

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Dalam kajian pustaka ini akan dibahas mengenai teori-teori yang berkaitan dengan variable-variabel yang diteliti. Teori-teori dalam kajian pustaka ini berdasarkan karangan ilmiah yang direferensi dari laporan penelitian yang dilakukan sebelumnya, berdasarkan sumber-sumber tertulis secara teoritis. Sehingga dapat dijadikan acuan dalam menyusun kajian pustaka.

##### **2.1.1 Manajemen**

Secara etimologi kata manajemen diambil dari Bahasa Perancis kuno, yaitu “*management*”, yang memiliki arti seni dalam mengatur dan melaksanakan. Manajemen dapat juga didefinisikan sebagai upaya perencanaan, pengkoordinasian, pengorganisasian dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efisien dan efektif. Manajemen juga merupakan ilmu pengetahuan yang sistematis yang dapat diterapkan dalam seluruh organisasi manusia, perusahaan, pemerintah, pendidikan, social keagamaan, dan lain-lainnya. Adapun pengertian manajemen menurut para ahli sebagai berikut :

Pengertian Manajemen menurut Malayu S.P Hasibuan (2018:9) mengemukakan bahwa “manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Menurut Sarinah & Mardalena (2018:7) manajemen adalah suatu proses dalam rangka mencapai tujuan dengan bekerja bersama melalui orang-orang dan sumber daya organisasi lainnya.

Menurut Firmansyah (2018:4) manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan daripada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu.

Menurut Afandi (2018:1) “Manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*).”

Berdasarkan penyampaian para ahli maka dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen adalah suatu kegiatan yang mengatur setiap aktivitas-aktivitas didalam organisasi ataupun perusahaan melalui pemanfaatan sumber daya manusiadan sumber daya lainnya agar tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

#### **2.1.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan. Manajemen yang mengatur unsur manusia ini sering disebut manajemen kepegawaian atau manajemen personalia yang diterapkan pada suatu perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Walaupun sumber daya lain lebih melimpah dan teknologi sangat canggih, namun sumber daya manusia yang unggul sangat membantu dalam pengelolaan sumber daya lain untuk mendukung

pencapaian tujuan. Berikut ini beberapa pengertian mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia menurut beberapa ahli, diantaranya:

Menurut Bintoro dan Daryanto (2018:15) menyatakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal”.

Hasibuan (2018:10) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Selain itu menurut Edy Sutrisno (2018:6) mengemukakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah Kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.

Berdasarkan menurut para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu dalam mengatur dan merencanakan serta memproses hubungan dan peranan seorang individu atau karyawan dalam melaksanakan tanggung jawab terhadap perusahaan dengan efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan.

#### **2.1.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Husaini (2018:138), menyatakan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

#### 1. Tujuan Organisasional

Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dengan membantu para manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia Organisasional.

#### 2. Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

#### 3. Tujuan Sosial

Ditujukan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi.

#### 4. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi, dengan harus dipertimbangkan jika parakaryawan harus dipertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi.

#### **2.1.1.3 Fungsi Manajemn Sumber Daya manusia**

Fungsi manajemen sumber daya manusia terbagi menjadi dua, antara lain fungsi manajerial dan fungsi operasional. Adapun fungsi manajerial manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2018:21) menjelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi :

## 1. Tujuan Manajerial

### a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah proses penentuan tindakan untuk mencapai tujuan. Sebelum tujuan akhir perusahaan ditentukan, informasi, khususnya informasi mengenai kepegawaian harus lengkap. Kelengkapan informasi mengenai kepegawaian itu datanganya dari manajer kepegawaian.

### b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Proses organisasi ialah membentuk organisasi, kemudian membaginya dalam unit-unit yang sesuai dengan fungsi-fungsi yang telah ditentukan, dan dilengkapi dengan karyawan serta ditambah fasilitas-fasilitas tertentu.

### c. Pengarahan (*Actuating*)

Pengarahan berarti memberi petunjuk dan mengajak para pegawai agar mereka berkemauan secara sadar untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang telah ditentukan perusahaan.

### d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian berarti melihat, mengamati dan menilai tindakan atau pekerjaan pegawai. Pengendalian membandingkan hasil yang dicapai pegawai dengan hasil atau target yang direncanakan.

## 2. Fungsi Operasional

### e. Pengadaan (*Procurement*)

Fungsi operasional manajemen kepegawaian yang pertama adalah memperoleh jumlah dan jenis pegawai yang tepat untuk mencapai tujuan

organisasi, fungsi ini terutama berkaitan dengan penentuan kebutuhan pegawai dan penarikannya, seleksi dan penempatannya.

**f. Pengembangan (*Development*)**

Sesudah pegawai diterima, kemudian pegawai perlu dibina dan dikembangkan. Pengembangan ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan melalui latihan yang diperlukan untuk dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik.

**g. Kompensasi (*Compensation*)**

Kompensasi adalah sebagai pemberian penghargaan kepada pegawai sesuai dengan sumbangan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Kompensasi ini biasanya diterima pegawai dalam bentuk uang yang ditambah dengan tunjangan-tunjangan lain selama sebulan.

**h. Pengintegrasian (*integration*)**

Pengintegrasian adalah penyesuaian sikap-sikap, keinginan pegawai, dengan keinginan perusahaan dan masyarakat. Dengan demikian, para manajer dan pimpinan perusahaan perlu memahami perasaan, tingkah laku dan sikap para pegawai untuk ditimbang dalam rangka pembuatan keputusan berbagai kebijaksanaan perusahaan.

**i. Pemeliharaan (*Maintenance*)**

Merupakan usaha untuk menjaga karyawan dengan cara mempertahankan dan memelihara kondisi fisik para karyawan yang berhubungan dengan kesehatan, keamanan, dan pemeliharaan sikap yang menyenangkan yang dilaksanakan melalui program pelayanan karyawan.

**j. Pensiunan (*Separation*)**

Fungsi pensiunan berhubungan dengan pegawai yang sudah lama bekerja pada perusahaan. Fungsi utama manajemen kepegawaian adalah menjamin pegawai-pegawai ini akan pensiun. Sewaktu pensiun pegawai harus merasa aman. Biasanya perusahaan yang sudah berukuran besar menyediakan dana bagi pegawai yang sudah pensiun, dana pensiun ini sumbernya dari potongan gaji pegawai yang bersangkutan pada waktu masih aktif bekerja.

Berdasarkan yang telah dijelaskan, fungsi-fungsi tersebut digunakan manajemen sumber daya manusia dalam menangani permasalahan yang berkaitan dengan karyawan sehingga dapat membantu dan mendorong dalam mencapai keberhasilan dan tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

**2.1.2 Pengawasan**

Pengawasan (*controlling*) sumber daya manusia merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mengendalikan pelaksanaan tugas atau pekerjaan yang dilakukan seseorang agar proses pekerjaan tersebut sesuai dengan hasil yang diinginkan. kontrol atau pengawasan adalah kunci didalam manajemen fungsional yang harus dilaksanakan oleh pimpinan semua unit/satuan kerja terhadap pelaksanaan pekerjaan atau pegawai yang melaksanakan sesuai dengan tugas pokoknya masing-masing.

Ada banyak sebutan bagi fungsi pengawasan (*controlling*), antara lain *evaluating*, *appraising*, atau *correcting*. Sebutan *controlling* lebih banyak digunakan karena mengandung konotasi yang mencakup penetapan standar, pengukuran kegiatan, dan pengambilan tindakan korektif.

Menurut Samsudin dalam Kadarisman, (2018 : 172) pengawasan adalah kegiatan manajemen dalam mengadakan pengamatan terhadap sumber daya manusia yang ada dalam organisasi, sumber daya manusia yang benar-benar dibutuhkan organisasi, pasaran sumber daya manusia yang ada, kualitas sumber daya manusia yang dimiliki, kemampuan individual, upaya meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam organisasi.

Menurut Winardi (2018, : 124) pengawasan adalah semua aktifitas yang dilaksanakan oleh pihak manajer dalam upaya memastikan bahwa hasil aktual sesuai dengan hasil yang direncanakan. Pengawasan merupakan fungsi yang menjamin bahwa kegiatan-kegiatan dapat memberikan hasil seperti yang diinginkan.

Menurut Mocker dalam Zakiyudin, (2018 : 55) pengawasan adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Zakiyudin (2018, : 55) pengawasan (*controlling*) adalah proses untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan organisasi tercapai. Menurut Effendi (2019, : 205) pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan organisasi dalam manajemen tercapai.



Berdasarkan pengertian dari para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa pengawasan merupakan suatu proses yang tidak terputus untuk menjaga pelaksanaan tugas, fungsi, dan wewenang tidak menyimpang dari aturan yang telah ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

#### **2.1.2.1 Tujuan dan manfaat pengawasan**

Pelaksanaan kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan memerlukan pengawasan agar perencanaan yang telah disusun dapat terlaksana dengan baik. Pengawasan dikatakan sangat penting karena pada dasarnya manusia sebagai objek pengawasan mempunyai sifat salah dan khilaf. Oleh karena itu manusia dalam organisasi perlu diawasi, bukan mencari kesalahannya kemudian menghukumnya, tetapi mendidik dan membimbingnya.

Menurut Manullang (2018) menyatakan bahwa tujuan utama dari pengawasan adalah “Mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Untuk dapat benar-benar merealisasikan tujuan utama tersebut, maka pengawasan pada taraf pertama bertujuan agar pelaksan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang telah dikeluarkan, dan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan serata kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan rencana berdasarkan penemuan-penemuan tersebut dapat diambil tindakan untuk memperbaikinya, baik pada waktu itu maupun paada waktu-waktu yang akan datang”.

Menurut Harahap (2018, : 313) yang mengemukakan apabila sistem pengawasan kerja itu dapat berjalan dengan baik berdasarkan standar pengawasan dan metode yang sesuai maka diperoleh berbagai manfaat atau keuntungan bagi perusahaan antara lain:

- 1) Tujuan yang dicapai akan lebih cepat, mudah dan murah.
- 2) Menimbulkan keterbukaan, kejujuran, dan keterusterangan.
- 3) Menimbulkan saling percaya dan menghilangkan rasa curiga.
- 4) Meningkatkan rasa tanggung jawab.
- 5) Memberukan iklim persaingan yang sehat, sehingga karyawan berprestasi.

#### **2.1.2.2 Faktor-faktor Pengawasan**

Menurut Handoko (2018, : 366) ada beberapa faktor yang membuat pengawasan yang semakin diperlukan oleh setiap organisasi, faktor-faktor itu adalah:

- 1) Perubahan Lingkungan Organisasi

Melalui fungsi pengawasan manajer mendeteksi perubahan-perubahan lingkungan yang berpengaruh sehingga mamapu menghadapi tantangan.

- 2) Peningkatan Kompleksitas Organisasi

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

- 3) Kesalahan-kesalahan

Kebanyakan anggota organisasi sering membuat kesalahan-kesalahan, sistem ini memungkinkan manajer mendeteksi kesalahan-kesalahan sebelum menjadi krisis.

- 4) Kebutuhan Manajer Untuk Mendelegasikan Wewenang

Bila manajer untuk mendelegasikan wewenang kepada bawahannya, maka tanggung jawab manajer tidak berkurang.

### **2.1.2.3 Dimensi dan Indikator Pengawasan**

Dimensi dan indikator yang terdapat dalam pengawasan kerja menurut Hanni Handoko (2018) terdapat 4 mekanisme yang positif mempengaruhi kinerja, antara lain:

1. Akurat.
2. Tepat Waktu
3. Objektif dan Menyeluruh
4. Diterima Oleh Anggota

### **2.1.3 Motivasi**

Untuk memberikan dorongan dan menggerakkan orang-orang agar mereka bersedia bekerja semaksimal mungkin, perlu diusahakan adanya komunikasi dan peran serta dari semua pihak yang bersangkutan. Motivasi menunjukkan agar manajer mengetahui bagaimana memberikan informasi yang tepat kepada bawahannya agar mereka menyediakan waktu guna melakukan usaha untuk memperoleh saran-saran dan rekomendasi-rekomendasi mengenai masalah yang dihadapi.

Menurut Stooner dalam Notoatmodjo, (2020 : 115) “sesuatu hal yang menyebabkan dan mendukung tindakan atau perilaku seseorang.”

Sedangkan Hasibuan dalam Notoatmodjo, (2020 :115) merumuskan bahwa

“motivasi adalah suatu perangsang keinginan (*want*) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang”.

Menurut Rivai dalam (Kadarisman, 2018 : 276) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang memengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan sesuatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu untuk bertingkah laku dalam mencapai tujuan.

Menurut Stokes (Kadarisman, 2018 : 278) motivasi kerja adalah sebagai pendorong bagi seseorang untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik, juga merupakan faktor yang membuat perbedaan sukses dan gagalnya dalam banyak hal dan merupakan tenaga emosional yang sangat penting untuk sesuatu pekerjaan baru.

Dengan demikian motivasi dapat disimpulkan sebagai pendorong atau penggerak perilaku untuk seseorang agar dapat menyelesaikan pekerjaannya sehingga tercapainya tujuan organisasi/perusahaan.

#### **2.1.3.1 Tujuan dan manfaat Motivasi**

Menurut Sunyoto (2018, : 198) tujuan motivasi antara lain: mendorong gairah dan semangat kerja karyawan, meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, meningkatkan produktivitas kerja karyawan, mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik dan meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan.

Sedangkan menurut Hasibuan (2020, : 146) motivasi memiliki beberapa tujuan dalam pelaksanaannya, dimana tujuan motivasi menggambarkan suatu individu yang efektif dan efisien, ada beberapa tujuan motivasi sesuai dalam buku yaitu:

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.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Menurut Wijaya (2020, : 113) manfaat motivasi adalah untuk mengarahkan perbuatan karyawan untuk mencapai tujuan atau sasaran (target) yang diinginkan.

### **2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi**

Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan ekstern yang berasal dari karyawan. Sutrisno (2019, : 116).

#### **1) Faktor Intern**

Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi kepada seseorang antara lain:

- a. Keinginan Untuk Dapat Hidup

Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk: memperoleh kompensasi yang memadai, pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak memadai, dan kondisi kerja yang aman dan nyaman.

b. Keinginan Untuk Dapat Memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan.

c. Keinginan Untuk Memperoleh Penghargaan

Seseorang mau bekerja disebabkan karena adanya keinginan untuk diakui, dihormati orang lain. Untuk memperoleh status social yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu dia harus bekerja keras.

d. Keinginan Untuk Memperoleh Pengakuan

Keinginan untuk memperoleh pengakuan itu meliputi hal-hal: adanya penghargaan terhadap prestasi, adanya hubungan yang harmonis dan kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana dan perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.

e. Keinginan Untuk Berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara yang tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukannya itu masih termasuk bekerja juga.

## 2) Faktor Ekstern

Faktor ekstern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi kepada seseorang antara lain:

a. Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan.

b. Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri dan keluarganya. Kompensasi merupakan alat motivasi yang paling ampuh untuk mendorong karyawan bekerja dengan baik.

c. Supervisi yang Baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan.

d. Adanya Jaminan Pekerjaan

Jaminan pekerjaan dalam perusahaan berupa jaminan karir untuk masa depan, baik jaminan akan adanya promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan untuk mengembangkan potensi diri.

e. Status dan Tanggung Jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan karyawan dalam bekerja. Dengan menduduki jabatan, orang merasa

dirinya akan dipercaya, diberi tanggung jawab, dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan.

f. Peraturan yang Fleksibel

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku.

### **2.1.3.3 Dimensi dan Indikator Motivasi**

Merupakan suatu kondisi yang dapat mendorong atau yang terjadi pada seseorang melakukan sesuatu kegiatan dan perbuatan yang berlangsung secara sadar dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah tercapainya suatu tujuan tertentu. Robbins and Coulter, 2018 menyatakan bahwa indikator indikator yang dapat mempengaruhi motivasi diantaranya:

1. Keaktifan pemimpin
2. Disiplin
3. Pelayanan
4. Prestasi
5. Tanggung Jawab

### **2.1.4 Kinerja Karyawan**

Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan sangat dibutuhkan untuk mencapai keberhasilan perusahaan.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya.



Kinerja merupakan hasil yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan tugasnya yang mengarah pada tujuan organisasi. Menurut Mangkunegara (2018, : 67) kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Hussein (2018, : 10) kinerja adalah perilaku kerja yaitu apa yang dilakukan oleh karyawan dengan perilaku masyarakat, yaitu aktivitas sukarela karyawan yang diberi penghargaan maupun tidak diberi penghargaan dalam kontribusinya terhadap perbaikan organisasi dimana karyawan tersebut bekerja.

Rivai dalam (Kaswan, 2018 : 187) mendefinisikan kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Kanto (2018, : 171) secara sederhana kinerja atau performance dapat dikemukakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh karyawan atau sekelompok karyawan dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, yang disebabkan oleh motivasi dan kemampuannya serta manajemen memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk dapat bekerja secara optimal.

Dari pendapat para ahli di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja adalah suatu tingkat keberhasilan seseorang/pegawai dalam menyelesaikan tugas- tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan standar kerja yang telah ditentukan.

#### **2.1.4.1 Tujuan Penilaian Kinerja**

Kinerja tidak lepas dari apa yang dinamakan evaluasi kinerja yang merupakan penilaian atas hasil kerja karyawan serta tujuan evaluasi kinerja.

Tujuan evaluasi kinerja bertujuan untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia yang dimiliki oleh sebuah organisasi. Suntoyo dalam Mangkunegara 2019, ; 68) mengemukakan tujuan dari evaluasi kinerja sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kerja yang ideal.
- 2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- 3) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- 4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- 5) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan.

#### **2.1.4.2 Manfaat Penilaian Kinerja**

Menurut Rivai (2019, : 55) manfaat penilaian kinerja bagi semua pihak adalah agar mereka mengetahui manfaat yang dapat mereka harapkan pihak-pihak yang berkepentingan dalam penilaian adalah sebagai berikut:

1) Manfaat Bagi Orang yang Dinilai (Pegawai)

Bagi pegawai yang dinilai, manfaat yang dapat diperoleh dari penilaian kinerja antara lain meningkatkan motivasi, adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan mereka, pengetahuan mengenai kekuatan dan kelemahan pegawai.

2) Manfaat bagi penilai (supervisor atau pimpinan)

Bagi penilai, manfaat yang dapat diperoleh dari pelaksanaan penilaian kinerja adalah kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kinerja pegawai untuk perbaikan manajemen selanjutnya dan meningkatkan kepuasan kerja baik pimpinan maupun pegawai itu sendiri.

3) Manfaat bagi perusahaan atau organisasi

Bagi perusahaan atau organisasi, manfaat yang dapat diperoleh dari penilaian kinerja antara lain meningkatkan motivasi dan kesadaran kerja dari setiap pegawai secara keseluruhan dan meningkatkan pandangan berkaitan pentingnya melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai pelayan masyarakat.

#### **2.1.4.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Marwansyah (2019, : 234) faktor-faktor kinerja dikelompokkan ke dalam empat faktor yaitu:

1) Pengetahuan atau Keterampilan

Karyawan tidak tahu bagaimana menjalankan tugas-tugas secara benar. Kurangnya keterampilan, pengetahuan dan kemampuan juga menjadi penghambat bagi karyawan untuk melaksanakan tugas yang diberikan pimpinan perusahaan.

2) Lingkungan

Lingkungan kerja juga mempengaruhi kinerja karyawan diperusahaan/organisasi disebabkan oleh kondisi kerja, proses yang buruk, dan lain-lain.

3) Sumber Daya

Kurangnya sumber daya atau teknologi di dalam perusahaan/organisasi juga menghambat kinerja karyawan.

4) Motivasi

Dalam bekerja karyawan tidak hanya membutuhkan kompensasi besar, tetapi karyawan juga membutuhkan motivasi-motivasi.

Sedangkan menurut Prawirosentono dalam (Sutrisno, 2019, : 176) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:

1. Efektivitas dan efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi.

2. Otoritas dan tanggung jawab

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas. Kejelasan dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut.

### 3. Disiplin

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

### 4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk ide untuk merencanakan suatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan.

### 5. Pengawasan

Pengawasan dapat didefinisikan sebagai cara suatu organisasi mewujudkan kinerja yang efektif dan efisien, serta lebih jauh mendukung terwujudnya visi dan misi organisasi. Proses adalah sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai.

### 6. Motivasi

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 ketercapaiannya tujuan tertentu.

#### **2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Kinerja**

Menurut Mangkunegara dalam jurnal Ferdy (2018 :148), hal yang perlu diperhatikan oleh manajer sumber daya manusia dalam kinerja karyawan dengan dimensi dan indikator :

### 1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja adalah seberapa baik seseorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu :

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian
- c. Hasil kerja

### 2. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seseorang karyawan dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan itu masing-masing. Dimensi kuantitas kerja diukur dengan dua indikator yaitu :

- a. Kecepatan
- b. Kemampuan

### 3. Tanggung jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan. Dimensi tanggung jawab diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu:

- a. Hasil Kerja
- b. Mengambil keputusan

### 4. Kerjasama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan atau pegawai lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga

hasil pekerjaan semakin baik. Dimensi kerja sama diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu :

- a. Jalinan kerjasama
  - b. Kekompakan
5. Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah menjadi kewajiban karyawan maupun pegawai. Dimensi inisiatif diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu :

- a. Kemampuan mengambil keputusan tanpa diperintah
- b. Menyelesaikan pekerjaan tanpa perintah

### **2.1.5 Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini dilakukan tidak lepas dari hasil penelitan-pennelitian terdahulu yang pernah dilakukan sebagai bahan perbandingan dan kajian. Dasar atau tujuan yang berupa teori-teori atau temuan melalui hasil berbagai penelitian sebelumnya merupakan hal yang sangat perlu dan dapat dijadikan bagian sebagai pendukung. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan sebagian besar menyatakan variabel promosi jabatan mempengaruhi kinerja pegawai. Berikut ini akan disajikan tsbel posisi penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penulis. Tabel penelitian ini menyajikan hasil penelitian terdahulu yang bersangkutan dengan penelitian yang akan dilakukan penulis.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

	<b>Judul Penelitian, Peneliti dan Sumber</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>
1	Amanda, R. (2021). Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening di PT Astra International Tbk Waru pada Bagian Part & Accesories (Depo)	pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi pengawasan yang dilakukan atasan kepada para karyawan, maka akan pula meningkatkan kinerja pada karyawannya	Menggunakan pengawasan sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen	Menambahkan disiplin kerja sebagai variabel intervening, Berbeda lokasi penelitian
2	Fitria, Merry Muspita Dyah Utami, dan Ridwan Iskandar (2020) analisis pengawasan dan kompetensi melalui kinerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada pt. East west seed Indonesia	pengawasan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Menggunakan pengawasan sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen	Menambahkan kompetensi sebagai variabel independen Berbeda lokasi penelitian
3	Ali, Akbar., Abrar, Maira., & Haider, Jahanzaib. (2018). <i>Impact of Motivation on the performance of employees- A case study of</i>	Motivasi Kerja mempunyai hubungan yang positif terhadap Kinerja Karyawan. Semakin besar motivasi yang diberikan atasan kepada karyawan, maka semakin	Menggunakan Motivasi Kerja sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen	Berbeda lokasi penelitian



	<b>Judul Penelitian, Peneliti dan Sumber</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>
	<i>Pakistan. Jurnal Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies</i> Vol. 1(4) pp. 126-133.	meningkat pula kinerja pada karyawannya.		
4	Tella, Adeyinka, dkk. 2018. " <i>Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria</i> ". <i>Library Philosophy and Practice (e-journal)</i> . Paper 118.	Motivasi Kerja tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan.	Motivasi Kerja sebagai variabel independen dan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen	Menambahkan <i>job satisfaction</i> dan <i>organisational commitment</i> sebagai variabel independen Berbeda lokasi penelitian
5	Pengaruh Pengawasan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Dwi Narsih  Jurnal Ilmiah Pendidikan dan Ekonomi Volume 1 Nomor.1 (2017)	Terdapat pengaruh Pengawasan Kerja guru dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja.	Adanya kesamaan meneliti Pengawasan Kerja dan kinerja	Tidak Meneliti Kepuasan Kerja  Objek Penelitian Berbeda

	<b>Judul Penelitian, Peneliti dan Sumber</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>
6	<p>Pengaruh Pengawasan Kerja dan Kapabilitas Terhadap Keunggulan Kompetitif dan Kinerja Perusahaan I Putu Pratama Adiputra dan Kastawan Mandala</p> <p>E-Jurnal Manajemen Volume. 6 Nomor. 11 (2017)</p>	<p>Pengawasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif, yang berarti bahwa ketika Pengawasan Kerja meningkat maka keunggulan kompetitifnya ikut meningkat</p>	<p>Adanya kesamaan meneliti Pengawasan Kerja</p>	<p>Tidak Meneliti Keunggulan Kompetitif dan Kinerja Perusahaan</p> <p>Objek Penelitian Berbeda</p>
7	<p>Analisis Pengaruh Pengawasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Negri Sipil Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo</p> <p>Ansori dan Hapzi Ali</p> <p>Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi Volume.15 Nomor. 1 (2017)</p>	<p>Pengawasan Kerja dan Motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai.</p>	<p>Adanya kesamaan meneliti Pengawasan Kerja, Motivasi dan kinerja pegawai</p>	<p>Objek Penelitian Berbeda</p>

	<b>Judul Penelitian, Peneliti dan Sumber</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>
8	<p>Pengaruh Pengawasan Kerja terhadap Kinerja Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Riau</p> <p>Sudarmin Manik dan Nova Syafrina</p> <p>Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis Volume. 11 Nomor 1 (2018)</p>	<p>Pengawasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Riau</p>	<p>Adanya kesamaan meneliti Pengawasan Kerja dan kinerja</p>	<p>Tidak Meneliti Motivasi Sebagai Variabel Bebas</p> <p>Objek Penelitian Berbeda</p>
9	<p>Pengaruh Pengawasan Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Adirama Bali</p> <p>Silvia, I Wayan Bagia dan Wayan Cipta</p> <p>Jurnal Ilmiah Manajemen Volume. 7 Nomor.1 (2019)</p>	<p>Ada pengaruh positif dari Pengawasan Kerja dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan pada hotel Adirama.</p>	<p>Adanya kesamaan penelitian Pengawasan Kerja dan kinerja karyawan</p>	<p>Tidak meneliti budaya kerja</p> <p>Objek penelitian berbeda</p>

	<b>Judul Penelitian, Peneliti dan Sumber</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>
10	<p>Pengaruh Pengawasan Kerja, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia (PERSERO) Cabang Surakarta</p> <p>Andika Sulistyio, Rini Istiatin dan Eny Kustiyah</p> <p>Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan Volume. 18 Nomor. 2 (2018)</p>	<p>Hasil penelitian yang diperoleh dapat disimpulkan bahwa Pengawasan Kerja, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Adanya kesamaan penelitian mengenai, kinerja, dan objek penelitiannya.</p>	<p>Tidak meneliti motivasi dan lingkungan kerja</p>
11	<p>Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Garuda Metalindo</p> <p>Suharni Rahayu</p> <p>Jurnal Kreatif Volume. 5 Nomor. 1 (2017)</p>	<p>Terdapat pengaruh yang signifikan antara Motivasi (X) dan kinerja karyawan (Y).</p>	<p>Adanya kesamaan penelitian mengenai Motivasi dan kinerja karyawan</p>	<p>Objek penelitian berbeda</p>
12	<p>Pengaruh Pengawasan Kerja, Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. BPR Majesty</p>	<p>Terdapat pengaruh signifikan Pengawasan Kerja, Pelatihan dan Motivasi secara bersama –sama atau simultan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Adanya kesamaan penelitian mengenai Pengawasan Kerja, Motivasi dan kinerja karyawan</p>	<p>Tidak meneliti variabel pelatihan</p> <p>Objek penelitian berbeda</p>

	<b>Judul Penelitian, Peneliti dan Sumber</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>
	Golden Raya Batam  Yannik Ariyati dan Andri Veni  Jurnal Equilibiria Volume. 6 Nomor.1 (2019)	PT. BPR Majesty Golden Raya Batam		
13	Kinerja Karyawan Ditinjau Dari Motivasi, Pengawasan Kerja, dan Insentif Pada Karyawan PT. Pos Indonesi (PERSERO) Cabang Surakarta  Rizka Nur Hidayah, Eny Kustiyah dan Sri Hartono  Jurnal Katalogis Volume. 04 Nomor. 01 (2020)	Motivasi, Pengawasan Kerja dan Insentif secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Kantor Pos (persero) cabang Surakarta.	Adanya kesamaan penelitian terhadap variable Pengawasan Kerja, Motivasi dan kinerja karyawan  Terdapat objek penelitian yang sama	Tidak meneliti variable insentif

	<b>Judul Penelitian, Peneliti dan Sumber</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>
14	<p>Analisis Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Pada Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia (PERSERO) di Kabupaten Situbondo</p> <p>Triska Dewi Pramitasari</p> <p>Jurnal Perilaku dan Strategi Bisnis Volume. 6 Nomor. 1 (2018)</p>	<p>Variabel Motivasi (<math>X_1</math>) dan disiplin kerja (<math>X_2</math>) berpengaruh nyata secara simultan atau bersama-sama terhadap produktivitas kerja karyawan (<math>Y</math>)</p>	<p>Adanya kesamaan penelitian terhadap variable Motivasi</p> <p>Terdapat objek penelitian yang sama</p>	<p>Tidak meneliti variable disiplin kerja dan produktivitas karyawan</p>
15	<p>Peningkatan Kinerja Ditinjau Dari Aspek Pengawasan Kerja Individu Pegawai Pada kantor PT. Pos Indonesia (PERSERO) Sibolga Tiurlina Hasmawati Sihite dan Putu Sri Dewi Jayanti</p> <p>Jurnal Aksara Public Volume. 4 Nomor. 3 (2020)</p>	<p>Terdapat pengaruh yang signifikan dalam Pengawasan Kerja individu pegawai Terhadap Peningkatan Kinerja pada PT. POS Indonesia (Persero) Sibolga.</p>	<p>Adanya kesamaan penelitian mengenai Pengawasan Kerja, kinerja, dan objek penelitiannya.</p>	<p>Tidak meneliti variabel Motivasi</p>

	<b>Judul Penelitian, Peneliti dan Sumber</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>
16	<i>Influence Of Employees Motivation On Organizational Performance In Government Ministries In Kenya: A Case Of Ministry Of Agriculture, Livestock And Fisheries</i> Mumbi, E. & Makori, M (2018)	<i>The study established that the management of the organization did not properly plan and manage career programs for employees who work in different job categories. The training they receive has not improved their commitment to the organization and affected their job performance. The study also recommends that performance appraisals should help to identify the weak areas of employees so that feedback would help them to improve their performances. Therefore, a similar study could be done with a different organization as a case study.</i>	Menganalisis variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai dan motivasi	Dalam penelitian ini di tambah motivasi sebagai variabel bebas
17	<i>Effect of Remuneration on Employees Performance in the Ministry of Internal Security: A Case of Kisii County</i> Onyancha Nyanumba	<i>The human resource factor (particularly remuneration) lied at the very heart of the reform program. Subsequently, the need arose to undertake an empirical study to determine the effect</i>	Menganalisis variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai	Dalam penelitian ini ditambah variabel, disiplin kerja

	<b>Judul Penelitian, Peneliti dan Sumber</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>
	Wilfred, et.,al (2019)	<i>of remuneration on employees' performance at the Ministry of Internal Security.</i>		
18	<i>The Importance Of Motivation Factors On Employee Performance In Kosovo</i> Naim Ismajli, et.,al (2019)	<i>The data and results will provide additional information for managers of rural and urban municipalities of the Republic of Kosovo about their drafting strategies for a more efficient management of human resources which will increase the quality of services at the local level and beyond.</i>	Menganalisis variabel kinerja pegawai dan motivasi	Dalam penelitian ini ditambah variabel bebas disiplin kerja dan motivasi
19	<i>Influence of Compensation and Motivation on Performance of Employees at Nakuru County Government</i> Sheila Wambui Njoroge & Josephat Kwasira (2019)	<i>The findings indicated that there was a strong relationship compensation and reward on employee performance in the county government of Nakuru. The researcher therefore recommended training needs and other nonmonetary rewards practices in order to enhance employee performance</i>	Menganalisis variabel Motivasi dan kinerja pegawai	Dalam penelitian ini ditambah variabel bebas disiplin kerja
20	<i>The purpose of this study was to</i>	<i>The results of this study are multiple</i>	Menganalisis variabel	Dalam penelitian ini



	<b>Judul Penelitian, Peneliti dan Sumber</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>
	<i>determine the effect of Work Supervision, and Work Experience variables partially and simultaneously on employee performance</i> Andriweni 2019	<i>linear regression analysis. Based on the results there is a significant effect of Work Supervision on employee performance 5 (alpha value). There is a significant effect of training on the performance of employees of PT. BPR, declared accepted. This is evidenced by a significant value of 0,000</i>	Pengawasan Kerja dan kinerja pegawai	ditambah variabel bebas pelatihan

Sumber : Hasil Olah Data Beberapa Penelitian Terdahulu, 2022

Berdasarkan Tabel 2.1 dari beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa adanya keterkaitan antara variabel yang memfokuskan pada aspek kinerja, meskipun terdapat perbedaan antara variabel bebas. Dalam penelitian ini menggunakan variabel bebas yaitu Pengawasan Kerja dan Motivasi Kerja sebagai perbandingan dengan penelitian sebelumnya. Selain perbedaan antara variabel lokasi penelitian pun berbeda dengan penelitian terdahulu. Pada penelitian ini berlokasi di Jl. RE Martadinata No.21, Citarum, Bandung Wetan, Kota Bandung, Jawa Barat

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka berfikir adalah narasi (uraian) atau pernyataan (proposisi) tentang kerangka konsep pemecahan masalah yang telah diidentifikasi atau dirumuskan.

Penelitian ini menggunakan dua variabel bebas (*independent variable*) yaitu Pengawasan Kerja ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ). Sedangkan Kinerja Karyawan ( $Y$ ) sebagai variabel terikatnya (*dependent variable*). Hubungan variabel independent dan variabel dependent dapat digambarkan sebagai berikut :

### **2.2.1 Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja**

Fungsi pengawasan dalam penyelenggara manaejemen perusahaan (corporation) sangat diperlukan untuk mencegah berbagai kendala pelaksanaan setiap kegiatan organisasi dilingkungan perusahaan atau badanusaha baik milik pemerintah maupun swasta. Hasil yang diharapkan dari adanya pengawasan adalah meningkatnya kinerja perusahaan. Proses mencapai kinerja yang sesuai dengan hasil yang secara standard telah ditentukan perusahaan melibatkan penggunaan logika untuk mencari cara-cara yang paling ekonomis untuk melaksanakan tugas kerja, serta cara-cara yang mudah dalam melaksanakan tugas kerja. Proses peningkatan kinerja sebagaimana diatas merupakan suatu indikator yang merupakan suatu aktivitas terencana dan berkesinambungan serta berhubungan dengan orang lain, maka untuk mencapai kinerja perlu dilakukan pengawasan untuk mengurangi munculnya kesalahan dan memperbaiki peraturan yang kurang efektif. Dalam hal ini berdasarkan pengaruh pengawasan terhadap kinerja sesuai dengan teori yang di kemukakan oleh Winardi (2018, : 124) dimana pengawasan adalah semua aktifitas yang dilaksanakan oleh pihak manajer dalam upaya memastikan bahwa hasil aktual sesuai dengan hasil yang direncanakan. Pengawasan merupakan fungsi yang menjamin bahwa kegiatan-kegiatan dapat memberikan hasil seperti yang diinginkan. Dikuatkan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Amanda

R (2021) yang menyatakan bahwa pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi pengawasan yang dilakukan atasan kepada para karyawan, maka akan pula meningkatkan kinerja pada karyawannya dan juga penelitian yang dilakukan oleh Herdino dan Andri (2019) yang menyimpulkan bahwa adanya pengaruh positif antara pengawasan terhadap kinerja karyawan.

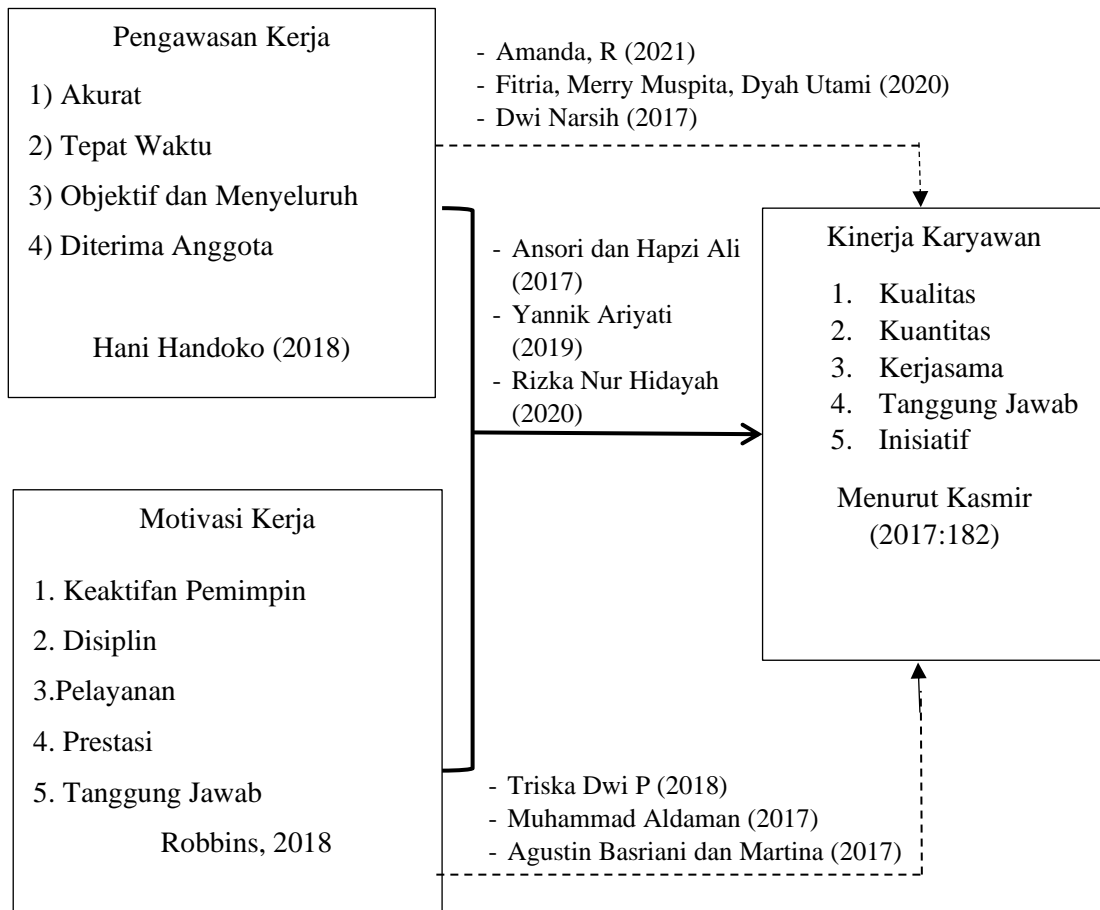
### **2.2.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja**

Motivasi merupakan keadaan dalam diri seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melaksanakan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi timbul karena adanya kebutuhan dalam diri seseorang yang dituntut adanya pemuasan dalam memenuhi kebutuhan pegawai. Apabila kebutuhan terpenuhi maka, akan memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik. Oleh karena itu motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja, Motivasi dan kinerja berada dalam hubungan garis linear yang positif, yang artinya apabila motivasi ditingkatkan maka kinerja pegawai akan semakin meningkat, begitu pula sebaliknya apabila motivasi kerja diturunkan maka kinerja pegawai akan ikut terpengaruh menjadi rendah. Dalam hal ini berdasarkan motivasi terhadap kinerja bahwa penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang telah dilakukan Jufrizen (2020), Wulan (2018) dan Kusuma (2019) menyimpulkan bahwa adanya pengaruh positif antara motivasi terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.3. Pengaruh Pengawasan Dan Motivasi Terhadap Kinerja**

Tercapainya tujuan kinerja organisasi dibutuhkan pengawasan yang baik dari seorang pimpinan perusahaan dalam mengontrol hasil kerja pegawai dengan

baik, dengan adanya pengawasan dari pimpinan dapat menghindari kesalahan di dalam pekerjaan dan dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan baik. Sedangkan tidak dapat dipungkiri lagi bahwa Motivasi akan mempengaruhi kinerja pegawai, motivasi kerja seorang pegawai akan mengalami naik atau turunnya dalam menghadapi pekerjaan. Akibat turun dan naiknya motivasi kerja tersebut kinerja karyawan akan terpengaruh sehingga hal ini akan berdampak pada organisasi di mana karyawan tersebut berada, baik pada sektor swasta maupun pemerintah. Motivasi kerja harus dibangun dengan kepribadian atau karakter individu yang baik, karena dorongan motivasi kerja yang didasarkan pada prinsip dan alasan yang salah akan mengakibatkan kerugian secara pribadi dan organisasi dalam hal ini berdasarkan pengaruh pengawasan dan motivasi terhadap kinerja karyawan penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Sandole (2020), Saptama (2018) dan Latifah (2019) menyimpulkan bahwa adanya pengaruh positif antara pengawasan dan motivasi terhadap kinerja.



**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2018:423), hipotesis merupakan kesimpulan sementara terhadap rumusan masalah. Hipotesis sifatnya masih sementara, sehingga perlu dibuktikan kebenarannya melalui data empiris yang terkumpul.

Berdasarkan paradigma yang telah dipaparkan, maka dapat diberikan kesimpulan sementara (Hipotesis) sebagai berikut.

Secara simultan:

“Pengawasan Kerja dan Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan”.

Secara Parsial:

1. Pengawasan Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Motivasi Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.