

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1. Landasan Teori

2.1.1.1. Tinjauan Tentang Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya.

Berbagai – macam pendapat tentang pengertian manajemen sumber daya manusia, antara lain adanya yang menciptakan *human resources*, ada yang mengartikan sebagai *manpower management* serta ada yang menyetarakan dengan sumber daya manusia dengan personal (personalia, kepegawaian, dan sebagainya). Akan tetapi pada manajemen sumber daya manusia yang mungkin tepat adalah *human resources management* (manajemen sumber daya manusia) dengan demikian secara sederhana pengertian sumber daya manusia adalah mengelola sumber daya manusia.

Menurut Simamora (1997) dalam (Edy Sutrisno,2009:5), manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Sedangkan Dessler (1997) dalam (Edy Sutrisno,2009:5 – 6), manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan oleh seseorang yang menjalankan aspek “orang” atau sumber

daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengambilan dan penilaian.

2.1.1.2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tiap organisasi, termasuk perusahaan, menetapkan tujuan – tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam memenejemeni setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karna sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing – masing organisasi.

Menurut Cushway (dalam Irianto, 2001) dalam (Edy Sutrisno 2009:7) tujuan MSDM meliputi:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kebijakan pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk menyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Sementara itu, menurut Schuler et al. (Irianto, 2001) dalam (Edy Sutrisno 2009:8), setidaknya MSDM memiliki tiga tujuan utama, yaitu:

1. Memperbaiki tingkat produktivitas.
2. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja.
3. Menyakinkan organisasi telah memenuhi aspek – aspek legal.

Perusahaan atau organisasi dalam bidang sumber daya manusia tentunya menginginkan agar setiap saat memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dalam arti memenuhi persyaratan kompetensi untuk didayagunakan dalam usaha merealisasi visi dan mencapai tujuan jangka menengah dan jangka pendek, sumber daya manusia seperti itu hanya akan diperoleh dari karyawan atau anggota organisasi yang memenuhi ciri – ciri atau karakteristik sebagai berikut:

1. Memiliki pengetahuan penuh tentang tugas, tanggung jawab, dan wewenangnya.

2. Memiliki pengetahuan (*knowledges*) yang diperlukan, terkait dengan pelaksanaan tugasnya secara penuh.
3. Mampu melaksanakan tugas – tugas yang harus dilakukan karena mempunyai keahlian/keterampilan (*skills*) yang diperlukan.
4. Bersikap produktif, inovatif/kreatif, mau bekerja sama dengan orang lain, dapat dipercaya, loyal, dan sebagainya.

2.1.1.3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan sumber daya manusia merupakan bagian proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral, dan merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi, kegiatan tersebut akan berjalan lancar, apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen. Dalam bidang personalia mempunyai dua fungsi pokok, T. Hani Handoko (2008:5) dimana fungsi pertama berkaitan dengan fungsi kedua :

1. Untuk menjalin kerjasama dalam pengembangan dan administrasi berbagai kebijaksanaan yang mempengaruhi orang-orang yang membentuk organisasi, dan
2. Untuk membantu para manajer mengelola sumber daya manusia.

2.1.1.4. Pengertian Motivasi Kerja

Motif seringkali diistilahkan sebagai dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat, sehingga motif tersebut merupakan *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan didalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu.

Motivasi secara sederhana dapat diartikan “*Motivating*” yang secara implisit berarti bahwa pimpinan suatu organisasi berada di tengah-tengah bawahannya, dengan demikian dapat memberikan bimbingan, instruksi, nasehat dan koreksi jika diperlukan.

Menurut Frederick Herzberg dalam (Winardi,2001:87) bahwa “motivasi merupakan sebuah dampak langsung dari kepuasan kerja. Kaitan antara kepuasan dan motivasi tersebut memiliki penganut maupun pengritiknya”

Sedangkan pendapat lain mengatakan bahwa “motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsang untuk melakukan tindakan” (Winardi, 2000: 312). Motivasi adalah dorongan yang ada dalam diri manusia

yang menyebabkan ia melakukan sesuatu. Dalam kehidupan manusia selalu mengadakan bermacam-macam aktifitas. Salah satu aktivitas itu diwujudkan dalam gerakan-gerakan yang dinamakan kerja.

Menurut Robert Heller (1998:6) dalam (Wibowo,2012:378) yang menyatakan bahwa “motivasi adalah keinginan untuk bertindak”. Ada pendapat bahwa motivasi harus diinjeksi dari luar, tetapi sekarang semakin dipahami bahwa setiap orang termotivasi oleh beberapa kekuatan yang berbeda. Di pekerjaan kita perlu mempengaruhi bawahan untuk menyelaraskan motivasinya dengan kebutuhan organisasi

Sedangkan Jerald Greenberg dan Robert A. Baron (2003:190) berpendapat bahwa “motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan (*arouse*), mengarahkan (*direct*), dan menjaga (*maintain*) perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan”. Membangkitkan berkaitan dengan dorongan atau energi di belakang tindakan. Motivasi juga berkepentingan dengan pilihan yang dilakukan orang dan arah perilaku mereka. Sedangkan perilaku menjaga atau memelihara berapa lama orang akan terus berusaha untuk mencapai tujuan

Teori hierarki kebutuhan menyatakan bahwa manusia di tempat kerjanya dimotivasi oleh suatu keinginan untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang ada dalam diri seseorang. Teori ini didasarkan pada tiga asumsi dasar sebagai berikut :

1. Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hierarki, mulai hierarki kebutuhan yang paling dasar sampai kebutuhan yang kompleks atau paling tinggi tingkatannya.
2. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan dapat mempengaruhi perilaku seseorang, dimana hanya kebutuhan yang belum terpuaskan yang dapat menggerakkan perilaku. Kebutuhan yang telah terpuaskan tidak dapat berfungsi sebagai motivasi.
3. Kebutuhan yang lebih tinggi berfungsi sebagai motivator jika kebutuhan yang hierarki lebih rendah paling tidak boleh terpuaskan secara maksimal.

Atas dasar asumsi di atas, hierarki kebutuhan manusia menurut Abraham Maslow sebagai berikut :

- a. Kebutuhan Fisiologis
- b. Kebutuhan fisiologis merupakan hierarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makanan, minuman, perumahan, tidur, seks, dan sebagainya.
- c. Kebutuhan Rasa Aman
- d. Jika kebutuhan fisiologis relatif sudah terpuaskan maka muncul kebutuhan yang kedua yaitu kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan akan rasa aman ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan akan hari tuanya pada saat tidak bekerja lagi.
- e. Kebutuhan Sosial

- f. Jika kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpuaskan secara minimal maka akan muncul kebutuhan social, yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi, dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama dan lain-lain.
- g. Kebutuhan Penghargaan
- h. Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai, atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektivitas kerja seseorang.
- i. Kebutuhan Aktualisasi Diri
- j. Aktualisasi diri merupakan hierarki kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan akan potensi yang sesungguhnya dari seseorang.

Dari berbagai pendapat mengenai definisi motivasi dan definisi kerja di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang, baik yang berasal dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya yang bertujuan untuk mendapatkan hasil kerja sehingga mencapai kepuasan sesuai dengan keinginannya. Untuk dapat memberikan hasil kerja yang berkualitas dan berkuantitas maka seorang pegawai/karyawan membutuhkan motivasi kerja dalam dirinya yang akan berpengaruh terhadap semangat kerjanya sehingga meningkatkan kinerjanya.

2.1.1.5. Metode-Metode Motivasi

Terdapat dua metode dalam motivasi, metode tersebut adalah metode langsung dan metode tidak langsung, menurut Hasibuan (2005:100). Kedua metode motivasi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Metode Langsung (*Direct Motivation*), merupakan motivasi materiil atau non materiil yang diberikan secara langsung kepada seseorang untuk pemenuhan kebutuhan dan kepuasannya. Motivasi ini dapat diwujudkan misalnya dengan memberikan pujian, penghargaan, bonus dan piagam.
- b. Metode Tidak Langsung (*Indirect Motivation*), merupakan motivasi yang berupa fasilitas dengan maksud untuk mendukung serta menunjang gairah kerja dan kelancaran tugas. Contohnya adalah dengan pemberian ruangan kerja yang nyaman, penciptaan suasana dan kondisi kerja yang baik.

2.1.1.6. Tujuan dan Fungsi Motivasi

Menurut Sardiman (2006:85) ada 3 fungsi motivasi :

1. Mendorong manusia untuk berbuat, jadi sebagai penggerak atau motor yang melepaskan energi.
2. Menentukan arah perbuatan, yaitu kearah tujuan yang hendak dicapai
3. Menyeleksi perbuatan yakni menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang serasi guna mencapai tujuan dengan menyisihkan tujuan-tujuan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut.

Secara umum dapat dikatakan bahwa tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu. Makin jelas tujuan yang diharapkan atau yang akan dicapai, makin jelas pula bagaimana tindakan motivasi itu dilakukan.

Setiap orang yang akan memberikan motivasi harus mengenal dan memahami benar-benar latar belakang kehidupan, kebutuhan, dan kepribadian orang yang akan dimotivasi. Tujuan dari motivasi ialah sarana untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Suatu tindakan memotivasi atau memberikan motivasi akan lebih dapat berhasil jika tujuannya jelas dan disadari oleh pihak yang diberi motivasi serta sesuai dengan kebutuhan orang yang dimotivasi. Oleh karena itu, setiap orang yang akan diberikan motivasi harus mengenal dan memahami benar-benar latar belakang kehidupan, kebutuhan, dan kepribadian yang akan dimotivasi.

2.1.1.7. Jenis-jenis Motivasi

Jenis-jenis motivasi dapat dikelompokkan menjadi dua jenis menurut Malayu S.P Hasibuan (2005), yaitu:

- a. Motivasi Positif (Insentif positif), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.
- b. Motivasi negatif (Insentif negatif), manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan memotivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam waktu pendek akan meningkat, karena takut hukuman.
Penggunaan kedua motivasi tersebut haruslah diterapkan kepada siapa dan kapan agar berjalan efektif merangsang gairah bawahan dalam bekerja.

2.1.1.8. Cara Meningkatkan Motivasi Kerja

Menurut Max Darsono, dkk (2000:65) “Motivasi kerja akan terbentuk dengan baik apabila dari dalam diri karyawan itu sendiri telah tertanam motivasi yang baik”. Ciptakan dan bergaulah dengan rekan-rekan yang super. Bekerjalah di tim yang penuh semangat, punya *passion*, bergairah dan mau bekerja keras. Kalau bisa hindari pergaulan dengan orang yang pengeluh, dan menganggap semua kesulitan sebagai nasib.

2.1.1.9. Faktor-faktor Penyebab Motivasi Kerja Karyawan Tinggi

Faktor Eksternal dalam (Dimiyati dan Mudjiono, 2002:90).Faktor ini berasal dari luar diri individu meliputi:

1. Gaji besar. Semua orang pasti ingin memperoleh gaji yang besar dan cara memperoleh gaji yang besar adalah dengan bekerja sungguh-sungguh sehingga atasan akan kagum dan menaikkan gaji.
2. Pujian dari atasan. Saat mendapat pujian dari atasan, karyawan manapun pasti akan merasa senang dan hal tersebut dapat memotivasi karyawan itu untuk mengerjakan sesuatu dengan lebih baik lagi agar mendapat pujian atau menjadi anak emas atasannya.
3. Suasana di tempat kerja yang nyaman dan menyenangkan. Situasi tempat kerja yang nyaman dan rekan-rekan kerja yang menyenangkan akan membuat seorang karyawan merasa betah bekerja di tempat tersebut dan bersemangat dalam bekerja.
4. Adanya kejuaraan dalam perusahaan. Adanya kejuaraan dalam perusahaan membuat karyawan tertantang untuk bekerja sebaik mungkin demi mendapatkan prestasi yang baik, karena apabila karyawan tersebut berhasil menjadi juara, maka akan mendatangkan keuntungan bagi dirinya dan masa depan karirnya.

Faktor Internal. Faktor ini berasal dari luar individu meliputi:

1. Ingin memenuhi kebutuhan hidup. Salah satu alasan mengapa orang bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Biaya hidup yang besar dapat membuat seseorang bekerja dengan semangat agar memperoleh gaji yang besar.
2. Pekerjaan yang ditekuni sesuai dengan minat. Mengerjakan sesuatu yang sesuai dengan minat akan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat karena pekerjaan itu sangat menyenangkan bagi mereka, seseorang yang menikmati pekerjaannya akan terlihat seperti orang yang bermain daripada bekerja. Oleh karena itu sebaiknya karyawan ditempatkan pada bagian yang sesuai dengan bidangnya masing-masing agar dapat bekerja secara maksimal.
3. Berani menghadapi tantangan. Tantangan dalam pekerjaan haruslah dihadapi. Motivasi kerja yang tinggi dapat menjadi senjata untuk melawan rasa takut

terhadap tantangan. Ada suatu prinsip tentang pikiran yaitu bila Anda pikir Anda bisa, maka Anda akan bisa... tetapi bila Anda pikir Anda tidak bisa, maka Anda tidak bisa.

4. Berpikiran positif ada usaha ada hasil. Orang yang menghadapi kegagalan berkali-kali tidak akan goyah apabila ia mau bangkit kembali. Saat seseorang gagal dalam suatu kesempatan, akan ada kesempatan lain untuk mencoba dan orang tersebut harus tetap fokus pada tujuan akhirnya, sehingga tujuan tersebut bisa tercapai.
5. Menginginkan jabatan tinggi. Jabatan yang tinggi selalu diincar oleh setiap karyawan. Semakin tinggi jabatan yang diduduki, semakin besar gaji yang diperoleh. Oleh karena itu, pegawai menjadi semangat bekerja untuk menarik perhatian atasan dengan tujuan memperoleh jabatan yang tinggi juga gaji yang tinggi.
6. Ingin bersaing dengan rekan kerjanya. Seorang karyawan tidak dapat menghindari persaingan yang ada di tempat kerjanya. Persaingan tersebut pasti menghidupkan perasaan untuk menunjukkan segala yang terbaik dari dirinya.
7. Punya target tertentu yang ingin dicapai. Target ini tidak harus berupa gaji yang besar atau jabatan yang tinggi.

2.1.1.10. Manfaat Motivasi Kerja Karyawan Bagi Karyawan

Dalam motivasi kerja karyawan dinyatakan bahwa karyawan maupun perusahaan sama-sama bertanggung jawab dalam meningkatkan motivasi kerja, karena peningkatan motivasi kerja dapat membawa manfaat sebagai berikut:

Motivasi kerja karyawan bagi kinerja. Jika motivasi kerja karyawan tinggi, maka kinerjanya pun akan semakin baik. Pekerjaan cepat selesai dan dikerjakan dengan baik sehingga tidak ada lagi perkerjaan yang menumpuk dan karyawan dapat lebih santai dalam bekerja. Hubungan dengan atasan akan menjadi lebih baik, karena karyawan yang menghargai waktu akan disenagi oleh atasannya. Begitu juga hubungan dengan rekan-rekan kerja lainnya karena setelah pekerjaan selesai, karyawan tersebut dapat membantu menyelesaikan pekerjaan rekan kerjanya menurut Jarloede (2011:137).

Prestasi pun akan terangkat. Konsekuensi dari kinerja baik maka prestasi yang diperoleh pun akan semakin baik. Perusahaan pasti menggunakan kinerja

kerja sebagai tolok ukur untuk menentukan prestasi karyawannya. Semakin baik prestasi yang diraih, semakin cepat pula karyawan tersebut naik jabatan dan naik gaji.

2.1.1.11. Pengertian Pengawasan

Dalam pengertian awam, pengawasan dapat diartikan sebagai perbuatan untuk melihat dan memonitor terhadap orang agar ia berbuat sesuai dengan kehendak yang telah ditentukan sebelumnya. Sedangkan dalam ilmu manajemen, pengawasan adalah merupakan salah satu fungsi manajemen yang merupakan faktor penentu bagi kelangsungan hidup suatu organisasi.

Pengawasan mempunyai arti penting bagi setiap perusahaan. Pengawasan bertujuan agar hasil pelaksanaan pekerjaan diperoleh secara berdaya guna (efisien) dan berhasil guna (efektif), sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengawasan adalah kegiatan manajer yang mengusahakan agar pekerjaan-pekerjaan terlaksana sesuai dengan rencana yang ditetapkan dan atau hasil yang dikehendaki.

Menurut Harahap (2001:10), menyatakan bahwa “pengawasan mencakup upaya memeriksa apakah semua terjadi sesuai dengan rencana yang ditetapkan, perintah yang dikeluarkan, prinsip yang dianut dan juga dimaksudkan untuk mengetahui kelemahan dan kesalahan agar dapat dihindari kejadiannya dikemudian hari”.

Menurut Manullang (2000:173), “pengawasan adalah suatu proses untuk menetapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan mengoreksi

bila perlu dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana-rencana semula”.

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

Dari beberapa pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pengawasan merupakan suatu kegiatan yang mengusahakan agar pekerjaan terlaksana sesuai dengan rencana dan standar yang telah ditetapkan serta hasil kerja yang dikehendaki.

2.1.1.12. Maksud dan Tujuan Pengawasan

Adapun maksud dari pengawasan adalah untuk mencegah atau untuk memperbaiki kesalahan, penyimpangan, ketidaksesuaian dan lainnya yang tidak sesuai dengan tugas dan wewenang yang telah ditentukan. Jadi maksud pengawasan bukan mencari kesalahan terhadap orangnya, tetapi mencari kebenaran terhadap hasil pelaksanaan pekerjaan. Sedangkan tujuan dari pengawasan adalah agar hasil pelaksanaan pekerjaan diperoleh secara berdaya guna (efisien) dan berhasil guna (efektif) sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya (Simbolon, 2004:62).

Adapun tujuan pengawasan menurut Kadarman dan Udaya (2001:159) adalah menemukan kelemahan dan kesalahan untuk kemudian dikoreksi dan

mencegah pengulangannya. Menurut Manullang (2002:74), tujuan utama dari pengawasan adalah agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan

2.1.1.13. Tipe-tipe Pengawasan

Menurut Handoko (2003:361-362), ada tiga tipe dasar pengawasan yaitu :

- a. Pengawasan Pendahuluan (*Feedforward Control*)
 1. Pengawasan yang dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan.
 2. Pengawasan *Concurrent*
 3. Pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan. Tipe pengawasan seperti ini merupakan proses dimana aspek tertentu dari suatu prosedur harus disetujui dulu, atau syarat tertentu harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum kegiatan tersebut dilakukan untuk mencapai suatu ketepatan dari pelaksanaan tujuan.
 4. Pengawasan umpan balik (*Feedback Control*)
 5. Pengawasan yang dilakukan untuk mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan.

Ketiga bentuk pengawasan tersebut sangat berguna bagi manajemen, khususnya pengawasan pendahuluan dan pengawasan *concurrent*, dimana memungkinkan manajemen untuk membuat tindakan koreksi dan tetap mencapai tujuan. Akan tetapi perlu dipertimbangkan disamping kegunaan dua bentuk pengawasan yaitu :

- a. Biaya keduanya mahal.
- b. Banyaknya kegiatan tidak memungkinkan dirinya dimonitor secara terus menerus.
- c. Pengawasan yang berlebihan akan menjadikan produktivitas berkurang

2.1.1.14. Proses Pengawasan

Menurut Handoko (2003:242) Proses pengawasan terdiri dari beberapa tindakan (langkah pokok) tertentu yang bersifat fundamental bagi semua pengawasan manajerial.

Adapun langkah-langkah pokok ini meliputi :

1. Penentuan ukuran atau pedoman baku (standar). Standar terlebih dahulu harus ditetapkan. Ini tidak lain suatu model atau suatu ketentuan yang telah diterima bersama atau yang telah ditentukan oleh pihak yang berwenang. Standar berguna antara lain sebagai alat pembanding di dalam pengawasan, alat pengukur untuk menjawab pertanyaan berapa suatu kegiatan atau sesuatu hasil telah dilaksanakan, sebagai alat untuk membantu pengertian yang lebih cepat

antara pengawasan dengan yang diawasi, sebagai cara untuk memperbaiki *uniformitas*.

2. Penilaian atau pengukuran terhadap pekerjaan yang sudah atau senyatanya dikerjakan. Ini dapat dilakukan dengan melalui antara lain : laporan (lisan atau tertulis), buku catatan harian tentang itu tentang bagan jadwal atau grafik produksi, inspeksi atau pengawasan langsung, pertemuan/konperensi dengan petugas-petugas yang bersangkutan, survei yang dilakukan oleh tenaga staf atas badan tertentu.
3. Perbandingan antara pelaksanaan pekerjaan dengan ukuran atau standar yang telah ditetapkan untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Ini dilakukan untuk perbandingan antara hasil pengukuran tadi dengan standar, dengan maksud untuk mengetahui apakah diantaranya terdapat suatu perbedaan dan jika ada seberapa besarnya perbedaan itu, kemudian untuk menentukan perbedaan itu perlu diperbaiki atau tidak.
4. Perbaikan atau pembetulan terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi sehingga pekerjaan tadi sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Bila hasil analisa menunjukkan adanya tindakan koreksi, tindakan ini harus diambil. Tindakan koreksi dapat diambil dalam berbagai bentuk.

2.1.1.15. Teknik Pengawasan

Dalam Siagian (2008 : 259 – 260), Pengawasan dapat dilakukan dengan mempergunakan cara-cara sebagai berikut :

1. Pengawasan langsung
Pengawasan dilakukan oleh manajer pada waktu kegiatan-kegiatan sedang berjalan. Pengawasan langsung dapat berbentuk :
 - a. Inspeksi langsung
 - b. Observasi ditempat (*on the spot observation*)
 - c. Laporan ditempat (*on the spot report*), berarti penyampaian keputusan ditempat bila diperlukan.
2. Pengawasan tidak langsung
Pengawasan dari jarak jauh melalui laporan yang disampaikan oleh para bawahan. Laporan ini dapat berbentuk :
 - a. Laporan tertulis
 - b. Laporan lisan

2.1.1.16. Pengertian Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja adalah hubungan antara keluaran (barang – barang atau jasa) dengan masukan (tenaga kerja, bahan, uang). produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif, suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masukan. Masukan sering dibatasi dengan tenaga kerja, sedangkan keluaran diukur dalam ke satuan fisik, bentuk dan nilai.

Tohardi (2002) dalam (Edy Sutrisno,2009:100), mengemukakan bahwa “produktivitas kerja merupakan sikap mental. Sikap mental yang selalu mencari perbaikan terhadap apa yang telah ada. Suatu keyakinan bahwa seseorang dapat melakukan pekerjaan lebih baik hari ini daripada hari kemarin dan hari esok lebih baik hari ini”.

Menurut Blecher (1987) dalam (Wibowo,2007:109) “produktivitas adalah hubungan antara keluaran atau hasil organisasi dengan masukan yang diperlukan”. Produktivitas dapat dikuantifikasi dengan membagi keluaran dengan masukan. Meningkatkan produktivitas dapat dilakukan dengan memperbaiki rasio produktivitas, dengan menaikkan lebih banyak keluaran atau output yang lebih baik dengan tingkat masukan sumber daya tertentu.

Ravianto (1991) dalam (Edy Sutrisno,2009:100), mengatakan produktivitas pada dasarnya mencakup sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Sikap yang demikian akan mendorong seseorang untuk tidak cepat merasa puas, akan tetapi harus mengembangkan diri dan meningkatkan kemampuan kerja dengan cara selalu mencari perbaikan – perbaikan dan peningkatan.

Sehubungan dengan itu produktivitas kerja dikatakan tinggi jika prosesnya berlangsung menurut prosedur dan mekanisme yang tepat dan cermat atau yang dinilai terbaik dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Hasil kerja personel secara kuantitatif tidak segera dapat diamati, namun ketepatan dan kecermatan mempergunakan metode atau alat sebagai indikator yang dapat menjamin kualitas hasil yang akan tercapai selalu dapat diamati. Dalam keadaan seperti itu berarti

daya guna (efisiensi) kerja, dapat juga berarti produktivitas kerja. Dengan kata lain pekerjaan yang dilaksanakan secara berdaya guna, merupakan juga pekerjaan yang produktif.

Ada tiga aspek utama yang perlu ditinjau dalam menjamin produktivitas yang tinggi, yaitu: (a) aspek kemampuan manajemen tenaga kerja; (b) aspek efisiensi tenaga kerja; dan (c) aspek kondisi lingkungan pekerjaan. Ketiga aspek tersebut saling berkaitan dan terpadu dalam suatu sistem dan dapat diukur dengan berbagai ukuran yang relatif sederhana (Singodimedjo, 2000) dalam (Edy Sutrisno, 2009 : 101). Produktivitas harus menjadi bagian yang tak boleh dilupakan dalam penyusunan strategi bisnis, yang mencakup bidang produksi, keuangan, dan bidang lainnya.

Produktivitas kerja memerlukan perubahan sikap mental yang dilandasi kerja harus lebih baik dari hari kemarin, dan cara kerja hari esok lebih baik hari ini. Peningkatan produktivitas, dilakukan oleh pribadi yang dinamis dan kreatif. Uraneck dan Geoller (Ravianto, 1991) dalam (Edy Sutrisno, 2009 : 101), memberikan tiga belas langkah membina pribadi dinamis dan kreatif, yaitu:

1. Kemampuan otak untuk menghasilkan gagasan yang tak terbatas jumlahnya
2. Memperoleh gairah hidup untuk menunjang pribadi yang dinamis
3. Memecahkan masalah hidup, dengan berhasil baik dan penuh dengan daya cipta
4. Memanfaatkan waktu lebih baik, sehingga dapat menambah penghasilan
5. Melontarkan gagasan kepada orang lain sehingga bisa mendatangkan hasil pelaksanaan yang memuaskan
6. Mengembangkan suatu kepribadian yang dinamis sepanjang hari
7. Memperbanyak penghasilan
8. Bisa berhasil dalam bidang pekerjaan yang telah dipilih
9. Membuat gagasan dapat diterima oleh orang lain dengan cara yang lebih efektif
10. Membimbing orang lain dengan cara yang lebih efektif
11. Membina hidup berumah tangga dan pribadi yang lebih dinamis
12. Menikmati hidup dan memanfaatkan sebanyak mungkin unsur – unsur dalam kehidupan
13. Menjadi manusia yang lebih baik.

2.1.1.17. Indikator Produktivitas

Edy Sutrisno (2009:104) produktivitas merupakan hal yang sangat penting bagi para karyawan yang ada diperusahaan. Dengan adanya produktivitas kerja diharapkan pekerjaan akan terlaksana secara efisien dan efektif, sehingga akhirnya sangat

diperlukan dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Untuk mengukur produktivitas kerja, diperlukan suatu indikator, sebagai berikut:

1. Kemampuan
2. Kemampuan seseorang karyawan sangat bergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja. Ini memberikan daya untuk menyelesaikan tugas – tugas yang diembannya kepada mereka.
3. Meningkatkan hasil yang dicapai.
4. Merupakan salah satu yang dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut. Jadi upaya untuk memanfaatkan produktivitas kerja masing – masing yang terlibat dalam suatu pekerjaan.
5. Semangat kerja
6. Merupakan usaha untuk lebih baik dari hari kemarin, indikator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam satu hari kemudian dibandingkan dengan hari sebelumnya.
7. Pengembangan diri
8. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang dihadapi. Sebab semakin kuat tantangannya, pengembangan diri mutlak dilakukan. Begitu juga harapan untuk menjadi lebih baik pada gilirannya akan sangat berdampak pada keinginan karyawan untuk meningkatkan kemampuan.
9. Mutu
10. Mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja seorang pegawai. Meningkatkan mutu bertujuan untuk memberikan hasil yang terbaik yang pada gilirannya akan sangat berguna bagi perusahaan dan dirinya sendiri.
11. Efisiensi
12. Perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang memberikan pengaruh yang cukup signifikan bagi karyawan.

2.1.1.18. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Produktivitas tenaga kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor lain, seperti tingkat pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap dan etika kerja, motivasi, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, jaminan sosial, lingkungan kerja, iklim kerja, teknologi, sarana produksi, manajemen, dan prestasi.(Ravianto, 1991) dalam (Edy Sutrisno,2009 : 102).

Menurut simanjuntak (1993) dalam (Edy Sutrisno,2009 : 103), ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, yaitu:

1. Pelatihan
Latihan kerja diperlukan bukan hanya sebagai pelengkap akan tetapi sekaligus untuk memberikan dasar – dasar pengetahuan. Karna dengan adanya latihan berarti para karyawan belajar untuk mengerjakan sesuatu dengan baik dan tepat, serta dapat memperkecil dan meninggalkan kesalahan – kesalahan yang pernah dilakukan.

2. Mental dan kemampuan fisik karyawan.
Keadaan mental dan fisik karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk menjadi perhatian bagi organisasi, serta mempunyai hubungan yang sangat erat dengan produktivitas kerja karyawan.
3. Hubungan antara atasan dan bawahan.
Bagaimana pandangan atasan terhadap bawahan, sejauh mana bawahan diikuti sertakan dalam penentuan tujuan. Dengan demikian, jika karyawan diperlakukan secara baik, maka karyawan tersebut akan berpartisipasi dengan baik pula dalam proses produksi sehingga akan berpengaruh pada tingkat produktivitas kerja karyawan.

Adapun Tiffin dan Cormick (Siagian, 2003) dalam (Edy Sutrisno, 2009 : 103 – 104), mengatakan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja dapat disimpulkan menjadi dua golongan, yaitu:

- a. Faktor yang ada pada diri individu, yaitu umur, tempramen, keadaan fisik individu, dan motivasi
- b. Faktor yang ada diluar individu, yaitu kondisi fisik seperti suara, penerangan, waktu istirahat, lama kerja, upah, bentuk organisasi, lingkungan sosial, dan keluarga.

Dengan demikian, jika karyawan diperlukan secara baik oleh atasan atau adanya hubungan antara karyawan yang baik, maka karyawan tersebut akan berpartisipasi dengan baik pula dalam proses produksi, sehingga akan berpengaruh pada tingkat produktivitas kerja.

2.1.1.19. Hubungan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja

Menurut Noegroho (2002:84) menyimpulkan bahwa unsur motivasi tersebut saling terkait satu dengan yang lain dalam mempengaruhi peningkatan produktivitas perusahaan secara keseluruhan, yang akan menimbulkan sinergi kerja dan perbaikan kinerja perusahaan tersebut. Kondisi tersebut dapat tercapai apabila perusahaan dapat mengidentifikasi dengan jelas kebutuhan atau kemampuan karyawan. Salah satu cara untuk meningkatkan produktivitas adalah dengan memberikan dorongan atau memotivasi tenaga kerja yang bersangkutan, karena didalam unsur-unsur motivasi yang berwujud tingkat upah, keselamatan dan keamanan kerja, kebutuhan sosial, lingkungan kerja, penghargaan, dan aktualisasi diri itu diharapkan akan mendorong tenaga kerja untuk lebih

berkualitas dalam berkarya sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja khususnya dan pada akhirnya dapat menguntungkan kedua belah pihak yaitu pihak perusahaan dan pihak pekerja itu sendiri.

2.1.1.20. Hubungan Pengawasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja

Pengawasan merupakan hal yang sangat penting dalam setiap pekerjaan baik dalam instansi pemerintah maupun swasta. Sebab dengan adanya pengawasan yang baik maka sesuatu pekerjaan akan dapat berjalan lancar dan dapat menghasilkan suatu hasil kerja yang optimal. Semakin lancar kerja dan disertai pengawasan yang baik maka pekerjaan itu akan berhasil dengan baik, dengan pengawasan yang baik akan mendorong karyawan lebih giat dalam bekerja dan menghasilkan kerja yang baik pula terlebih apabila menyelesaikan pekerjaannya dengan semangat yang sangat berpengaruh pada produktivitas kerja karyawan (Tohardi, 2002:55).

2.1.1.21. Hubungan Motivasi Dan Pengawasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja

Arouf dalam Sedarmayanti (2000:185) menyatakan bahwa produktivitas kerja memiliki dua dimensi yakni efektivitas dan efisiensi penggunaan sumber masukan yaitu dimensi pertama berkaitan dengan pencapaian untuk kerja yang maksimal, dalam arti pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Sedangkan dimensi kedua berkaitan dengan upaya membandingkan masukan dengan realisasi penggunaannya, atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan.

Produktivitas kerja merupakan kemampuan seseorang atau sekelompok orang untuk menghasilkan barang dan jasa dalam jangka waktu tertentu yang telah

ditentukan atau sesuai dengan rencana. Untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan, pelaksanaan motivasi dan pengawasan sangat diperlukan. Motivasi dan Pengawasan dimaksudkan sebagai upaya yang sistematis untuk mengamati dan memantau apakah berbagai fungsi, aktivitas, dan kegiatan yang terjadi dalam organisasi sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya atau tidak.

Berarti inti fungsi ini menyoroti apa yang sedang terjadi pada waktu pelaksanaan kegiatan operasional sedang berlangsung. Jika penyimpangan ditemukan, tindakan korektif dapat saja diambil sehingga dengan demikian organisasi kembali ke “rel” yang sebenarnya. Dengan kata lain sorotan perhatian manajemen dalam menyelenggarakan fungsi motivasi dan pengawasan ialah membandingkan isi rencana dengan kinerja nyata (*actual performance*).

Perlu ditekankan bahwa motivasi dan pengawasan dimaksudkan juga sebagai instrument untuk mengubah perilaku disfungsional atau menyimpang, bukan untuk serta merta mengenakan sanksi atau hukuman, tetapi untuk membantu yang bersangkutan mengubah atau meluruskan perilakunya. Kiatnya ialah bahwa teknik apa pun yang digunakan dalam melakukan pengawasan, sasaran utamanya adalah untuk menemukan “apa yang tidak beres dalam pelaksanaan berbagai kegiatan operasional dalam organisasi” dan bukan serta merta mencari “siapa yang salah”. Dengan demikian secara implisit terlihat bahwa motivasi dan pengawasan merupakan alat yang ampuh untuk meningkatkan produktivitas kerja.

Dengan adanya motivasi dan pengawasan yang baik, maka tujuan yang telah direncanakan akan tercapai secara efektif dan efisien. Selanjutnya dengan adanya

motivasi dan pengawasan juga akan memberikan suatu peningkatan pada produktivitas kerja pegawai/karyawan .

2.2. Penelitian Terdahulu

Menurut penelitian Edy Hariyanto (2002) yang berjudul Peranan Pengawasan guna menunjang peningkatan semangat kerja dan produktivitas karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peranan dari pengawasan sangat memegang peranan penting guna peningkatan produktivitas kerja, selain itu perlu juga adanya penegakan kedisiplinan, jalinan komunikasi yang baik antara perusahaan dan karyawan juga perlu adanya motivasi dari perusahaan agar karyawan dengan senang hati menjalankan pekerjaannya karena kalau pekerja itu bekerja dengan sungguh-sungguh maka produktivitas meningkat sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai .

Noviyanto Sukandar (2012) yang berjudul Pengaruh Motivasi terhadap Peningkatan Prestasi Kerja Karyawan. hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi sebagai variabel yang berpengaruh dominan terhadap prestasi kerja yang ditunjukkan dari nilai koefisien beta standarisasi variabel. Hal tersebut mengindikasikan bahwa prestasi kerja karyawan lebih ditentukan atau dipengaruhi oleh adanya motivasi

Anisa Novitasari (2008), melakukan penelitian dengan judul “Hubungan Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Dengan Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Grobogan”. Hasil penelitian tersebut yang diperoleh adalah sebagai berikut : (1) Adanya hubungan yang signifikan antara variabel motivasi dengan produktivitas kerja, (2.) Adanya hubungan yang signifikan antara variabel disiplin dengan produktivitas kerja, (3) Adanya hubungan yang signifikan antara motivasi dan disiplin terhadap Produktivitas.

Sinaga (2009) Pengaruh Pengawasan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Departemen Pekerjaan Umum (Studi pada Direktorat Jenderal Bina Marga SNVT Preservasi dan Pembangunan Jalan dan Jembatan Metropolitan Medan). Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan hasilnya adalah terdapat hubungan yang sedang antara pengawasan terhadap produktivitas kerja pegawai. Berdasarkan uji hipotesis yang diperoleh nilai positif, hal ini berarti ada pengaruh yang signifikan antara pengawasan terhadap produktivitas kerja pegawai . Sehingga hipotesis yang menyatakan ada pengaruh antara pengelolaan kearsipan terhadap efisiensi kerja pegawai dapat diterima.

Rismaida (2010) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Disiplin Kerja dan Pengawasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Di Kabupaten Simeulue Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja dan pengawasan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai Dinas Pendidikan Di Kabupaten Simeulue Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam. Model analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linear berganda (multiple regression analysis). Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa disiplin kerja dan pengawasan kerja secara serempak dan parsial berpengaruh secara nyata (highly significant) terhadap produktivitas kerja pegawai Dinas Pendidikan Di Kabupaten Simeulue Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam.

Tabel.1
Matrik Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel	Alat Analisa	Hasil
1	Edy Hariyanto (2002)	Peranan Pengawasan guna menunjang peningkatan semangat kerja dan produktivitas karyawan.	-Variabel independen : (X1) Pengawasan (X2) Semangat Kerja -Variabel Dependen (Y) Produktivitas Karyawan	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa peranan dari pengawasan sangat memegang peranan penting guna peningkatan produktivitas kerja, selain itu perlu juga adanya penegakan kedisiplinan, jalinan komunikasi yang baik antara perusahaan dan karyawan juga perlu adanya motivasi dari perusahaan agar karyawan dengan senang hati menjalankan pekerjaannya karena kalau pekerja itu bekerja dengan sungguh-sungguh maka produktivitas meningkat sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai .
2	Septdiono Prakoso (2012)	Pengaruh Motivasi dan Kepemimpinan Kerja terhadap Kinerja	-Variabel independen : (X1) Motivasi (X2) Kepemimpinan -Variabel Dependen (Y)kinerja karyawan	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa , motivasi dan kemampuan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja
3	Anisa Novitasari (2008)	Hubungan Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Dengan Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Grobogan	-Variabel Independen : (X1)Motivasi Kerja (X2)Disiplin Kerja -Variabel dependen: (Y)Poduktivitas kerja pegawai	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian tersebut yang diperoleh adalah sebagai berikut : (1) Adanya hubungan yang signifikan antara variabel motivasi dengan produktivitas kerja, (2.) Adanya hubungan yang signifikan antara variabel disiplin dengan produktivitas kerja, (3) Adanya hubungan yang signifikan antara motivasi dan disiplin terhadap Produktivitas.

4	Sinaga (2009)	Pengaruh Pengawasan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Departemen Pekerjaan Umum	-Variabel Independen : (X1) Pengawasan -Variabel Dependen : (Y) Produktivitas Kerja Pegawai	Regresi Linier Berganda	hasil penelitian yang dilakukan hasilnya adalah terdapat hubungan yang sedang antara pengawasan terhadap produktivitas kerja pegawai. Berdasarkan uji hipotesis yang diperoleh nilai positif, hal ini berarti ada pengaruh yang signifikan antara pengawasan terhadap produktivitas kerja pegawai . Sehingga hipotesis yang menyatakan ada pengaruh antara pengelolaan kearsipan terhadap efisiensi kerja pegawai dapat diterima.
5	Rismaida (2010)	Pengaruh Disiplin Kerja dan Pengawasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja	-Variabel Independen : (X1) Disiplin kerja (X2) Pengawasan -Variabel Dependen : (Y) Produktivitas Kerja Pegawai	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa disiplin kerja dan pengawasan kerja secara serempak dan parsial berpengaruh secara nyata (highly significant) terhadap produktivitas kerja pegawai Dinas Pendidikan Di Kabupaten Simeulue Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam

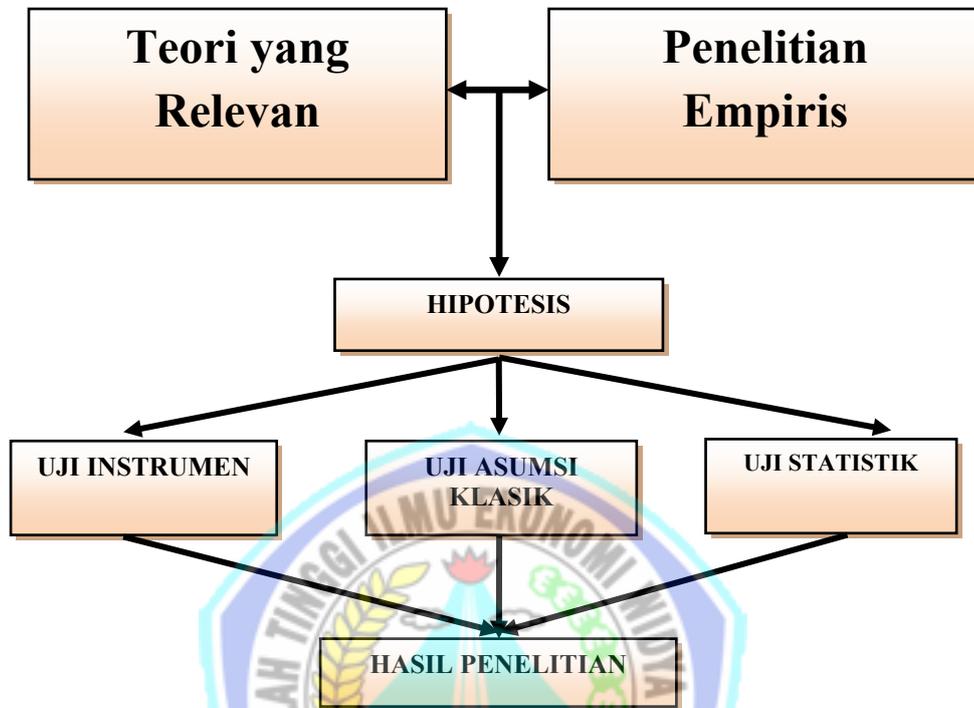
Sumber Data : Penelitian Terdahulu

2.2.1. Kerangka Pemikiran

Sugiyono (2009:88) mengemukakan bahwa kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka pemikiran yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Jadi secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antar variabel independen dan dependen. Kriteria utama agar suatu kerangka pemikiran bisa meyakinkan adalah alur-alur pikiran yang logis dalam membangun suatu kerangka berpikir yang membuahkan kesimpulan.

Uma Sekaran, 1992 dalam (Sugiyono, 2009:92) mengemukakan bahwa penelitian yang berkenaan dengan dua variabel atau lebih biasanya dirumuskan hipotesis yang berbentuk komparasi maupun hubungan. Oleh karena itu dalam rangka menyusun hipotesis penelitian yang berbentuk hubungan maupun komparasi, maka perlu

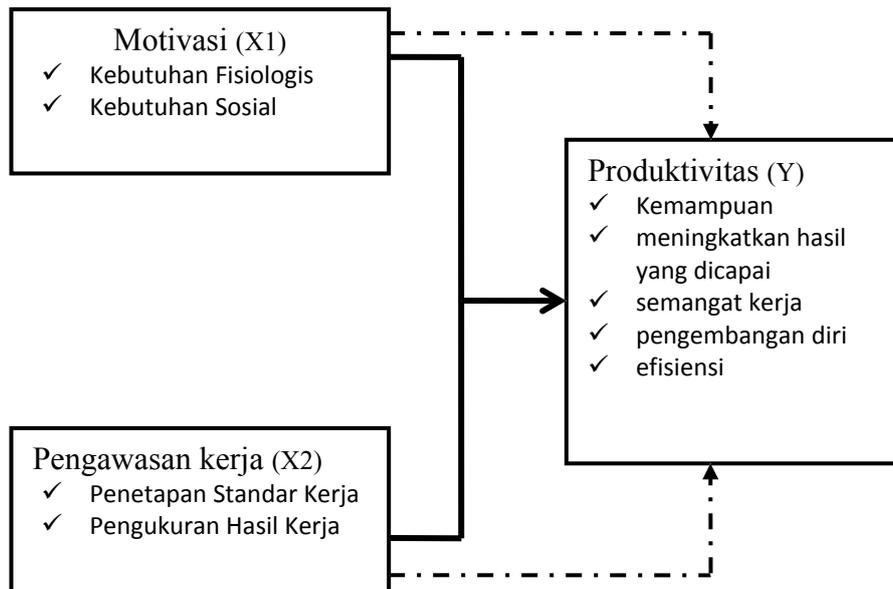
dikemukakan kerangka berfikir yang selanjutnya perlu dinyatakan dalam bentuk paradigma penelitian.



Gambar 1.
Kerangka Pemikiran Penelitian.

1.4. Paradigma Pemikiran

Paradigma pemikiran penelitian berusaha menjelaskan keterkaitan antar variabel penelitian yang menggambarkan pola hubungan kausalitas dari variabel bebas yaitu : Motivasi dan Pengawasan terhadap Produktivitas karyawan. Adapun paradigma penelitian ini digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.
Paradigma Penelitian.

Keterangan :

- ▶ Garis Simultan
- - - - -▶ Garis Parsial

Sumber : Berdasarkan teori & hasil penelitian sebelumnya yang di ambil dari Danang Sunyoto (2013:31), Menurut Saydam (2000:420) dan Edi Sutrisno (2009).

2.2.2. Pengajuan Hipotesis

Hipotesis menurut Sugiyono (2009:93) merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.

Berdasarkan perumusan masalah dan tujuan, maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesisnya sebagai berikut :

– **Hipotesis Pertama**

H_0 : Tidak terdapat pengaruh motivasi dan pengawasan kerja secara simultan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT.Bhanda Ghara Reksa (Persero) Probolinggo.

H_a : Terdapat pengaruh motivasi dan pengawasan kerja secara simultan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT.Bhanda Ghara Reksa (Persero) Probolinggo.

– **Hipotesis Kedua**

H_0	:	Tidak terdapat pengaruh motivasi dan pengawasan kerja secara parsial terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT.Bhanda Ghara Reksa (Persero) Probolinggo.
H_a	:	Terdapat pengaruh motivasi dan pengawasan kerja secara parsial terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT.Bhanda Ghara Reksa (Persero) Probolinggo.

– **Hipotesis Ketiga**

H_0	:	Motivasi tidak mempunyai pengaruh dominan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT.Bhanda Ghara Reksa (Persero) Probolinggo.
H_a	:	Motivasi mempunyai pengaruh dominan terhadap produktivitas kerja karyawan pada perusahaan PT.Bhanda Ghara Reksa (Persero) Probolinggo.