

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1. Pengawasan Internal

2.1.1. Pengertian Pengawasan Internal

Pengawasan adalah tindakan nyata dan efektif untuk mencegah, mengetahui kesalahan, membetulkan kesalahan, memelihara kedisiplinan, meningkatkan prestasi kerja, mengaktifkan peranan atasan dan bawahan, menggali sistem-sistem kerja yang paling efektif, serta menciptakan system internal kontrol yang terbaik dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan atau organisasi, pegawai, dan masyarakat (Hasibuan, 2009: 197)

Pengertian lain dari pengawasan adalah kegiatan yang terdiri dari meneliti segala sesuatunya agar berjalan sesuai dengan rencana yang telah dikeluarkan, prinsip-prinsip untuk menunjukkan kelemahan-kelemahan agar dapat diperbaiki dan dicegah berulangnya kelemahan-kelemahan dan kesalahan tersebut (Wirakusumah, 2008: 120).

Pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk “menjamin” bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai (Handoko, 2011;357). Menurut Handoko proses pengawasan terdiri dari tiga bagian yaitu (Handoko, 2011: 365):

1. Menetapkan alat pengukur atau standar, berupa:
 - a. Standar fisik yang termasuk kuantitas, kualitas, dan waktu.
 - b. Standar biaya, termasuk biaya-biaya penghasilan dan investasi.
2. Mengadakan penelitian (evaluasi) dengan cara:
 - a. Dengan laporan tertulis.

- b. Langsung mengunjungi bawahan untuk menanyakan hasil pekerjaan atau bawahan dipanggil untuk memberikan laporan lisan.

3. Mengadakan tindakan perbaikan

Tindakan ini dilaksanakan bila pada fase sebelumnya dapat dipastikan terjadinya penyimpangan, dengan demikian perbaikan diartikan sebagai tindakan yang diambil untuk menyesuaikan hasil pekerjaan senyatanya dengan penyimpangan agar sesuai dengan standar atau rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Pengawasan yang baik akan selalu menciptakan suasana kerja yang nyaman dan menyenangkan bagi pegawai, sehingga hal tersebut akan menimbulkan semangat kerja pegawai, yakni dengan adanya hubungan baik antara pimpinan pada bawahannya, dan bawahan merasa dirinya sebagai bagian yang penting dari organisasi.

Pada dasarnya tindakan pengawasan dapat digolongkan, sebagai berikut (Manullang, 2012: 185):

1. Pengawasan dari dalam

Pengawasan dari dalam adalah pengawasan yang dilakukan perusahaan atas dasar pekerjaan yang dilaksanakan.

2. Pengawasan dari luar

Pengawasan dari luar merupakan pengawasan yang dilakukan oleh aparat, unit, instansi, atau suatu organisasi posisinya diluar perusahaan, mereka bekerja atas instruksi atau permintaan yang diberikan kepadanya.

3. Pengawasan preventif

Yaitu pengawasan yang dilakukan sebelum rencana dilaksanakan, tujuannya untuk mencegah terjadinya kesalahan atau kekeliruan dalam pengawasan terhadap penyusunan perencanaan

4. Pengawasan represif

Pengawasan represif adalah pengawasan terhadap hasil yang dicapai guna menjamin mutu atau kualitas kerja serta pencapaian target yang dilaksanakan.

Proses pengawasan dilakukan berdasarkan standar yang digolongkan ke dalam tiga golongan besar menurut Manullang (2012;186) yaitu:

1. Standar dalam bentuk fisik

- a. Kuantitas hasil kerja
- b. Kualitas hasil kerja
- c. Ketepatan Waktu

2. Standar dalam bentuk uang

- a. Standar biaya
- b. Standar penghasilan
- c. Standar investasi

3. Standar intangible

Kegiatan bawahan

2.1.2. Indikator Pengawasan Internal

Pengawasan terdiri dari dua jenis yaitu pengawasan preventif dan pengawasan korektif. Berikut ini pendapat Swastha (2007: 122) mengenai hal tersebut :

- a. Pengawasan preventif adalah pengawasan yang diterapkan sejak suatu pekerjaan belum dilaksanakan. Pengawasan ini bertujuan agar pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan yang direncanakan.

b. Pengawasan korektif adalah pengawasan yang dilaksanakan untuk perbaikan pelaksanaan pekerjaan yang telah dilaksanakan. Pengawasan atas pelaksanaan pekerjaan perbaikan (korektif) terdiri dari langkah-langkah kerja berikut ini :

- 1) Menciptakan standar
- 2) Membandingkan kegiatan yang diperlukan dengan standar yang ada.
- 3) Melakukan tindakan koreksi

Pengawasan perlu dilakukan pada setiap tahapan kegiatan agar mudah dalam melakukan perbaikan serta perbaikan yang dilakukan hanya bersifat sederhana, menyangkut masalah kecil yang jumlahnya tidak begitu banyak.

Selanjutnya menurut Hasibuan (2009; 247) sifat dan waktu pengawasan terdiri dari :

1. *Preventive Control*, adalah pengendalian yang dilakukan sebelum kegiatan dilakukan untuk menghindari terjadinya penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaannya. *Preventive control* ini dilakukan dengan cara:
 - a. Menentukan proses pelaksanaan pekerjaan
 - b. Membuat peraturan dan pedoman pelaksanaan pekerjaan
 - c. Menjelaskan dan atau mendemonstrasikan cara pelaksanaan pekerjaan itu
 - d. Mengorganisasi segala macam kegiatan
 - e. Menentukan jabatan, *job description*, *authority*, dan *responsibility* bagi setiap individu.
 - f. Menetapkan sistem koordinasi pelaporan dan pemeriksaan
 - g. Menetapkan sanksi-sanksi bagi karyawan yang membuat kesalahan.

2. *Representative Control*, adalah pengendalian yang dilakukan setelah terjadi kesalahan dalam pelaksanaannya, dengan maksud agar tidak terjadi pengulangan kesalahan, sehingga hasilnya sesuai dengan yang diinginkan.

Representative Control dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- a. Membandingkan hasil dengan rencana
- b. Menganalisis sebab-sebab yang menimbulkan kesalahan dan mencari tindakan perbaikannya
- c. Memberikan penilaian terhadap pelaksanaannya, jika perlu dikarenakan sanksi hukuman kepadanya.
- d. Menilai kembali prosedur-prosedur pelaksanaan yang ada
- e. Mengecek kebenaran laporan yang dibuat oleh petugas pelaksana
- f. Jika perlu meningkatkan keterampilan atau kemampuan pelaksana melalui *training* dan *education*.

2.1.3. Tipe-tipe Pengawasan

Ada tiga tipe dasar pengawasan yaitu : pengawasan pendahuluan, pengawasan *concurrent* dan pengawasan umpan balik (Handoko, 2011; 359).

Berikut ini penjelasannya:

1. Pengawasan Pendahuluan (*feedforward control*). Pengawasan pendahuluan, atau sering disebut *steering control*, dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan.

2. Pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaa kegiatan (*concurrent control*). Pengawasan ini sering disebut pengawasan “Ya-Tidak”, screening control atau “berhenti=terus”, dilakukan selama suatu kegiatan berlangsung.
3. Pengawasan umpan balik (*feedback control*). Pengawasan umpan balik juga dikenal sebagai *past-action control*, 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.

2.1.4. Tahap-tahap dalam Proses Pengawasan

Proses pengawasan biasanya terdiri dari paling sedikit lima tahap (langkah). Tahap-tahapnya adalah (Handoko, 2011; 360):

1. Penetapan standar pelaksanaan (perencanaan)
2. Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan
3. Pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata
4. Perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan penganalisaan penyimpangan-penyimpangan
5. Pengambilan tindakan koreksi bila perlu.

Setiap tipe standar 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.

2.1.5. Pentingnya Pengawasan

Ada beberapa faktor yang membuat pengawasan semakin diperlakukan oleh setiap organisasi. Faktor-faktor tersebut adalah (Handoko, 2011, 363):

1. Perubahan lingkungan organisasi
2. Peningkatan kompleksitas organisasi
3. Kesalahan-kesalahan
4. Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang

2.1.6. Perancangan Proses Pengawasan

Menurut Handoko (2011; 365) untuk prosedur pengawasan, pendekatannya terdiri dari 5 (lima) langkah dasar yang dapat diterapkan untuk semua tipe kegiatan pengawasan. yaitu:

1. Merumuskan hasil yang diinginkan. Manajer harus merumuskan hasil yang akan dicapai se jelas mungkin.
2. Menetapkan petunjuk (*predictor*). Tujuan pengawasan sebelum dan selama kegiatan dilaksanakan agar manajer dapat mengatasi dan memperbaiki adanya penyimpangan sebelum kegiatan diselesaikan.
 - a. Pengukuran masukan. Perubahan dalam masukan pokok akan mengisyaratkan manajer untuk mengubah atau mengambil tindakan koreksi.
 - b. Hasil-hasil pada tahap-tahap permulaan. Bila hasil dari tahap permulaan lebih baik atau lebih jelek daripada yang diperkirakan, maka perlu dilakukan penilaian kembali.

- c. Gejala-gejala (sympoms). Ini adalah kondisi-kondisi yang tampaknya berhubungan dengan hasil akhir, tetapi tidak secara langsung mempengaruhinya.
- d. Perubahan dalam kondisi yang diasumsikan. Perkiraan mula-mula didasarkan pada asumsi-asumsi dengan kondisi “normal”

2.1.7. Karakteristik Pengawasan

Karakteristik pengawasan yang efektif dapat dirinci sebagai berikut Handoko (2011;371):

1. Akurat. Informasi tentang pelaksanaan kegiatan harus akurat
2. Tepat-waktu, informasi harus dikumpulkan, disampaikan dan dievaluasi secepatnya bila kegiatan perbaikan harus dilakukan segera.
3. Objektif dan menyeluruh. Informasi harus mudah dipahami dan bersifat objektif serta lengkap
4. Terpusat pada titik-titik pengawasan strategik. Sistem pengawasan harus memusatkan perhatian pada bidang-bidang dimana penyimpangandari standarpaling sering terjadi atau akan mengakibatkan kerusakan yang fatal.
5. Realistik secara ekonomis. Biaya pelaksanaan sistem pengawasan harus lebih rendah atau paling tidak sama, dengan kegunaan yang diperoleh dari sistem tersebut.
6. Realistik secara organisasional. Sistem pengawasan harus cocok atau harmonis dengan kenyataan organisasi.
7. Terkoordinasi dengan aliran organisasi. Informasi pengawasan harus terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi.

8. Fleksibel. Pengawasan harus mempunyai fleksibilitas untuk memberikan tanggapan atau reaksi terhadap ancaman ataupun kesempatan dari lingkungan.
9. Bersifat sebagai petunjuk dan operasional. Sistem pengawasan efektif harus menunjukkan baik deteksi atau deviasi dari standar, tindakan koreksi apa yang seharusnya diambil.
10. Diterima para anggota organisasi. Sistem pengawasan harus mampu mengarahkan pelaksanaan kerja para anggota organisasi dengan mendorong perasaan otonomi, tanggung jawab dan berprestasi.

2.2. Fasilitas Kerja

Fasilitas berasal dari bahasa Belanda, *faciliteit* yang dapat diartikan sebagai prasarana atau wahana untuk mempermudah individu dalam melakukan suatu pekerjaan, fasilitas dapat dianggap sebagai suatu alat bantu dalam melakukan pekerjaan. Fasilitas kerja yang diberikan oleh perusahaan pada umumnya tidak hanya berupa alat bantu kerja secara teknis namun juga segala aspek yang dapat membantu pegawai dalam mencapai tujuan yang telah diberikan oleh perusahaan. Mangkunegara (2009:217), menegaskan bahwa salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja adalah fasilitas kerja.

Fasilitas kerja merupakan sarana pendukung pekerjaan berbentuk fisik yang mampu menunjang kebutuhan operasional dalam bekerja sehingga pekerjaan dapat terselesaikan sesuai dengan waktu yang ditentukan, Lupiyoadi (2009:282). Adapun tahapan dalam manajemen fasilitas yaitu mengenali kebutuhan yang relevan mengenai apa saja yang diperlukan dalam mendukung suatu pekerjaan, hal tersebut meliputi aset fisik serta atribut yang diperlukan, setelah itu barulah

fasilitas dapat dikomunikasikan dan diwujudkan untuk kebutuhan mempermudah pekerjaan. Dari beberapa paparan para ahli diatas, maka dapat diambil inti sari bahwa fasilitas merupakan unsur penting secara fisik dalam membantu mempermudah menyelesaikan pekerjaan, hal ini juga tidak luput dalam pengawasan serta standart oprasional yang berlaku dalam mengenakan fasilitas yang telah diberikan oleh perusahaan agar dapat memberikan manfaat dan semangat meningkatkan kinerja karyawan.

Suryosubroto (2008:290) berpendapat “Fasilitas” adalah segala sesuatu yang dapat memudahkan dan memperlancar pelaksanaan suatu usaha dapat berupa benda-benda maupun uang. Arikunto (2009:55) berpendapat, “Fasilitas” dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang dapat memudahkan dan memperlancar pelaksanaan segala sesuatu usaha. Adapun yang dapat memudahkan dan melancarkan usah ini dapat berupa benda-benda maupun uang, jadi dalam hal ini fasilitas dapat disamakan dengan sarana yang ada di kantor.

Fasilitas adalah sarana untuk melancarkan dan memudahkan pelaksanaan fungsi. keterlibatan pustakawan dan tenaga administrasi sangat menentukan pengadaan fasilitas perpustakaan perguruan tinggi ini, sehingga ketersediaan koleksi perpustakaan menjadi bermakna karena dukungan fasilitas yang dirancang dengan baik.

2.2.1. Pengertian Fasilitas Kerja

Fasilitas kerja adalah sarana pendukung dalam aktivitas perusahaan berbentuk fisik, dan digunakan dalam kegiatan normal perusahaan, memiliki jangka waktu kegunaan yang relatif permanen dan memberikan manfaat untuk

masa yang akan datang. Fasilitas kerja sangatlah penting bagi perusahaan, karena dapat menunjang kinerja karyawan, seperti dalam penyelesaian pekerjaan.

Pada suatu perusahaan untuk mencapai suatu tujuan diperlukan alat pendukung yang digunakan dalam proses atau aktifitas di perusahaan tersebut. Fasilitas yang digunakan oleh setiap perusahaan bermacam-macam bentuk, jenis dan manfaatnya. Semakin besar aktifitas suatu perusahaan maka semakin lengkap pula fasilitas dan sarana pendukung dalam proses kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut.

Menurut Hartanto (2010: 501) karakteristik dari sarana pendukung dalam proses aktivitas perusahaan adalah:

1) Mempunyai bentuk fisik

Dipakai atau digunakan secara aktif dalam kegiatan normal perusahaan. mempunyai jangka waktu kegunaan atau umur relatif permanent dari satu periode akuntansi atau lebih dari satu tahun.

2) Memberikan manfaat dimasa yang akan datang.

Dari pendapat diatas dapat diketahui bahwa sarana pendukung dalam aktivitas perusahaan berbentuk fisik dan digunakan dalam kegiatan normal perusahaan, memiliki jangka waktu kegunaan yang relatif permanen dan memberikan manfaat untuk masa yang akan datang.

2.2.2. Jenis Fasilitas Kerja

Fasilitas kerja merupakan salah satu alat yang digunakan oleh karyawan untuk memudahkan dalam penyelesaian kerjaan sehari-hari. Fasilitas kerja pada setiap perusahaan akan berbeda dalam bentuk dan jenisnya, tergantung pada jenis

usaha dan besar kecilnya perusahaan tersebut. Menurut Assauri (2009: 22) fasilitas kerja dalam perusahaan terdiri dari:

- 1) Mesin dan peralatan
- 2) Prasarana
- 3) Perlengkapan kantor
- 4) Peralatan inventaris
- 5) Tanah dan bangunan
- 6) Alat transportasi

Fasilitas kerja pada setiap perusahaan berbeda dalam bentuk dan jenisnya tergantung jenis usaha dan besar kecilnya perusahaan tersebut. Menurut Ahyari (2009:368) terdapat beberapa bentuk dari fasilitas kerja, yaitu :

a. Fasilitas alat kerja

Merupakan suatu perkakas atau barang yang berfungsi secara langsung untuk digunakan dalam proses produksi. Dalam bekerja sehari-hari seorang karyawan tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya tanpa menggunakan alat kerja. Misalnya alat serta mesin-mesin produksi.

b. Fasilitas kelengkapan kerja

Merupakan semua benda atau barang yang digunakan dalam melakukan pekerjaan. Fasilitas perlengkapan ini berfungsi sebagai pelancar dan pelengkap serta alat bantu dalam bekerja. Misalnya komputer, mesin ketik manual, alat tulis, telepon, meja, kursi dan lain-lain.

c. Fasilitas sosial

Merupakan fasilitas yang disediakan perusahaan untuk kepentingan pelayanan bagi karyawan dalam kegiatan sehari-hari yang berfungsi sosial. Fasilitas sosial

didalam perusahaan biasanya dapat berupa pelayanan makan dan minum, adanya kamar mandi, kantin, tempat ibadah, penyediaan fasilitas kesehatan.

Dalam hal ini, manajemen perusahaan harus mempertimbangkan perencanaan fasilitas-fasilitas kantor yang tepat untuk para karyawan yang bekerja pada perusahaannya.

2.3. Motivasi Kerja

2.3.1. Pengertian Motivasi

Aktivitas dalam kerja mengandung unsur kegiatan sosial dari menghasilkan sesuatu yang akhirnya bertujuan untuk dapat memenuhi kebutuhannya. Namun demikian dibalik dari tujuan yang tidak langsung tersebut orang bekerja juga untuk mendapatkan imbalan hasil kerja yakni upah. Jadi pada hakekatnya seseorang yang bekerja tidak saja untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya, akan tetapi juga bertujuan untuk mencari taraf hidup yang lebih baik.

Menurut Torang (2013:57) pengertian dari motivasi adalah energi yang menggerakkan individu untuk berusaha mencapai tujuan yang ditetapkan. Sedangkan Albrow (2009:31) menyatakan secara garis besar, motivasi yang diberikan bisa dibagi menjadi dua yaitu motivasi yang positif dan motivasi negatif. Motivasi yang positif adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan hadiah tambahan penghargaan dan lain sebagainya. Sedangkan motivasi negatif adalah proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu yang kita inginkan, tetapi teknik dasar yang digunakan adalah lewat kekuatan ketakutan.

Selanjutnya dalam membahas motivasi terdapat beberapa teori yang mengungkapkan tentang pentingnya motivasi yaitu :

1) Teori Klasik

a) *Hierarchy of Need Theory* oleh A.H. Maslow

Tindakan atau tingkah laku manusia atau organisme, pada suatu saat tertentu biasanya ditentukan oleh kebutuhannya yang paling mendesak. Oleh karena itu bagi setiap pemimpin nampaknya perlu mempunyai suatu pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan yang sangat penting bagi manusia pada umumnya. Sebuah langkah dasar yang menarik mencoba menjelaskan kekuatan dari pada kebutuhan-kebutuhan, adalah apa yang dikemukakan oleh A.H. Maslow (dalam Siagian (2009;67). Ia menciptakan kebutuhan pokok yang membantu para pemimpin mengerti dan memahami faktor yang memotifasi bawahan. Ia menyatakan bahwa ada suatu hirarki kebutuhan setiap orang. Setiap orang memberi prioritas kepada sesuatu kebutuhan sampai suatu kebutuhan itu terpenuhi, maka yang kedua akan memegang peranan, demikian seterusnya menurut urutannya.

Hirarki kebutuhan manusia, berdasarkan pendapat A.H. Maslow seperti dikutip oleh Siagian (2009;67) adalah sebagai berikut :

1. *Physiological Needs* (kebutuhan fisik dan biologis)

Yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup yang termasuk kebutuhan fisik adalah kebutuhan makan, minum, perumahan, udara dan lain sebagainya. Akan tetapi Maslow memperingatkan bahwa kebutuhan ini mempunyai kekuatan untuk menarik individu kembali kesuatu pola kelakuan yang kuat untuk memenuhi kebutuhan.

2. *Safety dan security Needs* (kebutuhan akan keamanan)

Yaitu kebutuhan akan kebebasan dari ancaman, yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan. Pentingnya memuaskan kebutuhan-kebutuhan ini jelas terlihat pada organisasi modern, tempat pemimpin organisasi ini selalu mengutamakan keamanan dengan mempergunakan alat-alat canggih atau pengawalan. Bentuk lain, dari pemuasan kebutuhan ini adalah dengan memberikan perlindungan asuransi kepada para pegawai.

3. *Affiliation or Acceptance Needs* yaitu:

- a. Kebutuhan dapat untuk diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungan dimana ia hidup dan bekerja.
- b. Kebutuhan akan perasaan dihormati karena setiap manusia merasa dirinya penting.
- c. Kebutuhan untuk kemajuan dan tidak gagal (*sense of achievement*) baik dalam karir dan sebagainya.
- d. Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*) dalam berbagai kegiatan organisasi dan diberi kesempatan untuk mengemukakan saran dan pendapat kepada pimpinan mereka.

4. *Esteem or Status Needs*

Kebutuhan akan penghargaan berupa kebutuhan akan harga diri dan pandangan baik dari orang lain terhadap kita. Merupakan kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestasi dari pegawai dan masyarakat lingkungannya.

5. *Self Actualization Needs* (kebutuhan akan kepuasan diri)

Yaitu kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan potensi optimal, untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan. Pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh para pemimpin perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

Menurut Maslow, kebutuhan-kebutuhan akan motivasi disusun dalam suatu hirarki dan apabila serangkaian kebutuhan telah terpenuhi, maka akan timbul keinginan untuk memenuhi kebutuhan yang berikutnya yang lebih tinggi dari hirarki sebelumnya.

b) Teori X dan Y

Mc Gregor (dalam Siagian, 2009;69) mengadakan suatu pembahasan mengenai faktor motivasi yang efektif. Ia menyatakan bahwa ada dua pendekatan atau filsafat manajemen yang mungkin diterapkan dalam perusahaan. Masing-masing pendekatan itu mendasarkan diri pada serangkaian asumsi mengenai sifat manusia yang dinamai dengan teori X dan teori Y. Asumsi Teori X :

- a. Kebanyakan orang tidak suka bekerja.
- b. Kebanyakan orang memiliki ambisi tak memiliki tanggung jawab dan lebih suka selalu diberi pengarah
- c. Kebanyakan orang tidak memiliki kemampuan dalam memecahkan masalah secara kreatif.
- d. Kebanyakan orang harus dikontrol secara ketat dan seringkali harus dipaksa untuk mencapai tujuan

Menurut teori X ini untuk memotivasi pegawai harus dilakukan dengan cara pengawasan yang ketat, dipaksa diarahkan supaya mereka mau bekerja sungguh-sungguh. Jenis motivasi yang diterapkan adalah cenderung kepada motivasi negatif yakni dengan menerapkan hukum yang tegas. Tipe kepemimpinan teori X adalah otoriter.

Asumsi Teori Y

Teori ini memberikan anggapan bahwa:

- a. Bekerja seperti halnya bermain natural.
- b. Kontrol terhadap diri sendiri merupakan suatu hal yang esensial.
- c. Kapasitas untuk memecahkan masalah secara kreatif terdapat pada sebagian besar orang
- d. Motivasi terjadi pada tingkat sosial, kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri sendiri pada tingkat yang lebih rendah
- e. Kebanyakan orang adalah kreatif dan *self directed* dalam pekerjaannya kalau cara memberikan motivasi tepat (Siagian, 2009;69).

Menurut teori Y ini untuk memotivasi pegawai hendak dilakukan dengan cara peningkatan partisipasi pegawai, kerjasama, dan keterkaitan pada keputusan. Tegasnya dedikasi dan partisipasi akan lebih menjamin tercapainya sasaran. Mc. Gregor memandang suatu organisasi efektif sebagai organisasi bila menggantikan pengawasan dan pengarahan dengan integrasi dan kerjasama serta pegawai ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Jenis motivasi yang diterapkan adalah motivasi positif, sedangkan tipe kepemimpinannya adalah kepemimpinan partisipatif.

c) *Hygiene Theory* dari Frederik Herzberg

Teori ini dikemukakan oleh Herzberg yang dikenal dengan *Herzberg's Two Factors Motivation Theory*. Teori ini mengemukakan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan bekerja adalah berbeda dan terpisah dengan faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan dalam bekerja. Faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja adalah faktor dari dalam diri sendiri (intrinsik) seperti kesempatan, pengakuan dan tanggung jawab, kemajuan dan perkembangan yang dapat memberikan motivasi pada pegawai disebut *motivating factor*. Faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan adalah dari luar pegawai (ekstrinsik) seperti upah, syarat kerja, hubungan dengan sejawat dan bawahan, jaminan sosial yang dikenal dengan *hygiene factor* (Notoatmodjo, 2009;119).

2.3.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai perusahaan juga harus memperhatikan kesejahteraan pegawai disaat bekerja atau setelah pensiun harus ada jaminan dari perusahaan. Hal ini merupakan motivasi bagi pegawai untuk meningkatkan kinerja mereka. Menurut Tulus (2007:213) kesejahteraan itu dapat berbentuk :

1. Askes
2. Kompensasi (balas jasa)
3. Kondisi (lingkungan kerja) yang nyaman dan harmonis
4. Insentif

Motivasi yang diberikan kepada bawahan khususnya merupakan dorongan yang sangat berpengaruh kepada peningkatan kemajuan yang akan dicapai sesuai

dengan yang diharapkan. Motivasi yang diberikan atasan kepada bawahan hendaklah yang sesuai dengan peningkatan karir, karena dengan dorongan yang baik dan benar akan membuat rasa puas bagi bawahan untuk lebih giat bekerja. Dengan adanya perhatian yang diberikan pimpinan kepada bawahan sudah ada nilai tersendiri bagi bawahan bahwa mereka sudah lebih diperhatikan baik dorongan untuk lebih rajin bekerja maupun dorongan untuk loyal kepada perusahaan.

Kerja produktif memerlukan keterampilan kerja yang sesuai dengan isi kerja atau paling tidak mempertahankan cara kerja yang sudah baik. Kerja produktif memerlukan faktor pendukung yaitu :

- a. Kemampuan kerja yang tinggi
- b. Lingkungan yang dapat memenuhi kebutuhan minimum
- c. Jaminan sosial yang memadai
- d. Kondisi kerja Yang manusiawi
- e. Hubungan kerja Yang harmonis (Sinungan, 2010:30)

Salah satu bentuk motivasi yang dapat diberikan oleh perusahaan adalah jaminan sosial berupa pemeliharaan keselamatan dan kesehatan kerja bukan hanya penting bagi pegawai, akan tetapi juga bagi organisasi. Alasan pokoknya adalah bahwa apabila keselamatan dan kesehatan kerja terpelihara dengan baik, biaya medis yang harus dikeluarkan seperti biaya pengobatan pegawai, biaya rekuperasi dan premi asuransi kecelakaan menjadi berkurang.

Selanjutnya menurut Rivai (2008; 456) pada dasarnya motivasi dapat memacu pegawai untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka.

Hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja pegawai sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan. Sumber motivasi ada tiga faktor yakni : 1) kemungkinan untuk berkembang, 2) jenis pekerjaan, 3) apakah mereka dapat merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan tempat mereka bekerja.

Di samping itu menurut Rivai (2008;456) terdapat beberapa aspek yang berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai yakni :

- a. Rasa aman dalam bekerja
- b. Mendapatkan gaji yang adil dan kompetitif
- c. Kondisi kerja yang menyenangkan
- d. Penghargaan atas prestasi kerja dan perlakuan yang adil dari manajemen
- e. Melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan
- f. Pekerjaan yang menarik dan menantang
- g. Kelompok dan rekan-rekan kerja yang menyenangkan
- h. Kejelasan akan standar keberhasilan
- i. Output yang diharapkan
- j. Bangga terhadap pekerjaan dan perusahaan

Ada dua faktor yang mempengaruhi seseorang dalam tugas atau pekerjaannya, yakni (Notoatmodjo, 2009;119):

1. Faktor-faktor penyebab kepuasan (satisfier) atau faktor motivasional yaitu”

Faktor penyebab kepuasan ini menyangkut kebutuhan psikologis seseorang, yang meliputi serangkaian kondisi intrinsik. Apabila kepuasan kerja dicapai dalam pekerjaan, maka akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat bagi seorang pekerja, dan akhirnya dapat menghasilkan kinerja yang tinggi. Faktor motivasional ini mencakup antara lain:

- a. Prestasi (*achievement*)
 - b. Penghargaann (*recognition*)
 - c. Tanggung jawab (*responsibility*)
 - d. Kesempatan untuk maju (*posibility of growth*)
 - e. Pekerjaan itu sendiri (*work*)
2. Faktor-faktor penyebab ketidakpuasan (*dissatisfaction*) atau faktor hygiene
- Faktor-faktor ini menyangkut kebutuhan akan pemeliharaan atau *maintenance* faktor yang merupakan hakikat manusia yang ingin memperoleh kesehatan badaniah. Faktor higienes yang menimbulkan ketidakpuasan kerja antara lain:
- a. Kondisi kerja fisik (*physical environment*)
 - b. Hubungan interpersonal (*interpersonel relationship*)
 - c. Kebijakan dan administrasi perusahaan (*company and administration policy*)
 - d. Pengawasan (*supervision*)
 - e. Gaji (*salary*)
 - f. Keamanan kerja (*job security*)

Berdasarkan pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa faktor motivasi merupakan faktor yang timbul dari dalam diri seseorang dalam memotivasi dirinya untuk bekerja sedangkan faktor hygiene merupakan faktor ekstrinsik yang berasal dari luar diri seseorang.

Selain pemeliharaan keselamatan dan kesehatan kerja, faktor lingkungan kerja juga erat hubungannya dalam mempengaruhi motivasi kerja dan pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja. Dalam melaksanakan pekerjaan lingkungan kerja ini sangat mempengaruhi dan memegang peranan penting karena berhubungan dan dekat dengan pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Secara

umum dapat diartikan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada disekitar para pekerja yang mempengaruhinya dalam melakukan pekerjaan yang di bebankan kepadanya oleh perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung.

2.3.3. Penerapan Jenjang Kebutuhan

Kebutuhan yang paling utama adalah kepuasan utama melalui pemberian imbalan yang akan datang. Orang mempunyai pendapatan sebagai alat tukar untuk membeli keputusan phisik dan kebutuhan rasa aman. Dilain kebutuhan yang lebih tinggi adalah kepuasan utama akan jiwa dan imbalan sosial. Kebutuhan ini membutuhkan cara pemikiran yang berbeda tentang orang. Pimpinan kadang-kadang mempunyai perasaan bahwa kebutuhan mereka dapat dipenuhi dengan hanya memberikan gaji serta memberi kebebasan dalam menggunakan uangnya demi kebutuhan atau keputusan mereka. Tetapi pendekatan ekonomi ini saja tidak banyak membantu bila dihubungkan dengan kelima jenjang kebutuhan tersebut di atas, dimana uang hanya bisa memenuhi sebagian besar tingkat kebutuhan pertama dan kedua saja (Nurmansyah, 2016; 55).

Kelima kelompok jenjang kebutuhan itu hanya merupakan sebagai gambaran saja sebab pribadi-pribadi yang berbeda menyebabkan banyak pengecualian untuk itu. Lebih lanjut, didalam keadaan yang nyata semua kebutuhan yang saling berinteraksi di dalam diri manusia (Nurmansyah, 2016; 55).

2.3.4. Indikator Motivasi Kerja

Menurut Mc. Clelland (dalam Mangkunegara (2008; 103) indikator-indikator motivasi kerja adalah sebagai :

1. Motif

Motif adalah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Suatu dorongan di dalam diri setiap orang tingkatan alasan/motif-motif yang menggerakkan tersebut menggambarkan tingkat untuk menempuh sesuatu.

Indikatornya adalah :

- a. Faktor ekonomi
- b. Faktor hubungan kerja
- c. Kesempatan berkembang
- d. Pengakuan diri
- e. Peningkatan kapasitas dengan tujuan tertentu

2. Harapan

Harapan merupakan kemungkinan mencapai suatu dengan akti tertentu. Seorang karyawan dimotivasi untuk menjalankan tingkat upaya tinggi bilai karyawan meyakini upaya tersebut akan menghantarkan ke suatu penilaian kinerja yang baik, suatu penilaian yang baik akan mendorong ganjaran-ganjaran operasional (memberikan harapan kepada karyawan) seperti : bonus, kenaikan gaji/promosi, dan ganjaran itu akan memuaskan tujuan pribadi karyawan. Indikatornya adalah :

- a. Kebijakan dari pimpinan

- b. Perlakuan adil
 - c. Jaminan keamanan dan kenyamanan kerja
 - d. Penghargaan
 - e. Prestasi kerja
3. Insentif/ Imbalan

Insentif yang diberikan kepada karyawan sangat berpengaruh terhadap motivasi dan produktivitas kerja. Indikatornya adalah:

- a. Gaji
- b. Jaminan kesehatan
- c. Pemberian bonus
- d. Jaminan hari tua/asuransi

2.4. Pengaruh Pengawasan Internal dan Fasilitas Kerja terhadap Motivasi Kerja

Setiap langkah dalam pengawasan baik itu secara internal maupun eksternal salah satunya yaitu membandingkan kinerja dengan standar yang bertujuan untuk memotivasi para karyawan agar berprestasi tinggi sehingga motivasi kerja mereka dapat meningkat (Marnis, 2008: 339)

Saydan dalam Sayuti (2007:277) menyebutkan motivasi kerja seseorang di dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor internal yang berasal dari proses psikologis dalam diri seseorang, dan faktor eksternal yang berasal dari luar diri (*environment factors*). Berikut ini uraiannya, faktor internal terdiri dari (Saydan dalam Sayuti, 2007:277):

1. Kematangan Pribadi

Orang yang bersifat egois dan kemanja-manjaan biasanya akan kurang peka dalam menerima motivasi yang diberikan sehingga agak sulit untuk dapat bekerjasama dalam membuat motivasi kerja. Oleh sebab itu kebiasaan yang dibawanya sejak kecil, nilai yang dianut dan sikap bawaan seseorang sangat mempengaruhi motivasinya.

2. Tingkat Pendidikan

Seorang pegawai yang mempunyai tingkat pendidikan yang lebih tinggi biasanya akan lebih termotivasi karena sudah mempunyai wawasan yang lebih luas dibandingkan dengan pegawai yang lebih rendah tingkat pendidikannya, demikian juga sebaliknya jika tingkat pendidikan yang dimilikinya tidak digunakan secara maksimal ataupun tidak dihargai sebagaimana layaknya oleh manajer maka hal ini akan membuat pegawai tersebut mempunyai motivasi yang rendah di dalam bekerja.

3. Keinginan dan Harapan Pribadi

Seseorang mau bekerja keras bila ada harapan pribadi yang hendak diwujudkan menjadi kenyataan.

4. Kebutuhan

Kebutuhan biasanya berbanding sejajar dengan motivasi, semakin besar kebutuhan seseorang untuk dipenuhi, maka semakin besar pula motivasi yang pegawai tersebut untuk bekerja keras.

5. Kelelahan dan Kebosanan

Faktor kelelahan dan kebosanan mempengaruhi gairah dan semangat kerja yang pada gilirannya juga akan mempengaruhi motivasi kerjanya.

6. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mempunyai korelasi yang sangat kuat kepada tinggi rendahnya motivasi kerja seseorang. Pegawai yang puas terhadap pekerjaannya akan mempunyai motivasi yang tinggi dan comitted terhadap pekerjaannya.

Tinggi rendahnya kepuasan pegawai dapat tercermin dari produktivitas kerjanya yang tinggi, jarang absen, sanggup bekerja ekstra, tingkat turn over yang rendah dan sejumlah indikator positif lainnya yang bermuara pada peningkatan kinerja perusahaan.

Faktor eksternal terdiri dari (Saydan dalam Sayuti, 2007:278),:

1. Kondisi Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Lingkungan pekerjaan meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.

2. Kompensasi yang Memadai

Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk memberikan dorongan kepada para pegawai untuk bekerja secara baik.

3. Pengawasan yang Baik

Seorang supervisor membangun hubungan positif dan membantu motivasi pegawai dengan berlaku adil dan tidak diskriminatif, yang memungkinkan adanya fleksibilitas kerja dan keseimbangan bekerja memberi pegawai umpan

balik yang mengakui usaha dan kinerja pegawai dan mendukung perencanaan dan pengembangan karier untuk para pegawai.

4. Ada Jaminan Karir (penghargaan atas prestasi)

Karir adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya. Para pegawai mengejar karir untuk dapat memenuhi kebutuhan individual secara mendalam. Setiap orang akan bersedia untuk bekerja secara keras dengan mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karir yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Hal ini akan dapat terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan karir untuk masa depan, baik berupa promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan dan penempatan untuk dapat mengembangkan potensi yang ada pada diri pegawai tersebut.

5. Status dan Tanggung Jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan dan harapan setiap pegawai dalam bekerja. Pegawai bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada suatu saat mereka berharap akan dapat kesempatan untuk menduduki jabatan yang ada dalam perusahaan atau instansi ditempatnya bekerja.

2.5. Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai produktivitas kerja karyawan telah banyak dilakukan, dalam penelitian ini terdapat dua penelitian terdahulu yang dilakukan oleh :

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

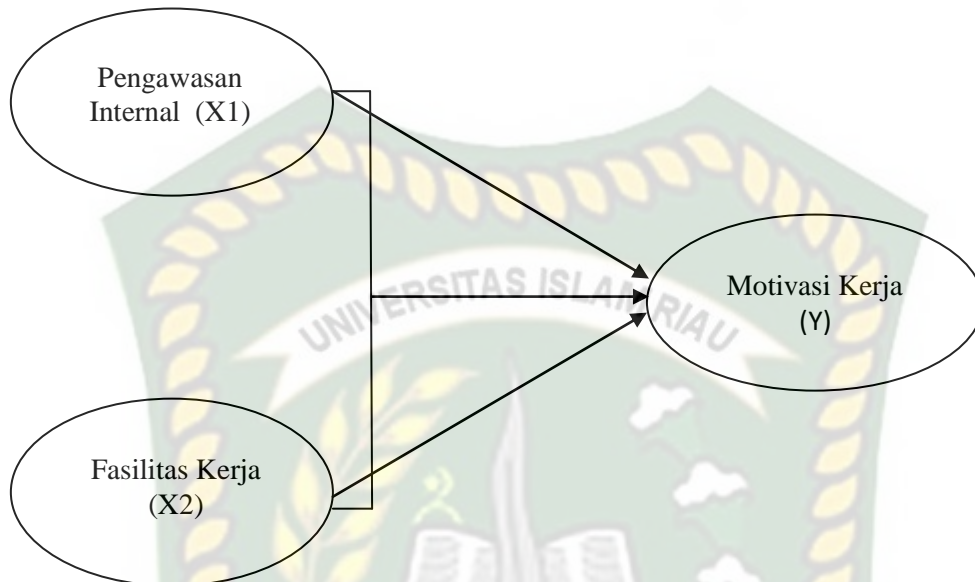
No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Ria Herida, Muhammad Yusuf (2013)	Faktor-Faktor Ekstrinsik Yang Berhubungan dengan Motivasi Kerja Perawat Di Aceh	Pengawasan Keamanan kerja Kebijakan	Hasil penelitian menyatakan bahwa adanya hubungan pengawasan, Keamanan kerja kebijakan dengan motivasi kerja perawat.
2	Roslina Dewi(2012)	Pengaruh Fasilitas Terhadap Motivasi Kerja Perawat Di Instalasi Rawat Inap BLUD RS Sekarwangi Kabupaten Sukabumi	Fasilitas kerja Motivasi	Fasilitas berpengaruh terhadap motivasi kerja
3	Ferisca Nurwidyant, Marnis, Marzolina (2015)	Pengaruh Pengawasan dan Iklim Organisasi terhadap Motivasi dan Disiplin Kerja Pegawai Pada Kantor Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Riau	Pengawasan dan Iklim Organisasi Motivasi Disiplin Kerja	Pengawasan secara langsung dan Iklim organisasi secara langsung tidak berpengaruh terhadap disiplin.. Motivasi secara langsung ber pengaruh terhadap disiplin pegawai. Pengawasan secara langsung berpengaruh terhadap motivasi. Iklim organisas secara langsung berpengaruh terhadap motivasi.

Sumber : Jurnal Penelitian Terdahulu

2.6. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan teori-teori tersebut, maka dapat dibuat paradigma pemikiran dari penelitian ini sebagai berikut :

Gambar 2.1
Paradigma Pemikiran



Sumber: Saydam dan Sayuti (2007:277)

2.7. Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah dan tinjauan teoritis yang dikemukakan sebelumnya, maka hipotesis dalam proposal ini adalah sebagai berikut:

1. Diduga pengawasan internal berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan bagian produksi pada PT. Sawit Asahan Indah
2. Diduga fasilitas kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan bagian produksi pada PT. Sawit Asahan Indah.
3. Diduga pengawasan internal dan fasilitas kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan bagian produksi pada PT. Sawit Asahan Indah