

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1.Konsep Teoritis

2.1.1 Pengawasan

George R. Terry mengartikan pengawasan sebagai mendeterminasi apa yang telah dilaksanakan. Maksudnya, mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perlu, menerapkan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Menurut Dale menyatakan bahwa pengawasan tidak hanya melihat sesuatu dengan saksama dan melaporkan hasil kegiatan mengawasi, tetapi juga mengandung arti memperbaiki dan meluruskannya sehingga mencapai tujuan yang sesuai dengan apa yang direncanakan. Siagian (1990) menyatakan bahwa yang dimaksud dengan pengawasan adalah proses pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Robbin menyatakan bahwa pengawasan merupakan suatu proses aktivitas yang sangat mendasar sehingga membutuhkan seorang manajer untuk menjalankan tugas dan pekerjaan organisasi. (Mukarom, 2015: 156).

Sondang Siagian mengatakan bahwa pengawasan adalah proses pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua

pekerjaan yang dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Menurut Stephen Robein pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses mengikuti perkembangan kegiatan untuk menjamin jalannya pekerjaan, dengan demikian dapat selesai secara sempurna sebagaimana yang direncanakan sebelumnya, dengan pengkoreksian beberapa pemikiran yang saling berhubungan. (Syafiie, Kencana, 2011; 110)

Pengawasan dapat diartikan sebagai proses mengukur dan menilai tingkat efektivitas kerja personel dan tingkat efisiensi pengguna sarana kerja dalam memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Pengawasan di lingkungan organisasi atau unit/satuan kerja yang kecil dapat dilakukan sendiri oleh pimpinan masing-masing, baik secara informal maupun formal. Di lingkungan organisasi atau unit/satuan kerja yang cukup besar, pucuk pimpinan dapat membentuk tim pengawasan yang bersifat temporer sebagai perpanjangan tangannya untuk melakukan kegiatan pengawasan secara formal yang dilakukan secara cermat, terutama jika terjadi suatu kasus yang dapat merugikan organisasi. Dalam kondisi seperti itu, fungsi pengawasan harus tetap dilakukan oleh setiap pimpinan puncak dan pimpinan unit/satuan kerja pada semua organisasi pemerintah yang dapat dilakukan secara formal atau informal. Di samping itu, untuk unit/satuan kerja atau organisasi yang cukup besar, fungsi pengawasan dapat dilimpahkan oleh pucuk pimpinan pada suatu badan pengawasan yang sengaja dibentuk secara permanen dengan tugas pokok di bidang pengawasan, misalnya dalam sistem pemerintahan di Indonesia dibentuk badan pemeriksa keuangan dan pembangunan.

Pengawasan tidak saja dilakukan pada pelaksanaan pekerjaan para pejabat struktural, tetapi juga pada pejabat fungsional sesuai dengan fungsinya dalam melaksanakan proses produksi sebagai tugas pokok masing-masing. Sementara itu, lingkungannya dapat mencakup pengawasan terhadap perencanaan, perorganisasian, penggerakan, dan bahkan pada pelaksanaan kegiatan pengawasan sendiri.

Pengawasan juga dilakukan pada kegiatan tata laksana umum, tata laksana perbekalan, tata laksana keuangan, kepegawaian, dan hubungan masyarakat. Di samping itu, juga mencakup aspek pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai, seperti cara bekerja disiplin waktu, disiplin kerja, inisiatif, kreativitas dan lain-lain. Ini disebut sebagai penilaian pelaksanaan pekerjaan atau penilaian kinerja. (Enceng dan Suryarama, 2014: 2.47).

Kesimpulannya, pengawasan adalah suatu proses pengamatan kegiatan organisasi apakah organisasi tersebut sudah terselenggara sesuai dengan yang sudah direncanakan sebelumnya.

2.1.1.1 Maksud dan Tujuan Pengawasan

Pengawasan diperlukan dalam rangka pelaksanaan pekerjaan dan mencapai tujuan dari pemerintah yang telah direncanakan. Adapun tujuan pengawasan dalam melaksanakan pekerjaan dan tugas pemerintah adalah:

- a. Mengetahui jalannya pekerjaan, apakah lancar atau tidak;

- b. Memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dibuat oleh pegawai dan mengadakan pencegahan agar tidak terulang kembali kesalahan-kesalahan yang sama atau timbulnya kesalahan yang baru;
- c. Mengetahui pelaksanaan kerja sesuai dengan program seperti yang telah ditentukan dalam *planning* atau tidak.

Berdasarkan dengan tujuan pengawasan, Situmorang dan Juhir mengemukakan bahwa tujuan pengawasan adalah menghasilkan aparat yang bersih dan berwibawa yang didukung oleh suatu sistem manajemen pemerintah yang berdaya guna dan berhasil guna serta ditunjang oleh partisipasi masyarakat yang konstruksi dan terkendali dalam wujud pengawasan masyarakat (*control social*) yang objektif, sehat, dan bertanggung jawab.

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat diketahui bahwa tujuan pengawasan adalah membandingkan antara pelaksanaan dan rencana serta intruksi yang telah dibuat, untuk mengetahui ada tidaknya kesulitan, kelemahan atau kegagalan, efisiensi dan efektivitas kerja, dan untuk mencari jalan keluar apabila ada kesulitan, kelemahan, dan kegagalan atau dengan kata lain disebut tidak korektif. (Mukarom, 2015: 157).

2.1.1.2 Bentuk Pelaksanaan Pengawasan

Pengawasan dapat diklasifikasikan berdasarkan berbagai hal berikut.

- a. Pengawasan Langsung Dan Pengawasan Tidak Langsung

Pengawasan langsung adalah pengawasan yang dilakukan secara pribadi oleh pimpinan atau pengawas dengan mengamati, meneliti, memeriksa, mengecek

sendiri secara “*on the spot*” di tempat pekerjaan dan menerima laporan-laporan secara langsung pula dari pekerjaan dan menerima laporan-laporan secara langsung pula dari pelaksana. Adapun pengawasan tidak langsung diadakan dengan mempelajari laporan-laporan yang diterima dari pelaksana, baik lisan maupun tertulis, mempelajari pendapat-pendapat masyarakat dan tanpa pengawasan.

b. Pengawasan Preventif Dan Represif

Walaupun prinsip pengawasan adalah preventif, apabila dihubungkan dengan waktu pelaksanaan pekerjaan, dapat dibedakan antara pengawasan preventif dan pengawasan represif.

Pengawasan preventif berkaitan dengan pengesahan Peraturan Daerah atau Keutusan Kepala Daerah yang bersangkutan belum berlaku dan pengawasan ini dilakukan melalui preaudit sebelum pekerjaan dimulai. Misalnya dengan mengadakan pengawasan terhadap persiapan-persiapan, rencana kerja, rencana anggaran, rencana penggunaan tenaga dan sumber-sumber lain.

Adapun pengawasan represif dapat berbentuk penangguhan berlaku atau pembatalan. Suatu Peraturan Daerah atau Keputusan Kepala Daerah yang sudah berlaku dan mempunyai kekuatan mengikat dapat ditangguhkan atau dibatalkan karena bertentangan dengan kepentingan umum atau peraturan perundang-undangan yang lebih tingkatannya dan pengawasan ini dilakukan melalui post audit dengan pemeriksaan terhadap pelaksanaan di tempat meminta laporan pelaksanaan, dan sebagainya.

c. Pengawasan Internal dan Pengawasan Eksternal

Pengawasan internal adalah pengawasan yang dilakukan oleh aparat dalam pemerintahan yang bersangkutan. Adapun pengawasan eksternal adalah pengawasan yang dilakukan oleh aparat dari luar pemerintahan.

Seperti pengawasan di bidang keuangan oleh Badan Pemeriksa Keuangan sepanjang meliputi seluruh Aparatur Negara dan Direktorat Jendral Pengawasan Keuangan Negara terhadap departemen dan instansi pemerintah lain. (Mukarom, 2015: 158-161).

2.1.1.3 Tahap-Tahap Pengawasan dalam Proses Pengawasan

Proses pengawasan biasanya terdiri paling sedikit lima tahap (langkah), Tahap-tahapnya adalah;

- a) Penetapan standar pelaksanaan (perencanaan)
- b) Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan
- c) Pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata
- d) Perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standard dan penganalisisan penyimpangan-penyimpangan
- e) Pengambilan tindakan koreksi bila perlu.

1) Tahap 1: Penetapan standar

Tahap pertama dalam pengawasan adalah penetapan standar pelaksanaan. *Standar* mengandung arti sebagai suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai “patokan” untuk penilaian hasil-hasil. Tujuan, sasaran, kuota dan target

pelaksanaan dapat digunakan sebagai standar. Bentuk standar yang lebih khusus antara lain target penjualan, anggaran, bagian pasar (market-share), margin keuntungan, keselamatan kerja, dan sasaran produksi.

Tiga bentuk standar yang umum adalah:

- a) Standar-standar fisik, mungkin meliputi kuantitas barang atau jasa, jumlah langganan, atau kualitas produk.
- b) Standar-standar moneter, yang ditunjukkan dalam rupiah mencakup biaya tenaga kerja, biaya penjualan, laba kotor, pendapatan penjualan, dan sejenisnya.
- c) Standar-standar waktu, meliputi kecepatan produksi atau batas waktu suatu pekerjaan harus diselesaikan.

Setiap tipe tersebut dapat dinyatakan dalam bentuk-bentuk hasil yang dapat dihitung. Ini memungkinkan manajer untuk mengkomunikasikan pelaksanaan kerja yang diharapkan kepada para bawahan secara lebih jelas dan tahapan-tahapan lain dalam proses perencanaan dapat ditangani dengan lebih efektif. Standar harus ditetapkan secara akurat dan diterima mereka yang bersangkutan.

Standar-standar yang tidak dapat dihitung juga memainkan peranan penting dalam proses pengawasan. Memang, pengawasan dengan standar kualitatif lebih sulit dicapai, tetapi hal ini tetap penting untuk mencoba mengawasinya. Misal, standar kesehatan personalia, promosi karyawan yang terbaik, sikap kerjasama, berpakaian yang pantas dalam bekerja, dan sebagainya.

2) Tahap 2 : Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan

Penetapan standar adalah sia-sia bila tidak disertai berbagai cara untuk mengukur pelaksanaan kegiatan nyata. Oleh karena itu, tahap kedua dalam pengawasan adalah menentukan pengukuran pelaksanaan kegiatan secara tepat. Beberapa pertanyaan yang penting berikut ini dapat digunakan: beberapa kali (how often) pelaksanaan seharusnya diukur setiap jam, harian, mingguan, bulanan? Dalam bentuk apa (what from) pengukuran akan dilakukan, laporan tertulis, inspeksi visual, melalui telpon? Siapa (who) yang akan terlibat, manajer, staf departemen? Pengukuran ini sebaiknya mudah dilaksanakan dan tidak mahal, serta dapat diterangkan kepada para karyawan.

3) Tahap 3 : Pengukuran pelaksanaan kegiatan

Setelah frekuensi pengukuran dan sistem monitoring ditentukan, pengukuran pelaksanaan dilakukan sebagai proses yang berulang-ulang dan terus menerus. Ada berbagai cara untuk melakukan pengukuran pelaksanaan, yaitu 1) pengamatan (observasi), 2) laporan-laporan, baik (lisan dan tertulis), 3) metode-metode otomatis dan 4) inspeksi, pengujian (test), atau dengan pengambilan sampel. Banyak perusahaan sekarang mempergunakan pemeriksa intern (internal auditor) sebagai pelaksana pengukuran.

4) Tahap 4 : Perbandingan pelaksanaan dengan standard analisis penyimpangan

Tahap kritis dari proses pengawasan adalah perbandingan pelaksanaan nyata dengan pelaksanaan yang direncanakan atau standar yang telah ditetapkan.

Walaupun tahap ini paling mudah dilakukan, tetapi kompleksitas dapat terjadi pada saat menginterpretasikan adanya penyimpangan pangan (deviasi).

Penyimpangan-penyimpangan harus dianalisis untuk menentukan mengapa standar tidak dapat dicapai.

5) Tahap 5 : Pengambilan tindakan koreksi bila diperlukan

Bila hasil analisis menunjukkan perlunya tindakan koreksi, tindakan ini harus diambil. Tindakan koreksi dapat diambil dalam berbagai bentuk. Standar mungkin diubah, pelaksanaan diperbaiki, atau keduanya dilakukan bersamaan. (Handoko, 2017: 360-363)

2.1.1.4 Karakteristik-Karakteristik Pengawasan Yang Efektif

Untuk menjadi efektif, sistem pengawasan harus memenuhi kriteria tertentu. kriteria-kriteria utama adalah bahwa sistem harusnya 1) mengawasi kegiatan-kegiatan yang benar, 2) tepat waktu, 3) dengan biaya yang efektif, 4) tepat-akurat, dan 5) dapat diterima oleh yang bersangkutan. Semakin dipenuhinya kriteri-kriteria tersebut semakin efektif sistem pengawasan. Karakteristik-karakteristik pengawasan yang efektif dapat lebih diperinci sebagai berikut:

- a. Akurat. Informasi tentang pelaksanaan kegiatan harus akurat. Data yang tidak akurat dari sistem pengawasan dapat menyebabkan organisasi mengambil tindakan koreksi yang keliru atau bahkan menciptakan masalah yang sebenarnya tidak ada.
- b. Tepat-waktu. Informasi harus dikumpulkan, disampaikan dan di evaluasi secepatnya bila kegiatan perbaikan harus dilakukan segera.

- c. Fleksibel. Pengawasan harus mempunyai fleksibilitas untuk memberikan tanggapan atau reaksi terhadap ancaman ataupun kesempatan dari lingkungan.
- d. Diterima para anggota organisasi. Sistem pengawasan harus mampu mengarahkan pelaksanaan kerja para anggota organisasi dengan mendorong perasaan otonomi, tanggung jawab dan prestasi. (Handoko, 2017: 371)

2.1.2 Motivasi

Richard Hodgetts mengatakan bahwa kata motivasi berasal dari bahasa Latin *movere* yang berarti bergerak. Motivasi berarti merangsang orang untuk bertindak dengan menggunakan insentif atau bujukan. (Enceng dan Suryarama, 2014: 2.32). Menurut Harold Koontz *Motivation refers to the drive and effort to satisfy a want or goal*. Motivasi mengacu pada dorongan dan usaha untuk memuaskan kebutuhan atau suatu tujuan. (Hasibuan, 2014: 95).

Menurut Robert Heller (1998: 6) dalam buku perilaku dalam organisasi (Wibowo, 2014: 109) yang menyatakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk bertindak. Setiap orang dapat termotivasi oleh beberapa kekuatan yang berbeda. Di pekerjaan, kita perlu memengaruhi bawahan untuk menyelaraskan motivasinya dengan kebutuhan organisasi..

Kreitner dan Kinicki (2010:212) dinyatakan pula bahwa motivasi merupakan proses psikologis yang membangkitkan (arousal), mengarahkan (direction) dan ketekunan (persistence) dalam melakukan tindakan secara sukarela

yang diarahkan pada pencapaian tujuan. Sedangkan Colquitt, LePine, dan Wesson (2011: 179) memberikan definisi motivasi sebagai sekumpulan kekuatan energetic yang dimulai baik dari dalam maupun diluar pekerja, dimulai dari usaha yang berkaitan dengan pekerjaan, dan mempertimbangkan arah, intensitas dan ketekunannya. Motivasi adalah pertimbangan kritis karena kinerja yang efektif sering memerlukan baik kemampuan dan motivasi tingkat tinggi. (Wibowo, 2014: 111)

Dari pendapat-pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan untuk bertindak terhadap serangkaian proses perilaku manusia dengan mempertimbangkan arah, intensitas, dan ketekunan pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus-menerus dan adanya tujuan. (Wibowo, 2013: 111)

Kesimpulannya, motivasi adalah tindakan atau dorongan dalam diri seseorang untuk mencapai sesuatu yang diinginkan.

2.1.2.1 Teori Motivasi

A. Teori Kebutuhan

Motivasi dapat dipahami dari teori kebutuhan dasar manusia. Menurut teori ini, manusia mempunyai beberapa kebutuhan yang harus dipenuhi, kebutuhan tersebut meliputi kebutuhan fisik, keamanan, perasaan memiliki, penghargaan dari orang lain, dan aktualisasi diri. Jika kebutuhan-kebutuhan tersebut terpenuhi, hal itu dapat meningkatkan motivasi kerja. Teori-teori yang

membahas masalah motivasi ditinjau dari kebutuhan manusia, antara lain adalah teori hierarki kebutuhan Maslow; teori keberadaan, keterkaitan, dan pertumbuhan Aldefer; teori kesehatan Herzberg; serta teori motivasi prestasi dari McClelland.

Teori hierarki kebutuhan Maslow didasarkan pada anggapan bahwa pada waktu orang telah memuaskan satu tingkat kebutuhan tertentu, mereka ingin tergeser ke tingkat yang lebih tinggi. Maslow mengemukakan lima tingkat kebutuhan sebagai berikut.

- a. Kebutuhan fisiologis: kebutuhan yang harus dipenuhi untuk dapat tetap hidup, seperti makanan, pakaian, papan, udara untuk bernapas, dan sebagainya.
- b. Kebutuhan akan rasa aman: ketika kebutuhan fisiologis seseorang telah terpenuhi, perhatian dapat diarahkan pada kebutuhan akan keselamatan, termasuk merasa aman dari setiap jenis ancaman fisik atau kehilangan serta merasa terjamin. Ketika seseorang telah mempunyai pendapat yang cukup sehingga dapat memenuhi semua kebutuhan fisiknya, perhatian akan diarahkan pada penyediaan jaminan berupa pengambilan polis asuransi, pendaftaran diri menjadi anggota perserikatan pekerja, dan sebagainya.
- c. Kebutuhan sosial atau cinta kasih: ketika seseorang telah terpenuhi kebutuhan fisiologis dan rasa aman, kebutuhan berikutnya adalah hubungan antar manusia, misalnya hubungan antarpribadi yang mendalam dan menjadi bagian berbagai kelompok sosial. Dalam kaitan dengan

pekerjaan, seseorang menilai pekerjaan dengan dasar hubungan kemitraan sosial yang ditimbulkan.

- d. Kebutuhan akan penghargaan: dalam kaitan dengan pekerjaan, hal ini berarti memiliki pekerjaan yang diakui bermanfaat, menyediakan sesuatu yang dapat dicapai, serta pengakuan umum dan kehormatan di dunia luar.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri: kebutuhan ini ditempatkan paling atas pada hierarki Maslow dan berkaitan dengan keinginan pemenuhan diri. Ketika semua kebutuhan sudah terpuaskan, seseorang ingin mencapai potensi penuhnya. Tahap ini mungkin hanya kan tercapai oleh beberapa orang.

Kendati merupakan kerangka kerja yang berguna, teori Maslow tidak terlalu banyak membantu pimpinan/manajer dalam menentukan kebijakan memotivasi pegawai. Aldefer merumuskan kembali hierarki Malow dalam tiga kelompok sebagai berikut.

- a. Kebutuhan akan keberadaan: semua kebutuhan yang berkaitan dengan keberadaan manusia yang dipertahankan serta berhubungan dengan kebutuhan fisiologis dan rasa aman pada hierarki Maslow.
- b. Kebutuhan keterkaitan berkaitan dengan hubungan kemitraan.
- c. Kebutuhan pertumbuhan: kebutuhan yang berhubungan dengan perkembangan potensi seseorang serta dengan kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri yang dikemukakan Maslow.

Menurut teori motivasi dari Aldefer ini, semua kebutuhan dapat timbul pada waktu yang sama. Kalau suatu tingkat kebutuhan tidak terpuaskan, seseorang akan

kembali ke tingkat lain. Implikasi teori ini bagi pimpinan/manajer adalah kalau pekerjaan tertentu tidak memberi peluang untuk pengembangan pribadi misalnya, ia harus memperhatikan segi-segi lain pekerjaan, seperti menambah perolehan gaji dan tunjangan atau kegiatan sosial.

Sementara itu McClelland menekankan pentingnya kebutuhan akan prestasi karena orang yang berhasil adalah orang-orang yang berhasil menyelesaikan sesuatu. McClelland tidak mengklasifikasikan motivasi di dalam hierarki, tetapi sebagai keragaman di antara orang dan kedudukan. Menurutnya, ada tiga motivasi utama manusia di bawah ini.

- a. *Achievment Motivation* : motif yang mendorong serta menggerakkan seseorang untuk berprestasi dengan selalu menunjukkan peningkatan kearah *standard excellent*. Individu-individu yang mempunyai *achievement motivation* tinggi yang memfokuskan pencapaian tujuan sukses berada dari mereka yang fokusnya menghindari kegagalan.
- b. *Affiliation Motivation* : motif yang menyebabkan seseorang mempunyai keinginan untuk berada bersama-sama dengan orang lain, mempunyai hubungan afeksi yang hangat dengan orang lai, atau selalu bergabung dengan kelompok bersama-sama dengan orang lain.
- c. *Power Motivation* : motif yang mendorong seseorang untuk bertingkah laku sedemikian rupa sehingga mampu memberi pengaruh kepada orang lain.

Kebutuhan berprestasi berkorelasi dengan kebutuhan akan status atau kekayaan, terutama mereka yang terlibat kelompok kerja yang berpenghasilan tinggi. Tingkah laku yang diasosiasikan dengan kebutuhan kinerja individu. Untuk itu, pimpinan harus berusaha mendapat pengertian akan kebutuhan-kebutuhan ini.

B. Teori Keadilan

Teori keadilan membantu memahami bagaimana seseorang pegawai mencapai kesimpulan bahwa ia diperlakukan dengan adil atau tidak adil. Teori ini menyatakan bahwa motivasi seseorang mungkin dipengaruhi oleh perasaan seberapa baikkah mereka diperlakukan dalam organisasi dibandingkan orang lain. Kalau orang merasa perlakuan orang terhadapnya tidak sebaik perlakuan orang-orang itu terhadap orang lain yang dianggap sebanding, kemungkinan besar orang itu akan kurang terdorong untuk menyajikan kinerja yang baik. Perasaan bahwa ia diperlakukan adil dan tidak adil merupakan pemikiran subjektif tentang apa yang telah ia berikan dan apa yang ia peroleh. Perasaan subjektif inilah yang akhirnya akan mempengaruhi motivasi kerja. Untuk itu, pimpinan harus mengetahui bahwa bawahan membandingkan imbalan mereka, hukuman, tugas-tugas, serta dimensi lain dari pegawai terhadap pegawai lain.

Untuk mengetahui hal-hal yang berkaitan dengan perasaan perlakuan yang tidak adil dari pegawai, dapat dilakukan dengan cara berikut ini.

- a. Pimpinan hendaknya mengenal klaim-klaim ketidakadilan. Ini meliputi persepsi mengenai perasaan seseorang yang bisa menerima kewajaran

terhadap *reward* yang telah diterimanya atau persepsi mengenai apakah individu bisa menerima penghasilan dari kontribusinya.

- b. Pimpinan harus bisa mencegah klaim-klaim ketidakadilan dengan memperjelas apa yang sebenarnya mereka rasakan mengenai kewajaran atau *organizational reward*. Selanjutnya, secara konsisten menerapkan *organizational reward* dan hukuman serta menspesifikasikan alasan-alasan di balik tindakan pegawai.
- c. Pimpinan harus bisa mengenal yang mengarah bahwa seseorang telah diperlakukan secara tidak adil sebagai sebuah produk dari proses logika internal yang unik dari seseorang yang dikendalikan oleh beberapa hal dengan perasaan yang mengganggu ketidakadilan.
- d. Resolusi sederhana yang mengganggu isu-isu ketidakadilan memudahkan manusia mengalami distorsi secara kognitif terhadap input/output.

C. Teori Harapan

Teori ini didasarkan pada keyakinan bahwa orang akan dipengaruhi oleh perasaan mereka tentang gambaran hasil tindakannya. Contoh, orang yang menginginkan kenaikan pangkat akan menunjukkan kinerja yang baik kalau mereka menganggap kinerja yang tinggi akan diakui dan dihargai dengan kenaikan pangkat. Teori harapan secara logis mencoba untuk menyusun kembali proses mental yang mengakibatkan seseorang pegawai mencurahkan sejumlah usaha dalam suatu tugas tertentu. asumsinya adalah usaha para pegawai diakibatkan oleh tiga hal, yaitu kemungkinan subjektif pegawai yang berkaitan

dengan kemampuan kerja, kemungkinan subjektif terhadap *reward* atau *punishment* yang terjadi sebagai hasil dari perilaku pimpinan, serta nilai pegawai yang menempatkan penghargaan dan hukuman.

Setelah sebuah organisasi memiliki perencanaan dan melakukan pengorganisasian dengan memiliki struktur organisasi, termasuk tersedianya pegawai sebagai pelaksana sesuai kebutuhan unit/satuan kerja yang dibentuk, atau bilamana organisasi telah berfungsi; setiap pegawai sudah siap melaksanakan tugas pokoknya sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Karena itu, diperlukan kegiatan pengarahan agar pelaksanaannya berlangsung secara efektif, efisien, dan terarah pada pencapaian tujuan organisasi. Pengarahan harus dilakukan secara kontinu oleh semua pimpinan unit/satuan kerja pada semua pegawai di lingkungan masing-masing dan oleh pimpinan tertinggi pada semua pimpinan unit/satuan kerja di dalam organisasi kerjanya. Dalam kaitan ini, pengarahan dapat pula diartikan sebagai kegiatan menciptakan, memelihara, menjaga/mempertahankan, dan memajukan organisasi melalui setiap pegawai, baik secara struktural maupun fungsional, agar langkah operasionalnya tidak keluar dari usaha pencapaian tujuan organisasi.

Dari pengertian tersebut, terlihat bahwa di dalam setiap organisasi, untuk melaksanakan tugas pokoknya sesuai dengan struktur organisasinya, terdapat pegawai yang menduduki posisi/jabatan sebagai pimpinan unit/satuan kerja yang disebut jabatan structural, seperti kepala bagian kepegawaian, kepala biro, dan lain-lain. Di samping itu, terdapat pula pegawai yang tidak memegang jabatan structural, tetapi merupakan pegawai kunci/utama dalam melaksanakan proses

produksi sebagai jabatan fungsional untuk menghasilkan produk (barang atau jasa) yang berkualitas. Pada dasarnya, secara operasional, kegiatan menjaga, mempertahankan, memajukan, dan mengembangkan dalam kegiatan pengarahannya, baik secara struktural maupun fungsional, dilakukan melalui kegiatan berikut.

- a. Seleksi: penempatan dan penggunaan pegawai, metode/cara bekerja, dan peralatan, termasuk teknologi yang tepat sesuai dengan jenis dan sifat pekerjaan, serta ditempatkan pada satuan/unit kerja dengan jenjang yang tepat pula berdasarkan bobot beban kerja, wewenang, dan tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan organisasi.
- b. Pengambilan keputusan dan penetapan kebijakan yang bersifat taktis dan teknis secara tepat dalam mendayagunakan pegawai sesuai keahlian serta satuan/unit menurut bidang kerjanya masing-masing agar pelaksanaan pekerjaan berlangsung efektif dan efisien serta memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi.
- c. Pemberian petunjuk kerja, termasuk konsultasi, agar setiap pegawai menggunakan metode/cara bekerja serta peralatan yang paling produktif sesuai dengan perkembangan, kemajuan ilmu, dan teknologi dengan ditempatkan pada unit kerja yang tepat. Untuk itu, setiap pegawai perlu dibantu dalam meningkatkan keterampilan dan keahliannya serta ditempatkan pada unit/satuan kerja yang tepat jenjangnya.
- d. Menyesuaikan keputusan dan kebijakan taktis dan teknis dengan kemajuan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Pengambilan keputusan dan kebijakan baru tidak dapat dilakukan dengan meniru atau

mengulang yang pernah ditetapkan pada masa lalu karena harus mengadaptasi perubahan yang terus berlangsung. (Enceng dan Suryarama, 2014: 2.35-2.40)

2.1.2.2 Model Motivasi

1. Model Tradisional

Model tradisional dari motivasi berhubungan dengan Federick Taylor dan aliran manajemen ilmiah. Model ini menginsyaratkan bahwa manajer menentukan bagaimana pekerjaan-pekerjaan harus dilakukan dan digunakannya sistem pengupahan insentif untuk memotivasi para pekerja, lebih banyak berproduksi, lebih banyak menerima penghasilan.

Pandangan tradisional menganggap bahwa para pekerja pada dasarnya malas, dan hanya dapat dimotivasi dengan penghargaan dberwujud uang. Dalam banyak situasi pendekatan ini cukup efektif. Sejalan dengan meningkatnya efesiensi, karyawan yang dibutuhkan untuk tugas tertentu dapat dikurangi. Lebih lanjut, manajer mengurangi besarnya upah insentif. Pemutusan hubungan kerja menjadi biasa dan pekerja akan mencari keamanan/jaminan kerja daripada hanya kenaikan upah kecil dan sementara.

2. Model Hubungan Manusiawi

Banyak praktek manajemen merasakan bahwa pendekatan tradisional tidak memadai. Elton Mayo dan para peneliti hubungan manusiawi lainnya menemukan bahwa kontak-kontak sosial karyawan pada pekerjaannya adalah juga penting dan bahwa kebosanan dan tugas-tugas yang bersifat pengulangan adalah faktor-faktor

pengurang motivasi. Mayo dan lain-lainnya juga percaya bahwa manajer dapat memotivasi bawahan melalui pemenuhan kebutuhan-kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting

Sebagai hasilnya, para karyawan diberi berbagai kebebasan untuk membuat keputusan sendiri dalam pekerjaannya. Perhatian yang lebih besar diarahkan pada kelompok-kelompok kerja organisasi informal. Lebih banyak informasi disediakan untuk karyawan tentang perhatian manajer dan operasi organisasi.

3. Model Sumber Daya Manusia

Kemudian para teoritis seperti McGregor dan Maslow, dan para peneliti seperti Argyris dan Likert, melontarkan kritik kepada model hubungan manusiawi, dan mengemukakan pendekatan yang lebih "*sophisticated*" untuk memanfaatkan para karyawan. Model ini menyatakan bahwa para karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, tidak hanya uang atau keinginan untuk mencapai kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan yang berarti. Mereka beralasan bahwa kebanyakan orang telah dimotivasi untuk melakukan pekerjaan secara baik bahwa mereka tidak secara otomatis melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang tidak dapat menyenangkan. Mereka mengemukakan bahwa para karyawan lebih menyukai pemenuhan keputusan dari suatu prestasi kerja yang baik. Jadi, para karyawan dapat diberi tanggung jawab yang lebih besar untuk pembuatan keputusan-keputusan dan pelaksanaan tugas-tugas.

Para manajer dapat menggunakan model motivasi hubungan manusiawi dan sumber daya manusia secara bersama. Dengan bawahannya, manajer cenderung

menerapkan model hubungan manusiawi: Mereka mencoba untuk mengurangi penolakan bawahan dengan perbaikan moral dan kepuasan. Bagi dirinya, manajer akan lebih menyukai model sumber daya manusia: Mereka merasa kemampuannya tidak digunakan secara penuh oleh sebab itu mereka mencari tanggung jawab yang lebih besar dari atasan-atasan mereka. (Handoko, 2017: 250-253)

2.1.2.3 Indikator Motivasi

Menurut Newstrom (Wibowo, 2013: 110) mengemukakan bahwa sebagai indikator motivasi adalah:

- a. *Engagement*. *Engagement* merupakan janji pekerja untuk menunjukkan tingkat antusiasme, inisiatif, dan usaha untuk meneruskan.
- b. *Commitment*. Komitmen adalah suatu tingkatan di mana pekerja mengikat dengan organisasi dan menunjukkan tindakan *organizational citizenship*.
- c. *Satisfaction*. Kepuasan merupakan refleksi pemenuhan kontrak psikologis dan memenuhi harapan di tempat kerja
- d. *Turnover*. *Turnover* merupakan kehilangan pekerja yang dihargai.

2.1.3 Kinerja

Menurut Widodo kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. (Pasolong, 2014: 175). Sedangkan menurut Sinambella dkk mendefinisikan kinerja pegawai sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu dengan keahlian tertentu (Pasolong, 2014: 176).

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai atau sekelompok pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. (Sinambela, 2014: 137)

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (1999) merumuskan kinerja sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi, organisasi. Konsep kinerja yang dikemukakan LAN-RI lebih mengarahkan pada acuan kinerja suatu organisasi publik yang cukup relevan sesuai dengan strategi suatu organisasi, yaitu dengan misi dan visi lain yang ingin dicapai selanjutnya.

Ndraha (1997) menyatakan bahwa kinerja manifestasi dari hubungan kerakyatan antara masyarakat dan pemerintah. Gibson (1990) menyatakan bahwa kinerja seseorang ditentukan oleh kemampuan dan motivasinya untuk melaksanakan pekerjaan. Dikatakan bahwa pelaksanaan pekerjaan ditentukan oleh interaksi antara kemampuan dan motivasi. Widodo (2006) menyatakan kinerja adalah melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Mangkunegara (2002) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberika kepadanya. (Mukarom, 2016: 52-53).

Kesimpulannya, kinerja adalah suatu pencapaian tingkat hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

2.1.3.1 Indikator Kinerja

Indikator kinerja yang dimaksud oleh LAN-RI (1999) dalam (Pasalong, 2014: 177) adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan dengan mempertimbangkan indikator masukan (*input*), keluaran (*output*), hasil (*outcome*), manfaat (*benefit*), dan dampak (*impact*).

1. Indikator masukan (*inputs*) adalah segala sesuatu yang diutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini dapat berupa dana, sumber daya manusia, informasi, kebijakan atau peraturan perundang-undangan, dan sebagainya.
2. Indikator keluaran (*outputs*) adalah sesuatu yang dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik atau non fisik.
3. Indikator hasil (*outcomes*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung).
4. Indikator manfaat (*benefits*) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
5. Indikator dampak (*impacts*) adalah yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang ditetapkan.

2.1.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2001: 82) dalam (Enceng dan Suryarama, 2015: 6.4), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja individu pegawai. faktor-faktor tersebut adalah kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan organisasi. Senada dengan pendapat tersebut, Mangkunegara (2000) mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja dapat dilihat berikut ini.

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realitas (pendidikan). Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai ke arah pencapaian tujuan kerja. Sementara itu, sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal. David C. McClelland, seperti dikutip Mangkunegara (2001: 68), berpendapat bahwa ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dan pencapaian kerja. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji. Selanjutnya, McClelland

mengemukakan enam karakteristik dari seseorang yang memiliki motif yang tinggi, yaitu 1) memiliki tanggung jawab tinggi, 2) berani mengambil resiko, 3) memiliki tujuan realistis, 4) memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan, 5) memanfaatkan umpan balik yang konkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan, 6) mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Pada sisi lain, Gibson (1987) mengemukakan ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja:

- a) Faktor individu meliputi kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial, dan demografi seseorang
- b) Faktor psikologis meliputi persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, dan kepuasan kerja
- c) Faktor organisasi meliputi struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, dan sistem penghargaan (*reward system*).

2.2 Penelitian Terdahulu

1. Penelitian yang dilakukan oleh Iwan Elly Nielwaty, Prihati, dan Sulaiman Zuhdi, 2017, Volume 10, Nomor 1, ISSN : 2528-7575, dengan judul Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Disperindag Sub Bidang Pengawasan Barang Dan Jasa Provinsi Riau. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai Disperindag Sub Bidang Pengawasan barang dan Jasa Propinsi Riau serta faktor-faktor penghambatnya. Jenis penelitian yang digunakan

adalah penelitian survey, sumber data primer adalah seluruh pegawai Disperindag Sub Bidang Pengawasan barang dan Jasa Propinsi Riau yang berjumlah 85 orang. Teknik pengambilan sampel secara probabilitas dengan teknik sensus/jenuh sampling yaitu sampel yang diambil berdasarkan jumlah populasi secara keseluruhan. Analisa data dilakukan secara deskriptif kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien determinasi (r^2) sebesar 0,932, artinya 93,2% kinerja pegawai dipengaruhi oleh pengawasan. Adapun faktor penghambat dalam pengawasan adalah pimpinan belum melakukan pengawasan secara rutin dan terstruktur. Selain itu ada kesulitan dalam pengawasan barang dan jasa yang beredar karena banyak produk baru dan tidak sesuai dengan standar.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Mundakir dan Zainuri, 2018, Volume 1, Nomor 1, ISSN : 2623-0690, dengan judul Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif. Responden penelitian adalah karyawan Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Rembang dengan sampel sebanyak 162 karyawan. Data dikumpulkan dengan menggunakan instrumen kuesioner. Uji statistik dan pemrosesan data dilakukan dengan

menggunakan SEM Analisis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Kompensasi langsung tidak berpengaruh pada kinerja karyawan. Sedangkan motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi dan motivasi kerja secara tidak langsung melalui kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Ikhsan Abd. Wahid, 2016, Volume 4, Nomor 8, ISSN : 2302-2019, dengan judul Pengaruh Motivasi, Etos Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Pns) Pada Dinas Kehutanan Dan Perkebunan Daerah Kabupaten Morowali. Tujuan dari penelitian ini adalah: 1) untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi, etos kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil di Departemen Kehutanan dan Perkebunan, Kabupaten Morowali; 2) untuk menentukan dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai negeri sipil; 3) untuk menentukan dan menganalisis pengaruh etos kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil; 4) untuk menentukan dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil. Jenis penelitian ini adalah deskriptif untuk memverifikasi hubungan antar variabel dan untuk menjawab pertanyaan penelitian dengan melibatkan 35 responden yang dipilih melalui metode sensus. Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda, ditemukan bahwa: 1) motivasi, etos kerja, dan disiplin secara simultan mempengaruhi kinerja pegawai negeri secara

positif dan signifikan; 2) motivasi secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja pegawai negeri sipil; 3) etos kerja secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja pegawai negeri sipil; 4) disiplin kerja secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja pegawai negeri sipil.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Goverd Adler Clinton Rompas, Bernhard Tewel, Lucky Dotulong, 2018, Volume 6, Nomor 4, ISSN : 2303-1174, dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengawasan, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Minahasa Tenggara. Sumber daya yang dimiliki instansi tidak akan memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja optimum. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 50 responden pegawai. Data penelitian ini diperoleh dari kuesioner (primer), dan studi kepustakaan sesuai tujuan penelitian. Teknik analisis menggunakan uji asumsi klasik, regresi berganda dengan pengujian hipotesis, yaitu uji F (simultan) dan uji T (parsial). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, pengawasan dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Secara parsial pengawasan dan disiplin kerja berpengaruh signifikan sedangkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Saran dalam penelitian ini diharapkan kepada pimpinan agar selalu mengevaluasi dan memperhatikan gaya kepemimpinan, pengawasan dan disiplin kerja untuk dapat meningkatkan kinerja para pegawai.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Chainar Elli Ria, 2016, Volume 5, Nomor 2, ISSN : 2252-6226, dengan judul Analisa Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Dinas Bina Marga Provinsi Sumatera Utara. Objek dari penelitian ini adalah Dinas Bina Marga Provinsi Sumatera Utara. Hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa hanya 7,2% variabel motivasi kerja, pemeliharaan pegawai dan pendidikan dan pelatihan mempengaruhi kinerja pegawai 93,8% dipengaruhi variable yang lain. Hasil uji F dan uji T terhadap model regresi dan $Y = 12.485 + 0,046 X1 + 0,616 X2 + 0,622 X3$ dalam penelitian ini tidak berpengaruh signifikan pada populasi sampel di Dinas Bina Marga Provinsi Sumatera Utara. Kebijakan yang diambil oleh Dinas Bina Marga Sumatera Utara adalah menciptakan sesuatu yang membangun motivasi kerja Pegawai, pemeliharaan pegawai yang diperhatikan dan pengadaan pendidikan dan pelatihan sehingga nantinya membawa pengaruh positif terhadap kinerja pegawai di instansi tersebut.
6. Penelitian yang dilakukan oleh Paula Vinhais dan Marta Abelha, 2015, Volume 174, dengan *judul Supervision and appraisal of foreign language teachers performance. Teaching is not only a systemic and learning-oriented action but also the core of teachers' professional assessment. Thus, the problem statement of our study was to analyse the relations Foreign Language Teachers established between teaching, supervision and appraisal of professional performance through classroom observation. Through qualitative research, the prevailing supervisory*

perspective of teaching Foreign Languages, based on continuing professional development, reflective practices and peer relationship, proved the importance of both innovative teaching practices and a continuing assessment of performance over the two legally-imposed formal moments of classroom observation per evaluation cycle, at the time this research was conducted.

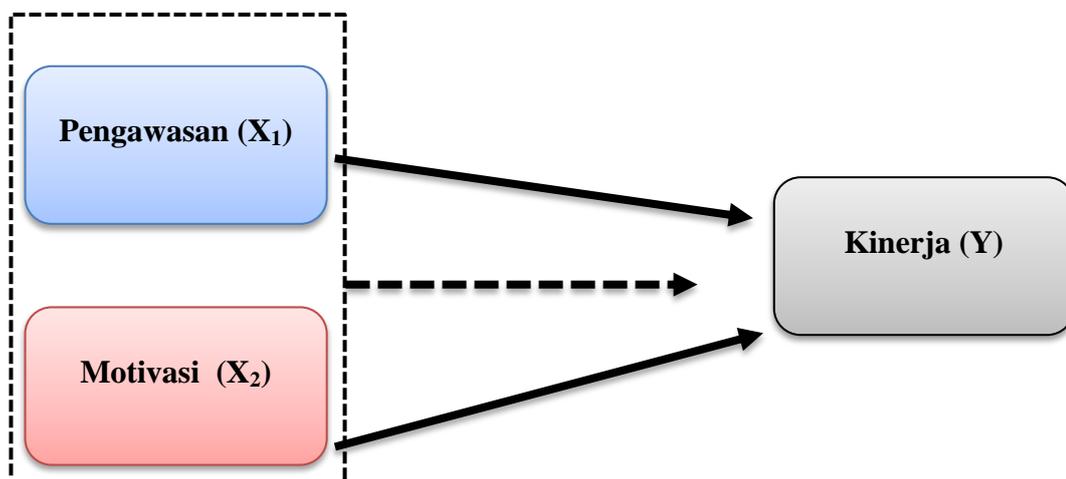
7. Penelitian yang dilakukan oleh Stefania Zlatea dan Gabriel Cucuib, 2015, Volume 180, dengan judul *Motivation and performance in higher education Stefania. Starting from the premise that performance is closely connected to motivation, this paper is intended to present the motivation process within universities as a complex process, which leads to personnel's performance only if motivational mechanisms are known and properly applied by university managers. The managers' role within the universities is to fulfill the organization's targets/objectives through its members. Therefore, motivation is a top priority for the universities managers. Developing organizational strategies for motivating the university employees becomes the main goal of organizational management nowadays in order to improve the organizational performance*

2.3 Kerangka Pemikir

Menurut (Pasolong, 2013: 83) kerangka berpikir adalah penjelasan sementara terhadap gejala yang menjadi objek permasalahan penelitian. Kerangka berpikir disusun berdasarkan tinjauan pustaka dan hasil penelitian yang relevan.

Kerangka berpikir merupakan argumentasi kita dalam merumuskan hipotesis, maka argumentasi kerangka berpikir menggunakan logika deduktif (metode kuantitatif) dengan memakai pengetahuan ilmiah sebagai premis-premis dasarnya.

Dalam penelitian ini dapat dibuat kerangka pemikiran yang menunjukkan hubungan antar variabel yang akan diteliti. Penelitian ini intinya akan mengkaji variabel variabel independen (pengawasan dan motivasi) serta variabel dependen (kinerja). Untuk mempermudah dalam penelitian ini, peneliti menyusun bagan alur kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 3.1 Kerangka Pemikir

Keterangan:

- > : Pengaruh secara parsial
- - - - -> : Pengaruh secara simultan

2.4 Hipotesis Penelitian

Menurut (Pasolong, 2016: 84) hipotesis yaitu kesimpulan sementara, tetapi kesimpulan itu final, masih harus dinuktikan kebenarannya atau hipotesis adalah suatu jawaban sementara atau dugaan sementara dimana ada kemungkinannya benar dan juga kemungkinan salah.

Berdasarkan kerangka pemikiran serta tinjauan pustaka yang dijelaskan diatas maka hipotesis dari penelitian ini adalah:

- H₁ : Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Batam
- H₂ : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Batam
- H₃ : Pengawasan dan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Batam.