

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Manajemen Pengawasan

Menurut Handoko (2016: 25), pengawasan (*controlling*) adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Hal ini dapat positif maupun negatif. Pengawasan positif mencoba untuk mengetahui apakah tujuan organisasi dicapai dengan efisien dan efektif. Pengawasan negatif mencoba untuk menjamin bahwa kegiatan yang tidak diinginkan atau dibutuhkan tidak terjadi atau terjadi kembali.

Sedangkan menurut Robins & Coulter dalam Effendi (2016, p.206), merumuskan pengawasan sama dengan pengendalian sebagai proses-proses memantau kegiatan-kegiatan untuk memastikan bahwa kegiatan-kegiatan itu diselesaikan sebagaimana telah direncanakan dan proses mengoreksi setiap penyimpangan yang berarti

Fahmi (2014: 138) menjelaskan bahwa pengawasan secara umum dapat didefinisikan sebagai cara suatu organisasi mewujudkan kinerja yang efektif dan efisien, serta lebih jauh mendukung terwujudnya visi dan misi organisasi. Sedangkan menurut Kadarisman (2015: 173) bahwa pengawasan sebagai salah satu fungsi manajemen yang merupakan suatu proses yang tidak terputus untuk menjaga

agar pelaksanaan tugas, fungsi dan wewenang tidak menyimpang dari aturan yang telah ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Daulay (2017: 218) menambahkan bahwa pengawasan merupakan proses pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan. Pengawasan adalah segala usaha atau kegiatan untuk mengetahui dan menilai kenyataan yang sebenarnya mengenai pelaksanaan tugas atau kegiatan, apakah sesuai dengan yang semestinya atau tidak.

Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang sangat berkaitan erat dengan pencapaian tujuan organisasi, sehingga pengawasan dalam organisasi apapun menjadi mutlak dilakukan. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Terry, yang mengatakan bahwa: “Dalam rangka pencapaian tujuan suatu organisasi, termasuk negara sebagai organisasi kekuasaan terbesar seyogyanya menjalankan fungsi-fungsi manajemen yang terdiri dari: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), memberi dorongan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*)” (Terry, 2007:15)

Dalam hubungannya dengan manajemen, manajemen pengawasan adalah kegiatan pengawasan melalui proses pengendalian pengawasan secara manajerial dengan menggunakan metode dan sistem pengorganisasian, perencanaan, kebijaksanaan, prosedur, pembinaan personel, pencatatan hasil pengawasan, pelaporan hasil pengawasan dan evaluasi terhadap hasil pengawasan.

2.1.1.1 Fungsi Pengawasan Kerja

Fungsi pengawasan kerja merupakan fungsi yang berhubungan dengan usaha menyelamatkan jalannya perusahaan ke arah yang dicita-citakan yaitu kearah yang telah direncanakan. Dilihat hubungannya di antara fungsi-fungsi manajemen, fungsi perencanaan berhubungan erat dengan fungsi pengawasan karena dapat dikatakan rencana itu sebagai standard atau alat pengawasan bagi pekerjaan yang sedang dikerjakan. Pelaksanaan rencana akan baik, jika pengawasan dilakukan dengan baik. Demikian pula fungsi menggerakkan atau pemberian perintah berhubungan erat dengan fungsi pengawasan karena sesungguhnya pengawasan itu merupakan tindak lanjut dari perintah-perintah yang sudah dikeluarkan (Daulay, 2017: 220).

Menurut Kadarisman (2015: 194), fungsi pengawasan kerja antara lain:

1. Menetapkan tujuan-tujuan dan merencanakan bagaimana mencapainya
2. Menentukan berapa banyak orang (karyawan) diperlukan serta keterampilan-keterampilan yang perlu dimiliki mereka (*organization*).
3. Menyeleksi individu-individu untuk mengisi posisi-posisi (*staffing*) dan kemudian mereka diberi tugas kerja dan ia membantu mereka yang bertanggung jawab untuk melaksanakannya dengan baik (*direction*).
4. Dengan aneka macam laporan, ia meneliti bagaimana baiknya rencanarencana dilaksanakan dan ia mempelajari kembali rencana-rencana sehubungan dengan hasil-hasil yang dicapai dan apabila perlu, rencanarencana tersebut dimodifikasi

Sedangkan menurut Handoko (2016: 26), fungsi pengawasan kerja pada dasarnya mencakup empat unsur, yaitu:

1. Penetapan standard pelaksanaan.
2. Penentuan ukuran-ukuran pelaksanaan.
3. Pengukuran pelaksanaan nyata dan membandingkannya dengan standard yang telah ditetapkan.
4. Pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan bila fungsi pelaksanaan menyimpang dari standard.

Menurut Fahmi (2014: 143), secara umum ada beberapa alasan mengapa dalam suatu perusahaan diperlukan pengawasan, yaitu:

1. Agar kualitas output yang dihasilkan menjadi lebih baik dan sesuai dengan keinginan banyak pihak.
2. Terbentuknya konsep manajemen sesuai dengan yang diinginkan oleh pihak komisaris maupun manajemen perusahaan.
3. Dengan adanya pengawasan maksimal diharapkan tujuan dan keinginan terbentuknya good corporate governance akan dapat diwujudkan.

2.1.1.2 Maksud Dan Tujuan Pengawasan Kerja

Menurut Daulay (2017: 222), maksud dan tujuan pengawasan kerja antara lain:

1. Mengetahui jalannya pekerjaan apakah lancar atau tidak.
2. Memperbaiki kesalahan yang dibuat oleh pegawai dan mengusahakan pencegahan agar tidak terulang kembali kesalahan yang sama atau timbulnya kesalahan baru.

3. Mengetahui penggunaan budget yang telah ditetapkan dalam rencana awal (planning) terarah kepada sasaran dan sesuai dengan yang direncanakan.
4. Mengetahui pelaksanaan kerja sesuai dengan program (fase/tingkat pelaksanaan).
5. Mengetahui hasil pekerjaan dibandingkan dengan yang telah ditetapkan dalam perencanaan.

Menurut Kadarisman (2015: 201), tujuan adanya fungsi pengawasan kerja yaitu untuk menciptakan kondisi yang mendukung kelancaran dan ketepatan pelaksanaan tugas, kebijaksanaan, peraturan perundang-undangan yang dilakukan oleh atasan langsung. Dengan adanya pengawasan ini maka usaha untuk menentukan apa yang sedang dilakukan berupa penilaian atas kinerja yang dihasilkan berdasarkan atas rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh sebab itu, kegiatan pengawasan tersebut tidak dapat dipisahkan dengan segala usaha membandingkan hasil yang telah dicapai dengan standar yang sudah

2.1.1.3 Jenis Jenis Pengawasan Kerja

Menurut Handoko (2016: 359), ada tiga jenis dasar pengawasan kerja, yaitu:

1. Pengawasan pendahuluan

Dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan.

2. Pengawasan *concurrent*

Tipe pengawasan ini merupakan proses dimana aspek tertentu dari suatu produser harus disetujui dulu, atau syarat tertentu harus dipenuhi dulu sebelum kegiatan-kegiatan bisa dilanjutkan, atau menjadi semacam peralatan “doublecheck” yang lebih menjamin ketepatan pelaksanaan suatu kegiatan.

3. Pengawasan umpan balik

2.1.1.4 Faktor Faktor yang Mempengaruhi Pengawasan Kerja

Menurut Handoko (2016: 363-364), faktor-faktor yang mempengaruhi pengawasan, diantaranya yaitu:

1. Perubahan lingkungan organisasi.

Berbagai perubahan lingkungan organisasi terjadi terus menerus dan tidak dapat dihindari, seperti munculnya inovasi produk dan pesaing baru, diketemukannya bahan baku baru, adanya peraturan pemerintah baru dan sebagainya. Melalui fungsi pengawasan manajer mendeteksi perubahan-perubahan yang berpengaruh pada barang dan jasa organisasi, sehingga mampu menghadapi tantangan atau memanfaatkan kesempatan yang diciptakan perubahan-perubahan yang terjadi.

2. Peningkatan kompleksitas organisasi.

Semakin besar organisasi semakin memerlukan pengawasan yang lebih formal dan hati-hati. Berbagai jenis produk harus diawasi untuk menjamin bahwa kualitas dan profabilitas tetap terjaga, penjualan eceran pada para penyalur perlu dianalisis dan dicatat secara tepat.

3. Kesalahan-kesalahan.

Bila para bawahan tidak pernah membuat kesalahan, manajer dapat secara sederhana melakukan fungsi pengawasan. Tetapi kebanyakan anggota organisasi sering membuat kesalahan-kesalahan memesan barang atau komponen yang salah, membuat penentuan harga yang terlalu rendah, masalah-masalah didiagnosa secara tidak tepat.

4. Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang.

Bila manajer mendelegasikan wewenang kepada bawahannya, tanggung jawab atasan itu tidak berkurang. Satu-satunya cara manajer dapat menentukan apakah bawahan telah melakukan tugas-tugas yang telah dilimpahkan kepadanya adalah dengan mengimplementasikan sistem pengawasan. Tanpa sistem tersebut, manajer tidak dapat memeriksa pelaksanaan tugas bawahan.

2.1.1.5 Metode Pengawasan Kerja

Menurut Handoko (2016: 374), metode pengawasan di dalam manajemen yang paling dikenal adalah metode pengawasan dengan dua pendekatan, yaitu:

1. Pendekatan Pengawasan Non-Kuantitatif

Metode pengawasan non-kuantitatif adalah metode-metode pengawasan yang digunakan manajer dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen. Pada umumnya hal ini mengawasi keseluruhan performance organisasi. Dan sebagian besar mengawasi sikap dan performance para karyawan. Teknik teknik yang sering digunakan meliputi:

- a. Pengamatan (*control by observation*).
- b. Inspeksi teratur dan langsung (*control by regular and spot inspection*)
- c. Pelaporan lisan dan tertulis (*control by report*)

- d. Evaluasi pelaksanaan.
- e. Diskusi antara manajer dan bawahan tentang pelaksanaan suatu kegiatan.

2. Pendekatan Pengawasan Kuantitatif

Sebagian besar teknik-teknik pengawasan kuantitatif cenderung untuk menggunakan data khusus dan metode-metode kuantitatif untuk mengukur dan memeriksa kuantitas dan kualitas keluaran (*output*). Metode pendekatan pengawasan kuantitatif tersebut terdiri dari:

- a. Anggaran seperti : 1) anggaran operasi, anggaran pembelanjaan modal, anggaran penjualan, anggaran kas dan sebagainya, 2) anggaran anggaran khusus, seperti planning programming budgeting system, zero base budgeting dan human resource accounting.
- b. Audit, seperti: 1) internal audit, 2) eksternal audit dan 3) manajemen audit.
- c. Analisis break even
- d. Analisis rasio, dan
- e. Bagan dan teknik yang berhubungan dengan waktu pelaksanaan kegiatan.

2.1.1.6 Indikator Pengawasan Kerja

Menurut Robbins and Coulter dalam Satriadi (2016, p.290) terdiri dari empat indikator yaitu :

1. Menetapkan standar (*Standards*) yakni penetapan patokan (target) atau hasil yang diinginkan, untuk dapat dilakukan sebagai perbandingan hasil ketika

berlangsungnya kegiatan organisasi. Standar juga merupakan batasan tentang apa yang harus dilakukan dalam melaksanakan suatu kegiatan untuk mencapai tujuan dan target organisasi.

2. Pengukuran (*Measurement*) yakni proses yang berulang-ulang dilakukan dan terus menerus dan benar, baik intensitasnya dalam bentuk pengukuran harian, mingguan, atau bulanan sehingga tampak yang diukur antara mutu dan jumlah hasil.
3. Membandingkan (*Compare*) adalah membandingkan hasil yang dicapai dengan target atau standar yang telah ditetapkan, mungkin kinerja lebih tinggi atau lebih rendah atau sama dengan standar.
4. Melakukan tindakan (*Action*) adalah keputusan mengambil tindakan koreksi-koreksi atau perbaikan. Bilamana telah terjadi penyimpangan (deviasi) antara standar dengan realisasi perlu melakukan tindakan follow-up berupa mengoreksi penyimpangan yang terjadi.

2.1.2 Motivasi Kerja

2.1.2.1 Pengertian Motivasi Kerja

Sedangkan menurut Maslow dalam Hafidzi dkk (2019 : 53) menyatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mampu bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegritas dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Menurut Arief Chandra Pamungkas dan Lita Wulantika dalam jurnal PENGARUH MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA PADA PRODUKTIVAS

KERYAWAN (STUDI PADA PT MEDCO SARANA NUSANTARA), yang dimaksud motivasi merupakan suatu proses ketekunan usaha yang timbul karena dorongan dari dirinya sendiri untuk memajukan sesuatu hal yang karyawan anggap penting bagi dirinya (hal 3).

Menurut Robbins dan Judge (2013), “Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seseorang individu untuk mencapai tujuannya”. Terdapat tiga kunci utama, yakni: intensitas, arah dan ketekunan. Intensitas menerangkan seberapa kerasnya seseorang berusaha. Intensitas yang tinggi tidak akan membawa hasil yang diinginkan kecuali jika upaya itu diarahkan ke suatu tujuan yang menguntungkan organisasi. Dengan kata lain, motivasi harus memiliki dimensi arah.

Menurut Hasibuan dalam (Sutrisno, 2017) “Mengemukakan bahwa motivasi adalah perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang karena setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai”.

Sedangkan menurut Widodo (2015: 187) motivasi adalah kekuatan yang ada dalam seseorang, yang mendorong perilakunya untuk melakukan tindakan. Besarnya intensitas kekuatan dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu tugas atau mencapai sasaran memperlihatkan sejauh mana tingkat motivasinya.

Apabila seseorang memiliki motivasi yang tinggi maka dia akan melakukan pekerjaan tersebut dengan maksimal dan juga sebaliknya, apabila seseorang tidak memiliki motivasi dalam bekerja maka tidak akan ada hal-hal baru yang bisa dia lakukan demi tercapainya target perusahaan tersebut. Motivasi ini penting karena

dengan motivasi diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi (Sunyoto, 2015).

2.1.2.2 Tujuan Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2017) tujuan dari motivasi kerja adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya

2.1.2.3 Jenis Motivasi Kerja

Ada dua jenis motivasi kerja, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif (Hasibuan, 2017).

1. Motivasi positif

Motivasi positif maksudnya pemimpin memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat

2. Motivasi negatif

Motivasi negatif maksudnya pemimpin 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.

2.1.2.4 **Bagian Motivasi Kerja**

Menurut Sedarmayanti (2017, p154) Motivasi dibagi menjadi tiga bagian:

1. Pendorong utama : pendorong yang dapat dinilai dengan uang
2. Semi pendorong utama
3. Pendorong nonmaterial : yang tidak dapat dilihat dengan uang seperti:
 - a. Penempatan yang tepat
 - b. Latihan sistematis
 - c. Promosi objek
 - d. Pekerjaan terjamin
 - e. Keikutsertaan wakil karyawan dalam pengambilan keputusan
 - f. Kondisi pekerjaan yang menyenangkan
 - g. Pemberian informasi perusahaan
 - h. Fasilitas rekreasi
 - i. Penjagaan kesehatan
 - j. Perumahan dll

2.1.2.5 **Indikator Motivasi Kerja**

Menurut McClelland dalam Robbins (2011:174) indikator-indikator motivasi kerja adalah:

- a. Kebutuhan akan berprestasi (*Need for Achievement n-Ach*), ditunjukkan dengan tanggung jawab yang tinggi, harapan umpan balik dari setiap kegiatan, keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan, semangat untuk unggul dalam setiap kesempatan,

keinginan mengerjakan pekerjaan yang menantang, keinginan kuat untuk maju dan mencari taraf keberhasilan.

- b. Kebutuhan untuk kekuasaan (*Need for Power n-pow*) ditunjukkan dengan dorongan untuk melakukan keterampilan yang optimal, dorongan untuk menjadi pemimpin dalam setiap kegiatan, dorongan untuk mengorganisir orang lain, keinginan untuk mencapai posisi menjadi pemimpin, keyakinan diri bagian penting dari setiap organisasi, tingkat rasa menikmati persaingan dan kemenangan.
- c. Kebutuhan akan afiliasi (*Need for Affiliation n-aff*) ditunjukkan dengan rasa sosial yang tinggi, tingkat kerjasama dengan pihak lain dalam penyelesaian pekerjaan, dorongan untuk membantu orang lain dalam setiap kesempatan, percaya diri.

Sedangkan menurut Maslow dalam Hafidzi dkk (2019) beberapa Indikator motivasi kerja yaitu:

1. Kebutuhan Fisik, kebutuhan akan fasilitas penunjang yang di dapat di tempat kerja, misalnya fasilitas penunjang untuk mempermudah penyelesaian tugas dikantor
2. Kebutuhan rasa aman, kebutuhan-kebutuhan akan rasa aman ini, diataranya adalah rasa aman fisik, stabilitas, ketergantungan, perlindungan dan kebebasan dari daya-daya mengancam seperti : takut, cemas, bahaya.
3. Kebutuhan sosial, kebutuhan yang harus dipenuhi berdasarkan kepentingan bersama dalam masyarakat, kebutuhan tersebut dipenuhi bersama-sama, contohnya interaksi yang baik antar sesama.

4. Kebutuhan akan penghargaan kebutuhan akan penghargaan atas apa yang telah dicapai oleh seseorang, contohnya kebutuhan akan status, kemuliaan, perhatian, reputasi
5. Kebutuhan dorongan mencapai tujuan, kebutuhan akan dorongan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan, misalnya motivasi dari pimpinan.

2.1.3 Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2017:67) “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.” Menurut Fahmi (2017:188) “Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.”

Menurut Dr. Lita Wulantika dalam Jurnal *Employee Performance Influenced by Their Quality of Work Life and Work Discipline* (2018)

“Employee performance is one of the dimensions that can be used to measure, evaluate the strength of employees in surviving and carry out their duties and obligations to the organization where they take shelter. Employees are required to be able to carry out tasks that are charged to him well, namely by optimizing work time, discipline, and honesty in order to achieve work with high quality and quantity”

Dapat diartikan bahwa kinerja karyawan adalah salah satu dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur, mengevaluasi kekuatan karyawan dalam bertahan dan mengemban tugas serta tanggung jawab dimana mereka bekerja. Karyawan harus mampu menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik, mengoptimalkan waktu

bekerja, disiplin dan jujur untuk mencapai pekerjaan dengan kualitas dan kuantitas yang terbaik.

Menurut Isniar Budiarti dalam Jurnal Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Hade Dinamis Sejahtera dan mengutip Mangkunegara (2004:67) bahwa kinerja (performance) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (The World of Business Administration Journal, 2020)

Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Sutrisno (2016:172) “Kinerja adalah hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.”

Menurut pendapat lain, Simamora (2015:339) “Kinerja mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Sering disalah tafsirkan sebagai upaya, yang mencerminkan energi yang dikeluarkan, kinerja diukur dari segi hasil.

2.1.3.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja dalam suatu organisasi memiliki *standar* kerja yang berbeda tergantung dari kebijakan perusahaannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dikembangkan beragam dengan sudut pandang masing-masing.

Menurut Prawirosento dalam Sutrisno (2016:9), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

1. Efektivitas dan Efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas dari apakah efektif atau tidak.

2. Otoritas dan Tanggung Jawab

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang-tindih tugas. Masingmasing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut.

3. Displin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Displin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan pegawai.

4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. “Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik.

Menurut pendapat lain, Keith Davis dalam Mangkunegara (2012:13) faktor faktor yang mempengaruhi kinerja ada dua, yaitu sebagai berikut :

1. Faktor kemampuan (*Ability*) :

Faktor kemampuan Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality*. Artinya pegawai yang memiliki (IQ 110 -120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam melakukan pekerjaan sehari – hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya

2. Faktor Motivasi (*Motivation*) :

Faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Para pegawai yang bersikap positif terhadap situasi kerja nya maka akan menunjukkan sikap motivasi kerja yang tinggi, begitu pula sebaliknya.

2.1.3.2 Dimensi Yang Menunjang Kinerja

Kinerja juga memiliki dimensi yang dapat menunjang kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Dimensi dalam hal ini memiliki pengaruh yang kuat terhadap objek yang akan diteliti. Bila dipakai secara baik dapat mempercepat pencapaian tujuan bagu organisasi.

Menurut John Miner dalam Fahmi (2017:134), untuk mencapai atau menilai kinerja, ada dimensi yang menjadi tolak ukur, yaitu :

1. Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
2. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan pekerjaan yang dihasilkan.

3. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang.
4. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

2.1.3.3 Indikator Kinerja

Dalam suatu organisasi terdapat indikator kinerja yang dapat menjadi sumber acuan dari kinerja pegawai, menurut Mangkunegara (2017) mengemukakan bahwa indikator kinerja, yaitu:

1. Kualitas
Seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
2. Kuantitas
Seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.
3. Pelaksanaan tugas Pelaksanaan Tugas
Seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
4. Tanggung Jawab Tanggung jawab terhadap pekerjaan
Kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Menurut Sedarmayanti (2014:198) “Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat

tingkat kinerja, baik dalam tahap perencanaan, pelaksanaan, maupun kegiatan selesai dan berfungsi.

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa indikator yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah:

1. Profesionalisme
2. Proporsional
3. Akuntabel
4. Efektif dan Efisien

Menurut Sedarmayanti (2014:198) ada beberapa syarat indikator kinerja, yaitu sebagai berikut:

1. Spesifikasi dan jelas, sehingga dapat dipahami dan tidak ada kemungkinan kesalahan interpretasi.
2. Dapat diukur secara obyektif, baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif, yaitu: dua atau lebih yang mengukur indikator kinerja mempunyai kesimpulan sama.
3. Relevan, harus melalui aspek obyektif yang relevan.
4. Dapat dicapai, penting dan harus berguna untuk menunjukkan keberhasilan input, output, hasil, manfaat, dan dampak serta proses.
5. Harus fleksibel dan sensitif terhadap perubahan/penyesuaian, pelaksanaan dan hasil pelaksanaan kegiatan.
6. Efektif, data/informasi yang berkaitan dengan indikator kinerja yang bersangkutan dapat dikumpulkan, diolah dan dianalisis dengan biaya yang tersedia.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	The Effecy Of Motivation and Work Dicipline On Employee's Productivity PT. Mesco Sarana Nusantara (MSN) Jakarta Oleh : Lita Wulantika, L.2018 Universitas Komputer Indonesia, 2018	Motivasi dan disiplin kerja mempengaruhi produktifitas kerja karyaran di PT MSN Jakarta	Pembahasan pengaruh X1, X2 terhadap Y Khusus nya pengaruh motivasi kerja terhadap produktifitas sebagai salah satu bagian dari kinerja karyawan	Lokasi, waktu penelitian dan variabel X2 dan Y dimana pembahasan X2 adalah disiplin kerja dan Y adalah produktivitas kerja
2	Pengaruh Motivasi Kerja dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Mitrosoft Computer Center (MITCOM) Oleh : Khozin Yuliana, Wahyu Hidayat Universitas Pamulang, 2018	Kinerja Karyawan di PT MITCOM menurun disebabkan Pengawasan dan Motivasi yang tidak optimal	Pembahasan pengaruh X1, X2 terhadap Y (semua variabel sama dengan penelitian)	Lokasi dan waktu penelitian
3	Pengaruh Motivasi dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan PT PGASCOM Palembang Oleh: Wiwin Agustian Universitas Bina Darma	Kinerja Karyawan PT PGASCOM menurun karena Motivasi yang menurun walaupun Pengawasan sudah baik	Pembahasan pengaruh X1, X2 terhadap Y (semua variabel sama dengan penelitian)	Lokasi dan waktu penelitian Variabel X1 masih dominan positif
4	Pengaruh Pengawasan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pusat PDAM Tirtanadi Sumatera Utara Oleh : M. Habib Rinaldi Damanik Universitas Sumatera Utara, 2019	Kinerja Karyawan di Kantor Pusat PDAM Tirtanadi Menurun disebabkan Pengawasan dan Motivasi yang buruk	Pembahasan pengaruh X1, X2 terhadap Y (semua variabel sama dengan penelitian)	Lokasi dan waktu penelitian

5	Pengaruh Pengawasan, Motivasi Kerja dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Oleh Dinda Shara Harum Febriani, 2017	Adanya korelasi antara Manajemen Pengawasan dan Motivasi Kerja dan Komunikasi Interpersonal terhadap kinerja dan komitmen organisasi secara sajian teori	Pembahasan pengaruh X1, X2 terhadap Y	Hanya ulasan dari sisi teoritis Waktu penelitian Lokasi tidak disebutkan Y2 (Komitmen Organisasi) menjadi variabel lain yang dibahas
---	---	--	---------------------------------------	--

Sumber : Rangkuman Peneliti, 2021

2.2 Kerangka Pemikiran

Manajemen Pengawasan (X1) yang diterapkan oleh PT Global Mentari dapat dikatakan tidak optimal karena dari empat indikator utama yaitu standar, ukuran, perbandingan dan tindakan. Dua indikatornya bermasalah yaitu standar pekerjaan dan tindakan atas kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan

Motivasi Kerja (X2) di PT Global Mentari bermasalah karena empat dari lima indikator utama dalam ukuran kinerja yaitu kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan dan dorongan untuk mencapai tujuan tidak dirasakan manfaatnya oleh karyawan

Kinerja Karyawan (Y1) di PT Global Mentari berdasarkan dalam data temuan awal berada dalam kondisi yang buruk karena keseluruhan dari empat indikator utama yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, penggunaan waktu kerja dan kerjasama karyawan tidak dilakukan oleh karyawan

Ada korelasi secara langsung antara Manajemen Pengawasan dengan Kinerja Karyawan dimana ukuran pekerjaan, standard pekerjaan akan mempengaruhi hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas untuk akan ditinjau kembali/ evaluasi

dengan cara membandingkan target yang ditetapkan dengan hasil yang dicapai oleh perusahaan, sedangkan tindakan akan pelanggaran akan mempengaruhi ketepatan waktu (dalam hal ini adalah disiplin kerja).

Berdasarkan data awal maka Motivasi Kerja memiliki korelasi yang sangat kuat dengan Kinerja Karyawan dimana apabila aspek kebutuhan fisik (dalam hal ini adalah dengan fasilitas yang sesuai) akan sangat membantu kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu dalam bekerja, sedangkan aspek pemenuhan kebutuhan sosial dalam bekerja akan mempengaruhi interaksi antar karyawan dan manajemen (dalam hal ini adalah yang sifatnya koordinasi pekerjaan).

Aspek lain yang memiliki korelasi tidak langsung antara Motivasi Kerja dengan Kinerja adalah kebutuhan rasa aman dari perusahaan (dalam hal ini adalah perlindungan hak hak tenaga kerja), penghargaan (khusus nya reward atas pencapaian prestasi yang diukur dengan hasil / target) dan dorongan secara moril dari perusahaan secara langsung akan mempengaruhi kualitas dan kuantitas suatu pekerjaan sesuai dengan koridor yang ditetapkan.

2.2.1 Hubungan / Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Kadarisman (2015: 201), fungsi pengawasan kerja yaitu untuk menciptakan kondisi yang mendukung kelancaran dan ketepatan pelaksanaan tugas, kebijaksanaan, peraturan perundang-undangan yang dilakukan oleh atasan langsung. Dengan adanya pengawasan ini maka usaha untuk menentukan apa yang sedang dilakukan berupa penilaian atas kinerja yang dihasilkan berdasarkan atas rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh sebab itu, kegiatan pengawasan

tersebut tidak dapat dipisahkan dengan segala usaha membandingkan hasil yang telah dicapai dengan standar yang sudah ditetapkan

Menurut John Miner dalam Fahmi (2017:134), untuk mencapai atau menilai kinerja, ada dimensi yang menjadi tolak ukur, yaitu :

1. Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
2. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan pekerjaan yang dihasilkan.
3. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif / jam kerja hilang.
4. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

Secara garis besar terdapat persamaan antara pengawasan dengan kinerja, khususnya dalam hal hasil yang dalam hal ini diukur secara kualitas dan kuantitas yang sudah ditetapkan oleh perusahaan

2.2.2 Hubungan / Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Keith Davis dalam Mangkunegara (2012:13) faktor faktor yang mempengaruhi kinerja ada dua, yaitu Faktor kemampuan (*Ability*) dan Faktor Motivasi (*Motivation*) :

Faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Para pegawai yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya maka akan menunjukkan sikap motivasi kerja yang tinggi, begitu pula sebaliknya.

Menurut Gibson (dalam Warsito, 2008:99), kinerja individual dipengaruhi oleh faktor motivasi, kemampuan, dan lingkungan kerja. Faktor motivasi mempunyai hubungan langsung dengan kinerja individual karyawan. Sedangkan, faktor

kemampuan individual dan lingkungan kerja memiliki hubungan tidak langsung dengan kinerja. Kedua faktor tersebut keberadaannya akan mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Oleh karena itu kedudukan dan hubungan tersebut, maka sangatlah strategis jika pengembangan kinerja individual karyawan dimulai dari peningkatan motivasi kerja. Karyawan dan perusahaan merupakan dua hal yang tidak bisa dipisahkan. Karyawan memegang peran utama dalam menjalankan roda kehidupan perusahaan.

2.2.3 Hubungan / Pengaruh Manajemen Pengawasan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawam

Menurut Fahmi (2014: 143), secara umum ada beberapa alasan mengapa dalam suatu perusahaan diperlukan pengawasan, yaitu:

1. Agar kualitas output yang dihasilkan menjadi lebih baik dan sesuai dengan keinginan banyak pihak.
2. Terbentuknya konsep manajemen sesuai dengan yang diinginkan oleh pihak komisaris maupun manajemen perusahaan.
3. Dengan adanya pengawasan maksimal diharapkan tujuan dan keinginan terbentuknya *good corporate governance* akan dapat diwujudkan.

Menurut McClelland dalam Robbins (2011:174) indikator-indikator motivasi kerja adalah:

Kebutuhan akan berprestasi (*Need for Achievement n-Ach*), ditunjukkan dengan tanggung jawab yang tinggi, harapan umpan balik dari setiap kegiatan, keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan, semangat untuk unggul dalam setiap kesempatan,

keinginan mengerjakan pekerjaan yang menantang, keinginan kuat untuk maju dan mencari taraf keberhasilan.

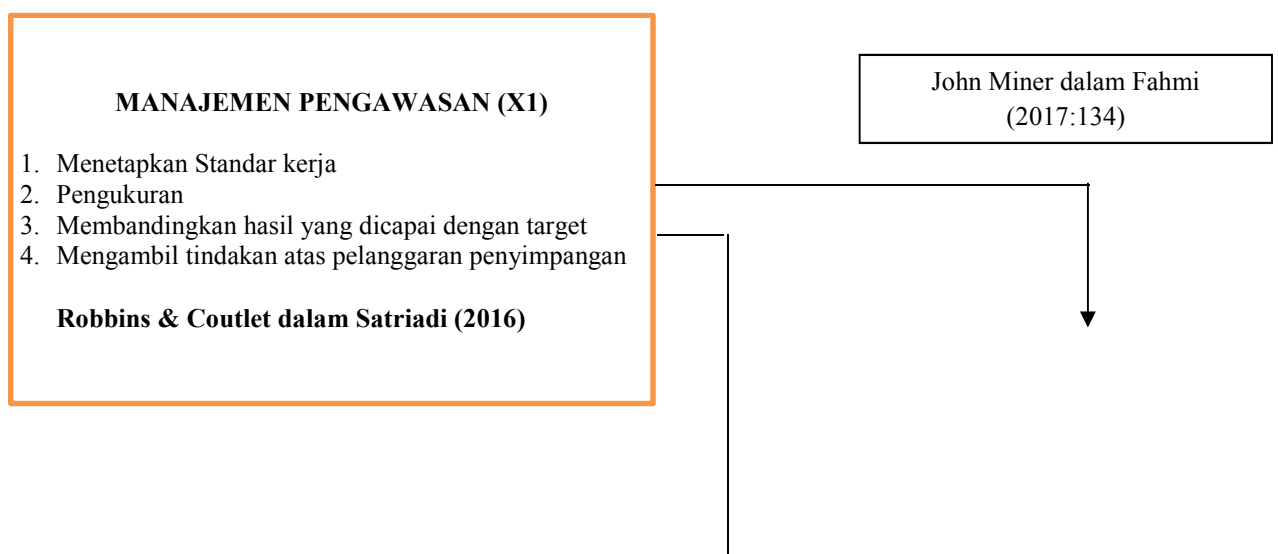
Kebutuhan untuk kekuasaan (*Need for Power n-pow*) ditunjukkan dengan dorongan untuk melakukan keterampilan yang optimal, dorongan untuk menjadi pemimpin dalam setiap kegiatan, dorongan untuk mengorganisir orang lain, keinginan untuk mencapai posisi menjadi pemimpin, keyakinan diri bagian penting dari setiap organisasi, tingkat rasa menikmati persaingan dan kemenangan.

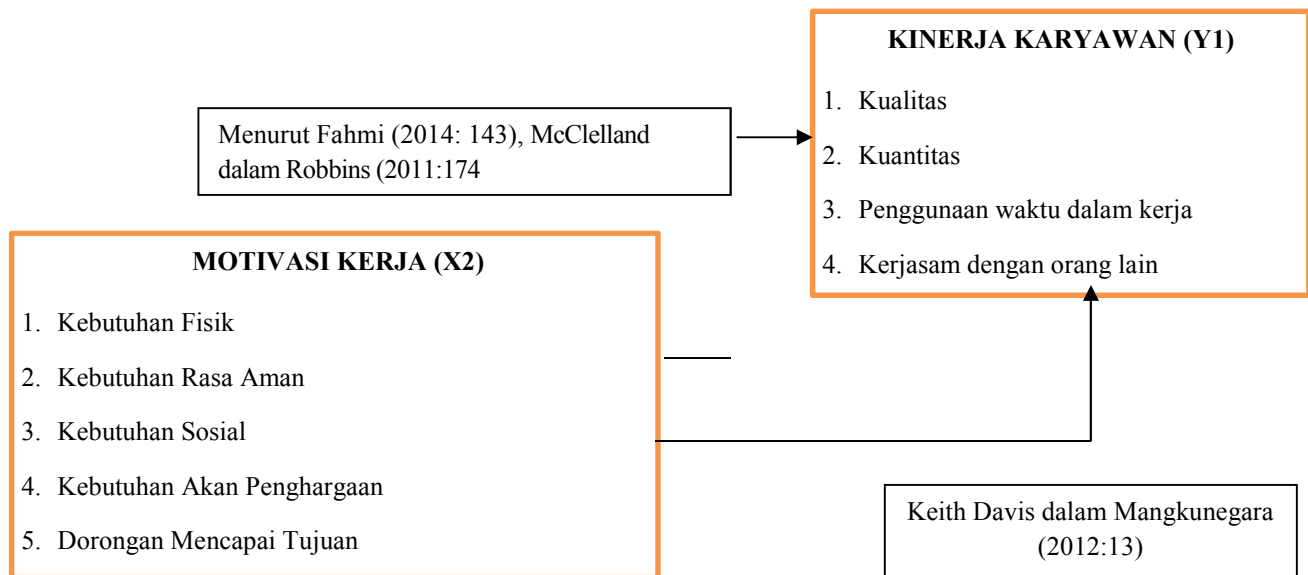
Kebutuhan akan afiliasi (*Need for Affiliation n-aff*) ditunjukkan dengan rasa sosial yang tinggi, tingkat kerjasama dengan pihak lain dalam penyelesaian pekerjaan, dorongan untuk membantu orang lain dalam setiap kesempatan, percaya diri.

Berdasarkan kedua teori tersebut terlihat bahwa pengawasan kerja dan motivasi kerja memiliki keterkaitan dalam hal menciptakan lingkungan / suasana kerja yang ditentukan oleh perusahaan kepada karyawan agar bisa mencapai tujuan perusahaan

Berdasarkan pemaparan korelasi diantara variabel tersebut, maka peneliti merangkum kesimpulan dalam kerangka pemikiran penelitian dalam gambar

3.1





GAMBAR 2.1

KERANGKA PEMIKIRAN PENELITIAN

2.3 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2017), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah. Karena sifatnya masih sementara, maka perlu dibuktikan kebenarannya melalui data empirik yang terkumpul.

Sebagaimana dikutip dalam buku Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif (2021) karya Muhammad Darwin, dkk, Fraenkel dan Wallen mengartikan hipotesis sebagai prediksi atas kemungkinan hasil dari suatu penelitian.

Berikut ini adalah hipotesis dalam penelitian kali ini :

Hipotesis 1: Manjaemen Pengawasan (X1) memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) di PT Global Mentari Bandung

Hipotesis 2 : Motivasi Kerja (X2) memiliki terhadap Kinerja Karyawan (Y) di PT Global Mentari Bandung

Hipotesis 3 : Manajemen Pengawasan (X1) dan Kinerja Karyawan (X2) berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan (Y1) di PT Global Mentari Bandung.

Hipotesis 4 : Menjawab Hipotesis ke 3