

# Masa Kerja: Pemoderasi Pengawasan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

## *Length of Work as a Moderation of Supervision, and Organizational Culture Towards Employee Performance*

Oleh:

**Resty Handayani<sup>1</sup>; Doni Abdul Rojak<sup>2</sup>;  
Iman Hadi Pamungkas<sup>3</sup>; Jen Zainal Asyikin Hans<sup>4</sup>**

Program Studi Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Ipwija  
[hanresty@gmail.com](mailto:hanresty@gmail.com)<sup>1</sup>; [donnyabdulrozaq@gmail.com](mailto:donnyabdulrozaq@gmail.com)<sup>2</sup>; [adijombang@yahoo.com](mailto:adijombang@yahoo.com);  
[pedetraining@yahoo.com](mailto:pedetraining@yahoo.com)<sup>4</sup>

Submit: 09 Dec 2021

Review: 30 Dec 2021

Accept: 31 Dec 2021

Publish: 31 Dec 2021

### ABSTRAK

*Penelitian bermaksud menganalisis masa kerja sebagai pemoderasi pengawasan dan budaya organisasi terhadap kinerja. Data diperoleh dari kuesioner yang diberikan kepada 50 karyawan PT. Anugerah Analisis Sempurna melalui google form. Analisis data dengan model struktur diolah menggunakan WarpPLS. Temuan penelitian adalah adanya peran masa kerja dalam memoderasi pengawasan terhadap kinerja tetapi tidak memoderasi budaya organisasi terhadap kinerja.*

*Kata kunci: Masa Kerja, Pengawasan, Budaya Organisasi, Kinerja*

### ABSTRACT

*Research intends to analyze working period as a moderation of supervision and a culture of performance. The data was obtained from questionnaires given to 50 employees of PT. Anugerah Analisis Sempurna through google form. Data analysis with structural models is processed using WarpPLS. The study's findings were that there was a role for the work in moderating oversight of performance but not as moderating of the organization's culture toward performance.*

*Keywords: Length of Work; Supervision; Organizational Culture; Performance.*

### PENDAHULUAN

Dukungan sumber daya manusia yang baik tercipta dari kinerja karyawan yang baik dan terus meningkat. Kinerja karyawan merupakan pencapaian hasil kerja karyawan di dalam menjalankan pekerjaan yang diberikan dan dipercayakan dan menjadi tanggung jawab

kepadanya. Dalam kinerja karyawan tentunya terdapat beberapa hal yang dapat membuat jalannya kinerja karyawan mengalami keterbatasan atau halangan.

Kinerja dalam organisasi, merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah sangat

buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan/ instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan – kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda – tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja adalah pengawasan (Sari, Lie, & dkk, 2015). Pengawasan memegang peranan penting bagi peningkatan kinerja yang baik dalam pengawasan tersebut masalah yang dihadapi yaitu pengukuran pelaksanaan kegiatan yang berulang-ulang dan terus-menerus. Untuk melakukan hal ini harus mengukur pelaksanaan dengan cara pengamatan, laporan-laporan baik lisan dan tertulis.

Penelitian lain (Jannah, Kurniati, & Zunaida, 27-39) menyatakan bahwa terdapat pengaruh pengawasan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan temuan lainnya (Sihombing, Du, & Iskandar, 2014), pengawasan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Adanya perbedaan temuan tersebut menunjukkan bahwa ada faktor lain yang perlu dipertimbangkan dalam melihat pengaruh pengawasan terhadap kinerja. Oleh karena itu pada penelitian ini, akan dimasukkan masa kerja yang dapat dilihat dari lama dan pengalaman kerja sebagai pemoderasi.

Supervisi yang dilakukan secara intens dan berkesinambungan akan mendorong hasil kerja pegawai yang lebih

baik (Sari, Lie, & dkk, 2015). Namun demikian pengawasan dalam mempengaruhi kinerja karyawan (Sanjaya, Isnawati, & Wediawati, 2019; Jannah, Kurniati, & Zunaida, 27-39) akan lebih terasa untuk karyawan yang belum lama bekerja. Pengawasan memiliki peran penting terutama dalam memastikan setiap pekerjaan terlaksana sesuai dengan yang direncanakan dengan demikian tanpa pengawasan akan terjadi penyimpangan-penyimpangan dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga peran pengawasan memiliki arti sangat penting dalam mengevaluasi suatu kegiatan atau kinerja dari karyawan (Syamsidar & Hasyim, 2018).

Budaya atau nilai yang dianut dalam organisasi dan masa kerja pegawai merupakan faktor potensial berikutnya yang dapat menentukan capaian kerja pegawai (Silvia, Bagia, & Cipta, 2018). Namun demikian, pemahaman nilai-nilai organisasi memiliki perbedaan antara karyawan yang sudah lama dan belum lama bekerja. Pemahaman nilai organisasi karyawan yang telah lama bekerja cenderung lebih baik sehingga akan mendorong peningkatan kinerja. Masa kerja seorang karyawan pada perusahaan akan menghasilkan penyerapan pengetahuan kerja maupun pengalaman dari berbagai aktivitas pekerjaan yang dilakukan karyawan. Semakin berpengalaman seorang karyawan maka akan semakin membantu perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang lebih berkualitas (Purnomo & Suhendra, 2020).

Penelitian ini memiliki nilai penting karena permasalahan pokok yang diangkat yaitu tentang kinerja diperlukan oleh setiap organisasi. Selain itu pada penelitian ini pengawasan ditelaah lebih spesifik yaitu pengawasan melekat disandingkan dengan budaya dan masa kerja. Oleh karena itu tujuan penelitian ini untuk menganalisis pengaruh pengawasan melekat, budaya, masa kerja terhadap kinerja.

## METODE PENELITIAN

### Pengembangan Model

#### *Kinerja*

Mangkuprawira (2012) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar, hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Tulis indikator kinerja dan sumbernya.

Kinerja seseorang dalam organisasi dapat dinilai dengan beberapa indikator. Menurut Stephen P. Robbins (2006), berikut ini adalah beberapa indikator untuk mengukur kinerja seseorang: 1) Kualitas, yaitu kualitas kerja yang diukur dari persepsi seorang pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan, serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai; 2) Kuantitas, yaitu jumlah yang dihasilkan oleh seorang pegawai yang dinyatakan dalam istilah tertentu, seperti; jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan; 3) Ketepatan Waktu, yaitu tingkat aktivitas yang diselesaikan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output, serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lainnya; 4) Efektivitas, yaitu tingkat penggunaan sumber daya yang ada (uang, tenaga, bahan baku, teknologi) secara optimal untuk meningkatkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya tersebut; 5) Kemandirian, yaitu tingkat kemampuan dan komitmen seorang pegawai dalam menjalankan fungsi kerjanya secara bertanggungjawab.

#### *Masa Kerja*

Menurut (Sinungan, 2012 : 49), masa kerja atau lama kerja umumnya merupakan lamanya seseorang bekerja dalam bidang kegiatan yang sama ataupun beda, yang biasanya diukur dengan waktu. Karyawan dengan masa kerja yang lama telah melewati proses tahapan karir (career

stage) yang panjang pula. Tahapan karir atau career stage menurut (Sinungan, 2012: 49) merupakan pola karir atau proses yang telah dilewati seseorang selama is kerja.

Dimensi dalam penelitian ini mengacu pada (Balai Pustaka Departemen pendidikan dan kebudayaan, 2013), yang menjelaskan pengembangan dimensi dan indikator instrumen masa kerja yaitu: 1) lamanya waktu masa percobaan atau magang; 2) Lamanya waktu bekerja di perusahaan; 3) lamanya waktu bekerja pada posisi pekerjaan saat ini.

#### *Masa Kerja, Pengawasan dan Kinerja*

Pengawasan secara umum dapat didefinisikan sebagai cara suatu organisasi mewujudkan kinerja yang efektif dan efisien, serta lebih jauh mendukung terwujudnya visi dan misi organisasi. (Fahmi, 2013 : 96) Teknik pengawasan menurut Siagian (2008:115-116) berupa pengawasan langsung dan tidak langsung.

Pengawasan langsung meliputi: 1) Inspeksi langsung adalah pengawasan yang dilakukan secara langsung atau pemeriksaan mendadak oleh atasan terhadap bawahan pada saat kegiatan sedang dilakukan; 2) Observasi di tempat (*On-the-spot-observation*) adalah pengawasan yang dilakukan oleh atasan terhadap bawahan sebelum kegiatan dilakukan; 3) Laporan di tempat (*on-the-spot-report*) adalah laporan yang disampaikan bawahan secara langsung kepada atasan saat mengadakan inspeksi langsung pada saat kegiatan sedang dilaksanakan.

Pengawasan tidak langsung meliputi: 1) Laporan Tertulis Laporan tertulis merupakan suatu pertanggungjawaban kepada atasan mengenai pekerjaan yang dilaksanakan, sesuai dengan instruksi dan tugas - tugas yang diberikan atasan; 2) Laporan Lisan Laporan lisan adalah laporan yang disampaikan bawahan secara langsung kepada atasan mengenai kendala yang dihadapi saat melaksanakan kegiatan, baik berupa penyimpangan ataupun sasaran-saran.

Fungsi pengawasan dalam penyelenggaraan manajemen perusahaan (corporation) sangat diperlukan untuk mencegah berbagai kendala pelaksanaan setiap kegiatan organisasi di lingkungan perusahaan atau badan usaha baik milik pemerintah maupun swasta. Efek yang diharapkan dari dilaksanakannya fungsi pengawasan adalah meningkatnya kinerja perusahaan dan prestasi kerja karyawan.

Berangkat dari deskripsi tersebut Bacal (2005:229), menjelaskan bahwa kinerja perusahaan diawali dengan peningkatan kinerja karyawan. Kinerja karyawan berkaitan dengan kemampuan masing-masing karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya secara tepat waktu dan sesuai dengan hasil yang ditentukan. Proses mencapai kinerja yang sesuai dengan hasil yang secara standart telah ditentukan perusahaan melibatkan penggunaan logika untuk mencari cara-cara yang paling ekonomis untuk melaksanakan tugas kerja, peralatan dan bahan kerja, kondisi lingkungan dan ruang, serta cara-cara yang mudah dalam melaksanakan tugas kerja.

Pengawasan yang dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pengawasan pada dasarnya dilakukan memang untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam memaksimalkan usaha dalam mencapai tujuan perusahaan, tidak memperhatikan masa kerja dari masing-masing karyawan, setiap karyawan dituntut memaksimalkan kinerjanya dalam mencapai tujuan perusahaan.

Sedangkan masa kerja karyawan merupakan seberapa lama kerja karyawan itu bekerja diperusahaan tersebut. Masa kerja terkait nerhubungan dan adaptasi karyawan. Karyawan yang sudah memahami lingkungan kerjanya maka, kinerjanya akan maksimal dalam mencapai tujuan perusahaan.

### ***Masa Kerja, Budaya Organisasi dan Kinerja***

Budaya organisasi merupakan suatu sistem makna (Robbins & Judge, 2011)

yang dianut oleh anggota secara bersama-sama dengan ciri tertentu yang berbeda dengan organisasi yang lain. Budaya tersebut dapat dikenali dari ada tidaknya kebiasaan inovatif, perhatian terhadap detail dan orientasi hasil. Kebiasaan inovatif menggambarkan tingkat dorongan organisasi kepada karyawan untuk bersikap inovatif. Perhatian terhadap detail menggambarkan harapan organisasi kepada karyawan karyawan untuk cermat dan perhatian pada hal rinci.

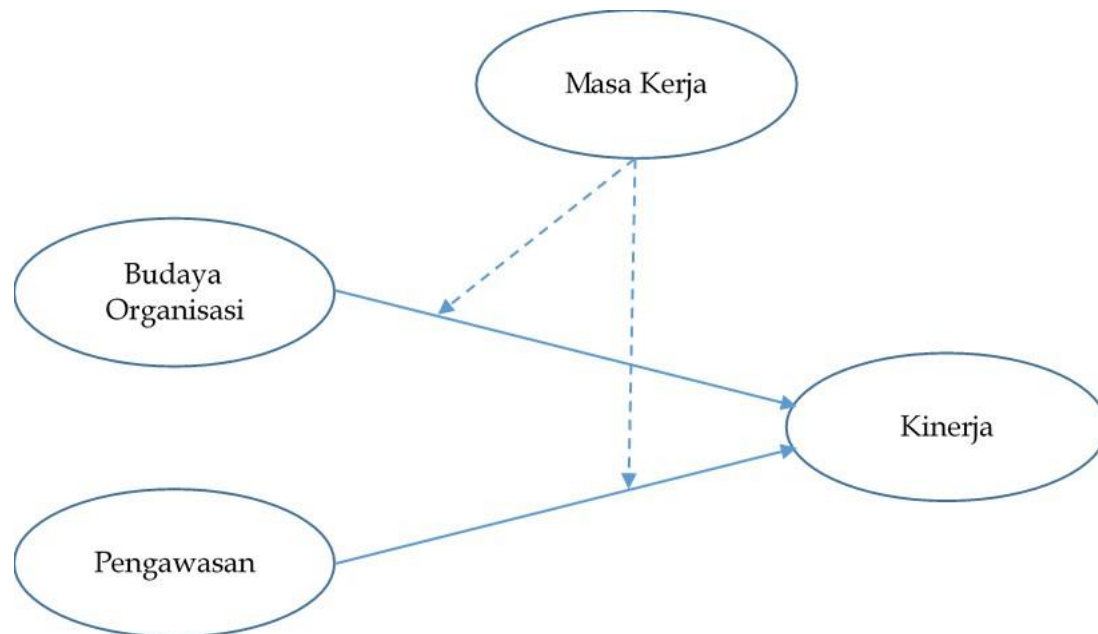
Salah satu faktor yang menentukan dalam peningkatan kinerja karyawan adalah pengalaman kerja karyawan tersebut dalam menjalankan tugas yang diberikan. Untuk pengalaman kerja yang luas, dibutuhkan masa kerja yang lebih lama. Pengertian masa kerja secara umum adalah tingkat pengalaman kerja seseorang yang dihitung dari lama ia bekerja pada suatu bidang tertentu. Pelaksanaan tugas yang diberikan dari perusahaan, hal yang paling menentukan adalah seberapa lama karyawan bekerja diperusahaan tersebut. Hal inilah yang disebut masa kerja (Simanjuntak, 1985).

Semakin lama kerja karyawan pada sebuah perusahaan, maka semakin banyak pula pengalaman yang ia dapatkan. Dengan pengalaman kerja yang banyak, maka kinerja dan tingkat produktivitas yang dihasilkannya juga semakin tinggi (Simanjuntak, 1985).

Pengaruh pengawasan terhadap kinerja tergantung dari masa kerja karyawan tersebut. Semakin lama masa kerja, semakin lemah pengawasan dalam mempengaruhi kinerja. Pengawasan tidak terlalu berpengaruh terhadap karyawan dengan masa kerja yang cukup lama dibandingkan dengan karyawan baru.

### **Pengambilan Data**

Penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner penelitian kepada 50 karyawan PT. Anugerah Analissi Sempurna. Kuesioner berupa kuesioner tertutup berisi pilihan ganda yang didistribusikan menggunakan google form.



Sumber: data diolah, 2021

Gambar 1. Desain Penelitian

Tabel 1. Responden

Karakteristik	Jumlah	Persen
<i>Jenis Kelamin</i>		
- Perempuan	12	24
- Laki-laki	38	76
<i>Usia</i>		
- 18 - 25 Tahun	20	40
- 26 - 35 Tahun	20	40
- 36 - 45 Tahun	9	18
- > 46 Tahun	1	2
<i>Pendidikan Terakhir</i>		
- SMP	1	2
- SMA	13	26
- Diploma	9	18
- Sarjana	23	46
- Pascasarjana	4	8

Sumber: Data hasil kuesioner yang diolah, 2021

### Metode Analisis

Analisis dilakukan dengan pendekatan model struktural. Software WarpPLS digunakan untuk memudahkan

analisis mengingat adanya variabel yang berperan sebagai pemoderasi. Langkah analisis pada penelitian ini meliputi pengujian instrumen, model dan hipotesis (Jogiyanto, 2018).

## HASIL PENELITIAN

### Uji Instrumen

Penelitian terdiri dari empat variabel yaitu budaya organisasi, pengawasan,

masa kerja dan kinerja. Budaya organisasi diukur menggunakan tiga indikator; pengawasan empat indikator; masa kerja dua indikator; dan kinerja tiga indikator. Semua variabel telah valid dan reliabel sebagaimana hasil analisis pada tabel 2.

Tabel 2. Uji Instrumen

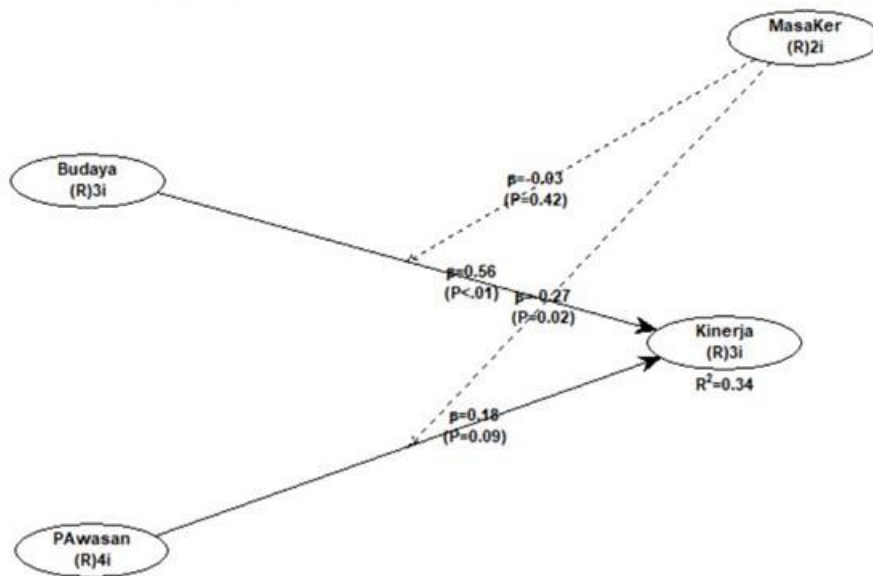
Variabel/Indikator	Loading	Sq. Rt. AVEs
Budaya Organisasi		0,792
- Kebiasaan Inovatif	0,822	
- Perhatian terhadap detail	0,843	
- Tuntutan Hasil	0,706	
Pengawasan		0,794
- Pemantauan Standar Kerja	0,749	
- Intensitas	0,754	
- Keberlangsungan	0,804	
- Pemeriksaan Kesesuaian	0,864	
Masa Kerja		0,821
- Lama Kerja	0,821	
- Pengalaman Kerja	0,821	
Kinerja		0,827
- Kuantitas	0,852	
- Kualitas	0,867	
- Pemanfaatan Waktu	0,757	
Masa Kerja * Budaya	1,000	1,000
Masa Kerja * Pengawasan	1,000	1,000

Sumber: Hasil Pengolahan, 2021

Tabel 3. Uji Model

Ukuran Kelayakan	Kriteria	Hasil
APC	$P < 0,05$	0,260 (0,012)
ARS	$P < 0,05$	0,345 (0,002)
AARS	$P < 0,05$	0,287 (0,007)
VIF (AVIF)	$\leq 5$ ; ideal $\leq 3,3$	1,118
VIF (AFVIF)	$\leq 5$ ; ideal $\leq 3,3$	1,346
GoF (GoF)	$\geq 0,1$	0,515
SPR	$> 0,7$ ; idel = 1	0,750
RSCR	$\geq 0,9$	0,890
SSR	$\geq 0,7$	0,750

Sumber: Output WarpPLS, 2021



Gambar 2. Model Analisis

Tabel 4. Hasil Analisis

Alur	Koefisien	Sig.
Budaya Organisasi → Kinerja	0,563	< 0,001
Pengawasan → Kinerja	0,180	0,089
Masa Kerja * Budaya → Kinerja	-0,028	0,421
Masa Kerja * Pengawasan → Kinerja	-0,267	0,021

Sumber: Output WarpPls, 2021

### Uji Model

Tabel 3 menunjukkan hasil pengujian model. Seluruh hasil elemen yang digunakan untuk menguji model telah memenuhi kriteria sehingga model penelitian layak digunakan untuk kepentingan pengujian hipotesis.

### Uji Hipotesis

Dari empat hipotesis terdapat dua jalur yang tidak signifikan karena probabilitas melebihi tingkat kesalahan yang ditolerir ( $\text{Sig} > \alpha$  atau  $\text{Sig} > 0,05$ ). Jalur yang tidak signifikan adalah pengawasan terhadap kinerja dan peran masa kerja dalam memoderasi budaya terhadap kinerja. Sementara dua yang signifikan adalah budaya organisasi terhadap kinerja

dan peran masa kerja dalam memoderasi pengawasan terhadap kinerja.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja dengan arah positif sebesar 0,563. Pada penelitian sebelumnya (Cahyaningsih, 2020) melakukan penelitian serupa yang hasilnya menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Dengan demikian, maka budaya organisasi merupakan variabel yang cukup penting dan perlu menjadi perhatian perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan. Mengingat budaya

berpengaruh langsung, maka perusahaan perlu menanamkan budaya organisasi secara intens berturut-turut berkaitan dengan kebiasaan melakukan pekerjaan dengan perhatian yang rinci; mendorong pemikiran dan tindakan inovatif para karyawan; dan menekankan pelaksanaan tugas sesuai hasil yang diminta.

### **Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja**

Pengawasan tidak berpengaruh terhadap kinerja secara langsung. Berbeda dengan penelitian sebelumnya (Syamsidar, 2018) pada Rumah Perlindungan Sosial Asuhan Anak dimana hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa ada hubungan signifikan antara pengawasan terhadap kinerja karyawan.

Perbedaan yang terjadi tentu disebabkan banyak faktor misalnya tempat dilakukannya penelitian, hal ini sangat mempengaruhi hasil karena budaya organisasi sangat kental kaitannya dengan kebiasaan karyawan, perhatian karyawan terhadap detail. Untuk PT. AAS sendiri pengawasan yang tidak berpengaruh terhadap kinerja tentu memiliki pertanyaan besar apakah ada variabel lain yang mempengaruhi hasilnya yang tentu saja perlu dilakukan penelitian selanjutnya.

### **Masa Kerja sebagai Pemoderasi Budaya Organisasi Terhadap Kinerja**

Masa kerja tidak memoderasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Meskipun secara langsung budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja, namun masa kerja tidak memoderasi budaya organisasi terhadap kinerja.

Tidak adanya peran masa kerja dalam memoderasi budaya organisasi terhadap kinerja menunjukkan bahwa budaya organisasi berlaku umum/sama untuk karyawan yang sudah lama bekerja ataupun baru. Oleh karena itu kebiasaan-kebiasaan ataupun nilai-nilai yang dianut organisasi hendaknya tidak dibedakan baik untuk karyawan lama maupun karyawan baru.

### **Masa Kerja sebagai Pemoderasi Pengawasan Terhadap Kinerja**

Masa kerja akan memoderasi pengawasan terhadap kinerja karyawan PT. AAS tetapi arahnya negatif sebesar -0,267. Hal ini menunjukkan bahwa masa kerja adalah moderating effect yang menunjukkan besar pengaruh pengawasan terhadap kinerja berbanding terbalik dengan masa kerja. Semakin lama masa kerja pengaruhnya semakin kecil.

Pengaruh pengawasan terhadap masa kerja itu tergantung dari lama kerja karyawan. Semakin lama masa kerja karyawan pengawasan terhadap kinerja semakin rendah. Karyawan dengan masa kerja yang lebih lama, pengawasan terhadap kinerja tidak terlalu berpengaruh dibandingkan dengan karyawan yang masih baru. Temuan ini merupakan jawaban dari tidak adanya pengaruh pengawasan terhadap kinerja (Sihombing, Du, & Iskandar, 2014) karena kuat lemahnya pengaruh pengawasan terhadap kinerja karyawan tergantung dari masa kerja karyawan. Oleh karena itu pengawasan yang dilakukan perusahaan berupa pemantauan pelaksanaan standar kerja dengan intensitas yang sering dan berlangsung terus menerus akan efektif jika dilakukan kepada karyawan yang masa kerjanya belum lama.

### **KESIMPULAN**

Masa kerja tidak memoderasi budaya organisasi terhadap kinerja meskipun secara langsung budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja. Masa kerja memoderasi pengawasan terhadap kinerja dimana perannya adalah moderating effect dimana pengaruh pengawasan terhadap kinerja semakin rendah bagi karyawan yang memiliki masa kerja lebih lama.

PT. Anugerah Analisis Sempurna perlu meningkatkan budaya organisasi yang dapat dilakukan dengan menekankan atau menanamkan kebiasaan Inovatif, perhatian terhadap detail dan orientasi hasil. Pengawasan berupa pemantauan



standar kerja, intensitas yang sering, berkelanjutan, dan pemeriksaan kesesuaian lebih baik dilakukan untuk karyawan baru.

Perlu penelitian lanjutan peran masa kerja pada faktor lain yang dapat

mempengaruhi kinerja. Peneliti dapat menggunakan temuan penelitian ini yang belum mampu membuktikan peran masa kerja pada budaya organisasi terhadap kinerja atau menelaah kembali pengawasan terhadap kinerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bacal. (2005). Pengetahuan hubungan pengawasan. Retrieved from <http://www.ilmumu.com./pengetahuan/hubunganpengawasan>
- Fahmi, I. (2013). Manajemen Kinerja.
- Jannah, R., Kurniati, R. R., & Zunaida, D. (27-39). Pengaruh Disiplin Kerja dan Pengawasan terhadap Kinerja Karyawan Lion Parcel cabang Wiyung Surabaya. 10(2), 2021. Retrieved from <http://riset.unisma.ac.id/index.php/jiagabi/article/view/12895>
- Mangkunegara, a. p. (2005). evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia. Bandung: Rafika Aditama.
- Mangakuprawira, & Hubeis, S. A. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bogor.
- Mondy, R. W. (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia ( Human Resources Management ) (10 ed., Vol. 1). Jakarta: Erlangga.
- Purnomo, E., & Suhendra, E. S. (2020). Analisis masa kerja dan promosi terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan. JURNAL NUSANTARA APLIKASI MANAJEMEN BISNIS, 32-43.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). Organizational Behavior. New York: Prentice Hall.
- Rofiq, I. S., Yuliyzar, I., & Pratalla, E. (2021). Pengaruh Budaya Kerja, Pengawasan dan Produktivitas terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT SANI INDO BUSANA INDONESIA. 5(1), 1- 12. Retrieved from <http://jurnal.umt.ac.id/index.php/dmj/article/view/4007>
- Sanjaya, A., Isnawati, & Wediawati, T. (2019). Pengaruh Pengawasan Langsung dan Pengawasan Tidak Langsung terhadap Kinerja Karyawan pada PT Nutrifood Indonesia Cabang Komplek Pergudangan Calindo Samarinda. 1(2), 137 - 146. Retrieved from <http://ojs.unm.ac.id/index.php/pbar/index>
- Sari, N., Lie, D., & dkk, E. (2015). Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Pematang Siantar. 1(1), 49 - 55. Retrieved from <https://maker.ac.id/index.php/maker/article/view/7>
- Siagian, S. P. (2008). Filsafat Administrasi.
- Sihombing, F. A., Du, M. P., & Iskandar, R. (2014). Analisis Pengawasan Dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Kinerja Pada PT. EAST WEST SEED INDONESIA. 109 - 119. Retrieved from 109 - 119
- Silvia, Bagia, I. W., & Cipta, W. (2018). Pengaruh Kompetensi dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT HOTEL ADIRAMA. 1, 409-425. Retrieved from <https://journal.unsika.ac.id/index.php/value/article/view/1538>
- Silvia, Bagia, I. W., & Cipta, W. (2019). Pengaruh Kompetensi dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT HOTEL ADIRAMA. 7, 9 - 17. Retrieved from <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JMI/article/view/383>
- Sinungan. (2012). Produktivitas Apa dan Bagaimana. Jakarta.

Syamsidar, E., & Hasyim, S. B. (2018). Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja di Kantor Sub Init Rumah Perlindungan Sosial Asuhan Anak (RPSAA) Cisurupan - Garut. *Jurnal Pembangunan dan Kebijakan Publik*, 9(1), 12 - 20. Retrieved from <https://journal.uniga.ac.id/index.php/JPKP/article/view/472>