

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Kinerja Karyawan**

###### **a. Definisi Kinerja**

Kinerja karyawan menurut pakar Mathis dan Jackson yang mengutip dari penelitian yang dilakukan oleh Yudi (2015) adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh personel yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain meliputi kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif. Adapun menurut Rivai yang dikutip dari penelitian yang dilakukan oleh Hayatul (2017) mengungkapkan kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat diamati dan dapat diukur. Sedangkan menurut Mangkunegara dalam penelitian Hayatul (2017) kinerja karyawan adalah sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan pendapat dari para ahli maka peneliti menyimpulkan kinerja adalah suatu kegiatan yang merupakan suatu kewajiban karyawan Depo Pelita Sokaraja yang dilakukan untuk perusahaan

dengan standar yang ditetapkan perusahaan dan dalam waktu tertentu dengan kualitas maksimal.

## **b. Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim. Penilaian kinerja merupakan faktor penting untuk suksesnya manajemen kinerja. Meskipun penilaian kinerja hanya salah satu unsur manajemen kinerja, sistem tersebut penting karena mencerminkan secara langsung rencana strategik organisasi. Meskipun evaluasi atas kinerja tim penting seiring keberadaan tim-tim dalam suatu organisasi, fokus penilaian kinerja pada sebagian perusahaan tetap pada karyawan individual. Lepas dari penekanan tersebut, sistem penilaian yang efektif akan mengevaluasi prestasi dan menginisiasi rencana-rencana untuk pengembangan, tujuandan sasaran (Mondy, 2008).

## **c. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2017:67) ada beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) adalah sebagai berikut :

### **1) Faktor kemampuan**

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya yang terampil

dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

## 2) Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berubah mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

### d. Indikator Kinerja

Menurut Dessler yang dikutip dalam penelitian yang dilakukan oleh Syahyuni (2018) menyebutkan bahwa terdapat enam indikator dari kinerja yaitu:

- 1) Kualitas kerja adalah akurasi, ketelitian, tingkat dapat diterimanya pekerjaan yang dilakukan.

- 2) Produktivitas adalah kuantitas dan efisiensi kerja yang dihasilkan pekerjaan dalam periode waktu tertentu.
- 3) Pengetahuan mengenai pekerjaan adalah keahlian praktis dan teknik serta informasi yang digunakan dalam pekerjaan.
- 4) Kepercayaan adalah tingkatan dimana karyawan dapat dipercaya berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan dan tindak lanjutnya.
- 5) Ketersediaan adalah tingkatan dimana karyawan tepat waktu, mengobservasi penentuan waktu istirahat, jam makan, dan keseluruhan catatan kehadiran.
- 6) Kebebasan adalah sejauh mana pekerjaan bisa dilakukan sendiri dengan atau tanpa pengawasan supervisor.

## **2. Kompensasi**

### **a. Definisi Kompensasi**

Pengertian kompensasi menurut penelitian F Nawa (2017) yang mengutip pernyataan Mondy dan Noe (2005) adalah keseluruhan imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai balasan atas jasa atau kontribusi mereka terhadap organisasi. Adapun kompensasi menurut Hasibuan (2010:117) dalam penelitian yang dilakukan oleh Hamdiyah, Andi dan Aziz adalah pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Berdasarkan pendapat para ahli maka peneliti menyimpulkan kompensasi adalah

segala bentuk imbalan yang diberikan oleh Depo Pelita Sokaraja kepada seluruh karyawannya sebagai kewajiban dan tanda apresiasi yang wajib diberikan dalam jumlah tertentu dan periode tertentu.

#### **b. Teori Harapan**

Vroom (2014:260) mengembangkan teori motivasi berdasarkan kebutuhan internal, tiga asumsi pokok Vroom dalam teorinya adalah sebagai berikut:

- 1) Setiap individu percaya bila bahwa ia berperilaku dengan cara tertentu, ia akan memperoleh hal tertentu, ini disebut dengan harapan hasil (*outcome expectancy*) sebagai penilaian subjektif seorang atas kemungkinan bahwa suatu hasil tertentu akan muncul dari tindakan orang tersebut.
- 2) Setiap hasil mempunyai nilai, atau daya tarik bagi orang tertentu. Ini disebut valesi sebagai dari orang berikan kepada suatu hasil yang di harapkan.
- 3) Setiap hasil berkaitan dengan suatu presepsi mengenai seberapa sulit mencapai hasil tersebut. Ini disebut harapan usaha (*effort expectancy*) sebagai kemungkinan bahwa usaha seseorang akan menghasilkan pencapaian suatu tujuan tertentu.

Ada beberapa tujuan dan asas kompensasi menurut Hasibuan dalam Widodo (2015:156) antara lain adalah :

1) Ikatan kerja sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawannya, karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi.

2) Kepuasan kerja

Karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dengan pemberian kompensasi.

3) Pengadaan efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan lebih mudah.

4) Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya.

5) Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensinya yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn over* yang relatif kecil.

6) Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik.

#### 7) Pengaruh sertifikat buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan konsentrasi pada pekerjaannya.

#### 8) Pengaruh pemerintahan

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka batas intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Kompensasi dapat berbentuk finansial dan bukan finansial, yang berbentuk finansial ada yang bersifat langsung seperti upah, gaji, komisi, dan bonus, yang bersifat tidak langsung misalnya, asuransi kesehatan hidup, kecelakaan, tunjangan sosial seperti dana pensiun, tunjangan keselamatan sosial, kompensasi karyawan berupa beasiswa, pelayanan pekerja, tunjangan pembayaran, waktu tidak hadir seperti cuti, liburan, sakit, istirahat dan sebagainya Widodo (2015:156-157).

#### c. Jenis-jenis Kompensasi

Menurut Triton (2015:158) berdasarkan mekanisme penerimaannya kompensasi dapat dibedakan menjadi dua macam yaitu:

- 1) Kompensasi langsung, yaitu kompensasi yang penerimaannya secara langsung berkaitan dengan prestasi kerja.

- 2) Kompensasi pelengkap atau tidak langsung yaitu kompensasi yang penerimaannya secara tidak langsung berkaitan dengan prestasi kerja.

#### **d. Sistem Kompensasi**

Menurut Sutrisno (2009:195) sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan diantaranya :

##### 1) Sistem waktu

Dalam sistem waktu, kompensasi ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, minggu, atau bulan, sistem waktu ini diterapkan jika prestasi kerja sulit diukur perunitnya, dan bagi karyawan tetap kompensasinya dibayar atas sistem waktu secara periodik setiap bulannya. Kelebihan sistem waktu ialah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap. Kelemahan sistem waktu ialah yang malaspun kompensasinya tetap dibayar sebesar perjanjian.

##### 2) Sistem hasil

Besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, dan kilogram.

Dalam sistem hasil (*output*), besarnya kompensasinya yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakan.

### 3) Sistem borongan

Suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Dalam sistem borongan ini biasa mendapat balas jasa besar atau kecil tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka.

#### e. Tujuan Kompensasi

Kompensasi juga memiliki tujuan, suatu organisasi dalam memberikan sejumlah kompensasi kepada para karyawannya, tentu saja mempunyai maksud atau tujuan-tujuan tertentu, dimana tujuan tersebut merupakan konsekuensi yang harus dipikul oleh para karyawan.

Sinambela (2016:225-226) mendefinisikan tujuan-tujuan yang hendak dicapai melalui administrasi kompensasi adalah :

##### 1) Memperoleh pegawai yang berkualifikasi.

Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik para pelamar. Karena perusahaan-perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengupahan harus sesuai dengan kondisi penawaran dan permintaan tenaga kerja.

##### 2) Mempertahankan pegawai yang ada

Jika tingkat kompensasi tidak kompetitif, maka banyak karyawan yang baik akan keluar. Untuk mencegah perputaran karyawan, pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan-perusahaan lain.

#### 1) Menjamin keadilan

Administrasi pengupahan dan penggajian berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan atau konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi.

#### 2) Penghargaan terhadap perilaku yang dilakukan

Kompensasi hendaknya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab baru dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.

#### 3) Mengendalikan biaya

Suatu program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia pada tingkat biaya yang baik.

#### 4) Mengikuti aturan hukum

Seperti aspek-aspek manajemen sumber daya manusia lainnya, administrasi kompensasi menghadapi batasan-batasan legal. Program kompensasi yang baik memperhatikan kendala-kendala tersebut dan memenuhi sesuai peraturan pemerintah yang mengatur kompensasi karyawan.

#### 5) Memfasilitasi pengertian

Sistem manajemen kompensasi hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialis SDM, manajemen operasi, dan para pegawai.

## 6) Meningkatkan efisiensi administrasi

Program kompensasi hendaknya dirancang untuk dikelola dengan efisien, membuat sistem informasi SDM optimal, walaupun tujuan ini hendaknya sebagai pertimbangan sekunder dibandingkan dengan tujuan-tujuan lainnya.

### f. Dimensi dan Indikator Kompensasi

Menurut Flippo yang dikutip Handoko (2012:56), kompensasi dibagi menjadi:

#### 1. Kompensasi Langsung (*Direct Compensation*)

Kompensasi langsung merupakan kompensasi yang diterima oleh karyawan yang mempunyai hubungan langsung dengan pekerjaan, yang biasanya diterima oleh karyawan dalam bentuk gaji, upah, insentif, bonus.

##### a) Gaji

Yaitu sejumlah uang yang diterima secara langsung setiap bulan/minggu untuk karyawan tetap sebagai imbalan atas pekerjaannya sedangkan bila terjadi naik/turunnya prestasi kerja, tidak mempengaruhi besar kecilnya gaji tetap. Besar kecilnya nilai gaji terjadi apabila terjadi kenaikan atau penurunan nilai gaji yang ditetapkan oleh perusahaan.

b) Upah

Yaitu sejumlah uang yang diterima secara langsung setiap minggu/harian untuk pegawai tidak tetap atau biasa disebut dengan *part-time* sebagai imbalan yang berkaitan dengan pekerjaan borongan atau menghadapi even-even tertentu.

c) Insentif

Yaitu sejumlah uang yang diterima secara langsung setiap bulan/minggu untuk karyawan tetap atau part-time sebagai imbalan kasus perkasus yang dikerjakan berdasarkan keterampilan kinerjanya. Atau tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar.

d) Bonus

Yaitu sejumlah uang yang diterima secara langsung sebagai imbalan atas prestasi kerja yang tinggi untuk jangka waktu tertentu, dan jika prestasinya sedang menurun, maka bonusnya tidak akan diberikan.

2. Kompensasi tidak langsung (*Indirect Compensation*)

Kompensasi tidak langsung merupakan kompensasi yang diterima oleh karyawan yang tidak mempunyai hubungan langsung dengan pekerjaan, tetapi lebih menekankan kepada pembentukan kondisi kerja yang baik untuk menyelesaikan pekerjaannya.

a) Pembayaran untuk waktu tidak bekerja (*payment for time not worker*), dalam bentuk :

- 1) Istirahat *on-the-job*
- 2) Hari-hari sakit
- 3) Liburan dan cuti
- 4) Alasan-alasan lain kehamilan, kecelakaan, wamil, dll

b) Pembayaran terhadap bahaya (*Hazard Protection*), bentuk perlindungan terhadap bahaya pertama yang umum ini bisa berbentuk :

- 1) Asuransi Jiwa
- 2) Asuransi Kesehatan
- 3) Asuransi Kecelakaan

c) Program Pelayanan Karyawan (*Employee service*)

- 1) Program rekreasi
- 2) Cafeteria
- 3) Beasiswa pendidikan
- 4) Fasilitas pembelian
- 5) Aneka ragam pelayanan lain, seperti pemberian pakaian seragam, transportasi.

d) Pembayaran yang dituntut oleh hukum (*legally required payment*) masyarakat, melalui pemerintahannya telah memutuskan bahwa sejumlah tertentu dari pengeluaran

perusahaan akan ditujukan melindungi karyawan terhadap bahaya-bahaya hidup yang utama.

Depo Pelita Sokaraja memberikan beberapa macam kompensasi untuk seluruh karyawannya. Kompensasi yang paling utama di Depo Pelita Sokaraja adalah gaji karyawan yang di berikan setiap satu bulan sekali, dengan keadaan sistem penggajian yang sudah cukup tertib. Selain itu ada beberapa kompensasi lainnya seperti insentif atau biasa disebut uang lembur yang didapatkan karyawan Depo Pelita Sokaraja saat mendapatkan pekerjaan tambahan, fasilitas dari Depo Pelita Sokaraja untuk memberikan rasa aman dan nyaman saat karyawan bekerja, dan yang terakhir adalah asuransi seperti BPJS Tenaga Kerja yang diberikan oleh Depo Pelita Sokaraja untuk karyawannya.

## **2. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

### **a. *Definisi Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Menurut Organ, Podsakoff, dan Mackenzie (2006) dalam penelitian Endah dan Nur (2018), *organizational citizenship behavior (ocb)* sebagai kesediaan karyawan untuk mengambil peran (*role*) yang melebihi peran utamanya dalam suatu organisasi, sehingga disebut perilaku peran ekstra (*extra role*). Sedangkan menurut Robbins (2007:31) dalam penelitian Mery, Bambang dan Ika (2016) *organizational citizenship behavior (ocb)* adalah perilaku pilihan yang

tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.

Berdasarkan pendapat dari para ahli maka peneliti menyimpulkan *organizational citizenship behavior (ocb)* adalah perilaku atau tindakan lebih yang dilakukan oleh karyawan terhadap perusahaannya diluar tugas pokoknya tetapi bukan untuk meningkatkan kompensasi yang akan diterima.

#### **b. Faktor-faktor *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Faktor-faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior (ocb)* cukup kompleks dan saling terkait satu sama lain. Diantara faktor-faktor tersebut yang memberikan dampak yang cukup signifikan sehingga perkembangannya perlu untuk diperhatikan yaitu:

##### **1) Budaya dan Iklim Organisasi**

Menurut Ogan (2006), terdapat bukti-bukti kuat yang mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan kondisi awal yang utama memicu terjadinya *organizational citizenship behavior (ocb)*. Iklim Organisasi dan budaya organisasi dapat menjadi penyebab kuat atas berkembangnya *organizational citizenship behavior (ocb)* dalam suatu organisasi.

Di dalam iklim organisasi yang positif, karyawan merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang disyaratkan

dalam uraian pekerjaan, dan akan selalu memberikan dukungan tujuan organisasi.

## **2) Kepribadian dan Suasana Hati**

Menurut George dan Brief dalam (Emanuel, 2011) berpendapat bahwa kemauan seseorang untuk membantu orang lain dipengaruhi oleh suasana hati. Jadi jika organisasi menghargai karyawannya dan memperlakukan mereka secara adil serta iklim kelompok kerjanya berjalan secara positif, maka karyawan cenderung akan berada dalam suasana hati yang bagus. Konsekuensinya mereka akan secara sukarela memberikan bantuan ke orang lain.

## **3) Persepsi terhadap *Perceived Organizational Support***

Menurut Shore dan Wayne dalam (Emanuel, 2011) menyatakan bahwa pekerja yang merasa didukung organisasi, akan memberikan timbal baliknya terhadap perusahaan tempat mereka bekerja.

## **4) Persepsi Kualitas Interaksi Atas Bawahan**

Miner dalam (Emanuel, 2011) mengemukakan bahwa interaksi atas bawahan yang berkualitas akan berdampak pada meningkatnya kualitas kerja, produktifitas, dan kinerja karyawan.

## 5) Masa Kerja

Greenberg dan Bravon (2000) mengemukakan bahwa karakteristik personal seperti masa kerja dan jenis kelamin terhadap *organizational citizenship behavior (ocb)*.

### c. Indikator *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Dimensi *organizational citizenship behavior (ocb)* menurut Organetal yang dikutip dalam penelitian yang dilakukan oleh Hendrawan (2018) adalah:

#### 1) *Altruism*

Merupakan perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain.

#### 2) *Civic Virtue*

Merupakan perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi dimana kecenderungan karyawan akan mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana prosedur dalam organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber dayayang dimiliki oleh organisasi.

#### 3) *Conscientiousness*

Merupakan perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi dari yang diharapkan perusahaan, dimana perilaku sukarela

ini bukan merupakan kewajiban atau tugas dari karyawan yang bersangkutan.

#### 4) *Courtesy*

Merupakan perilaku dalam menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari masalah-masalah antar karyawan, sehingga orang yang memiliki *courtesy* adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

#### 5) *Sportsmanship*

Merupakan perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan.

Ada beberapa perilaku *organizational citizenship behavior (ocb)* yang dapat terlihat di lingkungan kerja karyawan Depo Pelita Sokaraja. Salah satunya adalah rasa kepedulian untuk saling membantu menyelesaikan pekerjaan antar karyawan Depo Pelita Sokaraja. Selain itu ada rasa keterbukaan antar karyawan Depo Pelita Sokaraja untuk berbagi pengalaman, keluhan, dan saling memberikan solusi untuk menyelesaikan masalah tentang pekerjaan di Depo Pelita Sokaraja.

### 4. Pengawasan Kerja

#### a. Definisi Pengawasan Kerja

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Ernie dan Saefullah (2005:317) mengutip pernyataan dari Schermerhon yang menyatakan bahwa pengawasan merupakan proses dalam menetapkan ukuran

kinerja dalam pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan ukuran yang telah ditetapkan. Menurut pakar lain Sondang P. Siagian (2014:213) yang dikutip dari penelitian yang dilakukan oleh Hianais (2018) mengemukakan pengawasan adalah proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2006:303) menyatakan bahwa pengawasan merupakan proses pemantauan kinerja karyawan berdasarkan standar untuk mengukur kinerja, memastikan kualitas atas penilaian kinerja dan pengambilan informasi yang dapat dijadikan umpan balik pencapaian hasil yang dikomunikasikan ke para karyawan.

Berdasarkan pendapat dari para ahli maka peneliti menyimpulkan pengawasan kerja adalah sebuah proses pengamatan kegiatan operasional Depo Pelita Sokaraja untuk menetapkan ukuran atau tindakan suatu kinerja pekerjaan yang dilakukan oleh atasan guna mendapatkan hasil yang maksimal.

#### **b. Jenis-jenis Pengawasan**

Di dalam pengawasan ada beberapa jenis pengawasan yang digunakan pimpinan dalam melakukan pengawasan menurut Winardi dalam penelitian yang dilakukan oleh Pertiwi (2016) sebagai berikut:

##### **1) Pengawasan Pendahuluan (*Feed Forward Control*)**

Bentuk pengawasan kerja ini dirancang untuk mengantisipasi masalah yang menyimpang dari standar atau tujuan dan memungkinkan

korelasi dibuat sebelum tahap tertentu diselesaikan. Jadi, pendekatan ini lebih aktif dan agresif, dengan mendeteksi masalah dan mengambil tindakan yang diperlukan sebelum masalah terjadi.

## **2) Pengawasan *Concurrent Control***

Pengawasan ini dilakukan selama suatu kegiatan berlangsung. Pengawasan ini merupakan proses dimana aspek tertentu dari suatu prosedur disetujui terlebih dahulu sebelum kegiatan dilanjutkan atau menjadi semacam peralatan “*Double Check*” yang lebih menjamin ketepatan pelaksanaan suatu kegiatan.

## **3) Pengawasan Umpan Balik (*Feedback Control*)**

Mengukur hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan. Sebab-sebab penyimpangan dari rencana atau standar yang telah ditentukan, dan penemuan-penemuan diterapkan untuk kegiatan serupa di masa yang akan datang. Pengawasan bersifat historis, pengukuran dilakukan setelah kegiatan terjadi.

### **c. Dimensi dan Indikator Pengawasan**

Menurut T. Hani Handoko (2015:361), meliputi dimensi dan indikator sebagai berikut :

#### **1) Standar**

Untuk menilai penjelasan standar pekerjaan, kesesuaian standar dan kejelasan standar pekerjaan.

## 2) Supervisi

Untuk menilai pengamatan ke tempat kerja, kesesuaian pekerjaan dan meminta hasil pekerjaan.

## 3) Perbandingan

Untuk menilaipelaksanaan kegiatan penilaian, perbandingan hasil & standar dan perbandingan pekerjaan.

## 4) Perbaikan

Untuk menilai koreksi kesalahan pekerjaan, koreksi membantu pekerjaan dan manfaat koreksi bagi karyawan.

Tingkat pengawasan kerja di Depo Pelita sudah cukup baik. Dengan model memberikan beberapa pengawas di beberapa titik divisi pekerjaan agar selalu terpantau secara menyeluruh. Karyawan Depo Pelita Sokaraja memberikan kinerja yang maksimal karena cukup ketatnya proses pengawasan kerja.

## B. Hasil Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu membuktikan hubungan antara kompensasi, *organizational citizenship behavior (ocb)*, dan pengawasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berikut adalah tabel penelitian terdahulu:

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Penulis, Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Hamdiyah, dkk (2016)	Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui	Kompensasi <b>mempunyai pengaruh positif yang</b>

No	Penulis, Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
		Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan di Ada Swalayan Banyumanik Semarang	<b>signifikan</b> terhadap kinerja pegawai
2	Budiman (2017)	Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Swalayan Sidodadi Kecamatan Wates Kabupaten Kediri	Kompensasi <b>berpengaruh positif signifikan</b> terhadap kinerja karyawan.
3	Supiyanto (2015)	Pengaruh Kompensasi Kompetensi dan Komitmen Organisasi Pada Kinerja Karyawan Koperasi Tuban	Kompensasi <b>berpengaruh positif signifikan</b> terhadap kinerja karyawan
4	Afriansyah (2014)	Pengaruh Kompensasi dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia Semarang	Kompensasi <b>berpengaruh positif signifikan</b> terhadap kinerja karyawan
5	Lestari dan Ghaby (2018)	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PG Kreet Baru Malang	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> <b>berpengaruh positif signifikan</b> terhadap kinerja pegawai
6	Putri dan Utami(2017)	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> Terhadap	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> <b>berpengaruh positif signifikan</b>

No	Penulis, Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
		Kinerja Tenaga Perawat di Rumah Sakit Baptis Batu Malang	terhadap kinerja pegawai
7	Putri (2018)	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pamella Supermarket Yogyakarta	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> <b>berpengaruh positif signifikan</b> terhadap kinerja pegawai
8	Halim dan Dewi (2018)	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Bintang 3 di Surabaya	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> <b>berpengaruh positif signifikan</b> terhadap kinerja pegawai
9	Novelia dkk, (2016)	Pengaruh Komitmen dan <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> Terhadap Kinerja Karyawan Tenaga Kerja Keperawatan Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Soegiri Lamongan	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> <b>berpengaruh positif signifikan</b> terhadap kinerja pegawai
10	Febriani dan Suharnomo (2018)	Pengaruh Pengawasan, Motivasi Kerja, dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Ungaran	Pengawasan kerja <b>berpengaruh positif signifikan</b> terhadap kinerja pegawai

No	Penulis, Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
11	Hamdi (2016)	Pengaruh Pengaruh Tingkat Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Banten	Pengawasan kerja <b>berpengaruh positif signifikan</b> terhadap kinerja pegawai
12	Kesumawaty, (2013)	Pengaruh Pengawasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Staff Kantor PT. Riau Media Televisi	Parsial : Pengawasan <b>berpengaruh positif signifikan</b> terhadap kinerja karyawan.  Simultan : Pengawasan <b>berpengaruh signifikan</b> terhadap kinerja karyawan.

### C. Kerangka Pemikiran

Berikut ini adalah beberapa penelitian yang menjadi pandangan penulis dalam menganalisis variabel pada suatu obyek penelitian. Penelitian tersebut menggambarkan adanya hubungan yang saling berkaitan sehingga dapat dikatakan suatu variabel yang mempengaruhi.

#### 1. Hubungan antara variabel kompensasi ( $X_1$ ) dengan variabel kinerja karyawan (Y)

Menurut Supiyanto (2017) dengan judul penelitian “Pengaruh Kompensasi, Kompetensi dan Komitmen Organisasi Pada Kinerja Karyawan Koperasi Tuban”. Hasil studi menunjukkan bahwa kompensasi

berpengaruh positif kinerja karyawan. Menurut penelitian lainya oleh Hamdiyah, dkk (2016) dengan judul penelitian “Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan di Ada Swalayan Banyumanik Semarang”. Hasil studi juga menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif kinerja karyawan. Dan penelitian terdahulu yang terakhir adalah yang dilakukan oleh Budiman (2017) dengan judul penelitian “Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Swalayan Sidodadi Kecamatan Wates Kabupaten Kediri”, dengan hasil studi menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif kinerja karyawan.

**2. Hubungan antara variabel *organizational citizenship behavior (ocb)* ( $X_2$ ) dengan variabel kinerja karyawan (Y)**

Menurut Novelia dkk, (2016) dengan judul penelitian “Pengaruh Komitmen dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Terhadap Kinerja Karyawan Tenaga Kerja Keperawatan Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Soegiri Lamongan”. Hasil studi menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian. Menurut penelitian lainya oleh Putri (2018) dengan judul penelitian “Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Terhadap Kinerja Karyawan Pamella Supermarket Yogyakarta”. Hasil studi juga menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh positif kinerja karyawan. Dan penelitian terdahulu yang terakhir adalah yang dilakukan oleh Halim dan Dewi (2018) dengan

judul penelitian “Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Bintang 3 di Surabaya”, dengan hasil studi menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **3. Hubungan antara variabel pengawasan ( $X_3$ ) dengan variabel kinerja karyawan (Y)**

Menurut Hamdi (2016) dengan judul penelitian “Pengaruh Tingkat Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Banten”. Hasil studi menunjukkan bahwa pengawasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Menurut penelitian lain oleh Febriani dan Suharnomo (2018) dengan judul “Pengaruh Pengawasan, Motivasi Kerja, dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Ungaran”, dengan hasil studi menunjukkan bahwa pengawasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian terdahulu yang terakhir yaitu yang dilakukan oleh Kesumawati (2013) dengan judul penelitian “Pengaruh Pengawasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Staff Kantor PT. Riau Media Televisi”, dengan hasil studi menunjukkan bahwa pengawasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berikut ini adalah bagan kerangka pemikiran dan pola pikir yang mendasari seluruh kegiatan penelitian yang dilakukan di Depo Pelita Sokaraja. Berdasarkan apa yang sudah diuraikan dalam tinjauan pustaka, peneliti mempunyai kerangka logis yang dapat digunakan sebagai



#### D. Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H<sub>1</sub> : Kompensasi berpengaruh positif signifikan secara parsial terhadap kinerja.

H<sub>2</sub> : *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh positif signifikan secara parsial terhadap kinerja.

H<sub>3</sub> : Pengawasan Kerja berpengaruh positif signifikan secara parsial terhadap kinerja.

H<sub>4</sub> : Kompensasi, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, dan Pengawasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

