

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Produktivitas Karyawan

2.1.1.1 Pengertian Produktivitas

Produktivitas secara umum diartikan sebagai hubungan antara keluaran (barang-barang atau jasa) dengan masukan (tenaga kerja, bahan, uang) (Sutrisno, 2009). Produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif. ada tiga aspek utama yang perlu ditinjau dalam menjamin produktivitas yang tinggi, yaitu :

1. Aspek kemampuan manajemen tenaga kerja.
2. Aspek efisiensi tenaga kerja.
3. Aspek kondisi lingkungan pekerjaan (Sutrisno, 2009).

Ketiga aspek tersebut saling terkait dan terpadu dalam suatu sistem dan dapat diukur dengan berbagai ukuran yang relative sederhana. Produktivitas harus menjadi bagian yang tak boleh dilupakan dalam penyusunan strategi bisnis, yang mencakup bidang produksi, pemasaran, keuangan, dan bidang lainnya. Dalam kaitannya dengan tenaga kerja, maka produktivitas tenaga kerja merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu. Faktor manusia telah menjadi fokus penghargaan dunia sejak abad ke-18 yang populer dengan penerapan ilmu perilaku manusia, oleh karena itu produktivitas tidak dilihat sebagai konsep produksi dan ekonomi saja, yang merupakan kepentingan tenaga kerja dan lingkungan.

Untuk meningkatkan produktivitas karyawan, meningkatkan pendapatan atau kesejahteraannya dapat ditempuh dengan upaya hasil persatuan luas, persatuan waktu serta mendistribusikan tenaga kerja yang optimal. Pada umumnya setiap penempatan karyawan yang dilakukan oleh perusahaan adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawannya, karena dengan produktivitas kerja yang tinggi mereka dapat memberikan hasil yang tinggi.

Produktivitas kerja bukan semata-mata ditujukan untuk mendapatkan hasil kerja sebanyak-banyaknya, melainkan kualitas untuk kerja juga penting diperhatikan. Produktivitas karyawan perlu memperhatikan usaha yang dilakukan karyawan dalam meningkatkan kemampuan profesionalnya melalui berbagai kegiatan yang berkesinambungan, dengan maksud untuk meningkatkan kemampuan dirinya sesuai dengan tuntutan tugas.

Untuk lebih jelasnya mengenai pengertian produktivitas, maka dapat diartikan secara umum yaitu sebagai perbandingan antara apa yang dihasilkan dengan apa yang dimasukkan. Jadi produktivitas merupakan kemampuan seseorang untuk menggunakan kekuatannya dan mewujudkan segenap potensi yang apa adanya. Menggunakan kemampuan atau mewujudkan segenap potensi guna mewujudkan kreativitas. Untuk menjaga agar produktivitas kerja terjamin, sudah seharusnya pimpinan memperhatikan penempatan karyawan, sehingga semangat dan gairah kerja semakin meningkat.

Untuk meningkatkan produktivitas kerja yang tinggi, pimpinan perusahaan harus memiliki sikap mental yang berorientasi produktif dan selalu menggunakan

potensi yang maksimal, optimis, tekun, dan berusaha sungguh-sungguh dalam menghadapi tantangan pembangunan.

Produktivitas tenaga kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor lain seperti pendidikan, keterampilan, disiplin sikap, dan etika kerja, motivasi, gizi, dan kesehatan, tingkat penghasilan, jaminan sosial, lingkungan dan iklim kerja teknologi, sarana produktivitas, manajemen dan kesempatan berprestasi (Ahmad, 2008).

Faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam peningkatan produktivitas kerja karyawan, antara lain:

1. Faktor Usia (Umur)

Dalam rangka menempatkan karyawan, faktor usia pada diri karyawan yang lulus dalam seleksi perlu mendapatkan pertimbangan. Hal tersebut dimaksudkan untuk menghindari rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan yang bersangkutan. Petani (dalam penelitian ini disebut karyawan panen dan pemupuk) berusia lanjut berumur 65 tahun keatas, biasanya fanatik terhadap tradisi dan sulit untuk diberikan pengertian yang dapat mengubah cara berpikir, cara kerja, dan cara hidupnya. Karyawan panen bersikap apatis terhadap adanya teknologi baru. Karyawan panen dan pemupuk yang berusia lanjut tidak mempunyai kekuatan tenaga dalam mengusahakan usahatannya sehingga hanya mampu mengusahakan dalam skala kecil. Usia tenaga kerja yang produktif berumur 16-64 tahun, sedangkan

pada usia 65 keatas sudah dikatakan usia lanjut (Van den ban dan Hakwiks,1999).

2. Faktor Prestasi Akademis (Tingkat Pendidikan)

Prestasi akademis yang telah dicapai oleh karyawan yang bersangkutan selama mengikuti jenjang pendidikan harus mendapatkan pertimbangan. Dengan mempertimbangkan faktor prestasi akademis, maka dapat ditetapkan dimana karyawan yang bersangkutan akan ditempatkan sesuai dengan prestasi akademisnya. Pendidikan yang minim mengakibatkan kurangnya pengetahuan dalam memanfaatkan sumber sumber alam yang tersedia. Hal ini berakibatkan pada setiap usaha usaha penduduk yang hanya mampu menghasilkan pendapatan yang rendah. Rendahnya mutu SDM (pengetahuan dan keterampilan karyawan pemanen dan pemupuk) karena kurangnya pendidikan dan pelatihan yang mereka peroleh. Lemahnya pendidikan karyawan pemanen dan pemupuk dapat mengakibatkan kemiskinan (Van den ban dan Hakwiks,1999).

3. Faktor Status Perkawinan (Jumlah tanggungan)

Mengenai status perkawinan karyawan adalah merupakan hal yang sangat penting. Selain untuk kepentingan ketenagakerjaan juga sebagai bahan pertimbangan dalam penempatan karyawan. Jumlah tanggungan semakin banyak menekankan akan adanya lahan tanaman yang luas untuk membiayai kebutuhan keluarganya. Jumlah tanggungan semakin tinggi dan rendahnya pendidikan disektor pertanian dapat mengakibatkan tingkat pendapatan yang rendah dan pengembangan pertanian akan terlambat, hal ini mengakibatkan

tabungan rendah, investasi pengembangan rendah, sulit memperoleh modal pinjaman (Van den ban dan Hakwiks,1999).

4. Faktor Pengalaman

Pengalaman bekerja pada pekerjaan yang sejenis yang telah dialami sebelumnya perlu mendapatkan pertimbangan dalam rangka penempatan karyawan tersebut. Hal tersebut berdasarkan pada kenyataan yang menunjukkan bahwa makin lama bekerja maka makin banyak pengalaman yang dimiliki oleh karyawan yang bersangkutan. Banyaknya pengalaman bekerja memberikan kecenderungan bahwa karyawan yang bersangkutan memiliki keahlian dan pengalaman yang relatif tinggi. Pengalaman seseorang dalam berusahatani berpengaruh pula dalam menerima inovasi dari luar. Lamanya pengalaman diukur mulai sejak kapan karyawan panen dan pemupuk itu aktif secara mandiri mengusahakan usahatannya tersebut sampai diadakan penelitian. Petani yang sudah mempunyai pengalaman dalam mengelola usaha taninya merasa sudah mempunyai keterampilan dan pengetahuan yang tinggi, sehingga sebagian petani tidak percaya terhadap penyuluhan. Seseorang yang mempunyai pengalaman yang tinggi tidak dapat dikategorikan mempunyai tingkat produksi yang tinggi. Tingginya produksi tergantung pada pemeliharaan tanaman yang dibudidayakan (Vanden ban dan Hakwiks,1999).

2.1.1.2 Indikator Produktivitas

Indikator produktivitas meliputi 5 macam (Sutrisno, 2009) yaitu:

1. Kemampuan

2. Semangat kerja
3. Pengembangan diri
4. Mutu
5. Efisiensi

2.1.2. Motivasi

2.1.2.1. Pengertian Motivasi

Motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, 2012).

Motivasi kerja adalah sekelompok pendorong yang mempunyai ciri-ciri seperti (1) berasal baik dari dalam maupun dari luar individu, (2) dapat menimbulkan perilaku bekerja, dan (3) dapat menentukan bentuk, tujuan, intensitas, dan lamanya bekerja (Colquitt, 2009). Motivasi kerja adalah kesediaan individu untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi (Newstrom, 2008).

Motivasi kerja adalah suatu usaha yang dapat menimbulkan suatu perilaku, mengarahkan perilaku, dan memelihara atau mempertahankan perilaku yang sesuai dengan lingkungan kerja suatu organisasi (Steers, 1996:78). Motivasi kerja adalah suatu model dalam menggerakkan dan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan tugasnya masing-masing dalam mencapai sasaran dengan penuh kesadaran, kegairahan dan bertanggung jawab (Anoraga, 2002) Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja menimbulkan semangat atau dorongan kerja.

Oleh karena itu, motivasi kerja dalam psikologi biasa disebut pendorong semangat kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasinya.

Berdasarkan pendapat para pakar tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan suatu upaya perusahaan dalam rangka menggerakkan dan mengarahkan para karyawannya agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan melaksanakan pekerjaannya dengan penuh kesadaran, kegairahan dan bertanggung jawab sehingga dapat mencapai sasaran dan tujuan perusahaan. Jadi, motivasi kerja juga dapat dikatakan sebagai pendorong semangat karyawan bekerja lebih baik lagi.

Dimensi motivasi kerja karyawan adalah Gaji, Kondisi Sosial Lingkungan Kerja dan Kondisi Fisik Lingkungan Kerja (Ardana, 2008). Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima oleh karyawan sebagai konsekuensi dari statusnya sebagai seorang karyawan yang memberikan kontribusi pada perusahaan (Rivai, 2005). Gaji adalah pemberian pembayaran finansial kepada karyawan sebagai balas jasa untuk pekerjaan yang dilaksanakan dan sebagai motivasi pelaksanaan kegiatan di waktu yang akan datang. Jadi, gaji merupakan pemberian pembayaran finansial kepada karyawan sebagai balas jasa perusahaan atas pekerjaan yang dilaksanakan, yang penerimaannya bersifat rutin dan tetap setiap bulan (Handoko, 2001).

Dijelaskan bahwa kondisi sosial lingkungan kerja adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan, maupun hubungan dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan

bawahan. Jadi, kondisi sosial lingkungan kerja merupakan semua keadaan yang terjadi dalam lingkungan kerja yang berkaitan dengan hubungan antar manusia, baik hubungan dengan atasan, maupun hubungan dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan.

Kondisi fisik lingkungan kerja adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu (1) lingkungan kerja yang langsung berhubungan dengan karyawan seperti peralatan kerja, kursi, meja, dan sebagainya, (2) lingkungan perantara atau lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia seperti kelembaban, temperatur, sirkulasi udara, penerangan, keamanan, serta kebersihan tempat kerja. Jadi, kondisi fisik lingkungan kerja merupakan segala sesuatu berbentuk fisik yang ada ditempat kerja yang mempengaruhi karyawan dalam bekerja (Sedarmayanti, 2009).

Motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Bagi karyawan, adanya pemberian motivasi dijadikan alat untuk meningkatkan kegairahan kerja, meningkatkan produktivitas kerja, memperdalam kecintaan karyawan terhadap perusahaan serta memperbesar partisipasi karyawan terhadap perusahaan. Sedangkan bagi perusahaan, pemberian motivasi kerja merupakan suatu sarana guna meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Dengan motivasi diharapkan setiap karyawan dapat membangkitkan

keinginan untuk bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi (Hasibuan, 2012).

Tentunya perusahaan harus mampu meningkatkan produktivitas kerja karyawan agar perusahaan tetap mampu bersaing dan dapat mencapai tujuannya, dan faktor-faktor yang diduga berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan adalah motivasi kerja.

Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi memiliki kemampuan dan kemauan untuk menghasilkan suatu hasil kerja yang memuaskan, sehingga dapat memberikan manfaat bagi perusahaan dalam upaya peningkatan produktivitas. (Simamora, 2006)

2.1.2.1. Indikator Motivasi Kerja

Indikator motivasi kerja meliputi 5 macam (Moskowits, 2014) yaitu:

1. Komunikasi
2. Pengawasan
3. Penghargaan
4. Partisipasi
5. Kompetisi

2.1.3. Pengawasan

2.1.3.1. Pengertian Pengawasan

Pengawasan (*controlling*) Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mengendalikan pelaksanaan tugas atau pekerjaan yang dilakukan seseorang, agar proses pekerjaan tersebut sesuai dengan hasil yang

diinginkan (Kadarisman, 2013). Kontrol atau pengawasan adalah fungsi didalam manajemen fungsional yang harus dilaksanakan oleh setiap pimpinan semua unit/satuan kerja terhadap pelaksanaan pekerjaan atau pegawai yang melaksanakan sesuai dengan tugas pokoknya masing-masing. Dengan demikian, pengawasan oleh pimpinan, khususnya yang berupa pengawasan melekat (*built in control*), merupakan kegiatan manajerial yang 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 pegawai.

Pengawasan sangat penting dilakukan oleh hampir semua organisasi atau perusahaan untuk menjamin bahwa kegiatan-kegiatan yang dilakukan sesuai dengan yang direncanakan. Ada beberapa pengertian dari para ahli manajemen mengenai pengawasan antara lain:

Pengawasan adalah upaya sistematis dalam menetapkan standar kinerja dan berbagai tujuan yang direncanakan, mendesain sistem informasi umpan balik, membandingkan antara kinerja yang dicapai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan apakah terdapat penyimpangan dan tingkat signifikansi dari setiap penyimpangan tersebut, dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh sumber daya perusahaan dipergunakan secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan perusahaan (Simamora, 2001).

Pengawasan adalah proses pengamatan dari pada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang

dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. (Siagian, 2000).

Pengawasan adalah kegiatan manajer yang mengusahakan agar pekerjaan-pekerjaan terlaksana sesuai dengan rencana yang ditetapkan dan atau hasil yang dikehendaki. (Sarwoto, 1993). Dari beberapa definisi tersebut dapat diambil pengertian mengenai pengawasan adalah sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Hal ini berkenaan dengan cara membuat kegiatan-kegiatan sesuai dengan yang direncanakan. Rencana yang betapapun baiknya akan gagal sama sekali bilamana mereka tidak melakukan pengawasan (Moekijat, 1996). Pengawasan mempunyai peranan penting dalam manajemen kepegawaian. Ia mempunyai hubungan yang terdekat dengan pegawai-pegawai perorangan secara langsung baik buruknya kerja sebagian besar akan tergantung kepada bagaimana efektivitasnya bergaul dengan mereka.

Semua pekerjaan yang bersifat mengawasi pada umumnya mempunyai tugas-tugas umum tertentu, meskipun tugas-tugas ini secara kualitatif dan kuantitatif berbeda yang satu dengan yang lain. Yang paling penting dari tugas-tugas yang dimaksud adalah sebagai berikut ini.

1. Bergaul dengan bawahan
2. Memimpin soal-soal teknis
3. Mengadakan koordinasi dengan pekerjaan dari kesatuan-kesatuan atau unit-unit organisasi lainnya.
4. Melatih pegawai-pegawai
5. Merencanakan pegawai-pegawai

6. Merencanakan perbaikan-perbaikan dan metode-metode kerja
7. Membangun semangat kerja.

Syarat-syarat teknis dari jabatan-jabatan yang bersifat mengawasi sangat berbeda-beda, tergantung pada kemampuan untuk memimpin bawahannya. Oleh karena itu seorang pengawas tidak akan berhasil dalam pekerjaannya, apabila tidak memperhatikan nilai kepemimpinan. Dari tiga tugas diatas, antara lain: bergaul dengan bawahan, melatih pegawai-pegawai dan membangun semangat kerja memerlukan kecakapan dalam hubungan antara manusia dalam hubungan-hubungan yang langsung dengan bawahan.

2.1.3.2. Tipe Pengawasan

Terdapat empat tujuan dari fungsi pengawasan. Keempat tujuan tersebut adalah adaptasi lingkungan, meminimalkan kegagalan, meminimumkan biaya, dan mengantisipasi kompleksitas dari organisasi (Griffin, 2000).

1. Adaptasi lingkungan

Tujuan pertama dari fungsi pengawasan adalah agar perusahaan dapat terus beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan yang bersifat internal maupun lingkungan eksternal. Sebagai contoh perubahan yang terjadi di lingkungan internal, ketika teknologi informasi dan komputer belum secanggih saat ini, kualifikasi minimum tenaga kerja disebuah perusahaan barangkali hanya dibatasi pada kemampuan mengetik, atau kualifikasi pendidikan minimum seperti SMU dan lain-lain. Namun saat ini, ketika hampir seluruh perusahaan menggunakan komputer sebagai ujung tombak kegiatan sehari-harinya, yaitu mulai pengetikan, pemrosesan data, laporan

keuangan dan lain sebagainya, maka kualifikasi minimum untuk tenaga kerja menjadi berubah. Dalam hal ini, perusahaan perlu menyesuaikan diri dalam hal penggunaan tenaga kerjanya. Dan akhirnya standar kualifikasi tenaga kerja harus disesuaikan. Contoh perubahan eksternal misalnya perusahaan tidak memiliki pesaing dalam bisnisnya, menargetkan tingkat penjualan tertentu, katakanlah 10.000 unit. Namun ketika waktu berubah, dan muncul pesaing baru dalam bisnis yang sama sedangkan jumlah pelanggan katakanlah kita asumsikan tetap, maka kita dapat memperkirakan bahwa tingkat penjualan akan cenderung berkurang karena ada kemungkinan berpindah ke pesaing. Dalam hal ini perusahaan perlu menyesuaikan dengan perubahan ini. Untuk dapat mempertahankan tingkat penjualan maka perusahaan barangkali perlu menyesuaikan standar pencapaian tingkat penjualan berbagai alternatif antaranya :

- a. Mempertahankan standar penjualan 10.000 unit. Jalannya dapat melalui penyesuaian harga produk agar di bawah harga yang ditawarkan pesaing (dengan asumsi produk kualitas yang sama) agar pelanggan dapat tetap membeli produk ke perusahaan.
- b. Menyesuaikan standar penjualan dari 10.000 unit menjadi berkurang, katakanlah 8.000 unit, dikarenakan adanya kemungkinan pelanggan yang berpindah ke perusahaan lain.

Dari contoh diatas tersebut, dapat kita simpulkan bahwa pengawasan dan pengendalian perlu dilakukan agar perusahaan tetap bisa beradaptasi terus dengan perubahan lingkungan. Dengan demikian, fungsi pengawasan tidak

saja dilakukan untuk memastikan agar kegiatan perusahaan berjalan sebagaimana rencana yang telah ditetapkan akan tetapi juga kegiatan yang dijalankan sesuai dengan perubahan lingkungan karena sangat memungkinkan juga mengubah rencana perusahaan.

2. Meminimumkan kegagalan

Tujuan kedua dari fungsi pengawasan adalah untuk meminimumkan kegagalan. Ketika perusahaan melakukan produksi misalnya, perusahaan berharap agar kegagalan seminimal mungkin. Ketika perusahaan memiliki target produksi sebanyak 10.000 unit, maka perusahaan berharap bahwa bagian produksi ternyata hanya menghasilkan 9.000 unit yang memenuhi standar dan 1.000 unit yang tidak memenuhi, maka perusahaan mengalami 1.000 unit kegagalan dalam produksi, dan hal tersebut akan sangat merugikan perusahaan, karena target tidak tercapai. Oleh karena itu perusahaan perlu menjalankan fungsi pengawasan agar kegagalan-kegagalan tersebut dapat diminimumkan.

3. Meminimumkan biaya

Tujuan ketiga dari fungsi pengawasan untuk meminimumkan biaya. Sebagai contoh pengawasan terhadap tenaga kerja dari kasus korupsi. Korupsi dapat berupa korupsi jam kerja, penggunaan fasilitas perusahaan bukan untuk kepentingan perusahaan hingga korupsi berupa pengelapan uang. Fungsi pengawasan terhadap tenaga kerja sangat diperlukan agar tidak terjadi tindak korupsi ini. Bagaimana hal ini dapat meminimumkan biaya, misalnya jika dalam sebuah perusahaan terdiri dari 1.000 orang pegawai, katakanlah 10

persen dari pegawai menggunakan fasilitas perusahaan. Katakanlah mereka menggunakan telepon untuk kepentingan pribadi selama 10 menit, dan untuk setiap 10 menit tersebut biaya percakapan via telepon adalah sebesar 5.000 unit (baik telepon biasa maupun seluler), berarti perusahaan harus mengeluarkan sekitar 500.000 rupiah untuk per harinya (5.000 rupiah, $10\% \times 1.000$ pegawai) atau 10 juta rupiah per bulannya (asumsi 20 hari kerja) untuk pengeluaran melalui percakapan telepon yang tidak terkait dengan kegiatan perusahaan. Dari contoh ini, kita dapat memperkirakan berapa yang dapat dihemat sekiranya hal tersebut terjadi melalui optimalisasi dari fungsi pengawasan.

4. Antisipasi kompleksitas organisasi

Tujuan terakhir dari fungsi pengawasan adalah agar perusahaan dapat mengantisipasi berbagai kegiatan. Ketika kegiatan perusahaan hanya memproduksi satu jenis barang, atau 10 orang bekerja atau 2 bagian dalam struktur organisasi, barangkali kegiatan manajemen dapat relatif mudah untuk dilakukan. Akan tetapi, sekiranya organisasi atau perusahaan memproduksi katakanlah 10 jenis barang, 100 orang pekerja dengan berbagai motif dan perilakunya, dan 5 departemen dengan masing-masing departemen terdiri dari 3 subdepartemen dan terdapat satu departemen yang terdiri 30 cabang perusahaan di daerah lain. Maka pekerjaan organisasi menjadi tidak sederhana dan cenderung kompleks. Kompleksitas tersebut dari mulai pengelolaan terhadap produk, tenaga kerja hingga berbagai prosedur yang terkait dengan manajemen organisasi. Oleh karena itu, jelas fungsi

pengawasan memiliki peran penting untuk menjamin bahwa kompleksitas tersebut dapat diantisipasi dengan baik.

Menurut Handoko ada tiga tipe pengawasan yang dirancang untuk mengantisipasi masalah agar apa yang telah dilakukan sesuai dengan yang diharapkan, ketiga pengawasan tersebut adalah sebagai berikut ini (Handoko, 1996).

- a. Pengawasan pendahuluan (*feed forward control*), pengawasan ini sering disebut *stering control* untuk mengantisipasi masalah penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan.
- b. Pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan (*concurrent control*), pengawasan ini sering disebut pengawasan “ya tidak” atau *screening control*, dilakukan selama suatu kegiatan berlangsung, tipe ini merupakan proses dan dipenuhi dulu sebelum kegiatan bisa dilanjutkan.
- c. Pengawasan umpan balik (*feedback control*), pengawasan ini sering disebut *past action control*. Mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang diselesaikan. Tipe ini bersifat historis, pengukuran dilakukan setelah kegiatan terjadi.

Ketiga bentuk pengawasan tersebut sangat berguna bagi seorang pimpinan atau pengawas untuk diketahui dan kemudian memilih salah satu berdasarkan pertimbangan yang paling sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada di perusahaan.

Untuk mendapatkan suatu sistem pengawasan yang efektif, maka perlu dipenuhi beberapa prinsip pengawasan. Dua prinsip pokok, yaitu merupakan suatu *conditio sine quo non* bagi suatu sistem pengawasan yang efektif ialah adanya rencana tertentu dan adanya pemberian instruksi-instruksi, serta wewenang-wewenang kepada bawahan. Prinsip pokok pertama merupakan standar atau alat pengukur daripada pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahan. Rencana tersebut menjadi penunjuk apakah sesuatu pelaksanaan pekerjaan berhasil atau tidak. Walaupun demikian, prinsip pokok kedua merupakan suatu keharusan yang perlu ada, agar sistem pengawasan itu memang benar-benar dapat efektif dilaksanakan. Wewenang dan instruksi-instruksi yang jelas harus dapat diberikan kepada bawahan karena berdasarkan itulah dapat diketahui apakah bawahan sudah menjalankan tugas-tugasnya dengan baik. Atas dasar intruksi yang diberikan kepada bawahan dapat diawasi pekerjaan seorang bawahan.

Setelah kedua prinsip pokok diatas, maka suatu sistem pengawasan haruslah mengandung prinsip-prinsip berikut :

- a. Dapat merefleksir sifat-sifat dan kebutuhan-kebutuhan dari kegiatan-kegiatan yang harus diawasi.
- b. Dapat dengan segera melaporkan penyimpangan-penyimpangan
- c. Fleksibel
- d. Dapat merefleksir pola organisasi
- e. Ekonomis
- f. Dapat dimengerti

- g. Dapat menjamin diadakannya tindakan korektif

2.1.3.3. Tahap-tahap dalam proses pengawasan

Handoko menetapkan tahap-tahap yang harus dilakukan dalam proses pengawasan. Adapun tahap-tahap yang harus dilakukan ada lima tahap, yaitu berikut ini (Handoko, 1996).

1. Penetapan standar penetapan (perencanaan)

Standar adalah suatu tolak ukur yang merupakan patokan bagi pengawasan dalam menilai apakah pekerjaan atau obyek yang diawasi berjalan dengan semestinya atau tidak.

2. Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan

Menentukan pengukuran pelaksanaan kegiatan secara tepat sangat diperlukan agar penetapan standar pelaksanaan yang telah direncanakan tidak sia-sia.

3. Pengukuran pelaksanaan kegiatan

Ada berbagai cara untuk melakukan pengukuran pelaksanaan yaitu:

- a. Pengamatan (observasi)
- b. Laporan-laporan, baik lisan maupun tertulis
- c. Metode-metode otomatis
- d. Inspeksi, pengujian (test) atau dengan pengambilan sampel dan sebagainya

4. Perbandingan pelaksanaan dengan standar dan analisa penyimpangan

Tahap ini paling mudah dilakukan, tapi kompleksitas dapat terjadi pada saat menginterpretasikan adanya penyimpangan (deviasi). Penyimpangan

ini harus dianalisis untuk menentukan mengapa standar tidak dapat dicapai.

5. Pengambilan tindakan koreksi bila diperlukan

Dari hasil analisa dapat ditentukan apakah perlu dilakukan tindakan koreksi, dimana dengan dilakukannya tindakan koreksi ada beberapa kemungkinan perubahan, mungkin standar diubah, pelaksanaan diperbaiki atau keduanya dilakukan perubahan.

Ada tiga tipe dasar pengawasan yaitu (1) pengawasan pendahuluan, (2) pengawasan "concurrent", dan (3) pengawasan umpan balik.

1. Pengawasan pendahuluan (feedforward control)

Pengawasan pendahuluan atau sering disebut steering controls, dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan. Jadi, pendekatan pengawasan ini lebih aktif dan agresif, dengan mendeteksi masalah-masalah dan mengambil tindakan yang diperlukan sebelum suatu masalah terjadi.

2. Pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan (*concurrent control*).

Pengawasan ini sering disebut pengawasan "Ya – Tidak", screening control atau "berhenti-terus", dilakukan selama suatu kegiatan berlangsung. Tipe pengawasan ini merupakan proses di mana aspek tertentu dari suatu prosedur harus disetujui dulu, atau syarat tertentu

harus dipenuhi dulu sebelum kegiatan-kegiatan bisa dilanjutkan, atau menjadi semacam peralatan "double-check", yang lebih menjamin ketepatan pelaksanaan suatu kegiatan.

3. Pengawasan umpan balik (*feedback control*)

Pengawasan umpan balik juga dikenal sebagai *past-action controls*, mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan. Sebab-sebab penyimpangan dari rencana atau standar ditentukan, dan penemuan-penemuan diterapkan untuk kegiatan-kegiatan serupa di masa yang akan datang. Pengawasan ini bersifat historis, pengukuran dilakukan setelah kegiatan terjadi.

Ketiga bentuk pengawasan tersebut sangat berguna bagi manajemen. Pengawasan pendahuluan dan "berhenti – terus", cukup memadai untuk memungkinkan manajemen membuat tindakan koreksi dan tetap mencapai tujuan. Tetapi ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan disamping kegunaan dua bentuk pengawasan itu. Pertama, biaya keduanya mahal. Kedua, banyak kegiatan tidak memungkinkan dirinya dimonitor secara terus menerus. Ketiga, pengawasan yang berlebihan akan menjadikan produktifitas berkurang. Oleh karena itu, manajemen harus menggunakan sistem pengawasan yang paling sesuai bagi situasi tertentu.

Ada berbagai faktor yang membuat pengawasan semakin diperlukan oleh setiap organisasi. Faktor-faktor itu adalah berikut ini:

a. Perubahan lingkungan organisasi

- b. Peningkatan kompleksitas organisasi
- c. Kesalahan-kesalahan
- d. Kebutuhan manajer mendelegasi wewenang

Sifat atau ciri-ciri pengawasan yang efektif adalah berikut ini (Moekijat, 1996):

- a. Ia memenuhi keinginan dari pegawai-pegawai bawahannya
- b. Selalu memberi keterangan-keterangan yang sebaik-baiknya kepada pegawai-pegawainya
- c. Membolehkan bawahan menggunakan kebijaksanaan dan keputusannya sendiri sebanyak yang mereka dapat membuatnya, asalkan tidak bertentangan dengan yang telah ditetapkan atau digariskan.
- d. Membuka pintu lebar-lebar untuk keperluan konferensi dan pembicaraan dengan para bawahannya
- e. Tidak melampaui batas wewenang dari para ahli
- f. Dapat menerima kemungkinan untuk tidak populer diantara beberapa pegawai bawahannya.
- g. Dapat menerima kemungkinan bahwa beberapa orang dari bawahannya mungkin lebih cerdas dan lebih cakap dari pada ia sendiri.
- h. Tidak suka memberi janji-janji kepada bawahannya, kecuali kalau ia yakin dapat memenuhinya.

Dari uraian diatas seorang pengawas atau atasan harus mempertahankan kecakapan hubungan antar manusia, dalam berbagai hubungan. Seorang pengawas harus efektif tidak hanya kepada bawahannya, akan tetapi dengan pengawas-pengawas lainnya bahkan dengan pimpinannya. Pengawas yang tidak mempunyai pengaruh dalam memberlakukan bawahannya, ini tidak akan merasa puas. Sebaliknya para bawahan akan menyetujui pendapat-pendapat atau saran-saran dari pengawas yang mempunyai pengaruh besar.

2.1.3.3. Indikator Pengawasan Kerja

Indikator pengawasan meliputi 3 macam (Kadarisman, 2013) yaitu:

1. Pengukuran.
2. Hasil kinerja.
3. Perbaikan.

2.1.4. Disiplin Kerja

2.1.4.1. Pengertian Kedisiplinan

Secara etimologi disiplin berasal dari bahasa latin "*disipel*" yang berarti pengikut. Seiring dengan berkembangnya zaman, kata tersebut mengalami perubahan menjadi "*disipline*" yang artinya kepatuhan atau yang menyangkut tata tertib. Selama ini kata disiplin telah berkembang mengikuti kemajuan ilmu pengetahuan, sehingga banyak pengertian disiplin yang berbeda antara ahli yang satu dengan yang lainnya.

Pengertian disiplin kerja adalah suatu sikap ketaatan karyawan terhadap suatu aturan atau ketentuan yang berlaku dalam suatu perusahaan atau organisasi atas dasar adanya kesadaran dan keinsafan bukan paksaan (Wursanto, 1990). Disiplin diartikan sebagai suatu keadaan tertib dimana orang-orang yang tergabung dalam organisasi tunduk pada peraturan yang telah ada dengan senang hati (Liang Gie, 1981).

Kedua pengertian tersebut terdapat adanya pelaksanaan disiplin dengan dilandasi kesadaran dan keinsafan akan terciptanya suatu kondisi yang harmonis antara keinginan dan kenyataan, sebagaimana dikatakan oleh (Moekijat, 1989), “Tujuan disiplin baik kolektif maupun perseorangan yang sebenarnya adalah untuk menjuruskan atau mengarahkan tingkah laku pada realita yang harmonis.”

Untuk menciptakan kondisi yang harmonis tersebut terlebih dahulu harus diwujudkan keselarasan antara kewajiban dan hak karyawan sebagaimana pengertian disiplin dalam UU. No. 8 tahun 1974 yang dikutip oleh (Djarmiko, 1983) bahwa, Peraturan disiplin adalah peraturan yang membuat keharusan larangan dan sanksi apabila keharusan tidak diturut atau larangan itu dilanggar.”

Kedisiplinan lebih tepat kalau diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak (Nitisemito, 1992). Kedisiplinan adalah kesetiaan seseorang atau sekelompok orang pada aturan, norma-norma, intruksi-intruksi yang dinyatakan berlaku untuk orang atau sekelompok tertentu (Widoso, 1991).

Dari definisi yang dikemukakan di atas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa disiplin merupakan sikap kesetiaan dan ketaatan seseorang atau

sekelompok orang terhadap peraturan-peraturan baik tertulis maupun tidak, yang tercermin dalam bentuk tingkah laku dan perbuatan.

2.1.4.1 Jenis Disiplin Kerja

Disiplin kerja dapat timbul dari dalam diri sendiri dan karena adanya perintah. disiplin menjadi dua, yaitu (Winardi,1993):

1. Disiplin yang timbul dari dalam diri sendiri (*Self imposed discipline*)

Disiplin yang timbul dari dalam diri sendiri merupakan disiplin yang timbul atas dasar kerelaan, kesadaran, dan bukan atas dasar paksaan atau ambisi tertentu. Disiplin ini timbul karena seseorang merasa terpenuhi kebutuhannya dan merasa menjadi bagian organisasi, sehingga orang akan tergugah hatinya untuk sadar dan secara sukarela mematuhi segala peraturan yang berlaku.

2. Disiplin berdasarkan perintah (*Command Discipline*)

Disiplin ini timbul dan tumbuh disebabkan karena paksaan, perintah hukuman dan kekuasaan. Jadi disiplin ini bukan tumbuh atas perasaan yang ikhlas, akan tetapi timbul karena adanya paksaan atau ancaman orang lain. Dalam setiap organisasi yang diinginkan pastilah jenis disiplin yang pertama yaitu yang datang karena adanya kesadaran dan keinsafan. Akan tetapi kenyataan selalu menunjukkan bahwa disiplin itu lebih banyak disebabkan oleh adanya semacam paksaan dari luar. Untuk tetap menjaga agar supaya disiplin tetap terpelihara, mengemukakan perlunya kegiatan pendisiplinan (Handoko, 1990).

Kegiatan pendisiplinan itu terdiri dari :

1. Disiplin Preventif

Merupakan kegiatan yang dilakukan dengan maksud untuk mendorong para karyawan agar sadar mentaati berbagai standar dan aturan sehingga dapat dicegah berbagai penyelewengan atau pelanggaran. Lebih utama dalam hal ini adalah dapat ditumbuhkan “*self discipline*” pada setiap karyawan tanpa terkecuali, untuk memungkinkan iklim yang penuh disiplin tanpa paksaan tersebut perlu kiranya standar itu sendiri bagi setiap karyawan. Dengan demikian dapat dicegah kemungkinan-kemungkinan timbulnya pelanggaran atau penyimpangan dari standar yang telah ditentukan.

2. Disiplin Korektif

Merupakan kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran-pelanggaran yang telah terjadi dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif ini dapat berupa suatu hukuman atau tindakan pendisiplinan (*disciplineaction*) yang wujudnya dapat berupa peringatan-peringatan atau *schorsing*. Semua kegiatan pendisiplinan tersebut tentulah bersifat positif dan tidak mematahkan semangat kerja karyawan serta harus bersifat mendidik dan mengoreksi kekeliruan agar di masa mendatang tidak terulang kembali.

2.1.4.2 Prinsip-Prinsip Kedisiplinan

Dengan adanya tata tertib yang telah ditetapkan tidak dengan sendirinya para karyawan mau menaatinya, maka perlu bagi pihak organisasi mengkondisikan karyawannya dengan tata tertib perusahaan untuk mengkondisikan perubahan agar bersikap disiplin, maka dikemukakan prinsip-prinsip sebagai berikut :

1. Pendisiplinan dilakukan secara pribadi

Pendisiplinan ini dilakukan dengan menghindari menegur kesalahan dihadapan orang banyak, karena kalau hal tersebut dilakukan menyebabkan karyawan tersebut malu dan tidak menutup kemungkinan sakit hati yang dapat menimbulkan rasa dendam yang akhirnya dapat melakukan tindakan balasan yang merugikan perusahaan.

2. Pendisiplinan harus bersifat membangun

Selain menunjukkan kesalahan yang telah dilakukan oleh karyawan haruslah diikuti dengan petunjuk cara pemecahannya sehingga karyawan tidak merasa bingung dalam menghadapi kesalahan yang dilakukan.

3. Pendisiplinan dilakukan secara langsung dengan segera

Suatu tindakan dilakukan dengan segera setelah terbukti bahwa karyawan telah melakukan kesalahan. Jangan membiarkan masalah menjadi kadaluarsa sehingga akan terlupakan oleh karyawan yang bersangkutan. Pendisiplinan yang dilakukan dengan segera selain karyawan akan cepat mengetahui kesalahannya, sehingga dengan segera pula akan mengubah sikapnya dan juga akan meredam kesalahan tersebut.

4. Keadilan dan pendisiplinan sangat diperlukan

Dalam tindakan pendisiplinan hendaknya dilakukan secara adil tanpa pilih kasih. Siapa pun yang telah melakukan kesalahan harus mendapatkan tindakan pendisiplinan secara adil tanpa membeda-bedakan.

5. Pimpinan hendaknya tidak melakukan pendisiplinan sewaktu karyawan absen

Pendisiplinan hendaknya dilakukan dihadapan karyawan yang bersangkutan secara pribadi agar mengetahui bahwa ia melakukan kesalahan karena akan tidak berguna pendisiplinan yang dilakukan tanpa adanya pihak yang melakukan kesalahan.

6. Setelah pendisiplinan hendaknya wajar kembali

Sikap wajar hendaknya dilakukan pimpinan terhadap karyawan yang melakukan kesalahan tersebut. Hal yang demikian ini proses kerja dapat lancar kembali dan tidak kaku dalam bersikap (Heidjerachman dan Husnan, 1993).

Dari uraian diatas dapat dikatakan bahwa pada hakekatnya pendisiplinan tindakan karyawan agar dapat bersikap tanggung jawab atas pekerjaan yang telah dilakukannya.

2.1.4.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Adapun disiplin kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor yang sekaligus sebagai indikator dari disiplin kerja yaitu sebagai berikut:

1. Para pekerja datang ke kantor dengan tertib, tepat waktu, dan teratur

Dengan datang ke kantor secara tertib, tepat waktu, dan teratur maka disiplin kerja dapat dikatakan baik. Dalam hal ini juga dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, sesuai yang diharapkan oleh perusahaan.

2. Berpakaian rapi di tempat kerja

Berpakaian rapi juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan karena dengan berpakaian rapi suasana kerja akan

terasa nyaman dan rasa percaya diri dalam bekerja akan tinggi sehingga produktivitas kerja karyawan juga akan tinggi.

3. Menggunakan perlengkapan kantor dengan hati-hati

Sikap hati-hati dapat menunjukkan bahwa seseorang memiliki sikap disiplin kerja yang baik karena apabila tidak hati-hati dalam menggunakan perlengkapan kantor akan terjadi kerusakan yang mengakibatkan kerugian - kerugian dan menurunkan produktivitas kerja.

4. Mengikuti cara kerja yang ditentukan oleh perusahaan

Dengan mengikuti cara kerja yang ditentukan oleh perusahaan maka dapat menunjukkan bahwa karyawan memiliki disiplin kerja yang baik, juga menunjukkan kepatuhan karyawan terhadap perusahaan yang nantinya dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan dan keuntungan bagi perusahaan meningkat.

5. Memiliki tanggung jawab yang tinggi

Dengan bertanggung jawab terhadap segala tugasnya, maka menunjukkan bahwa disiplin kerja karyawan tinggi sehingga diharapkan produktivitas kerja karyawan tinggi (Moekijat, 2010).

Indikator disiplin meliputi 4 macam (Moekijat, 2010) yaitu:

1. Tingkat absensi atau kehadiran karyawan.
2. Ketaatan terhadap peraturan.
3. Ketaatan terhadap jam kerja.
4. Bekerja sesuai jam kerja.

2.2. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan dapat dijadikan dasar gambaran peniliti berikutnya, walaupun ada perbedaan subyek, obyek, variabel, metode analisis yang digunakan maupun indikator yang diteliti.

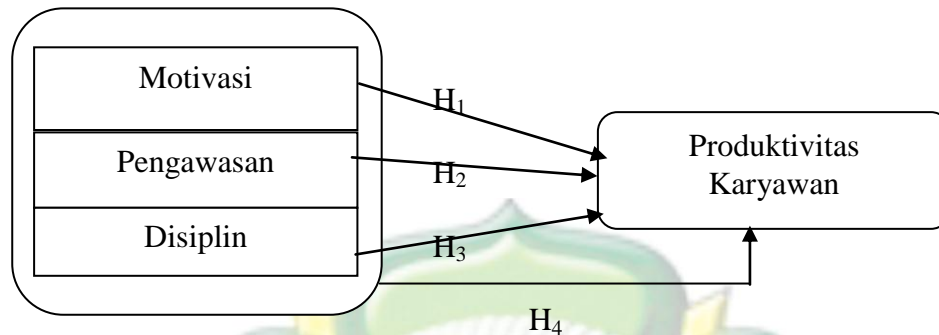
Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian dan Sumber	Variable	Metode Analisis	Hasil
1	Pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada bagian produksi CV. Epsilon Bandung. (Ridwan Purnama, 2008)	X1= Motivasi Y= Produktivitas Kerja	Regresi linier sederhana	Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan
2	Pengaruh motivasi, pengawasan dan budaya kerja terhadap produktivitas kerja karyawan. (Yulismi, 2015)	X1= Motivasi X2= Pengawasan X3= Budaya Kerja Y= Produktivitas Kerja	Deskriptif, Korelasi dan Regresi.	Motivasi, pengawasan dan budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.
3	Pengaruh disiplin kerja dan kinerja karyawan dalam meningkatkan produktifitas kerja pada CV. Immanuel Furniture Surabaya. (Rismawati Sitepu, 2015)	X1= Disiplin X2= Kinerja karyawan Y= Produktivitas Kerja	Regresi linier berganda.	Disiplin kerja dan kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.

4	Pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan CV. Intaf Lumajang. (Irvan Adiwinata dan Eddy M. Sutanto, 2014)	X1= Kepuasan X2= Motivasi Y= Produktivitas Kerja	Regresi linier berganda.	Kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan
5	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Perusahaan Teh Bunga Teratai di Desa Patemon Kecamatan Serrit (Ni Putu Pradita Laksmiari, 2017)	X1= Motivasi Y= Produktivitas Kerja	Regresi sederhana	Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan
6	Pengaruh disiplin, motivasi dan semangat kerja terhadap produktivitas kerja pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kota Manado. (Shannon Celilia Y. Assagaf dan Lucky O.H. Dotulong. 2015)	X1= disiplin X2= motivasi X3= semangat kerja Y= produktivitas	Regresi linier berganda, uji t dan uji F	Disiplin tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kota Manado. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kota Manado. Semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kota Manado.

2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan dukungan landasan teoritik yang diperoleh dari eksplorasi yang dijadikan rujukan konseptual variable penelitian, maka dapat disusun kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2.1
Model Kerangka Pemikiran

2.4. Perumusan Hipotesis

Hipotesis diartikan sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian (Sugiyono, 2011). Kebenaran dari hipotesis itu harus dibuktikan melalui data yang terkumpul, pengertian hipotesis tersebut adalah untuk penelitian. Sedangkan secara statistik hipotesis diartikan sebagai pernyataan mengenai keadaan populasi (parameter) yang akan di uji kebenarannya berdasarkan data yang diperoleh dari sampel penelitian (statistik). Jadi maksudnya adalah taksiran keadaan populasi melalui data sampel.

Maka dari itu, dalam penelitian ini akan dirumuskan hipotesis guna memberikan arah dan pedoman dalam melakukan penelitian. Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- H₁ : Diduga motivasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan Nastiti Utama Furniture Jepara
- H₂ : Diduga pengawasan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan Nastiti Utama Furniture Jepara
- H₃ : Diduga disiplin berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan Nastiti Utama Furniture Jepara
- H₄ : Diduga motivasi, pengawasan, dan disiplin pengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan Nastiti Utama Furniture Jepara

