

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi Menurut Wibowo (2007). mengatakan bahwa kinerja sebagai gaya manajemen yang dasarnya adalah komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan yang menyangkut penetapan tujuan, memberikan umpan balik dan manajer kepada karyawan maupun sebaliknya dari karyawan kepada manajer, demikian pula dengan penilaian kinerja.

Menurut Mathis dan Jakson (2009) menyatakan bahwa kinerja pada umumnya adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan, secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Dari beberapa penjelasan para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang telah dilakukan oleh seorang karyawan dalam jangka waktu tertentu sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan.

2.1.1.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja dalam suatu organisasi dilakukan oleh segenap sumber daya manusia dalam organisasi, baik unsur pimpinan maupun pekerja, banyak sekali yang mempengaruhi sumber daya manusia dalam menjalankan kinerjanya. Terdapat faktor yang berasal dari dalam diri sumber daya manusia sendiri maupun dari luar dirinya. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi menurut Prawirosentono (2008) adalah:

1. Efektivitas dan efisiensi
2. Otoritas dan tanggung jawab
3. Disiplin
4. Inisiatif
5. Pengawasan
6. Motivasi

2.1.1.2 Karakteristik Sistem Penilaian Kinerja Yang Tidak Efektif

Menurut Simamora (2006) Sistem penilaian kinerja bisa saja gagal karena beberapa sebab, antara lain sebagai berikut:

1. Sistem yang ditetapkan secara buruk
2. Sistem yang dikomunikasikan secara buruk
3. Sistem yang tidak tepat
4. Sistem yang didukung secara buruk
5. Sistem yang tidak terpantau.

2.1.1.3 Indikator Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson (2006) mengatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang telah dilakukan dan yang tidak dilakukan oleh karyawan. Indikator Kinerja karyawan menurut Mathis dan Jackson (2006) adalah sebagai berikut:

1. Kualitas hasil pekerjaan

Yaitu menilai baik tidaknya pekerjaan karyawan serta kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

2. Kuantitas Pekerjaan

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti unit, jumlah siklus aktivitas, target yang diselesaikan oleh karyawan.

3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh pimpinan

4. Kemampuan bekerjasama

Kemampuan karyawan dalam bekerjasama dengan rekan kerja maupun dengan atasan.

2.1.2 Pengawasan

Pengawasan dalam suatu organisasi merupakan salah satu unsur yang sangat penting karena dengan adanya pengawasan yang baik dan berkelanjutan maka diharapkan karyawan dapat bekerja dengan baik dan maksimal sehingga dapat tercapainya tujuan perusahaan. Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Siagian (2008) menyatakan bahwa “pengawasan

kerja merupakan proses pengamatan dari seluruh kegiatan organisasi guna lebih menjamin bahwa semua pekerjaan yang sedang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya”.

Menurut Handoko (2014) pengawasan adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan kerja dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang system informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan.

Dari beberapa uraian pendapat ahli diatas dapat dijelaskan bahwa pengawasan adalah suatu proses yang dilakukan oleh perusahaan agar tujuan dan rencana perusahaan berjalan sesuai dengan yang diharapkan dan segera melakukan tindakan yang diperlukan jika terjadi kesalahan dalam kegiatannya agar tidak mengganggu proses berjalannya perencanaan yang sudah ditetapkan.

2.1.2.1 Tipe -Tipe Pengawasan

Menurut Handoko (2011) ada tiga tipe dasar dalam pengawasan yaitu:

1. Pengawasan pendahuluan (*feedforward control*). Pengawasan pendahuluan, atau sering disebut *steering controls*, dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan dari

standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan.

2. Pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan (*current control*). Pengawasan ini, sering disebut pengawasan “*Ya-Tidak*”, *screeningcontrol* atau “*berhenti-terus*”; dilakukan selama suatu kegiatan berlangsung.
3. Pengawasan umpan balik (*feedback control*). pengawasan umpan balik juga dikenal sebagai *past - action controls*, mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan.

2.1.2.2 Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Pengawasan Karyawan

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi adanya pengawasan karyawan. Berikut ini beberapa faktor yang mempengaruhi pengawasan karyawan menurut Handoko (2014).

1. Perubahan lingkungan organisasi terjadi terus - menerus dan tak dapat dihindari.
2. Kompleksitas organisasi memerlukan pengawasan formal karena adanya desentralisasi kekuasaan
3. Kesalahan/penyimpangan yang dilakukan anggota perusahaan memerlukan pengawasan.
4. Kebutuhan manajer untuk dapat melihat tugas yang telah diberikan kepada bawahannya.

2.1.2.3 Perancangan Proses Pengawasan

Handoko (2011) telah mengemukakan prosedur untuk penetapan sistem pengawasan. Pendekatannya terdiri atas lima langkah dasar yang dapat diterapkan untuk semua tipe kegiatan pengawasan antara lain:

1. Merumuskan hasil yang diinginkan. Manajer harus merumuskan hasil yang akan dicapai secepat mungkin.
2. Menetapkan penunjuk (*predictors*). Tujuan pengawasan sebelum dan selama kegiatan dilaksanakan adalah agar manajer dapat mengatasi dan memperbaiki adanya penyimpangan sebelum kegiatan diselesaikan.
3. Menetapkan standar penunjuk dan hasil adalah bagian penting perancangan proses pengawasan. Tanpa penetapan standar, manajer mungkin memberikan perhatian yang lebih terhadap penyimpangan kecil atau tidak bereaksi terhadap penyimpangan besar.
4. Menetapkan jaringan informasi dan umpan balik. Langkah keempat dalam perancangan suatu siklus pengawasan adalah menetapkan sarana untuk pengumpulan informasi penunjuk dan perbandingan penunjuk terhadap standar.
5. Menilai informasi dan mengambil tindakan koreksi. Langkah terakhir adalah membandingkan penunjuk dengan standar, penentu apakah tindakan koreksi perlu diambil, dan kemudian pengambilan tindakan.

2.1.2.4 Karakteristik-Karakteristik Pengawasan Yang Efektif

Menurut Handoko (2011) Untuk menjadi efektif, sistem pengawasan harus memenuhi kriteria tertentu. Kriteria-kriteria tersebut adalah sebagai berikut:

1. Akurat. Informasi tentang pelaksanaan kegiatan harus akurat. Data yang tidak akurat dari *system* pengawasan dapat menyebabkan organisasi mengambil tindakan koreksi yang keliru atau bahkan menciptakan masalah yang sebenarnya tidak ada.
2. Tepat waktu. Informasi harus dikumpulkan, disampaikan dan dievaluasi secepatnya bila kegiatan perbaikan harus dilakukan segera.
3. *Objektif* dan menyeluruh. Informasi harus mudah dipahami dan bersifat objektif serta lengkap.
4. Terpusat pada titik-titik pengawasan strategik. Sistem pengawasan harus memusatkan perhatian pada bidang-bidang dimana penyimpangan-penyimpangan dari standar paling sering terjadi atau yang akan mengakibatkan kerusakan paling fatal.
5. *Realistik secara ekonomis*. Biaya pelaksanaan sistem pengawasan harus lebih rendah, atau paling tidak sama, dengan kegunaan yang diperoleh dari sistem tersebut.
6. Realistik secara organisasional. Sistem pengawasan harus cocok atau harmonis dengan kenyataan-kenyataan organisasi.
7. Terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi. Informasi pengawasan harus terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi, karena setiap tahap dari proses pekerjaan dapat mempengaruhi sukses atau kegagalan

seluruh operasi, dan informasi pengawasan harus sampai pada seluruh personalia yang memerlukannya.

8. *Fleksibel.* Pengawasan harus mempunyai fleksibilitas untuk memberikan tanggapan atau reaksi terhadap ancaman ataupun kesempatan dari lingkungan.
9. Bersifat sebagai petunjuk dan operasional. Sistem pengawasan efektif harus menunjukkan, baik deteksi atau deviasi dari standar, tindakan koreksi apa yang seharusnya diambil.

2.1.2.5 Indikator Pengawasan

Proses pengawasan adalah serangkaian kegiatan didalam melaksanakan pengawasan terhadap suatu tugas atau pekerjaan dalam suatu organisasi. Menurut Pandoyo (2007) merumuskan proses atau langkah-langkah yang dapat digunakan sebagai indikator dalam proses pengawasan meliputi:

1. Menentukan ukuran atau pedoman baku atau standar. Standar terlebih dahulu harus ditetapkan. Ini tidak lain suatu model atau suatu ketentuan yang telah diterima bersama atau yang telah ditentukan oleh pihak yang berwenang. Standar mengandung arti sebagai suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai patokan untuk penilaian hasil-hasil.
2. Mengadakan penilaian atau pengukuran terhadap pekerjaan yang sudah dikerjakan. Penilaian yang dilakukan oleh pengawas dengan melihat hasil kerjanya dan laporan tertulisnya. Ini dapat dilakukan dengan melalui antara lain : laporan (Lisan atau tertulis), buku catatan harian tentang

bagan jadwal atau grafik produksi, inspeksi atau pengawasan langsung, pertemuan dengan petugas-petugas yang bersangkutan, survei yang dilakukan oleh tenaga staf ahli atas badan tertentu.

3. Membandingkan antara pelaksanaan pekerjaan dengan standar yang ada untuk mengetahui penyimpangan yang terjadi. Ini dilakukan untuk perbandingan antara hasil pengukuran tadi dengan standar, dengan maksud untuk mengetahui apakah diantaranya terdapat suatu perbedaan dan jika ada seberapa besarnya perbedaan, kemudian menentukan perbedaan itu perlu diperbaiki atau tidak.
4. Mengadakan perbaikan atau pembetulan atas penyimpangan yang terjadi, sehingga pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan apa yang direncanakan. Melakukan tindakan koreksi/perbaikan bila hasil analisa menunjukkan adanya tindakan koreksi, tindakan ini harus diambil. Tindakan koreksi dapat diambil dalam berbagai bentuk. Standar mungkin diubah, pelaksanaan diperbaiki, atau keduanya dilakukan bersamaan.

2.1.2.6 Manfaat Pengawasan

Manfaat pengawasan menurut Jarwanto (2015) adalah sebagai berikut:

1. Untuk memberikan ruang reguler bagi supervisi guna merenungkan isi dan pekerjaan mereka.
2. Untuk mengembangkan pemahaman dan keterampilan dalam bekerja.
3. Untuk menerima informasi dan *perspektif* lain mengenai pekerjaan seseorang.

4. Untuk menjadi dukungan, baik segi pribadi ataupun pekerjaan.
5. Untuk memastikan bahwa sebagai pribadi dan sebagai orang pekerja tidak ditinggalkan tidak perlu membawa kesulitan.
6. Untuk memiliki ruang guna mengeksplorasi dan mengekspresikan *distress*, *restimulation* pribadi, transferensi atau *counter-transferensi* yang mungkin dibawa oleh pekerjaan.
7. Untuk merencanakan dan memanfaatkan sumberdaya pribadi dan profesional yang lebih baik.
8. Untuk memastikan kualitas pekerjaan.

2.1.3 Motivasi

Untuk memberikan dorongan dan menggerakkan orang-orang agar mereka bersedia bekerja semaksimal mungkin, perlu diusahakan adanya komunikasi dan peran serta dari semua pihak yang bersangkutan. Motivasi menunjukkan agar manajer mengetahui bagaimana memberikan informasi yang tepat kepada bawahannya agar mereka menyediakan waktu guna melakukan usaha yang dilakukan untuk memperoleh saran-saran dan rekomendasi-rekomendasi mengenai masalah yang dihadapi. Untuk itu diperlukan keahlian manajer untuk memberikan motivasi kepada bawahannya agar bisa bekerja sesuai dengan pengarahan yang diberikan. Menurut Siagian (2009) Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam membentuk keahlian dan ketrampilan, tenaga kerja dan waktu untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan

menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan sebagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurut Sutrisno (2015) Pengertian Motivasi adalah keadaan, kejiwaan yang mendorong mengaktifkan, atau menggerakkan, dan Motivasi itulah yang mengarahkan dan menyalurkan perilaku, sikap dan tindak tanduk seseorang yang selalu dikaitkan dengan pencapaian tujuan pribadi masing-masing anggota organisasi, motivasi sebagai suatu kerelaan berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha memuaskan beberapa kebutuhan individu.

Berdasarkan defenisi-defenisi diatas diakui bahwa motivasi adalah suatu kondisi yang menggerakkan manusia kearah suatu tujuan tertentu. Motivasi merupakan sebuah alasan seseorang untuk bertindak. Orang yang tidak mau bertindak sering kali disebut tidak memiliki motivasi. Alasan atau dorongan itu biasanya datang dari luar maupun dalam diri. Sebenarnya pada dasarnya semua motivasi itu datang datang dari dalam diri, faktor luar hanyalah pemicu munculnya motivasi tersebut. Motivasi dari luar adalah motivasi yang pemicunya datang dari luar diri kita, sementara motivasi dari dalam ialah motivasinya muncul dari inisiatif kita sendiri. Dengan pemberian motivasi tidak terlepas dari kemampuan pemimpin untuk dapat memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan para karyawannya yang kelak akan menentukan efektivitas seorang pemimpin. Hal ini berkaitan dengan bagaimana cara pemimpin dapat memotivasi karyawannya dalam hal pelaksanaan kegiatan.

Motivasi adalah serangkaian dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu kekuatan untuk mendorong individu untuk bertindak dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut terdiri dari dua komponen, yaitu arah perilaku kerja (kerja untuk mencapai tujuan) dan kekuatan perilaku (sebagai kuat usaha individu dalam bekerja).

Motivasi meliputi perasaan unik, pikiran dan pengalaman masa lalu yang merupakan bagian dari hubungan internal dan eksternal perusahaan. Motivasi adalah cara untuk memuaskan dengan memenuhi kebutuhan seorang karyawan, yang berarti bahwa ketika kebutuhan seseorang dipenuhi oleh faktor-faktor tertentu, orang tersebut akan mengerahkan upaya terbaik untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi juga sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seseorang individu untuk mencapai tujuan. Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa:

1. Motivasi kerja merupakan bagian yang urgen dalam suatu organisasi yang berfungsi sebagai alat untuk pencapaian tujuan atau sasaran yang ingin dicapai.
2. Motivasi kerja mengandung dua tujuan utama dalam diri individu yaitu untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan pribadi dan tujuan organisasi.
3. Motivasi kerja yang diberikan kepada seseorang hanya efektif manakala di dalam diri seseorang itu memiliki kepercayaan atau keyakinan untuk maju dan berhasil dalam organisasi.

2.1.3.1 Teori-teori Motivasi

Menurut Siagian (2009) menyatakan bahwa motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya.

Menurut Mangkunegara (2013) pada umumnya banyak teori yang membahas masalah kebutuhan atau motif seseorang dalam bekerja. Teori Kebutuhan dari Maslow, teori ERG (*ExistenceRelatedness Growth*) teori Insting, teori Drive, dan teori Lapangan. Berikut ini penjelasannya:

1. Teori Kebutuhan

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antar suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Apabila pegawai kebutuhannya tidak terpenuhi maka pegawai tersebut akan menunjukkan perilaku kecewa. Sebaliknya, jika kebutuhannya terpenuhi maka pegawai tersebut akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi dari rasa puasnya.

Kebutuhan merupakan fundamen yang mendasari perilaku pegawai. Kita tidak mungkin memahami perilaku pegawai tanpa mengerti kebutuhannya. Maslow mengemukakan bahwa hirarki kebutuhan manusia sebagai berikut:

- a) Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup dari kematian. Kebutuhan ini merupakan tingkat paling dasar. Kebutuhan paling dasar ini berupa kebutuhan makan, minum, perumahan, pakaian.
- b) Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dan ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup.

- c) Kebutuhan untuk merasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, dan kebutuhan mencintai serta dicintai.
- d) Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
- e) Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

2. Teori ERG (*Existence, Relatedness, Griwth*) dari arderfer

Teori ERG merupakan refleksi dari nama tiga dasar kebutuhan, yaitu: Existence need, kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai, seperti makan, minum, pakaian, gaji, keamanan kondisi kerja. Relatedness need, kebutuhan interpersonal yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja. Growth need, kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan.

2. Teori Insting

Teori motivasi insting timbul berdasarkan teori evaluasi Charles Darwin. Darwin berpendapat bahwa tindakan yang intelligent merupakan refleksi dan instingtif yang diwariskan. Oleh karena itu, tidak semua tingkah laku dapat direncanakan sebelum dan dikontrol oleh pikiran. Berdasarkan teori Darwin, selanjutnya William James sigmnund freud dan McDougal mengembangkan teori insting dan menjadikan insting sebagai konsep yang penting dalam psikologi. Teori freud menetapkan motivasi pada insting agresif. McDougal menyusun daftar insting yang berhubungan dengan semua tingkah laku, rasa

jijik, rasa ingin tahu, kesukaan, rasa rendah hati, kelahiran, reproduksi, lapar, berkelompok, ketamakan dan membangun.

3. Teori Drive

Konsep drive menjadi konsep yang tersebar dalam bidang motivasi sampai tahun 1918. Woodworth menggunakan konsep tersebut sebagai energi yang mendorong organisasi untuk melakukan suatu tindakan. Kata drive dijelaskan sebagai aspek motivasi dari tubuh yang tidak seimbang. Misalnya, kekurangan makanan mengakibatkan berjuang untuk memuaskan kebutuhannya agar kembali menjadi seimbang. Motivasi didefinisikan sebagai suatu dorongan yang membangkitkan untuk keluar dari ketidakseimbangan atau tekanan. Clark L. Hull berpendapat bahwa belajar terjadi sebagai akibat dari reinforcement. Ia berasumsi bahwa hadiah pada akhirnya didasarkan reduksi dan drive keseimbangan. Teori Hull dirumuskan secara sistematis yang merupakan hubungan antara drive dan habit strength. *Habit strength* adalah hasil dari faktor-faktor reinforcement sebelumnya. Drive adalah jumlah keseluruhan ketidakseimbangan psikologis yang disebabkan oleh kehilangan atau kekurangan kebutuhan komoditas untuk kelangsungan hidup. Berdasarkan perumusan teori Hull tersebut disimpulkan bahwa motivasi seorang pegawai sangat ditentukan oleh kebutuhan dalam dirinya dan faktor kebiasaan pengalaman belajar sebelumnya.

4. Teori Lapangan

Teori lapangan merupakan konsep dari Kurt Lewin. Teori ini merupakan kognitif untuk mempelajari perilaku dan motivasi. Teori lapangan lebih memfokuskan pada pikiran nyata seorang pegawai ketimbang pada insting atau

kebiasaan. Kurt Lewin berpendapat bahwa perilaku merupakan suatu fungsi dari lapangan pada momen waktu. Kurt Lewin juga percaya pada pendapat para ahli psikologi gestalt yang mengemukakan bahwa perilaku itu merupakan fungsi dari seorang pegawai dengan lingkungan.

2.1.3.2 Jenis-jenis Motivasi

Menurut Hasibuan (2013) Terdapat 2 (dua) konsep mengenai jenis motivasi:

a) Motivasi positif.

Motivasi positif ini maksudnya para manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar. Dengan memotivasi positif semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja

b) Motivasi negatif

Motivasi negatif ini para manajer memotivasi bawahannya dengan standar mereka akan mendapatkan hukuman, dengan motivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam jangka pendek akan meningkat karena takut dihukum, tetapi untuk jangka panjang dapat berakibat kurang baik.

Dari segi arah terdapat 2 jenis motivasi yaitu,

1. Motivasi Internal

Motivasi internal adalah motivasi yang timbul dari diri sendiri. Motivasi internal adalah yang paling kuat karena tidak dapat dipengaruhi oleh motivasi eksternal atau lingkungan. Motivasi internal

juga tidak dapat dipengaruhi oleh motivasi eksternal ataupun sebaliknya, motivasi eksternal tidak dapat dipengaruhi oleh motivasi internal. Beberapa faktor yang merupakan motivasi internal adalah :

- i). *Achievement* (Prestasi kerja) adalah keberhasilan seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas.
- ii). *Advanced* (Pengembangan diri) adalah suatu keinginan seseorang untuk mengembangkan karir didalam organisasi.
- iii). *Work it self* (pekerjaan itu sendiri) adalah variasi pekerjaan dan kontrol atas metode serta langkah-langkah kerja.
- iv). *Recognition* (pengakuan) artinya karyawan memperoleh pengakuan dari organisasi bahwa ia adalah orang, berprestasi baik diberi penghargaan dan pujian.

Banyak perlakuan yang dapat dilakukan dalam meningkatkan motivasi internal, antara lain memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi. Memberikan kesempatan melanjutkan pendidikan serta membuka peluang bagi promosi karir dan sebagainya.

2. Motivasi eksternal

Motivasi eksternal adalah motivasi yang timbul dari luar diri atau lingkungan, orang lain, dan sebagainya. Motivasi ini tidak sekuat motivasi internal karena harus mendapatkan dorongan dari luar agar bisa timbul. Motivasi yang bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang. Motivasi adalah sebagai suatu proses yang membangkitkan, mengarahkan dan menjaga atau memelihara perilaku manusia agar terarah pada tujuan.

Untuk lebih meningkatkan *performance* dan sikap lebih positif, sebaiknya menggunakan dan berpusat pada faktor-faktor *motivator*. Pekerjaan seharusnya dirancang sedemikian rupa sehingga menghasilkan derajat penghargaan yang tinggi oleh kedua faktor tersebut. Yang tergolong sebagai faktor motivasi eksternal antara lain ialah sebagai berikut:

- i). *Company policy* (kebijakan perusahaan) adalah aturan yang ditetapkan oleh organisasi sebagai pegangan manajemen dalam melaksanakan kegiatan.
- ii). *Relationship with peers* (hubungan dengan rekan kerja) adalah komunikasi antar karyawan dalam menyelesaikan tugas.
- iii). *Work security* (keamanan kerja) adalah persepsi individu karyawan terhadap karyawan variabilitas nilai imbalan, mutasi wilayah, peluang pemutusan hubungan.
- iv). *Relationship with supervisor* (hubungan dengan atasan) merupakan unsur utama dari kepuasan kerja karyawan.
- v). Gaji adalah imbalan finansial yang diterima oleh karyawan meliputi upah, premi bonus dan tunjangan

Menurut Gomes (2003) Motivasi eksternal merupakan faktor yang berpengaruh penting dalam hubungannya dengan kinerja karyawan. *Reward* sangat penting dalam kinerja sehari-hari tugas pekerja tidak dapat melebih-lebihkan, terutama ketika datang untuk mendapat hasil untuk pekerjaan yang dilakukan. Dengan peningkatan motivasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja dari karyawan organisasi.

2.1.3.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi

Menurut Sutrisno (2015) Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor internal dan eksternal yang berasal dari karyawan.

1. Faktor internal

- a). Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk memperoleh kompensasi yang memadai, dan kondisi kerja yang aman dan nyaman.
- b). Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan kita sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.
- c). Keinginan untuk memperoleh penghargaan seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh banyak orang untuk memperoleh banyak uang walaupun ia harus bekerja keras.
- d). Keinginan untuk memperoleh pengakuan adalah adanya penghargaan terhadap prestasi, adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana, dan perusahaan tempat bekerja dihargai masyarakat.
- e). Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja yaitu dipilih menjadi ketua atau kepala.

2. Faktor eksternal

- a) Kondisi lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi: tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut.
- b) Kompensasi yang memadai merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya.
- c) Supervise yang baik dalam suatu pekerjaan adalah memberikan penghargaan, membimbing kerja para karyawan agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian, peranan supervisor yang melakukan pekerjaan supervisi amat mempengaruhi motivasi kerja para karyawan.
- d) Adanya jaminan pekerjaan yaitu setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan adanya jaminan karir yang jelas dalam melakukan pekerjaan.
- e) Status dan tanggung jawab dalam jabatan tentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja, mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata tetapi juga suatu masa mereka juga berharap akan ada kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan. Jadi, status dan kedudukan merupakan dorongan untuk memenuhi kebutuhan tugas sehari-hari.

2.1.3.4 Indikator Motivasi

Motivasi sebagai proses psikolog seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut sangat menentukan motivasi dan besarnya motivasi juga menjadi jaminan hasil yang akan dicapai. Menurut Siagian (2008) mengemukakan bahwa ada beberapa indikator untuk mengukur motivasi kerja, sebagai berikut:

1) Daya pendorong

Semangat yang diberikan perusahaan kepada karyawannya untuk memotivasi karyawan agar kinerja perusahaan menjadi lebih baik. Daya pendorong bisa dalam banyak bentuk salah satunya reward kepada karyawan atau bentuk dalam bonus.

2) Kemauan

Dorongan atau keinginan pada setiap manusia untuk membentuk dan merealisasikan diri, dalam arti mengembangkan segenap bakat dan kemampuannya, serta meningkatkan taraf kehidupan.

3) Kerelaan

Keikhlasan hati dalam setiap tuntutan-tuntutan pekerjaan yang diberikan perusahaan untuk mencapai tujuan dan ekspektasi yang diharapkan perusahaan kepada karyawan.

4) Membentuk keahlian

Kemampuan untuk melakukan sesuatu terhadap sebuah peran yang dimilikinya. Kemampuan tersebut dapat diasah dengan baik sesuai dengan job description yang dimiliki karyawan tersebut.

5) Membentuk ketrampilan

Kemampuan untuk menggunakan alat, pikiran, ide, dan kreatif dalam mengerjakan, mengubah ataupun membuat sesuatu menjadi lebih bermakna sehingga menghasilkan sebuah nilai dari hasil pekerjaan tersebut.

6) Tanggung jawab

Kesadaran seseorang akan tingkah laku atau perbuatan baik yang disengaja maupun tidak disengaja. Tanggung jawab juga berarti berbuat sebagai perwujudan akan kewajiban.

7) Kewajiban

Sesuatu yang harus dilaksanakan setiap orang untuk menyelesaikan setiap tugas-tugas yang sudah diberikan setiap individu atau organisasi yang ada diperusahaan.

8) Tujuan

Tindakan awal dari perbuatan rencana agar ketika dilaksanakan bisa mengarah sejalan dengan tujuan serta target yang telah dilaksanakan sebelumnya.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya sangat penting untuk diungkapkan, karena dapat digunakan sebagai informasi dan bahan acuan yang sangat bermanfaat. Berikut adalah tabel penelitian terdahulu.

Tabel 2.1
Penelitian-Penelitian Terdahulu

No	NAMA PENELITI	JUDUL	VARIABEL	METODE PENELITIAN	HASIL
1	Tanto Wijaya dan Fransisca Andreani (2015)	Pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Sinar Jaya Abadi Bersama	Motivasi (X1) Kompensasi (X2) Kinerja karyawan (Y)	Penelitian kuantitatif	Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan yang lebih dominan dibandingkan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Sinar Jaya Abadi Bersama.
2	Ichlapio Fitrianto (2020)	Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Bumi Rama Nusantara	Motivasi (X1) Disiplin (X2) Kepuasan Kerja (X3) Kinerja karyawan (Y)	Analisis regresi linear berganda	Motivasi, Disiplin, Kepuasan secara simultan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bumi Rama Nusantara.
3	Dodi Herdino dan Seno Andri (2017)	Pengaruh Pengawasan terhadap kinerja karyawan pada PT Holcim Indonesia cabang Peawang Kabupaten Siak	Pengawasan (X1) Kinerja karyawan (Y)	Penelitian verikatif	Pengawasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Holcim Indonesia cabang perawang Kabupaten Siak. pengawasan yang tepat maka dapat meningkatkan kinerja karyawan

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian

4.	Yunita Furianti (2017)	Pengaruh Disiplin dan Pengawasan kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Panin Mas Medan	Disiplin (X1) Pengawasan (X2) Kinerja Karyawan (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Terdapat pengaruh positif antara Disiplin dan Pengawasan terhadap kinerja karyawan
5	Doni Suharyanto dan Askriandoko Putro (2018)	Analisis Pengawasan dan Disiplin kerja terhadap Kinerja Karyawan CV Tiga Putra	Pengawasan (X1) Disiplinkerja (X2) Kinerja Karyawan (Y)	Deskriptif Kuantitatif	Pengawasan dan Disiplin secara bersama sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan CV Tiga Putra

Berikut adalah persamaan dan perbedaan antara penelitian terdahulu di atas dengan rencana penelitian yang akan dilakukan oleh penulis

1) Penelitian pertama

Persamaan penelitian terdahulu dengan rencana penelitian penulis adalah terdapat pada variabel bebas motivasi. Dan variabel terikatnya yaitu sama-sama menggunakan kinerja karyawan persamaan juga terdapat pada metode penelitian yang digunakan yaitu kuantitatif.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan rencana penelitian yaitu pada objek yang akan diteliti, jika penelitian terdahulu objeknya adalah PT sinar Jaya Abadi Bersama Surabaya, maka objek penulis adalah PT Citra Bumi raya Jombang. Perbedaan juga terdapat variabel bebasnya kompensasi

2) Penelitian kedua

Persamaan penelitian terdahulu dengan rencana penelitian penulis adalah terdapat pada variabel bebas motivasi, variabel terikatnya yaitu sama-sama menggunakan kinerja karyawan persamaan juga terdapat pada metode penelitian yang digunakan yaitu regresi linear berganda. Dan juga penelitian objek terdahulu PT Bumi Rama Nusantara dengan objek penulis PT Citra Bumi Raya Jombang

Perbedaan penelitian terdahulu dengan rencana penelitian yaitu terdapat pada variabel bebas disiplin dan kepuasan kerja

3) Penelitian ketiga

Persamaan penelitian terdahulu dengan rencana penelitian penulis adalah terdapat pada variabel bebas pengawasan, dan juga variabel terikatnya yaitu sama- sama menggunakan kinerja karyawan.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan rencana penelitian penulis terdapat pada objek yang akan diteliti, jika pada penelitian terdahulu objeknya adalah PT Holcim Indonesia cabang perawang Kabupaten Siak, maka objek penulis adalah PT Citra Bumi Raya Jombang dan juga perbedaan terdapat pada metode penelitian yang digunakan yaitu penelitian Verikatif

4) Penelitian keempat

Persamaan penelitian terdahulu dengan rencana penelitian penulis adalah terdapat pada variabel bebas pengawasan, dan juga variabel terikatnya yaitu sama-sama menggunakan kinerja karyawan. persamaan juga terdapat pada metode penelitian yang digunakan yaitu regresi linear berganda.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan rencana penelitian penulis terdapat pada objek yang akan diteliti, jika penelitian terdahulu objeknya adalah PT Panin Mas Medan, maka objek penulis adalah PT Citra Bumi Raya Jombang dan perbedaan juga terdapat pada variabel bebas Disiplin.

5) Penelitian kelima

Persamaan penelitian terdahulu dengan rencana penelitian penulis adalah terdapat pada variabel bebas pengawasan, dan juga variabel terikatnya yaitu sama-sama menggunakan kinerja karyawan. Persamaan juga terdapat pada metode penelitian deskriptif kuantitatif.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan rencana penelitian yaitu pada objek yang akan diteliti, jika pada penelitian terdahulu objeknya adalah CV Tiga Putra, maka objek penulis adalah PT Citra Bumi Raya Jombang dan juga perbedaan terdapat pada variabel bebas Disiplin kerja.

2.3 Hubungan antar variabel

2.3.1 Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan

Fungsi pengawasan kerja terhadap manajemen perusahaan (corporation) sangat diperlukan untuk meningkatkan sebuah kinerja yang lebih optimal bagi para karyawan, kegiatan organisasi di lingkungan perusahaan atau badan usaha baik milik pemerintah maupun swasta. Proses pengawasan kerja sebagaimana diatas merupakan suatu indikator yang merupakan suatu aktivitas terencana dan berkesinambungan serta berhubungan dengan orang lain, maka untuk mencapai kinerja perlu dilakukan sebuah pengawasan kerja untuk mengurangi kinerja yang menurun dan memperbaiki Kinerja bagi sebuah perusahaan. Pengawasan menurut pendapat Manulang (2005) menyatakan bahwa “Pengawasan sebagai suatu proses untuk menerapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan bila perlu mengoreksi dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula”.

Pendapat tentang pengawasan juga disampaikan oleh Handoko (2014) Pengawasan adalah suatu usaha untuk membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya dipergunakan sesuai dengan tujuan perusahaan. Hal ini didukung dan dikuatkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Dodi dan Seno (2017) yang melakukan penelitian tentang “pengaruh pengawasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Holcim Indonesia Cabang Perawang Kabupaten Siak” Berdasarkan kesimpulan jika pengawasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dan juga penelitian oleh Doni dan Askriandoko

(2018), peneliti melakukan penelitian tentang “Analisis Pengawasan dan Disiplin kerja terhadap Kinerja Karyawan CV Tiga Putra” berdasarkan hasil penelitian maka dapat disimpulkan Pengawasan dan Disiplin secara bersama sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan CV Tiga Putra

2.3.2 Pengaruh Motivasi kerja terhadap kinerja Karyawan

Pemberian motivasi kerja yang tepat akan sangat membantu dalam berlangsungnya kerja karyawan dan hasil yang dicapainya motivasi merupakan keadaan dan sikap mental yang memberikan energi , dorongan atau arahan perilaku untuk mencapai kepuasan, ketrampilan, pengalaman dan kesungguhan kerja. Sehingga dapat mencapai hasil kerja yang maksimal , pemberian tanggung jawab, tantangan, pengarahan dan kesempatan akan memotivasi pegawai untuk berprestasi. Oleh sebab itu pentingnya pemberian motivasi kerja bagi karyawan akan sangat membantu dalam penyelesaian masalah-masalah yang dihadapi karyawan sehingga akan lebih bersemangat dalam bekerja untuk mencapai sebuah prestasi dalam bekerja.

Menurut Siagian (2002), Motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan seseorang kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Dengan pengertian, bahwa tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai pula tujuan pribadipara anggota organisasi yang bersangkutan. Berdasarkan uraian diatas dapat diketahui bahwa dengan adanya motivasi akan terjadi kemauan kerja dan dengan adanya kemauan untuk bekerjasama maka kinerja karyawan akan meningkat. Selain itu juga didukung dan dikuatkan oleh penelitian Fitrianto (2020) “Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Bumi

Rama Nusantara”. Dalam penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa Motivasi, Disiplin, Kepuasan secara simultan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan juga didukung oleh penelitian Tanto dan Fransisca (2015) “Pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Sinar jaya Abadi Bersama”. Dalam penelitian ini disimpulkan bahwa Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan yang lebih dominan dibandingkan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

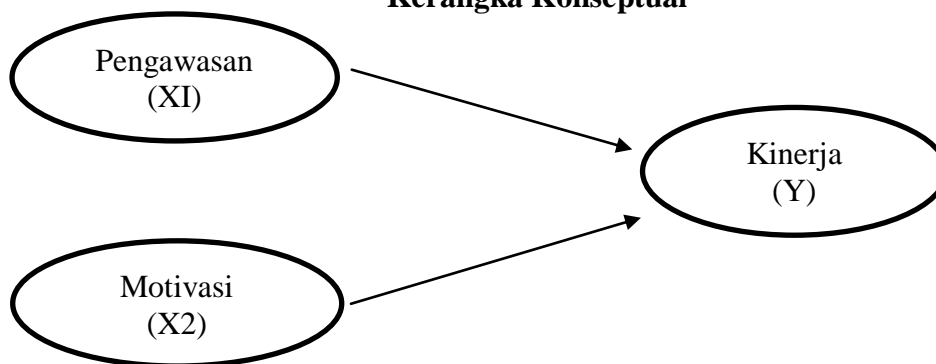
2.4 Kerangka Konseptual

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu yang sudah peneliti pelajari maka secara konseptual peneliti berpendapat bahwa semakin baik pengawasan maka semakin tinggi kinerja karyawan dan semakin tinggi motivasi kerja maka semakin tinggi kinerja karyawan. Menurut Hasibuan (2009) Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang harus dicapai dari seorang pegawai untuk melakukan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya. Dalam sebuah perusahaan pengawasan dan motivasi kerja menjadi perhatian oleh atasan atau pimpinan karena pengawasan dan motivasi kerja memiliki hubungan yang erat dengan keberhasilan perusahaan dalam tujuannya.

Kinerja pada dasarnya merupakan perpaduan antara adanya pengawasan yang dilakukan agar jalannya pekerjaan atau kegiatan yang sesuai dengan rencana, serta motivasi kerja terhadap karyawan agar memiliki semangat kerja terhadap diri karyawan tentang pentingnya sebuah motivasi. menurut pendapat Manulang (2005) menyatakan bahwa “Pengawasan sebagai suatu proses untuk menerapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan bila perlu mengoreksi

dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula". Pengawasan kerja merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui berbagai hal yang dapat merugikan organisasi, seperti kesalahan-kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan, kekurangan-kekurangan dan kelemahan pelaksanaan cara kerja. Menurut Siagian (2002), Motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan seseorang kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Motivasi kerja merupakan bagian yang urgen dalam suatu organisasi yang berfungsi sebagai alat untuk pencapaian tujuan atau sasaran yang ingin dicapai. Untuk lebih memudahkan pemahaman tentang kerangka konseptual diatas, maka secara sistematis dapat dilihat dalam gambar atau model analisis sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Konseptual



Keterangan :

XI : Pengawasan

X2 : Motivasi

Y : Kinerja Karyawan

Bahwasannya Pengawasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan sebaliknya Motivasi kerja juga berpengaruh terhadap kinerja

karyawan . kedua variabel tersebut saling mempengaruhi terhadap kenaikan dan penurunan sebuah kinerja bagi perusahaan.

2.5 Hipotesis

Hipotesis adalah pernyataan sementara yang merupakan dugaan atau terkaan tentang apa saja yang peneliti amati dalam usaha untuk memahaminya. Hipotesis menyatakan hubungan yang diduga secara logis antara dua variabel atau lebih dalam rumusan proporsi yang dapat diuji secara empiris. Peneliti menduga bahwa ada pengaruh pengawasan dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah:

H1 : Semakin rendah Pengawasan maka semakin rendah kinerja karyawan

H2 : Semakin rendah Motivasi maka semakin rendah kinerja karyawan