

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Pengawasan

##### 1. Pengertian Pengawasan

Pengawasan dapat di definisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen dapat tercapai. Ini berkenaan dengan cara-cara membuat kegiatan-kegiatan sesuai yang direncanakan. Pengertian ini menunjukkan adanya hubungan yang sangat erat antara perencanaan dan pengawasan.<sup>1</sup>

Kontrol atau pengawasan adalah fungsi di dalam manajemen fungsional yang harus dilaksanakan oleh setiap pimpinan semua unit/satuan kerja terhadap pelaksanaan pekerjaan atau pegawai yang melaksanakan sesuai dengan tugas pokoknya masing-masing. Dengan demikian, pengawasan oleh pimpinan khususnya yang berupa pengawasan melekat (*built in control*), merupakan kegiatan manajerial yang dilakukan dengan maksud agar tidak terjadi penyimpangan dalam melaksanakan pekerjaan. Suatu penyimpangan atau kesalahan terjadi atau tidak selama dalam pelaksanaan pekerjaan tergantung pada tingkat kemampuan dan keterampilan pegawai.

Para pegawai yang selalu mendapat pengarahan atau bimbingan dari atasan, cenderung melakukan kesalahan atau penyimpangan yang lebih sedikit dibandingkan dengan pegawai yang tidak memperoleh bimbingan.<sup>2</sup> Pengertian pengawasan cukup beragam, di bawah ini adalah contoh keberagaman pengertian tersebut :

- 1) Menurut Sondang P. Siagian pengawasan adalah proses pengamatan dari pada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan

---

<sup>1</sup> Yohannes Yahya, *Pengantar Manajemen*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2006, hlm. 133.

<sup>2</sup> M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rajawali, Jakarta, 2013, hlm. 172.

- 2) Robert J. Mockler berpendapat bahwa pengawasan manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standart pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi, umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standard 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 efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan.<sup>3</sup>
- 3) Pengawasan menurut Fahmi yang dikutip oleh Erlis Milta Rin Sondole dkk, bahwa pengawasan secara umum didefinisikan sebagai cara suatu organisasi mewujudkan kinerja yang efektif dan efisien, serta lebih jauh mendukung terwujudnya visi dan misi organisasi.<sup>4</sup>
- 4) Mc. Farland memberikan definisi pengawasan (*control*) sebagai berikut.

*“Control is the process by which an executive gets the performance of his subordinate to correspond as closely as possible to chosen plans, orders objective, or policies”.*

(Pengawasan ialah suatu proses dimana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, tujuan, kebijakan yang telah ditentukan)

Jelasnya pengawasan harus berpedoman terhadap hal-hal berikut:<sup>5</sup>

- a. Rencana (*Planning*) yang telah ditentukan
- b. Perintah (*Orders*) terhadap pelaksanaan pekerjaan (*Performance*)
- c. Tujuan
- d. Kebijakan yang telah ditentukan sebelumnya

---

<sup>3</sup> Zamani, *Manajemen*, Badan Penerbit IPWI, Jakarta, 1998, hlm. 132-133.

<sup>4</sup> Erlis Milta Rin Sondole dkk, *Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengawasan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pertamina (Persero) Unit Pemasaran VII Pertamina BBM Bitung*, Jurnal EMBA, 2015, Vol. 3, hlm. 652.

<sup>5</sup> Maringan Masry Simbolon, *Dasar – Dasar Administrasi dan Manajemen*, Ghalia Indonesia, Jakarta, 2004, hlm. 61.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan, bahwa pengawasan adalah proses untuk menjaga agar kegiatan terarah menuju pencapaian tujuan seperti yang direncanakan dan bila ditemukan penyimpangan-penyimpangan diambil tindakan koreksi.

## 2. Macam-Macam pengawasan

### 1) Pengawasan dari dalam organisasi (*Internal Control*)

Pengawasan dari dalam, berarti pengawasan yang dilakukan oleh aparat/unit pengawasan yang dibentuk dalam organisasi itu sendiri. Aparat/ unit pengawasan ini bertindak atas nama pimpinan organisasi. Aparat/ unit pengawasan ini bertugas mengumpulkan segala data dan informasi yang diperlukan oleh organisasi. Data kemajuan dan kemunduran dalam pelaksanaan pekerjaan. Hasil pengawasan ini dapat pula digunakan dalam nilai kebijaksanaan pimpinan. Untuk itu kadang-kadang pimpinan perlu meninjau kembali kebijaksanaan/keputusan-keputusan yang telah dikeluarkan. Sebaliknya pimpinan dapat pula melakukan tindakan-tindakan perbaikan terhadap pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya *internal control*.<sup>6</sup>

### 2) Pengawasan dari luar organisasi (*external control*)

Pengawasan eksternal (*external control*) berarti pengawasan yang dilakukan oleh aparat/unit pengawasan dari luar organisasi itu. Aparat / unit pengawasan dari luar organisasi itu adalah pengawasan yang bertindak atas nama atasan pimpinan organisasi itu, atau bertindak atas nama pimpinan organisasi itu karena permintaannya, misalnya pengawasan yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pengawasan Keuangan Negara. Terhadap suatu departemen, aparat pengawasan ini bertindak atas nama pemerintah/ presiden melalui menteri keuangan. Sedangkan pengawasan yang dilakukan oleh Badan Pemeriksa Keuangan, ialah pemeriksaan/pengawasan yang bertindak atas nama negara Republik Indonesia. Di samping aparat

---

<sup>6</sup> Ibid, hlm. 62.

pengawasan yang dilakukan atas nama atasan dari pimpinan organisasi tersebut, dapat pula pimpinan organisasi minta bantuan pihak luar organisasinya. Permintaan bantuan pemeriksaan/pengawasan dari pihak luar organisasi, misalnya perusahaan konsultan, akuntan swasta, dan sebagainya. Permintaan bantuan pemeriksaan/pengawasan dari pihak luar ini biasanya dilakukan pada suatu perusahaan dengan maksud-maksud tertentu, misalnya untuk mengetahui efisiensi kerjanya, untuk mengetahui jumlah keuntungan, untuk mengetahui jumlah pajak yang harus dibayar, dan sebagainya.

### 3) Pengawasan preventif

Arti dari pengawasan preventif adalah pengawasan yang dilakukan sebelum rencana itu dilaksanakan. Maksud dari pengawasan preventif ini adalah untuk mencegah terjadinya kekeliruan/kesalahan dalam pelaksanaan. Dalam sistem pemeriksaan anggaran pengawasan preventif ini disebut preaudit. Adapun dalam pengawasan preventif ini dapat dilakukan hal-hal berikut :

- a. Menentukan peraturan-peraturan yang berhubungan dengan sistem prosedur, hubungan dan tata kerjanya
- b. Membuat pedoman / manual sesuai dengan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan
- c. Menentukan kedudukan, tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya
- d. Mengorganisasikan segala macam kegiatan, penempatan pegawai dan pembagian pekerjaannya
- e. Menentukan sistem koordinasi, pelaporan, dan pemeriksaan
- f. Menetapkan sanksi-sanksi terhadap pejabat yang menyimpang dari peraturan yang telah ditetapkan

### 4) Pengawasan Represif<sup>7</sup>

Arti dari pengawasan represif adalah pengawasan yang dilakukan setelah adanya pelaksanaan pekerjaan. Maksud

---

<sup>7</sup> Ibid, hlm. 64.

diadakannya pengawasan represif ialah untuk menjamin kelangsungan pelaksanaan pekerjaan agar hasilnya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Dalam sistem pemeriksaan anggaran, pengawasan represif ini disebut pos-audit.

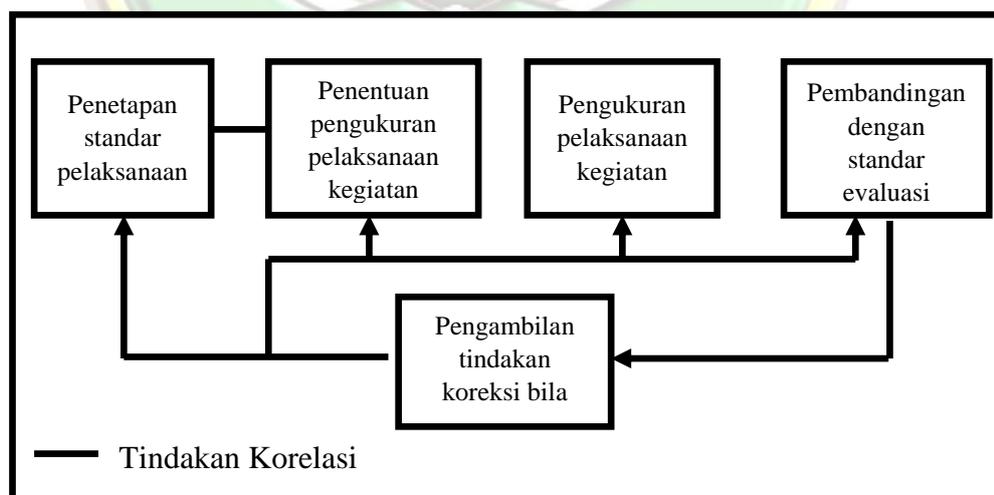
### 3. Tahap-Tahap dalam Proses Pengawasan

Pertama kali orang harus menentukan standar pengawasan pada pusat-pusat yang strategis, oleh karena orang tidak dapat mengecek segalanya. Harus dibedakan hal apa yang dapat diawasi, hal apa yang tidak dapat diawasi. Kemudian diadakan pengecekan dan laporan kegiatan kerja. Dalam beberapa hal manajemen perlu meninjau hasil kerja karyawan. Laporan tertulis harus dibuat untuk pimpinan secara tepat dan teratur, terutama tentang adanya penyimpangan-penyimpangan. Langsung diadakan pemeriksaan segera mana atau apa yang salah. Ini semua perlu tindakan korektif. Dianalisa apakah sebab-sebab nya itu datang dari luar, atautkah salah organisasi sendiri dalam memilih karyawan, atau mungkin rencananya sendiri yang harus diubah, atau soal motivasi.<sup>8</sup>

Berikut ini adalah tahapan-tahapan dalam proses pengawasan :

**Gambar 2.1**

#### **Tahap-tahap proses pengawasan**



<sup>8</sup>Sukanto Reksohadiprodjo, *Dasar – Dasar Manajemen Edisi 5*, BPFE Yogyakarta, 1992, hlm. 63.

#### Tahap 1 : Penetapan standar<sup>9</sup>

Tahap pertama dalam pengawasan adalah penetapan standar pelaksanaan. Standar mengandung arti sebagai suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai “patokan” untuk penilaian hasil-hasil. Tujuan, sasaran, kouta dan target pelaksanaan dapat digunakan sebagai standar. Bentuk standar yang lebih khusus antara lain target penjualan, anggaran, bagian pasar (*market-share*), marjin keuntungan, keselamatan kerja, dan sasaran produksi

#### Tahap 2 : Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan

Penetapan standar adalah sia-sia bila tidak disertai berbagai cara untuk mengukur pelaksanaan kegiatan nyata. Oleh karena itu, tahap kedua dalam pengawasan adalah menentukan pengukuran pelaksanaan kegiatan secara tepat

#### Tahap 3 : Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan

Setelah frekuensi pengukuran dan sistem monitoring ditentukan, pengukuran pelaksanaan dilakukan sebagai proses yang berulang-ulang dan terus-menerus.

#### Tahap 4:Perbandingan pelaksanaan dengan standar dan analisa penyimpangan

Tahap kritis dari proses pengawasan adalah perbandingan pelaksanaan nyata dengan pelaksanaan yang direncanakan atau standar yang telah ditetapkan. Walaupun tahap ini paling mudah dilakukan, tetapi kompleksitas dapat terjadi pada saat menginterpretasikan adanya penyimpangan. Penyimpangan-penyimpangan harus di analisa untuk menentukan mengapa standar tidak dapat dicapai

#### Tahap 5 : Pengambilan tindakan koreksi bila diperlukan

Bila hasil analisa menunjukkan perlunya tindakan koreksi, tindakan ini harus diambil. Tindakan koreksi dapat diambil dalam berbagai bentuk. Standar mungkin diubah, pelaksanaan diperbaiki, atau keduanya dilakukan bersamaan.

---

<sup>9</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen, Edisi 2*, BPFE Yogyakarta, 2013, hlm. 363.

Jelasnya, pengawasan memiliki tahapan-tahapan sebagai berikut

1. Penetapan standar kerja adalah ukuran yang menjadi dasar untuk melakukan pekerjaan
2. Penilaian kerja adalah upaya untuk menilai pekerjaan yang dilakukan atasan terhadap hasil pekerjaan karyawan
3. Mengoreksi pekerjaan adalah membandingkan hasil pekerjaan dengan standar kerja yang ditentukan sebelumnya

#### 4. Pengawasan yang Efektif

Agar pengawasan efektif, maka para manajer harus menghayati reaksi manusia terhadap sistem pengawasan. Manusia tidak begitu saja menerima pengawasan yang dilakukan manajer. Rekasinya bisa bermacam-macam. Menolak sama sekali pengawasan terhadapnya, mempertahankan diri dari sistem pengawasan yang diterapkan padanya dan membela kinerjanya dan menolak sasaran kinerja yang tersirat dan tersurat pada tujuan. Hal ini makin jelas bila sumber daya terbatas dan situasi penuh tekanan. Dalam situasi seperti ini orang cenderung untuk mempertahankan hasil kerjanya yang dibatasi oleh kendala sehingga pengawasan biasanya tidak dikendaki.

Pengawasan akan berlangsung dengan efektif apabila memiliki berbagai ciri berikut ini :<sup>10</sup>

- 1) Pengawasan harus merefleksikan sifat dari berbagai kegiatan yang diselenggarakan
- 2) Pengawasan harus segera memberikan petunjuk tentang kemungkinan adanya deviasi dari rencana
- 3) Pengawasan harus menunjukkan pengecualian pada titik-titik strategis tertentu
- 4) Objektivitas dalam melakukan pengawasan
- 5) Keluwesan pengawasan
- 6) Pengawasan harus memperhitungkan pola dasar organisasi
- 7) Efisiensi pelaksanaan pengawasan

---

<sup>10</sup> Sondang P. Siagian, *Opcit*, hlm. 130.

- 8) Pemahaman sistem pengawasan oleh semua pihak yang terlibat
- 9) Pengawasan mencari apa yang tidak beres
- 10) Pengawasan harus bersifat membimbing

## 5. Metode Pengawasan

### a. Pengawasan Langsung

Pengawasan Langsung adalah apabila aparat pengawasan/pimpinan organisasi melakukan pemeriksaan langsung pada tempat pelaksanaan pekerjaan, baik dengan sistem *inspektif*, *verifikatif*, maupun dengan sistem *investigatif*.

Metode ini dimasukkan agar segera dapat dilakukan tindakan perbaikan dan penyempurnaan dalam pelaksanaan pekerjaan. Sedangkan sistem pengawasan langsung oleh atasannya disebut *built in control*.<sup>11</sup>

### b. Pengawasan Tidak Langsung

Pengawasan Tidak Langsung adalah apabila aparat pengawasan/pimpinan organisasi melakukan pemeriksaan pelaksanaan pekerjaan hanya melalui laporan-laporan yang masuk kepadanya. Laporan-laporan tersebut dapat berupa uraian kata-kata deretan angka-angka atau statistik yang berisi gambaran atas hasil kemajuan yang telah tercapai sesuai dengan pengeluaran biaya/anggaran yang telah direncanakan.

Kelemahan dari pengawasan tidak langsung ini tidak dapat segera mengetahui kesalahan-kesalahan dalam pelaksanaannya, sehingga dapat menimbulkan kerugian yang lebih banyak.

### c. Pengawasan Formal

Pengawasan Formal adalah pengawasan yang secara formal dilakukan oleh unit/ aparat pengawasan yang bertindak atas nama pimpinan organisasinya atau atasan dari pimpinan organisasi itu. Dalam pengawasan ini biasanya telah ditentukan prosedur, hubungan, dan tata kerjanya.

---

<sup>11</sup> Maringan Masry Simbolon, *Op.Cit*, hlm. 65.

d. Pengawasan Informal

Pengawasan informal adalah pengawasan yang tidak melalui saluran formal atau prosedur yang telah ditentukan. Pengawasan informal ini biasanya dilakukan oleh pejabat pimpinan dengan melalui kunjungan yang tidak resmi (pribadi), atau secara *incognito*. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari kekakuan dalam hubungan antara atasan dan bawahan. Dengan cara demikian pimpinan menghendaki keterbukaan dalam memperoleh informasi dan sekaligus usul/saran perbaikan dan penyempurnaannya dari bawahannya. Untuk masalah-masalah yang dihadapi oleh bawahannya yang tidak mungkin dipecahkan sendiri, maka pimpinan dapat memberikan jalan keluar pemecahannya. Sebaliknya bawahan juga merasa bangga karena diberi kesempatan mengemukakan pendapatnya secara langsung terhadap pimpinannya. Jelasnya bahwa pengawasan informal mendekatkan hubungan pribadi yang bersifat informal. Hal ini sangat menguntungkan terhadap pelaksanaan tugas-tugas pekerjaan.

e. Pengawasan Administratif

Pengawasan Administratif adalah pengawasan yang meliputi bidang keuangan, kepegawaian, dan material.

Pengawasan keuangan menyangkut tentang pos pos anggaran (rencana anggaran), pelaksanaan anggaran yang meliputi kepengurusan administratif dan pengurusan bendaharawan. Hal ini menyangkut prosedur penerimaan dan prosedur pengeluaran uang.

Pengawasan kepegawaian menyangkut hal hal yang berhubungan dengan administrasi kepegawaian serta menyangkut terhadap hak-hak mereka yang harus dipenuhi (gaji, kenaikan pangkat, dan fasilitas-fasilitas lain). Pengawasan material adalah untuk mengetahui apakah barang-barang yang disediakan (dibeli) sesuai dengan rencana pengadaannya.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Ibid, hlm. 67.

## 6. Pengawasan dalam Islam

Pengawasan dalam pandangan islam dilakukan untuk meluruskan yang tidak lurus, ,mengoreksi yang salah, dan membmarkan yang hak. Pengawasan (*Control*) dalam ajaran islam (hukum syariah), terbagi menjadi dua hal berikut :

Pertama, pengawasan yang berasal dari diri sendiri, yang bersumber dari tauhid dan keimanan kepada Allah SWT. Seseorang yang yakin bahwa Allah pasti mengawasi hamba-Nya, ia akan bertindak hati hati. Dalam Alqur'an disebutkan <sup>13</sup>

أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ صَلَّى مَا يَكُونُ مِنْ نَجْوَى ثَلَاثَةٍ إِلَّا هُوَ رَايِعُهُمْ وَلَا خَمْسَةٍ إِلَّا هُوَ سَا دِسُّهُمْ وَلَا أَدْنَى مِنْ ذَلِكَ وَلَا أَكْثَرَ إِلَّا هُوَ مَعَهُمْ أَيْنَ مَا كَانُوا صَلَّى ثُمَّ يُنَبِّئُهُمْ بِمَا عَمِلُوا يَوْمَ الْقِيَامَةِ ج إِنَّ اللَّهَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ

Artinya : “ Tidakkah engkau perhatikan bahwa Allah mengetahui apa yang ada di langit dan apa yang ada di dunia?tidak ada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan Dialah yang keempatnya. Dan tidak ada lima orang, melainkan Dialah yang keenamnya. Dan tidak ada yang kurang dari itu atau lebih banyak melainkan Dia pasti ada bersama mereka dimanapun mereka berada. Kemudian Dia akan memberitakan kepada mereka pada hari kiamat apa yang telah mereka kerjakan. Sesungguhnya Allah maha mengetahui segala sesuatu” . (Q.S. Al Mujadalah :7)<sup>14</sup>

Pengawasan internal yang melekat dalam setiap pribadi muslim akan menjauhkannya dari bentuk penyimpangan, dan menuntutnya konsisten menjalankan hukum hukum dan syariah Allah dalam setiap aktivitasnya, dan ini merupakan tujun utama islam. Akan tetapi, mereka hanyalah manusia biasa yang berpotensi melakukan kesalahan. Dalam sebuah masyarakat, salah seorang dari mereka pasti ada yang cenderung menyimpang dari kebenaran, atau menuruti hawa nafsu. Oleh karena itu, islam menetapkan sistem sosio politik untuk menjalankan fungsi

<sup>13</sup>Nana Herdiana Abdurrahman, *Manajemen Bisnis Syariah dan Kewirausahaan*, CV Pustaka Setia, Bandung, 2013, hlm. 135.

<sup>14</sup> Al-Qur'an Surat Al-Mujadalah Ayat 7, Yayasan Penyelenggara Penerjemah dan Penafsir Al-Qur'an, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Kemenag RI, Bandung, 2011, hlm., 543.

pengawasan pelaksanaan hukum dan syariat Allah. Pengawasan merupakan tanggung jawab sosial dan publik yang harus dijalankan masyarakat, baik dalam bentuk lembaga formal maupun non formal.

Allah berfirman<sup>15</sup>

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ ۚ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُتَّقُونَ

Artinya : “ Dan hendaklah ada diantara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma’ruf dan mencegah dari yang munkar (ma’ruf: segala perbuatan yang mendekatkan kita kepada Allah, sedangkan munkar adalah segala perbuatan yang menjauhkan kita dari pada – Nya), merekalah orang – orang yang beruntung “. (Q.S. Ali Imran : 104)<sup>16</sup>

Kandungan ayat di atas menjelaskan bahwa Allah memberikan peringatan keras kepada kaum muslimin yang tidak melakukan aksi atau perubahan ketika melihat tindak kemunkaran.

Kedua, pengawasan akan lebih efektif jika sistem pengawasan tersebut juga dilakukan dari luar diri sendiri. Sistem pengawasan itu dapat terdiri dari mekanisme pengawasan dari pemimpin yang berkaitan dengan penyelesaian tugas yang telah didelegasikan, kesesuaian antara penyelesaian tugas dan perencanaan tugas, dan lain lain.

Islam memberi kebebasan setiap individu muslim guna menjalankan pengawasan sesuai dengan pengalaman, kondisi sosial atau manajemen yang terdapat dalam masyarakat. Pada masa Rasulullah, khulafaurrasyidin, dinasti Umayyah dan Abasiyyah terdapat bentuk pengawasan yang dijalankan yakni sebagai berikut :

- a. Pengawasan manajemen (dilakukan lembaga negara)
- b. Pengawasan masyarakat
- c. Pengawasan Peradilan manajemen

<sup>15</sup> Abu Sinn, Ahmad Ibrahim, *Manajemen Syariah: Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, Rajawali Pers, Jakarta, 2012, hlm. 180.

<sup>16</sup> Al-Qur’an Surat Ali-Imran Ayat 104, *Op. Cit*, hlm. 63.

## B. Lingkungan Kerja

### 1. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan bagian komponen yang sangat penting di dalam karyawan melakukan aktivitas bekerja. Lingkungan kerja menurut Alex Nitisemito adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Maka dapat dimengerti bahwa lingkungan kerja bukan hanya sekedar berpengaruh terhadap semangat dan kegairahan kerja dalam pelaksanaan tugas, tetapi ternyata dapat berpengaruh terhadap pekerjaan yang dilakukan. Sehingga setiap perusahaan haruslah mengusahakan agar faktor-faktor yang termasuk lingkungan kerja diusahakan sedemikian rupa sehingga mempunyai pengaruh yang positif.<sup>17</sup> Dengan memperhatikan lingkungan kerja yang baik harus dicapai agar karyawan merasa betah dan nyaman di dalam ruangan untuk menyelesaikan pekerjaan sehingga dapat efisiensi yang tinggi. Lingkungan kerja yang baik akan membawa dampak pada meningkatnya kualitas pekerjaan, mengurangi ketenangan pada mata dan keinginan rohaniah, serta yang terpenting semangat kerja lebih baik dan prestasi yang lebih baik untuk instansi yang bersangkutan.<sup>18</sup>

- a. Menurut Saydam yang dikutip oleh Zainul Hidayat dan Muchammad Taufiq, mendefinisikan lingkungan kerja sebagai “keseluruhan sarana prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melaksanakan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pekerjaan itu sendiri”. Walaupun lingkungan kerja merupakan faktor penting serta dapat mempengaruhi kinerja karyawan, tetapi saat ini masih banyak perusahaan yang kurang memperhatikan kondisi lingkungan kerja di sekitar perusahaannya. Suatu kondisi lingkungan kerja dapat dikatakan baik apabila lingkungan kerja tersebut sehat, nyaman, aman

---

<sup>17</sup> Alex S Nitisemito, *Manajemen Personalia*, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1991, hlm. 183.

<sup>18</sup> Zainul Hidayat, Muchammad Taufiq, *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja serta Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Lumajang*, Jurnal WIGA, 2012, Vol.2, hlm. 83.

dan menyenangkan bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

- b. Menurut Lewa dan Subono yang dikutip oleh Zainul Hidayat dan Muchammad Taufiq bahwa lingkungan kerja didesain sedemikian rupa agar dapat tercipta hubungan kerja yang mengikat pekerja dengan lingkungan. Lingkungan kerja yang menyenangkan dapat membuat para karyawan merasa betah dalam menyelesaikan pekerjaannya serta mampu mencapai suatu hasil yang optimal. Sebaliknya apabila kondisi lingkungan kerja tersebut tidak memadai akan menimbulkan dampak negatif dalam penurunan tingkat produktifitas kinerja karyawan.
- c. Menurut Sedarmayati dalam jurnal Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara), definisi lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seorang bekerja, metode kerjanya serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun kelompok.<sup>19</sup>
- d. Secara teoritis menurut A.A Gondokusumo yang dikutip oleh Sonny Koeswara dan Hery Budianto, lingkungan kerja merupakan kondisi konkrit dan abstrak yang meliputi atau mengelilingi seseorang. Yang mencakup sebagai berikut :<sup>20</sup>
  1. Dari pihak pimpinan
    - a) Kebijakan, program, prosedur dan pedoman. Di dalam kebijakan, program, prosedur dan pedoman menurut standar atau sasaran kerja sehari-hari jangka panjang. Bidang pimpinan yang di atur adalah organisasi, pengangkatan atau penempatan, bimbingan, kepemimpinan dan pengawasan

---

<sup>19</sup> Nela Pima Rahmawanti, Bambang Swasto, Arik Prasetya, *Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara)*, Jurnal Administrasi Bisnis, 2014, Vol. 8, hlm. 2.

<sup>20</sup> Sonny Koeswara, Hery Budianto, *Opcit*, hlm. 27.

- b) Syarat kerja. Syarat kerja adalah semua kewajiban yang ditipkan oleh pimpinan untuk karyawan, termasuk juga sistem imbalan atau gaji
- c) Alat-alat kerja dan persediaan bahan. Alat kerja yang baik dan tersedianya bahan akan mempermudah kerja dan menambah kepuasan kedua belah pihak
- d) Tempat kerja. Tempat kerja harus cukup luas untuk bergerak, udara tetap segar, serta tidak mungkin menimbulkan gangguan-gangguan dalam bekerja
- e) Kebijakan kepemimpinan. Kebijakan kepemimpinan adalah cara pihak atasan mendekati, mendorong, membimbing dan mengawasi karyawan sehingga tercapai suatu keseimbangan antara kepemimpinan dan pengawasan

## 2. Dari pihak karyawan

- a. Semangat. Semangat adalah refleksi dari sikap pribadi ataupun dari sikap kelompok terhadap kerja dan kerjasama
- b. Kerjasama dalam kelompok. Kerjasama dalam kelompok adalah refleksi dari semangat dan akan lebih baik apabila semangat tinggi
- c. Kesiediaan saling membantu. Semangat tinggi membuat kerja sama lebih baik juga dan kesiediaan saling membantu
- d. Prestasi dan produktivitas karyawan lainnya<sup>21</sup>

Pernyataan dari para ahli diatas secara garis besar dapat ditarik kesimpulan, bahwa lingkungan kerja merupakan situasi atau keadaan di sekitar para karyawan. Hal yang perlu digaris bawahi adalah bahwa situasi atau keadaan di sekitar karyawan tersebut mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankannya.

---

<sup>21</sup> Ibid, hlm. 28.

## 2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Secara garis besar, lingkungan kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut:<sup>22</sup>

- a. Fasilitas Kerja, Lingkungan kerja yang kurang mendukung pelaksanaan pekerjaan ikut menyebabkan kinerja yang buruk seperti kurangnya alat kerja, ruang kerja pengap, ventilasi yang kurang serta prosedur yang tidak jelas.
- b. Gaji dan tunjangan, gaji yang tidak sesuai dengan harapan pekerja akan membuat pekerja setiap saat melirik pada lingkungan kerja yang lebih menjamin pencapaian harapan kerja.
- c. Hubungan kerja, kelompok kerja dengan kekompakan dan loyalitas yang tinggi akan meningkatkan produktivitas kerja, karena antara satu pekerja dengan pekerja lainnya akan saling mendukung pencapaian tujuan dan atau hasil.

Lingkungan kerja merupakan lingkungan fisik dimana karyawan bekerja mempengaruhi kinerja, keamanan, dan kualitas pekerjaan mereka. Penerangan, kebisingan dan getaran, suhu, kelembaban, serta kualitas udara merupakan faktor-faktor lingkungan kerja yang berada dalam pengendalian organisasi dan manajer operasi. Manajer harus memandang sejumlah faktor ini sebagai sesuatu yang dapat dikendalikan. Penerangan sangatlah diperlukan, tetapi tingkat penerangan yang layak bergantung pada pekerjaan yang dilakukan. Walaupun demikian, faktor penerangan lain juga penting. Hal ini meliputi kemampuan mamantulkan cahaya, kontras antara permukaan bidang kerja dengan sekelilingnya, silau dan bayangan.

Beberapa bentuk kebisingan terkadang terdapat wilayah kerja, tetapi terlihat hampir semua pekerja dapat beradaptasi dengan baik. Walaupun demikian, tingkat kebisingan yang tinggi akan merusak pendengaran. Paramater suhu dan kelembaban udara telah ditetapkan dengan baik.

---

<sup>22</sup> Diana Khairani Sofyan, *Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Kerja Pegawai BAPPEDA*, Malikussaleh Industrial Engineering Journal, 2013, Vol. 2, hlm. 20.

Manajer yang mengelola operasi pada aktivitas di luar daerah kenyamanan yang ditentukan harus bersiap-siap mendapatkan kinerja yang kurang baik.<sup>23</sup>

### 3. Macam-Macam Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja di bagi menjadi dua macam

#### a. Lingkungan kerja fisik

Menurut Sarwoto yang dikutip oleh Heny Sidanti, lingkungan kerja fisik merupakan lingkungan atau kondisi tempat kerja yang dapat mempengaruhi atau meningkatkan efisiensi kerja, diantaranya adalah<sup>24</sup>

1. Tata ruang kerja yang tepat. Suatu organisasi sebaiknya karyawan yang bekerja mendapat tempat yang cukup untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas. Karyawan tidak mungkin dapat bekerja dengan tenang dan maksimal jika tempat yang tersedia tidak dapat memberikan kenyamanan. Dengan demikian ruang gerak untuk tempat karyawan bekerja seharusnya direncanakan terlebih dahulu agar para karyawan tidak terganggu di dalam melaksanakan pekerjaan disamping itu juga perusahaan harus dapat menghindari dari pemborosan dan menekan biaya yang banyak
2. Cahaya dalam ruangan yang tepat. Cahaya dalam ruangan atau penerangan ruang kerja karyawan memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan semangat karyawan sehingga mereka akan dapat menunjukkan hasil kerja yang baik, yang berarti bahwa penerangan tempat kerja yang cukup sangat membantu berhasilnya kegiatan-kegiatan operasional organisasi

---

<sup>23</sup> Jay Heizer, Barry Render, *Oprations Managment Manajemen Operasi*, Salemba Empat, Jakarta, 2009, hlm. 609.

<sup>24</sup> Heny Sidanti, *Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat DPRD Kabupaten Madiun*, Jurnal JIBEKA, 2005, Vol. 9, hlm. 47.

3. Suhu dan kelembapan udara yang tepat. Di dalam ruangan kerja karyawan dibutuhkan udara yang cukup, dimana dengan adanya pertukaran udara yang cukup, akan menyebabkan kesegaran fisik dari karyawan tersebut. Suhu udara yang terlalu panas akan menurunkan semangat kerja karyawan di dalam melaksanakan pekerjaan
4. Suara yang tidak mengganggu konsentrasi. Kerja suara yang bunyi bisa sangat mengganggu para karyawan dalam bekerja. Suara yang bising tersebut dapat merusak konsentrasi kerja karyawan sehingga kinerja karyawan bisa menjadi tidak optimal, oleh karena itu setiap organisasi harus selalu berusaha untuk menghilangkan suara bising tersebut atau paling tidak menekannya untuk memperkecil suara bising tersebut. Kemampuan organisasi di dalam menyediakan dana untuk keperluan pengendalian suara bising dalam suatu organisasi<sup>25</sup>
5. Suasana kerja dalam perusahaan merupakan pendukung dalam kelancaran pekerjaan perusahaan. Dengan suasana kerja yang baik dapat menimbulkan semangat kerja karyawan. Suasana dalam perusahaan yang baik dapat dilihat dari hubungan antara atasan dengan bawahan atau sebaliknya. Dengan adanya hubungan yang baik, maka dapat menimbulkan saling pengertian antara pimpinan dengan karyawan serta dapat menumbuhkan motivasi kerja karyawan itu sendiri
6. Keamanan kerja karyawan  
Rasa aman akan menimbulkan ketenangan, dan ketenangan itu akan mendorong motivasi kerja karyawan sehingga kinerja menjadi baik. Rasa aman disini meliputi diri pribadi maupun luar pribadi. Kaitan dengan diri pribadi adalah menyangkut keselamatan selama bekerja dan terjaminnya karyawan dalam memperoleh pekerjaan dan jabatan dalam perusahaan, selama ia

---

<sup>25</sup> Ibid, hlm. 47.

melaksanakan tugasnya dengan prestasi kerja yang memuaskan. Sedangkan rasa aman dari luar pribadi adalah terjaminnya milik karyawan dari adanya perusakan dan pencurian.

Menurut Sedarmayanti yang dikutip oleh Ni Made Diah Yudiningsih, Fridayana Yudiaatmaja, dan Ni Nyoman Yulianthini, lingkungan kerja fisik meliputi tempat kerja, fasilitas kerja, ruang kerja, dan gedung tempat kerja pegawai

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan lingkungan kerja fisik adalah keadaan di sekitar kantor atau tempat bekerja seperti penerangan, warna, udara, musik, kebersihan dan keamanan yang mempengaruhi karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya atau pekerjaannya.<sup>26</sup>

b. Lingkungan kerja non fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan bawahan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Semangat kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh keadaan lingkungan kerja non fisik, misalnya hubungan dengan sesama karyawan dan dengan pemimpinnya. Apabila hubungan seorang karyawan dengan karyawan lain dan dengan pimpinan berjalan dengan sangat baik maka akan dapat membuat karyawan merasa lebih nyaman berada di lingkungan kerjanya. Dengan begitu semangat kerja karyawan akan meningkat dan kinerja pun juga akan meningkat.

Menurut Sedarmayanti yang dikutip oleh Fariz Ramanda Putra, Hamidah Nayati Utami dan Muhammad Soe'oad Hakam, lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan

---

<sup>26</sup> Fariz Ramanda Putra dkk, *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan PT. Naraya Telematika Malang)*, 2013, Vol. 1, hlm. 3.

bawahan, Lingkungan non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan. Sedangkan menurut Nitisemito perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan, maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik dan pengendalian diri.

Dari pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan lingkungan kerja non fisik adalah keadaan di dalam tempat bekerja yang mencerminkan hubungan antara atasan dengan bawahan sehingga menciptakan suasana yang baik dan komunikasi yang baik juga dalam menjalankan tugas-tugasnya atau pekerjaannya.<sup>27</sup>

Ada 5 aspek lingkungan kerja non fisik yang bisa mempengaruhi perilaku karyawan, yaitu :<sup>28</sup>

1. Struktur kerja yaitu sejauh mana bahwa pekerjaan yang diberikan kepadanya memiliki struktur kerja dan organisasi yang baik
2. Tanggung jawab kerja yaitu sejauh mana pekerja merasakan bahwa pekerjaan mengerti tanggung jawab mereka serta bertanggung jawab atas tindakan mereka
3. Perhatian dan dukungan pemimpin, yaitu sejauh mana karyawan merasakan bahwa pimpinan sering memberikan pengarahan, keyakinan, perhatian serta menghargai mereka.
4. Kerja sama antar kelompok, yaitu sejauh mana karyawan merasakan ada kerjasama yang baik diantara kelompok kerja yang ada.
5. Kelancaran komunikasi, yaitu sejauh mana karyawan merasakan adanya komunikasi yang baik, terbuka, dan lancar ,baik antara teman sekerja ataupun dengan pimpinan.

---

<sup>27</sup> Ibid, hlm. 3.

<sup>28</sup> Heny Sidanti, *Opcit*, hlm. 47.

Kedua jenis Lingkungan kerja diatas harus selalu diperhatikan oleh organisasi. Keduanya tidak bisa dipisahkan begitu saja, terkadang organisasi hanya mengutamakan salah satu jenis lingkungan kerja diatas, tetapi akan lebih baik lagi apabila keduanya dilaksanakan secara maksimal. Dengan begitu kinerja karyawan bisa lebih maksimal.

#### 4. Lingkungan Kerja dalam Islam

Lingkungan kerja yang kondusif dapat mendukung terciptanya budaya organisasi yang baik seperti, tantangan, keterlibatan dan kesungguhan, kebebasan mengambil keputusan, tersedianya waktu untuk ide ide baru, tinggi rendahnya tingkat konflik, keterlibatan dalam tukar pendapat, suasana yang santai, tingkat saling percaya dan keterbukaan. Dengan dimensi lingkungan kerja seperti tersebut diatas memberi peluang semua unsur manajemen dapat berfungsi seperti yang diharapkan.

Konflik yang terjadi di lingkungan kerja kerap kali berpengaruh besar terhadap kinerja perusahaan, baik konflik antara eksekutif dan pekerja, pemegang saham dan eksekutif atau antar para pekerja.<sup>29</sup> Oleh karena itu, lingkungan kerja harus baik supaya kinerja karyawan lebih maksimal.

Hal ini ditegaskan dalam firman Allah:

وَابْتِغِ فِي مَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ صَلى وَلَا تَنْسَ نَصِيْبَكَ مِنَ الدُّنْيَا صَلى وَأَحْسِنْ كَمَا  
أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ صَلى وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ صَلى إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ  
الْمُفْسِدِينَ

Artinya : *“Dan carilah (pahala) negeri akhirat dengan apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu, tetapi janganlah kamu lupakan bagianmu di dunia dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di bumi. Sungguh,*

<sup>29</sup>Faisal Badroen dkk, *Etika Bisnis dalam Islam*, Kencana Prenada Media, Jakarta, 2007, hlm., 184.

*Allah tidak menyukai orang yang berbuat kerusakan.” (Al Qashass ayat: 77)<sup>30</sup>*

## C. Kinerja Karyawan

### 1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak/besar mereka memberi kontribusi organisasi.<sup>31</sup>

Kinerja karyawan sering diartikan sebagai pencapaian tugas, dimana karyawan dalam bekerja harus sesuai dengan program kerja organisasi untuk menunjukkan tingkat kinerja organisasi dalam mencapai visi, misi dan tujuan organisasi.

- a) Menurut Mathis yang dikutip oleh Kaswan, faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kemampuan karyawan untuk pekerjaan. Keberhasilan suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan tergantung dari kemampuan dan keandalan sumber daya manusia yang mengoperasikan unit- unit kerja yang terdapat di dalam organisasi bersangkutan. Untuk itu diperlukan kinerja yang tinggi dari pelaku-pelaku kegiatan tersebut.
- b) Menurut Mangkunegara yang dikutip oleh Fariz Ramanda Putra bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
- c) Menurut Gibson yang dikutip oleh Heny Sidanti, “kinerja (performance) adalah hasil yang diinginkan dari perilaku.<sup>32</sup>

<sup>30</sup> Al-Qur'an Surat Al-Qashass Ayat 77, *Op. Cit*, hlm. 394.

<sup>31</sup> Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2012, hlm. 187.

<sup>32</sup> Heny Sidanti, *Opcit*, hlm. 45.

d) Helfert dalam buku Rivai dan Ella Jauvani kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber yang dimiliki.

Berdasarkan definisi diatas, dapat disimpulkan kinerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah hasil kerja yang telah diperoleh oleh karyawan berdasarkan standart kerja dalam periode tertentu. Konsep kinerjanya adalah kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan oleh karyawan.

Dari beberapa definisi tentang kinerja di atas, dapat diketahui bahwa unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja terdiri dari :<sup>33</sup>

- 1) Hasil-hasil fungsi pekerjaan
- 2) Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan/pegawai seperti : motivasi, kecakapan, persepsi peranan dan sebagainya
- 3) Pencapaian tujuan organisasi
- 4) Periode waktu tertentu

## 2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dibagi menjadi dua kategori yaitu faktor finansial dan non finansial.

Faktor finansial meliputi gaji, tunjangan dan jaminan sosial. Sedangkan faktor non finansial terdiri dari lingkungan kerja gambaran pekerjaan, kepemimpinan dan alat.<sup>34</sup>

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dikutip oleh Wayan Indra Putra, Wayan Suwendra, Wayan Bagia adalah

1. Hasil kerja yang terdiri dari kuantitas hasil kerja dan kualitas hasil kerja.
2. Perilaku kerja yang terdiri dari inisiatif dalam mengembangkan ide-ide, loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

---

<sup>33</sup> Moh. Pabunda Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, PT Bumi Aksara, Jakarta, 2006, hlm. 121.

<sup>34</sup> Diana Khairani Sofyan, *Opcit*, hlm. 20.

3. Kualitas pribadi yang terdiri dari melaksanakan tugas tanpa bantuan rekan kerja, wawasan karyawan mengenai pekerjaan, dan menyelesaikan pekerjaan dengan rekan kerja.

Suharto dan Budhi Cahyono yang dikutip oleh Diana Khairani Sofyan, menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

- a. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja
- b. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peran seorang pekerja
- c. Tingkat motivasi pekerja

Terdapat beberapa faktor yang perlu diperhatikan untuk suatu organisasi mempunyai kinerja yang baik, yaitu menyangkut pernyataan tentang maksud dan nilai-nilai, manajemen strategis, manajemen sumber daya manusia, pengembangan organisasi, konteks organisasi, desain kerja, fungsionalisasi, budaya dan kerja sama.<sup>35</sup>

- 1) Pernyataan tentang maksud dan Nilai-nilai

Pernyataan tentang maksud atau *statement of purpose* mendefinisikan bagaimana organisasi diatur untuk melakukan sesuatu sehingga lebih bersifat *outcome-oriented* atau berorientasi pada manfaat daripada sekedar mission statement atau pernyataan tentang misi

Pernyataan tentang maksud mendefinisikan tentang apa yang harus dicapai, sedangkan sistem nilai mendefinisikan tentang perilaku yang diharapkan dalam mencapai maksud tersebut. Keduanya mencakup aspek berlangsungnya kerja sama, berorientasi pada kualitas, memberi perhatian pada pelanggan, dan bersifat menghargai kepada individu.

- 2) Manajemen strategis

Manajemen strategis merupakan serangkaian keputusan dan tindakan yang dapat berakibat dalam formulasi dan implementasi dari strategi, yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>36</sup> Manajemen strategis mengandung pokok pikiran dalam garis besar tentang apa

---

<sup>35</sup> Wibowo, *Manajemen kinerja*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2013, hlm. 81.

<sup>36</sup> Ibid, hlm. 81.

dan bagaimana tujuan yang hendak dicapai organisasi di masa depan. Dengan manajemen strategis, dirumuskan berbagai variabel yang harus dikendalikan untuk mencapai tujuan organisasi.

Bartol dan Martin yang dikutip oleh Wibowo, menyatakan manajemen strategis sebagai suatu proses yang dengan manajemen strategis manajer memformulasikan dan mengimplementasikan strategi yang terkait untuk mengoptimalkan pencapaian tujuan strategis dengan lingkungan yang tersedia dan kondisi internal yang ada.

Sementara itu, Micheal Porter menyarankan bahwa strategi adalah tentang memilih pacuan yang benar agar dapat memperoleh kemenangan, dan bukan hanya sekedar memenangkan pacuan. Memenangkan pacuan mencerminkan efisiensi, sedangkan memilih pacuan yang benar menunjukkan efektivitas.

### 3) Manajemen sumber daya manusia

Guess menyarankan praktik kinerja yang tinggi manajemen sumber daya manusia dilakukan melalui harmonisasi kriteria dan persyaratan bagi semua staf, menggunakan tes psikologi dalam seleksi staf, sistem formal dalam mengomunikasikan nilai-nilai kepada staf, mengembangkan organisasi pembelajaran, merancang pekerjaan untuk menggunakan sepenuhnya keterampilan dan kemampuan, menggunakan survei sikap secara reguler, penilaian formal terhadap seluruh staf paling tidak sekali dalam setahun, staf mendapatkan informasi tentang kinerja dan prospek organisasi, melakukan promosi internal bila memungkinkan, kebijakan keamanan kerja, menggunakan elemen merit dalam pengupahan staf.<sup>37</sup>

### 4) Pengembangan organisasi

Pengembangan organisasi berkepentingan dengan perencanaan dan implementasi program yang dirancang untuk memperbaiki efektivitas yang dengan pengembangan tersebut organisasi berfungsi dan

---

<sup>37</sup> Ibid, hlm. 82.

mengelola perubahan. Filosofi dasar dalam pengembangan organisasi dapat didefinisikan sebagai berikut :

- a. Konsep baru tentang orang , didasarkan pada pemahaman tentang meningkatnya pengetahuan tentang kebutuhan yang kompleks dan meningkat yang menggantikan dugaan orang yang bersifat penyederhanaan
- b. Konsep baru tentang kekuatan, didasarkan pada terjadinya kerja sama dan adanya alasan yang menggantikan model berdasarkan kekuatan
- c. Konsep baru tentang nilai-nilai organisasional, dipahami berdasarkan pada gagasan humanistik-demokratik, menggantikan sistem nilai mekanistik dari birokrasi<sup>38</sup>

5) Konteks organisasi

Dalam hubungannya dengan organisasi, kinerja atau proses pelaksanaan kerja dan hasil kerja suatu organisasi dipengaruhi secara langsung oleh rencana dan tindakan manajerial, struktur organisasi dan kondisi lingkungan eksternal dan internal. Sementara itu, rencana dan tindakan manajerial serta struktur organisasi juga dipengaruhi oleh lingkungan eksternal dan internal sebelum memberikan pengaruh pada kinerja organisasi

6) Desain kerja

Desain kerja merupakan spesifikasi dari isi, metode dan hubungan pekerjaan dengan maksud untuk memuaskan persyaratan teknologis dan organisasional seperti halnya persyaratan sosial dan pribadi pemegang kerja. Desain kerja bagi pemegang kerja dimaksudkan untuk

- Memperinci konteks pekerjaan, harapan akan peran dan hubungan dalam organisasi
- Memenuhi persyaratan organisasi atas produktivitas, efisiensi operasional dan kualitas produk dan jasa

---

<sup>38</sup> Ibid, hlm. 84.

- Memuaskan kebutuhan individual atas kepentingan, tantangan, dan penyelesaian suatu pekerjaan

#### 7) Fungsionalisasi

Bagaimana suatu organisasi berfungsi merupakan faktor kontekstual yang secara langsung memengaruhi proses desain dan operasi manajemen kinerja.

Terdapat tiga macam masalah fungsional yang dapat mempengaruhi manajemen kinerja yaitu, sebagai berikut

- a. Dalam hal organisasi dapat beroperasi secara global, operasi organisasi dapat dilakukan secara sentralistis dengan cara mengontrol hasil yang dicapai, termasuk manajemen kinerja.
- b. Organisasi dalam suatu negara dapat memindahkan kewenangan ke tingkat yang lebih besar atau lebih kecil, pada unit bisnis atau bagian
- c. Struktur organisasi bersinggungan dengan kinerja karena kerangka kerja untuk mendapatkan segala sesuatunya dikerjakan

#### 8) Budaya

Budaya merupakan perekat yang mempersatukan organisasi dengan manajemen kinerja. Filosofi dan desain tidak terelakkan dipengaruhi oleh budaya organisasi yang berlaku. Komponen budaya organisasi adalah nilai-nilai, norma-norma, dan gaya manajemen

Nilai-nilai dinyatakan sebagai keyakinan tentang apa yang baik bagi organisasi dan perilaku seperti apa yang diinginkan. Norma adalah aturan tidak tertulis yang mendefinisikan harapan atas perilaku, seperti bagaimana manajer memperlakukan bawahan dan bagaimana bawahan berhubungan dengan manajer. Norma mengatur bagaimana manajemen kinerja bekerja, sedangkan gaya manajemen menjelaskan bagaimana manajer berperilaku dan menjalankan kekuatan dan kekuasannya<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Ibid, hlm. 86.

Gaya manajemen yang bersifat *command and control* menghasilkan gaya manajemen kinerja yang berorientasi pada tugas. Sementara itu gaya manajemen yang bersifat *non directive partisipative* mendukung pendekatan *partnership* atau kemitraan pada manajemen kinerja dengan penekanan pada pelibatan, pemberdayaan dan kepemilikan.

#### 9) Kerja Sama

Organisasi yang lebih datar dan berdasarkan proses berkembang sebagai struktur yang favorit di tahun 1990-an melalui proses *re-engineering*. Pengembangan yang paling penting atas inisiatif ini adalah kebutuhan atas kerja sama yang lebih baik dengan penggunaan tim multifungsional, multidisiplin, dan bentuk organisasi lainnya

Dalam suatu organisasi berbasis tim, pencapaian kinerja organisasi sangat ditentukan oleh kinerja tim yang terdiri dari sekelompok orang dengan latar belakang budaya berbeda dan kompetensinya bervariasi. Keberhasilan tim sangat ditentukan oleh kemampuannya bekerja sama.

### 3. Kinerja dalam Islam

Bekerja adalah bagian dari ibadah dan jihad jika bersikap konsisten terhadap peraturan Allah, suci niatnya dan tidak melupakan Allah. Menurut Islam pada hakekatnya setiap muslim diminta untuk bekerja meskipun hasilnya belum dapat dimanfaatkan olehnya dan orang lain. Seseorang wajib bekerja karena bekerja merupakan hak dan salah satu cara mendekatkan diri kepada Allah. Adapun faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut :<sup>40</sup>

#### a. Tekun bekerja adalah kewajiban keagamaan

Islam tidak meminta penganutnya sekedar bekerja, tetapi juga meminta agar bekerja dengan tekun dan baik. Dengan pengertian lain

---

<sup>40</sup> Yusuf Qardhawi, *Norma dan Etika Ekonomi Islam*, Gema Insani Press, Jakarta, 1997, hlm. 112-116.

bekerja dengan tekun dan menyelesaikan dengan sempurna. Menurut islam tekun belajar merupakan suatu kewajiban dan perintah yang harus dilaksanakan oleh setiap muslim

b. Tekun, ciri muslim yang taqwa

Seorang muslim tidak merasa cukup dengan sekedar bekerja karena ia berkeyakinan bahwa Allah mengawasinya. Allah mewajibkan baginya sikap ihsan dan taqwa dalam setiap perbuatan. Tujuan mulia yang dikejar setiap muslim dalam bekerja yaitu “Keridhaan Allah”. Keridhaan Allah tidak akan didapatkan jika kita tidak melaksanakan tugas dengan tekun dan sungguh – sungguh dan sempurna. Terdapat dua pondasi untuk mencapai ketekunan dalam bekerja yaitu amanat dan ikhlas. Pekerja mukmin mempunyai ambisi yang utama adalah mendapatkan ridho Allah. Dari ambisi yang mulia ini timbul sikap jujur, giat dan tekun.

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ، وَالْمُؤْمِنُونَ صَلَّى وَسَتَرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ  
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya : “Dan katakanlah : “Bekerjalah Kamu, maka Allah dan rasul-Nya serta orang – orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan- Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”. (Q.S. at – Taubah :105)<sup>41</sup>

c. Ketenangan jiwa dan istiqomah

Seorang mukmin akan menikmati kehidupan dengan ketenangan jiwa, kedaiaman hati dan kelapangan dada dan seorang mukmin yang beriman selalu memperhatikan batasan – batasan Allah dan menjauhi segala macam laranganNya. Tidak diragukan ketenangan jiwa dan istiqomah mempunyai dampak positif bagi produktivitas.

d. Nilai waktu bagi seorang muslim

Mukmin adalah manusia yang paling menghargai nilai waktu. Waktu adalah nikmat yang harus disyukuri dan dipergunakan sebaik – baik

<sup>41</sup> Al-Qur’an Surat An-Nahl Ayat 125, *Op. Cit*, hlm. 203.

mungkin. Umar bin Abdul Aziz berkata “Sesungguhnya malam dan siang bekerja untukMu maka bekerjalah untuk-Nya”.

#### **D. Penelitian Terdahulu**

Menurut penelitian Haris Saputra (2014) tentang “Pengaruh Motivasi dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Gametri Tirta Lestari Duri”. Diperoleh hasil penelitian bahwa secara parsial motivasi kerja dan pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Gametri Tirta Lestari Duri. Sedangkan variabel yang memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja karyawan pada PT. Gametri Tirta Lestari Duri adalah dipengaruhi oleh pengawasan. Memiliki persamaan yaitu sama sama membahas tentang Pengawasan yang dilakukan. Perbedaannya adalah penelitian yang saya lakukan lebih fokus pada Pengaruh Pengawasan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja karyawan, berbeda dengan peneliti sebelumnya lebih fokus terhadap Pengaruh Motivasi dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan.

Menurut Diana Khairani Sofyan (2013), tentang “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Kerja Pegawai Bappeda”. Diperoleh hasil penelitian bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja kerja pegawai , sehingga jelas bahwa produktifitas kerja sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja. Memiliki persamaan yaitu sama sama membahas tentang Lingkungan Kerja. Perbedaannya adalah penelitian yang saya lakukan lebih fokus lebih fokus pada Pengaruh Pengawasan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja karyawan, berbeda dengan peneliti sebelumnya lebih fokus pada Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja kerja pegawai Bappeda.

Menurut Rio Marpaung (2013), tentang “Pengaruh Faktor Disiplin Kerja Dan Pengawasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Pada PT. Perkebunan XYZ Pabrik Kelapa Sawit ABC Desa Balai Jaya Bagan Sinembah Rokan Hilir- Riau)”. Diperoleh hasil penelitian bahwa secara parsial disiplin kerja dan pengawasan kerja berpengaruh positif dan signifikan

terhadap produktivitas kerja. Dan yang paling dominan mempengaruhi produktivitas kerja adalah pengawasan kerja. Memiliki persamaan yaitu sama sama membahas tentang Pengawasan yang dilakukan. Perbedaannya adalah penelitian yang saya lakukan lebih fokus pada Pengaruh Pengawasan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja karyawan, berbeda dengan peneliti sebelumnya lebih fokus terhadap Pengaruh faktor disiplin kerja dan pengawasan terhadap produktivitas kerja karyawan.

Menurut Zainul Hidayat dan Muchammad Taufiq (2012), tentang “Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Serta Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Lumajang”. Diperoleh hasil penelitian bahwa Ada pengaruh yang signifikan dari variabel Lingkungan kerja, disiplin kerja, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (PDAM) Kabupaten Lumajang, Lingkungan kerja dan Motivasi kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja Karyawan (PDAM) Kabupaten Lumajang. Dan Disiplin kerja mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan (PDAM) Kabupaten Lumajang. Memiliki persamaan yaitu sama sama membahas tentang Lingkungan Kerja. Perbedaannya adalah penelitian yang saya lakukan lebih fokus lebih fokus pada Pengaruh Pengawasan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja karyawan, berbeda dengan peneliti sebelumnya lebih fokus pada Pengaruh lingkungan kerja dan disiplin kerja serta motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Menurut Sonny Koeswara dan Hery Budianto (2011), tentang “Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Packindo Farma Utama Jakarta”. Diperoleh hasil penelitian bahwa Berdasarkan perhitungan koefisien determinasi berganda diperoleh hasil Variabel Lingkungan kerja dan Disiplin Kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Packindo Farma Utama Jakarta sebesar 60% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh hal lain. Memiliki persamaan yaitu sama sama membahas tentang Lingkungan Kerja. Perbedaannya adalah penelitian yang saya lakukan lebih fokus lebih fokus pada Pengaruh

Pengawasan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja karyawan, berbeda dengan peneliti sebelumnya lebih fokus pada Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

#### **E. Kerangka Pemikiran**

Dari tinjauan hasil-hasil penelitian terdahulu dapat diketahui bahwa beberapa variabel mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan baik terhadap kinerja karyawan maupun terhadap produktivitas kerja karyawan. Diantara variabel-variabel yang berpengaruh positif dan signifikan tersebut adalah pengawasan dan lingkungan kerja.

Pengawasan adalah kesuluruhan upaya pengamatan pelaksanaan kegiatan operasional guna menjamin bahwa sebagian kegiatan tersebut sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.<sup>42</sup> Oleh karena itu, pengawasan sangatlah berpengaruh terhadap kinerja karyawan, jika pengawasan yang dilakukan baik, pastinya kinerja karyawan juga akan baik, sebaliknya jika pengawasan yang dilakukan kurang, maka hal tersebut akan berpengaruh tidak baik pada kinerja karyawan.

Disamping faktor pengawasan yang dilakukan, ada faktor lain yang juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam pelaksanaan tugas yaitu lingkungan kerja. Pada umumnya pegawai cenderung lebih senang dengan adanya kondisi lingkungan kerja yang baik dan nyaman, sehingga efisiensi kerja suatu organisasi dapat tercapai dengan baik.<sup>43</sup> Dengan demikian penting untuk pimpinan memperhatikan hal ini sebagai salah satu cara untuk meningkatkan kinerja pegawainya.

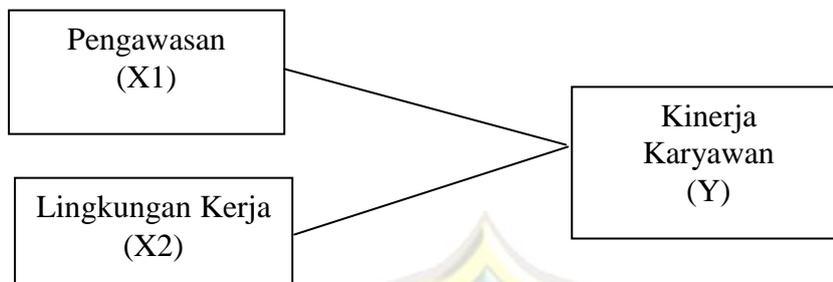
Sejalan dengan tujuan penelitian dan kajian teori yang sudah dibahas di atas, maka selanjutnya kerangka pemikirannya adalah

---

<sup>42</sup> Rio Marpaung, *Pengaruh Disiplin Kerja dan Pengawasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (pada PT. Perkebunan XYZ Pabrik Kelapa Sawit ABC Desa Balai Jaya Bagan Sinembah Rokan Hilir – Riau)*, Jurnal Ekonomi, 2013, Vol. 2, hlm. 4.

<sup>43</sup> Hairil Anwar, *Opcit*, hlm. 349.

**Gambar 2.2**  
**Kerangka Pemikiran**



## F. Hipotesis Penelitian

Hipotesis pada dasarnya merupakan suatu proporsi atau anggapan yang mungkin benar, dan sering digunakan sebagai dasar pembuatan keputusan/pemecahan masalah ataupun untuk dasar penelitian lebih lanjut.<sup>44</sup> Anggapan atau asumsi dari suatu hipotesis juga merupakan dasar pembuatan keputusan harus diuji terlebih dahulu dengan menggunakan data hasil observasi.

Berdasarkan uraian latar belakang dan perumusan masalah serta kerangka pemikiran maka yang menjadi hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

### 1. Pengaruh Pengawasan terhadap Kinerja Karyawan

Pengawasan adalah proses pengamatan dari pada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.<sup>45</sup> Dalam penelitian Rio Marpaung (2013), tentang “Pengaruh Faktor Disiplin Kerja Dan Pengawasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Pada PT. Perkebunan XYZ Pabrik Kelapa Sawit ABC Desa Balai Jaya Bagan Sinembah Rokan Hilir- Riau)”. Diperoleh hasil penelitian bahwa secara parsial disiplin kerja dan pengawasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Dan yang

<sup>44</sup> J.Supranto, *Statistik Teori Dan Aplikasi*, Erlangga, Jakarta, 2001, hlm. 124.

<sup>45</sup> Zamani, *Op.Cit*, hlm. 132.

paling dominan mempengaruhi produktivitas kerja adalah pengawasan kerja. Selain itu Haris Saputra (2014), juga melakukan penelitian tentang “Pengaruh Motivasi dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Gametri Tirta Lestari Duri”. Diperoleh hasil penelitian bahwa secara parsial motivasi kerja dan pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Gametri Tirta Lestari Duri. Sedangkan variabel yang memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja karyawan pada PT. Gametri Tirta Lestari Duri adalah dipengaruhi oleh pengawasan.

Berdasarkan uraian di atas, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

**H1 : Pengawasan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada UD AL-Barokah Sukolilo Pati**

## **2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang disekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas – tugas yang dibebankan.<sup>46</sup> Lingkungan kerja terdiri dari dua dimensi yaitu lingkungan fisik dan lingkungan non fisik. Lingkungan fisik yang berkenaan dengan tempat atau ruangan dan kelengkapan material atau peralatan yang digunakan karyawan untuk bekerja. Sedangkan lingkungan non fisik berkenaan dengan suasana sosial atau pergaulan (komunikasi) antar personil di lingkungan unit kerja masing – masing atau dalam keseluruhan organisasi kerja. Dalam Penelitian yang dilakukan oleh Diana Khairani Sofyan (2013), tentang “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja kerja Pegawai BAPPEDA”. Diperoleh hasil penelitian bahwa variabel lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai kantor BAPPEDA. Selain itu Sonny Koeswara dan Hery Budianto (2011), tentang “Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Packindo Farma

---

<sup>46</sup>Alex S. Nitisemito, *Op.Cit*, hlm. 183.

Utama Jakarta”. Diperoleh hasil bahwa Variabel Lingkungan kerja dan Disiplin Kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Packindo Farma Utama Jakarta. Dan Disiplin kerja mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan Packindo Farma Utama Jakarta.

Berdasarkan uraian di atas, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

**H2 : Lingkungan Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada UD AL-Barokah Sukolilo Pati**

