

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Globalisasi yang terjadi saat ini memberikan dampak yang signifikan bagi kelangsungan hidup organisasi. Globalisasi telah menyebabkan terjadinya perubahan-perubahan yang begitu cepat di dalam bisnis, yang menuntut organisasi untuk lebih mampu beradaptasi, mempunyai ketahanan, mampu melakukan perubahan arah dengan cepat dan memusatkan perhatiannya kepada pelanggan.

Keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola sumber daya manusia. Dalam suasana bisnis seperti ini, Sumber Daya Manusia (SDM) di dalam perusahaan harus mampu untuk menjadi mitra kerja yang dapat diandalkan, baik oleh para pimpinan puncak perusahaan maupun manajer lini.

Sumber daya manusia atau biasa disingkat menjadi SDM memiliki potensi yang terkandung dalam diri manusia untuk mewujudkan perannya sebagai makhluk sosial yang adaptif dan transformatif yang mampu mengelola dirinya sendiri serta seluruh potensi yang terkandung di alam menuju tercapainya kesejahteraan kehidupan dalam tatanan yang seimbang dan berkelanjutan. Dalam pengertian praktis sehari-hari, SDM lebih dimengerti sebagai bagian integral dari sistem yang membentuk suatu organisasi. Sumber Daya Manusia yang berkualitas memberikan pengaruh yang sangat baik apabila dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya.

Setiap perusahaan ingin pegawainya memiliki kinerja yang tinggi dalam bekerja. Dengan kinerja pegawai yang tinggi, diharapkan tujuan perusahaan akan dapat tercapai sebagaimana telah direncanakan. Dalam suatu perusahaan yang sudah besar dan berkembang, terkadang dilakukan pemisahan unit-unit atau bagian-bagian dalam perusahaan menjadi lebih spesifik. Pemisahan ini kemungkinan akan menyebabkan komunikasi antar pegawai menjadi terhambat, komunikasi tidak berjalan secara efektif, karena masing-masing unit terpisah memiliki *task duty* serta visi masing-masing. Hal ini menyebabkan setiap pegawai pada masing-masing sentra terfokus pada pekerjaan di masing-masing unit atau bagian tersebut tanpa melakukan komunikasi dengan pegawai lainnya.

Adanya pemisahan ini juga menyebabkan struktur komunikasi menjadi terbagi-bagi atau terpisah-pisah. Kondisi ini diduga menjadi salah satu penyebab tidak optimalnya kinerja pegawai dalam mencapai tujuan perusahaan.

Selain komunikasi yang efektif, kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh pengawasan kerja yang juga akan meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Orang yang paling tepat melaksanakan pengawasan kerja tentu pimpinan langsung. Hal ini disebabkan pimpinan yang paling tahu dan paling dekat dengan para pegawainya. Pengawasan kerja yang baik dapat berdampak baik juga terhadap pegawainya. Tindakan perbaikan ini membutuhkan waktu dan proses agar terwujud untuk mencapai hasil yang diinginkan. Karena laporan-laporan berkala sangat penting sebab dalam laporan itu dapat diketahui situasi yang nyata. Oleh karena itu, pimpinan harus melakukan pengawasan kerja yang efektif sehingga pegawai mampu mencapai prestasi kerja yang optimal dalam bentuk

produktivitas kerja. Meskipun telah dilakukan pengawasan kerja oleh pimpinan namun, kesalahan-kesalahan pekerjaan tetap terjadi. Dalam hal ini, dapat dilihat dari hasil kerja pegawai.

Kinerja harus dipahami oleh seluruh kepentingan organisasi sebagai metode untuk melakukan tindakan pencegahan terhadap menurun atau memburuknya kinerja individu, kelompok, atau tim organisasi. Kinerja menunjuk pada suatu hasil kegiatan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi secara bersama-sama membawa hasil akhir yang didasarkan pada tingkat mutu dan standar yang telah ditetapkan. Kemampuan sumber daya manusia tersebut dititikberatkan pada pelaksanaan keseluruhan tugas-tugas dalam tingkatan kinerja. Tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan.

Untuk mencapai tujuan daripada organisasi secara optimal, maka diperlukannya aspek manajemen suatu organisasi tersebut agar dapat berfungsi sebagaimana mestinya. Selain itu pula pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang harus dilakukan untuk menjaga agar pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dalam rangka pencapaian tujuan. Melalui pengawasan dapat diperoleh informasi mengenai kehematan, efisiensi, dan efektivitas pelaksanaan kegiatan.

Menurut Husnaini (2001:400) pengawasan merupakan proses pemantauan, penilaian dan pelaporan rencana atas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan untuk tindakan korektif guna penyempurnaan tugas lebih lanjut karena

pengawasan merupakan suatu hal yang sangat penting dilaksanakan oleh perusahaan.

Pegawai adalah aset utama perusahaan yang menjadi pelaku aktif dari setiap aktivitas organisasi. Pegawai memiliki perasaan, pikiran, keinginan, status, dan latar belakang pendidikan, usia dan jenis kelamin yang berbeda, yang dibawa ke dalam organisasi. Pegawai bukanlah mesin, uang dan materil yang sifatnya pasif dan dapat dikuasai serta diatur sepenuhnya dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, perusahaan harus melakukan pengawasan terhadap para pegawainya dalam bekerja, karena terkadang banyak pegawai yang melakukan pengingkaran dalam bekerja jika tidak diawasi seperti menunda waktu pekerjaan, bekerja tidak sepenuh hati, melakukan kecurangan sehingga akan berdampak negatif kepada pencapaian tujuan yang efektif dan efisien.

Pengawasan merupakan bagian terakhir dari fungsi manajemen karena dapat mengetahui apakah ada penyimpangan dalam pelaksanaan kegiatan yang berlangsung pada suatu perusahaan. Penyimpangan yang merugikan perusahaan akan dapat ditekan sekecil mungkin jika pengawasan yang dilakukan pihak manajemen telah terlaksana dengan baik.

Pada dasarnya pengawasan berarti pengamatan dan pengukuran sesuatu kegiatan operasional dan hasil yang dicapai dibandingkan dengan sasaran dan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengawasan dilakukan dalam usaha menjamin terlaksananya kegiatan sesuai dengan kebijakan, strategi, keputusan,

rencana dan program kerja yang telah dianalisa, dirumuskan dan ditetapkan sebelumnya dalam wadah yang disusun (Siagian, 2003:113).

Pengawasan kerja sangatlah penting dalam setiap pekerjaan baik itu organisasi kecil maupun organisasi besar. Sebab dengan adanya pengawasan kerja yang baik maka suatu pekerjaan akan dapat berjalan dengan lancar dan dapat menghasilkan hasil kerja yang baik pula. Pengawasan yang dilaksanakan pimpinan bukanlah untuk mencari-cari kesalahan, pengawasan terutama ditujukan agar rencana-rencana dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Perusahaan yang melaksanakan pengawasan secara baik sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan sesuai dengan tugas dan wewenang yang telah ditentukan, maka diharapkan dapat memperkecil timbulnya hambatan-hambatan yang terjadi dan segera mungkin diantisipasi sehingga dapat meningkatkan efisiensi kerja pegawai demi kelancaran aktivitas perusahaan.

Di dalam suatu perusahaan, atasan dan bawahan penting untuk menjalin hubungan emosional yang dapat dilakukan dengan memperkuat komunikasi dan peningkatan kompetensi kerja. Hal ini menjadi sangat penting mengingat melalui komunikasi dari pimpinan kepada bawahan atau pegawai diharapkan dapat memperoleh pengetahuan, pengertian-pengertian, kebijakan-kebijakan pimpinan yang berkaitan erat dengan pencapaian program dan target, serta mampu melaksanakannya, lebih jauh lagi dapat menjaga konsistensi pelaksanaan dan pencapaian target bisnis.

Menurut Undang-undang No. 13/2003 tentang Ketenagakerjaan: pasal 1 (10) “Kompetensi adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan”

Kompetensi pada dasarnya merupakan gambaran apa yang seharusnya dilakukan seorang dalam pekerjaannya. Menurut asal katanya kompetensi berasal dari kata kompeten yang berarti cakap atau menguasai. Sedangkan kompetensi itu sendiri berarti (a) kekuasaan untuk memutuskan sesuatu; (b) kemampuan menguasai secara abstrak dan kongkrit. Menurut Makmun (2002:1), kompetensi adalah menunjukkan pada tindakan rasional yang dapat mencapai tujuan-tujuannya secara memuaskan berdasarkan kondisi (prasyarat) yang ditetapkan.

PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU Distribusi Wilayah III Sumatera Bagian Utara disingkat PGN adalah sebuah BUMN yang bergerak di bidang transmisi dan distribusi gas bumi. Perusahaan ini menuntut kinerja optimal dari seluruh pegawai dalam mencapai visi dan misi perusahaan diantaranya melalui komunikasi dan pemberian pengawasan. PGN SBU III menjalankan kegiatan usaha distribusi/niaga dan satu SBU yang mengoperasikan jaringan pipa transmisi *South Sumatera- West Java* (SSWJ) yang meliputi area penjualan dan pelayanan Medan, Pekanbaru, dan Batam.

Tabel 1.1
Ikhtisar Kinerja Pegawai

No.	Keterangan	Persentase	
		2012	2013
1.	Pegawai yang datang tepat waktu	93%	95%

2.	Pegawai yang menggunakan waktu istirahat sesuai dengan yang ditetapkan perusahaan	92%	94%
3.	Tingkat kehadiran pegawai	95%	91%

Sumber: Laporan Tahunan PGN 2012 dan 2013

Pada Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa belum seluruhnya pegawai menggunakan waktu dengan baik, tetapi pada tahun 2013 sejak diberlakukannya uang lembur, tingkat kehadiran dan ketidakterlambatan pegawai mengalami kenaikan. Dapat dilihat pada tahun 2013 terjadi kenaikan persentase pegawai yang datang tepat waktu sebesar 2% yang berarti masih ada 5% pegawai yang tidak datang tepat pada waktunya. Kemudian terjadi juga kenaikan dalam menggunakan waktu istirahat secara efisien sebesar 2% yang berarti masih ada 6% pegawai yang tidak menggunakan waktu istirahat sesuai dengan waktu yang ditetapkan perusahaan. Tetapi terjadi penurunan tingkat kehadiran pegawai sebesar 4% yang berarti masih ada 5% ketidakhadiran yang dilakukan oleh pegawai.

Kesimpulan kinerja adalah hasil akhir penilaian kinerja pegawai dari penilaian uraian tugas dan kompetensi individu. Tingkat kinerja pegawai pada PT. PGN (Persero) Tbk SBU III Medan dilihat pada Tabel 1.2 berikut ini

Tabel 1.2
Data Penilaian Kinerja Pegawai Tahun 2011-2012 (orang)

Faktor yang dinilai	2011						2012					
	Semester I			Semester II			Semester I			Semester II		
	Baik	Kurang Baik	Jumlah	Baik	Kurang Baik	Jumlah	Baik	Kurang Baik	Jumlah	Baik	Kurang Baik	Jumlah
Uraian Tugas	7	92	99	7	92	99	6	93	99	6	93	99
Kompetensi Individu	38	61	99	19	80	99	14	85	99	12	87	99
Kesimpulan Kinerja	41	58	99	19	80	99	14	85	99	13	86	99

Sumber: PT. PGN (Persero) Tbk SBU III, 2013; data diolah

Berdasarkan hasil pra survei terhadap beberapa orang pegawai, mereka berpendapat uraian tugas yang diterapkan sudah cukup baik, namun masih belum maksimal. Dapat dilihat dari menurunnya faktor kompetensi individu dalam penilaian kinerja. Dari Tabel 1.2 dapat terlihat faktor kompetensi individu dalam penilaian kinerja pegawai. Jumlah pegawai dengan penilaian baik pada semester I 2011 sebanyak 38 orang menurun pada semester berikutnya menjadi 19 orang. Pada semester I 2011 menjadi 14 Orang. Sedangkan faktor uraian tugas cenderung tetap. Jumlah pegawai dengan penilaian baik pada semester I 2011 sebanyak 7 orang cenderung tetap pada semester berikutnya. Pada semester II 2012 menjadi 6 orang. Kesimpulan kinerja juga cenderung menurun, Jumlah pegawai dengan penilaian baik pada semester I 2011 sebanyak 41 orang menurun pada semester berikutnya menjadi 19 orang. Pada semester I 2012 menjadi 14 Orang. Hal ini tampak dipengaruhi oleh faktor kompetensi individu dengan melihat proporsi penunannya.

PT. PGN (Persero) Tbk SBU III Medan juga mengalami tantangan dalam mengaplikasikan model kompetensi yang berorientasi dengan penilaian kerja diantaranya tanggung jawab pegawai, kemampuan berkomunikasi, tingkat kehadiran pegawai, pengetahuan dalam bidang pengoperasian alat teknologi, dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan tugas dan menyelesaikannya tepat waktu dan tepat sasaran. Masalah yang terlihat dari model kompetensi tersebut yang paling dominan terkait adalah sikap para pegawai terhadap perusahaan, diantaranya adalah seringnya pegawai melakukan pelanggaran disiplin kerja perusahaan akibat dari penyalagunaan wewenang jabatan, melalaikan pelaksanaan

tugas sehingga menimbulkan kerugian bagi perusahaan maupun lingkungan kerja, sehingga pegawai diberikan sanksi/hukuman berupa surat tegoran, peringatan, skorsing, degradasi, dan PHK terhadap pegawai di kantor Direksi yang dapat dilihat pada Tabel 1.3 sebagai berikut

Tabel 1.3
Laporan Sanksi/Hukuman Pelanggaran Disiplin Kerja Pegawai
PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU III Medan
Tahun 2010-2012

No.	Tingkat Hukuman	Jenis Hukuman/Sanksi	Jumlah Pegawai		
			2010	2011	2012
1	Ringan	Surat Tegoran	10	13	18
		Surat Peringatan	5	10	15
2	Sedang	Skorsing	1	0	0
		Degradasi	0	0	0
3	Berat	PHK	0	0	0
		Demosi	0	0	0
Jumlah			16	23	33

Sumber: PT. PGN (Persero) Tbk SBU III, 2013; data diolah

Pada Tabel 1.3 diketahui bahwa peningkatan pegawai yang mendapatkan sanksi akibat pelanggaran kerja terkait sikap pegawai didalam perusahaan dari tahun ketahun meningkat hingga tahun 2012. Pada tahun 2011 peningkatan jumlah pegawai yang mendapatkan sanksi atas pelanggaran yang dilakukan meningkat dari tahun sebelumnya, 13 pegawai menerima sanksi dari perusahaan, hal tersebut sangat jelas dapat menjadi acuan bahwa ada masalah yang terjadi pada PT. PGN (Persero) Tbk SBU III Medan terkait kompetensi pegawai dalam hal sikap, selaras dengan hal tersebut ditahun yang sama pada Tabel 1.2 penilaian kinerja pegawai perusahaan juga menurun. Karena didalam suatu perusahaan tentunya komunikasi dan kompetensi memang dianggap sebagai alat yang dapat meningkatkan kinerja pegawai yang dibuktikan oleh beberapa penelitian.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU III Medan?
2. Apakah kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU III Medan?
3. Apakah pengawasan berpengaruh signifikan terhadap pengawasan pada PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU III Medan?
4. Apakah pengawasan meningkatkan pengaruh komunikasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai pada PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU III Medan?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Menganalisis apakah komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU III Medan.
- b. Menganalisis apakah kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU III Medan.
- c. Menganalisis apakah pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU III Medan.
- d. Menganalisis apakah pengawasan meningkatkan pengaruh komunikasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai pada PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU III Medan.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Sebagai sumbangan pemikiran dan masukan pada PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU III Medan dalam upaya peningkatan kinerja pegawai pada masa yang akan datang.
2. Sebagai bahan studi kepustakaan dan memperkaya penelitian ilmiah di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sumatera Utara, khususnya di Program Studi Ilmu Manajemen.
3. Sebagai bahan pengetahuan untuk memperluas wawasan peneliti dalam bidang ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai kinerja pegawai pada PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU III Medan.
4. Sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya yang akan meneliti dan mengkaji masalah yang sama di masa yang akan datang.