan sangat diperlukan. Selanjutnya kompetensi adalah kata yang digunakan sehari-hari yang merujuk kepada kemampuan atau kapasitas seseorang untuk melaksanakan tugas tertentu. Pendekatan kompetensi

memfokuskan kepada apa yang bisa dilakukan. Kompetensi adalah gabungan dari sifat, pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang menjadi dasar untuk munculnya kinerja terbaik yang diinginkan. Pendekatan kompetensi mendefinisikan kompetensi sebagai *defining competencies that associated with outstanding performance and links the culture of an organization to job performance*. Artinya pendekatan kompetensi mencoba menyusun pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang menjadi dasar bagi terwujudnya kinerja unggul di organisasi ataupun perusahaan.

Selain pengawasan kerja dan kompetensi keadaan lingkungan kerja non fisik sangat erat pula kaitanya dengan kinerja, misalnya hubungan antar karyawan dengan karyawan lainnya, hubungan karyawan dengan atasan, dan hubungan atasan dengan bawahannya. Apabila hubungan seorang pegawai dengan karyawan lain dan dengan pimpinan berjalan dengan sangat baik maka secara otomatis akan dapat membuat karyawan merasa lebih nyaman berada di lingkungan kerjanya dan menghasilkan kinerja yang baik pula.

Hal ini dapat didukung oleh penelitian yang dilakukan Agi Putri Fitrianti (2017) mengemukakan penelitian yang berjudul Pengaruh Pengawasan, Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Pada Kantor SAR Kelas B Pangkalpinang dimana hasil penelitiannya bahwa Pengujian secara bersama-sama menunjukkan bahwa pengawasan, kompetensi, dan lingkungan kerja non fisik secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dan penelitian yang dilakukan oleh Desi Rosdiana dengan judul Pengaruh Lingkungan Kerja, Pengawasan, Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Dengan Variabel Kompensasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai

Dishub Kominfo Kota Tegal, hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja, pengawasan, kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

2.2.2 Pengaruh Pengawasan Kerja terhadap kinerja Karyawan

Pengawasan kerja sangat diperlukan dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan organisasi yang sedang berjalan agar dapat tercapai sesuai dengan tujuan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Hal ini selaras dengan pendapat yang dikemukakan oleh T. Hani Handoko (2015:357) menyatakan bahwa pengawasan kerja sebagai proses untuk “menjamin” bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Maka dapat disimpulkan bahwa dalam prakteknya pengawasan dalam setiap bidang pekerjaan atau kegiatan dituntut satu tata cara, metode, teknik pengawasan dengan efektif dan efisien. Upaya dalam mewujudkan hal itu, maka dapat menciptakan kondisi dan iklim kerja yang mendukung serta menciptakan pengawasan sebagai suatu proses yang wajar dalam suatu organisasi. Dengan adanya pengawasan yang baik, maka tujuan yang telah direncanakan akan tercapai secara efektif dan efisien. Selanjutnya dengan adanya pengawasan juga akan memberikan suatu peningkatan pada kinerja karyawan.

Dengan didukung oleh penelitian yang dilakukan Rosinta Romauli Situmeang (2017) dengan judul Pengaruh Pengawasan dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mitra Karya Anugrah hasil penelitian secara parsial menunjukkan bahwa variabel pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Ardansyah (2014) dengan judul Pengawasan, Disiplin Kerja, dan Kinerja Pegawai Badan Pusat

Statistik Kabupaten Lampung Tengah hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan mempunyai hubungan dalam kategori sangat tinggi dan positif dengan kinerja, serta penelitian yang dilakukan oleh Emmanuel Erastus Yamoah (2014) hasil penelitian menunjukkan bahwa pemantauan yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan. pengawasan sangat berpengaruh terhadap kinerja. Dan 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, hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pengawasan pimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.3 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik. Spencer dalam Sedarmyanti (2017: 214), menyatakan bahwa "*An underlying characteristic's of an individual which is causally related to criterion-referenced effective and or superior performance is a job or situation*". ("Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kinerja yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior"). Maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang melekat pada diri seseorang yang menyebabkan seseorang itu akan mampu untuk memprediksi sekelilingnya dalam suatu pekerjaan atau situasi.

Dengan didukung penelitian yang dilakukan oleh Halil Zaim, Mehmet Fatih Yasar, Omer Faruk Unal (2013) dengan judul *Analyzing The Effects Of Individual Competencies On Performance: A Field Study In Services Industries In Turkey*. Dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi manajerial tampaknya merupakan faktor yang paling signifikan terhadap kinerja. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Oswald H.F.P (2015) dengan judul Analisis Kompetensi, Penempatan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. PLN (persero) Wilayah Sulutenggo Area Manado, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kompetensi, penempatan dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja. Lalu penelitian yang dilakukan oleh Umar Makawi (2015) dengan judul Analisis Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Banjarmasin dimana hasil penelitian menunjukkan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja, artinya semakin baik kompetensi maka semakin meningkat kinerjanya. Serta penelitian yang dilakukan oleh Andi Syahrums (2016) dengan judul *Effect of Competence, Organizational Culture and Climate of Organization to the Organizational Commitment, Job Satisfaction and the Performance of Employees in the Scope of Makassar City Government*, hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dan penelitian yang dilakukan oleh Rahma Ismail (2010) dengan judul *Impact Of Workers' Competence On Their Performance In The Malaysian Private Service Sector* hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi pekerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

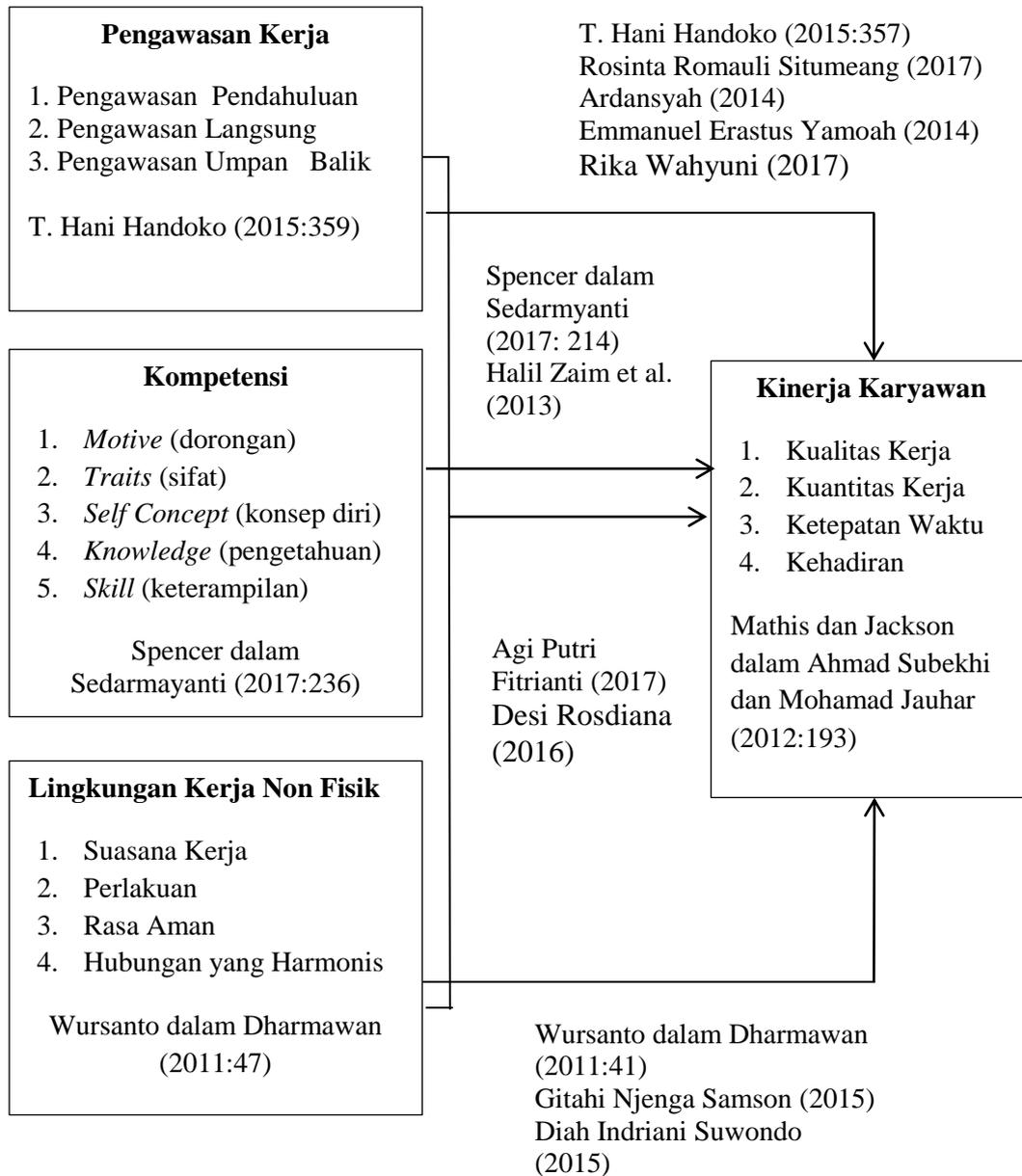
2.2.4 Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja adalah salah satu hal yang perlu diperhatikan, dimana

lingkungan kerja adalah hal terpenting yang bisa mempengaruhi kinerja karyawan karena lingkungan kerja dapat menentukan bagus atau tidaknya kinerja karyawan di sebuah perusahaan. Menurut Wursanto (2011:41), Lingkungan kerja non fisik adalah sesuatu yang menyangkut segi psikis dari lingkungan kerja. Maka dapat disimpulkan bahwa terciptanya lingkungan kerja yang baik maka akan berpengaruh terhadap kinerja, karena apabila lingkungan kerja di perusahaan tersebut nyaman dan aman serta terjalinnya hubungan yang baik sesama rekan kerja, atasan, ataupun bawahan maka dapat meningkatkan kinerjanya sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.

Dengan didukung penelitian yang dilakukan oleh Gitahi Njenga Samson (2015) *Effect of Workplace Environment on the Performance of Commercial Banks Employees in Nakuru Town*. Hasil studi menunjukkan bahwa lingkungan kerja psikososial sangat signifikan dan berpengaruh terhadap kinerja. Selanjutnya penelitian yang dilakukan Diah Indriani Suwondo (2015) dengan judul Hubungan Lingkungan kerja, Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan, hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja secara parsial. Dan penelitian yang dilakukan oleh Karina Noerlestari Anita Silviantita dengan judul Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Telemarketing Pada PT. Comment Indonesia (Homedirect) Jakarta, dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran diatas, maka dapat dirumuskan paradigma penelitian mengenai pengaruh pengawasan kerja kompetensi dan lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan dinyatakan dalam gambar 2.2 sebagai berikut:



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran diatas, maka penulis menarik hipotesis sebagai berikut:

1. Secara Simultan

Terdapat pengaruh dari pengawasan kerja, kompetensi dan lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan.

2. Secara Parsial

a) Terdapat pengaruh dari pengawasan kerja terhadap kinerja karyawan.

b) Terdapat pengaruh dari kompetensi terhadap kinerja karyawan.

c) Terdapat pengaruh dari lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan.