

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Pengawasan

a. Definisi Pengawasan

Mockler (1994:241) mengatakan bahwa Pengawasan adalah suatu tindakan yang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan. Menurut Robbins dan Mary (2010:182), “Pengawasan adalah proses mengawasi (*monitoring*), membandingkan (*comparing*) dan mengoreksi (*correcting*) kinerja.” Pengawasan adalah kegiatan manajer/pimpinan yang mengusahakan agar pekerjaan-pekerjaan terlaksana sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan (Lubis,1985). Menurut Handoko (2012:359), mendefinisikan pengawasan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pengawasan adalah suatu proses dimana semua aktifitas yang sudah terlaksana sesuai dengan apa yang sudah direncanakan. Sehingga kinerja karyawan akan semakin bagus sesuai dengan standar operasional prosedur agar karyawan tidak melakukan penyimpangan. Maka dari itu dibutuhkan pengawasan dalam perusahaan tersebut.

b. Indikator – Indikator Pengawasan

Tiga indikator menurut T Hani Handoko (2015) sebagai berikut :

1) Penetapan standar dan metode penilaian kinerja

Tahap pertama dalam pengawasan adalah penetapan standar pelaksanaan, standar mengandung arti sebagai suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai patokan untuk penilaian hasil-hasil. a. Menetapkan standar kerja, b. Jam masuk kerja dan jam pulang kerja, c. Melaksanakan tugas berdasarkan job description, d. Kebutuhan penetapan standar kerja dalam melaksanakan pengawasan e. Evaluasi.

2) Penilaian Kerja

Penetapan standar akan sia-sia bila tidak disertai sebagai cara untuk mengukur pelaksanaan kegiatan nyata. Tahap kedua ini adalah penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan secara tepat. a. Pemeriksaan hasil kerja, b. Mengukur atau membandingkan hasil kerja dengan standar kerja, c. Umpan balik d. Pengawasan sesuai standar kerja.

3) Mengoreksi Pekerjaan

Bila hasil analisis menunjukkan adanya tindakan koreksi, tindakan ini harus diambil. Tindakan koreksi dapat diambil dalam berbagai bentuk dengan diubah ataupun diperbaiki. a. Menghindari penyimpangan atau kesalahan, b. Teguran perbaikan atas kesalahan ,c. Memberikan solusi perbaikan atau tindakan atas kesalahan Langkah akhir dari sebuah pengawasan adalah melakukan koreksi terhadap pekerjaan yang telah dinilai.

c. Jenis-jenis Pengawasan

Menurut Brantas (2009;195) ada sembilan macam jenis-jenis pengawasan yaitu antara lain sebagai berikut :

1) Pengawasan pegawai (personnel control).

Pengawasan ini ditujukan untuk hal-hal yang berhubungan dengan kegiatan karyawan. Contohnya apakah karyawan bekerja sesuai dengan rencana, perintah, tata kerja, disiplin, absensi, dan sebagainya.

2) Pengawasan Keuangan (financial control).

Pengawasan tersebut ditujukan kepada hal-hal yang menyangkut keuangan, tentang pemasukan dan pengeluaran, biaya-biaya perusahaan termasuk pengawasan anggarannya.

3) Pengawasan Produksi (production control).

Pengawasan ini ditujukan untuk mengetahui kualitas dan kuantitas produksi yang dihasilkan, apakah sesuai dengan standar atau rencananya.

4) Pengawasan Waktu (time control).

Pengawasan ini ditujukan kepada penggunaan waktu, artinya apakah waktu untuk mengerjakan suatu pekerjaan sesuai atau tidak dengan rencana.

d. Teknik-teknik Pengawasan

Menurut Situmorang dan Juhir (1994;2) mengklasifikasikan teknik-teknik pengawasan berdasarkan berbagai hal yaitu:

1) Pengawasan langsung, pengawasan tidak langsung dan pengawasan melekat;

Pengawasan langsung adalah pengawasan yang dilakukan dengan cara mendatangi dan melakukan pemeriksaan ditempat (*on the spot*) terhadap objek yang diawasi. Selain itu, pengawasan tidak langsung adalah pengawasan yang dilakukan tanpa mendatangi tempat pelaksanaan atau objek yang diawasi. Kemudian pengawasan melekat adalah kegiatan yang bersifat sebagai pengendalian yang terus menerus, dilakukan oleh atasan dan bawahan secara represif dan preventif agar berjalan sesuai dengan rencana

2) Pengawasan preventif dan pengawasan represif

Pengawasan preventif adalah pengawasan yang dilakukan pada kegiatan sebelum kegiatan itu dilaksanakan, sehingga dapat mencegah terjadinya kegiatan yang menyimpang. Sedangkan pengawasan represif adalah suatu pengawasan yang dilakukan terhadap suatu kegiatan setelah kegiatan tersebut sudah dilaksanakan atau dilakukan.

3) Pengawasan intern dan pengawasan ekstern

Pengawasan intern adalah pengawasan yang dilakukan oleh orang atau badan yang ada di lingkungan unit organisasi yang bersangkutan . Sedangkan pengawasan ekstern adalah pemeriksaan yang dilakukan oleh unit pengawasan yang berada di luar unit organisasi yang diawasi.

4) Pengawasan Teknis (*technical control*).

Pengawasan ini ditujukan kepada hal-hal yang bersifat fisik, yang berhubungan dengan tindakan dan teknis pelaksanaan.

5) Pengawasan Kebijakan (*policy control*).

Pengawasan ini ditujukan untuk mengetahui dan menilai, apakah kebijakan-kebijaksanaan organisasi telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah digariskan.

6) Pengawasan Penjualan (*sales control*)

Pengawasan ini ditujukan untuk mengetahui, apakah produksi atau jasa yang dihasilkan terjual sesuai dengan target yang ditetapkan.

7) Pengawasan Inventaris (*inventory control*).

Pengawasan ini ditujukan untuk mengetahui, apakah inventaris perusahaan masih ada semuanya atau ada yang hilang.

8) Pengawasan Pemeliharaan (*maintenance control*).

Pengawasan ini ditujukan untuk mengetahui, apakah semua inventaris perusahaan atau kantor dipelihara dengan baik atau tidak, dan jika ada yang rusak apa kerusakannya, apa masih bisa diperbaiki atau tidak

e. Faktor -Faktor Pengawasan

Menurut Mulyadi (2007), factor-faktor yang mempengaruhi adalah :

- 1) Perubahan yang selalu terjadi baik dari luar maupun dari dalam organisasi

- 2) Kompleksitas organisasi memerlukan pengawasan formal karena adanya desentralisasi kekuasaan.
- 3) Kesalahan/penyimpangan yang dilakukan anggota organisasi memerlukan pengawasan.

2. Komitmen Organisasi

a. Definisi Komitmen Organisasi

Komitmen Organisasi (Luthans, 2006) mendefinisikan komitmen organisasi adalah suatu sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan kepada organisasi untuk suatu proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengungkapkan bahwa perhatian mereka terhadap organisasi dan keberhasilan organisasi untuk kemajuan yang berkelanjutan. Mathis dan Jackson (2000) memberikan definisi Komitmen organisasional adalah karyawan percaya untuk menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi.

Mowday, Steers dan Porter dalam Sopiah (2003) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai keterlibatan seseorang terhadap suatu organisasi. Newstrom dalam Sopiah (2003) melanjutkan bahwa secara konseptual, komitmen organisasional ditandai oleh tiga hal: (1) Adanya rasa percaya yang kuat dan penerimaan seseorang terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi (2) Adanya keinginan seseorang untuk melakukan usaha secara sungguh-sungguh demi organisasi, (3) Adanya hasrat yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam suatu organisasi.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah sikap yang tertanam pada diri seseorang untuk berpegang teguh pada organisasi atau pekerjaan tersebut. Sehingga seseorang yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan mengenal dan terikat pada organisasi tersebut.

b. Indikator Komitmen Organisasi

Allen and Meyer (1993) menyatakan bahwa terdapat 3 macam indikator komitmen organisasional yaitu:

- 1) Komitmen Afektif, yaitu perasaan emosional untuk organisasi dan perasaan cinta dalam organisasi.
- 2) Komitmen Berkelanjutan, yaitu nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.
- 3) Komitmen Normatif, adalah kewajiban untuk bertahan pada perasaan wajib dan tanggung jawab pada organisasi yang mempekerjakannya.

3. Kepuasan Kerja

a. Definisi Kepuasan Kerja

Robbins and Judge (2011) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi, akan memiliki perasaan positif terhadap pekerjaan. Sebaliknya seseorang yang memiliki kepuasan kerja yang rendah akan memiliki kepuasan kerja yang rendah akan memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaan.

Wexley dan Yukl (2005:112), menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang dalam diri seseorang yang berhubungan dengan kondisi pekerjaan yang dirasakannya. Dan sesuai atau tidak sesuai dengan pekerjaan tersebut.

Menurut Lawler dalam Robbins (2006), ukuran kepuasan sangat didasarkan atas kenyataan yang dihadapi dan diterima sebagai kompensasi usaha dan tenaga yang diberikan. Kepuasan kerja tergantung kesesuaian atau keseimbangan (*equity*) antara yang diharapkan dengan kenyataan. Indikasi kepuasan kerja biasanya dikaitkan dengan tingkat absensi, tingkat perputaran tenaga kerja, disiplin kerja, loyalitas dan konflik di lingkungan kerja. Hal-hal tersebut mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan efektivitas organisasi.

Dari definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan senang dan tidak senang terhadap pekerjaan tersebut. Apakah sesuai dengan pekerjaan itu sendiri atau tidak. Seseorang akan merasa senang dengan pekerjaannya apabila sesuai dengan imbalan yang diberikan. Sehingga seseorang akan merasa senang dalam bekerja di perusahaan tersebut.

b. Indikator-indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan menurut Brayfield dan Rothe dalam Vemmylia, (2009) adalah :

- 1) Merasa tertarik pada pekerjaannya

- 2) Merasa nyaman bekerja
- 3) Memiliki antusiasme tinggi
- 4) Memiliki peluang untuk maju

c. Teori Kepuasan Kerja

Sharma dan Chandra (2004) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat diterangkan oleh teori *need fulfilment* , *teori equity*, *teori discrepancy* , teori motivasi *two factor*, dan teori *social reference group*. Kelima macam teori tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1) Teori *need fulfilment*

Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja diukur melalui penghargaan yang diterima pegawai atau tingkat kebutuhan yang terpuaskan. Pegawai akan puas jika mereka mendapatkan sesuatu yang dibutuhkannya. Semakin besar kebutuhan pegawai yang terpenuhi semakin puas pegawai tersebut atau sebaliknya. Ada hubungan langsung yang positif antara kepuasan kerja dan kepuasan actual terhadap kebutuhan yang diharapkan.

2) Teori *equity*

Intinya teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas ketika mereka merasa ada keadilan (*equity*), perasaan *equity* dan *inequity* diperoleh dengan membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, di kantor maupun di tempat lain. Teori ini mengidentifikasi *equity* dalam tiga bagian yakni :

- a) Input adalah sesuatu yang berharga dirasakan oleh pegawai sebagai masukan untuk menunjang pekerjaannya seperti pendidikan, pelatihan, alat kerja, dan lain- lain.

- b) *Outcomes*, adalah segala sesuatu yang berharga dirasakan pegawai sebagai dari hasil kerjanya. seperti gaji status, pengakuan atas prestasi dan lain-lain
- c) *Comparisons person*, adalah perbandingan antara *input* dan *outcomes* yang diperolehnya. Menurut teori ini puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari perbandingan input-output pegawai lain (*comparisons person*). Jika perbandingan tersebut adil maka pegawai puas demikian sebaliknya.

3) Teori *discrepancy*

Teori ini menyatakan untuk mengukur kepuasan kerja seseorang dilakukan untuk menghitung selisih antara apa yang diharapkan dari pekerjaan dengan kenyataan yang dirasakan. Kepuasan kerja tergantung pada *discrepancy* antara *expectation*, *need*, atau *values* dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Sikap pegawai terhadap pekerjaannya tergantung ketidaksesuaian yang dirasakan .

4) Teori motivasi *two factor*

Menurut teori ini terdapat 2 faktor pengukuran kepuasan dan ketidakpuasan pegawai yakni :

- a) Faktor maintenance atau dissatisfaction factors, adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah meliputi gaji , kualitas supervisi, kebijakan organisasi, kualitas hubungan interpersonal antara rekan kerja, dengan atasan dan bawahan , keamanan bekerja , status dan kondisi kerja.

b) Faktor motivator atau *satisfaction factors* menyangkut kebutuhan psikologis pegawai. Faktor ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi pegawai. Yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan seperti prestasi , pengakuan , pekerjaan itu sendiri.

5) *Teori Social reference-group*

Teori ini hampir menyerupai teori *need fulfilment* , namun perbedaannya adalah bahwa dalam teori ini , harapan, keinginan , serta kepentingan adalah milik individu dalam kelompok dan bukan sebagai individu yang independen. Menurut teori ini , jika pekerjaan sesuai dengan kepentingan, harapan dan tuntutan individu dalam kelompok , maka seseorang akan merasa puas terhadap pekerjaannya, dan sebaliknya. Pada kenyataannya individu tidak selamanya mengikuti apa yang diputuskan kelompok , ada kalanya bersikap independen.

d. Faktor Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2006) dalam Meithiana Indrasari, (2017) faktor kepuasan kerja adalah :

- 1) *Mentally Challenging Work*. Faktor yang menggambarkan kebebasan dan peluang untuk pekerjaannya.
- 2) *Equitable Reward*. karyawan menginginkan kebijakan kebijakan organisasi dari sistem pembayaran yang adil dan sesuai yang diharapkan.

- 3) *Supportive Working Conditions*. Karyawan akan merasa nyaman dengan lingkungannya.
- 4) *Supportive Colleagues*. Karyawan tidak hanya bekerja untuk uang atau penghargaan fisik semata.

4. Kinerja Karyawan

a. Definisi Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2006), “Kinerja adalah pencapaian optimal dengan potensi yang dimiliki oleh karyawan merupakan hal yang menjadi perhatian para pemimpin organisasi”. Menurut Sinambela (2016:480) “kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan suatu keahlian tertentu. Kinerja karyawan (*job performance*) menunjukkan sejauh mana seseorang melaksanakan tanggung jawab dan tugas kerjanya (Singh et al., 1996). Bernardin dan Russel (Tika, 2005), mendefinisikan kinerja adalah pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dengan fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan untuk kurun waktu tertentu.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah proses hasil kerja yang dihasilkan seseorang dalam melaksanakan tugasnya dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan perusahaan. Semakin baik kinerja karyawan, maka semakin baik pula tingkat kemajuan perusahaan.

b. Faktor yang mempengaruhi kinerja

Faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja adalah kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan hubungan mereka dengan

organisasi (Mathis & Jackson, 2000). Gibson (1997) dan Robbins (2003) menyebutkan ada beberapa variabel yang mempengaruhi perilaku individu terkait hal-hal yang dikerjakan pegawai bersangkutan.

Ketiga variabel tersebut dikelompokkan dalam variabel individu, psikologis dan keorganisasian yang merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja. Variabel individu meliputi: kemampuan, keterampilan kepuasan, latar belakang, karakteristik/demografis: usia, jenis kelamin, status perkawinan, masa kerja dan pendidikan. Variabel psikologi meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Variabel organisasi meliputi kepemimpinan, imbalan, kondisi kerja, dan supervisi. Berdasarkan uraian di atas diketahui bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di antaranya adalah faktor jenis kelamin yang masuk dalam perangkat variabel individu.

c. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2006) dalam Muhammad dkk, (2017) untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa dimensi kinerja antara lain :

1) *Quality* (Kualitas)

Merupakan penyelesaian suatu kegiatan dimana proses mendekati sempurna

2) *Quantity* (Kuantitas)

Yaitu produksi yang dihasilkan dan dapat ditunjukkan dalam satuan jumlah unit mata uang dan jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

3) *Punctuality* (Ketepatan waktu)

Merupakan kegiatan yang dapat diselesaikan dengan memaksimalkan waktu yang tersedia

4) *Work Effectiveness* (efektivitas kerja)

Adalah hasil sumber daya manusia yang dapat dimaksimalkan untuk memperoleh keuntungan yang tinggi dan mengurangi kerugian.

5) Kemandirian

Adalah tingkat seorang karyawan yang akan menjalankan tugas pekerjaannya

6) Komitmen Kerja

Adalah tingkat dimana karyawan mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaannya

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Uraian berisi hasil penelitian terdahulu adalah sebagai berikut :

No	Penulis dan Tahun	Variabel yang digunakan	Hasil
1	Waterkamp Dkk (2017) Jurnal Emba Vol.5 No.2 September 2017, IISSN 2303-11748,	Independen : Pengaruh profesionalisme, komitmen organisasi dan kepuasan kerja Dependen : terhadap kinerja karyawan	1. Komitmen Organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Kepuasan Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan
2	Purwaningrum dan Sudirjo (2016) Jurnal Ilmiah Untag	Independen : Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi,	1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel komitmen organisasi terhadap

No	Penulis dan Tahun	Variabel yang digunakan	Hasil
	Semarang ISSN : 2302-2752, Vol. 5 No. 1, 2016	komitmen organisasi dan kepuasan kerja Dependen : terhadap kinerja karyawan	kinerja karyawan. 2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
3	Nirushan (2017). Journ SSRN. ISSN: 3001598. DOI: 10.2139.	Independen: Komitmen Organisasi (Organizational Commitment) Dependent: Kinerja Karyawan (Employee Performance)	1. Komitmen organisasi Berpengaruh signifikan Terhadap kinerja karyawan
4	Rembet, dkk (2020). International Journal of Advances in Scientific Research and Engineering (IJASRE). Vol. 6 Issue 9. E-ISSN: 2454-8006.	Independen: Komitmen Organisasi (Organizational Commitment) dan Keterlibatan Karyawan (Employee Engagement) Dependent: Kinerja Karyawan (Employee Performance) Mediasi: Perilaku Organisasi Kewarganegaraan (Organizational Citizenship Behavior)	1. Komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
5	Latief, dkk (2019). Jurnal EIS. Vol. 4 No. 1. E-ISSN: 2540-8100. P-ISSN: 2502-1397. DOI: 10.32505.	Independen: Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Dependen : pada kinerja karyawan	1. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
6	Novitasari dan Fidiastuti (2018),	Independen : Pengaruh kepemimpinan	1. kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap

No	Penulis dan Tahun	Variabel yang digunakan	Hasil
	Jurnal Riset Manajemen Vol. 5, No. 1, Januari 2018, 17 – 31	transformasional, komitmen organisasi dan kepuasan kerja Dependen : terhadap kinerja karyawan	kinerja karyawan 2. komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
7	Agustina, dkk (2019) Jurnal At-Tadbir: Jurnal Ilmiah Manajemen. Vol. 3 No. 1. P-ISSN: 1979-1127. E-ISSN: 2502-7433. DOI: 10.31602.	Independen : Karakteristik Individu Komunikasi Efektif, dan Kepuasan Kerja Dependen : Terhadap Kinerja Karyawan	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
8	Widodo (2019). Jurnal Manajemen Tools. Vol. 11 No. 1. ISSN: 2088-3145.	Variabel Independen: Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Variabel Dependen: Kinerja Pegawai	Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
9	Hendra, dkk (2020). Jurnal Terapan Informatika Nusantara. Vol. 1 No. 4. ISSN: 2722-7987.	Independen: Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Dependen : terhadap kinerja karyawan	1. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
10	Fathoni (2016). Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen. Vol. 1 No. 02. ISSN: 2502-3780.	Independen : Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Dependen : terhadap kinerja karyawan	1. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
11	Zahara & Hidayat (2017). Journal of Applied Managerial Accounting. Vol. 1 No. 2. ISSN: 2548-9917.	Independen: Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja Dependen : terhadap kinerja karyawan	1. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
12	Sundusiah, dkk (2019). Jurnal Bisnis dan Pembangunan. Vol. 8 No. 1. E-ISSN: 2541-187X.	Independen : Kepuasan Kerja dan Motivasi Dependen : terhadap	1. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

No	Penulis dan Tahun	Variabel yang digunakan	Hasil
		kinerja karyawan	
13	Isvandiar dan Purwanto (2017) JIBEKA VOLUME 11 NOMOR 1 FEBRUARI 2017 : 38 – 43	Independen : Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Dan Kepuasan Kerja Dependent : Kinerja Karyawan	1. Kepuasan kerja memiliki pengaruh parsial terhadap kinerja pegawai
14	Iqbal (2017), Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi, Volume 9, Nomor 02, September 2017, ISSN 2085-1162	Independen : Pengaruh budaya kerja dan pengawasan Dependen : terhadap kinerja karyawan	1. Pengawasan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.
15	Sinaga dan Br. Sinulingga (2018), Journal of Management Science (JMAS) Volume 1 No 4.October 2018, pp 87-92, -ISSN: 2684- 9747	Independen : Pengaruh motivasi, pengawasan , dan budaya kerja Dependen : terhadap kinerja karyawan	1. Pengawasan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
16	Hudiyani, Dkk (2019), Magenta, Vol. 7, No. 2, Maret 2019, Hal. 81-90	Independen : Pengaruh Pengawasan Dependen : terhadap kinerja karyawan	1. Pengawasan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
17	Suhariyanto dan Putro (2018), Jurnal Penelitian Manajemen Terapan (Penataran) Vol. 3 No. 1 (2018)	Independen : Analisis Pengawasan dan Disiplin Kerja Dependen : terhadap Kinerja Karyawan	1. Pengawasan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
18	Dharma Edy dan Sherly (2019) JURNAL ILMIAH SOCIO SECRETUM. Volume 9 Nomor 2 Tahun 2019, (November) ; 282-295	Independen : Pengaruh Pengawasan Dependent : Kinerja Karyawan	1. Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
19	Astuti Yuli (2016) JOM FISIP Vol. 3 No. 2	Independen : Pengaruh Pengawasan dan	1. Pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja

No	Penulis dan Tahun	Variabel yang digunakan	Hasil
	– Oktober 2016	Loyalitas Dependent : Kinerja Karyawan	karyawan
20	Tambunan Julita Fransiska (2017) JOM Fekon, Vol. 4 No. 1 (Februari) 2017	Independen : Pengaruh Pengawasan , Disiplin Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dependent : Kinerja Karyawan	1. Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
21	Yudha Redi Indra (2018) Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Volume 9, Nomor 2, Mei 2018 ISSN 2086-5031 E-ISSN 2615-3300 DOI 10.31317	Independen : Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Dependent : Kinerja Karyawan	1. Kepuasan kerja berpengaruh simultan terhadap kinerja karyawan
22	Herdino dan Andri (2017), Jom Fisip Volume 4 No.2 Oktober 2017	Independen : Pengaruh Pengawasan Dependen : terhadap kinerja karyawan	1. Pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
23	Toding A.Y (2016), eJournal Administrasi Bisnis, 2016, 4 (2): 386-399 ISSN 2355-5408 , ejournal.adbisnis.fisip-unmul.ac.id	Independen : Pengaruh Pengawasan Dependen : terhadap kinerja karyawan	1. Pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
24	Rudy Irwan Syamsir (2016), Journal of Technopreneurship on Economics and Business Review, 2019, Vol. 1 No.1	Independen : Pengaruh Person Job Fit, Komitmen Organisasi dan Pengawasan Dependen : terhadap kinerja karyawan	1. Komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai 2. Pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai
25	Efni, Dkk (2017),	Independen : Pengaruh beban kerja,	1. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan

No	Penulis dan Tahun	Variabel yang digunakan	Hasil
	PROCURATIO Vol.5, No.2, Juni 2017 e-ISSN 2580-3743	komitmen organisasional dan Pengawasan Dependent : terhadap kinerja pegawai	terhadap kinerja pegawai 2. Pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai

C. Hubungan Antar Variabel

1. Pengaruh Pengawasan terhadap kinerja karyawan

Teori menurut Yuniarsih dan Suwatno (2016), dalam proses pengawasan sumber daya manusia adalah mengukur capaian kinerja personil pengawasan. Pengawasan bersifat membantu agar sasaran yang ditetapkan organisasi dapat tercapai, dan secara dini menghindari terjadinya penyimpangan. Semakin tinggi pengawasan yang ada di perusahaan tersebut, maka akan semakin tinggi kinerja karyawannya.

Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian yang mengalami hasil yang berbeda yang mengungkapkan bahwa Pengawasan **berpengaruh signifikan** terhadap kinerja karyawan yaitu Hudiyani, dkk (2019), Astuti Yuli (2016), Herdino dan Andri (2017), Tuding A.Y (2016) , Rudy Irwan Samsir (2016), Efni, dkk (2017). Namun ada penelitian yang menyatakan bahwa **tidak berpengaruh signifikan** terhadap kinerja karyawan Suharyanti dan Putro (2018).

2. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

Teori *Goal-setting theory* menegaskan bahwa banyak tindakan manusia yang diarahkan pada tujuan sadar individu adalah pengatur yang paling langsung berdasarkan tindakan manusia. Tujuan dinyatakan lebih

dekat ke titik tindakan daripada kebutuhan , nilai dan sikap umum. Menurut Locke dan Henne (1986) Pada umumnya, semakin sulit tujuan maka kinerja akan semakin baik. Karyawan yang memiliki komitmen kerja tinggi pada organisasi, akan melakukan apapun untuk memajukan perusahaan karena yakin dan percaya pada organisasi dimana karyawan tersebut bekerja. Ketika karyawan telah memiliki komitmen kerja yang tinggi terhadap perusahaan, maka karyawan tersebut dengan sepenuh hati rela melakukan tindakan yang bertujuan memajukan perusahaan.

Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian terdahulu yang mengalami hasil yang berbeda yang mengungkapkan bahwa komitmen organisasi **berpengaruh signifikan** terhadap kinerja karyawan yaitu Nirushan (2017), Latief, dkk (2019), Hendra , dkk (2020), Efni, dkk (2017). Namun ada penelitian yang menyatakan bahwa **tidak berpengaruh signifikan** terhadap kinerja karyawan Waterkamp, dkk (2017), Rembet , dkk (2020), Rudy Irwan Samsir (2016).

3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap kinerja karyawan

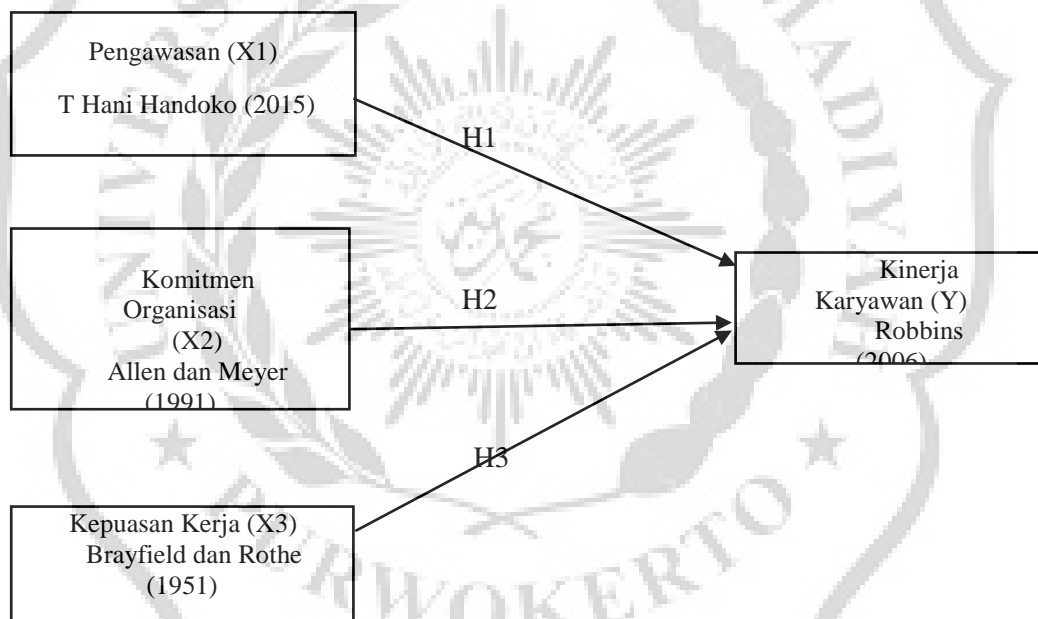
Teori menurut Bangun (2012), ketika karyawan menilai suatu pekerjaan menyenangkan untuk dikerjakan, mereka mengatakan bahwa pekerjaan itu memberikan kepuasan kerja. Keadaan ini dapat dilihat dari hasil pekerjaannya, kepuasan kerja akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Semakin besar kebutuhan karyawan yang terpenuhi semakin puas pegawai tersebut atau sebaliknya.

Pernyataan tersebut di dukung oleh penelitian terdahulu yang mengalami hasil yang berbeda yang mengungkapkan bahwa kepuasan

kerja **berpengaruh signifikan** terhadap kinerja karyawan Waterkamp, dkk (2017), Latief , dkk (2019), Agustina, dkk (2019), Hendra , dkk (2020), Zahara dan Hidayat (2017), Sundusiah , dkk (2019). Namun ada penelitian yang menyatakan bahwa **tidak berpengaruh signifikan** Widodo(2019).

D. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan uraian diatas kerangka pemikiran adalah sebagai berikut :



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

E. Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah diatas, dapat dilakukan hipotesis sebagai berikut :

- H1 : Pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H2 : Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H3 : Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

