

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PENELITIAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka merupakan pedoman yang dibutuhkan untuk lebih memperdalam suatu masalah, oleh karena itu perlu dikemukakan suatu kajian pustaka yang bersifat ilmiah. Kajian pustaka menurut Sugiyono (2023:87) yang menyatakan bahwa kajian pustaka adalah peninjauan kembali mengenai pustaka-pustaka yang terkait dengan penelitian yang akan dilakukan, dalam penelitian ini memiliki tujuan untuk melakukan kajian tentang teori dan konsep yang berkaitan dengan topik yang akan diteliti yaitu mengenai pengawasan kerja, motivasi kerja dan kinerja karyawan. Konsep dan teori tersebut dapat dijadikan sebagai perumusan hipotesis dan penyusunan instrumen penelitian sebagai dasar dalam membahas hasil penelitian.

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan suatu aktivitas yang memiliki tujuan untuk mengelola orang dalam suatu organisasi dengan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki, melalui proses manajemen dengan melakukan pengorganisasian, perencanaan, pengendalian dan penggerakan yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi. Prinsip organisasi akan berjalan sesuai rencana dan dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan apabila keterbatasan

sumber daya manusia dalam hal pengetahuan, teknologi, keahlian maupun waktu yang dimiliki dapat dikembangkan oleh orang yang ada didalam organisasi.

Menurut Robbins dan Coulter, manajemen merupakan kegiatan mengoordinasikan dan mengawasi aktivitas kerja orang lain agar pekerjaan tersebut selesai secara efisien dan efektif. Selanjutnya, Daft mendefinisikan manajemen sebagai proses mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui fungsi planning, organizing, leading, dan controlling terhadap sumber daya organisasi. Sejalan dengan itu, literatur manajemen juga memandang manajemen sebagai serangkaian aktivitas (misalnya perencanaan/ pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian) yang diarahkan pada sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif. Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, maka dalam penelitian ini manajemen dipahami sebagai proses pengelolaan sumber daya organisasi melalui fungsi-fungsi utama (perencanaan, pengorganisasian

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata *manage* yang artinya memimpin atau membuat keputusan didalam suatu organisasi. Manajemen berfungsi untuk mengatur arah dalam mencapai tujuan yang diinginkan baik secara individu maupun secara berkelompok. Manajemen merupakan suatu ilmu pengetahuan yang sistematis yang bertujuan untuk dapat memahami mengapa dan bagaimana manusia saling bekerjasama agar dapat menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi perusahaan, orang lain maupun golongan tertentu dan masyarakat luas.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Manajemen pada dasarnya merupakan proses koordinasi dan pengawasan pekerjaan orang lain agar aktivitas organisasi berjalan efisien dan efektif. Dalam konteks ini, Robbins dan Coulter menjelaskan bahwa manajemen melibatkan koordinasi dan pengawasan aktivitas kerja sehingga pekerjaan dapat selesai secara efisien dan efektif, dan aktivitas manajerial umumnya dirangkum dalam empat fungsi utama, yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan (leading), dan pengendalian (controlling) (Robbins & Coulter, 2022). Sejalan dengan itu, literatur manajemen juga menekankan bahwa kajian manajemen banyak diorganisasi melalui empat fungsi tersebut untuk menjelaskan bagaimana manajer mencapai tujuan organisasi (Daft, 2022).

Perusahaan pastinya mempunyai sistem manajemen yang mengatur jalannya pekerjaan agar berjalan dengan baik dan sesuai dengan fungsi. Selain untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuan, fungsi manajemen dalam perusahaan dideskripsikan sebagai proses sosial yang mengikutsertakan tanggung jawab untuk membuat rencana dan regulasi yang efektif. Menurut Robbin dan Coulter (2021:45) mengemukakan fungsi-fungsi manajemen yaitu :

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan yang sudah direncanakan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dan bagan organisasi.

3. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan merupakan suatu tindakan yang berusaha supaya semua anggota kelompok mampu mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan manajerial yang sudah dibuat.

4. Kepemimpinan (*Leading*)

Fungsi manajemen yang melibatkan bekerja antara pimpinan perusahaan terhadap para karyawannya yang memiliki tujuan untuk mencapai tujuan organisasi.

5. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

Berdasarkan dari fungsi manajemen diatas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan sarana utama untuk mencapai tujuan perusahaan melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian, dalam hal ini penting memaksimalkan kemampuan sumber daya yang ada dalam menjalankan fungsi tersebut. Ketika menjalankan fungsi manajemen hendaknya dapat memahami dan menerapkannya secara bertahap agar berjalan lancar.

2.1.1.3 Unsur-Unsur Manajemen

Perusahaan memiliki unsur-unsur untuk membentuk sistem manajerial yang baik. Unsur-unsur inilah yang disebut unsur manajemen, jika salah satu diantaranya tidak sempurna atau tidak ada, maka akan berimbas dengan berkurangnya upaya untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Menurut Hasibuan (2022:9)

Organisasi dapat dipahami sebagai susunan yang disengaja dari sejumlah orang untuk mencapai tujuan tertentu, sehingga unsur penting organisasi mencakup tujuan, orang, dan struktur/aturan kerja. Robbins dan Coulter menegaskan bahwa organisasi merupakan “deliberate arrangement of people” yang memiliki tujuan serta struktur yang jelas, sehingga manajemen diperlukan untuk mengoordinasikan orang dan aktivitas kerja agar tujuan organisasi tercapai (Robbins & Coulter, 2021). Oleh karena itu, pembahasan unsur-unsur manajemen pada dasarnya menjelaskan komponen yang dikelola (orang dan sumber daya kerja) serta bagaimana komponen tersebut diatur dalam struktur organisasi untuk mencapai tujuan.

adapun unsur-unsur manajemen itu terdiri dari :

1. Manusia (*Man*)

Sarana penting setiap manajer untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh individu tersendiri atau manusianya. Berbagai kegiatan yang dapat diperbuat dalam mencapai tujuan seperti yang dapat ditinjau dari sudut pandang proses, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atau tinjau dari sudut bidang, seperti penjualan, produksi, keuangan.

2. Material (*Material*)

Proses pelaksanaan kegiatan, manusia menggunakan material atau bahan-bahan, oleh karena itu, material dianggap pula sebagai alat atau sarana manajemen untuk mencapai tujuan.

3. Mesin (*Machine*)

Perkembangan kemajuan teknologi, manusia bukan lagi sebagai pembantu mesin seperti pada masa lalu sebelum revolusi industri terjadi. Bahkan, sebaliknya mesin telah berubah kedudukannya menjadi pembantu manusia.

4. Metode (*Method*)

Metode yaitu melakukan kegiatan secara guna dan berhasil guna, manusia dihadapkan kepada berbagai alternatif metode cara menjalankan pekerjaan tersebut sehingga cara yang dilakukannya dapat menjadi sarana atau alat manajemen untuk mencapai tujuan.

5. Uang (*Money*)

Uang sebagai sarana manajemen harus digunakan sedemikian rupa agar tujuan yang diinginkan tercapai. Kegiatan atau ketidaklancaran proses manajemen sedikitbanyak dipengaruhi oleh pengelolaan keuangan.

6. Pasar (*Markets*)

Bagi badan yang bergerak dibidang industri maka sarana Manajemen penting lainnya seperti pasar-pasar atau market. Untuk mengetahui bahwa pasar bagi hasil produksi jelas tujuan perusahaan industri tidak mustahil semua itu dapat diurai sebagian dari masalah utama dalam perusahaan industri adalah minimal mempertahankan pasar yang sudah ada.

Berdasarkan dari beberapa unsur-unsur manajemen maka dapat disimpulkan bahwa manusia adalah unsur dan sarana utama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Berbagai kegiatan yang dapat diperbuat dalam mencapai tujuan seperti dari sudut pandang proses, perencanaan, , pengarahan pengorganisasian dan evaluasi.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia terdiri dari dua unsur utama, yaitu manajemen dan sumber daya manusia. Secara sederhana, manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pengelola sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia merupakan proses dan upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta melakukan evaluasi secara menyeluruh terhadap sumber daya yang dibutuhkan perusahaan dalam mencapai tujuannya

Armstrong menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia (human resource management/HRM) merupakan pendekatan yang strategis dan koheren dalam mengelola aset organisasi yang paling bernilai, yaitu manusia yang bekerja di dalamnya. Selain itu, HRM juga dipahami sebagai kebijakan, praktik, dan sistem yang memengaruhi perilaku, sikap, serta kinerja karyawan di tempat kerja. Dengan demikian, dalam penelitian ini MSDM/HRM dimaknai sebagai rangkaian kebijakan dan praktik pengelolaan karyawan (mulai dari pengaturan kerja, pengembangan, hingga evaluasi) yang diarahkan untuk mendorong perilaku kerja dan kinerja karyawan agar selaras dengan tujuan organisasi.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber daya manusia merupakan salah satu bidang yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan yang mempelajari masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja. Manajemen sumber daya manusia ini merupakan proses yang berkelanjutan sejalan dengan proses operasionalisasi perusahaan, maka perhatian terhadap sumber daya manusia ini memiliki tempat khusus dalam organisasi perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai proses serta upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Hal ini mencakup dimulai dari memilih siapa saja yang memiliki kualifikasi dan pantas untuk menempati posisi dalam perusahaan seperti disyaratkan perusahaan hingga bagaimana agar kualifikasi ini dapat dipertahankan bahkan ditingkatkan serta dikembangkan dari waktu ke waktu.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) berfokus pada bagaimana organisasi memperoleh, mengembangkan, menilai, dan memberikan imbalan kepada karyawan agar kontribusi kerja selaras dengan tujuan organisasi. Dessler menjelaskan bahwa human resource management mencakup proses untuk mengakuisisi (rekrutmen/seleksi), melatih, menilai (appraising), serta memberikan kompensasi kepada karyawan, sekaligus memperhatikan aspek hubungan kerja dan keselamatan kerja (Dessler, 2021).

Berdasarkan kerangka tersebut, fungsi-fungsi utama MSDM dalam organisasi dapat dirangkum sebagai berikut:

1. Perencanaan SDM dan perancangan pekerjaan (job analysis/job design) untuk memastikan kebutuhan tenaga kerja sesuai strategi organisasi.
2. Rekrutmen dan seleksi untuk memperoleh karyawan yang sesuai kompetensi.
3. Pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kemampuan dan kesiapan kerja.
4. Penilaian kinerja untuk mengevaluasi hasil kerja dan perilaku kerja secara periodik.
5. Kompensasi dan benefit sebagai bentuk penghargaan dan pengikat motivasi kerja.
6. Hubungan kerja dan keterlibatan karyawan untuk menjaga kerja sama, komunikasi, serta iklim kerja.
7. Keselamatan dan kesehatan kerja untuk melindungi karyawan dan menjaga keberlangsungan operasional (Dessler, 2021).

Dengan demikian, MSDM menjadi fungsi organisasi yang strategis karena mengelola faktor manusia sebagai pelaksana utama aktivitas perusahaan.

Sudah merupakan tugas manajemen sumber daya manusia untuk mengelola manusia seefektif mungkin, agar dapat memperoleh suatu kesatuan sumber daya manusia yang memuaskan. Menurut Hasibuan (2022:21) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu :

1. Perencanaan

Perencanaan berfungsi untuk merencanakan kegiatan terhadap tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi.

3. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

4. Pengendalian

Pengendalian merupakan suatu kegiatan dalam mengendalikan semua karyawan agar dapat mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan

Pengembangan merupakan suatu proses dalam peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan karyawan.

7. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerjasama.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang paling terpenting dan kunci terwujudnya kerna tanpad disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

Berdasarkan dari teori tersebut maka dapat disimpulkan bahwa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia sangat menentukan bagi terwujudnya suatu tujuan organisasi yang telah ditetapkan maupun tujuan individu didalam organisasi. Melalui fungsi-fungsi tersebut, manajemen sumber daya manusia berusaha menangani masalah-masalah yang berhubungan dengan karyawan sehingga mereka selalu dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai suatu tujuannya secara efektif dan efisien.

2.1.2.3 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan fungsi yang berhubungan dengan terwujudnya hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam perusahaan. Berikut peranan manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2022:14)

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requirement, and job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan *asas the right man in the right place and the right main in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.

Berdasarkan teori tersebut maka dapat disimpulkan bahwa peranan MSDM diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur

manusia ini sangat sulit dan rumit. Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap, dan terampil, juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti oleh moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan.

2.1.2.4 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan dari organisasi manajemen sumber daya manusia merupakan pencapaian tujuan yang diinginkan. Mencapai tujuan yang ingin dicapai dengan baik dibutuhkan sumber daya manusia dalam mendukung kelancaran dalam bekerjanya suatu organisasi. Tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Sutrisno (2021:7) menyatakan bahwa tujuan MSDM antara lain sebagai berikut :

1. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
2. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan yang bermotivasi dan berkinerja tinggi
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Menyediakan media komunikasi antara karyawan dengan manajemen perusahaan.
5. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.

6. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Berdasarkan teori tersebut maka dapat disimpulkan bahwa tujuan sumber daya manusia untuk meningkatkan kontribusi karyawan terhadap organisasi dalam rangka meningkatkan produktivitas perusahaan. Sumber daya manusia tersebut harus dikelola agar dapat berhasil guna mencapai tujuan organisasi. Mencapai tujuannya, sumber daya manusia membantu para manajer dalam merekrut, melatih, mengembangkan, mengevaluasi dan menjaga karyawan yang sangat berkualitas.

2.1.3 Pengawasan Kerja

Pengawasan kerja merupakan variabel bebas pertama (X1) dalam penelitian ini. Dalam konteks manajemen, pengawasan berkaitan erat dengan fungsi pengendalian (*controlling*). Robbins dan Coulter (2021) menjelaskan bahwa *controlling* adalah proses memantau aktivitas, membandingkan kinerja aktual dengan standar, serta melakukan tindakan korektif apabila terdapat penyimpangan agar tujuan organisasi tercapai. Dengan dasar tersebut, pengawasan kerja dalam penelitian ini dipahami sebagai upaya sistematis untuk memastikan pelaksanaan pekerjaan berjalan sesuai rencana, standar, dan target yang telah ditetapkan organisasi.

Menurut George R. Terry (dalam edisi terjemahan Benyamin Molan, 2020:359), pengawasan merupakan proses mengevaluasi pelaksanaan pekerjaan dan, apabila diperlukan, menerapkan tindakan korektif agar hasil pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Schermerhorn (dalam Sule dan Saefullah, 2021:317) menjelaskan bahwa pengawasan merupakan proses menetapkan ukuran kinerja dan melakukan tindakan yang mendukung pencapaian hasil yang diharapkan.

2.1.3.1 Pengertian Pengawasan Kerja

Menurut Schermerhorn yang dialih bahasakan oleh Ernie dan Saefullah (2021:317), pengawasan kerja merupakan proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan. Menurut George R. Terry dalam Molan (2020:359), pengawasan adalah proses mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perlu menerapkan tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai rencana yang telah ditetapkan. Dalam penelitian ini, pengawasan kerja (X1) diukur melalui tiga dimensi: *feedforward control*, *current control*, dan *feedback control* (Tabel 3.1).

Sementara Menurut Admosudirdjo dalam Andri Feryanto dan Endang Shyta Triana (2022:63) menyatakan pengawasan adalah keseluruhan dari pada kegiatan yang membandingkan atau mengukur apa yang sedang atau sudah dilaksanakan dengan kriteria, norma-norma standar, atau rencana-rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan menurut George R. Terry yang diterjemahkan oleh Benyamin Molan (2020:359) mengemukakan bahwa: “Pengawasan sebagai mendeterminasi apa yang telah dilaksanakan, maksudnya mengevaluasi prestasi

kerja dan apabila perlu, menerapkan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Beberapa pendapat tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa Pengawasan merupakan upaya pengamatan dari keseluruhan kegiatan dengan membandingkan, mengukur, menilai, dan mengoreksi untuk mengetahui dan memastikan agar semua keseluruhan pelaksanaan kegiatan dapat dicapai, serta tidak terdapat penyimpangan dari standar, kriteria, norma-norma yang telah ditentukan. Oleh karena itu, pimpinan organisasi atau perusahaan harus melakukan pengawasan secara rutin dan menyeluruh terhadap pelaksanaan kegiatan oleh bawahannya agar karyawan lebih giat bekerja dan dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2022), motivasi menjelaskan proses/tenaga pendorong yang memengaruhi seberapa kuat usaha, ke mana arah usaha, dan seberapa lama individu bertahan dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Menurut McShane dan Von Glinow (2024), motivasi kerja dapat dipahami sebagai kekuatan yang mendorong perilaku kerja secara sukarela dan menentukan intensitas, arah, serta persistensi usaha individu dalam bekerja. Menurut Colquitt, LePine, dan Wesson (2023), motivasi dalam konteks organisasi terkait dorongan yang membuat karyawan mau mengerahkan energi dan mempertahankan usaha untuk mencapai kinerja dan tujuan kerja

2.1.3.2 Tujuan Pengawasan Kerja

Pengawasan bertujuan agar hasil pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang diperoleh secara berdaya guna dan berhasil guna, sesuai dengan rencana yang telah

di tentukan sebelumnya. Menurut Silalahi (2020:181) tujuan dari pengawasan adalah sebagai berikut:

1. Mencegah terjadinya penyimpangan pencapaian tujuan yang telah direncanakan.
2. Agar proses kerja sesuai dengan prosedur yang telah digariskan atau ditetapkan.
3. Mencegah dan menghilangkan hambatan dan kesulitan yang akan, sedang atau mungkin terjadi dalam pelaksanaan kegiatan.
4. Mencegah penyimpangan penggunaan sumber daya.
5. Mencegah penyalahgunaan otoritas dan kedudukan. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa setiap pimpinan memiliki tujuan yang melekat didalam jabatannya untuk melaksanakan pekerjaan pengawasan terhadap pelaksanaan pekerjaan atau pada personil yang melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas pokoknya masing-masing.

2.1.3.3 Tipe-Tipe Pengawasan Kerja

Ariyanti dan Aulia (2022:35) berpendapat bahwa terdapat beberapa tipe pengawasan kerja diantaranya:

1. Pengawasan pendahuluan

Bentuk pengawasan pra kerja ini dirancang untuk mengantisipasi masalah masalah atau penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan korelasi dibuat sebelum tahap tertentu diselesaikan. Pendekatan pengawasan ini lebih aktif dan agresif dengan mendeteksi masalah-masalah dan mengambil tindakan yang diperlukan sebelum suatu masalah terjadi.

2. Pengawasan selama kegiatan berlangsung

Pengawasan dilakukan selama suatu kegiatan berlangsung. Pengawasan ini merupakan suatu proses dimana aspek tertentu dari suatu prosedur disetujui terlebih dahulu sebelum kegiatan-kegiatan dilanjutkan atau menjadi semacam peralatan double check yang lebih menjamin ketepatan pelaksanaan suatu kegiatan.

3. Pengawasan umpan balik

Bentuk pengawasan ini untuk mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan, sebab-sebab penyimpangan dari rencana atau standar yang telah ditentukan dan penemuan-penemuan diterapkan untuk kegiatan-kegiatan serupa dimasa yang akan datang. Pengawasan ini bersifat historis pengukuran dilakukan setelah kegiatan terjadi.

2.1.3.4 Syarat-Syarat Pengawasan Kerja

Pada dasarnya pengawasan dilaksanakan sebagai usaha untuk menyelaraskan pelaksanaan tugas atau pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dengan rencana yang telah ditetapkan dan peraturan perundang-undangan. Rencana sebaik apapun dapat mengalami kegagalan, apabila manajerial tidak menjalankan “pengendalian”, yaitu mengawasi, memeriksa, mencocokkan dan mengusahakan supaya segala sesuatu berlangsung sesuai dengan rencana dan hasil yang ditetapkan. Untuk menciptakan kondisi dari pada pengawasan, maka syarat-syarat umum mesti dapat dipergunakan. Sesuai dengan pendapat Handyaningrat (2020:150), bahwa pengawasan mesti memenuhi beberapa syarat-syarat, sebagai berikut:

1. Menentukan standar pengawasan yang baik dan dapat dilaksanakan
2. Menghindarkan adanya tekanan, paksaan yang menyebabkan penyimpangan dari tujuan pengawasan itu sendiri.
3. Melakukan koreksi rencana yang dapat digunakan untuk mengadakan perbaikan serta penyempurnaan rencana yang akan datang. Berdasarkan penjelasan teori di atas, dapat disimpulkan bahwa supaya proses pelaksanaan pengawasan dapat dilakukan sesuai dengan ketentuan-ketentuan dari suatu rencana, maka diperlukanya syarat-syarat dalam pelaksanaannya. Menurut pendapat Fauziah Sulfah (2021:37) menyebutkan beberapa syarat dari pada pengawasan, yaitu:

1. Menentukan standar-standar yang akan digunakan dasar pengawasan.
2. Dapat memilih seperti apa standarisasi bentuk pengawasan yang sesuai dijalankan.
3. Mengelakkan dari adanya rasa tidak enak karena adanya paksaan atau beban kerja yang bisa saja menimbulkan penyimpangan pengawasan yang dimaksud sebelumnya
4. Dapat dilakukan rencana untuk menilai dan mengevaluasi dalam memperbaiki rencana mendatang.

2.1.3.5 Dimensi Dan Indikator Pengawasan Kerja

Berdasarkan uraian diatas dimensi dan indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi dari teori-teori dan pendapat ahli. Indikator yang digunakan Menurut Schermerhorn yang dialih Bahasakan oleh Ernie dan Saefullah (2021:317), sebagai berikut:

1. Pengawasan Pendahuluan (*Freed Forward Control*)

Pengawasan Pendahuluan yaitu Pengawasan ini direncanakan untuk mengatasi masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu kegiatan tertentu diselesaikan. Adapun indikator dari Pengawasan Pendahuluan:

- a. Penetapan standar pelaksanaan (perencanaan)
- b. Target yang harus dicapai

2. Pengawasan Langsung (*Current Control*)

Pengawasan langsung yaitu Pengawasan ini dilakukan selama suatu kegiatan berlangsung. Tipe pengawasan ini merupakan proses dimana aspek tertentu harus dipenuhi dahulu sebelum kegiatan-kegiatan bisa dilanjutkan atau menjadi semacam peralatan “double check” yang lebih menjamin ketetapan pelaksanaan suatu kegiatan.

- a. Inpeksi Langsung
- b. *On the spot observation*
- c. Memberikan Sanksi

3. Pengawasan umpan balik (*Feedback Control*)

Pengawasan umpan balik yaitu pengawasan yang mengukur hasil-hasil dari kegiatan tertentu yang telah diselesaikan. Menurut Handayaniingrat Pengawasan ialah suatu proses dimana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan atau kebijaksanaan yang telah ditentukan

- a. Perbandingan pelaksanaan kegiatan
- b. Koreksi Kesalahan

2.1.4 Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan variabel bebas kedua dalam penelitian ini. Motivasi kerja didefinisikan sebagai dorongan internal maupun eksternal yang mengarahkan, menguatkan, dan mempertahankan usaha karyawan untuk mencapai target dan standar kinerja yang ditetapkan organisasi. Pemilihan motivasi kerja sebagai X2 didasarkan pada hasil pra-survey (skor rata-rata 3,38) dan didukung secara empiris oleh Syarif et al. (2023) serta Hunin et al. (2025) yang menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dalam penelitian ini, motivasi kerja diukur melalui tiga dimensi menurut McClelland: *Need for Achievement*, *Need for Affiliation*, dan *Need for Power* (Tabel 3.1).

2.1.4.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi merupakan suatu bentuk pendorong atau penggerak bagi seseorang untuk berusaha keras mencapai dan mendapatkan apa yang ingin dicapai. Seseorang yang tidak termotivasi, hanya memberikan upaya minimum dalam hal bekerja. Konsep motivasi, merupakan sebuah konsep penting studi tentang kinerja individual.

Menurut Andia salsabila (2021:3) “motivasi dapat diartikan sebagai keadaan seseorang dalam mewujudkan keinginan pribadi untuk mengerjakan kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuannya.”

Menurut Menurut Robbins and Timothy (2021:3) “Motivasi adalah proses intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam berusaha untuk mencapai suatu tujuan.”

Berdasarkan beberapa definisi di atas, motivasi kerja dapat disimpulkan sebagai dorongan internal yang menggerakkan seseorang untuk bekerja dengan semangat, disiplin, dan kesungguhan demi mencapai keberhasilan individu dan tujuan organisasi.

University of Houston Libraries menjelaskan bahwa motivasi merupakan kekuatan dari dalam maupun luar diri individu yang memberi energi, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku. Southern Alberta Institute of Technology (2025) menjelaskan bahwa motivasi merupakan dorongan untuk mencapai tujuan atau tingkat kinerja tertentu sehingga membentuk perilaku yang berorientasi pada tujuan. Ebert-May *et al.* (2022) menekankan bahwa motivasi berkaitan dengan niat individu untuk mencapai tujuan yang mendorong terbentuknya perilaku berorientasi tujuan.

2.1.4.2 Teori-Teori Motivasi Kerja

Terdapat beberapa teori mengenai motivasi, dalam penelitian ini menurut Hasibuan (2020 : 18) yang mengatakan bahwa teori-teori motivasi diklasifikasikan atau dikelompokkan atas :

4. Teori Kepuasan (*Content Theory*)

Teori kepuasan mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak serta berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang

memuaskan seseorang dan apa yang mendorong semangat bekerja seseorang. Hal yang memotivasi semangat kerja seseorang adalah untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasan baik materil maupun non materil yang diperolehnya sebagai imbalan balas jasa. Terdapat beberapa penganut-penganut teori motivasi kepuasan, antara lain sebagai berikut :

a. Teori Motivasi Klasik

Frederik Winslow Taylor mengemukakan teori motivasi klasik atau teori motivasi kebutuhan tunggal. Teori ini berpendapat bahwa manusia mau bekerja giat untuk dapat memenuhi kebutuhan fisik atau biologisnya, berbentuk uang dan barang dari hasil pekerjaannya. Konsep dasar teori ini adalah orang akan bekerja giat, bilamana ia mendapat imbalan materi yang mempunyai kaitan dengan tugas-tugasnya. Manajer menentukan bagaimana tugas dikerjakan dengan menggunakan sistem insentif untuk memotivasi para pekerja. Semakin banyak mereka berproduksi, semakin besar penghasilan mereka.

b. *Maslow's Need Hierarchy Theory*

Menurut Maslow kebutuhan manusia tersusun dalam suatu jenjang atau hierarki yang dapat dilihat sebagai berikut.

1) *Physiological Needs* adalah kebutuhan untuk mempertahankan hidup.

Yang termasuk kedalam kebutuhan ini adalah kebutuhan makan, minum, perumahan, udara dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku atau bekerja giat.

- 2) *Safety and Security Needs* adalah kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatandalam melaksanakan pekerjaan.
- 3) *Affiliation or Acceptance Needs* adalah kebutuhan sosial, teman, afiliasi, interaksi, rasa untuk dicintai dan rasa untuk mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya.
- 4) *Esteem or Status Needs* adalah kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya.
- 5) *Self Actualization* adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan serta potensi yang optimal untuk mencapai prestasi kerja yang memuaskan atau sangat luar biasa.

c. *Hezberg's Two Factor Theory*

Menurut Herzberg, orang menginginkan dua macam faktor kebutuhan, yaitu :

- 1) Kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan akan pemeliharaan atau *maintenance factors* (faktor pemeliharaan) berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman.
- 2) Faktor pemeliharaan menyangkut kebutuhan psikologis seseorang. Kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi instrinsik, kepuasan pekerjaan (*job content*) yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi pekerjaan yang baik..

b. Teori X dan Teori Y

Menurut teori X (teori tradisional) ini untuk memotivasi karyawan harus dilakukan dengan cara pengawasan yang ketat, dipaksa dan diarahkan supaya mereka mau bekerja sungguh-sungguh. Tipe kepemimpinan teori X adalah otoriter sedangkan gaya kepemimpinannya berorientasi pada prestasi kerja. Menurut teori Y (teori demokratik) ini untuk memotivasi karyawan hendaknya dilakukan dengan cara peningkatan partisipasi karyawan, kerja sama dan keterikatan pada keputusan.

c. *Mc. Clelland's Achievement Motivation Theory*

Teori ini berpendapat bahwa potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan oleh karyawan karena didorong oleh kekuatan motif dan kebutuhan dasar yang terlibat dengan harapan, keberhasilannya dan nilai insentif yang terlekat pada tujuan.

- 1) *Need for Achievement*, kebutuhan akan prestasi merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Karena itu, kebutuhan akan prestasi akan bertujuan untuk mendorong seseorang agar dapat mengembangkan kreatifitas dan mengerahkan kemampuan serta energi yang dimiliki demi mencapai suatu prestasi kerja yang maksimal.
- 2) *Need for Affiliation*, kebutuhan akan afiliasi menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seorang karyawan. Oleh karena

itu, kebutuhan akan afiliasi ini yang akan merangsang gairah bekerja setiap karyawan karena setiap orang menginginkan hal-hal berikut ini :

- a) Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain dilingkungan iatinggal dan bekerja (*sense of belonging*).
 - b) Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasadirinya penting (*sense of importance*).
 - c) Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*).
 - d) Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*).
- 3) *Need for Power*, kebutuhan akan kekuasaan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja karyawan. Kebutuhan akan kekuasaan akan merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengerahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik.

d. *Teori Motivasi Claude S. George*

Teori ini mengemukakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungannya bekerja, yaitu :

- 1) Upah yang adil dan layak.
- 2) Kesempatan untuk maju/ promosi.
- 3) Penerimaan oleh kelompok.
- 4) Pengakuan atas prestasi.

5. *Teori Motivasi Proses (Process Theory)*.

Teori motivasi proses pada dasarnya berusaha menjawab pertanyaan bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu agar setiap individu bekerja sesuai dengan keinginan manajer. Apabila diperhatikan secara mendalam, teori ini merupakan proses sebab dan akibat bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang akan diperolehnya.

a. Teori harapan (*expectancy theory*)

Teori harapan ini dikemukakan oleh Victor Vroom. Vroom mendasarkan teorinya pada tiga konsep penting yaitu

- 1) Harapan (*expectancy*) adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku.
- 2) Nilai (*valence*) adalah akibat dari perilaku tertentu mempunyai nilai/martabat tertentu bagi setiap individu tertentu.
- 3) Pertautan (*instrumentality*) adalah persepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat kedua.

b. Teori keadilan (*equaty theory*)

Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Jadi atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif (baik/ salah), bukan atas suka/ tidak suka (*like or dislike*).

6. Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*).

Teori ini didasarkan atas hubungan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Misalnya, promosi tergantung dari prestasi yang selalu dapat dipertahankan. Bonus kelompok tergantung pada tingkat produksi

kelompok. Sifat ketergantungan tersebut bertautan dengan hubungan antara perilaku dan kejadian yang mengikuti perilaku itu.

- b. Pengukuhan positif (*positive reinforcement*) yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi apabila pengukuh positif diterapkan secara bersyarat.
- c. Pengukuhan negatif (*negative reinforcement*) yaitu bertambah frekuensi perilaku, terjadi apabila pengukuh negatif dihilangkan secara bersyarat.

2.1.4.3 Teknik dan Tujuan Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan Geza Mahesa (2023:5) ada beberapa teknik untuk memotivasi kerja pegawai, antara lain sebagai berikut :

1. Motivasi langsung

Motivasi langsung adalah (material dan nonmaterial) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, dan bintang jasa.

2. Motivasi tidak langsung

Motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruangan kerja yang terang dan nyaman. Motivasi tidak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan sehingga produktif.

Berikut ini adalah beberapa Tujuan motivasi kerja menurut Esisuarni (2024:2) yaitu sebagai berikut :

1. Dapat Menambah semangat dan memberikan kepuasan terhadap kerja karyawannya
2. Dapat Menambah tingkat produktivitas kinerja karyawannya
3. Dapat Menumbuhkan sikap disiplin pada karyawannya
4. Dapat Menyederhanakan pengadaan pada karyawannya
5. Dapat Menghadirkan budayakerja serta hubungan yang positif
6. Dapat Meningkatkan kreativitas, partisipasi karyawan serta loyalitas yang tinggi
7. Dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan dan amanah yang di emban

2.1.4.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

1. Menurut Asrizal Efendy Nasution (2024:4) terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja yaitu : Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu: kebutuhan hidup, kebutuhan masa depan, kebutuhan harga diri, dan kebutuhan pengakuan prestasi kerja
2. Sedangkan Menurut Nurlina (2021 : 4) faktor yang mempengaruhi motivasi kerja terdiri dari faktor internal dan eksternal dimana faktor internal terdiri dari keinginan untuk dapat hidup, keinginan untuk dapat memiliki benda, keinginan untuk memperoleh penghargaan dan pengakuan, sementara faktor eksternal terdiri dari kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, supervisi yang baik, adanya jaminan pekerjaan, status dan tanggung jawab, dan peraturan yang fleksibel

2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

Dimensi dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi menurut Mc. Clelland (2024:2), mengemukakan bahwa motivasi dibagi menjadi tiga dimensi di antaranya :

1. *Need for Achievement* (kebutuhan akan prestasi)

Dorongan untuk melebihi, mencapaistandar-standar, berusaha keras untuk berhasil

2. *Need for Affiliation* (kebutuhan akan afiliasi)

Kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya

3. *Need for Power* (kebutuhan akan kekuasaan)

Keinginan untuk menjalin suatu hubungan antarpersonal yang ramah dan akrab

Berdasarkan dari penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa dimensi dan indikator yang akan dipakai untuk penelitian menurut Mc. Clelland, Ni Luh Aniasih (2024:2) yaitu *Need for Achievement* (kebutuhan akan prestasi), *Need for Affiliation* (kebutuhan akan afiliasi) dan *Need for Power* (kebutuhan akan kekuasaan).

2.1.5 Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan merupakan variabel terikat (Y) dalam penelitian ini. Kinerja karyawan didefinisikan sebagai hasil dan perilaku kerja yang dapat dinilai melalui kualitas, kuantitas, tanggung jawab, kerja sama, dan inisiatif sesuai standar perusahaan. Dalam penelitian ini, kinerja karyawan (Y) diukur melalui lima

dimensi menurut John Minner dalam Mangkunegara (2022:70): kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerja sama, dan inisiatif (Tabel 3.1).

Colquitt, LePine, dan Wesson menjelaskan bahwa job performance dapat dipahami sebagai nilai dari seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi positif maupun negatif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Robbins dan Judge (2022) memandang kinerja sebagai keluaran/hasil perilaku kerja yang relevan dengan tujuan organisasi, yang dapat dievaluasi berdasarkan standar tertentu dalam pekerjaan

McShane dan Von Glinow (2024) menekankan bahwa kinerja berhubungan dengan perilaku kerja dan pencapaian kerja yang muncul dari upaya karyawan dalam menjalankan tugasnya dalam organisasi.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Adhari (2020:77) mengatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan – kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu, yang memperlihatkan kualitas dan kuantitas dari pekerjaan tersebut.

Rerung (2019:54) mengatakan bahwa kinerja karyawan adalah perilaku yang dihasilkan pada tugas yang dapat diamati dan dievaluasi, dimana kinerja karyawan adalah kontribusi yang dibuat oleh seorang individu dalam pencapaian tujuan organisasi.

Sinaga (2020:14) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktot untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Hamdiyah (2016:5) mengatakan bahwa kinerja karyawan merupakan prestasi kerja yang mencerminkan perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang telah ditetapkan. Untuk mencapai kinerja karyawan yang optimal maka perlu dilakukan pengelolaan sumber daya manusia yang berkaitan dengan kompensasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan.

Fadil Sandewa (2018:97) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing – masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal dan tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan etika.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah kemampuan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan, yaitu ketika target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampui batas waktu yang disediakan sehingga tujuannya akan sesuai dengan moral maupun etika perusahaan. Dengan demikian kinerja karyawan dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan tersebut.

2.1.5.2 Tujuan Penilaian/Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja memiliki sejumlah tujuan. Salah satunya adalah untuk membantu manajemen dalam mengambil keputusan dalam hal sumber daya

manusia yang umum mengenai promosi, pemindahan, dan pemecatan. Evaluasi juga mengidentifikasi kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan. Secara lebih spesifik, tujuan dari penilaian evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan oleh John Minner dalam Mangkunegara (2022:10) yaitu :

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
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. Peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang di embannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan Kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berpartisipasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.
 - a. Sebagai dasar pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan balas jasa.
 - b. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
 - c. Sebagaimana untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.

- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur kerja, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan Latihan bagi karyawan yang berbeda didalam organisasi.

Berdasarkan teori tersebut maka dapat dijelaskan bahwa evaluasi kinerja merupakan cara untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja suatu organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia organisasi tersebut.

2.1.5.3 Sasaran Penilaian/Evaluasi Kinerja

Sasaran-sasaran dan evaluasi kinerja karyawan yang dikemukakan oleh John Minner dalam Mangkunegara (2022:11) adalah sebagai berikut :

1. Membuat analisis kinerja dari waktu yang lalu secara berkesinambungan dan periodik, baik kinerja karyawan maupun kinerja organisasi.
2. Membuat evaluasi kebutuhan pelatihan dari para karyawan melalui audit keterampilan dan pengetahuan sehingga dapat mengembangkan kemampuan dirinya. Atas dasar evaluasi kebutuhan pelatihan itu dapat menyelenggarakan program pelatihan dengan tepat.
3. Menentukan sasaran dari kinerja yang akan datang dan memberikan tanggung jawab perorangan dan kelompok sehingga untuk periode selanjutnya jelas apa yang harus diperbuat oleh karyawan, mutu dan baku yang harus dicapai, sarana dan prasarana yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
4. Menemukan potensi karyawan yang berhak memperoleh promosi, dan kalau mendasarkan hasil diskusi antara karyawan dengan pimpinannya itu untuk

menyusun suatu proposal mengenai sistem bijak (*merit system*) dan sistem promosi lainnya, seperti imbalan (*reward system recommendation*).

Secara singkat menurut John Minner dalam Mangkunegara (2022:13) mengemukakan beberapa prinsip dasar evaluasi kinerja yaitu :

1. Fokusnya adalah membina kekuatan untuk menyelesaikan setiap persoalan yang timbul dalam pelaksanaan evaluasi kinerja. Jadi bukan semata-mata menyelesaikan persoalan itu sendiri, namun pimpinan dan karyawan mampu menyelesaikan persoalannya dengan baik setiap saat.
2. Selalu didasarkan atas suatu pertemuan pendapat, misalnya dari hasil diskusi antara karyawan dengan penyelia langsung, suatu diskusi yang konstruktif untuk mencari jalan yang terbaik dalam meningkatkan mutu dan baku yang tinggi.
3. Suatu proses manajemen yang alami, jangan merasa dan menimbulkan kesan terpaksa, namun dimasukkan secara sadar ke dalam corporate planning, dilakukan secara periodik, terarah dan terprogram, bukan kegiatan yang hanya setahun sekali atau kegiatan yang dilakukan manajer ingat saja.

Berdasarkan teori tersebut maka dapat dijelaskan bahwa evaluasi kinerja atau penilaian kinerja merupakan penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi atau instansi. Disamping itu juga untuk memberikan tanggung jawab kepada karyawan sehingga dapat melakukan pekerjaan yang lebih baik.

2.1.5.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam ukuran kinerja secara umum kemudian diterjemahkan

kedalam penilaian perilaku secara mendasar. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan menurut Kasmir Khoirul Zulfa (2024:5) yaitu sebagai berikut :

1. Lingkungan Kerja. Lingkungan kerja merupakan suatu tempat yang terdapat sejumlah kelompok dimana didalamnya terdapat beberapa fasilitas pendukung untuk mencapai tujuan Perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan
2. Disiplin kerja. Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para pimpinan untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan Perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Kinerja merupakan hasil dari pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, menurut John Minner dalam Mangkunegara, (2022:75) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya:

1. Pengembangan Karyawan

Pengembangan karyawan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sebab semakin mereka berkembang, semakin produktif juga hasil dari kinerja mereka.

2. Motivasi Karyawan

Motivasi adalah tentang antusiasme intrinsik karyawan dan mendorong untuk mencapai kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan.

3. Lingkungan Kerja

Desain tempat kerja perlu memperhitungkan sumber daya manusia untuk menarik, mempertahankan karyawan dan meningkatkan kinerja mereka

4. Kepemimpinan

Perilaku kepemimpinan yang berpusat pada pekerjaan memiliki pengaruh positif pada kinerja karyawan dan juga produktivitas.

5. Perilaku Karyawan

Sikap kerja merujuk pada evaluasi atau kepentingan target pribadi yang berhubungan dengan pekerjaan misalnya: organisasi, kelompok kerja, dan pekerjaan secara keseluruhan.

Berdasarkan penjelasan menurut beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor kemampuan dan motivasi, faktor kemampuan mengacu pada kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan sesuai yang diharapkan. Sedangkan faktor motivasi mengacu pada membuat diri karyawan lebih terarah dalam bekerja sesuai rencana untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya.

2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan Y

Menurut John Minner dalam Mangkunegara (2022:70) yang mengemukakan bahwa terdapat beberapa dimensi dan indikator dari kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut :

1. Kualitas kerja (*Quality*)

Kualitas kerja adalah suatu yang terkait dengan proses pekerjaan sampai hasil kerja yang bisa diukur dari tingkat efisiensi dan efektifitas seseorang dalam

melakukan suatu pekerjaan yang di dukung oleh sumber daya lainnya. Indikator dari kualitas kerja antara lain :

- a. Hasil Kerja
- b. Ketelitian.

2. Kuantitas kerja (*Quantity*)

Kuantitas kerja yaitu satuan jumlah atau batas maksimal yang harus dicapai oleh pekerja dengan waktu yang telah ditentukan oleh pemimpin perusahaan.

Indikator dari kuantitas kerja antara lain :

- a. Ketepatan waktu.
- b. Kecepatan dalam bekerja

3. Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Tanggung jawab merupakan hal yang terkait dengan hasil pekerjaan yang telah diselesaikan yang harus dipertanggung jawabkan pada karyawan. Indikator dari tanggung jawab antara lain :

- a. Rasa tanggung jawab dalam mengambil keputusan.
- b. Memanfaatkan sarana dan prasarana.

4. Kerjasama (*Team Working*)

Kerjasama merupakan suatu sikap dan perilaku setiap karyawan yang menjalin hubungan kerja sama dengan pimpinan atau rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama. Indikator dari kerja sama antara lain :

- a. Menjalin kerjasama.
- b. Menjalin kekompakkan.

5. Inisiatif (*Initiative*)

Inisiatif adalah segala bentuk gerakan dari dalam diri karyawan untuk dapat melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah yang sedang terjadi. Indikator inisiatif antara lain :

- a. Kemandirian dalam bekerja
- b. Berinisiatif dalam mengambil tindakan

Berdasarkan dari penjelasan tersebut, maka dapat diketahui bahwa indikator dari kinerja karyawan menurut John Minner dalam Mangkunegara (2022:70) yang akan dipakai dalam penelitian menurut yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, kerjasama, tanggungjawab, dan inisiatif.

2.2 Penelitian terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai dasar dalam penyusunan penelitian ini untuk mengetahui temuan-temuan yang telah dihasilkan oleh peneliti sebelumnya, sekaligus menjadi bahan perbandingan dan acuan dalam membangun kerangka pemikiran. Selain itu, kajian penelitian terdahulu membantu menunjukkan posisi penelitian ini melalui identifikasi persamaan, perbedaan, serta celah penelitian (research gap) yang akan diisi melalui penelitian yang dilakukan. Ringkasan penelitian terdahulu yang relevan dengan variabel pengawasan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan disajikan pada Tabel 2.1 berikut.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti (Tahun)	Judul dan Sumber	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1	Syarif, Susanta, dan Budiatmo (2023)	Pengaruh Pengawasan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pusat CV Adi Jaya di Bekasi. <i>Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis</i> , 12(2).	Pengawasan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan.	Mengkaji pengawasan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan dengan pendekatan kuantitatif.	Objek penelitian CV Adi Jaya di Bekasi dengan 30 karyawan; penelitian ini dilakukan pada PT Pupuk Kujang Kota Cikampek.
2	Ilmiah dan Rachmawati (2024)	Pengaruh Motivasi dan Pengawasan terhadap Kinerja Karyawan di CV Nikkindo Multicons Malang. <i>Value: Jurnal Manajemen dan Akuntansi</i> , 19(1), 61-73.	Motivasi dan pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial dan simultan.	Menggunakan variabel motivasi kerja, pengawasan kerja, dan kinerja karyawan.	Objek penelitian CV Nikkindo Multicons Malang dengan 33 karyawan dan menggunakan sampling jenuh.

No.	Peneliti (Tahun)	Judul dan Sumber	Hasil	Persamaan	Perbedaan
3	Manalu, Syafridi, dan Gultom (2024)	Pengaruh Motivasi dan Pengawasan terhadap Kinerja Karyawan dengan Disiplin sebagai Variabel Mediasi pada Politeknik Ganesha Medan. <i>JEBMA</i> , 4(2).	Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Motivasi tidak berpengaruh langsung secara signifikan, tetapi berpengaruh melalui disiplin kerja.	Mengkaji motivasi, pengawasan, dan kinerja karyawan.	Menambahkan disiplin kerja sebagai variabel mediasi dan menggunakan analisis SEM pada institusi pendidikan.
4	Setianto dan Firdaus (2024)	<i>Boosting Employee Performance through Discipline, Motivation, and Supervision in Indonesia. Indonesian Journal of Law and Economics Review</i> , 19(3). DOI: 10.21070/ijler.v19i3.1134.	Disiplin, motivasi, dan pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja secara parsial dan simultan.	Mengkaji motivasi, pengawasan, dan kinerja karyawan.	Menambahkan disiplin kerja dan dilakukan pada 60 karyawan cabang Toby's di Sidoarjo.

No.	Peneliti (Tahun)	Judul dan Sumber	Hasil	Persamaan	Perbedaan
5	Hunin, Dhae, Aman, dan Kurniawati (2025)	Pengaruh Pengawasan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) ULTG Kupang. <i>GLORY Jurnal Ekonomi dan Ilmu Sosial</i> , 6(2), 539-549.	Pengawasan dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, baik secara parsial maupun simultan.	Mengkaji pengawasan kerja dan kinerja karyawan.	Menggunakan disiplin kerja sebagai variabel bebas kedua dan objek penelitian PT PLN ULTG Kupang.
6	Wijaya, Halin, dan Wulandari (2023)	Pengaruh Pengawasan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Promexx Stationery Kota Palembang. <i>Jurnal EMT KITA</i> , 7(4), 1375-1385. DOI: 10.35870/emt.v7i4.1724.	Pengawasan dan motivasi secara parsial maupun simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	Mengkaji ketiga variabel yang sama dan menguji pengaruh parsial serta simultan.	Objek penelitian PT Promexx Stationery Kota Palembang dengan 60 karyawan.
7	Tamba dan Nuraeni (2023)	Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengawasan terhadap Kinerja Karyawan PT Batam Trans Gasindo di Kota Batam. <i>Tractare: Jurnal Ekonomi-Manajemen</i> , 6(2), 187-196.	Secara simultan disiplin kerja, motivasi, dan pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Mengkaji motivasi, pengawasan, dan kinerja karyawan.	Menambahkan disiplin kerja serta dilakukan pada PT Batam Trans Gasindo dengan 50 responden.

No.	Peneliti (Tahun)	Judul dan Sumber	Hasil	Persamaan	Perbedaan
8	Muhamad, Nugraha, dan Purbawati (2023)	Pengaruh Pengawasan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang. <i>Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis</i> , 12(2), 649-660. DOI: 10.14710/jiab.2023.38356.	Pengawasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja; pengawasan dan pengembangan karier secara simultan juga berpengaruh positif dan signifikan.	Mengkaji pengawasan kerja dan kinerja karyawan.	Menggunakan pengembangan karier sebagai variabel bebas kedua dan melibatkan 81 responden.
9	Ikhsan dan Supartha (2023)	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Kepuasan Kerja. <i>E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana</i> , 12(9), 1839-1848. DOI: 10.24843/EEB.2023.v12.i09.p15.	Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja dan kepuasan kerja; kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja.	Mengkaji motivasi kerja dan kinerja karyawan.	Menambahkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dan menggunakan analisis jalur.

No.	Peneliti (Tahun)	Judul dan Sumber	Hasil	Persamaan	Perbedaan
10	Kirana, Sriathi, dan Suwandana (2022)*	<i>The Effect of Work Environment, Work Discipline, and Work Motivation on Employee Performance in Manufacturing Company. European Journal of Business and Management Research</i> , 7(3), 26-30. DOI: 10.24018/ejbmr.2022.7.3.1396.	Lingkungan kerja, disiplin kerja, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Mengkaji motivasi kerja dan kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur.	Menambahkan lingkungan dan disiplin kerja; dilakukan pada CV Mertanadi dengan 58 karyawan dan dimuat dalam jurnal internasional.
11	Sutarni (2021)	Pengaruh Pengawasan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Lampung. <i>Business and Entrepreneurship Journal</i> , 2(1). DOI: 10.57084/bej.v2i1.481.	Pengawasan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Mengkaji pengawasan dan kinerja karyawan.	Hanya menggunakan satu variabel bebas dan dilakukan pada 39 karyawan PT Pelabuhan Indonesia II Cabang Lampung.

No.	Peneliti (Tahun)	Judul dan Sumber	Hasil	Persamaan	Perbedaan
12	Cing, Yuniur, dan Selvia (2021)	Pengaruh Pelatihan Kerja, Motivasi Kerja dan Pengawasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Star Auto Multilink Medan. <i>Jurnal Ilmiah METHONOMI</i> , 7(2), 101-114. DOI: 10.46880/methonomi.vol7no2.pp101-114.	Pelatihan, motivasi kerja, dan pengawasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Mengkaji motivasi kerja, pengawasan kerja, dan kinerja karyawan.	Menambahkan pelatihan kerja dan menggunakan objek PT Star Auto Multilink Medan.
13	Chairani dan Khair (2022)	Pengaruh Pengawasan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara Dimediasi oleh Disiplin Kerja pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan. <i>Jesya</i> , 5(2), 1279-1293. DOI: 10.36778/jesya.v5i2.741.	Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan motivasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan; disiplin diuji sebagai mediator.	Mengkaji pengawasan, motivasi, dan kinerja.	Menggunakan disiplin kerja sebagai mediator, analisis PLS, dan responden aparatur sipil negara.

No.	Peneliti (Tahun)	Judul dan Sumber	Hasil	Persamaan	Perbedaan
14	Suryanti ni, Riana, dan Suwand ana (2022)*	<i>Effect of Transformational Leadership, Supervision, Work Discipline and Information Technology on Employee Performance. European Journal of Business and Management Research</i> , 7(6), 51-55. DOI: 10.24018/ejbmr. 2022.7.6.1624.	Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Mengkaji pengawasan dan kinerja karyawan.	Menambahkan kepemimpinan transformasi onal, disiplin, dan teknologi informasi; dilakukan pada 49 karyawan Koperasi Kuta Mimba dan dimuat dalam jurnal internasional.
15	Lee dan Kusuma h (2020)*	<i>Influence of Supervision on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable. Review of Integrative Business and Economics Research</i> , 9(S2), 240-252.	Pengawasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara langsung dan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.	Mengkaji pengawasan , motivasi kerja, dan kinerja karyawan dalam satu model penelitian.	Menempatkan motivasi kerja sebagai variabel intervening, sedangkan penelitian ini menempatkan nya sebagai variabel bebas; dimuat dalam jurnal internasional.

Berdasarkan Tabel 2.1, secara umum penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengawasan dan motivasi kerja memiliki keterkaitan dengan

kinerja karyawan, baik diuji secara parsial maupun simultan. Namun demikian, masih terdapat perbedaan konteks objek penelitian, karakteristik pekerjaan, serta penggunaan variabel tambahan (misalnya disiplin atau variabel mediasi) yang menyebabkan hasil penelitian dapat bervariasi. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lebih lanjut pada konteks organisasi yang berbeda untuk menguji kembali konsistensi hubungan variabel tersebut.

Penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian terdahulu karena dilakukan pada PT. Pupuk Kujang Kota Cikampek yang memiliki karakteristik proses kerja industri/manufaktur dan indikator kinerja (KPI) yang spesifik. Selain itu, penelitian ini difokuskan pada dua variabel utama, yaitu pengawasan (X1) dan motivasi kerja (X2), sesuai temuan pra-survey serta observasi dan wawancara awal yang mengindikasikan adanya masalah pada konsistensi arahan, pemantauan/evaluasi, serta apresiasi kerja yang diduga berdampak pada kinerja karyawan (Y). Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti empiris yang lebih spesifik sesuai konteks permasalahan yang diteliti.

Berdasarkan kajian penelitian terdahulu tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menguji kembali pengaruh pengawasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dalam konteks PT Pupuk Kujang Kota Cikampek. Perbedaan objek, karakteristik pekerjaan, serta hasil penelitian sebelumnya menjadi dasar penting untuk menyusun kerangka pemikiran penelitian ini

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran menjelaskan alur logis hubungan antara pengawasan kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan berdasarkan landasan teori serta hasil

penelitian terdahulu. Pengawasan kerja diperlukan untuk memastikan kegiatan dilaksanakan sesuai dengan standar dan target organisasi, sedangkan motivasi kerja mendorong karyawan untuk mengarahkan usaha secara terarah dan berkelanjutan. Kedua variabel tersebut secara teoretis dan empiris berkaitan dengan pencapaian kinerja karyawan.

1. Pengaruh Pengawasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Schermerhorn (dalam Sule dan Saefullah, 2021:317) menjelaskan bahwa pengawasan merupakan proses menetapkan ukuran kinerja dan melakukan tindakan yang mendukung pencapaian hasil yang diharapkan. Pengawasan yang dilakukan melalui penetapan standar, pemantauan selama pekerjaan berlangsung, serta pemberian umpan balik membantu karyawan memahami target, mengurangi penyimpangan, dan melakukan perbaikan terhadap kesalahan. Kondisi tersebut dapat mendukung peningkatan kualitas, kuantitas, tanggung jawab, kerja sama, dan inisiatif sebagai dimensi kinerja karyawan menurut Miner dalam Mangkunegara (2022:70).

Hubungan tersebut didukung oleh Syarif, Susanta, dan Budiatmo (2023), yang menemukan bahwa pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hunin, Dhae, Aman, dan Kurniawati (2025) juga menunjukkan bahwa pengawasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada jurnal internasional, Suryantini, Riana, dan Suwandana (2022) membuktikan bahwa pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, pengawasan kerja yang semakin efektif diduga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

McClelland (2021:23) menjelaskan bahwa perilaku individu didorong oleh kebutuhan berprestasi (*Need for Achievement*), kebutuhan berafiliasi (*Need for Affiliation*), dan kebutuhan akan kekuasaan atau pengaruh (*Need for Power*). Karyawan yang memiliki kebutuhan berprestasi berupaya mencapai hasil yang lebih baik; kebutuhan berafiliasi mendorong hubungan kerja yang positif; dan kebutuhan akan kekuasaan atau pengaruh mendorong keberanian mengambil tanggung jawab. Ketiga kebutuhan tersebut dapat memperkuat usaha karyawan dalam mencapai kinerja yang diharapkan.

Hubungan motivasi kerja dengan kinerja karyawan didukung oleh Ilmiah dan Rachmawati (2024), yang menemukan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Ikhsan dan Supartha (2023) juga menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pada jurnal internasional, Kirana, Sriathi, dan Suwandana (2022) membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur. Dengan demikian, motivasi kerja yang semakin tinggi diduga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

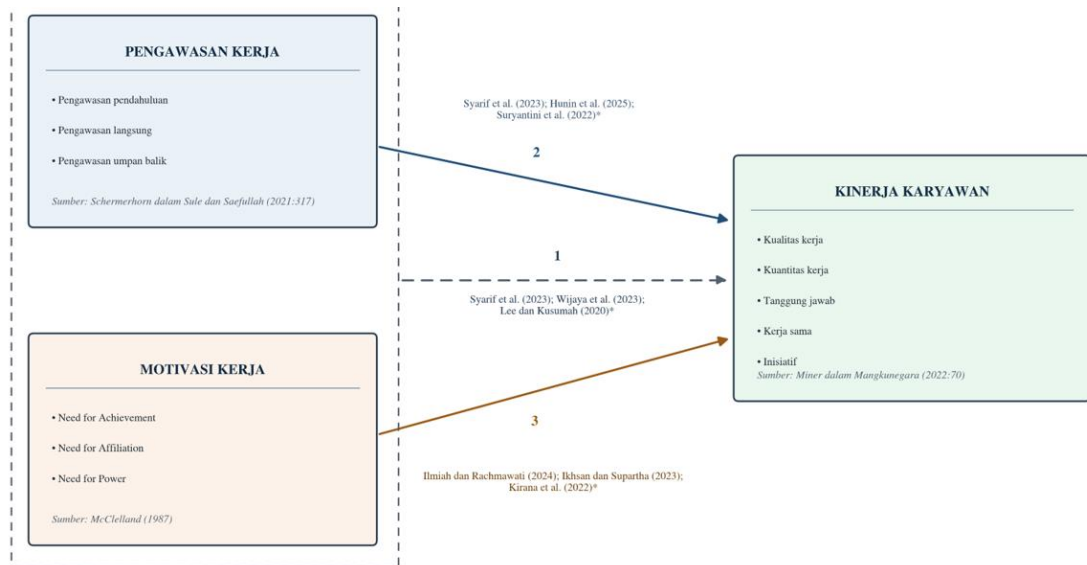
3. Pengaruh Pengawasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Pengawasan kerja dan motivasi kerja memiliki peran yang saling melengkapi. Pengawasan memberikan arah, standar, pemantauan, dan koreksi terhadap pelaksanaan pekerjaan, sedangkan motivasi memberikan dorongan internal maupun eksternal agar karyawan bersedia mengerahkan usaha untuk mencapai target.

Apabila kedua aspek tersebut berjalan secara bersamaan, pelaksanaan pekerjaan menjadi lebih terarah dan karyawan memiliki dorongan yang lebih kuat untuk menghasilkan kinerja yang optimal.

Syarif, Susanta, dan Budiarmo (2023) menemukan bahwa pengawasan dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Wijaya, Halin, dan Wulandari (2023) juga membuktikan bahwa pengawasan dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pada jurnal internasional, Lee dan Kusumah (2020) menempatkan pengawasan dan motivasi kerja dalam satu model yang menjelaskan kinerja karyawan serta menunjukkan adanya pengaruh pengawasan terhadap kinerja secara langsung dan melalui motivasi kerja. Dengan demikian, pengawasan kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama diduga berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hubungan teoretis dan dukungan empiris tersebut, paradigma penelitian disusun dengan urutan hubungan: (1) pengaruh pengawasan kerja dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan; (2) pengaruh pengawasan kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan; dan (3) pengaruh motivasi kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan.



Gambar 2. 1 Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma penelitian yang telah diuraikan, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

1. Pengawasan kerja dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Pengawasan kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3. Motivasi kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.5 Kesimpulan

Berdasarkan kajian pustaka, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan hipotesis yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam mengelola dan mengembangkan karyawan agar mampu memberikan kontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam pelaksanaannya, pengawasan kerja dan motivasi kerja merupakan bagian penting yang dapat mendukung terciptanya kinerja karyawan yang baik.

Pengawasan kerja merupakan proses untuk memastikan bahwa pelaksanaan pekerjaan berjalan sesuai dengan standar, rencana, dan target yang telah ditetapkan melalui penetapan standar, pemantauan selama pekerjaan berlangsung, serta evaluasi dan tindakan korektif terhadap penyimpangan. Pengawasan yang dilakukan secara efektif dapat membantu karyawan memahami target pekerjaan, mengurangi kesalahan dan penyimpangan, serta mendorong perbaikan hasil kerja. Dalam penelitian ini, pengawasan kerja diukur melalui pengawasan pendahuluan, pengawasan langsung, dan pengawasan umpan balik.

Selain pengawasan, motivasi kerja merupakan faktor yang dapat mendorong karyawan untuk mengerahkan usaha, mempertahankan semangat kerja, dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Motivasi kerja dalam penelitian ini didasarkan pada tiga kebutuhan menurut McClelland, yaitu Need for Achievement, Need for Affiliation, dan Need for Power. Ketiga kebutuhan tersebut dapat mendorong karyawan untuk mencapai prestasi, membangun hubungan kerja yang

baik, serta meningkatkan keberanian dalam menjalankan tanggung jawab dan peran di dalam organisasi.

Kinerja karyawan sebagai variabel terikat merupakan hasil maupun perilaku kerja yang berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi. Kinerja dalam penelitian ini diukur melalui lima dimensi, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerja sama, dan inisiatif. Dengan demikian, kinerja karyawan tidak hanya dilihat dari jumlah hasil pekerjaan, tetapi juga dari kualitas, ketepatan waktu, tanggung jawab, kemampuan bekerja sama, serta kemampuan karyawan dalam mengambil tindakan secara mandiri.

Hasil kajian penelitian terdahulu secara umum menunjukkan adanya keterkaitan antara pengawasan kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengawasan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, meskipun terdapat perbedaan objek, karakteristik pekerjaan, maupun penggunaan variabel tambahan pada masing-masing penelitian. Hal tersebut menjadi dasar untuk menguji kembali hubungan ketiga variabel tersebut pada konteks PT Pupuk Kujang Kota Cikampek.

Berdasarkan hubungan teoritis dan hasil penelitian terdahulu tersebut, penelitian ini menempatkan pengawasan kerja (X1) dan motivasi kerja (X2) sebagai variabel independen serta kinerja karyawan (Y) sebagai variabel dependen. Oleh karena itu, penelitian ini diarahkan untuk mengetahui pengaruh pengawasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun secara

simultan. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan adalah bahwa pengawasan kerja dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, pengawasan kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan, serta motivasi kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Secara keseluruhan, landasan teori dan penelitian terdahulu memberikan dasar bahwa semakin baik pelaksanaan pengawasan kerja dan semakin tinggi motivasi kerja karyawan, maka semakin besar kemungkinan terciptanya kinerja karyawan yang optimal. Atas dasar tersebut, penelitian pada PT Pupuk Kujang Kota Cikampek dilakukan untuk memperoleh bukti empiris mengenai seberapa besar pengaruh pengawasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sesuai dengan kondisi dan karakteristik organisasi yang diteliti.

