

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan asset perusahaan yang paling mahal dibanding dengan aset-aset lain karena SDM merupakan penggerak utama perusahaan perusahaan. SDM harus dikelola secara optimal, *continue* dan diberi ekstra perhatian dan memenuhi hak-haknya, selain itu SDM adalah patner pengusaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Selain perusahaan, SDM juga senantiasa harus meningkatkan kompetensinya, seiring dengan perkembangan era globalisas. (Ambarita, 2012). Agar dapat bersaing dalam persaingan bisnis perusahaan dituntut untuk memperoleh, mengembangkan, dan mempertahankan Sumber Daya Manusia yang berkualitas. Sumber Daya Manusia sebagai penggerak perusahaan banyak dipengaruhi oleh pelaku para pesertanya, serta peran fungsinya sangat mendukung untuk keberhasilan perusahaan.

Suatu perusahaan yang mampu bekerja efektif dan efisien tidak hanya bergantung pada modal finansial yang besar, peralatan berteknologi tinggi, fasilitas yang lengkap maupun tersedianya bahan baku yang baik, tetapi perlu mendapatkan dukungan sumber daya manusia yang bermutu dan cukup jumlahnya. Upaya tersebut akan berhasil baik apabila didukung oleh sumber daya manusia yang bermutu tinggi, berpengatahuan luas, terampil dan bersikap mental/berperilaku yang dapat diandalkan. Pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan adalah penting, manusialah yang membuat sumber

daya yang lainnya seperti finansial, fisik dan teknologi dalam perusahaan tersebut bermanfaat, maka perusahaan haruslah didukung oleh sumber daya yang berkualitas, jika tidak cita-cita ataupun tujuan perusahaan yang telah dirumuskan dengan baik hanya tetap menjadi impian indah yang tidak pernah terwujud. Kinerja yang baik adalah pekerjaan yang dilakukan secara maksimal sesuai dengan standart kinerja yang mendukung tujuan perusahaan. Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang mampu meningkatkan kemampuan pegawainya karena dengan meningkatkan kemampuan yang baik maka secara tidak langsung kinerja pegawai akan baik pula. Pentingnya meningkatkan kinerja pegawai akan membawa dampak positif dan kemajuan bagi perusahaan serta membawa kemajuan bagi perusahaan atau perusahaan. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam kemampuan melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh atasan kepadanya (Sudaryo, 2018).

Unsur yang terkandung dalam SDM secara langsung dapat menentukan tingkat keberhasilan dalam suatu perusahaan dari segi efektivitas dan efisiensinya. Pertama SDM dapat mempengaruhi keberhasilan sebuah perusahaan jika pengelolaan marketing akuntansi dan pengembangan serta target di kalkulasikan dengan benar dan tepat melalui manajemen yang tepat serta perhitungan yang tepat. Kedua SDM berperan aktif dalam meningkatkan kualitas dan pelayanan termasuk teknik pemasaran di dalam sebuah perusahaan dan secara tidak langsung hal tersebut merupakan koreksi diri dalam karir serta menambah pengetahuan, keahlian dan inovatif dalam pengembangan diri. Oleh sebab itu, SDM merupakan faktor strategi dan aktor yang akan menjalankan

prosedur dalam sebuah perusahaan. Berdasarkan referensi dan literasi diatas menjadikan acuan bagi penulis dalam menerapkan hipotesis serta indikator-indikator di dalam menjalankan perusahaan, salah satunya diterapkan di Hotel Udara Bali Yoga Detox & Spa, yang tidak terlepas dari manajemen dan kualitas sumber daya manusia yang mengelolanya, yaitu karyawan.

Sumber Daya Manusia (SDM) selalu berkaitan dengan aspek dimana orang bekerja dan dikelola dalam sebuah perusahaan. Untuk tercapainya efektivitas dan efisiensi suatu perusahaan tidak hanya tergantung pada peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi justru lebih tergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Dengan adanya Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas, mempunyai peran yang sangat penting dalam menjawab berbagai tantangan untuk suksesnya tujuan akhir suatu perusahaan, karena dengan adanya pengembangan Sumber Daya Manusia akan ikut mempengaruhi aspek-aspek atau bidang-bidang lainnya, dimana seberapa besar sumber daya yang dimiliki perusahaan tetapi jika tidak didukung oleh Sumber Daya Manusia yang berkualitas, tentu saja tidak akan mencapai hasil yang optimal (Prasetyo & Yuniarti, 2014).

Kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan, dan perusahaan harus mengetahui faktor-faktor apa sajakah yang dapat mempengaruhi kinerja (Tanujaya, 2015). Perusahaan memastikan kinerja karyawannya yang secara tidak langsung berkontribusi menghasilkan produk atau layanan yang berkualitas tinggi, dan mendorong karyawan untuk terlibat dalam perencanaan perusahaan, sehingga karyawan termotivasi untuk bisa meningkatkan kinerjanya (Khan, 2012).

Secara sederhana, kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai suatu hasil atau pencapaian yang diperoleh seorang karyawan dalam jangka waktu tertentu pada suatu pekerjaan yang dilakukannya, dan karyawan tersebut memiliki kinerja yang baik, dan dapat menunjang perusahaan didalam mencapai sasaran atau tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Selain itu, untuk mendapatkan kinerja yang baik, seorang karyawan harus memiliki kemampuan dan pengetahuan terhadap bidang kerja yang dilakukan sesuai dengan pekerjaan yang dimilikinya (Widijanto, 2017).

Pengawasan adalah proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan perusahaan dan manajemen tercapai (Handoko, 2013). Ini berkenaan dengan cara-cara membuat kegiatan-kegiatan sesuai yang direncanakan. Pada dasarnya pengawasan berarti pengamatan dan pengukuran terhadap suatu kegiatan dan hasil yang dicapai dibandingkan dengan sasaran atau standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

Salah satu program untuk sumber daya manusia yang berkualitas adalah program pengembangan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Program ini dinilai cukup baik karena perusahaan dapat meningkatkan kemampuan pegawai yang dimiliki perusahaan sehingga dengan bekal keterampilan yang diperoleh selama pelatihan para pegawai tersebut dapat membantu perusahaan mencapai tujuan perusahaan serta mampu mendukung daya saing perusahaan secara berkesinambungan. Pelatihan adalah sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan perusahaan. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatih memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai

keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya Rivai (2014).

Sumber daya manusia yang berkualitas akan dapat dihasilkan jika pengelolaan sumber daya manusia dilakukan dengan baik, dan bisa membentuk kinerja karyawan semakin baik, sehingga bisa berdampak positif pada efektivitas kinerja didalam perusahaan secara keseluruhan. Ini semua dapat ditunjang dengan adanya pemberian motivasi, karena secara tidak langsung, motivasi merupakan perangsang bagi karyawan agar bisa bekerja lebih baik, dan bisa mendorong karyawan untuk lebih giat lagi dalam bekerja dan lebih bergairah, sehingga akan menguntungkan perusahaan. Motivasi itu sendiri merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan, dan merupakan faktor yang menggerakkan seseorang untuk mempunyai keinginan dan kesediaan bekerja. Bahkan bagi karyawan yang termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya, mempunyai anggapan bahwa tugas mereka merupakan tantangan yang harus diselesaikan, dan mereka akan mengerahkan seluruh kemampuan yang mereka miliki untuk menyelesaikan pekerjaan secara antusias, dan bagi karyawan yang tidak termotivasi, maka kinerjanya tidak dapat maksimal dan tujuan perusahaan tidak dapat tercapai (Kusuma, Musadieg, & Nurtjahjono, 2015).

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Widijanto (2017) yang melakukan penelitian terhadap karyawan divisi pemasaran di PT. Sumber Hasil Sejati Surabaya dimana penelitian ini menguji tentang pengaruh pengawasan, pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda dimana hasil

penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengawasan (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, pelatihan kerja (X_2) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan motivasi (X_3) tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Kinerja karyawan merupakan hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu perusahaan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan dalam waktu periode tertentu. Kinerja karyawan akan berjalan dengan maksimal sesuai yang diinginkan perusahaan apabila adanya pengawasan guna mengetahui kegiatan yang di kerjakan sudah sesuai dengan target, pelatihan kerja yang rutin untuk meningkatkan keterampilan karyawan, serta motivasi kerja guna mendorong semangat kerja karyawan. Pengawasan, pelatihan dan motivasi saling berhubungan terhadap kinerja karyawan, karena apabila seorang karyawan tidak di berikan pengawasan akan mempengaruhi target dari perusahaan. Serta pelatihan bila tidak diberikan pelatihan, keterampilan karyawan tidak akan berkembang yang mempengaruhi hasil dari kinerja. Selain itu motivasi kerja yang berguna untuk mendorong semangat karyawan agar hasil kinerjanya lebih maksimal.

Penelitian tentang pengaruh pengawasan, pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dilakukan pada Hotel Udara Yoga Bali Detox & Spa yang merupakan perusahaan yang bergerak di pariwisata di dalam bidang perhotelan yang terletak di banjar Seseh, Cemagi, Mengwi, Badung, Bali. Hotel Udara Bali Yoga Detox & Spa memiliki kapasitas 25 kamar, 3 kolam renang, 1 sauna, 1 spa, 1 ruang detox, dan 1 restaurant dengan jumlah karyawan 45 orang karyawan terdiri dari karyawan pria 26 orang dan karyawan wanita

19 orang. Hotel Udara Bali Yoga Detox & Spa termasuk dalam kriteria beach resort hotel mengacu pada tata letak di daerah pinggir pantai dengan fasilitas yoga detox & spa, sebagai fasilitas pendukung yang tidak hanya fokus pada penjualan kamar namun menambahkan entertain lain guna menambahkan nilai jual serta daya Tarik yang nantinya berpengaruh pada tingkat penjualan Hotel Udara Bali Yoga Detox & Spa. Resort bintang 4 ini memiliki tempat meditasi, fasilitas bar di tepi kolam renang, *whirlpool* panas dan dingin, kolam Watsu, fasilitas sauna, fasilitas spa, oksigen chamber serta air kemasan gratis disediakan setiap hari di masing-masing kamar. Dari hasil observasi peneliti, didapatkan rendahnya pengawasan kerja karyawan dilihat dari absensi tiap bulan Hotel Udara Bali Yoga Detox & Spa dari bulan Januari sampai dengan bulan Desember 2021 seperti tabel 1.1 berikut ini:

Tabel 1.1
Tingkat Kewajiban Absensi

Hotel Udara Bali Yoga Detox & Spa Tahun 2021

Bulan	Jumlah Karyawan (Orang)	Total Hari Kerja (Tahun)	Alfa (Hari)	Presentase Alfa (1%)
Januari	45	408	51	12,50
Februari	45	408	34	8,33
Maret	45	408	17	4,17
April	45	408	34	8,33
Mei	45	408	23	5,64
Juni	45	408	24	5,88
Juli	45	408	25	6,12
Agustus	45	408	20	4,90
September	45	408	21	5,14
Oktober	45	408	19	4,65
November	45	408	15	3,67
Desember	45	408	34	8,33
Rata-Rata				6,47

Sumber: HRD Hotel Udara Bali Yoga Detox & Spa.

Dari Tabel 1.1 tersebut, dapat dilihat jumlah absensi karyawan karena alfa selama periode bulan januari sampai bulan desember 2021 cukup tinggi yaitu 6,47 persen. Tingkat absensi karyawan 6,47 persen setiap bulan relatif tinggi, yang akan berdampak pada penurunan pelayanan terhadap konsumen dan pada akhir berdampak pada penurunan kinerja perusahaan. Manajemen Hotel Udara Bali Yoga Detox & Spa memiliki standar absensi karena alfa bagi karyawan adalah 5 persen setiap bulannya, sementara berdasarkan data pada tabel tingkat absensi karena alfa 6,47 persen. Hal ini mengindikasikan rendahnya pengawasan pada karyawan Hotel Udara Bali Yoga Detox & Spa. Seorang karyawan akan bekerja secara optimal, bila mana pengawasan yang dilakukan terkoordinir dengan jelas dan sesuai dengan peraturan yang sudah ditetapkan perusahaan. Sebagai salah satu fungsi manajemen, pengawasan pada hakikatnya harus menegakkan pilar-pilar efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas serta sesuai aturan dan tepat sasaran. Pimpinan dalam melakukan pengawasan terhadap kinerja anggota- anggota perusahaannya, adalah untuk mengetahui pelaksanaan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Adakah kendala atau hambatan yang dihadapinya, apabila ada maka sejauh mana pengaruhnya terhadap pelaksanaan tugas guna tercapainya tujuan perusahaan.

Tabel 1.2
Data Pelatihan Yang Didapatkan karyawan
Hotel Udara Bali Yoga Detox & Spa Tahun 2021

Pelatihan	Jenis Pelatihan	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan yang Mengikuti Pelatihan	Presentase (%)
Receptionist	Cara menyambut tamu yang sopan	45	5	11,1
Kitchen	Membuat menu makanan	45	6	13,3
Waiter dan Waitres	Cara melayani tamu dan cara membawa makanan	45	7	15,5
Bar	Membuat cocktail	45	5	11,1
Housekeeping	Cara mengganti bedding dan merapikan kamar	45	7	15,5
All department	Groming	45	15	35,5

Sumber: HRD Hotel Udara Bali Yoga Detox & Spa.

Dapat dilihat dari Tabel 1.2 bahwa pelatihan yang di dapat karyawan masih sangat rendah, pelatihan sebaiknya di dapat lebih dari sekali itu sangat berpengaruh pada kinerja karyawan Hotel Udara Bali Yoga Detox & Spa. Walaupun terlihat di beberapa bidang mendapatkan pelatihan yang cukup, tetapi pada beberapa bidang masih sangat kurang mendapatkan pelatihan. Dimana seharusnya karyawan diberikan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan kerja untuk lebih meningkatkan kinerja karyawan dan tahapan-tahapan tersebut harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.

Tidak hanya dengan pelatihan, akan tetapi motivasi juga akan menambah semangat kinerja seorang karyawan. Dalam suatu pekerjaan karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan

mereka dalam melakukan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Akan tetapi setiap perusahaan pada dasarnya tidak hanya mengharapkan karyawan yang mampu cakap dan terampil, tetapi mereka yang mau berkerja dengan giat untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Tujuan perusahaan akan sulit dicapai, bila para pegawai tidak mau menggali potensi yang ada dalam dirinya untuk bekerja semaksimal mungkin. Dengan kata lain, pemberian motivasi oleh perusahaan adalah agar pegawai tetap bekerja dengan baik dan selalu memberikan prestasi yang terbaik bagi perusahaan. Motivasi penting karena dengan motivasi diharapkan setiap karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

Setiap karyawan memiliki perbedaan motivasi pada dirinya dalam bekerja ada yang menginginkan suatu penghargaan yang diberikan oleh perusahaan dimana ia bekerja dan ada juga yang menginginkan imbalan. Karena terdapat dua hal yang dapat mempengaruhi motivasi dalam diri manusia yaitu dari diri sendiri (internal) dan dari luar (eksternal). Tidak dapat dipungkiri, bahwa manusia bekerja disebabkan adanya faktor kebutuhan yang tidak terpenuhi oleh dirinya sendiri. Pada dasarnya terdapat lima kebutuhan yang ingin dipenuhi yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan prestise, kebutuhan kapasitas kerja.

Berdasarkan fenomena yang disajikan diatas dan adanya permasalahan yang ditemui yang berkaitan dengan pengawasan, pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan maka peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian lebih lanjut mengenai permasalahan yang ada pada Hotel Udara Bali Yoga

Detox & Spa, maka dengan itu peneliti melakukan penelitian dengan judul
**“Pengaruh Pengawasan, Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja
Karyawan Hotel Udara Bali Yoga Detox & Spa”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah disampaikan di atas, maka beberapa masalah dapat dirumuskan sebagai berikut :

- 1.2.1 Apakah pengawasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Hotel Udara Bali Yoga Detox & Spa?
- 1.2.2 Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Hotel Udara Bali Yoga Detox & Spa?
- 1.2.3 Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Hotel Udara Bali Yoga Detox & Spa?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah, tujuan yang ingin dicapai oleh penulis adalah :

- 1.3.1 Untuk mengetahui pengaruh pengawasan terhadap kinerja karyawan Hotel Udara Bali Yoga Detox & Spa
- 1.3.2 Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan Hotel Udara Bali Yoga Detox & Spa
- 1.3.3 Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Hotel Udara Bali Yoga Detox & Spa

1.4 Manfaat Penelitian

Dari penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat serta berguna untuk hal-hal berikut :

1.3.1 Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi, menambah ilmu pengetahuan dan sebagai bahan pertimbangan dalam menyusun penelitian-penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia khususnya permasalahan yang berhubungan dengan Pengawasan, Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

1.3.2 Manfaat praktis

1) Bagi perusahaan

Penelitian ini diharapkan sebagai sarana dan masukan bagi manajemen dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan yang dimiliki sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan yang berhubungan dengan Pengawasan, Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. itu sendiri.

2) Bagi Fakultas/Universitas

Hasil dari penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan tambahan perpustakaan dan juga dapat dipakai sebagai bahan referensi bagi mahasiswa yang memiliki masalah yang sejenis lebih lanjut.

3) Bagi Mahasiswa

Penelitian ini merupakan kesempatan yang baik untuk mengaplikasikan ilmu yang diperoleh di bangku kuliah dengan kenyataan yang ada pada perusahaan dengan cara menanggapi kejadian yang ada pada perusahaan serta memberikan sumbangan pemikiran dan pemecahannya.

4) Bagi penulis/peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan serta memperluas wawasan dan cara berpikir ilmiah dalam bidang manajemen sumber daya manusia khususnya untuk mengetahui pengaruh Pengawasan, Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Goal setting theory merupakan salah satu bagian dari teori motivasi yang dikemukakan oleh Edwin Locke pada tahun 1978. Goal setting theory didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa sasaran (ide- ide akan masa depan; keadaan yang diinginkan) memainkan peran penting dalam bertindak. Teori penetapan tujuan yaitu model individual yang menginginkan untuk memiliki tujuan, memilih tujuan dan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan (Birnberg dalam Mahenoko, 2011).

Menurut Robbins dan Coulter (2012) bahwa manajemen diartikan sebagai aktivitas kerja yang melibatkan koordinasi pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif. Goal-Setting Theory menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh perusahaan, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Goal-Setting Theory mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins, 2008). Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kerjanya.

2.2.1 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja Karyawan

Pengertian kinerja atau *performance* menurut Moehariono (2015) merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi perusahaan yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu perusahaan. Kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya. Penilaian kinerja atau prestasi kerja sebagai suatu kesuksesan yang dihasilkan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Jadi berdasarkan pendapat di atas kinerja merupakan melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu perusahaan, sesuai wewenang dalam rangka upayamencapai tujuan perusahaan bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

2) Aspek-Aspek Kinerja Karyawan

Menurut Mitchel (2021), bahwa kinerja karyawan itu memiliki beberapa aspek, antara lain yaitu :

(1) 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.

(2) 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.

(3) Kapabilitas atau Kemampuan

Tingkat kinerja yang baik juga dapat diamat 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.

(4) 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:

(1) 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.

(2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan perusahaan. 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) Indikator Kinerja

Adapun indikator-indikator kinerja karyawan menurut Soedjono (2005), yaitu:

- (1) Kualitas merupakan hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.
- (2) Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan.
- (3) Ketepatan Waktu merupakan dapat menyelesaikan pekerjaan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.
- (4) Efektivitas merupakan pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada perusahaan untuk meningkatkan dan mengurangi kerugian.
- (5) Kemandirian merupakan melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil dari yang merugikan.
- (6) Komitmen kerja merupakan komitmen kerja antara karyawan dengan perusahaannya.

5) Unsur-Unsur Dalam Kinerja Karyawan

Ada beberapa unsur yang dapat dilihat dari kinerja seorang karyawan. Menurut Cokroaminoto (2011), seorang karyawan dapat dikelompokkan ke dalam tingkatan kinerja tertentu berdasarkan beberapa penilaian, antara lain:

- (1) 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 dengan *standart operating procedure* perusahaan, mengerjakan tugas sesuai dengan skala prioritas.

(2) 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.

2.2.2 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, pengperusahaan, penyusunan personalia, dan pengarahan telah dilaksanakan secara efektif. Sementara itu, menurut Saydam (2010) pengawasan adalah merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mengendalikan pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan agar proses pekerjaan yang itu sesuai dengan hasil yang diinginkan.

Berdasarkan uraian tersebut, berikut dikemukakan bahwa penyelenggaraan atau pelaksanaan suatu pekerjaan adalah untuk pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah ditetapkan perusahaan. Tujuan dan sasaran perusahaan tersebut tidak mungkin tercapai sekaligus, tetapi melalui 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 (2010) 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”. 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 perusahaan.

2) Tujuan Pengawasan

Dalam kaitan dengan bahasan tentang tujuan pengawasan tersebut, Saydam (2010), 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.” 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: “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*).

(1) Pengawasan pendahuluan (*feed forward control*). Bentuk pengawasan kerja ini dirancang untuk mengantisipasi masalah yang menyimpang dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum tahap tertentu diselesaikan. Jadi, pendekatan ini lebih aktif dan agresif,

dengan mendeteksi masalah-masalah dan mengambil tindakan yang diperlukan sebelum masalah terjadi. Pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan (*concurrent control*).

(2) 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.

(3) 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.

4) Langkah-Langkah Dasar Dalam Proses Pengawasan

Mochler dan Stoner James, A. F menetapkan empat langkah dasar dalam proses pengendalian.

- (1) Menentukan metode standar yang digunakan untuk mengukur prestasi
- (2) Mengukur prestasi kerja
- (3) Menganalisa apakah prestasi kerja memenuhi syarat.
- (4) Mengambil tindakan korektif

5) Faktor-Faktor Pengawasan

Ada berbagai faktor yang membuat pengawasan semakin diperlukan oleh setiap perusahaan. Menurut T. Hani Handoko (1998) faktor-faktor tersebut adalah:

(1) Perubahan Lingkungan Perusahaan

Melalui fungsi pengawasan manajer mendeteksi perubahan-perubahan yang berpengaruh pada barang dan jasa perusahaan, sehingga mampu menghadapi tentang atau memanfaatkan kesempatan yang diciptakan perubahan-perubahan yang terjadi.

(2) Peningkatan Kompleksitas Perusahaan

Semakin besar perusahaan semakin memerlukan pengawasan yang lebih formal dan hati-hati. Berbagai jenis produk harus diawasi untuk menjamin bahwa kualitas dan profitabilitas tetap terjaga, penjualan eceran pada penyalur perlu dianalisa dan dicatat secara tepat.

(3) Kesalahan-Kesalahan

Sistem pengawasan memungkinkan manajer mendeteksi kesalahan-kesalahan yang ada sebelum menjadi kritis.

(4) Kebutuhan Manajer untuk mendelegasikan wewenang

Bilamana menejer mendelegaikan wewenang kepada bawahannya, tanggung jawab atasan itu sendiri tidak berkurang. Satu-satunya cara manajer dapat menentukan apakah bawahan telah melakukan tugas-tugas yang telah dilimpahkan kepadanya adalah dengan mengimplementasikan sistem pengawasan.

6) Indikator Pengawasan

Ada beberapa indikator pengawasan dari Siagian dan Yuliani (2011), antara lain:

(1) Penetapan Standar

Model atau metode yang berfungsi untuk perbandingan. Tujuan menentukan standar yaitu untuk mengontrol dan mengukur efisiensi dan efektivitas produksi keseluruhan karyawan.

(2) Pemantauan

Prosedur penilaian yang secara deskriptif dimaksudkan untuk mengidentifikasi atau mengukur pengaruh dari kegiatan yang sedang berjalan tanpa mempertanyakan hubungan kualitas. Pemantauan adalah kegiatan mengamati perkembangan pelaksanaan rencana pembangunan, mengantisipasi permasalahan yang timbul atau yang akan timbul untuk dapat diambil tindakan sedini mungkin.

(3) Penilaian

Proses atau kegiatan yang sistematis dan berkesinambungan untuk mengumpulkan informasi tentang proses dan hasil dari kegiatan dalam rangka keputusan-keputusan berdasarkan kriteria dari pertimbangan tertentu.

(4) Tindakan Perbaikan

Menghilangkan penyebab ketidaksesuaian yang ditemukan atau situasi yang tidak di kehendaki untuk melaksanakan tindakan yang akan mencegah ketidkaksesuaian terulang lagi

7) Teknik Pengawasan

Menurut Siagian dan Yuliani (2011), terdapat dua teknik pengawasan, yaitu:

(1) Pengawasan Langsung

a. Inspeksi Langsung

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

b. Observasi di tempat (*On-the-spot-observation*)

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

c. 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.

(2) 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.

2.2.3 Pelatihan

1) Pengertian Pelatihan

Menurut Handoko (2014) 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. Di lain pihak, bila manajemen ingin menyiapkan parakaryawan 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. 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”. Pelatihan merupakan suatu fungsi manajemen yang perlu dilakukan terus menerus dalam rangka pembinaan ketenagaan dalam suatu perusahaan. 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 perusahaan. Itu sebabnya, tanggung jawab penyelenggaraan pelatihan terletak pada tenaga lini dan staf. Jadi pelatihan merupakan proses memperbaiki karyawan dalam berbagai ketrampilan yang dimiliki, pengetahuan serta teknik dalam pelaksanaan pekerjaan tertentu.

2) Tujuan pelatihan

Tujuan utama program pelatihan antara lain :

- (1) Memperbaiki kinerja.
- (2) Meningkatkan keterampilan karyawan.
- (3) Menghindari keusangan manajerial.
- (4) Memecahkan permasalahan.
- (5) Orientasi karyawan baru.
- (6) Persiapan promosi dan keberhasilan manajerial
- (7) Memperbaiki kepuasan untuk kebutuhan
- (8) 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:

- (1) Pelatihan yang dibutuhkan dan rutin: dilakukan untuk memenuhi berbagai syarat hukum yang diharuskan dan berlaku sebagai pelatihan untuk semua karyawan (orientasi karyawan baru).
- (2) 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).
- (3) Pelatihan antar pribadi dan pemecahan masalah: dimaksudkan untuk mengatasi masalah operasional dan antar pribadi serta meningkatkan

hubungan dalam pekerjaan perusahaan nonal (misalnya: komunikasi antar pribadi, keterampilan manajerial/kepengawasan, dan pemecahan konflik).

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

4) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan

Menurut Veithzal Rivai (2014) (2014:173) dalam melakukan pelatihan ada beberapa faktor yang mempengaruhi yaitu instruktur, peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan, dan lingkungan yang menunjang. Metode pelatihan terbaik tergantung dari berbagai faktor. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pelatihan yaitu:

- (1) Cost-Efectiveness atau Efektivitas biaya
- (2) Materi program yang dibutuhkan
- (3) Prinsip-prinsip pembelajaran
- (4) Ketepatan dan kesesuaian fasilitas
- (5) Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan
- (6) Kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan

Sedangkan Menurut Marwansyah (2016:156), Faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan sumber daya manusia

- (1) Dukungan dari manajemen puncak
- (2) Komitmen para spesialis dan generalis dalam pengelolaan sumber daya manusia

- (3) Perkembangan teknologi
- (4) Kompleksitas perusahaan
- (5) Gaya belajar
- (6) Kinerja fungsi-fungsi manajemen SDM lainnya.

5) Indikator-Indikator Pelatihan

Kriteria yang efektif digunakan untuk mengevaluasi kegiatan pelatihan adalah yang berfokus pada hasil akhirnya. Berikut indikator yang ada dalam pelatihan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2005), yaitu:

(1) Jenis Pelatihan

Berdasarkan analisis kebutuhan program pelatihan yang telah dilakukan, maka perlu dilakukan pelatihan peningkatan kinerja karyawan.

(2) Tujuan Pelatihan

Harus konkrit dan dapat diukur, oleh karena itu pelatihan yang akan diselenggarakan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan kerja agar peserta mampu mencapai kinerja secara maksimal dan meningkatkan pemahaman peserta terhadap etika kerja yang harus diterapkan.

(3) Materi

Pengelolaan (manajemen), tata naskah, psikologis kerja, komunikasi kerja, disiplin kerja, etika kerja, kepemimpinan kerja dan pelaporan kerja.

(4) Metode Yang Digunakan

Metode penelitian dengan teknik partisipasif yaitu diskusi kelompok, konferensi, simulasi, bermain peran (demonstrasi) dan games, latihan dalam kelas, test kerja tim, dan study visit (studi banding).

(5) Kualifikasi Peserta

Peserta pelatihan adalah pegawai perusahaan yang memenuhi kualifikasi persyaratan seperti karyawan tetap dan staf yang mendapat rekomendasi pimpinan.

(6) Kualifikasi Pelatih

Pelatih/instruktur yang akan memberikan materi pelatihan harus memenuhi kualifikasi persyaratan antara lain: mempunyai keahlian yang berhubungan dengan materi pelatihan, mampu membangkitkan motivasi dan mampu menggunakan metode partisipatif.

(7) Waktu (Banyaknya Sesi)

Semakin sering peserta mendapat pelatihan, maka cenderung kemampuan dan keterampilan karyawan akan semakin meningkat.

2.2.4 Motivasi Kerja

1) Pengertian Motivasi

Menurut Rivai (2014) (2014) 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. 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 gagal dalam banyak hal dan merupakan tenaga emosional yang sangat penting untuk sesuatu pekerjaan baru.

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:

(1) 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. 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 perusahaan. Pada dasarnya menurut Maslow ada lima kebutuhan pegawai dalam

perusahaan yang disusun secara hierarkis (bertingkat), yaitu sebagai berikut : “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 perusahaan; 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.”

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

- a. Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskannya
- b. Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang “lebih tinggi” semakin besar apabila kebutuhan yang lebih rendah telah dipuaskan
- c. Sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan

yang lebih mendasar.

(3) 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 asosiasinya di Universitas Harvard Amerika Serikat. 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.

(4) 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 unuk merealisasikan harapan-harapannya dari pekerjaan itu”. Selanjutnya, Vroom mengatakan teori ini didasarkan pada tiga komponen utama, yakni: “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 kebutuanyang di harapkan; c. valensi (*valence*), yakni mencerminkanreferensi-referensi pribadi”.

(5) Teori Pembentukan Perilaku

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

(6) Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini terletak pada pandangan bahwa manusia terdorong untuk menghasilkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan perusahaan 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

mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Dalam menumbuhkan persepsi tertentu, seorang karyawan biasanya menggunakan empat hal sebagai pembandingan, yaitu : Harapannya tentang jumlah imbalan yang dianggapnya layak diterima berdasarkan kualifikasi pribadi, seperti pendidikan, keterampilan, sifat pekerjaan dan pengalamannya

- b. Imbalan yang diterima oleh orang lain dalam perusahaan yang kualifikasi dan sifat pekerjaannya relatif sama dengan yang bersangkutan sendiri
- c. Imbalan yang diterima oleh pegawai lain di perusahaan lain di kawasan yang sama serta melakukan kegiatan sejenis
- d. Peraturan perundang-undangan yang berlaku mengenai jumlah dan jenis imbalan yang merupakan hak para pegawai.

3) Tujuan dan Faktor-Faktor Motivasi Kerja

Saydam (2010) mengemukakan sebagai berikut. Pada hakikatnya tujuan pemberian motivasi kerja kepada karyawan adalah untuk: mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan, meningkatkan gairah dan semangat kerja, meningkatkan disiplin kerja, meningkatkan prestasi kerja, meningkatkan rasa tanggung jawab, meningkatkan produktivitas dan efisiensi, dan menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan. 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.

Sedangkan faktor-faktor motivasi kerja menurut Saydam (2010) adalah motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor tersebut dapat di bedakan menjadi 2, yaitu faktor intern yang terdapat pada diri karyawan itu sendiri dan faktor ekstern yang berasal dari luar diri karyawan.

4) **Indikator Motivasi Kerja**

Adapun indikator motivasi menurut Siagian (2008:138), sebagai berikut:

(1) Daya pendorong

Semacam naluri yang berupa suatu dorongan kekuatan untuk menggerakkan seseorang dalam berperilaku guna mencapai tujuannya. Namun, cara-cara yang digunakan berbeda-beda dari setiap individu tergantung dengan latar belakang kebudayaannya masing-masing.

(2) Kemauan

Suatu dorongan untuk melakukan sesuatu karena terstimulasi/terpengaruh dari luar (orang lain atau lingkungan). Kemauan mengidentifikasi adanya reaksi tertentu sebagai akibat adanya tawaran dari orang lain.

(3) Membentuk keahlian

Suatu proses penciptaan atau pembentukkan, proses mengubah kemahiran seseorang dalam suatu bidang ilmu tertentu.

(4) Membentuk keterampilan

Kemampuan seseorang dalam melakukan pola-pola tingkah laku yang kompleks dan tersusun rapi secara mulus dan sesuai dengan keadaan untuk mencapai hasil/prestasi tertentu. Membentuk keterampilan bukan hanya mencakup gerakan motoriknya saja, melainkan juga pada penguasaan fungsi mental yang bersifat kognitif. Seseorang yang mampu menggunakan orang lain secara tepat juga dianggap sebagai orang terampil.

(5) Tanggung jawab

Suatu akibat lebih lanjut dari pelaksanaan peranan, baik berupa hak dan kewajiban ataupun kekuasaan. Tanggung jawab diartikan secara umum sebagai kewajiban untuk melakukan sesuatu atau perilaku menurut cara tertentu.

(6) Kewajiban

Sesuatu yang harus dilaksanakan atas sesuatu yang dibebankan kepadanya. Misalnya dalam bidang kerja, Anda akan diberikan tugas-tugas yang harus diselesaikan.

5) 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.

2.2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan penelitian yang pernah dilakukan mengenai pengaruh pengawasan, pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan yang menjadi rujukan penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

- 1) Penelitian yang dilakukan oleh Widijanto (2017) yang melakukan penelitian terhadap karyawan divisi pemasaran di PT. Sumber Hasil Sejati Surabaya dimana penelitian ini menguji tentang pengaruh pengawasan, pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda dimana hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengawasan (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, pelatihan kerja (X_2) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan motivasi (X_3) tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- 2) Penelitian yang dilakukan oleh Ni'Mah (2019) yang melakukan penelitian terhadap karyawan Kyriad Grand master Hotel Purwodadi dimana penelitian ini menguji tentang pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini menggunakan teknik

analisis regresi linier berganda dimana hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pelatihan kerja (X_1) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan motivasi (X_2) tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Jadi adapun persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dari Ni'Mah dengan penelitian sekarang yaitu : dimana persamaannya Pelatihan kerja, Motivasi kerja dan Kinerja karyawan dan perbedaannya terdahulu pelatihan kerja (X_1), Motivasi (X_2), sedangkan yang sekarang Motivasi (X_1), dan Pelatihan kerja (X_2).

- 3) Penelitian ini dilakukan oleh Siregar (2017), yang melakukan penelitian terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Pusat Sumatra Utara. Penelitian ini menguji pengaruh pengawasan (X_1) dan motivasi kerja (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) pada PDAM Tirtanadi Pusat Sumatra Utara. Dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda dimana penelitian ini mendapatkan hasil bahwa pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 4) Penelitian ini dilakukan oleh Herdino dan Ardi (2017), yang melakukan penelitian terhadap kinerja karyawan pada PT. Holcim Indonesia cabang Perawang Kabupaten Siak. Penelitian ini menguji pengaruh pengawasan (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) yang ada pada PT. Holcim Indonesia cabang Perawang Kabupaten Siak. Dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda dimana penelitian ini mendapatkan hasil bahwa pengawasan berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

- 5) Penelitian yang dilakukan oleh Tuhumena Kojo, dan Worang (2017) yang melakukan penelitian terhadap karyawan pada PT. Pegadaian (PERSERO) Kantor Wilayah Manado dimana penelitian ini menguji tentang pengaruh pelatihan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda dimana hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pelatihan kerja (X_1), dan motivasi kerja (X_2) secara simultan dan parsial signifikan terhadap kinerja karyawan. Jadi adapun persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dari Tuhumena, Kojo, dan Worang dengan penelitian sekarang yaitu : dimana persamaannya Pelatihan kerja, Motivasi kerja dan Kinerja karyawan dan perbedaannya terdahulu pelatihan kerja (X_1), Motivasi (X_2), sedangkan yang sekarang Motivasi (X_1), dan Pelatihan kerja (X_2).
- 6) Penelitian yang dilakukan oleh Andayani, dan Makian (2016) yang melakukan penelitian terhadap karyawan bagian PT. PCX Elektronik International dimana penelitian ini menguji tentang pengaruh pelatihan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda dimana hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pelatihan kerja (X_1) dan motivasi kerja (X_2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Jadi adapun persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dari Andayani, dan Makian dengan penelitian sekarang yaitu: dimana persamaannya Pelatihan kerja, Motivasi kerja dan Kinerja

karyawan dan perbedaannya terdahulu pelatihan kerja (X_1), Motivasi (X_2), sedangkan yang sekarang Motivasi (X_1), dan Pelatihan kerja (X_2).

- 7) Penelitian yang dilakukan oleh Darmawan, Supartha, dan Rahyudi (2017) yang melakukan penelitian terhadap karyawan di Prama Sanur Beach-Bali dimana penelitian ini menguji tentang pengaruh pelatihan terhadap motivasi kerja dan kinerja. Dalam penelitian ini menggunakan partial least square (PLS) dimana hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pelatihan kerja (X_1), berpengaruh positif dan Signifikan terhadap motivasi kerja, dan pelatihan kerja (X_1), berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Jadi adapun persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dari Darmawan, Supartha, dan Rahyudi dengan penelitian sekarang yaitu : dimana persamaannya Pelatihan kerja, Motivasi kerja dan Kinerja karyawan dan perbedaannya terdahulu pelatihan kerja (X_1), Motivasi (Y), dan Kinerja Karyawan sedangkan yang sekarang Motivasi (X_1), dan Pelatihan kerja (X_2), Kinerja Karyawan (Y).
- 8) Penelitian yang dilakukan oleh Kusuma (2015) yang melakukan penelitian terhadap karyawan PT. PLN (PERSERO) distribusi jawa timur area malang dimana penelitian ini menguji tentang pengaruh motivasi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda dimana hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengaruh secara simultan variabel motivasi (X_1), dan Pelatihan kerja (X_2) terhadap Kinerja Karyawan. Jadi adapun persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu

dari Kusuma dengan penelitian sekarang yaitu dimana persamaannya Motivasi, Pelatihan kerja, dan Kinerja karyawan dan perbedaannya terdahulu Motivasi (X_1), Pelatihan kerja (X_2), sedangkan yang sekarang Motivasi (X_1), dan Pelatihan kerja (X_2).

- 9) Penelitian yang dilakukan oleh Idzni (2017) yang melakukan penelitian terhadap karyawan pada PT. BANK Sumut Kantor Pusat Medan dimana penelitian ini menguji tentang pengaruh motivasi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan analisis regresi linier berganda dimana hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa variabel motivasi dan pelatihan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Jadi adapun persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dari Idzni dengan penelitian sekarang yaitu : dimana persamaannya Motivasi, pelatihan dan Kinerja karyawan dan perbedaannya terdahulu Motivasi (X_1), Pelatihan (X_2), sedangkan yang sekarang Motivasi (X_1), dan Pelatihan kerja (X_2).
- 10) Penelitian yang dilakukan oleh Rinogin (2018) yang melakukan penelitian terhadap karyawan bagian pada PT. BPRS sukowati sragen dimana penelitian ini menguji tentang analisis pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini menggunakan teknik Sampling jenuh dimana hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pelatihan kerja (X_1), motivasi kerja (X_2), kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Jadi adapun persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dari Rinogin dengan

penelitian sekarang yaitu : dimana persamaannya Pelatihan, Motivasi, kepuasan kerja, dan Kinerja karyawan dan perbedaannya terdahulu pelatihan (X_1), Motivasi (X_2), dan kepuasan kerja (X_3) sedangkan yang sekarang Motivasi (X_1), dan Pelatihan kerja (X_2).

