

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka ini, penulis akan mengemukakan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Seperti yang telah penulis jelaskan pada bab sebelumnya, bahwa permasalahan dalam penelitian ini adalah hal-hal mengenai Pengawasan Kerja, Motivasi dan Kinerja.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Sebelum mengemukakan beberapa pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan Manajemen Sumber Daya Manusia, perlu dijelaskan mengenai arti manajemen itu sendiri, karena manajemen sumber daya manusia merupakan perpaduan antara fungsi manajemen dengan fungsi operasional sumber daya manusia. Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Peraturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen. Jadi manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Berikut definisi manajemen menurut para ahli:

Definisi manajemen menurut G. R. Terry (2018:2) yang dialih bahasakan oleh R. Supomo dan Eti Nurhayati adalah “Manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai

sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya”.

Menurut Stoner yang diterjemahkan oleh Handoko (2015:8) menyatakan bahwa:

“Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Pendapat lain dikemukakan oleh Luther Gulick yang diterjemahkan oleh Handoko (2015:11) menyatakan:

“Manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerjasama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.

Sedangkan menurut Dharma Setyawan Salam (2007:12) menyatakan bahwa:

“Manajemen adalah suatu kegiatan organisasi, sebagai sesuatu usaha dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan tertentu yang mereka taati sedemikian rupa sehingga diharapkan hasil yang akan dicapai sempurna, yaitu efektif dan efisien.

Menurut M. Manullang (2018:2) yang dikutip oleh R.Supomo dan Eti Nurhayati adalah

“Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu.

Berdasarkan beberapa definisi manajemen dari para ahli dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni yang digunakan untuk mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Fungsi manajemen dalam hal ini serangkaian kegiatan yang dijalankan dalam manajemen berdasarkan fungsinya masing-masing dan mengikuti satu tahapan-tahapan tertentu dalam pelaksanaannya. Fungsi manajemen juga berwujud kegiatan-kegiatan yang berhubungan sehingga satu kegiatan menjadi syarat kegiatan yang lainnya. Menurut Hendry Fayol yang dialih bahasakan oleh Sahroni (2012:47)) menjelaskan mengenai fungsi-fungsi dari manajemen yaitu:

a. Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah proses penetapan tujuan yang akan dicapai dan memutuskan tindakan tepat yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut.

b. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah mengumpulkan dan mengoordinasikan manusia, keuangan, fisik, informasi, dan sumber daya lain yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

c. Fungsi Memimpin (*Leading*)

Memimpin adalah memberikan stimulasi kepada orang untuk berkinerja tinggi. Termasuk di dalamnya adalah memberikan motivasi dan berkomunikasi dengan pegawai baik secara individual dan kelompok.

d. Fungsi Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah memonitor kinerja, dan melakukan perubahan yang diperlukan, dengan pengendalian, manajer memastikan bahwa sumber daya organisasi digunakan sesuai dengan yang direncanakan.

Fungsi-fungsi manajemen dilaksanakan secara menyeluruh untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan efektif dan efisien, di atas telah dijelaskan

mengenai fungsi– fungsi manajemen yang terdiri atas 4 fungsi yaitu fungsi perencanaan, pengorganisian, memimpin dan pengendalian. Berdasarkan hal tersebut penulis sudah sampaikan pada pemahaman bahwa fungsi manajemen pada dasarnya merupakan sebuah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan pengendalian, dimana semua aspek bekerja sama dengan baik dan diatur sedemikian rupa dengan pengawasan serta evaluasi yang baik sehingga terciptalah sebuah tindakan yang mampu mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Dalam manajemen sumber daya manusia, manusia adalah asset (kekayaan) utama, sehingga harus dipelihara dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakan, dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan. Manajemen sumber daya manusia adalah proses pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi agar semua potensi fisik dan psikis yang dimiliki berfungsi maksimal untuk mencapai tujuan.

Berikut ini dikemukakan beberapa pendapat mengenai Manajemen Menurut Dessler yang dialih Bahasakan oleh Edi Sutrisno (2016:5) menyatakan bahwa Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyingkapan, pelatihan pengimbangan, dan penilaian.

Pendapat yang lain disampaikan oleh Edwin B. Flippo (2018:7) yang dialih bahasakan oleh R. Supomo dan Eti Nurhayati adalah :

“Manajemen sumber daya manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan dengan maksud dan terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat.”

Sedangkan definisi manajemen sumber daya manusia menurut T. Hani Handoko (2015:20) adalah :

“Manajemen sumber daya manusia sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.”

Berdasarkan pernyataan dari para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang didalamnya terkandung fungsi-fungsi manajerial dan operasional yang ditujukan agar sumber daya manusia dapat dimanfaatkan seefektif mungkin dan efisien untuk mencapai sasaran yang ditetapkan.

2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Tujuan umumnya bervariasi dan bergantung pada tahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi. Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tentang organisasi, fungsi sumber daya manusia, dan orang-orang yang terpengaruh. Menurut Herman Sofyandi (2018:11) yang dikutip oleh R. Supomo dan Eti Nurhayati menjelaskan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu:

1. Tujuan Organisasi

Ditujukan untuk dapat mengenal keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi.

2. Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3. Tujuan Sosial

Ditujukan untuk merespons kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisir dampak negatif terhadap organisasi.

4. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuan, setidaknya tujuan-tujuan yang dapat meningkatkan kontribusi individual terhadap organisasi.

Berdasarkan uraian diatas maka peneliti sampai pada pemahaman bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara stretegis, etis, dan sosial, serta terdapat empat tujuan utama yaitu tujuan sosial, tujuan organisasi, tujuan fungsional dan yang terakhir adalah tujuan individual dari pegawai itu sendiri.

2.1.2.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia adalah tugas–tugas yang dilakukan oleh manejemen sumber daya manusia dalam rangka menunjang tugas manajemen perusahaan dalam menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berikut beberapa fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Sedarmayanti (2017:6) fungsi manajemen sumber daya manusia dikelompokan menjadi 2 (dua) fungsi yaitu fungsi manajerial MSDM dan fungsi operasional MSDM yaitu:

1. Fungsi Manajerial Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Perencanaan

Setiap manajer harus menyadari pentingnya perencanaan, manajer perlu mencurahkan untuk fungsi perencanaan.

b. Pengorganisasian

Serangkaian tindakan yang akan dilakukan ditetapkan, maka akan ditetapkan organisasi beserta pegawai untuk melaksanakannya. Organisasi

adalah alat mencapai tujuan. Sumber Daya Manusia membentuk organisasi dalam merancang struktur hubungan dalam suatu perusahaan.

c. Penggerakan

Perusahaan sudah mempunyai perencanaan lengkap dengan orang-orangnya untuk melaksanakan rencana kegiatan, fungsi penggerakan penting karena sebagai langkah awal untuk menggerakan, mengarahkan, memotivasi, mengusahakan tenaga kerja bekerja rela, efektif dan efisien.

d. Pengawasan

Mengadakan pengamatan dan pemeriksaan atas pelaksanaan dan membandingkan dengan rencana. Bila terjadi penyimpangan, diambil tindakan atau koreksi/ penyusunan kembali rencana untuk penyesuaian yang diperlukan atas penyimpangan yang tidak dapat hindari.

2. Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengadaan Sumber Daya Manusia

Kegiatan memperoleh Sumber Daya Manusia tepat dari kuantitas dan kualitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

b. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Proses untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, sikap melalui latihan dan pengembangan agar dapat menjalankan tugas dengan baik. pengembangan merupakan proses pendidikan jangka pendek, pada saat pegawai operasional mempelajari keterampilan teknis operasional secara sistematis

c. Pemberian Kompensasi atau Balas Jasa

Pemberian penghargaan langsung dan tidak langsung, dalam bentuk material dan non material yang adil dan layak kepada pegawai atau kontribusinya dalam pencapaian tujuan perusahaan.

d. Pengintegrasian Karyawan

Fungsi pengintegrasian berfungsi sebagai usaha memperoleh keamanan kepentingan pegawai, perusahaan dan masyarakat.

e. Pemeliharaan Karyawan

Fungsi pemeliharaan karyawan berkaitan dengan usaha mempertahankan kesinambungan dari keadaan yang telah dicapai melalui fungsi sebelumnya. Dua aspek utama pegawai yang dipertahankan dalam fungsi pemeliharaan yaitu sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan kondisi fisik karyawannya. Pemeliharaan kondisi fisik pegawai dapat tercapai melalui program Kesehatan Dan Keselamatan Kerja (K3)

f. Pemutusan Hubungan Kerja

Proses pemutusan hubungan kerja yang sering terjadi adalah pemensiunan, pemberhentian, dan pemecatan karyawan yang tidak memenuhi harapan atau keinginan perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas tentang fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia maka penulis telah sampai pada pemahaman bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan dari suatu organisasi untuk mencapai tujuan dengan fungsi-fungsi yang ada didalamnya.

2.1.3 Pengawasan Kerja

Secara umum pengawasan kerja adalah proses untuk menjamin segala

kegiatan yang dilaksanakan telah sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Berdasarkan pengertian tersebut pada dasarnya kegiatan pengawasan yang dilaksanakan untuk mengetahui secara segera terkait penyimpangan, penyalahgunaan, pemborosan, maupun problematika organisasi yang lain kemudian dilakukan langkah koreksi dan perbaikan terhadap permasalahan.

2.1.3.1 Pengertian Pengawasan Kerja

Pengertian pengawasan kerja yang dikemukakan oleh beberapa para ahli masih terdapat perumusan yang berbeda, tetapi pada dasarnya mempunyai kesamaan. Pengawasan kerja dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Hal ini berkenaan dengan cara-cara membuat kegiatan-kegiatan sesuai dengan yang telah direncanakan dan ditetapkan. Berikut ini dikemukakan definisi pengawasan kerja menurut para ahli adalah sebagai berikut :

Menurut Schermerhorn yang dialih bahasakan oleh Ernie dan Saefullah (2015: 317), mendefinisikan Pengawasan kerja merupakan sebagai proses dalam menetapkan ukuran kinerja dalam pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan ukuran yang telah ditetapkan tersebut.

Sementara Menurut Admosudirdjo yang dialih bahasakan oleh Andri Feryanto dan Endang Shyta Triana (2015:63) menyatakan Pengawasan adalah keseluruhan dari pada kegiatan yang membandingkan atau mengukur apa yang sedang atau sudah dilaksanakan dengan kriteria, norma-norma standar, atau rencana-rencana

yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sedangkan menurut George R. Terry yang diterjemahkan oleh Benyamin Molan (2009:359) mengemukakan 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.

Beberapa pendapat tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa Pengawasan merupakan upaya pengamatan dari keseluruhan kegiatan dengan membandingkan, mengukur, menilai, dan mengoreksi untuk mengetahui dan memastikan agar semua keseluruhan pelaksanaan kegiatan dapat dicapai, serta tidak terdapat penyimpangan dari standar, kriteria, norma-norma yang telah ditentukan. Oleh karena itu, pimpinan organisasi atau perusahaan harus melakukan pengawasan secara rutin dan menyeluruh terhadap pelaksanaan kegiatan oleh bawahannya agar karyawan lebih giat bekerja dan dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu organisasi.

2.1.3.2 Tujuan Pengawasan Kerja

Pengawasan bertujuan agar hasil pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang diperoleh secara berdaya guna dan berhasil guna, sesuai dengan rencana yang telah di tentukan sebelumnya. Menurut Silalahi (2013:181) tujuan dari pengawasan adalah sebagai berikut:

1. Mencegah terjadinya penyimpangan pencapaian tujuan yang telah direncanakan.

2. Agar proses kerja sesuai dengan prosedur yang telah digariskan atau ditetapkan.
3. Mencegah dan menghilangkan hambatan dan kesulitan yang akan, sedang atau mungkin terjadi dalam pelaksanaan kegiatan.
4. Mencegah penyimpangan penggunaan sumber daya.
5. Mencegah penyalahgunaan otoritas dan kedudukan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa setiap pimpinan memiliki tujuan yang melekat didalam jabatannya untuk melaksanakan pekerjaan pengawasan terhadap pelaksanaan pekerjaan atau pada personil yang melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas pokoknya masing-masing.

2.1.3.3 Tipe-Tipe Pengawasan Kerja

Ada tiga tipe dasar pengawasan kerja Menurut Schermerhorn yang dialih bahasakan oleh Ernie dan Saefullah (2015: 317), adalah sebagai berikut:

1. Pengawasan Pendahuluan (*Freed Forward Control*)

Bentuk pengawasan kerja ini dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum tahap tertentu diselesaikan. Pendekatan pengawasan ini lebih aktif dan agresif, dengan mendeteksi masalah-masalah dan mengambil tindakan yang diperlukan sebelum suatu masalah terjadi.

2. Pengawasan langsung(*Current Control*)

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

kegiatan.

3. Pengawasan umpan balik (*Feedback Control*)

Bentuk pengawasan ini untuk mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan, sebab-sebab penyimpangan dari rencana atau standar yang telah ditentukan, dan penemuan-penemuan diterapkan untuk kegiatan-kegiatan serupa dimasa yang akan datang. Pengawasan ini bersifat historis, pengukuran dilakukan setelah kegiatan terjadi.

Kesimpulan dari tipe-tipe yang telah dijelaskan di atas diharapkan pelaksanaan pengawasan dapat berjalan dengan efektif dan efisien, Sehingga dalam melakukan pengawasan juga lebih mudah dan hasil dari pengawasan dapat dijadikan evaluasi atau acuan untuk pengambilan kebijakan berikutnya.

2.1.3.4 Syarat-Syarat Pengawasan Kerja

Pada dasarnya pengawasan dilaksanakan sebagai usaha untuk menyalurkan pelaksanaan tugas atau pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dengan rencana yang telah ditetapkan dan peraturan perundang-undangan. Rencana sebaik apapun dapat mengalami kegagalan, apabila manajerial tidak menjalankan “pengendalian”, yaitu mengawasi, memeriksa, mencocokkan dan mengusahakan supaya segala sesuatu berlangsung sesuai dengan rencana dan hasil yang ditetapkan. Untuk menciptakan kondisi dari pada pengawasan, maka syarat-syarat umum mesti dapat dipergunakan. Sesuai dengan pendapat Handayani (2010:150), bahwa pengawasan mesti memenuhi beberapa syarat-syarat, sebagai berikut:

1. Menentukan standar pengawasan yang baik dan dapat dilaksanakan.
2. Menghindarkan adanya tekanan, paksaan yang menyebabkan penyimpangan dari tujuan pengawasan itu sendiri.
3. Melakukan koreksi rencana yang dapat digunakan untuk mengadakan perbaikan serta penyempurnaan rencana yang akan datang.

Berdasarkan penjelasan teori di atas, dapat disimpulkan bahwa supaya proses pelaksanaan pengawasan dapat dilakukan sesuai dengan ketentuan-ketentuan dari suatu rencana, maka diperlukannya syarat-syarat dalam pelaksanaannya. Menurut pendapat Malayu S.P. Hasibuan (2012:249) menyebutkan beberapa syarat dari pada pengawasan, yaitu:

1. Menentukan standar-standar yang akan digunakan dasar pengawasan.
2. Mengukur pelaksanaan atau hasil yang dicapai.
3. Membandingkan pelaksanaan atau hasil dengan standar dan menentukan penyimpangan bila ada.
4. Melakukan tindakan perbaikan, jika terdapat penyimpangan supaya pelaksanaan dan tujuan sesuai dengan rencana.

Berdasarkan penjelasan teori di atas, bahwa demikian peranan pengawasan sangat menentukan baik atau buruknya dalam hal pelaksanaan suatu kegiatan, program atau sejenisnya. Dengan adanya syarat-syarat dalam pengawasan memungkinkan pengawasan akan sesuai dengan apa yang diharapkan juga supaya pemanfaatan semua unsur dari manajemen, efektif dan efisien.

2.1.3.5 Dimensi Dan Indikator Pengawasan Kerja

Berdasarkan uraian diatas dimensi dan indikator-indikator yang digunakan

dalam penelitian ini mengadaptasi dari teori-teori dan pendapat ahli. Indikator yang digunakan Menurut Schermerhorn yang dialih Bahasakan oleh Ernie dan Saefullah (2015: 317), sebagai berikut:

1. Pengawasan Pendahuluan (*Freed Forward Control*)

Pengawasan Pendahuluan Menurut Schermerhorn yang dialih Bahasakan oleh Ernie dan Saefullah (2015: 317) yaitu Pengawasan ini direncanakan untuk mengatasi masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu kegiatan tertentu diselesaikan. Adapun indikator dari Pengawasan Pendahuluan :

- a. Penetapan standar pelaksanaan (perencanaan)
- b. Target yang harus dicapai

2. Pengawasan Langsung(*Current Control*)

Pengawasan langsung Menurut Schermerhorn yang dialih Bahasakan oleh Ernie dan Saefullah (2015: 317) yaitu Pengawasan ini dilakukan selama suatu kegiatan berlangsung. Tipe pengawasan ini merupakan proses dimana aspek tertentu harus dipenuhi dahulu sebelum kegiatan-kegiatan bisa dilanjutkan atau menjadi semacam peralatan “*double check*” yang lebih menjamin ketetapan pelaksanaan suatu kegiatan.

- a. Inpeksi Langsung
- b. *On the spot observation*
- c. Memberikan Sanksi

3. Pengawasan umpan balik (*Feedback Control*)

Pengawasan umpan balik Menurut Schermerhorn yang dialih Bahasakan oleh Ernie dan Saefullah (2015: 317) yaitu pengawasan yang mengukur hasil-hasil dari

kegiatan tertentu yang telah diselesaikan. Menurut Handayani Pengawasan ialah suatu proses dimana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan atau kebijaksanaan yang telah ditentukan

- a. Perbandingan pelaksanaan kegiatan
- b. Koreksi Kesalahan

2.1.4 Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan yang timbul baik dari dalam maupun luar diri seorang karyawan untuk melakukan pekerjaan atau kegiatan tertentu, manajemen perusahaan harus mampu mengelola motivasi kerja ini dengan baik sehingga mempunyai peranan penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Motivasi kerja yang tepat akan mampu memajukan dan mengembangkan organisasi karena karyawan akan melaksanakan tugas atas dasar kesadaran.

2.1.4.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi adalah suatu usaha dalam menggerakkan dan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan tugasnya masing-masing dalam mencapai sasaran dengan penuh kesadaran, kegairahan dan bertanggung jawab. Jadi motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja.

Menurut David McClelland yang diterjemahkan oleh Malayu S.P Hasibuan (2013:162) mengemukakan bahwa Motivasi merupakan kondisi jiwa yang mendorong seseorang dalam mencapai prestasinya secara maksimal.

Menurut Robbins dan Coulter yang dialih bahasakan oleh Kaswan (2017:154) mengemukakan bahwa motivasi adalah proses dimana usaha seseorang dihasilkan diarahkan dan dipelihara untuk mencapai tujuan atau sasaran.

Menurut Kinicki dan Fugate yang dialih bahasakan oleh Kaswan (2017:155) mengemukakan bahwa motivasi adalah “Motivasi menggambarkan proses psikologis yang menyebabkan gairah,, arah dan persistensi (kegigihan) terhadap pilihan tindakannya sendiri yang mengarah pada tujuan atau sasaran”.

Motivasi menurut Bateman and Snell (2015) yang dialih bahasakan oleh Valensia Angelina Wisti Dapu adalah:

“Motivasi adalah memberikan tenaga penggerak yang menciptakan pekerjaankegembiraan pada seorang individu, sehingga ia bersedia bekerja sama secara efektif dan terintegrasi dengan semua sumber dayanya untuk mencapai kepuasan.”

Defisini motivasi kerja menurut Malayu S.P Hasibuan (2014:95), adalah:

“Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dalam segala daya dan upayanya untuk mencapai kepuasan”.

Sedangkan pengertian motivasi kerja menurut Edwin B Flippo yang dikutip oleh buku Malayu S.P Hasibuan (2013:145), menyatakan:“Motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai”.

Pendapat terakhir menurut Hill dan McShane yang dialih bahasakan oleh Kaswan (2017:155) mengemukakan bahwa motivasi adalah

“ Motivasi menggambarkan kekuatan dan tenaga didalam diri seseorang yang mempengaruhi arah, intensitas dan persistensi prilaku pilihannya sendiri”.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang membuat seseorang melakukan pekerjaan yang diinginkannya dengan rela tanpa merasa terpaksa sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat berjalan dengan baik atau menghasilkan sesuatu yang memuaskan.

2.1.4.2 Tujuan Motivasi

Tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu, Adapun tujuan motivasi menurut Sunyoto (2013:17-18) adalah sebagai berikut:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan

Artinya segala permasalahan manusia hanya dapat diselesaikan oleh manusia pula dengan menggunakan data dan lata-alat kemanusiaan. Tingkat semangat kerja pegawai dapat dilihat dari tingkat kehadiran, kegelisahan kerja, tingkat perpindahan, dan banyak tuntutan kerja pegawai

2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan

Dalam kaitan ini dapat dikemukakan bahwa tidak ada karyawan yang senang bekerja ditempat yang membosankan, meresahkan, serta yang membahayakan kondisi jiwa. Kondisi tempat kerja akan menentukan gairah kerja para karyawan.

3. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan

Motivasi merupakan modal utama timbulnya loyalitas karyawan terhadap organisasi. Jika motivasi lemah, maka loyalitas juga akan merosot begitu sebaliknya jika motivasi tinggi maka loyalitas karyawan juga akan tinggi.

4. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan

Hal ini dimaksudkan bahwa disiplin kerja karyawan dapat ditumbuhkan karena motivasi yang diberikan organisasi atau pimpinan pada diri karyawan tersebut

5. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya

2.1.4.3 Jenis-jenis Motivasi

Motivasi mempunyai peranan yang penting, karena menyangkut langsung pada unsur manusia dalam perusahaan. Motivasi yang tepat Akan mampu memajukan dan mengembangkan perusahaan. Unsur manusia dalam perusahaan terdiri dari dua kelompok orang yaitu orang yang memimpin (manajemen) dan orang yang dipimpin (karyawan atau pekerja), ada dua jenis motivasi menurut Malayu Hasibuan (2013: 150) adalah sebagai berikut:

1. Motivasi Positif

Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

2. Motivasi Negatif

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Berdasarkan uraian di atas mengenai pemahaman mengenai jenis motivasi masalah utama dari kedua jenis motivasi tersebut adalah proposi penggunaan dan

kapan menggunakannya. Para pimpinan yang lebih percaya bahwa ketakutan akan mengakibatkan seseorang segera bertindak, mereka akan lebih banyak menggunakan motivasi negatif. Sebaliknya kalau pimpinan percaya kesenangan akan menjadi dorongan bekerja ia banyak menggunakan motivasi positif.

2.1.4.4 Faktor-faktor Motivasi Kerja

Motivasi sebagai proses batin atau proses psikologis dalam diri seseorang, sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Sunyoto (2013: 13-17) faktor-faktor motivasi ada tujuh yaitu:

1. Promosi

Promosi adalah kemajuan seorang karyawan pada suatu tugas yang lebih baik, baik dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik, dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji.

2. Prestasi Kerja

Pangkal tolak pengembangan karier seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang karyawan untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi di masa depan.

3. Pekerjaan itu sendiri

Tanggung jawab dalam mengembangkan karier terletak pada masing-masing pekerja. Semua pihak seperti pimpinan, atasan langsung, kenalan dan para spesialis di bagian kepegawaian, hanya berperan memberikan bantuan, semua

terserah pada karyawan yang bersangkutan, apakah akan memanfaatkan berbagai kesempatan mengembangkan diri atau tidak.

4. Penghargaan

Pemberian motivasi dengan melalui kebutuhan penghargaan, seperti penghargaan atas prestasinya, pengakuan atas keahlian dan sebagainya. Hal yang sangat diperlukan untuk memacu gairah kerja bagi pada karyawan. Penghargaan di sini dapat merupakan tuntutan faktor manusiawi atas kebutuhan dan keinginan untuk menyelesaikan suatu tantangan yang harus dihadapi.

5. Tanggung Jawab

Pertanggung jawaban atas tugas yang diberikan perusahaan kepada para karyawan merupakan timbal balik atas kompensasi yang diterimanya. Pihak perusahaan memberikan apa yang diharapkan oleh para karyawan, namun di sisi lain para karyawan pun harus memberikan kontribusi penyelesaian pekerjaan dengan baik pula dan penuh dengan tanggung jawab sesuai dengan bidangnya masing- masing.

6. Pengakuan

Pengakuan atas kemampuan dan keahlian bagi karyawan dalam suatu pekerjaan merupakan suatu kewajiban oleh perusahaan. Karena pengakuan tersebut merupakan salah satu kompensasi yang harus diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang memang mempunyai suatu keahlian tertentu dan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik pula. Hal ini akan dapat mendorong para karyawan yang mempunyai kelebihan di bidangnya untuk berprestasi lebih baik lagi.

7. Keberhasilan dalam bekerja

Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi para karyawan untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Dengan keberhasilan tersebut setidaknya dapat memberikan rasa bangga dalam perasaan karyawan bahwa mereka telah mampu mempertanggungjawabkan apa yang menjadi tugas mereka.

Berdasarkan uraian di atas mengenai pemahaman faktor motivasi kerja yaitu terdiri dari tujuh faktor diantaranya: promosi, prestasi kerja, pekerjaan itu sendiri, penghargaan, tanggung jawab, pengakuan, dan keberhasilan dalam bekerja.

2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

Indikator dibagi menjadi tiga dimensi dimana kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi, maupun kebutuhan akan kekuasaan. Tiga dimensi kebutuhan ini diperkuat Menurut David McClelland yang diterjemahkan oleh Malayu S.P Hasibuan (2013:162) dimensi dan indikator motivasinya adalah.

1. Dimensi Kebutuhan akan prestasi

Kebutuhan akan prestasi Menurut David McClelland yang di terjemahkan oleh Malayu S.P Hasibuan (2013:162) merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses. Ciri-ciri individu yang menunjukkan orientasi tinggi antara lain bersedia menerima resiko yang relatif tinggi, keinginan untuk mendapatkan umpan balik tentang hasil kerja mereka, keinginan mendapatkan tanggung jawab pemecahan masalah. Dimensi ini diukur oleh dua indikator, yaitu:

- a. Mengembangkan Kreatifitas
- b. Antusias untuk berprestasi tinggi

2. Dimensi Kebutuhan akan afiliasi

Kebutuhan akan Afiliasi Menurut David McClelland yang di terjemahkan oleh Malayu S.P Hasibuan (2013:162) adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi. Dimensi ini diukur oleh empat indikator, Yaitu:

- a. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain dilingkungan dia tinggal dan bekerja (*sense of belonging*).
- b. Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*).
- c. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*).
- d. Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participations*).

3. Dimensi Kebutuhan akan kekuasaan

Kebutuhan akan kekuasaan Menurut David McClelland yang diterjemahkan oleh Malayu S.P Hasibuan (2013:162) merupakan kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain. Kebutuhan ini pada teori Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. McClelland menyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan. Dimensi ini diukur oleh dua indikator, yaitu:

- a. Memiliki kedudukan yang terbaik
- b. Mengarahkan kemampuan demi mencapai kekuasaan

2.1.5 Kinerja Karyawan

Kinerja menjadi terminology atau konsep yang sering dipakai oleh orang dalam berbagai pembahasan dan pembicaraan, khususnya dalam rangka mendorong keberhasilan organisasi atau sumber daya manusia. Kinerja akan selalu menjadi isu aktual dalam organisasi karena kinerja merupakan pertanyaan kunci terhadap efektivitas atau keberhasilan organisasi. Setiap organisasi memperhatikan kinerja karyawannya karena baik atau buruknya suatu kinerja akan sangat mempengaruhi perusahaan. Agar tujuan kinerja karyawan tercapai maka karyawan harus bekerja secara efektif dan efisien untuk kemajuan perusahaan yang akan datang.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan proses atau penampilan hasil karya personil baik kualitas maupun kuantitas penampilan individu maupun kelompok kerja personil, penampilan hasil karya tidak terbatas pada personil yang memegang jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi. Berikut pengertian kinerja dari beberapa ahli:

pengertian kinerja menurut John Miner (2017:67) yang dialih bahasakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara menyatakan bahwa:“Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Pendapat lainnya pengertian kinerja menurut Murphy (2015:9) yang dialih bahasakan oleh Sudarmanto, adalah: “kinerja merupakan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi atau unit organisasi tempat orang bekerja.”

Sedangkan pengertian kinerja menurut Edison et al (2016:206) menyatakan: “Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan dan kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.”

Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah perilaku seseorang dalam pencapaian hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang sesuai dengan tugas yang diberikan dan waktu yang telah ditetapkan oleh pimpinan perusahaan dimana hasil tersebut diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan dan kesepakatan perusahaan memperhatikan kinerja karyawannya karena baik atau buruknya suatu kinerja akan sangat berpengaruh.

2.1.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang adalah faktor Penempatan Kerja, Beban Kerja, Motivasi, Budaya Organisasi, Komitmen organisasi dan Pengawasan kerja, berikut penjelasannya terdapat dibawah ini :

1. Penempatan Kerja

Karyawan yang telah menjalankan program orientasi harus segera mendapatkan tempat pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan keahlian yang dimilikinya. Salah satu fungsi manajemen Sumberdaya Manusia Adalah *placement* atau penempatan pegawai. Pegawai lama yang telah menduduki jabatan atau pekerjaan termasuk sasaran fungsi penempatan pegawai dalam arti mempertahankan pada posisinya atau memindahkan pada posisi lain. Penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan karyawan yang kompeten yang dibutuhkan perusahaan, karena penempatan yang tepat dalam

posisi jabatan yang tepat akan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan.

. Adapun pengertian penempatan menurut para ahli antara lain :

Menurut Rivai dan Sagala (2014:198) Penempatan Kerja merupakan Penempatan pegawai pada posisi tertentu.

Menurut Siswanto (2014:162)

“Proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan wewenang serta tanggung jawabnya”.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan pengertian Penempatan Kerja merupakan suatu usaha untuk menyalurkan kemampuan karyawan sebaik-baiknya dengan jalan menempatkan karyawan pada posisi atau jabatan yang paling sesuai untuk memperoleh prestasi kerja yang optimal.

Hal ini memberikan arti bahwa Penempatan Kerja berkaitan dengan kemampuan kecakapan dan keahlian yang digambarkan sebagai indikator didalam kinerja karyawan.

2. Beban Kerja

Beban kerja merupakan sekumpulan atau sejumlah tugas – tugas yang diberikan oleh pimpinan kepada seorang karyawan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Adapun pengertian Beban Kerja menurut para ahli antara lain :

menurut Siswanto (2017:38) yang dialih bahasakan oleh Nova Ellyzar pengertian beban kerja adalah:

“Beban kerja adalah sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan secara sistematis dengan menggunakan teknis analisis jabatan, teknik analisis beban kerja, atau teknik manajemen lainnya dalam jangka waktu tertentu untuk mendapatkan informasi tentang efisiensi dan efektivitas kerja suatu unit organisasi.”

Menurut Munandar (2013:383), yaitu Beban kerja merupakan suatu kondisi pekerjaan dengan uraian tugas yang harus diselesaikan pada batas waktu tertentu.

Menurut Hart & Staveland yang diterjemahkan oleh Tarwaka (2015:106): Beban kerja merupakan sesuatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas-tugas lingkungan kerja dimana digunakan sebagai tempat kerja, keterampilan dan prestasi dari pegawai.

Berdasarkan dari berbagai definisi di atas dapat disimpulkan Beban Kerja merupakan jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh pegawai dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja dapat berupa beban fisik maupun mental yang dapat dipandang dari sudut obyektif dan subyektif.

Hal ini memperlihatkan bahwa apabila beban kerja yang diberikan pada karyawan sesuai dengan kemampuan maka akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

3. Motivasi

Motivasi kerja merupakan dorongan yang timbul baik dari dalam maupun luar diri seorang karyawan untuk melakukan pekerjaan atau kegiatan tertentu, manajemen perusahaan harus mampu mengelola motivasi kerja ini dengan baik sehingga mempunyai peranan penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Motivasi kerja yang tepat akan mampu memajukan dan mengembangkan organisasi karena karyawan akan melaksanakan tugas atas dasar kesadaran.

Motivasi adalah suatu usaha dalam menggerakkan dan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan tugasnya masing-masing dalam mencapai sasaran dengan penuh kesadaran, kegairahan dan bertanggung jawab. Jadi motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja.

Menurut David McClelland yang di terjemahkan oleh Malayu S.P Hasibuan (2013:162) mengemukakan bahwa Motivasi merupakan kondisi jiwa yang mendorong seseorang dalam mencapai prestasinya secara maksimal.

Menurut Robbins dan Coulter yang dialih bahasakan oleh Kaswan (2017:154) mengemukakan bahwa motivasi adalah proses dimana usaha seseorang dihasilkan diarahkan dan dipelihara untuk mencapai tujuan atau sasaran.

Menurut Kinicki dan Fugate yang dialih bahasakan oleh Kaswan (2017:155) mengemukakan bahwa motivasi adalah

“Motivasi menggambarkan proses psikologis yang menyebabkan gairah,, arah dan persistensi (kegigihan) terhadap pilihan tindakannya sendiri yang mengarah pada tujuan atau sasaran”.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang membuat seseorang melakukan pekerjaan yang diinginkannya dengan rela tanpa merasa terpaksa sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat berjalan dengan baik atau menghasilkan sesuatu yang memuaskan.

Hal ini memperlihatkan bahwa apabila Motivasi yang diberikan pada karyawan mampu mendorong dan memberikan semangat mampu memberikan hasil positif terhadap kinerja karyawan.

4. Budaya Organisasi

Budaya merupakan nilai-nilai dan kebiasaan yang diterima sebagai acuan bersama yang diikuti dan dihormati. Budaya telah menjadi konsep penting dalam memahami masyarakat dan kelompok manusia untuk waktu yang lama. Adapun pengertian budaya organisasi menurut para ahli antara lain :

Menurut Edward Taylor dalam Sobirin, Achmad (2007 : 52), Budaya Organisasi adalah kompleksitas menyeluruh yang terdiri dari pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat kebiasaan dan berbagai kapabilitas lainnya serta kebiasaan apa saja yang diperoleh seorang manusia sebagai bagian dari sebuah masyarakat.

Menurut Denison yang dikutip oleh Pabundu tika (2014:135) Budaya organisasi merupakan nilai keyakinan dan prinsip-prinsip yang ada sebagai dasar untuk mengelola perusahaan.

Sedangkan menurut John R dan James G yang dialih bahasakan oleh A.A Anwar(2015:113) mengemukakan bahwa Budaya Organisasi adalah sistem bersama keyakinan dan nilai yang berkembang dalam sebuah organisasi dan panduan perilaku anggota.

Hal ini memperlihatkan bahwa kapabilitas yang baik dan positif akan berdampak positif terhadap kinerja

5. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi yang tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja organisasi yang tinggi, tingkat absen berkurang, loyalitas karyawan, tingkat

turnover intention berkurang dan lain-lain. Adapun pengertian Komitmen Organisasi menurut para ahli antara lain :

Menurut Jason A Colquitt (2014:64) yang diterjemahkan oleh Wibowo menyatakan bahwa :

“Organizational commitment is defined as the desire on the part of an employee to remain a member of the organization. Organizational commitment influences whether an employee stays a member of the organization or leaves to pursue another job.”

Beberapa pendapat beberapa ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu keadaan di mana karyawan memihak dan peduli kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu. Komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang profesional.

Hal di atas menyatakan bahwa, komitmen organisasi didefinisikan sebagai keinginan dari pihak karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasional dapat mempengaruhi apakah seorang karyawan tetap menjadi anggota organisasi atau pergi untuk mengejar pekerjaan lain

6. Pengawasan kerja

Secara umum pengawasan kerja adalah proses untuk menjamin segala kegiatan yang dilaksanakan telah sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Berdasarkan pengertian tersebut pada dasarnya kegiatan pengawasan yang dilaksanakan untuk mengetahui secara segera terkait penyimpangan,

penyalahgunaan, pemborosan, maupun problematika organisasi yang lain kemudian dilakukan langkah koreksi dan perbaikan terhadap permasalahan tersebut.

Pengertian pengawasan kerja yang dikemukakan oleh beberapa para ahli masih terdapat perumusan yang berbeda, tetapi pada dasarnya mempunyai kesamaan. Pengawasan kerja dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Hal ini berkenaan dengan cara-cara membuat kegiatan-kegiatan sesuai dengan yang telah direncanakan dan ditetapkan. Berikut ini dikemukakan definisi pengawasan kerja menurut para ahli adalah sebagai berikut :

Menurut Schermerhorn yang dialih bahasakan oleh Ernie dan Saefullah (2015: 317), mendefinisikan Pengawasan kerja merupakan sebagai proses dalam menetapkan ukuran kinerja dalam pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan ukuran yang telah ditetapkan tersebut.

Sementara Menurut Admosudirdjo yang dialih bahasakan oleh Andri Feryanto dan Endang Shyta Triana (2015:63) menyatakan Pengawasan adalah keseluruhan dari pada kegiatan yang membandingkan atau mengukur apa yang sedang atau sudah dilaksanakan dengan kriteria, norma-norma standar, atau rencana-rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sedangkan menurut George R. Terry yang diterjemahkan oleh Benyamin Molan (2009:359) mengemukakan 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.

Beberapa pendapat tersebut diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pengawasan merupakan upaya pengamatan dari keseluruhan kegiatan dengan membandingkan, mengukur, menilai, dan mengoreksi untuk mengetahui dan memastikan agar semua keseluruhan pelaksanaan kegiatan dapat dicapai, serta tidak terdapat penyimpangan dari standar, kriteria, norma-norma yang telah ditentukan. Oleh karena itu, pimpinan organisasi atau perusahaan harus melakukan pengawasan secara rutin dan menyeluruh terhadap pelaksanaan kegiatan oleh bawahannya agar karyawan lebih giat bekerja dan dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu organisasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja seseorang adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis (1964:484) yang dialih bahasakan oleh Mangkunegara (2013:67) yaitu:

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi yang disebut IQ (Intelligent Quotient) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ yang tinggi

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Sikap mental itu sendiri merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara

maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap secara mental, secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, juga mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

Sedangkan pendapat lainnya menurut Lloyd L. Byars dan Leslie W. Rue (2017:151) yang dialih bahasakan oleh Sutrisno, mengemukakan adanya dua faktor yang mempengaruhi prestasi kerja, yaitu faktor individu dan lingkungan. Faktor-faktor individu yang dimaksud adalah:

1. Usaha (*effort*) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam meyenggarakan gerakan tugas.
2. *Abilities*, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
3. *Role or task perception*, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Adapun faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi prestasi kerja yaitu kondisi fisik, peralatan, waktu, material, pendidikan, supervisi, desain organisasi, pelatihan, keberuntungan. Faktor-faktor lingkungan ini tidak langsung menentukan prestasi kerja seseorang, tetapi mempengaruhi faktor-faktor individu.

Begitu pula yang diungkapkan oleh Mathis dan Jackson yang dialih bahasakan oleh Kaswan dan Ade Sadikin Akhyadi, (2015:155) yang menyatakan ada tiga faktor utama yang dapat mempengaruhi prestasi kerja pegawai. Faktor-faktor itu adalah :

1. Kemampuan individu melakukan pekerjaan

Kemampuan individu yang termasuk di dalamnya adalah talenta, keterampilan, kecerdasan, pengetahuan, minat, karakteristik, kepribadian, dan lain-lain Usaha yang dilakukan

2. Adapun usaha yang dicurahkan diantara lain motivasi, etika kerja, kehadiran pergantian pegawai, desain pekerjaan
3. Dukungan organisasi.
 1. Kondisi dan syarat kerja setiap seseorang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja.
 2. Pengorganisasian yang dimaksud disini adalah untuk memberi kejelasan bagi setiap unit kerja dan setiap orang tentang sasaran tersebut. Sedangkan penyediaan sarana dan alat kerja langsung mempengaruhi kinerja setiap orang, penggunaan peralatan dan teknologi maju sekarang ini bukan saja dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja, akan tetapi juga dipandang untuk memberikan kemudahan dan kenyamanan kerja.

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, faktor-faktor penentu pencapaian prestasi kerja atau kinerja individu dalam organisasi menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2010:16-17), adalah sebagai berikut:

1. Faktor individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antar fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang

baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Gie dan Ibrahim (2010:17) menyatakan bahwa kinerja sangat ditentukan antara lain oleh faktor-faktor sebagai berikut:

- a. Motivasi kerja
- b. Kompetensi atau kemampuan
- c. Perlengkapan dan fasilitas
- d. Lingkungan eksternal
- e. Kepemimpinan (*Leadership*)
- f. Pengawasan (*controlling*)
- g. Misi strategi
- h. Fasilitas kerja
- i. Kinerja individu dan organisasi
- j. Praktik manajemen
- k. Stress kerja
- l. Iklim Kerja

Dari pendapat di atas dapat dijelaskan, bahwa faktor individu dan faktor lingkungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, serta menggambarkan bahwa dalam mendukung pencapaian kinerja, sesungguhnya tidak bisa dilepaskan dari berbagai faktor yang mempengaruhinya.

2.1.5.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Dimensi dan indikator yang digunakan penulis berdasarkan teori dari John Miner yang dialih bahasakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2017:70) yaitu:

1. Kualitas Kerja

Kualitas adalah suatu yang terkait dengan proses pekerjaan sampai hasil kerja yang bisa di ukur dari tingkat efisiensi dan efektifitas seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan yang didukung oleh sumber daya lainnya. Adapun indikator dari kualitas yaitu: kerapihan, ketelitian dan kehandalan.

2. Kuantitas kerja

Kuantitas yaitu satuan jumlah atau batas maksimal yang harus dicapai oleh pekerja dengan waktu yang telah ditentukan oleh pimpinan perusahaan. Adapun indikator dari kuantitas yaitu : ketepatan waktu, hasil kerja dan kepuasan kerja.

3. Kerjasama

Kerjasama merupakan sikap dan perilaku setiap karyawan yang menjalin hubungan kerjasama dengan pimpinan atau rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama. Adapun indikator dari kerjasama yaitu : jalinan kerjasama dan kekompakan.

4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan hal yang terkait dengan hasil pekerjaan yang telah diselesaikan yang harus dipertanggung jawabkan para karyawan apabila masih ada pekerjaan yang belum sesuai dengan harapan pimpinan Adapun indikator dari tanggung jawab yaitu: rasa tanggung jawab dalam mengambil keputusan dan memanfaatkan sarana dan prasarana.

5. Inisiatif

Inisiatif adalah segala bentuk gerakan dari dalam diri anggota untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah Adapun indikator dari inisiatif yaitu kemandirian dan kemampuan dalam bekerja

2.1.5.4 Metode-Metode Kinerja

Ada berbagai metode untuk menilai prestasi kerja pegawai. Metode-metode yang berorientasi masa lalu mempunyai kelebihan dalam hal perlakuan terhadap prestasi kerja yang telah terjadi dan sampai derajat tertentu dapat diukur. Tetapi dengan mengevaluasi prestasi kerja di masa lalu, para pegawai akan memperoleh umpan balik ini selanjutnya bisa mengarahkan pada perbaikan-perbaikan prestasi. Teknik-teknik yang dikemukakan oleh T. Hani Handoko (2014:142) tersebut mencakup antara lain:

1. *Rating Scale*

Pada metode ini, evaluasi subjektif dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi. Evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai, yang membandingkan hasil kerja karyawan dengan faktor-faktor (kriteria) yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja tersebut. Kelebihan metode ini adalah tidak mahal dalam penyusunan dan

administrasinya, penilai hanya memerlukan sedikit latihan tidak memakan waktu dan dapat diterapkan untuk jumlah karyawan yang besar.

2. *Checklist*

Metode checklist dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan. Kelebihan metode checklist ini adalah ekonomis, mudah administrasinya, latihan bagi penilai terbatas dan terstandarisasi. Kelemahan dari metode ini meliputi penggunaan kriteria kepribadian di samping kriteria prestasi kerja, kemungkinan terjadi bias penilai (hallo effect), interpretasi salah terhadap item-item checklist dan penggunaan bobot yang tidak tepat.

3. Metode Peristiwa Kritis

Metode peristiwa kritis merupakan metode penilai yang berdasarkan kepada catatan-catatan penilaian yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan-catatan ini disebut peristiwa-peristiwa kritis. Metode peristiwa kritis sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada karyawan dan mengurangi kesan terakhir. Kelemahan dari peristiwa kritis atau cenderung mengada-ada dan bersifat subjektif.

4. Metode Peninjauan Lapangan

Agar tercapai penilaian yang lebih terstandarisasi, digunakan metode ini. Dengan metode ini, wakil ahli departemen sumber daya manusia turun ke “lapangan” dan membantu penyelia dalam menilai mereka. Spesialisasi sumber daya manusia mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang

prestasi kerja karyawan. Kemudian ahli ini mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut. Evaluasi dikirim kepada penyelia untuk di review, perubahan, persetujuan dan pembahasan dengan karyawan yang dinilai. Spesialis sumber daya manusia bisa mencatat penilaian pada tipe formulir penilaian apapun yang digunakan perusahaan.

5. Tes dan Observasi Kerja

Bila jumlah pekerja terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan. Tes mungkin dapat berbentuk tes tertulis atau peragaan keterampilan. Agar berguna tes harus reliabel dan valid.

Metode Evaluasi-evaluasi Kelompok Metode-metode penilaian kelompok berguna untuk mengambil kenaikan upah, promosi dan berbagai bentuk penghargaan organisasional karena dapat menghasilkan ranking karyawan dari yang terbaik sampai yang terjelek dalam sebuah instansi/organisasi. Berbagai metode-metode kelompok di antaranya adalah:

a. *Ranking Method*

Metode ranking berarti penilaian membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan-karyawan lain untuk menentukan siapa yang lebih baik dan kemudian menempatkan setiap karyawan dalam urutan terbaik sampai yang terjelek. Departemen sumber daya manusia dapat mengetahui seberapa besar perbedaan prestasi kerja mereka. Kelemahan metode ini adalah kesulitan untuk menentukan faktor-faktor pembandingan, subjek kesalahan kesan terakhir dan halo effect. Kelebihannya menyangkut kemudahan administrasinya dan penjelasannya.

b. *Grading atau Forced Distribution*

Pada metode ini penilaian memisah-misahkan atau “menyortir” para karyawan ke dalam berbagai klasifikasi yang berbeda. Biasanya suatu proporsi tertentu harus diletakkan pada setiap kategori.

c. *Point Allocation Method*

Metode ini merupakan bentuk lain metode grading. Penilai diberikan sejumlah nilai total untuk dialokasikan di antara para karyawan dalam kelompok. Para karyawan yang lebih baik diberi nilai lebih besar dari pada para karyawan dengan prestasi kerja lebih jelek. Kelebihan metode alokasi ini adalah bahwa penilai dapat mengevaluasi perbedaan relatif di antara para karyawan, meskipun kelemahan-kelemahan halo effect dan bias kesan terakhir masih ada.

Metode penilaian kinerja Menurut Veithzal Rivai (2013:563) seperti yang telah di jelaskan sebelumnya, bahwa teknik-teknik penilaian meliputi :

1. Skala peringkat (*Rating Scale*), para penilai diharuskan melakukan suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dalam skala-skala tertentu, mulai dari yang paling rendah samapai yang paling tinggi.
2. Daftar pertanyaan (*Checklist*), penilaian memilih kata atau pernyataan yang menggambarkan karakteristik dan hasil kerja karyawan.
3. Metode dengan pilihan terarah (*Forced Choice Methode*), metode ini mengharuskan penilai untuk memilih pernyataan yang paling sesuai dengan pasangan pernyataan tentang karyawan yang dinilai, pasangan pernyataan tersebut bernada positif atau negatif.

4. Metode peristiwa kritis (*Critical Incident metode*), merupakan pemilihan yang mendsarkan pada catatan kritis penilaian atas perilaku karyawan, seperti sangat baik atau sangat jelek di dalam melaksanakan perkerjaan.
5. Metode catatan prestasi, berkaitan erat dengan metode peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan, yang banyak digunakan terutama oleh para profesional , misalnya penampilan, peran kepemimpinan, kemampuan bicara, dan aktivitas lain yang berhubungan dengan perkerjaan.
6. Skala peningkatan yang dikaitkan dengan tingkah laku (*Bihaviorally Anchored Rating Scale = BARS*), merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja karyawan untuk satu kurun waktu tertentu dimasa lalu dengan mengkaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu.
7. Metode peninjauan lapangan (*Field Reiew Methode*), spesialis SDM mendapat informasi dari atasan langsung perihal prestasi karyawan, lalu mengevaluasi berdasarkan informasi tersebut.
8. Tes dan observasi prestasi kerja (*Performance Test Observation*), pertimbangan dan keterbatasan penilaian prestasi dapat didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan berupa tes tertulis dan peragaan, syaratnya tes harus valid dan reliabel (dapat dipercaya).
9. Pendekatan evaluasi komparatif (*Comprative Evalupproach*), mengutamakan perbandingan prestasi kerja seseorang dengan karyawan laian yang menyelenggarakan kegiatan sejenisnya

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini menggunakan beberapa referensi penelitian terdahulu sebagai studi empiris. Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk

melakukan penelitian atau sebagai dasar bahwa variabel-variabel yang diteliti saat ini oleh penulis memang didukung oleh penelitian sebelumnya. Terdapat beberapa penelitian yang dilakukan yang berhubungan dengan beban kerja, disiplin kerja, motivasi dan kinerja dan beberapa penelitian yang masih memiliki kaitan dengan variabel yang diteliti dalam penelitian ini. Penelitian terdahulu ini digunakan sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian. Penelitian terdahulu juga digunakan untuk hipotesis atau jawaban sementara dalam penelitian ini, selain itu penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai sumber perbandingan dengan penelitian yang sedang penulis lakukan. Berikut beberapa penelitian terdahulu yang didapat dari jurnal dan internet sebagai perbandingan agar diketahui persamaan dan perbedaan dari penelitian. Berikut tabel 2.1 perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti dan Judul Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Rosinta Romauli Situmeang (2017) Pengaruh Pengawasan dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mitra Karya Anugrah	Hasil pengujian secara parsial menunjukkan bahwa variabel pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mitra Karya	Menggunakan variabel pengawasan sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat	Menambahkan pengalaman kerja sebagai variabel bebas Tempat atau objek penelitian

		Anugrah Medan.		
2.	Ardansyah (2014) Pengawasan, Disiplin Kerja, dan Kinerja Pegawai Badan Pusat Statistik Kabupaten Lampung Tengah	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan mempunyai hubungan dalam kategori sangat tinggi dan positif dengan kinerja	Menggunakan variabel pengawasan sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat	Menambahkan disiplin kerja sebagai variabel bebas Tempat atau objek penelitian
3.	Rika Wahyuni (2017) Pengaruh Pengawasan Pimpinan, Disiplin Kerja, Penempatan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Teluk Luas Padang	Hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa variabel pengawasan pimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Menggunakan variabel pengawasan sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat	Menambahkan disiplin kerja, penempatan kerja, dan kepuasan kerja sebagai variabel bebas Tempat atau objek penelitian
4	Emmanuel Erastus Yamoah (2014) <i>Monitoring Employee Performance at the workplace</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan. pengawasan sangat berpengaruh terhadap kinerja di Unibank Ghana.	Menggunakan variabel pengawasan sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat	Hanya menggunakan satu variabel bebas Tempat atau objek penelitian

N0	Peneliti dan judul peneliti	Hasli Penelitian	Persamaan	Perbedaan
5	Veronica Adu Brobbey (2015) Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Menggunakan variabel Motivasi sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat	Hanya menggunakan satu variabel bebas
6	Muhammad Habib Siregar (2017) Pengaruh pengawasan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi pusat sumatera utara.	Hasil penelitiannya menunjukan pengawasan kerja dan motivasi sangat berpengaruh pada hasil kinerja karyawan pada PDAM Tirta pusat sumatera Utara	Menggunakan variabel pengawasan dan Motivasi sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat	-
7	Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Amanah Finance di Manado Jurnal, Jelita Caroline Inaray, dkk Vol 16 , No. 02 (2016)	1. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	1. Adanya kesamaan meneliti mengenai motivasi 2. Adanya kesamaan meneliti mengenai kinerja karyawan	1. Tidak meneliti mengenai kepemimpinan

No	Peneliti dan Judul Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
8	Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk MedanJurnal,Dede k Kurniawan Gultom Vol 14 No. 02 (2014)	1. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	1. Adanya kesamaan meneliti mengenai motivasi 2. Adanya kesamaan meneliti mengenai kinerja karyawan	1. Tidak meneliti mengenai budaya organisasi perusahaan
9	Pengaruh Beban Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) Area Surakarta Jurnal, Sofanul Hidayat, dkk Vol. 17 No. 1(2017)	1. Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	1. Adanya kesamaan meneliti mengenai beban kerja 2. Adanya kesamaan meneliti mengenai motivasi kerja 3. Adanya kesamaan meneliti mengenai kinerja karyawan	-
10	Ch. Katiandagho (2014) Pengaruh Disiplin Kerja, Kepemimpinan dan Motivasi terhadap kinerja karyawan Pada PT PLN (PERSERO) Wilayah Sulettenggo Area Manado Jurnal EMBA Vol.2 No.3 September 2014	1. Motivasi tidak Berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	1. Adanya kesamaan meneliti mengenai Motivasi	1. Tidak meneliti mengenai disiplin kerja 2. Tidak meneliti mengenai kepemimpinan kerja

No	Peneliti dan judul penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
11	Uray Utami Pratami(2016) Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Kalimantan Barat Jurnal Manajemen Update Vol 5, No 2 (2016)	1.Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	1..Adanya kesamaan meneliti mengenai motivasi	1.Tidak meneliti mengenai lingkungan kerja
12	Deni Primajaya (2012) Pengaruh Motivasi Kerja dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT PERTAMINA (PERSERO) UPMS IV Semarang Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis Vol 1, No 1 (2012)	1.Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT PERTAMINA (PERSERO) UPMS IV Semarang	1. Adanya kesamaan meneliti mengenai motivasi kerja	1.Tidak meneliti mengenai pelatihan
13	Riki Setiaan (2016) Pengaruh Pengawasan kerja terhadap Kinerja Pegawai kantor Dinas pekerjaan Umum kabupaten Kutai TIMUR	Pengaasan kerja mempunyai hubungan yang kuat positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Sama-sama menggunakan pengawasan kerja sebagai variabel independen dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen	Unit penelitian yang akan dilakukan di BAPPEDA

No	Peneliti dan judul penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
14	Suharriza Nur Abyad (21013) Pengaruh Pengawasan kerja Terhadap Kinerja pegawai Pada Kantor Bappeda Kabupaten Kutai Kartanegara	Pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai	Sama-sama menggunakan pengawasan kerja sebagai variabel independen dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen	Unit penelitian yang akan dilakukan di BAPPEDA
15	Elly Nielwaty Prihati, Sulaiman Zuhdi (2017) Pengaruh Pengawasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai DisperindagcSub Bidang Pengawasan Barang dan Jasa Provinsi Riau	Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Sama-sama menggunakan pengawasan kerja sebagai variabel independen dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen	Unit penelitian yang akan dilakukan di BAPPEDA
16	Nurjaman (2012) Pengaruh Pengawasan Kerja pegawai melalui motivasi kerja Study Kasus di Inspektorat Kabupaten Indramayu	Pengawasan Terhadap Motivasi berpengaruh Kuat. Motivasi terhadap Kinerja berpengaruh Kuat. Pengawasan Terhadap Kinerja Melalui Motivasi sangat kuat dengan arah Korelasi searah	Sama-sama menggunakan pengawasan kerja sebagai variabel independen dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen	—
17	Budi Prasetyawan (2015) Pengaruh Perencanaan dan Pengawasan Kerja Terhadap Kinerja	Perencanaan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai. Pengawasan Kerja	Sama-sama menggunakan pengawasan kerja sebagai variabel independen dan kinerja pegawai	Tidak menggunakan perencanaan sebagai variabel independen

	Pegawai pada Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Tanah Bumbu	berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai. Perencanaan dan Pengawasan kerja Berpengaruh signifikan Terhadap Kinerja Pegawai.	sebagai variabel dependen	
18	Riza Aprianita (2013) Pengaruh Pengawasan, Komitmen dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Pasamaan	Pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Komitmen dan Disiplin kerja tidak berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai	Sama-sama menggunakan pengawasan kerja sebagai variabel independen dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen	Tidak menggunakan Komitmen kerja dan Disiplin kerja sebagai variabel independen

Sumber : Hasil Olah Data Beberapa Penelitian Terdahulu, 2019

Berdasarkan Tabel 2.1 menunjukkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya memfokuskan pada aspek kinerja sebagai isu permasalahan, meskipun terdapat beberapa perbedaan dalam variabel bebas. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Pengawasan kerja dan Motivasi yang menunjuk perbandingan yang sesuai dengan penelitian sebelumnya. Terdapat variabel yang digunakan pada penelitian terdahulu namun tidak diteliti dan tempat penelitian yang berbeda.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan narasi (uraian) atau pernyataan (proposisi) tentang kerangka konsep pemecahan masalah yang telah diidentifikasi atau

dirumuskan dengan kata lain dasar pemikiran yang disintesiskan dengan observasi dan telaah pustakaan. Kerangka pemikiran dibuat berdasarkan suatu himpunan dari beberapa konsep serta hubungan dari beberapa konsep tersebut.

Setiap perusahaan, organisasi dan instansi pemerintah tergantung pada kinerja. Dalam usaha untuk mencapai tujuan, setiap perusahaan, organisasi dan instansi pemerintah mengharapkan adanya kinerja yang tinggi dari setiap pekerjanya. Kinerja merupakan perbandingan hasil kerja nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2.2.1 Pengaruh Pengawasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Dalam suatu organisasi yang sehat dan modern pengawasan kerja sangatlah penting, hal ini karena pengawasan kerja merupakan aspek penting yang harus ada disetiap organisasi. Sebagaimana kita ketahui bahwa fungsi dari manajemen salah satunya adalah *controlling* atau pengawasan dengan kata lain dalam meningkatkan kinerja yang baik diperlukannya proses pengawasan kerja yang tepat dimana dalam melaksanakan pengawasan kerja meliputi proses pengamatan, pemantauan, dan penentuan standar kerja untuk memastikan agar segala aktivitas dalam organisasi dapat terlaksana sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya. Pengawasan kerja sangat diperlukan dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan organisasi yang sedang berjalan agar dapat tercapai sesuai dengan tujuan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Hal ini selaras dengan pendapat yang dikemukakan oleh Schermerhorn yang dialih bahasakan oleh Ernie dan Saefullah

(2015: 317), mendefinisikan pengawasan kerja merupakan sebagai proses dalam menetapkan ukuran kinerja dalam pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan ukuran yang telah ditetapkan tersebut. Maka dapat disimpulkan bahwa dalam prakteknya pengawasan dalam setiap bidang pekerjaan atau kegiatan dituntut satu tata cara, metode, teknik pengawasan dengan efektif dan efisien. Upaya dalam mewujudkan hal itu, maka dapat menciptakan kondisi dan iklim kerja yang mendukung serta menciptakan pengawasan sebagai suatu proses yang wajar dalam suatu organisasi. Dengan adanya pengawasan yang baik, maka tujuan yang telah direncanakan akan tercapai secara efektif dan efisien. Selanjutnya dengan adanya pengawasan juga akan memberikan suatu peningkatan pada kinerja karyawan.

Dengan didukung oleh penelitian yang dilakukan Rosinta Romauli Situmeang (2017) dengan judul Pengaruh Pengawasan dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mitra Karya Anugrah hasil penelitian secara parsial menunjukkan bahwa variabel pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Ardansyah(2014) dengan judul Pengawasan, Disiplin Kerja, dan Kinerja Pegawai Badan Pusat Statistik Kabupaten Lampung Tengah hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan mempunyai hubungan dalam kategori sangat tinggi dan positif dengan kinerja, serta penelitian yang dilakukan oleh Emmanuel Erastus Yamoah (2014) hasil penelitian menunjukkan bahwa pemantauan yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan.pengawasan sangat berpengaruh terhadap kinerja.Dan penelitian

yang dilakukan oleh Rika Wahyuni (2017) dengan judul Pengaruh Pengawasan Pimpinan, Disiplin Kerja, Penempatan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Teluk Luas Padang, hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pengawasan pimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi sebagai tindakan perilaku seseorang terhadap sesuatu yang ingin dicapainya, daya gerak atau dorongan tersebut dikarenakan adanya kebutuhan akan pemenuhan diri sendiri maupun orang lain. Bagi organisasi motivasi kerja karyawan penting karena diharapkan setiap karyawan untuk bekerja keras dan lebih giat terhadap pekerjaannya.

Robbins dan Couter dialih bahasakan oleh Donni (2016:202) menjelaskan motivasi merupakan “kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu”.

Hasil penelitian Veronica Adu Brobbey (2015) dengan judul dampak motivasi terhadap kinerja karyawan kasus beberapa perusahaan keuangan micro yang dipilih di Ghana, hasil penelitiannya bahwa motivasi merupakan faktor penting dalam menentukan kepuasan dan kinerja karyawan.

Apa yang memotivasi karyawan berada di luar penghargaan uang dan mencakup penghargaan instrinsik dan ekstrinsik. Selain itu, motivasi bersifat individual karena kebutuhan individu berbeda-beda. Oleh karena itu, motivasi harus ditargetkan pada kebutuhan individu dan kelompok yang memuaskan dari pada

menggeneralisasi paket motivasi di seluruh organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

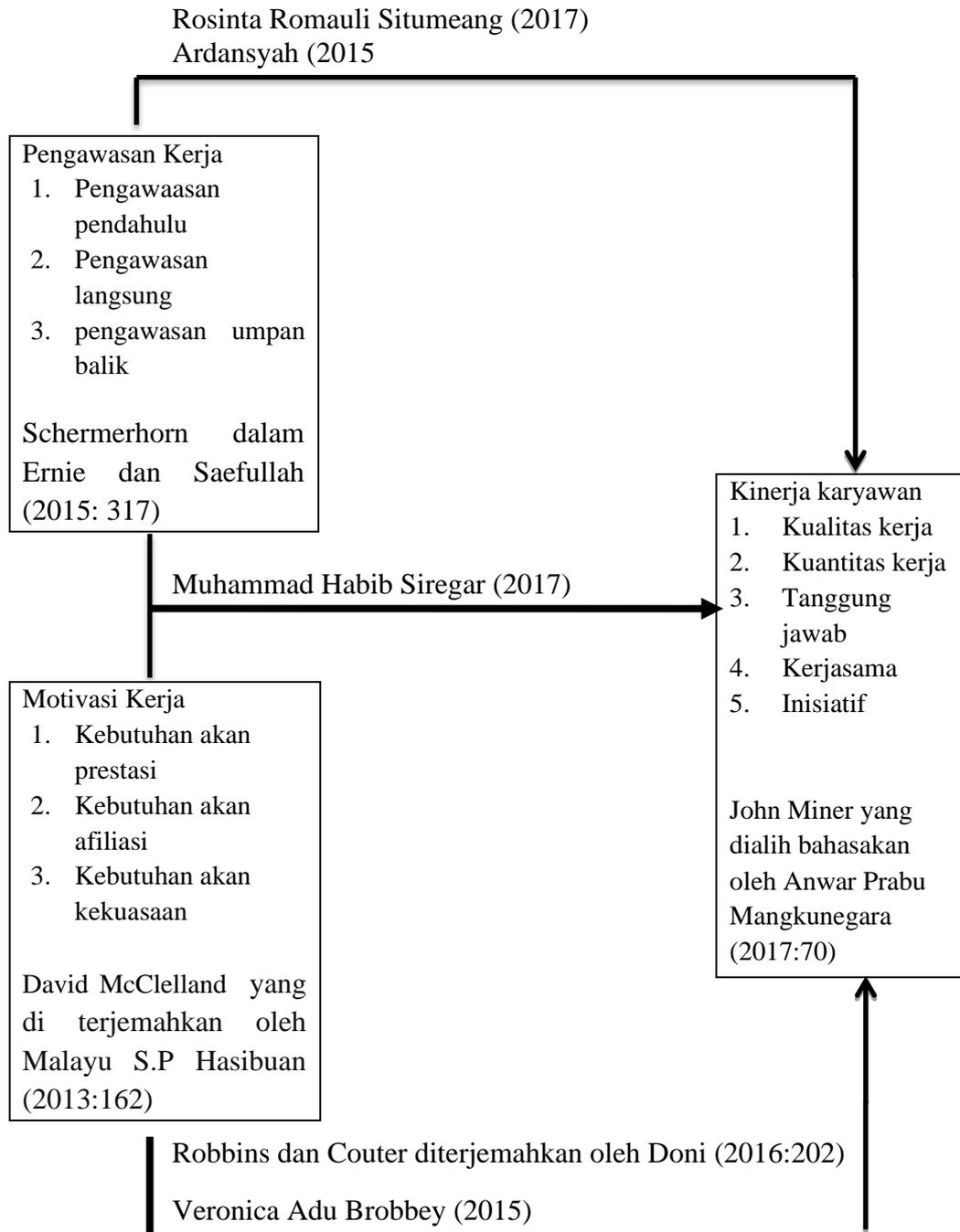
2.2.3 Pengaruh Pengawasan kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Pengawasan kerja dan motivasi kerja merupakan hal yang sangat penting dalam setiap pekerjaan baik dalam instansi pemerintah maupun swasta. Sebab dengan adanya Pengawasan kerja dan motivasi kerja yang sesuai dengan tugas yang diberikan oleh pimpinan maka suatu pekerjaan akan dapat berjalan dengan lancar dan dapat menghasilkan suatu hasil kerja yang optimal serta akan mencapai tujuan perusahaan yang telah ditentukan.

Muhammad Habib Siregar (2017) dengan judul Pengaruh pengawasan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi pusat sumatera utara. Hasil penelitiannya menunjukkan pengawasan kerja dan motivasi sangat berpengaruh pada hasil kinerja karyawan pada PDAM Tirta pusat sumatera Utara

Jika dihubungkan dengan teori tersebut maka kita dapat mengetahui bahwa dalam mencapai kinerja yang baik sangat dipengaruhi oleh adanya pemahaman pengawasan kerja dan motivasi kerja.

Dengan demikian berdasarkan teori dan penelitian pendahuluan, maka dapat dirumuskan dan digambarkan secara sistematis Paradigma sebagai berikut :



Gambar 2.1 Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Berdasarkan uraian pada kerangka pemikiran dan paradigma penelitian, maka penulis mengambil hipotesis sebagai berikut:

1. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh antara pengawasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

2. Hipotesis Parsial

1. Terdapat pengaruh antara Pengawasan kerja terhadap kinerja karyawan.

2. Terdapat pengaruh antara Motivasi terhadap kinerja karyawan.