

BAB II LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Pengawasan

Robbins dan Coulter dalam Ismail Solihin (2009 : 193) mengatakan bahwa pengendalian, pengawasan atau (*controlling*) merupakan proses monitoring terhadap berbagai aktivitas yang dilakukan sumber daya organisasi untuk memastikan bahwa aktivitas yang dilakukan tersebut akan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan tindakan koreksi dapat dilakukan untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi. Menurut Siagian (2011:258) pengawasan ialah keseluruhan upaya pengamatan pelaksanaan kegiatan operasional guna menjamin bahwa berbagai kegiatan tersebut sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal tersebut berarti bahwa pengawasan dilakukan dengan mengamati kegiatan pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan, hal tersebut dilakukan agar setiap kegiatan yang dikerjakan dapat sesuai dengan yang sudah dirancang sebelumnya.

Sejalan dengan definisi di atas, Noor (2013:283) mengatakan bahwa pengawasan merupakan proses pengamatan daripada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Jelaslah bahwasannya pengawasan perlu dilakukan proses pengamatan pada setiap pekerjaan yang dilaksanakan. Hal tersebut agar seluruh proses pekerjaan dapat terlihat kesesuaiannya dengan program-program kerja yang sudah ditentukan. Sukmadi (2012) menyatakan bahwa pengawasan dapat diartikan sebagai suatu usaha yang dilakukan suatu manajemen untuk membandingkan kinerja yang telah diberi standar, rencana, atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya sejalan dengan standar tersebut serta untuk mengambil tindakan apa yang diperlukan untuk bahwa sumber daya manusia digunakan seefektif dan seefisien mungkin untuk mencapai tujuan manajemen tersebut.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa pengawasan merupakan proses pengamatan yang dilakukan dengan terperinci, efisien dan efektif agar proses pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

2.1.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi pengawasan

Faktor-faktor yang mempengaruhi pengawasan, diantaranya yaitu:

1) Perubahan lingkungan

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

2) Peningkatan kolektifitas organisasi

Semakin besar organisasi semakin memerlukan pengawasan yang lebih formal dan hati-hati.

3) Kesalahan-kesalahan

Bila para bawahan tidak pernah membuat kesalahan, manajer dapat secara sederhana melakukan pengawasan. Tetapi kebanyakan anggota organisasi-organisasi sering melakukan kesalahan.

4) Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang

Bila manajer mendelegasikan wewenang kepada karyawan, kepada bawahannya tanggung jawab atasan itu sendiri tidak berkurang.

2.1.2 Metode Pengawasan

Metode pengawasan di dalam manajemen yang paling dikenal adalah metode pengawasan dengan dua pendekatan, yaitu:

1) Pendekatan Pengawasan Non-Kuantitatif

Pendekatan pengawasan ini dilakukan dengan tidak melibatkan angka dan dapat digunakan untuk mengawasi prestasi organisasi secara keseluruhan. Pendekatan pengawasan ini menggunakan beberapa teknik sebagai berikut :

- a. Pengendalian dengan observasi untuk mengendalikan kegiatan atau produk yang dapat diobservasi seperti pengawasan langsung terhadap kinerja pegawai.
- b. Inspeksi teratur dan langsung, dimana inspeksi ini dilakukan rutin secara periodik dengan mengamati kegiatan yang bisa diobservasi langsung.

- c. Laporan lisan dan tertulis, dimana laporan ini berisi informasi yang dibutuhkan secara cepat disertai dengan feedback dari bawahan dengan pelaksanaan yang lebih cepat.
- d. Diskusi terbuka manajer dengan pegawainya tentang pelaksanaan suatu kegiatan, dimana cara ini dapat menjadi alat pengendalian karena masalah yang dihadapi pegawai di lapangan dapat dinegoisasikan untuk dipecahkan bersama (Amir:2014).

2) Pendekatan Pengawasan Kuantitatif

Pendekatan pengawasan ini dilakukan dengan melibatkan angka untuk menilai suatu prestasi organisasi, beberapa teknik pelaksanaan pendekatan ini adalah:

- a. Anggaran operasi, anggaran pembelanjaan modal, anggaran penjualan, seperti planning programming, budgetting system, zero base budgetting, dan human resource accounting.
- b. Audit yang bertujuan untuk membantu semua anggota manajemen dalam melaksanakan tanggung jawab mereka dengan cara mengajukan analisis, penilaian, rekomendasi dan komentar mengenai kegiatan yg dilaksanakan.

2.1.3 Jenis-jenis Pengawasan

Ada tiga jenis dasar pengawasan 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 bias dilanjutkan, atau menjadi semacam peralatan “double-check” yang lebih menjamin ketepatan pelaksanaan suatu kegiatan (Handoko:2013).

3) Pengawasan umpan balik

Mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan. Ada empat jenis pengawasan yaitu:

a) Pengawasan melekat

Serangkaian kegiatan yang bersifat sebagai pengendalian yang terus menerus, dilakukan langsung terhadap bawahannya, secara preventif dan refresif agar pelaksanaan tugas bawahan tersebut berjalan secara efektif dan efisien sesuai dengan rencana kegiatan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

b) Pengawasan fungsional

Setiap upaya pengawasan dilakukan oleh aparat yang ditunjuk khusus untuk melakukan audit secara bebas terhadap objek yang diawasinya. Aparat wasnal melakukan tugas berupa pemeriksaan, verifikasi, konfirmasi, survey, penilaian, audit, dan pemantauan.

c) Pengawasan masyarakat

Pengawasan yang dilakukan masyarakat atas penyelenggaraan suatu kegiatan pengawasan masyarakat berbentuk control masyarakat terhadap pengelolaan sumber daya organisasi.

d) Pengawasan legislatif

Pengawasan ini mengawasi tata cara penyelenggaraan perintah dan keuangan Negara, pengawasan legislatif merupakan pengawasan politik terhadap eksekutif (Usman:2013).

2.1.4 Indikator Pengawasan

Pengukuran variabel pengawasan kerja dalam penelitian ini menggunakan 4 (empat) indikator yang disampaikan oleh Robbins and Coulter dalam Satriadi (2016, p.290). Keempat indikator tersebut adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan standar (*Standards*)

Penetapan standar adalah 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*)

Pengukuran adalah 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*)

Hal yang dimaksud 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*)

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.

2.2 Pengertian Disiplin Kerja

Hasibuan (2013) menyatakan bahwa kedisiplinan merupakan fungsi operatif keenam dari manajemen sumber daya manusia. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang akan dicapainya. Disiplin adalah sebuah proses yang digunakan untuk menghadapi permasalahan kinerja; proses ini melibatkan manajer dalam mengidentifikasi dan mengkomunikasikan masalah-masalah kinerja kepada para karyawan (Robert Bacal, dikutip dalam Fahmi, 2013 : 42).

Hasibuan (2013) menambahkan bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Berdasarkan pengertian diatas disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis, dan bila melanggar akan ada sanksi atas pelanggarannya.

Kesimpulan dari beberapa definisi disiplin kerja di atas adalah bahwa disiplin kerja merupakan praktik secara nyata dari para pegawai terhadap perangkat peraturan yang terdapat dalam suatu organisasi. Dalam hal ini disiplin tidak hanya dalam bentuk ketaatan saja melainkan juga tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi, berdasarkan pada hal tersebut diharapkan efektifitas pegawai akan meningkat dan bersikap serta bertingkah laku disiplin. Hal ini juga dapat

diartikan bahwa kedisiplinan karyawan yang baik, akan membantu suatu organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Kedisiplinan suatu perusahaan dikatakan baik, jika sebagian besar karyawan menaati peraturan-peraturan yang ada. Hukuman diperlukan dalam meningkatkan kedisiplinan dan mendidik karyawan supaya menaati semua peraturan perusahaan. Pemberian hukuman harus adil dan tegas terhadap semua karyawan. Sasaran pemberian hukuman tercapai melalui keadilan dan ketegasan. Peraturan tanpa diimbangi dengan pemberian hukuman yang tegas bagi bagi pelanggarannya bukan menjadi alat pendidik bagi karyawan. Tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, sulit bagi perusahaan untuk mewujudkan tujuannya.

2.2.1 Bentuk-Bentuk Disiplin Kerja

Dalam pelaksanaan disiplin kerja manajemen membagi bentuk-bentuk disiplin kerja tersebut kedalam dua macam, hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Keiht Davis (2010:129) yaitu sebagai berikut:

a. Disiplin *Preventive*

Disiplin preventif adalah dimana disiplin yang berupaya menggerakkan pegawainya untuk mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan berlaku yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventif, pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan.

Disiplin preventif merupakan suatu sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian system yang ada dalam organisasi. Jika system organisasi perusahaan baik, maka diharapkan akan lebih mudah menegakkan disiplin kerja.

b. Disiplin *Corrective*

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Disiplin yang diberikan kepada pegawai yang melanggar dengan sanksi yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi tersebut adalah untuk memperbaiki pegawai yang melanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

2.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan (2016:194) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi

disiplin kerja ada lima yaitu:

1. Tujuan dan kemampuan.

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan, tentu saja pada dasarnya pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan tersebut, agar karyawan tersebut disiplin dan bersungguh-sungguh dalam mengerjakan pekerjaannya tersebut.

2. Kepemimpinan

Kepemimpinan sangat memiliki peranan penting dalam menentukan kedisiplinan kerja karyawan. Karena pemimpin tersebut akan menjadi contoh bagi para bawahannya.

3. Kompensasi.

Kompensasi sangat berperan penting terhadap kedisiplinan kerja karyawan, artinya semakin besar kompensasi yang diberikan perusahaan, maka semakin baik disiplin kerja karyawan. Begitu juga sebaliknya, karyawan akan sulit bekerja dengan disiplin jika kebutuhan primer mereka tidak terpenuhi.

4. Sanksi hukum.

Sanksi hukum yang semakin berat akan membuat karyawan takut untuk melakukan tindakan indisipliner, dan ketaatan karyawan terhadap peraturan perusahaan akan semakin baik.

5. Pengawasan.

Pengawasan adalah tindakan yang paling efektif untuk mewujudkan kedisiplinan kerja karyawan tersebut.

2.2.3 Indikator Disiplin Kerja

Pengukuran variabel disiplin kerja dalam penelitian ini menggunakan 8 (delapan) indikator yang disampaikan oleh Hasibuan (2016, p.194). Indikator-indikator tersebut adalah sebagai berikut:

1. Tujuan dan kemampuan.

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada

karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

2. Teladanan Pimpinan

Teladanan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil dan sesuai kata dengan perbuatan.

3. Balas Jasa

Balas jasa (gaji atau kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya.

4. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya.

5. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairang kerja dan prestasi kerja bawahannya.

6. Sanksi Hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap dan perilaku indisipliner karyawan akan semakin berkurang.

7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum karyawan yang bertindak indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan.

8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun

horizontal yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship*, dan *cross relationship* harus harmonis.

2.3 Pengertian Motivasi

Hamzah Uno dalam Olyvia (2012) memberikan definisi motivasi kerja sebagai kekuatan dalam diri orang yang mempengaruhi arah intensitas dan ketekunan perilaku sukarela seseorang untuk melakukan pekerjaan. Menurut Mangkunegara (2010:61) motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja dip perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. 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 bias bekerja sesuai dengan pengarah yang diberikan. Motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong atau yang menjadi sebab seseorang melakukan suatu kegiatan/perbuatan yang berlangsung secara sadar dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ketercapainya tujuan tertentu.

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, baik tujuan organisasi maupun 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. Motivasi juga diartikan sebagai kekuatan seseorang yang menimbulkan tingkat prestasi dan antusiasme dalam melaksanakan suatu kegiatan baik yang bersumber dari dalam diri sendiri maupun dari luar.

Berdasarkan definisi-definisi 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 bias datang dari luar maupun dalam diri. Sebenarnya pada dasarnya semua motivasi itu 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.

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 bertingkah laku 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, dan (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.

2.3.1 Teori-teori Motivasi

Pada umumnya banyak teori yang membahas masalah kebutuhan atau motif seseorang dalam bekerja. Teori Kebutuhan dari Maslow, teori ERG (*Existence Relatedness Growth*) teori Insting, teori *Drive*, dan teori Lapangan (Mangkunegara:2013). 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. Abraham 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 memilik, 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, Growth*)

Alderfer dalam Mangkunegara (2015:98) mengemukakan bahwa Teori ERG merupakan refleksi dari nama tiga dasar kebutuhan, yaitu:

- a) *Existence need*, kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai, seperti makan, minum, pakaian, gaji, keamanan kondisi kerja.
- b) *Relatedness need*, kebutuhan interpersonal yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.
- c) *Growth need*, kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan.

3) Teori Insting

Teori motivasi insting timbulnya berdasarkan teori evaluasi Charles Darwin. Darwin dalam Mangkunegara (2015:99) berpendapat bahwa tindakan yang *intelligent* merupakan refleksi dan instingtif yang diwariskan. Oleh karena itu, tidak semua tingkah laku dapat direncanakan sebelumnya dan dikontrol oleh pikiran.

William James Sigmund Freud dan McDougal dalam Mangkunegara (2015:99) berpendapat bahwa 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.

4) Teori Drive

Woodworth dalam Mangkunegara (2015:99) mengemukakan bahwa ia 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 dalam Mangkunegara (2015:99) 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 fisiologis 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.

5) Teori Lapangan

Teori lapangan merupakan konsep dari Kurt Lewin. Kurt Lewin dalam Mangkunegara (2015:99) mengatakan 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.

2.3.2 Jenis-jenis motivasi

Hasibuan (2013) berpendapat terdapat 2 (dua) konsep mengenai jenis motivasi yaitu:

a) Motivasi positif.

Motivasi positif ini maksudnya para manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas 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.

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.

2.3.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi

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 (Sutrisno:2015).

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

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.

- a) Kompensasi yang memadai merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya.
- b) Supervisi 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.
- c) 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.
- d) 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.

2.3.4 Indikator Motivasi

Pengukuran variabel disiplin kerja dalam penelitian ini menggunakan 4 (empat) indikator yang disampaikan oleh Hamzah Uno dalam Olyvia (2014). Keempat indikator tersebut adalah sebagai berikut:

- 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
Pencapaian 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.

2.4 Pengertian Kinerja

Amir dalam Lestari (2016) berpendapat bahwa kinerja adalah suatu yang ditampilkan oleh seorang atau suatu proses yang berkaitan dengan tugas kerja yang ditetapkan. Kinerja bukan ujung terakhir dari serangkaian proses kerja tetapi tampilan keseluruhan yang dimulai dari unsur kegiatan input, proses, output dan bahan *outcome*.

Menurut Bangun (2012) kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Mangkunegara (2013) kinerja diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yangdicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Berdasarkan pendapat dari para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan peraturan, kemampuan, target, dan tanggung jawab yang telah ditentukan. Bangun (2012) mengemukakan bahwa penilaian kinerja dapat ditinjau ke dalam jumlah dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan karyawan pada periode tertentu.

Beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dengan demikian kinerja pegawai dapat memberikan kontribusi bagi instansi tersebut.

2.4.1 Standar Kinerja

Standar kinerja yang baik menurut Sedarmayanti dalam Bandari (2016) memiliki kriteria yaitu:

- 1) Dapat dicapai: sesuai dengan usaha yang dilakukan pada kondisi yang diharapkan.
- 2) Ekonomis: biaya rendah/ wajar, dikaitkan dengan kegiatan yang dicakup.
- 3) Dapat diterapkan: sesuai kondisi yang ada. Jika terjadi perubahan kondisi, harus dibangun standar yang setiap saat dapat disesuaikan dengan kondisiyang ada.

- 4) Konsisten: akan membantu keseragaman komunikasi dan operasi keseluruhan fungsi organisasi.
- 5) Menyeluruh: mencakup semua aktivitas yang saling berkaitan.
- 6) Dapat dimengerti: diekspresikan dengan mudah jelas untuk menghindari kesalahan komunikasi/kekaburan, instruksi yang digunakan harus spesifik dan lengkap.
- 7) Dapat diukur: harus dapat dikomunikasikan dengan presisi.
- 8) Stabil: harus memiliki jangka waktu cukup untuk memprediksi dan menyediakan usaha yang akan dilakukan.
- 9) Dapat diadaptasi: harus didesain sehingga elemen dapat ditambah, dirubah, dan dibuat terkini tanpa melakukan perubahan pada seluruh struktur.
- 10) Legitimasi: secara resmi disetujui.

2.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Simanjutak dalam Widodo (2015) adalah sebagai berikut:

- a) Kualitas dan kemampuan pegawai, hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai.
- b) Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja)
- c) Supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

Dari beberapa faktor di atas, maka dapat disimpulkan bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya faktor yang berasal dari diri pegawai, faktor yang berasal dari disiplin kerja dan motivasi karyawan dan faktor yang berasal dari kebijakan perusahaan seperti pengawasan. Faktor-faktor tersebut hendaknya perlu diperhatikan oleh pimpinan suatu perusahaan, sehingga kinerja karyawannya dapat optimal.

2.4.3 Indikator Kinerja

Pengukuran variabel kinerja karyawan dalam penelitian ini menggunakan 5 (lima) indikator yang disampaikan oleh Kasmir (2016). Kelima indikator tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Kualitas (mutu)

Pengukuran kinerja dapat dikakukan dengan melihat kualitas (mutu) dari pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu. Dengan kata lain bahwa kualitas merupakan suatu tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan. Makin sempurna suatu produk, maka kinerja makin baik, demikian pula sebaliknya jika kualitas pekerjaan yang dihasilkan rendah maka kinerjanya juga rendah. Dalam praktiknya, kualitas suatu pekerjaan dapat dilihat dalam nilai tertentu.

b. Kuantitas (jumlah)

Kuantitas merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam bentuk satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan. Biasanya untuk pekerjaan tertentu sudah ditetapkan kuantitas yang harus dicapai.

Pencapaian

kuantitas yang diharapkan adalah jumlah yang sesuai dengan target atau melebihi target yang telah ditetapkan.

c. Waktu (jangka waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi (misalnya 30 menit). Jika melanggar atau tidak memenuhi ketentuan waktu tersebut, maka dapat dianggap kinerjanya kurang baik, demikian pula sebaliknya. Dalam arti yang lebih luas, ketepatan waktu merupakan dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai dengan batas waktu yang telah ditentukan.

d. Penekanan biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan. Jika pengeluaran biaya melebihi anggaran yang telah ditetapkan maka akan terjadi pemborosan sehingga kinerjanya dinilai kurang baik.

e. Pengawasan

Dengan melakukan pengawasan karyawan akan merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaannya dan jika terjadi penyimpangan akan memudahkan untuk melakukan koreksi dan melakukan perbaikan secepatnya. Pengawasan sangat diperlukan dalam

rangka

2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu yang menyangkut pengaruh pengawasan, disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan sebagai berikut:

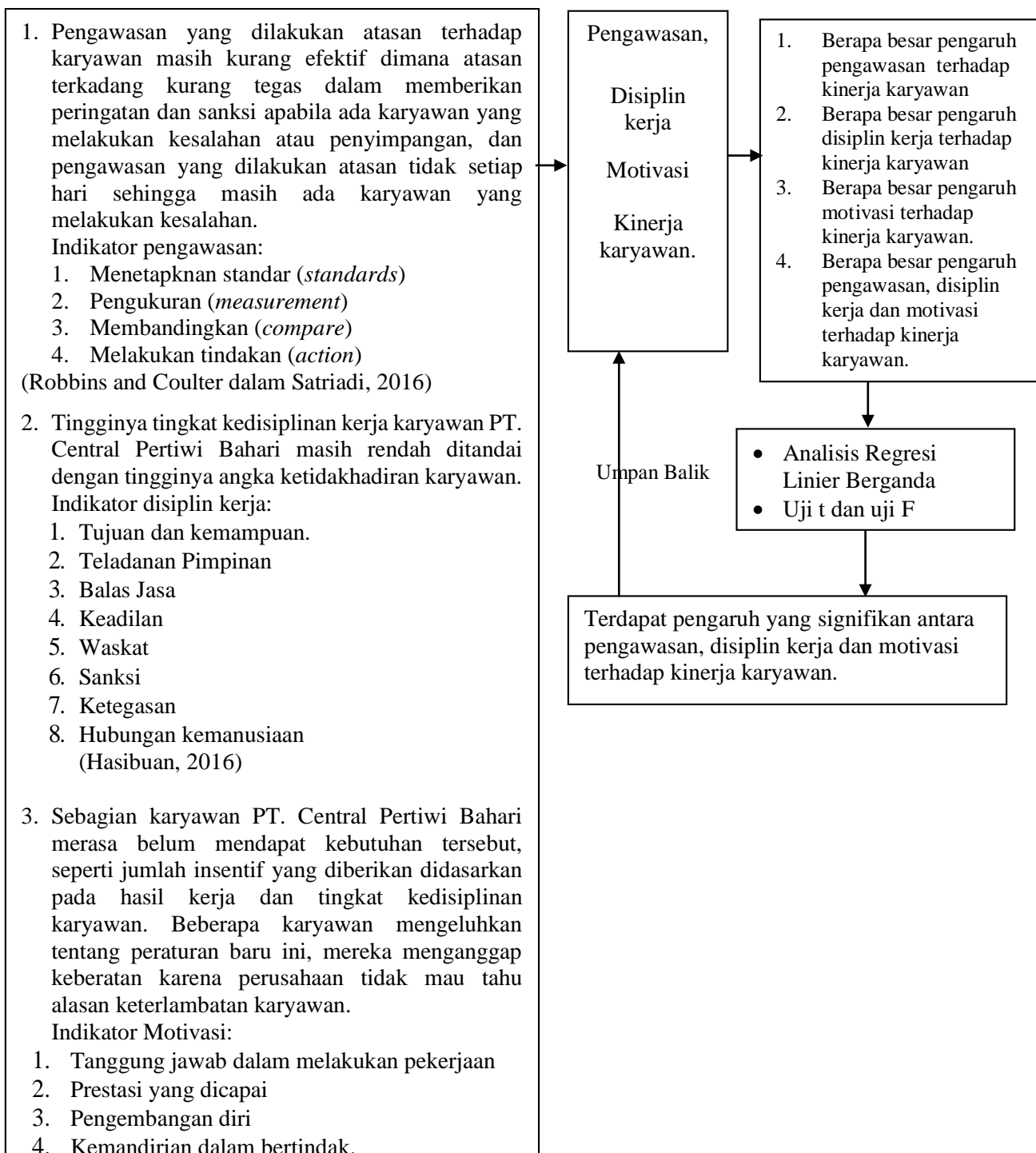
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Penelitian	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1	Syaifullah (2019)	Pengaruh Pengawasan Kerja, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Centric Powerindo	<ul style="list-style-type: none">• Variabel Independen: -Pengawasan kerja, disiplin kerja• Variabel dependen: -Kinerja• Metode analisis data menggunakan metode analisis linier berganda, -uji-t dan uji-F	<ul style="list-style-type: none">• Variabel Independen: -Motivasi• Objek penelitian adalah Karyawan Pada PT Centric Powerindo	Pengawasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pengawasan dan disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan. pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan).
2	Mawar Sari, <i>et.al</i> (2018)	Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kecamatan Magelang Tengah Kota Magelang	<ul style="list-style-type: none">• Variabel Independen: -Motivasi dan disiplin kerja• Variabel dependen: -Kinerja• Metode analisis data menggunakan metode	<ul style="list-style-type: none">• Variabel Independen: -Pengawasan kerja• Objek penelitian adalah Pegawai di Kecamatan Magelang Tengah Kota Magelang	Motivasi kerja dan disiplin kerja yang dimiliki pegawai maka akan lebih mudah meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi dan disiplin kerja merupakan faktor yang berperan penting yang menentukan tinggi rendahnya peningkatan kinerja pegawai.

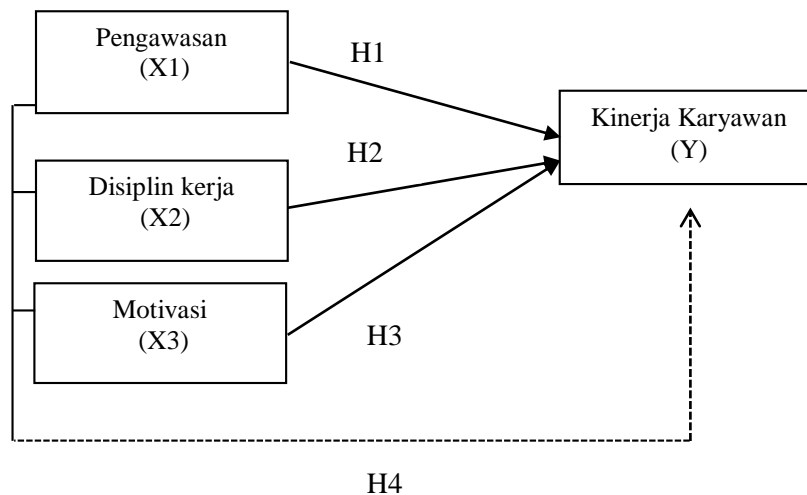
			analisis linier berganda, -uji-t dan ji-F		Semakin tinggi motivasi dan disiplin kerja, akan mendorong semakin tingginya kinerja pegawai. Sebaliknya jika motivasi dan disiplin kerja rendah, maka kinerja pegawai juga akan mengalami penurunan.
3	Jeli Nata Liyas (2017)	Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Perkreditan Rakyat Rokan Hulu	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel Independen: -Disiplin kerja • Variabel dependen: -Kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel Independen: -Pengawasan & Motivasi • Metode analisis data menggunakan metode analisis linier sederhana • Objek penelitian adalah Karyawan pada Bank Perkreditan Rakyat Rokan Hulu 	Disiplin kerja mempengaruhi kinerja karyawan pada Bank Perkreditan Rakyat Rokan Hulu
4	Anastasya Yuyun Toding (2016)	Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pipit Mutiara Indah Di Desa Sekatak Buji Kecamatan Sekatak Kabupaten Bulungan	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel Independen: - Pengawasan • Variabel dependen: -Kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel Independen: -Disiplin kerja & Motivasi • Objek penelitian adalah Karyawan Pada PT. Pipit Mutiara Indah Di Desa Sekatak Buji Kecamatan Sekatak Kabupaten Bulungan 	Terdapat hubungan yang rendah antara pengawasan terhadap kinerja karyawan di PT. Pipit Mutiara Indah
5	Hafni Rizanuddin Nur (2012)	Pengaruh Pengawasan dan Disiplin terhadap Produktivitas	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel Independen: - Pengawasan 	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel Independen: -Motivasi • Variabel dependen: 	Pengawasan berpengaruh secara signifikan terhadap disiplin kerja dan disiplin berpengaruh

		Kerja Karyawan pada Kantor Pusat PDAM Majalengka	& disiplin kerja •Metode analisis data menggunakan metode analisis linier berganda, -uji-t dan ji-F	-Produktivitas kerja •Objek penelitian adalah Karyawan pada Kantor Pusat PDAM Majalengka	secara signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai yang diteliti. Produktivitas kerja karyawan dengan skor total 1636 termasuk kategori baik
--	--	--	--	---	--

2.6 Kerangka Pemikiran



2.7 Pengembangan Hipotesis



Gambar 2.2 Pengembangan Hipotesis

2.8 Hipotesis

Hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul (Arikunto, 1998:67). Dalam penelitian ini, hipotesis dikemukakan dengan tujuan untuk mengarahkan serta memberi pedoman bagi penelitian yang akan dilakukan. Apabila ternyata hipotesis tidak terbukti dan berarti salah, maka masalah dapat dipecahkan dengan kebenaran yang ditentukan dari keputusan yang berhasil dijalankan selama ini. Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H1 = Diduga Pengawasan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Central Pertiwi Bahari divisi *Food Processing Plant*.

H2= Diduga Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Central Pertiwi Bahari divisi *Food Processing Plant*.

H3= Diduga Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Central Pertiwi Bahari divisi *Food Processing Plant*.

H4= Diduga Pengawasan, disiplin kerja dan motivasi secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Central Pertiwi Bahari divisi *Food Processing Plant*.