

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut A. F. Stoner manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang – orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya. Menurut Jeffrey Pfeffer, SDM merupakan sumber keunggulan daya saing yang “tak lekang oleh panas, tak lapuk oleh hujan”. Ia membandingkan kedudukan istimewa sumberdaya ini dengan sumber keunggulan daya saing lain yang kini semakin berkurang keampuhannya, seperti teknologi produk dan proses produksi.<sup>1</sup>

Menurut Michael Armstrong “ *Human resource management ... is the development and utilization of personnel for the effective achievement of individual, organizational, community, national, and international goals and objectives*”, (manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan personil (pegawai) bagi pencapaian yang efektif mengenai sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan individu, organisasi, masyarakat nasional, dan internasional).<sup>2</sup> Dari definisi tersebut tujuan utama dari MSDM adalah untuk memastikan bahwa organisasi dapat mencapai sukses mencapai tujuan

---

<sup>1</sup> Joko Setiawan, *Analisa Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Karyawan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pada PT. GICI Group Batam*, (Batam: Jurnal AKMENBIS, Vol 03, No. 01, 2014). hal. 3

<sup>2</sup> Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi, 1999), hal.4

organisasi melalui orang atau pegawai atau anggota organisasi. Orang yang bekerja untuk organisasi merupakan sumber utama kapabilitas efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuannya.<sup>3</sup>

## **B. Pengawasan**

### **1. Pengertian Pengawasan**

Dalam pengertian yang sederhana pengawasan dapat diartikan sebagai “kegiatan untuk meyakinkan dan menjamin bahwa pekerjaan yang dilakukan telah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan”. Seperti terlihat dalam kenyataan, langkah awal proses pengawasan adalah langkah perencanaan, penetapan tujuan, standar atau sasaran pelaksanaan suatu kegiatan. Pengawasan membantu penilaian apakah perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, dan pengarahan telah dilaksanakan secara efektif. Sementara itu, menurut Saydam pengawasan adalah merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mengendalikan pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan agar proses pekerjaan yang dilakukan agar proses pekerjaan itu sesuai dengan hasil yang diinginkan.<sup>4</sup>

Berdasarkan uraian tersebut, berikut dikemukakan bahwa penyelenggaraan atau pelaksanaan suatu pekerjaan adalah untuk pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah ditetapkan organisasi. Tujuan dan sasaran organisasi tersebut tidak mungkin tercapai sekaligus, tetapi melalui

---

<sup>3</sup> Wirawan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia: Teori, Psikologi, Hukum Ketenagakerjaan, Aplikasi dan Penelitian: Aplikasi dalam Organisasi Bisnis, Pemerintah dan Pendidikan*, (Jakarta: Rajawali, 2015), hal. 21

<sup>4</sup> Kadarisman, M. *Manajemen Pengembangan ...*, hal. 186

tahapan-tahapan. Satu tahap harus diperlakukan sebagai salah satu satuan yang *independent*, baik dalam kurun waktu yang dicakup atau dalam proses yang paripurna, meskipun jelas berkaitan dengan tahap yang mendahuluinya serta tahap yang mengikutinya.

Lebih lanjut, Saydam menjelaskan, “Dengan demikian, pengawasan merupakan kegiatan manajerial, dilakukan dengan maksud agar tidak terjadi penyimpangan dalam melaksanakan pekerjaan. Suatu penyimpangan atau kesalahan terjadi atau tidak selama dalam pelaksanaan pekerjaan tergantung pada tingkat kemampuan dan keterampilan para karyawan. Para karyawan yang selalu mendapat pengarahan atau bimbingan dari atasan, cenderung melakukan kesalahan atau penyimpangan yang lebih sedikit dibandingkan dengan karyawan yang tidak memperoleh bimbingan.”<sup>5</sup> Jadi pengawasan adalah suatu kegiatan dimana sebagai pengendalian seseorang dalam melakukan kegiatan yang diperhatikan oleh pimpinan agar pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan tugas atau sesuai dengan target organisasi.

## **2. Tujuan Pengawasan**

Dalam kaitan dengan bahasan tentang tujuan pengawasan tersebut, Saydam, mengemukakan dengan istilah tujuan pengawasan melekat (Waskat) yaitu: “Terciptanya kondisi yang mendukung kelancaran dan ketepatan pelaksanaan tugas, kebijaksanaan, peraturan perundang-undangan yang dilakukan oleh atasan langsung.”<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Ibid, hlm. 187

<sup>6</sup> Kadarisman, M. *Manajemen Pengembangan ...*, hal. 201

Terdapat cara yang memudahkan bagi petugas pengawasan dalam upayanya melakukan pengawasan secara menyeluruh terhadap unit-unit kerja yang ada, yaitu melalui laporan-laporan berisi informasi (misalnya berupa neraca) bagi pimpinan untuk menentukan secara pasti di mana atau mengapa terjadi penyimpangan atas rencana yang ada. Sedangkan menurut Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara No. 30/1994 tentang Perubahan Keputusan Menteri Negara No. 93/MENPAN/1989 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengawasan Melekat, dikemukakan sebagai berikut:<sup>7</sup>

“ Tujuan pengawasan melekat adalah terciptanya kondisi yang mendukung kelancaran dan ketepatan pelaksanaan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan berdasarkan kebijaksanaan, perencanaan, dan peraturan perundangan-undangan yang berlaku melalui kegiatan-kegiatan nyata yang diupayakan oleh setiap pimpinan”

### 3. Jenis-Jenis Pengawasan

Di dalam pengawasan ada beberapa jenis pengawasan yang sering di gunakan pimpinan dalam melakukan pengawasan menurut Handoko, yaitu pengawasan pendahuluan (*feed forward control* ), pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan (*concurrent control*), pengawasan umpan balik (*feedback control* ).<sup>8</sup>

a. Pengawasan pendahuluan (*feed forward control* ). Bentuk pengawasan kerja ini dirancang untuk mengantisipasi masalah yang

---

<sup>7</sup> Ibid, hal. 202

<sup>8</sup> Mufham Al-Amin, *MANAJEMEN PENGAWASAN...*, hal. 50-51

menyimpang dari standar atau tujuan dan memungkinkan korelasi dibuat sebelum tahap tertentu diselesaikan. Jadi, pendekatan ini lebih aktif dan agresif, dengan mendeteksi masalah-masalah dan mengambil tindakan yang diperlukan sebelum masalah terjadi.

- b. Pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan (*concurrent control*). Pengawasan ini dilakukan selama suatu kegiatan berlangsung. Pengawasan ini merupakan 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.
- c. Pengawasan umpan balik (*feedback control*). 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 serupa di masa yang akan datang. Pengawasan ini bersifat historis, pengukuran dilakukan setelah kegiatan terjadi.

#### **4. Langkah-langkah Dasar dalam Proses Pengawasan**

Mochler dan Stoner James, A. F (menetapkan empat langkah dasar dalam proses pengendalian.<sup>9</sup>

- a. Menentukan metode standar yang digunakan untuk mengukur prestasi

---

<sup>9</sup> Yayat M. Herujito, *Dasar-Dasar Manajemen*. (Jakarta: PT Grasindo, 2006), hal. 248

- b. Mengukur prestasi kerja
- c. Menganalisa apakah prestasi kerja memenuhi syarat.
- d. Mengambil tindakan korektif

## 5. Teknik Pengawasan

Menurut Siagian terdapat dua teknik pengawasan, yaitu :<sup>10</sup>

### a. Pengawasan Langsung

#### 1) Inspeksi Langsung

Inspeksi langsung adalah pengawasan yang dilakukan secara langsung atau pemeriksaan mendadak oleh atasan terhadap bawahan pada saat kegiatan sedang dilakukan

#### 2) Observasi di tempat (*On-the-spot-observation*)

Observasi adalah pengawasan yang dilakukan oleh atasan terhadap bawahan sebelum kegiatan dilakukan

#### 3) Laporan di tempat (*on-the-spot-report*)

Laporan di tempat adalah laporan yang disampaikan bawahan secara langsung kepada atasan saat mengadakan inspeksi langsung pada saat kegiatan sedang dilaksanakan.

---

<sup>10</sup> Ardansyah dan Wasilawati, “PENGAWASAN, DISIPLIN KERJA, DAN KINERJA PEGAWAI BADAN PUSAT STATISTIK KABUPATEN LAMPUNG TENGAH”, (Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 16 No. 2, 2014), hal. 154

b. Pengawasan tidak langsung

1) Laporan Tertulis

Laporan tertulis merupakan suatu pertanggungjawaban kepada atasan mengenai pekerjaan yang dilaksanakan, sesuai dengan instruksi dan tugas-tugas yang diberikan atasan.

2) Laporan Lisan

Laporan lisan adalah laporan yang disampaikan bawahan secara langsung kepada atasan mengenai kendala yang dihadapi saat melaksanakan kegiatan, baik berupa penyimpangan ataupun saran-saran.

## C. Pelatihan

### 1. Pengertian Pelatihan

Menurut Handoko pengertian latihan dan pengembangan adalah berbeda, latihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Latihan menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Dilain pihak, bila manajemen ingin menyiapkan para karyawan untuk memegang tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang, kegiatan ini disebut pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan (*development*) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Kadarisman, M. *Manajemen Pengembangan ...*, hal. 13

Sedangkan menurut Gomes, menyatakan “Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki kinerja pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya atau suatu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya”.<sup>12</sup> Pelatihan merupakan suatu fungsi manajemen yang perlu dilakukan terus menerus dalam rangka pembinaan ketenagaan dalam suatu organisasi. Secara spesifik, proses latihan itu merupakan serangkaian tindakan yang dilaksanakan secara berkesinambungan, bertahap dan terpadu. Tiap proses pelatihan harus terarah untuk mencapai tujuan tertentu terkait dengan upaya pencapaian tujuan organisasi. Itu sebabnya, tanggung jawab penyelenggaraan pelatihan terletak pada tenaga lini dan staf.<sup>13</sup> Jadi pelatihan merupakan proses memperbaiki karyawan dalam berbagai ketrampilan yang dimiliki, pengetahuan serta teknik dalam pelaksanaan pekerjaan tertentu

## 2. Tujuan Pelatihan

Menurut Carrel dalam Salinding delapan tujuan utama program pelatihan antara lain<sup>14</sup>:

- a. Memperbaiki kinerja.
- b. Meningkatkan keterampilan karyawan.
- c. Menghindari keusangan manajerial.
- d. Memecahkan permasalahan.

---

<sup>12</sup> Justine T. Sirait, *Memahami Aspek Pengelolaan SDM Dalam Organisasi*, (Jakarta: Grasins, 2011), hal. 98

<sup>13</sup> Umar Hamalik, *Pengembangan Sumber ...*, hal 10-11

<sup>14</sup> Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai)*, (Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana, 2002), hal. 169



- e. Orientasi karyawan baru.
- f. Persiapan promosi dan keberhasilan manajerial
- g. Memperbaiki kepuasan untuk kebutuhan
- h. Pengembangan personel karyawannya, maka perlu terlebih dahulu dijelaskan apa yang menjadi sasaran daripada pelatihan tersebut.

### 3. Jenis-Jenis Pelatihan

Pelatihan dapat dirancang untuk memenuhi sejumlah tujuan yang berbeda dan dapat diklasifikasikan ke dalam berbagai cara. Beberapa pengelompokan yang umum meliputi:<sup>15</sup>

- a. Pelatihan yang dibutuhkan dan rutin: dilakukan untuk memenuhi berbagai syarat hukum yang diharuskan dan berlaku sebagai pelatihan untuk semua karyawan (orientasi karyawan baru).
- b. Pelatihan pekerjaan/ teknis: memungkinkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan, tugas, dan tanggung jawab mereka dengan baik (misalnya: pengetahuan tentang produk, proses dan prosedur teknis, dan hubungan pelanggan)
- c. Pelatihan antar pribadi dan pemecahan masalah: dimaksudkan untuk mengatasi masalah operasional dan antar pribadi serta meningkatkan hubungan dalam pekerjaan organisasional (misalnya: komunikasi antar pribadi, keterampilan manajerial/kepengawasan, dan pemecahan konflik).

---

<sup>15</sup> Robert L. Mathis, John H. Jackson, *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salemba Empat, 2009), hal. 318

- d. Pelatihan perkembangan dan inovatif: menyediakan fokus jangka panjang untuk meningkatkan kapabilitas individual dan organisasional untuk masa depan (misalnya: praktik-praktik bisnis, perkembangan eksekutor, dan perubahan organisasional).

#### 4. Indikator-Indikator Pelatihan

Kriteria yang efektif digunakan untuk mengevaluasi kegiatan pelatihan adalah yang berfokus pada hasil akhirnya. Menurut Rivai ada beberapa indikator dari pelatihan yaitu:<sup>16</sup>

- a. Pengetahuan atau proses belajar
- b. Perubahan perilaku
- c. Hasil

### D. Motivasi Kerja

#### 1. Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Rivai menyatakan motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu untuk bertingkah laku dalam mencapai tujuan.<sup>17</sup> Stokes dalam konsepnya mengemukakan motivasi kerja adalah sebagai pendorong bagi seseorang untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik, juga merupakan faktor yang membuat perbedaan antara sukses dan

---

<sup>16</sup> Muhammad Alfahmi, *Pengaruh Pengawasan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Satuan Kerja Pengawasan Sumber Daya Kelautan Dan Perikanan Tanjung Balai Asahan*, (Medan: Jurnal Ilmiah "DUNIA ILMU" Vol.2 No.2, 2016). hal. 5

<sup>17</sup> Kadarisman, M. *Manajemen Pengembangan Sumber ...*, hal. 276

gagalnya dalam banyak hal dan merupakan tenaga emosional yang sangat penting untuk sesuatu pekerjaan baru.<sup>18</sup>

Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat dinyatakan bahwa motivasi kerja adalah penggerak atau pendorong dalam diri seseorang untuk mau berperilaku dan bekerja dengan giat dan baik sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepadanya.

## 2. Teori Motivasi

Ada beberapa macam teori motivasi, diantaranya yaitu:<sup>19</sup>

- a. Teori Hierarki Kebutuhan dan Maslow (*Maslow's Need Hierarchy Theory*)

Pendapat Maslow tentang teori kebutuhan adalah tingkah laku manusia pada waktu tertentu diarahkan oleh kebutuhan paling kuat yang muncul pada waktu itu. Ada lima tingkat kebutuhan manusia, dan bila tingkat kebutuhan pertama belum terpenuhi, maka segala usaha manusia ditujukan untuk memenuhi kebutuhan itu lebih dahulu, itulah yang merupakan motivator aktif. Bila kebutuhan tingkat pertama ini telah terpenuhi sampai batas tertentu, barulah muncul kebutuhan tingkat kedua sebagai kebutuhan terkuat, dan ini pula sekarang yang menjadi motivator aktif, sedangkan kebutuhan tingkat pertama yang sudah terpenuhi tidak lagi menjadi motivator aktif. Begitulah seterusnya sampai pada kebutuhan tingkat ketiga, tingkat keempat, dan tingkat kelima.

---

<sup>18</sup> Ibid, hal. 278

<sup>19</sup> Ibid, hal. 279

Tidak dapat dipungkiri, bahwa manusia bekerja disebabkan adanya faktor kebutuhan yang tidak terpenuhi oleh dirinya sendiri. Hal ini menyebabkan manusia melakukan kerja sama dengan orang lain untuk memenuhi kebutuhannya tersebut dengan memasuki suatu organisasi. Pada dasarnya menurut Maslow ada lima kebutuhan pegawai dalam organisasi yang disusun secara hierarkis (bertingkat), yaitu sebagai berikut :<sup>20</sup> “1) kebutuhan yang bersifat fisiologis (*physiological needs*) seperti sandang, pangan, dan papan; 2) kebutuhan keamanan (*safety needs*) seperti kebutuhan akan keamanan jiwa dan harta; 3) kebutuhan sosial (*social needs*) seperti kebutuhan perasaan diterima oleh orang lain, perasaan dihormati, perasaan maju, dan tidak gagal dan kebutuhan ikut serta di dalam organisasi; 4) kebutuhan akan prestise (*esteem needs*) yaitu kebutuhan akan status yang diduduki seseorang; 5) kebutuhan mempertinggi kapasitas kerja (*self actualization*), yaitu kebutuhan untuk mengembangkan kapasitas mental dan karyawan melalui *on the job training*, seminar, lokakarya dan sebagainya.”

b. Teori ERG dari Alderfer (*Alderfer's ERG Theory*)

Teori Alderfer dikenal dengan akronim “ERG”. Akronim “ERG” dalam teori Alderfer merupakan huruf – huruf pertama dari tiga istilah yaitu : E = *Existence* (kebutuhan akan eksistensi), R = *Relatedness* (kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak lain), G =

---

<sup>20</sup> Kadarisman, M. *Manajemen Pengembangan ...*, hal. 282

*Growth* (kebutuhan akan pertumbuhan). Apabila teori Alderfer disimak lebih lanjut akan tampak bahwa :

- 1) Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskannya
- 2) Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang “lebih tinggi” semakin besar apabila kebutuhan yang lebih rendah telah dipuaskan
- 3) Sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.<sup>21</sup>

c. Teori Motivasi Prestasi dari Clelland

Lain lagi yang dikemukakan oleh Clelland dalam Teorinya *Achievement Motivation*. Clelland mengatakan bahwa seorang pekerja memiliki energi potensial yang dapat dimanfaatkan tergantung pada dorongan motivasi, situasi, dan peluangnya yang ada. Kebutuhan pekerja yang dapat memotivasi gairah kerja adalah kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi, dan kebutuhan akan kekuasaan.

Clelland menyatakan manusia pada dasarnya mempunyai kemampuan untuk berprestasi di atas kemampuan orang lain. Asumsi ini telah diuji secara empiric oleh Clelland bersama

---

<sup>21</sup> Suwatno dan Donni Juni priansa, *Manajemen SDM dalam...*, hal. 179

asosiasinya di Universitas Harvard Amerika Serikat.<sup>22</sup> Orang yang termotivasi untuk berprestasi memiliki tiga cirri umum. *Pertama*, menyukai tugas-tugas dengan tingkat kesulitas moderat. *Kedua*, menyukai situasi-situasi di mana kinerja mereka timbul karena upaya-upaya sendiri dan bukan karena factor lain seperti kemujuran. *Ketiga*, menginginkan umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan pekerjaanya.<sup>23</sup>

d. Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*)

Vroom, satu diantara banyak ahli yang mengemukakan pendapatnya tentang teori Harapan menjadi pencetus pertama dari Teori Pengharapan. Vroom mengatakan bahwa “seorang bekerja untuk merealisasikan harapan-harapannya dari pekerjaan itu”. Selanjutnya, Vroom mengatakan teori ini didasarkan pada tiga komponen utama, yakni:<sup>24</sup> “a. harapan (*expectancy*), adalah suatu kesempatan yang disediakan dan akan terjadi karena berperilaku; b. pertautan (*instrumentality*), yakni besarnya kemungkinan jika bekerja secara efektif apakah akan terpenuhi keinginan dan kebutuhan yang di harapkan; c. valensi (*valence*), yakni mencerminkan referensi-referensi pribadi”.

e. Teori Pembentukan Perilaku

Teori pembentuk perilaku berasumsi bahwa perilaku pegawai dapat dibentuk dan diarahkan ke aktifitas pencapaian tujuan. Skinner

---

<sup>22</sup> Kadarisman, M. *Manajemen Pengembangan SDM...*, hal. 284

<sup>23</sup> Ibid, hal. 285

<sup>24</sup> Ibid. hal. 286

mengemukakan pendapat bahwa teori pembentukan perilaku sering disebut dengan istilah-istilah lain, seperti *Behavioral Modification*, *Positive Reinforcement*, dan *Skinnerian Conditioning*. Pendekatan perilaku ini didasarkan atas hukum pengaruh (*law effect*), yaitu perilaku yang diikuti konsekuensi pemuasan cenderung diulang, sedangkan perilaku dengan konsekuensi hukuman tidak akan diulang. Perilaku pegawai dimasa yang akan datang dapat diperkirakan dan dipelajari berdasarkan pengalaman-pengalaman di waktu yang lalu. Menurut teori ini, perilaku pegawai dipengaruhi kejadian-kejadian atau situasi masa lalu.<sup>25</sup>

f. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini terletak pada pandangan bahwa manusia terdorong untuk menghasilkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dengan imbalan yang diterima. Artinya, apabila seorang karyawan mempunyai persepsi bahwa imbalan yang diterimanya tidak memadai, dua kemungkinan dapat terjadi, yaitu :

a) seorang akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar, atau; b) mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Dalam menumbuhkan persepsi tertentu, seorang karyawan biasanya menggunakan empat hal sebagai pembanding, yaitu :

---

<sup>25</sup> Kadarisman, M. *Manajemen Pengembangan ...*, hal. 288

- 1) Harapannya tentang jumlah imbalan yang dianggapnya layak diterima berdasarkan kualifikasi pribadi, seperti pendidikan, keterampilan, sifat pekerjaan dan pengalamannya
- 2) Imbalan yang diterima oleh orang lain dalam organisasi yang kualifikasi dan sifat pekerjaannya relatif sama dengan yang bersangkutan sendiri
- 3) Imbalan yang diterima oleh pegawai lain di organisasi lain di kawasan yang sama serta melakukan kegiatan sejenis
- 4) Peraturan perundang-undangan yang berlaku mengenai jumlah dan jenis imbalan yang merupakan hak para pegawai.

### **3. Tujuan dan Faktor-Faktor Motivasi Kerja**

Saydam mengemukakan sebagai berikut. Pada hakikatnya tujuan pemberian motivasi kerja kepada karyawan adalah untuk: a) mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan; b) meningkatkan gairah dan semangat kerja; c) meningkatkan disiplin kerja; d) meningkatkan prestasi kerja; e) meningkatkan rasa tanggung jawab; f) meningkatkan produktivitas dan efisiensi; g) menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan.<sup>26</sup> Tujuan pemberian motivasi kerja kepada karyawan adalah untuk mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan. Dalam pemberian motivasi, sebenarnya terkandung makna bahwa setiap pegawai perlu diperlakukan dengan segala kelebihan, keterbatasan, dan kekurangan-kekurangannya.

---

<sup>26</sup> Kadarisman, M. *Manajemen Pengembangan ...*, hal. 291



Sedangkan faktor-faktor motivasi kerja menurut Saydam adalah “motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor tersebut dapat di bedakan atas:

- 1) faktor intern yang terdapat pada diri karyawan itu sendiri;
- 2) faktor ekstern yang berasal dari luar diri karyawan.”

#### **4. Jenis-Jenis Motivasi**

Jenis – jenis motivasi yaitu :

##### 1) Motivasi positif (*insentif positif*)

Memotivasi dengan memberikan hadiah kepada mereka ataupun diri sendiri yang termotivasi untuk berprestasi baik dengan motivasi positif. Semangat seorang individu yang termotivasi tersebut akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik – baik.

##### 2) Motivasi negatif (*insentif negatif*)

Memotivasi dengan memberikan hukuman kepada mereka ataupun diri sendiri yang berprestasi kurang baik atau berprestasi rendah. Dengan memotivasi negatif ini semangat dalam jangka waktu pendek akan meningkat, karena takut akan hukuman, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Hasibuan. M, *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*, (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2007), hal. 178

## E. Kinerja

### 1. Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja atau *performance* menurut Moeheriono merupakan “gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.”<sup>28</sup> Sedangkan menurut Miner, “Kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya”.<sup>29</sup> Maier menyatakan bahwa “ Penilaian kinerja atau prestasi kerja sebagai suatu kesuksesan yang dihasilkan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan”.<sup>30</sup>

Jadi berdasarkan pendapat diatas kinerja merupakan melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai wewenang dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

### 2. Aspek- Aspek Kinerja Karyawan

Menurut Mitchel, bahwa kinerja karyawan itu memiliki beberapa aspek, antara lain yaitu :<sup>31</sup>

---

<sup>28</sup> Muklis Kanto dan Patta Rappana, *Filsafat MANAJEMEN*. (Jakarta: Celebes Media Perkasa, 2017). hal. 171

<sup>29</sup> Robert L. Mathis, John H. Jackson, *Human Resource ...*, hal. 17

<sup>30</sup> Suwatno dan Donni Juni priansa, *Manajemen SDM dalam...*, hal. 196

<sup>31</sup> Nyowani Tri Wahyuni, Pengaruh Motivasi dan Training Terhadap Kinerja Karyawan Pada BPRS Karya Muni Sentosa Trenggalek dan BPRS Tanmiya Artha Kediri, (Tulungagung: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2014), hal. 42-43. Lihat juga: Regina Aditya Reza, Pengaruh Gaya Kepemimpinan..., hal. 10

a. Kualitas Kerja

Kinerja dapat dilihat dari kualitas kerja yang dihasilkan oleh seseorang. Kualitas yang baik menunjukkan bahwa orang tersebut mempunyai kinerja yang baik pula. Begitu pula sebaliknya, jika kualitas kinerjanya buruk, maka kinerjanya juga buruk. Oleh karena itu, apabila ingin meningkatkan kinerja seseorang, maka yang harus ditingkatkan terlebih dahulu adalah kualitas kerja karyawannya.

b. Ketepatan

Seseorang yang bisa bekerja dengan tepat sesuai dengan petunjuk yang seharusnya, didukung dengan kecepatan seseorang dalam bekerja, akan menandakan bahwa seseorang tersebut memiliki kinerja yang baik. Mereka akan mampu bekerja dengan tepat, cepat dan rapi. Inisiatif juga menjadi tolok ukur bahwa seseorang mempunyai tingkat kinerja yang tinggi, karena hal ini berhubungan dengan pemanfaatan potensi pikirannya untuk senantiasa menemukan kreativitas-kreativitas baru yang dapat meningkatkan hasil kerjanya dan mempunyai banyak ide-ide inovatif.

c. Kapabilitas atau Kemampuan

Tingkat kinerja yang baik juga dapat diukur dari kapabilitasnya/ kemampuannya. Seorang yang mempunyai kemampuan yang baik, maka akan dapat menyelesaikan semua permasalahan yang muncul dalam pekerjaannya dengan baik dan tidak

mudah menyerah. Segala kemampuannya akan dioptimalkan untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik.

d. Komunikasi

Seseorang yang kinerjanya baik, mereka akan mampu untuk berkomunikasi dengan baik dan supel dengan siapa saja, baik dengan atasan, bawahan, ataupun dengan teman sejawat. Jika segala hal dapat dikomunikasikan dengan baik, maka segala kondisi yang dihadapi akan dapat diatasi dengan baik pula.

### 3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi kinerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yang baik dipengaruhi oleh dua hal utama yaitu:<sup>32</sup>

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*Intelligence Quotient*) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, setiap pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan sesuai dengan keahliannya.

---

<sup>32</sup> Rafles Tiara Sakti Dan Mulyadi, *Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Provinsi Bengkulu*, (Bengkulu: Jurnal Penelitian Sosial dan Politik, Volume. 04 No. 02), hal. 39

#### b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai kinerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus memiliki sikap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

#### 4. Unsur-Unsur dalam Kinerja Karyawan

Ada beberapa unsur yang dapat dilihat dari kinerja seorang karyawan. Menurut Cokroaminoto, seorang karyawan dapat dikelompokkan ke dalam tingkatan kinerja tertentu berdasarkan beberapa penilaian, antara lain:<sup>33</sup>

##### a. Tingkat Efektivitas

Tingkat efektivitas ini dapat dilihat dari sejauh mana seorang karyawan dapat memanfaatkan sumber-sumber daya untuk melaksanakan tugas-tugasnya yang telah direncanakan serta cakupan sasaran yang bisa dilayani. Misalnya: mengerjakan tugas sesuai

---

<sup>33</sup> Regina Aditya Reza, Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Sentosa Perkasa Banjarnegara, (Semarang: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2010), hal. 12.

dengan *standart operating procedure* perusahaan, mengerjakan tugas sesuai dengan skala prioritas.

b. Tingkat Efisiensi

Tingkat efisiensi ini untuk mengukur seberapa besar tingkat penggunaan sumber-sumber secara minimal dalam pelaksanaan pekerjaan. Sekaligus pula dapat diukur besarnya sumber-sumber daya yang terbuang. Semakin besar sumber daya yang terbuang, maka hal ini menunjukkan semakin rendah tingkat efisiensinya.

**F. Pengaruh Pengawasan, Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan BUMD Tulungagung**

Pada dasarnya kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku, dalam kurun waktu tertentu, berkenaan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakannya.<sup>34</sup> Kinerja adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan.<sup>35</sup> Kinerja merupakan hasil dari kegiatan seseorang dalam suatu organisasi dalam periode tertentu. Dimana kinerja ini memiliki faktor-faktor berpengaruh terhadap prestasi karyawan atau pegawai seperti: motivasi, kecakapan, persepsi peranan dan sebagainya.<sup>36</sup>

Misalnya saja dengan melakukan pengawasan seperti yang dikemukakan Saydam bahwasannya pengawasan merupakan kegiatan yang dilakukan untuk

---

<sup>34</sup> Suwatno dan Donni Juni priansa, *Manajemen SDM dalam...*, hal. 196

<sup>35</sup> Mulyadi, *Sistem Perencanaan ...*, hal. 337

<sup>36</sup> Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan ...*, hal.

mengendalikan pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan agar proses pekerjaan itu sesuai dengan hasil yang diinginkan.<sup>37</sup> Dan lebih lanjut, Saydam menjelaskan, “Dengan demikian, pengawasan merupakan kegiatan manajerial, dilakukan dengan maksud agar tidak terjadi penyimpangan dalam melaksanakan pekerjaan. Suatu penyimpangan atau kesalahan terjadi atau tidak selama dalam pelaksanaan pekerjaan tergantung pada tingkat kemampuan dan keterampilan para karyawan. Para karyawan yang selalu mendapat pengarahan atau bimbingan dari atasan, cenderung melakukan kesalahan atau penyimpangan yang lebih sedikit dibandingkan dengan karyawan yang tidak memperoleh bimbingan.”<sup>38</sup>

Jadi pengawasan sebagai pengendalian sebagai proses untuk informasi dalam pelaksanaan kerja agar proses kerja yang dilakukan sesuai dengan hasil ataupun sesuai dengan target yang diinginkan dalam organisasi. Dimana hal ini akan mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan yang dilakukan lebih maksimal. Dengan kata lain karyawan merasa diperhatikan oleh atasan ketika melakukan pekerjaan sebagai dorongan karyawan dalam melakukan pekerjaan. Dari dorongan ini pekerjaan akan lebih maksimal dan menghasilkan prestasi kerja yang mana prestasi kerja tidak timbul dengan sendirinya tanpa adanya dorongan dan kemampuan dan ketrampilan di masing-masing karyawan.

Dengan selalu mengasah kemampuan dan ketrampilan para karyawan secara terinci dan rutin juga dapat meningkatkan hasil kinerja seorang

---

<sup>37</sup> Kadarisman, M. *Manajemen Pengembangan ...*, hal. 186

<sup>38</sup> Kadarisman, M. *Manajemen Pengembangan ...*, hal. 187

karyawan yaitu dengan dilakukannya pelatihan. Menurut Handoko pengertian latihan dan pengembangan adalah berbeda, latihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Latihan menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Dilain pihak, bila manajemen ingin menyiapkan para karyawan untuk memegang tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang, kegiatan ini disebut pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan (*development*) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian.<sup>39</sup>

Jadi pelatihan sebagai kegiatan yang dilakukan organisasi guna meningkatkan kualitas karyawan dalam melakukan ketrampilan dalam bekerja di dalam organisasi guna meningkatkan hasil kinerja karyawan agar lebih optimal untuk progress kedepan yang lebih baik. Pelatihan mempunyai fokus yang agak sempit dan harus memberikan ketrampilan dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik daripada teori yang memberikan manfaat bagi organisasi secara cepat.<sup>40</sup> Pelatihan memiliki andil besar dalam menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi.<sup>41</sup> Maka dengan adanya pelatihan dan diberikan dorongan kepada karyawan maka hasil dari kinerja akan lebih optimal.

---

<sup>39</sup> Kadarisman, M. *Manajemen Pengembangan ...*, hal. 13

<sup>40</sup> Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Malang: UIN Malang press, 2009). hal. 232-233

<sup>41</sup> Meldona, *Manajemen Sumber Daya ...*, hal. 234



Dorongan yang diberikan kepada karyawan ini yaitu motivasi sebagai proses dorongan agar karyawan melakukan pekerjaannya dengan tanpa pamrih dan tidak ada unsur paksaan. Motivasi dapat diartikan sebagai kehendak untuk mencapai status, kekuasaan dan pengakuan yang lebih tinggi bagi setiap individu. Motivasi justru dapat dilihat sebagai basis untuk mencapai sukses pada berbagai segi kehidupan melalui peningkatan kemampuan dan kemauan.<sup>42</sup> Rivai menyatakan motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu untuk bertingkah laku dalam mencapai tujuan.<sup>43</sup>

Jadi motivasi ini sebagai dorongan atau *support* kepada karyawan agar melakukan pekerjaan yang dilakukan tidak adanya unsur paksaan, yang mana motivasi juga sebagai faktor yang membuat perbedaan antara sukses dan gagalnya banyak hal maupun di dalam pekerjaan. Maka dari itu motivasi ini sangat mempengaruhi hasil dari kinerja, begitupula dengan pengawasan, dan pelatihan apabila pengawasan dilakukan maka hasil pekerjaan maksimal dengan juga dilakukannya pelatihan untuk mengasah ketrampilan karyawan, dan di tambah dengan motivasi agar lebih semangat dalam menjalankan aktivitas pekerjaan yang diberikan. Dengan ketiga faktor maka hasil kinerja akan lebih maksimal dan *progress* untuk kedepannya jauh lebih baik.

---

<sup>42</sup> George Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), hlm. 131

<sup>43</sup> Kadarisman, M. *Manajemen Pengembangan Sumber ...*, hal. 276

## G. Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini penulis memaparkan penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang akan diteliti tentang “ Pengaruh Pengawasan, Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Tulungagung” .

Jurnal Erlis Milta Rin Sondole, Olivia Syanne Nelwan dan Indrie Debbie Palandeng, yang bertujuan untuk menguji “Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pertamina (PERSERO) Unit Pemasaran VII, Terminal BBM Bitung”.<sup>44</sup> Sebagai alat pengujian hipotesis, peneliti menggunakan analisis regresi linier berganda. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Pertamina (PERSERO) Unit Pemasaran VII, Terminal BBM Bitung. Sedangkan motivasi kerja dan pengawasan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Pertamina (PERSERO) Unit Pemasaran VII, Terminal BBM Bitung.

Penelitian ini merupakan penelitian yang hampir sama dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Erlis Milta Rin Sondole, Olivia Syanne Nelwan dan Indrie Debbie Palandeng. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada variabel yang diteliti yaitu pengawasan. Perbedaan terletak pada lokasi penelitian, periode penelitian dan variabelnya.

---

<sup>44</sup> Erlis Milta Rin Sondole, Olivia Syanne Nelwan dan Indrie Debbie Palandeng, *Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pertamina (PERSERO) Unit Pemasaran VII, Terminal BBM Bitung*, (Manado: Jurnal EMBA, Vol. 3 No. 3)

Jurnal Hj. Norbaiti, yang bertujuan untuk menguji “Pengaruh Pengawasan, Kepemimpinan dan Pelatihan Terhadap Kinerja dan kepuasan kerja Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Kalimantan Selatan”.<sup>45</sup> Dari hasil analisis menggunakan analisis jalur menunjukkan bahwa pengawasan dan pelatihan tidak berpengaruh langsung melalui kinerja terhadap kepuasan kerja pegawai Disperindag Provinsi Kalsel, sedangkan kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja pegawai Disperindag Provinsi Kalsel. Namun pengawasan, kepemimpinan dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Disperindag Provinsi Kalsel.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Dimas Rizky Akbar<sup>46</sup>. Penelitian yang hampir sama yaitu sama-sama meneliti tentang kinerja hanya yang membedakan pada variabel yang diteliti dan lokasinya. Penelitian ini bertujuan untuk menguji “Pengaruh Kemampuan, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kecamatan Tambaksari Surabaya”. Dari hasil analisis menggunakan analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa kemampuan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai negeri sipil di Kecamatan Tambaksari Surabaya. Sedangkan motivasi belum terbukti menjadi tolak ukur yang dapat menentukan perubahan kinerja secara signifikan. Namun demikian temuan penelitian mengkonfirmasi bahwa

---

<sup>45</sup> Hj. Norbaiti, *Pengaruh Pengawasan, Kepemimpinan dan Pelatihan Terhadap Kinerja dan kepuasan kerja Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Kalimantan Selatan*, (Banjarmasin: Jurnal SPREAD, Vol. 03 No. 02)

<sup>46</sup> Dimas Rizky Akbar, *Pengaruh Kemampuan, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kecamatan Tambaksari Surabaya*, (Surabaya: Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik, Vol. 02 No. 01)

motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai negeri sipil di lingkungan Kecamatan Tambaksari Surabaya.

Winda Jennifer Rori, Peggy A. Mekel, dan Imelda Ogi melakukan penelitian yang variabelnya hampir sama yaitu sama-sama menguji kinerja hanya yang membedakan variabel dan lokasinya.<sup>47</sup> Penelitian ini bertujuan untuk menguji “Pendidikan, Pelatihan Dan Penempatan kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Inspektorat Kota Manado”. Analisis yang dilakukan yaitu dengan analisis regresi linier berganda dengan hasil pendidikan, pelatihan dan penempatan kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di kantor Inspektorat kota Manado. Sedangkan secara parsial masing-masing variabel bebas yaitu pendidikan, pelatihan, dan penempatan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai di kantor Inspektorat kota Manado.

Selanjutnya I Nyoman Jaka Alit Wiratama, dan Desak Ketut Sintaasih juga melakukan penelitian.<sup>48</sup> Penelitian yang bertujuan untuk menguji “Pengaruh Kepemimpinan, Diklat, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung” di dalam penelitian ini memiliki kesamaan yang terdapat pada variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Dari hasil analisis menggunakan uji regresi linier berganda terdapat pengaruh signifikan secara simultan variabel kepemimpinan, diklat,

---

<sup>47</sup> Winda Jennifer Rori, Peggy A. Mekel, dan Imelda Ogi, *Pendidikan, Pelatihan Dan Penempatan kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Inspektorat Kota Manado*, (Manado: Jurnal EMBA, Vol. 2 No. 02)

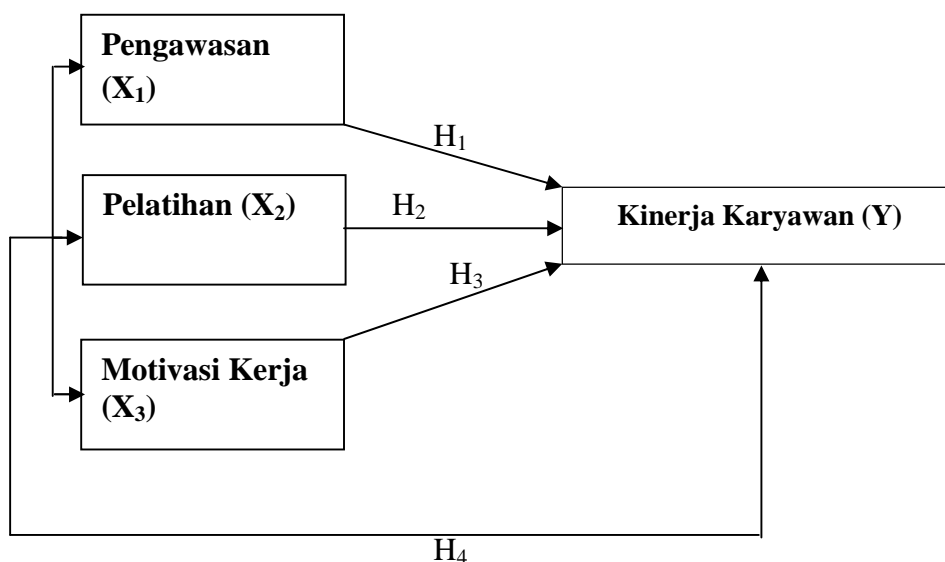
<sup>48</sup> I Nyoman Jaka Alit Wiratama, dan Desak Ketut Sintaasih, *Pengaruh Kepemimpinan, Diklat, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung*, (Bali: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan, Vol. 07 No. 02)

dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung. Variabel disiplin kerja terbukti berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan, hasil ini mengidentifikasi bahwa dengan adanya karyawan yang selalu hadir dalam setiap pekerjaan, serta ketaatan terhadap jam kerja, pertauran kerja dan prosedur operasional standar (SOP) yang telah ditentukan perusahaan ternyata berkontribusi paling besar dalam meningkatkan kinerja karyawan.

## H. Kerangka Berfikir Penelitian

**Gambar 2.1 Skema Kerangka Konseptual**

Pengaruh Pengawasan, Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Badan Usaha Milik Negara (BUMD) Tulungagung



## Keterangan:

1. Pengaruh pengawasan terhadap kinerja karyawan dikembangkan dari landasan teori Saydam<sup>49</sup>, Handoko<sup>50</sup>, Mochler dan Stoner James, A. F<sup>51</sup> dan berlandaskan pada penelitian dari Ardansyah dan Wasilawati<sup>52</sup>, Erlis Milta Rin Sondole, Olivia Syanne Nelwan dan Indrie Debbie Palandeng<sup>53</sup>.
2. Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan dikembangkan dari landasan teori Handoko<sup>54</sup>, Gomes<sup>55</sup>, Carel<sup>56</sup> dan berlandaskan pada penelitian dari Muhammad Alfahmi<sup>57</sup>, Hj. Norbaiti<sup>58</sup>, Winda Jennifer Rori, Peggy A. Mekel, dan Imelda Ogi<sup>59</sup>
3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap kinerja karyawan dikembangkan dari landasan teori Rivai<sup>60</sup>, Stokes<sup>61</sup>, Maslow<sup>62</sup>, Alderfer<sup>63</sup>, Clelland<sup>64</sup>, Saydam<sup>65</sup> dan berlandaskan pada penelitian dari Dimas Rizky Akbar<sup>66</sup>

---

<sup>49</sup> Kadarisman, M. *Manajemen Pengembangan ...*, hal. 186

<sup>50</sup> Mufham Al-Amin, *Manajemen Pengawasan...*, hal. 50-51

<sup>51</sup> Yayat M. Herujito, *Dasar-Dasar Manajemen. ...*, hal. 248

<sup>52</sup> Ardansyah dan Wasilawati, "Pengawasan, Disiplin Kerja, dan Kinerja ...", hal. 154

<sup>53</sup> Erlis Milta Rin Sondole, Olivia Syanne Nelwan dan Indrie Debbie Palandeng, Pengaruh Disiplin Kerja, ... hal. viii

<sup>54</sup> Kadarisman, M. *Manajemen Pengembangan ...*, hal. 13

<sup>55</sup> Justine T. Sirait, *Memahami Aspek Pengelolaan SDM ...*, hal. 98

<sup>56</sup> Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya ...*, hal. 169

<sup>57</sup> Muhammad Alfahmi, *Pengaruh Pengawasan dan Pelatihan ...*, hal. 5

<sup>58</sup> Hj. Norbaiti, Pengaruh Pengawasan, Kepemimpinan ..., hal. viii

<sup>59</sup> Winda Jennifer Rori, Peggy A. Mekel, dan Imelda Ogi, Pendidikan, Pelatihan Dan ..., hal viii

<sup>60</sup> Kadarisman, M. *Manajemen Pengembangan Sumber ...*, hal. 276

<sup>61</sup> Ibid, hal. 278

<sup>62</sup> Ibid, hal. 279

<sup>63</sup> Suwatno dan Donni Juni priansa, *Manajemen SDM...*, hal. 179

<sup>64</sup> Kadarisman, M. *Manajemen Pengembangan ...*, hal. 284

<sup>65</sup> Ibid, hal. 291

<sup>66</sup> Dimas Rizky Akbar, Pengaruh Kemampuan, Motivasi ..., hal. viii

4. Pengaruh pengawasan, pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dikembangkan dari landasan teori Saydam<sup>67</sup>, Mochler dan Stoner James, A. F<sup>68</sup>, Handoko<sup>69</sup>, Stokes<sup>70</sup>, Maslow<sup>71</sup> dan berlandaskan teori pada penelitian Muhammad Alfahmi<sup>72</sup>, I Nyoman Jaka Alit Wiratama, dan Desak Ketut Sintaasih<sup>73</sup>

## I. Hipotesis

Penelitian ini memiliki hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H<sub>1</sub>: Faktor pengawasan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan BUMD Tulungagung
- H<sub>2</sub>: Faktor pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan BUMD Tulungagung
- H<sub>3</sub>: Faktor motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan BUMD Tulungagung
- H<sub>4</sub>: Faktor pengawasan, pelatihan dan motivasi kerja berpengaruh bersama-sama secara simultan terhadap kinerja karyawan BUMD Tulungagung

---

<sup>67</sup> Kadarisman, M. *Manajemen Pengembangan* ..., hal. 186

<sup>68</sup> Yayat M. Herujito, *Dasar-Dasar Manajemen*. ..., hal. 248

<sup>69</sup> Kadarisman, M. *Manajemen Pengembangan* ..., hal. 13

<sup>70</sup> Ibid, hal. 278

<sup>71</sup> Ibid, hal. 279

<sup>72</sup> Muhammad Alfahmi, *Pengaruh Pengawasan dan Pelatihan* ..., hal. 5

<sup>73</sup> I Nyoman Jaka Alit Wiratama, dan Desak Ketut Sintaasih, *Pengaruh Kepemimpinan, Diklat, ...*, hal. viii