

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Pengawasan**

##### **2.1.1 Pengertian Pengawasan**

Menurut Haryanto (1990:162), pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk “menjamin” bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Sedangkan menurut Robins & Coulter dalam Effendi (2014, 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.

Menurut Robert J Mokler (2004,p.298) pengawasan yaitu usaha sistematis menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan perencanaan,merancang sistem informasi umpan balik,mambandingkan kegiatan nyata dengan standar menentukan dan mengukur deviasi-deviasi dan mengambil tindakan koreksi yang menjamin bahwa semua sumber daya yang dimiliki telah dipergunakan dengan efektif dan efisien.

##### **2.1.2 Tujuan Pengawasan**

Tujuan utama dari pengawasan yaitu mengusahakan supaya apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Mencari dan memberitahu kelemahan-kelemahan yang dihadapi. Adapun tujuan pengawasan menurut (Sukarna, 1993, p.112) antara lain :

1. Untuk mengetahui jalannya pekerjaan lancar atau tidak.

2. Untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dibuat oleh pegawai dan mengusahakan pencegahan agar tidak terulang kembali kesalahan yang serupa atau timbulnya kesalahan baru.
3. Untuk mengetahui apakah penggunaan *budget* yang telah ditetapkan dalam *planning* terarah kepada sasaran-sasaran sesuai dengan yang telah ditentukan.
4. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan biaya telah ditetapkan dalam *planning* atau tidak.
5. Untuk mengetahui hasil pekerjaan dengan membandingkan dengan apa yang telah ditetapkan dalam rencana (standar) dan sebagai tambahan.
6. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan kerja sesuai dengan prosedur atau kebijaksanaan yang telah ditentukan.

### **2.1.3 Fungsi Pengawasan**

Menurut Ernie dan Saefulah (2005, p.12), fungsi pengawasan adalah :

- a. Mengevaluasi keberhasilan dan pencapaian tujuan serta target sesuai dengan indikator yang ditetapkan.
- b. Mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin ditemukan.
- c. Melakukan berbagai alternatif solusi atas berbagai masalah yang terkait dengan pencapaian tujuan perusahaan.

### **2.1.4 Tipe-Tipe Pengawasan**

Menurut Effendi (2014, p.211), adapun tipe-tipe pengawasan sebagai berikut :

1. Pengawasan pendahuluan (*feed forward control*) atau *steering control*.  
Yaitu melakukan antisipasi masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan dari standar yang dibuat, sebelum tahap kegiatan tertentu diselesaikan.

2. Pengawasan secara bersamaan (*concurrent control*) sering disebut pengawasan ya – tidak.

Yaitu pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan. Tipe pengawasan ini merupakan proses yang harus memenuhi persyaratan sebelum kegiatan dilaksanakan.

3. Pengawasan umpan balik (*feed back control*) atau *past action control*.

Yaitu pengawasan yang dilakukan mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah selesai.

#### **2.1.5 Cara-Cara Pengawasan**

Menurut Hasibuan (2014, p.245), seorang manajer harus mempunyai berbagai cara untuk memastikan bahwa semua fungsi manajemen dilaksanakan dengan baik. Hal ini dapat diketahui melalui proses kontrol atau pengawasan. Cara-cara pengendalian atau pengawasan ini dilakukan sebagai berikut :

1. Pengawasan langsung.

Pengawasan yang dilakukan sendiri secara langsung oleh seorang manajer. Manajer memeriksa pekerjaan yang sedang dilakukan untuk mengetahui apakah dikerjakan dengan benar dan hasil-hasilnya sesuai dengan yang dikehendakinya.

2. Pengawasan tidak langsung.

Pengawasan jarak jauh, artinya dengan melalui laporan yang diberikan oleh bawahan. Laporan ini dapat berupa lisan atau tulisan tentang pelaksanaan pekerjaan dan hasil-hasil yang telah dicapai.

3. Pengawasan berdasarkan kekecualian.

Pengendalian yang dikhususkan untuk kesalahan-kesalahan yang luar biasa dari hasil atau standar yang diharapkan. Pengendalian

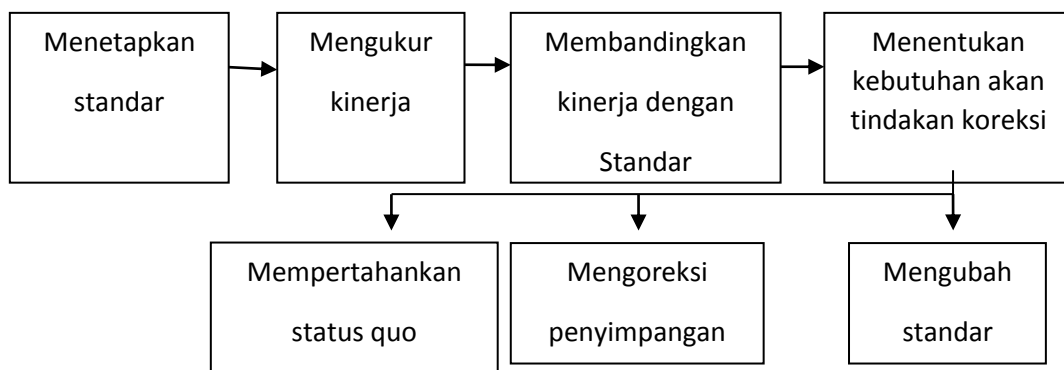
semacam ini dilakukan dengan cara kombinasi langsung dan tidak langsung oleh manajer.

### 2.1.6 Indikator-Indikator Pengawasan

Proses pengawasan dapat dijadikan sebagai indikator. Indikator pengawasan menurut Haryanto (1990:162), yaitu :

1. Meningkatnya disiplin
2. Ketepatan waktu
3. Kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan
4. Kualitas hasil kerja

### 2.1.7 Langkah-langkah dalam proses pengawasan



Sumber: Griffin (2004, p.167)

### Gambar 2.1 Langkah-Langkah dalam Proses Pengawasan

Masing-masing langkah ini akan dijelaskan sebagai berikut :

1. Menetapkan standar

*Control Standard* adalah target yang menjadi acuan perbandingan untuk kinerja dikemudian hari. Standar yang ditetapkan untuk tujuan pengawasan harus diekspresikan dalam acuan yang dapat diukur. Strategi pengawasan harus konsisten dengan tujuan organisasi. Dalam penentuan standar, diperlukan pengidentifikasian indikator-indikator kinerja. Indikator kinerja adalah ukuran kinerja yang menyediakan informasi yang

berhubungan langsung dengan objek yang diawasi. Standar bagi hasil kerja karyawan pada umumnya terdapat pada rencana keseluruhan maupun rencana-rencana bagian. Agar standar itu diketahui secara benar oleh karyawan, maka standar tersebut harus dikemukakan dan dijelaskan kepada karyawan sehingga karyawan akan memahami tujuan yang sebenarnya ingin dicapai.

## 2. Mengukur kinerja

Pengukuran kinerja adalah aktivitas konstan dan kontinu bagi sebagian besar organisasi. Agar pengawasan berlangsung efektif, ukuran-ukuran kinerja harus valid. Kinerja karyawan biasanya diukur berbasis kuantitas dan kualitas output, tetapi bagi banyak pekerjaan, pengukuran kinerja harus lebih mendetail.

## 3. Membandingkan kinerja dengan standar

Tahap ini dimaksudkan dengan membandingkan hasil pekerjaan karyawan (*actual result*) dengan standar yang telah ditentukan. Hasil pekerjaan karyawan dapat diketahui melalui laporan tertulis yang disusun karyawan, baik laporan rutin maupun laporan khusus. Selain itu atasan dapat juga langsung mengunjungi karyawan untuk menanyakan langsung hasil pekerjaan atau karyawan dipanggil untuk menyampaikan laporannya secara lisan. Kinerja dapat berada pada posisi lebih tinggi dari, lebih rendah dari, atau sama dengan standar. Pada beberapa perusahaan, perbandingan dapat dilakukan dengan mudah, misalnya dengan menetapkan standar penjualan produk mereka berada pada urutan pertama di pasar. Standar ini jelas dan relatif mudah dihitung untuk menentukan apakah standar telah dicapai atau belum. Namun dalam beberapa kasus perbandingan ini dapat dilakukan dengan lebih detail. Jika kinerja lebih rendah dibandingkan standar, maka seberapa besar penyimpangan ini dapat ditoleransi sebelum tindakan korektif dilakukan.

#### 4. Menentukan kebutuhan tindakan korektif

Berbagai keputusan menyangkut tindakan korektif sangat bergantung pada keahlian-keahlian analitis dan diagnostis manajer. Setelah membandingkan kinerja dengan standar, manajer dapat memilih salah satu tindakan : mempertahankan *status quo* (tidak melakukan apa-apa), mengoreksi penyimpangan, atau mengubah standar. Tindakan perbaikan diartikan sebagai tindakan yang diambil untuk menyesuaikan hasil pekerjaan nyata yang menyimpang agar sesuai dengan standar atau rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Untuk melaksanakan tindakan perbaikan, maka harus diketahui apa yang menyebabkan penyimpangan. Ada beberapa sebab yang mungkin menimbulkan penyimpangan, yaitu :

1. Kekurangan faktor produksi .
2. Tidak cakupnya pimpinan dalam mengorganisasi *human resources* dan *resources* lainnya dalam lingkungan organisasi.
3. Sikap-sikap pegawai yang apatis dan sebagainya.

Oleh karena itu, dalam proses pengawasan diperlukannya laporan yang dapat menyesuaikan bentuk-bentuk penyimpangan kearah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

## 2.2 Motivasi Kerja

### 2.2.1 Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Robbert Heller, Wibowo (2014,p.121) Motivasi kerja adalah hasil dari kumpulan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan pekerjaan memilih jalan bertindak yang sesuai dan menggunakan

perilaku tertentu. Motivasi Kerja pada umumnya berkaitan dengan tujuan, sedangkan tujuan organisasional mencangkup pada perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan (Robbins dan Judge dalam Wibowo : 2014,p.121)

Menurut Hamzah Uno dalam Olyvia (2014) memberikan definisi motivasi kerja sebagai kekuatan dalam diri orang yang mempengaruhi arah, intensitas dan ketekunan perilaku sukarela seseorang untuk melakukan pekerjaan. Motivasi Kerja merupakan proses psikologis yang membangkitkan, mengarahkan dan ketekunan dalam melakukan tindakan secara sukarela yang diarahkan pada pencapaian tujuan (Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo : 2014,p.121). Sedangkan Colquitt, LePine dan Wesson dalam Wibowo (2014,p.122) memberikan definisi motivasi kerja sebagai sekumpulan kekuatan energitik yang mulai baik dari dalam maupun diluar pekerja, dimulai dari usaha yang berkaitan dengan pekerjaan, mempertimbangkan arah, intensitas dan ketekunannya.

Dari pengertian maupun definisi motivasi kerja para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu keadaan atau kondisi yang mendorong, merangsang atau menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu atau kegiatan pekerjaan yang dilakukannya sehingga ia dapat mencapai tujuannya.

### **2.2.2 Pendorong Motivasi Kerja**

Menurut Newstrom dalam Wibowo (2014,p.123) pendorong Motivasi Kerja yang memfokus pada dorongan untuk *achievement*, *affiliation* dan *power*.

1. *Achievement Motivation*

Motivasi berprestasi adalah suatu dorongan yang dimiliki banyak orang untuk mengejar dan mencapai tujuan menantang.

2. *Affiliation Motivation*

Motivasi untuk berafiliasi merupakan suatu dorongan untuk berhubungan dengan orang atas dasar social, bekerja dengan orang yang cocok dan berpengalaman dengan perasaan sebagai komunitas.

3. *Power Motivation*

Motivasi akan kekuasaan merupakan suatu dorongan untuk mempengaruhi orang, melakukan pengawasan dan merubah situasi.

Baldoni, Wibowo (2014,p.124) mengemukakan pendapat bahwa terdapat tiga factor pendorong utama motivasi yaitu :

1. *Energize*, adalah yang dilakukan pemimpin ketika mereka menetapkan contoh yang benar, mengkomunikasikan yang jelas dan menantang dengan cara yang tyepat. Hal tersebut dilakukan dengan *exemplify*, *communicate* dan *chalance*.

a. *Exemplify*, adalah memotivasi dengan cara memulai member contoh yang baik.

b. *Communicate*, merupakan sentral kepemimpinan termaksud bagaimana pemimpin berbicara, mendengar dan belajar.

c. *Challenge*, adalah tantangan yang disukai orang. Pemimpin dapat mencapai tujuan karena menghubungkan tujuan dengan pemenuhan keinginan.

2. *Encourage*, adalah apa yang dilakukan pemimpin untuk pendukung proses motivasi melalui pemberdayaan, *coaching* dan penghargaan. *Encourage* dilakukan dengan cara *empower*, *coach* dan *recognize*.

a. *Empower*, merupakan proses dimana orang menerima tanggung jawab dan diberi kewenangan untuk melakukan pekerjaannya.



- b. *Coach*, merupakan kesempatan bagi pemimpin untuk mengenal bawahannya secara pribadi dan menunjukkan bagaimana dapat membantu pekerja dalam mencapai tujuan pribadi dan organisasi.
    - c. *Recognize*, alasan tunggal yang paling kuat mengapa orang bekerja, disamping keperluan penghasilan.
- 3. *Exhorting*, adalah bagaimana pemimpin menciptakan pengalaman berdasarkan pengorbanan dan inspirasi yang menyiapkan landasan dimana motivasi berkembang. *Exhorting* dilakukan melalui *sacrifice* dan *inspire*.
  - a. *Sacrifice*, suatu ukuran pelayanan yang paling benar dengan menempatkan kebutuhan orang lain di atas kebutuhan kita sendiri.
  - b. *Inspire*, merupakan turunan motivasi, apabila motivasi datang dari dalam maka bentuknya adalah *self – inspiration*.

### 2.2.2 Pendekatan Dalam Motivasi

Pendekatan yang dapat dilakukan untuk memotivasi pekerjaan adalah melalui *employee engagement*. *Employee engagement* merupakan motivasi emosional dan kognitif pekerjaan, *self- efficacy* untuk menjalankan pekerjaan, perasaan kejelasan atas visi organisasi dan peran spesifik mereka dalam visi tersebut dan keyakinan bahwa mereka mempunyai sumber daya untuk dapat menjalankan pekerjaan Wibowo (2014,p.125).Sedangkan menurut Robbins dan Judge dalam Wibowo (2014,p125) pendekatan lain untuk memotivasi pekerjaan adalah *organizational justice* yaitu persepsi menyeluruh tentang apa yang dianggap jujur di tempat kerja, terdiri dari : *distributive justice*, *procedural* dan *interactional justice*.

#### 1. *Distributive Justice*

Menunjukkan kejujuran yang dirasakan antara rasio hasil individu dibandingkan dengan rasio hasil terhadap kontribusi orang lain. Terdapat 3 prinsip yang dapat diterapkan :

- a. *Equality principle*, prinsip kesamaan ketika kita yakin bahwa setiap orang dalam kelompok menerima hasil yang sama.
- b. *Need principle*, prinsip kebutuhan diterapkan ketika kita yakin bahwa mereka yang memiliki kebutuhan terbesar harus menerima hasil lebih banyak dari pada mereka dengan kebutuhan rendah.
- c. *Equity principle*, prinsip keadilan berpendapat bahwa orang harus dibayar proposional dengan kontribusinya.

## 2. *Procedural Justice*

*Procedural Justice* merupakan keadilan yang dirasakan dari prosedur yang dipergunakan untuk memutuskan distribusi sumber daya. Cara terbaik untuk memperbaikinya, yaitu :

- a. Dengan mulai memberikan suara kepada pekerja selama proses,
- b. Mendorong mereka untuk menunjukkan fakta dan perspektif atas dasar masalahnya,
- c. Pekerja cenderung merasa lebih baik setelah mempunyai kesempatan berbicara tentang apa yang ada dalam pikirannya.

## 3. *Interactional Justice*

*Interactional justice* merupakan persepsi individual terhadap tingkatan dimana mereka diperlakukan dengan bermartabat, perhatian dan rasa hormat.

Robins dan Judge dalam Wibowo (2014,p.126) menunjukkan bahwa ada beberapa pendekatan yang dapat dilakukan untuk memotivasi orang, antara lain : *job design, involvement dan reward*.

#### **2.2.4 Indikator Motivasi Kerja**

Hamzah Unodalam Olyvia (2014) mengemukakan bahwa sebagai indikator motivasi adalah :

- a. Tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan  
Tanggung jawab merupakan suatu sikap yang timbul untuk siap dan menerima suatu kewajiban atau tugas yang diberikan.
- b. Prestasi yang dicapai  
prestasi yaitu kemampuan untuk mencapai hasil yang baik secara kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh suatu Karyawan tersebut.
- c. Pengembangan diri  
Pengembangan merupakan suatu proses atau cara untuk mengembangkan sesuatu yang sudah ada dalam rangka meningkatkan kualitas agar lebih maju.
- d. Kemandirian dalam bertindak  
Prilaku yang muncul didalam diri untuk bertindak tanpa menyusahkan orang lain.

### **2.3 Kinerja**

### 2.3.1 Pengertian Kinerja

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

Menurut Paul Hersey, Kenneth H. Blancehard, dan Dewey E. Johnson sebagaimana dikutip oleh Wibowo (2011, p.135) kinerja karyawan adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan - persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut pencapaian pekerjaan. Penilaian kinerja pada umumnya mencakup baik aspek kualitatif maupun kuantitatif dari kinerja pelaksanaan pekerjaan. Menurut Wilson (2012, P.231) Penilaian kinerja proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian dalam hal ini dapat diperoleh dengan membandingkan hasil kerja yang sudah tercapai disesuaikan dengan standar pekerjaan suatu perusahaan.

Menurut Hasibuan (2002, p.160) kinerja adalah merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Berdasarkan paparan diatas kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu menurut standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Sutrisno (2014, p.151) kinerja adalah sebagai hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. Informasi tentang tinggi rendahnya kinerja seorang karyawan tidak dapat diperoleh begitu saja, tetapi diperoleh melalui proses yang panjang yaitu proses penilaian kinerja yang disebut dengan istilah *performance appraisal*.

Kinerja menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2006, p.378) adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Dari beberapa pendapat ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang dalam suatu organisasi agar tercapai tujuan yang diinginkan suatu organisasi dan meminimalisir kerugian.

Sehubungan dengan fungsi manajemen manapun, aktifitas manajemen sumber daya manusia harus dikembangkan, dievaluasi, dan diubah apabila perlu sehingga mereka dapat memberikan kontribusi pada kinerja kompetitif organisasi dan individu di tempat kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi karyawan dalam bekerja, yaitu kemampuan karyawan untuk melakukan pekerjaan tersebut, tingkat usah yang dicurahkan, dan dukungan organisasi. Kinerja karyawan berkurang apabila salah satu faktor ini berkurang atau tidak ada. Sebagai contoh beberapa karyawan memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaannya dan bekerja keras, tetapi organisasi memberikan peralatan yang kuno. Masalah kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepada karyawan. kinerja meliputi kualitas output serta kesadaran dalam bekerja. Ada tiga alasan yang berkaitan mengapa penentuan sasaran mempengaruhi kinerja, yaitu :

1. Penentuan sasaran mempunyai dampak mengarahkan, yaitu memfokuskan aktivitas-aktivitas kearah tertentu pada kearah lainya.
2. Disebabkan oleh sasaran-sasaran yang telah diterima, maka orang-orang cenderung mengarahkan upaya secara proposional terhadap kesulitan sasaran.
3. Sasaran-sasaran yang sukar akan membuah ketekunan dibandingkan sasaran-sasaran yang ringan.

Kinerja pada dasarnya adalah hasil karya karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target atau

sasaran atau kriteria yang ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Menurut Handoko (2000, p.135), penilaian prestasi kinerja merupakan proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi karyawan. kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kinerja. Kegunaan-kegunaan penilaian prestasi kinerja sebagai berikut:

1. Perbaikan prestasi kinerja umpan balik pelaksanaan kerja kemungkinan karyawan, manajer, dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.
2. Penyesuaian – penyesuaian kompensasi evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus, dan bentuk kompensasi lainnya.
3. Keputusan -keputusan penempatan promosi, transfer, dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kinerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.
4. Kebutuhan – kebutuhan pelatihan dan pengembangan Prestasi kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
5. Perencanaan dan pengembangan karier prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.
6. Penyimpangan -penyimpangan proses staffing Prestasi kinerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.
7. Ketidak akuratan informasional prestasi kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam analisis jabatan, rencana-

rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem personalia.

8. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang tidak diambil tepat.
9. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan prestasi kinerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnose kesalahan-kesalahan tersebut.
10. Kesempatan kinerja yang adil penilaian prestasi kinerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
11. Tantangan-tantangan eksternal kadang-kadang prestasi kinerja dipengaruhi.
12. Kadang-kadang prestasi kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kinerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial, atau masalah-masalah pribadi lainnya.

Menurut Desler (1992, p.12) penilaian kinerja merupakan membandingkan prestasi aktual karyawan dan prestasi kerja yang diharapkan darinya.

Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka untuk menyusun rencana peningkatan kinerja. Dalam penilaian kinerja karyawan tidak hanya menilai secara fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, motivasi, hubungan kerja, atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan tingkatan pekerjaan. Faktor-faktor penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kualitas pekerjaan, meliputi akurasi, ketelitian, penampilan, dan penerimaan keluaran:
2. Supervisi yang diperlukan, meliputi membutuhkan saran, arahan atau perbaikan:
3. Kehadiran, meliputi ketepatan waktu, disiplin, dapat dipercaya/diandal

kan

4. Konservasi, meliputi pencegahan pemborosan, kerusakan, dan pemeliharaan peralatan

### **2.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Handoko (2001, p.193) yaitu faktor-faktor kinerja juga dipengaruhi oleh motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan, komitmen terhadap organisasi dan aspek-aspek ekonomis, teknis serta berperilaku lainnya.

Menurut Tiffin dan Mc. Cormick dalam As'ad (2001, p.49) menyatakan ada dua macam faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yaitu:

#### **1. Faktor Individual**

Yaitu faktor-faktor yang meliputi sikap, sifat kepribadian, sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, serta faktor individual lainnya.

#### **2. Faktor Situasional**

- a. Faktor fisik pekerjaan, meliputi: metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penentuan ruang, dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur dan ventilasi).
- b. Faktor sosial dan organisasi, meliputi peraturan organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Faktor-faktor kinerja juga dipengaruhi oleh motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan, komitmen terhadap organisasi dan aspek-aspek ekonomis, teknis serta berperilaku lainnya Handoko (2001, p.193).

Menurut Siagian dalam Dhina Rista Harpitasari, (2010, p.12) bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaji, lingkungan kerja, budaya organisasi



### **2.3.3 Indikator Kinerja**

Indikator Kinerja yang merupakan Kriteria Paul Hersey, Kenneth H. Blancehard, dan Dewey E. Johnson sebagaimana dikutip oleh Wibowo (2011, p.135) adalah sebagai berikut :

#### **1. Tujuan**

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seseorang individu atau organisasi untuk dicapai. Pengertian tersebut mendukung makna bahwa tujuan bukanlah merupakan persyaratan, juga bukan merupakan sebuah keinginan.

#### **2. Standar**

Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat tercapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai.

#### **3. Umpan Balik**

Antara tujuan, standar, dan umpan balik bersifat saling terkait. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar.

#### **4. Alat atau Sarana**

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana mestinya.

#### **5. Kompetensi**

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.

#### 6. Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu kersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

## 2.4 Penelitian Terdahulu

### Jenis Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Dari beberapa peneliti tentang variabel-variabel yang mempengaruhi pengawasan, motivasi dan kinerja guru terdapat diantaranya yang berjudul :

No	Nama Peneliti	Judul Skripsi	Hasil Penelitian
1	Pujiyanti dan Isroah	Pengaruh dan Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru SMAN 1 Ciamis	1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan Motivasi Kerja terhadap kinerja Guru yang ditunjukkan dengan nilai $r_{xy} = 0,675$ , $r^2$ sebesar 0,456, $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu : $7,085 > 1,671$ . 2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru yang ditunjukkan dengan nilai $r_{xy} = 0,892$ , $r^2$ sebesar 0,795 $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu : $15,268 > 1,671$ .

---

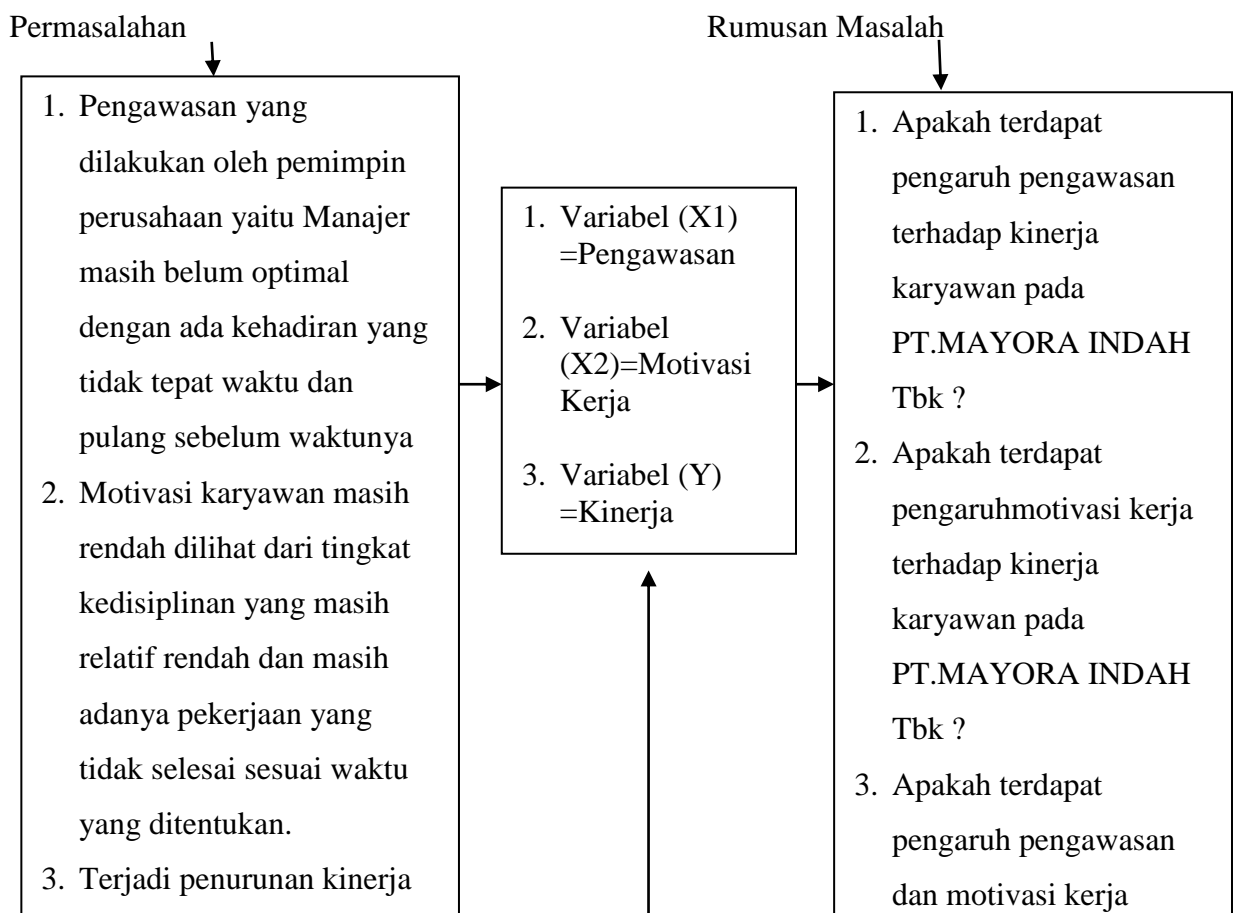
			3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja secara bersama-sama terhadap Kinerja Guru yang ditunjukkan dengan $R_{y(1,2)} = 0,938$ , $R^2$ sebesar 0,880, dan $F_{hitung} > F_{tabel}$ yaitu : $216,172 > 3,51$ .
2	Satriadi	Pengaruh Pengawasan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Pada SD Negeri Binaan Tanjung Pinang	<p>1. Pengawasan Kepala Sekolah (X) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru (Y) pada SD Negeri Binaan Tanjung Pinang dengan perolehan nilai t hitung = 3,444 dengan nilai probabilitas t (Sig) adalah sebesar 0,001 (Sig.0,001&lt;<math>\alpha</math>0,05).</p> <p>2. Dari uji F ( Simultan ) diperoleh nilai F hitung sebesar 17,818 dengan Sig.0,000 &lt; <math>\alpha</math> 0,05, menunjukkan bahwa <math>H_0</math> ditolak dan <math>H_a</math> diterima, berarti pengawasan kepala sekolah (X) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru (Y) pada taraf <math>\alpha = 0,05</math> pada SD Negeri Binaan Tanjung Pinang.</p> <p>Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pengawasan kepala sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru SD Negeri Binaan Tanjung Pinang</p>

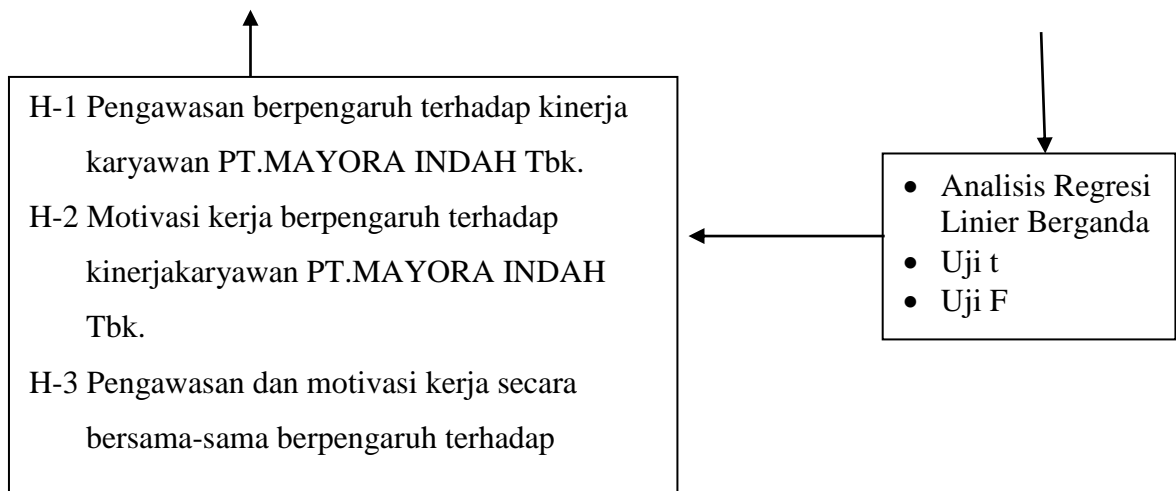
<p>3 Eli Wiji Utami</p> <p>Peran Motivasi Dan Disiplin Terhadap Kinerja Guru</p> <p>Pada Sma Negeri 1 Tumijajar Tulang Bawang Barat</p>	<p>1. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Motivasi terhadap Kinerja Guru</p> <p>2. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Disiplin terhadap Kinerja Guru</p> <p>3. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Motivasi dan Disiplin terhadap Kinerja Guru.</p>
---	--

---

## 2.5 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan tinjauan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun suatu kerangka pemikiran dalam penelitian ini, seperti yang disajikan dalam gambar berikut ini:





Hipotesis merupakan langkah ketiga dalam penelitian setelah peneliti mengemukakan landasan teori dan kerangka berfikir. Menurut Sugiyono (2009, p.9),. Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian serta kerangka pemikiran penelitian, maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah.

a. Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan

pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk “menjamin” bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. 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.

Menurut Robert J Mokler (2004,p.298) pengawasan yaitu usaha sistematis menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik,mambandingkan kegiatan nyata dengan standar menentukan dan mengukur deviasi-deviasi dan mengambil tindakan koreksi yang menjamin bahwa semua sumber daya yang dimiliki telah dipergunakan dengan efektif dan efisien, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H1 : Pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mayora Indah Tbk kota Metro Lampung

b. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

Motivasi kerja adalah hasil dari kumpulan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan pekerjaan memilih jalan bertindak yang sesuai dan menggunakan perilaku tertentu. Motivasi Kerja pada umumnya berkaitan dengan tujuan, sedangkan tujuan organisasional mencakup pada perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.

Menurut Hamzah Uno dalam Olyvia (2014) memberikan definisi motivasi kerja sebagai kekuatan dalam diri orang yang mempengaruhi arah, intensitas dan ketekunan perilaku sukarela seseorang untuk melakukan pekerjaan. Motivasi Kerja merupakan proses psikologis yang membangkitkan, mengarahkan dan ketekunan dalam melakukan tindakan secara sukarela yang

diarahkan pada pencapaian. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H2 : Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mayora Indah Tbk kota Metro Lampung

c. Pengaruh Pengawasan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

Kinerja merupakan suatu proses akhir dari pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang untuk kedepannya akan dinilai dan dievaluasi oleh pihak manajemen atau pimpinan organisasi, apabila kinerja karyawan baik maka secara tidak langsung aktivitas perusahaan terlaksana dengan baik dan mampu mencapai target dan tujuan perusahaan.

Kinerja karyawan merupakan istilah yang berasal dari *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang), yang dapat didefinisi bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H3 : Pengawasan dan Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mayora Indah Tbk cabang Kota Metro Lampung.

Hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

H1 Pengawasan (X1) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y)

H2 Motivasi Kerja (X2) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y)

H3 Pengawasan (X1) dan Motivasi Kerja (X2) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y)