

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 KAJIAN PUSTAKA**

Dalam penelitian ini penulis berusaha memaparkan konsep tentang apa yang penulis teliti agar dapat memudahkan dan menguraikan secara lebih rinci tentang variable - variable yang di teliti oleh penulis. Dan memudahkan para pembaca memahami apa yang penulis teliti.

##### **2.1.1 Pengawasan**

###### **2.1.1.1 Pengertian Pengawasan**

Pengawasan merupakan sebagai salah satu fungsi manajemen dalam pencapaian tujuan, memegang peranan yang sangat penting karena dengan adanya pengawasan kemungkinan terjadinya penyimpangan dapat dicegah, sehingga usaha untuk mengadakan perbaikan atau koreksi dapat segera dilakukan. Menurut Terry yang di kutip Winardi (2011:395) menyatakan bahwa Pengawasan sebagai mendeterminasi apa yang telah dilaksanakan, maksudnya mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perlu, menerapkan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

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

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

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

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

### 2.1.1.2 Prinsip-Prinsip Pengawasan

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

Menurut Koontz dan Cyril O'Donnel yang dikutip oleh Sukarna (2011:112).

Menetapkan atas prinsip-prinsip pengawasan sebagai berikut :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

9. Prinsip Standar (*Principle of standar*)

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

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

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

11. Prinsip Kekecualian (*The exception Principle*)

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

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

Pengawasan harus luwes untuk menghindari kegagalan pelaksanaan rencana.

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

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

14. Prinsip Tindakan (*Principle of action*)

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

### **2.1.1.3 Jenis Jenis Pengawasan**

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

1 Pengawasan Pendahuluan (*Preliminary Control*)

Prosedur-prosedur pengawasan pendahuluan mencakup semua upaya manajerial guna memperbesar kemungkinan bahwa hasil-hasil aktual akan

berdekatan hasilnya dibandingkan dengan hasil-hasil yang direncanakan. Merumuskan kebijakan-kebijakan termasuk dalam fungsi perencanaan sedangkan tindakan implementasi kebijakan merupakan bagian dari fungsi pengawasan.

Pengawasan Pendahuluan Meliputi :

- a. Pengawasan Pendahuluan Sumber Daya Manusia.
- b. Pengawasan Pendahuluan Bahan-bahan.
- c. Pengawasan Pendahuluan Modal.
- d. Pengawasan Pendahuluan Sumber-sumber daya finansial.

## 2 Pengawasan pada saat kerja berlangsung (*Cocurrent Control*)

*Concurrent Control* terutama terdiri dari tindakan-tindakan para *supervisor* yang mengarahkan pekerjaan pada bawahan mereka. *Direction Control* berhubungan dengan tindakan-tindakan para manajer sewaktu mereka berupaya untuk :

- a. Mengajarkan para bawahan mereka bahwa bagaimana cara penerapan metode-metode serta prosedur-prosedur yang tepat.
- b. Mengawasi pekerjaan mereka agar pekerjaan dilaksanakan sebagaimana mestinya. Proses memberikan pengarahan bukan saja meliputi cara dengan apa petunjuk-petunjuk dikomunikasikan tetapi ia meliputi juga sikap orang-orang yang memberikan penyerahan.

## 3 Pengawasan Feed back (*Feed back Control*)

Sifat khas dari metode-metode pengawasan *feed back* (umpan balik) adalah bahwa dipusatkan perhatian pada hasil-hasil historikal, sebagai landasan untuk

mengoreksi tindakan-tindakan masa mendatang. Adapun sejumlah metode Pengawasan *feed back* yang banyak dilakukan oleh dunia bisnis yaitu :

- a. Analisis Laporan Keuangan
- b. Analisis Biaya Standar
- c. Pengawasan Kualitas
- d. Evaluasi Hasil Pekerjaan Pekerja

#### **2.1.1.4 Indikator Pengawasan**

Menurut Handoko (2009 : 90) indikator - indikator dari pengawasan adalah sebagai berikut :

1. Penetapan standar pelaksanaan atau perencanaan

Dalam pengawasan adalah menetapkan standar pelaksanaan, standar mengandung arti sebagai suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai patokan untuk penilaian hasil – hasil.

2. Pengukuran kerja

Pelaksanaan kegiatan penetapan standar akan sia - sia bila tidak disertai berbagai cara untuk mengukur pelaksanaan kegiatan nyata. Ada beberapa cara untuk melakukan pengukuran kerja adalah : Pengamatan, Laporan - laporan hasil lisan atau tertulis, Metode - metode otomatis, Pengujian atau dengan pengambilan sample.

3. Penilaian kinerja

Penilaian kinerja tentunya tak lepas dari motivasi karyawan sebagai penunjang kepuasan dalam melaksanakan tugas sehingga mampu menciptakan kinerja yang baik sehingga menguntungkan bagi perusahaan.

#### 4. Tindakan koreksi

Pengembalian tindakan koreksi yang diperlukan bila pelaksanaan menyimpang dari standar yang dilakukan oleh pengawasan.

### **2.1.2 Iklim Organisasi**

#### **2.1.2.1 Pengertian Iklim Organisasi**

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

Iklim organisasi merupakan faktor penting yang menentukan kehidupan suatu organisasi. Seperti yang dikemukakan oleh Gibson, et al (2006) dalam ramli et al (2013:101) bahwa iklim organisasi adalah sifat lingkungan kerja atau lingkungan psikologis dalam organisasi yang dirasakan oleh para pekerja atau anggota organisasi dan dianggap dapat mempengaruhi sikap dan perilaku pekerja terhadap pekerjaannya.

Menurut Lita (2017:58) iklim organisasi adalah serangkaian deskripsi dari karakteristik organisasi yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing masing anggota dalam memandang organisasi.

Menurut Suranto & Lestari (2014) dalam nenah (2017:263) Iklim organisasi adalah segalanya tersedia bagi karyawan dan mempengaruhi cara karyawan melaksanakan tugas yang diberikan. Iklim organisasi dapat mempengaruhi karyawan dalam memproduksi barang atau jasa. Oleh karena itu, iklim organisasi

diperlukan untuk tempat kerja yang baik dan sehat untuk memungkinkan karyawan merasa lebih nyaman dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepada mereka.

Iklm organisasi (*organizational climate*) menurut James and Jones (Davidson,2000:21) dalam jurnal raeny (2011:225) adalah *Set of characteristics that describe an organization and that distinguish the organization from other organizations and influence the behavior of people in the organization.*

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

### **2.1.2.2 Dimensi dan Indikator Iklim Organisasi**

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

#### **5. Tanggung Jawab**

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

#### **6. Identitas Individu dalam Organisasi**

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

#### 7. Kehangatan antar pegawai

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

#### 8. Dukungan

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

#### 9. Konflik

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

### **2.1.2.3 Pendekatan Pendekatan Iklim Organisasi**

James dan Jones dalam Toulson dan Smith (1994:455) membagi iklim organisasi dalam tiga pendekatan, yaitu:

#### a. *Multiple measurement – organizational approach*

Pendekatan ini memandang bahwa iklim organisasi adalah serangkaian karakteristik deskriptif dari organisasi yang mempunyai tiga sifat, yaitu: relatif tetap selama periode tertentu, berbeda antara organisasi satu dengan organisasi lainnya, serta mempengaruhi perilaku orang yang berada dalam organisasi tersebut. Faktor-faktor utama yang mempengaruhi adalah ukuran, struktur, kompleksitas sistem, gaya kepemimpinan, dan arah tujuan organisasi.

#### b. *Perseptual measurement – organizational attribute approach*

Pendekatan ini juga memandang iklim organisasi sebagai atribut organisasi, tetapi pendekatan ini lebih menekankan penggunaan pengukuran persepsi daripada pengukuran secara obyektif seperti ukuran dan struktur organisasi.

*c. Perseptual measurement – individual approach*

Pendekatan ini memandang iklim sebagai serangkaian ringkasan atau persepsi global yang mencerminkan sebuah interaksi antara kejadian yang nyata dalam organisasi dan persepsi terhadap kejadian tersebut. Pendekatan ini menekankan pada atribut organisasi yang nyata ke sebuah ringkasan dari persepsi individu. Dengan pendekatan ini, variabel intervensi yang disebabkan oleh kejadian-kejadian baik yang dialami oleh individu maupun organisasi dapat mempengaruhi perilaku individu-individu tersebut.

#### **2.1.2.4 Factor factor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi**

Dalam Wirawan (2007) menurut Higgins (1994:477-478) ada empat prinsip faktor-faktor yang mempengaruhi iklim, yaitu :

a. Manajer/pimpinan

Pada dasarnya setiap tindakan yang diambil oleh pimpinan atau manajer mempengaruhi iklim dalam beberapa hal, seperti aturan-aturan, kebijakan-kebijakan, dan prosedur-prosedur organisasi terutama masalah-masalah yang berhubungan dengan masalah personalia, distribusi imbalan, gaya komunikasi, cara-cara yang digunakan untuk memotivasi, teknik-teknik dan tindakan pendisiplinan, interaksi antara manajemen dan kelompok, interaksi antar kelompok, perhatian pada permasalahan yang dimiliki pegawai dari waktu ke waktu, serta kebutuhan akan kepuasan dan kesejahteraan pegawai.

b. Tingkah laku pegawai

Tingkah laku pegawai mempengaruhi iklim melalui kepribadian mereka, terutama kebutuhan mereka dan tindakan-tindakan yang mereka lakukan untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Komunikasi pegawai memainkan bagian penting dalam membentuk iklim. Cara seseorang berkomunikasi menentukan tingkat sukses atau gagalnya hubungan antar manusia. Berdasarkan gaya normal seseorang dalam hidup atau mengatur sesuatu, dapat menambahnya menjadi iklim yang positif atau dapat juga menguranginya menjadi negatif.

c. Tingkah laku kelompok kerja

Terdapat kebutuhan tertentu pada kebanyakan orang dalam hal hubungan persahabatan, suatu kebutuhan yang seringkali dipuaskan oleh kelompok dalam organisasi. Kelompok-kelompok berkembang dalam organisasi dengan dua cara, yaitu secara formal, utamanya pada kelompok kerja; dan informal, sebagai kelompok persahabatan atau kesamaan minat.

d. Faktor eksternal organisasi

Sejumlah faktor eksternal organisasi mempengaruhi iklim pada organisasi tersebut. Keadaan ekonomi adalah faktor utama yang mempengaruhi iklim. Contohnya dalam perekonomian dengan inflasi yang tinggi, organisasi berada dalam tekanan untuk memberikan peningkatan keuntungan sekurang-kurangnya sama dengan tingkat inflasi. Seandainya pemerintah telah menetapkan aturan tentang pemberian upah dan harga yang dapat membatasi peningkatan keuntungan, pegawai mungkin menjadi tidak senang dan bisa

keluar untuk mendapatkan pekerjaan pada perusahaan lain. Di lain pihak, ledakan ekonomi dapat mendorong penjualan dan memungkinkan setiap orang mendapatkan pekerjaan dan peningkatan keuntungan yang besar, sehingga hasilnya iklim menjadi lebih positif.

### **2.1.3 Kinerja**

#### **2.1.3.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja merupakan suatu hasil kerja konkret yang dapat diamati dan dapat diukur (Veithzal & Ella, 2009), yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap pegawai atau individu. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk menuju tercapainya tujuan individu. Oleh karena itu kinerja merupakan sasaran penentu dalam mencapai tujuan individu.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013:67) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Wirawan (2008:5) dalam Erlis et al (2015:652) mendefinisikan kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi fungsi atau indikator indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Kinerja menurut Bernadin dan Russel (1998:239) dalam jurnal Isniar (2013) *Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period.*

Menurut Simanjuntak (2011:1) dalam Erlis et al (2015:652) kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atau pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan.

Pengertian kinerja menurut pendapat (Ambar 2003:74) dalam ramrli at al (2013:100) merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja organisasi merupakan gabungan dari kemampuan pegawai dalam mencapai tujuan bersama yaitu tujuan organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan pencapaian terakhir dari suatu organisasi setelah berbagai usaha yang terbaik dilakukan, dikatakan usaha yang terbaik karena setiap perusahaan ingin mensejahterakan organisasinya melalui tujuan yang telah ditetapkan.

#### **2.1.3.2 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai**

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013:75) dimensi dan indikator kinerja adalah sebagai berikut :

1) Kualitas

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

2) Kuantitas

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

### 3) Tanggung Jawab

Menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

### 4) Kerjasama

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

### 5) Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang pegawai.

#### **2.1.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Keith Davis dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2010:67) menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja antara lain :

##### a) Faktor Kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

## b) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal. David C. Mc Clelland (1997) seperti dikutip Mangkunegara (2010 : 68), berpendapat bahwa “Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja”. Motif berprestasi dengan pencapaian kerja. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji.

Menurut Gibson (2008) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja :

- a) Faktor Individu : kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
- b) Faktor Psikologis : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja
- c) Faktor Organisasi : motivasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

### **2.1.3.4 Tujuan dan sasaran kinerja**

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja SDM organisasi, tujuan penilaian kinerja pegawai menurut Veithzal Rivai (2011:552), pada dasarnya meliputi :

1. Meningkatkan etos kerja.
2. Meningkatkan motivasi kerja.
3. Untuk mengetahui tingkat kinerja pegawai selama ini.
4. Untuk mendorong pertanggungjawaban dari pegawai.
5. Pemberian imbalan yang sesuai.
6. Untuk pembeda antar pegawai yang satu dengan yang lainnya.
7. Pengembangan SDM.
8. Alat untuk membantu dan mendorong pegawai agar inisiatif.
9. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan agar kinerja menjadi baik.
10. Untuk memperoleh umpan balik dari pegawai.
11. Pemutusan hubungan kerja.
12. Memperkuat hubungan antar pegawai.
13. Sebagai penyalur keluhan yang berkaitan dengan masalah pekerjaan.

#### 2.1.4 Hasil Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung penelitian ini, akan di jabarkan dan di perlihatkan peneliti terdahulu yang membantu terciptanya penelitian ini :

**Tabel 2.1**  
**Tabel Penelitian Terdahulu**

NO	Nama	Judul	Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan
1.	Ramli Dodi, Mukhlis Yunus, Amri  Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala	Pengaruh Iklim Organisasi, Etos Kerja Dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Serta Dampaknya Pada Kinerja Pt. Arun Ngl Lhokseumawe Aceh	Iklim organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja	Memiliki persamaan pada variabel  <i>independen</i>  X1(iklim organisasi)	1. Metode analisis yang digunakan berbeda. 2. Objek Penelitian Berbeda

	(2013)			dan juga variabel <i>dependen Y</i> (kinerja).	
2.	Yeldy G.A. Woy  Jurnal EMBA (2013)	Iklm Organisasi Dan Self Esteem Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Bank Btn Cabang Manado	Iklm organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Bank BTN	Variable <i>Independent</i> iklim organisasi (X2) dan <i>Dependent</i> Kinerja (Y).	1. lokasi Penelitian Berbeda 2. penelitian ini menggunakan variable Self Esteem sedangkan variabel penulis tidak.
3.	Ahmad Avers dan Andi Pitono  Jurnal Ilmu-ilmu Sosial dan Humaniora (2018)	Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Dalam Meningkatkan Pelayanan Kesehatan Di Kota Palu Provinsi Sulawesi Tengah	pengawasan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, hal ini menandakan bahwa pengawasan merupakan salah satu cara bagi pimpinan rumah sakit umum dalam meningkatkan kinerja perawat	Variable <i>Independent</i> pengawasan (X1) dan <i>Dependent</i> Kinerja (Y).	1. study kasus berbeda 2. penelitian ini menggunakan variable pelayanan sedangkan penulis tidak
4.	Markoni Badri  Jurnal Orasi Bisnis (2012)	Pengaruh Komunikasi, Pengawasan Dan Keahlian Terhadap Kinerja Pejabat Pembuat Komitmen Dalam Proyek Apbn Di Sumatera Selatan Pada Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Iii	terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel pengawasan terhadap kinerja	Variable <i>Independent</i> pengawasan (X1) dan <i>Dependent</i> Kinerja (Y).	1. penelitian ini menggunakan variable komunikasi dan keahlian sedangkan penulis tidak. 2. Lokasi Penelitian Berbeda
5.	Rio Marpaung dan Tri Dinda Agustin  Jurnal Sosial Ekonomi Pembangunan (2013)	Pengaruh Pengawasan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kejaksaaan Tinggi Riau	pengawasan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai	Variable <i>Independent</i> pengawasan (X1) dan <i>Dependent</i> Kinerja (Y).	1. Penelitian ini dilakukan di pegawai kejaksaan tinggi Riau , sedangkan penulis di DP3APM 2. Penelitian ini menggunakan variable disiplin kerja,

					sedangkan penulis tidak.
6.	Ridwan Tantowi, Hesti Widi Astusti  Jurnal bisnis darmajaya (2016)	Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Danamon Simpan Pinjam Unit Metro	Bahwa variable kinerja karyawan dipengaruhi oleh iklim organisasi	Variable <i>Independent</i> iklim organisasi (X2) dan Dependent Kinerja (Y).	1. Lokasi penelitian yang berbeda 2. Penelitian ini menggunakan 2 variabel sedangkan penulis 3 variabel
7.	Firdaus Sianipar  Jurnal kompetitif Fakultas ekonomi Universitas tridinanti Palembang (2013)	Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Karya Agung Palembang	Pengawasan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan	Variable <i>Independent</i> pengawasan (X1) dan Dependent Kinerja (Y).	1. Lokasi Penelitian Berbeda 2. Penelitian ini menggunakan 2 variabel sedangkan penulis 3 variabel
8.	Nurharani Selamat Nur Zahira Samsu Nur Shaminah Mustafa Kamalu  Educational research (2013)	The Impact Of Organizational Climate On Teachers' Job Performance	Based on the findings, organizational climate and teachers' job performance demonstrated positive relationships.	Variable <i>Independent</i> iklim organisasi (X2) dan Dependent Kinerja (Y).	1. Objek Penelitian Berbeda 2. Tempat penelitian berbeda
9.	Dr (Cand) Novianita Rulandari, S, AP, M,Si  International Journal of Humanities and Social Science (2017)	The Effect Of Supervision And Professionalism On Staff Performance At The Office Of Social Affairs In East Jakarta Administrative City	Evidently there is positive effect of Supervision and Professionalism on the Employee Performance	Variable <i>Independent</i> pengawasan (X1) dan Dependent Kinerja (Y).	1. lokasi Penelitian Berbeda 2. Populasi berbeda

10.	Syed Ahmad Raza,  Journal of College Teaching & Learning ( 2010)	Impact Of Organizational Climate On Performance Of College Teachers In Punjab	The study established a significant correlation between organizational climate and performance of college teachers in degree colleges.	Variable Independent iklim organisasi (X2) dan Dependent Kinerja (Y).	1. Lokasi Penelitian Berbeda 2. Objek berbeda 3. Penelitian ini dilakukan pada Performance Of College Teachers In Punjab. Sedangkan penulis pada kinerja pegawai DP3APM
-----	--	---	--	---	---

## 2.1 KERANGKA PEMIKIRAN

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

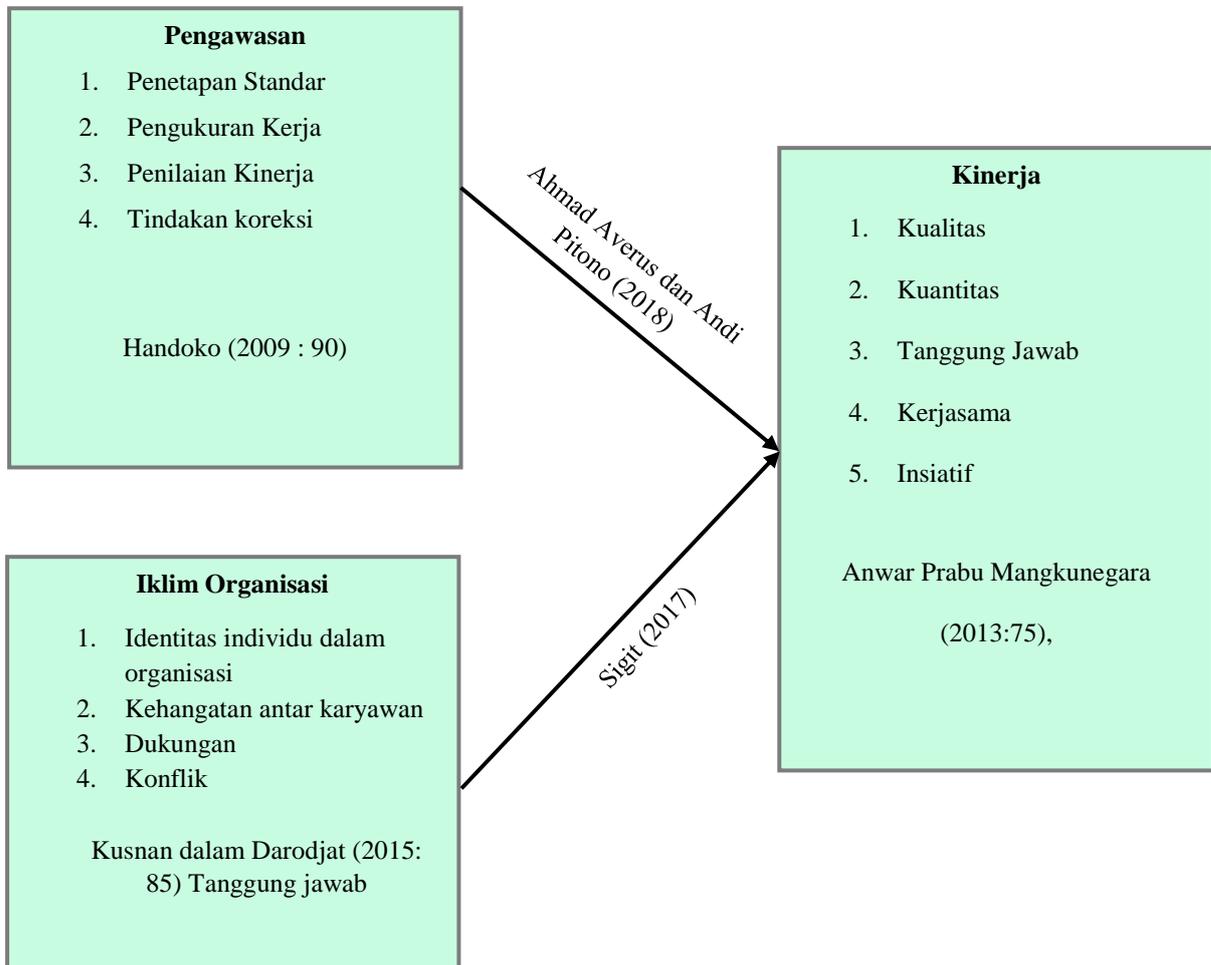
### 2.2.1. Peningkatan kinerja pegawai dipengaruhi oleh pengawasan

Menurut penelitian yang dilakukan Ahmad Averus dan Andi Pitono (2018) pengawasan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, hal ini menandakan bahwa pengawasan merupakan salah satu cara bagi pimpinan rumah sakit umum dalam meningkatkan kinerja perawat, sebab saat pelaksanaan pengawasan terdapat kontak langsung antara pimpinan rumah sakit umum dan para pegawai, sehingga pimpinan rumah sakit umum dapat mengetahui secara langsung pekerjaan para pegawai serta pencapaiannya.

### **2.2.2. Peningkatan kinerja pegawai melalui iklim organisasi**

Menurut penelitian yang dilakukan Sigit (2017) menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, artinya semakin baik/tinggi persepsi iklim organisasi maka kinerja karyawan juga semakin meningkat, sebaliknya apabila iklim organisasi dipersepsikan buruk/rendah, maka kinerja karyawan juga semakin rendah.

Iklim organisasi di UMY dinilai telah menggambarkan usaha dan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan terhadap organisasi. Kebebasan dalam menentukan alternatif penyelesaian tugas, pendelegasian tugas yang sesuai dengan “porsi” dan kemampuan karyawan serta kepedulian yang tinggi sesama rekan kerja dinilai telah dilaksanakan dengan baik, sehingga karyawan dengan ikhlas bekerja memberikan kinerja terbaiknya. Atau dapat dikatakan bahwa iklim kerja di UMY merupakan salah satu penentu tinggi rendahnya kinerja karyawan tenaga kependidikan.



**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan dugaan sementara yang dimaksud untuk menjawab permasalahan yang ada. Menurut Umi Narimawati (2007:73): “ Hipotesis dapat dikatakan sebagai pendugaan sementara mengenai hubungan antar variabel yang akan diuji kebenarannya. Karena sifatnya dugaan, maka hipotesis hendaknya mengandung implikasi yang lebih jelas terhadap pengujian yang dinyatakan”.

Berdasarkan kerangka pemikiran dan rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penulis mengambil hipotesis sementara dalam memecahkan masalah tersebut, bahwa :

1. Diduga Pengawasan (X1) cukup baik, Iklim Organisasi (X2) cukup baik dan Kinerja (Y) kurang memenuhi standar Pada pegawai DP3APM.
2. Diduga Peningkatan Kinerja dipengaruhi oleh Pengawasan Pada pegawai DP3APM).
3. Diduga Peningkatan Kinerja dipengaruhi oleh Ikim Organisasi Pada pegawai DP3APM