

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Latief (2011), melakukan penelitian yang berjudul “Analisis Pengaruh Komunikasi, Komitmen Organisasi dan Insentif Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pusat PT Perkebunan Nusantara I (Persero) Langsa”. Hasil penelitian yang diperoleh nilai koefisien determinasi sebesar 0,748. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan variabel komunikasi, komitmen organisasi, dan insentif menjelaskan pengaruhnya terhadap variabel kinerja pada Kantor Pusat PT Perkebunan Nusantara I (Persero) Langsa adalah sebesar 74,8%. Sedangkan sisanya sebesar 25,2% merupakan pengaruh dari variabel bebas lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Sriwidodo (2011), dengan penelitian “Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan”. Uji signifikansi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai diperoleh pvalue sebesar $0,000 < 0,05$ berarti kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai diperoleh pvalue sebesar $0,014 < 0,05$ berarti komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Lisnawati (2014), dengan penelitian “Pengaruh Komunikasi dan Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan”. Hubungan antara variabel komunikasi (X1) Kompetensi

kerja (X2) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) memiliki hubungan yang erat. Nilai Adjusted R Square 0.704 berarti 70,4% kinerja karyawan dapat di jelaskan oleh variabel bebas (komunikasi dan variabel Kompetensi kerja). Sedangkan sisanya 29,6% dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang diteliti dalam penelitian ini seperti gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan lain sebagainya.

2.2. Teori tentang Komunikasi

2.2.1. Komunikasi

Komunikasi merupakan suatu proses pengiriman pesan atau simbol - simbol yang mengandung arti dari seseorang komunikator kepada komunikan dengan tujuan tertentu. Jadi dalam komunikasi itu terdapat suatu proses yang dalam tiap prosesnya mengandung arti yang tergantung pada pemahaman dan persepsi komunikan. Oleh karena itu, komunikasi akan efektif dan tujuan komunikasi akan tercapai apabila masing-masing pelaku yang terlibat di dalamnya mempunyai persepsi yang sama terhadap simbol. Apabila terdapat perbedaan persepsi maka tujuan komunikasi dapat gagal (Suranto AW, 2005:16).

Menurut Purwanto (2006:1) komunikasi merupakan suatu proses pertukaran informasi antarindividu melalui suatu sistem yang biasa (lazim) baik dengan simbol-simbol, sinyal-sinyal, maupun perilaku atau tindakan yang biasanya digunakan untuk mentransfer pesan-pesan ke penerima pesan melalui proses komunikasi.

Menurut Wiryanto (2004:9) komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informal dari seseorang ke orang lain.

Perpindahan pengertian tersebut melibatkan lebih dari sekedar kata-kata yang digunakan dalam percakapan, tetapi juga ekspresi wajah, intonasi, titik putus vokal dan sebagainya. Dan perpindahan yang efektif memerlukan tidak hanya transmisi data, tetapi bahwa seseorang mengirimkan berita dan menerimanya sangat tergantung pada ketrampilan-ketrampilan tertentu (membaca, menulis, mendengar, berbicara dan lain-lain) untuk membuat sukses pertukaran informasi.

Berdasarkan defenisi ini, dapat dinyatakan bahwa komunikasi sebagai suatu proses, dalam hal ini orang-orang bermaksud memberikan pengertian melalui pengiriman berita secara simbolis, dapat menghubungkan para anggota dan berbagai satuan organisasi yang berbeda dan bidang yang berbeda pula sehingga sering disebut rantai pertukaran informasi.

Komunikasi berperan penting dalam memperlancar kegiatan perusahaan, hal ini dapat terlihat dari beberapa hal berikut:

- a. Dengan komunikasi fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dapat tercapai.
- b. Meningkatkan kegairahan dan motivasi kerja.
- c. Dengan menggunakan komunikasi sebagai alat koordinasi dan pengendalian para pimpinan dapat mengetahui keadaan dari bidang yang menjadi tugasnya.
- d. Menimbulkan rasa kesetiakawanan dan loyalitas antara bawahan dengan atasan, bawahan dengan bawahan dan antara sesama atasan karena pengawasan yang jelas dan mantap.

- e. Dengan komunikasi semua bagian organisasi dapat mengetahui kebijakan, peraturan dan ketentuan yang telah ditetapkan oleh pimpinan.

2.2.2. Fungsi Komunikasi

Dalam terjadinya komunikasi tidak terlepas dari bentuk dan fungsi komunikasi, dimana komunikasi yang baik, tidak jauh dari fungsi yang mendukung keefektifan komunikasi. Adapun fungsi komunikasi itu sendiri adalah sebagai berikut:

a. Menginformasikan (*to inform*)

Kegiatan komunikasi itu memberikan penjelasan, penerangan, mengenai bentuk informasi yang disajikan dari seorang komunikator kepada komunikan. Informasi yang akurat diperlukan oleh beberapa bagian masyarakat untuk bahan dalam pembuatan keputusan.

b. Mendidik (*to educate*)

Penyebaran informasi tersebut sifatnya memberi pendidikan atau penganjuran sesuatu pengetahuan, menyebarluaskan kreativitas untuk membuka wawasan dan kesempatan untuk memperoleh pendidikan secara luas, baik untuk pendidikan formal di sekolah maupun di luar sekolah.

c. Menghibur (*to entertain*)

Penyebaran informasi yang disajikan kepada komunikan untuk memberikan hiburan. Menyampaikan informasi dalam lagu, lirik dan bunyi, maupun gambar dan bahasa membawa setiap orang pada situasi menikmati hiburan.

d. Mempengaruhi (*to influence*)

Komunikasi sebagai sarana untuk mempengaruhi khalayak untuk memberi motivasi, mendorong untuk mengikuti kemajuan orang lain melalui apa yang dilihat, dibaca, dan didengar. Serta memperkenalkan nilai-nilai baru untuk mengubah sikap dan perilaku kearah yang baik dan modernisasi.

2.2.3. Proses Komunikasi

Menurut Purwanto (2006:11), proses komunikasi memiliki 6 tahapan yaitu:

a. Pengirim mempunyai suatu ide atau gagasan.

Sebelum dilakukan proses penyampaian pesan, maka pengirim pesan harus menyiapkan ide atau gagasan apa yang ingin disampaikan. Ide dapat diperoleh dari berbagai sumber.

b. Pengirim mengubah ide menjadi suatu pesan.

Dalam proses komunikasi, tidak semua ide dapat diterima atau dimengerti dengan sempurna. Agar ide tersebut sempurna, pengirim pesan harus memperhatikan beberapa hal, yaitu subjek (apa yang ingin disampaikan), maksud (tujuan), penerima pesan, gaya personal dan latar belakang budaya.

- c. Pengirim menyampaikan pesan.

Pada saat pengirim menyampaikan pesan dapat menggunakan berbagai saluran yang ada kepada si penerima pesan. Ketika menyampaikan pesan dapat digunakan media komunikasi baik media tulis maupun lisan.

- d. Penerima menerima pesan.

Komunikasi antar seseorang dengan dengan orang lain akan terjadi bila pengirim mengirimkan suatu pesan dan penerima menerima pesan tersebut.

- e. Penerima menafsirkan pesan.

Setelah penerima menerima suatu pesan, tahap berikutnya adalah bagaimana menafsirkan pesan. Suatu pesan yang disampaikan pengirim harus mudah dimengerti dan tersimpan dalam pikiran si penerima pesan. Pesan dapat ditafsirkan secara benar bila penerima pesan telah memahami isi pesan sebagaimana yang dimaksudkan oleh pengirim pesan.

- f. Penerima memberikan tanggapan

Setelah menerima pesan, penerima akan memberi tanggapan dengan cara mengirim sinyal atau umpan balik terhadap pengirim pesan. Sinyal yang diberikan beranekaragam, hal ini tergantung dari pesan yang diterima. Kegiatan komunikasi yang dilakukan mempunyai tujuan yakni mengubah

Menurut Effendy (2006:27) ada empat tujuan komunikasi, yaitu:

- a. Mengubah sikap (*to change the attitude*), yaitu sikap individu atau kelompok terhadap sesuatu menjadi berubah atas informasi yang mereka terima.

- b. Mengubah pendapat atau opini (*to change opinion*), yaitu pendapat individu atau kelompok terhadap sesuatu menjadi berubah atas informasi yang mereka terima.
- c. Mengubah perilaku(*to change the behavior*), yaitu perilaku individu atau sekelompok terhadap sesuatu menjadi berubah atas informasi yang diterima.
- d. Mengubah masyarakat (*to change the society*), yaitu tingkat social individu atau kelompok terhadap sesuatu menjadi berubah atas informasi yang mereka terima.

2.3. Kompetensi

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut (Wibowo 2007:86).

Analisis kompetensi disusun sebagian besar untuk pengembangan karier, tetapi penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kerja yang diharapkan. Keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), dan sikap (*attitude*) merupakan faktor yang menentukan penilaian terhadap

kompetensi sumber daya manusia dalam menghasilkan tingkat kinerja pada suatu perusahaan.

Hutapea dan Thoha (2008:28) mengungkapkan bahwa ada tiga komponen utama pembentukan kompetensi yaitu pengetahuan yang dimiliki seseorang, kemampuan, dan perilaku individu. Pengetahuan (knowledge) adalah informasi yang dimiliki seseorang karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai bidang yang digelutinya (tertentu), misalnya bahasa komputer. Pengetahuan karyawan turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, karyawan yang mempunyai pengetahuan yang cukup meningkatkan kinerja di perusahaan misalnya harus mengetahui teori pekerjaan, mampu berfikir kreatif dan memahami aturan dalam pekerjaan.

Keterampilan (skill) merupakan suatu upaya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada seseorang karyawan yang baik dan maksimal, misalnya seorang programmer computer. seorang karyawan dituntut harus mampu memecahkan masalah, mampu berkomunikasi dengan baik dan mampu bekerja sama. Disamping pengetahuan dan kemampuan karyawan, hal yang paling perlu diperhatikan adalah sikap perilaku karyawan. Sikap (*attitude*) merupakan pola tingkah laku karyawan di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan peraturan perusahaan. Apabila karyawan mempunyai sifat mendukung pencapaian organisasi misalnya, mengenal pekerjaannya, disiplin, dan patuh maka secara otomatis segala tugas yang dibebankan kepadanya akan dilaksanakan sebaik-baiknya. Dimensi dari kompetensi yaitu:

Kompetensi *knowledge*, *skill*, dan *attitude* cenderung lebih nyata dan relatif berada di permukaan (ujung) sebagai karakteristik yang dimiliki manusia. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan kemauan untuk melakukan tugas dengan kinerja yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.4. Pengawasan

2.4.1. Pengertian Pengawasan

Setelah perusahaan melakukan perekrutan, penempatan, dan mempekerjakan karyawan maka tugas selanjutnya adalah melakukan pengawasan. Ini penting bagi perusahaan agar kegiatan operasionalnya dapat terlaksana dengan baik. Pengawasan sangat penting dilakukan oleh perusahaan dalam kegiatan operasionalnya untuk mencegah kemungkinan terjadi penyimpangan-penyimpangan dengan melakukan tindakan koreksi terhadap penyimpangan tersebut untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan sebelumnya.

Menurut Sule dan Saefullah (2005: 317), mendefinisikan pengawasan merupakan sebagai proses dalam menetapkan ukuran kinerja dalam pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan ukuran yang telah ditetapkan tersebut. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2006: 303), menyatakan bahwa pengawasan merupakan sebagai proses pemantauan kinerja karyawan berdasarkan standar untuk mengukur kinerja,

memastikan kualitas atas penilaian kinerja dan pengambilan informasi yang dapat dijadikan umpan balik pencapaian hasil yang dikomunikasikan ke para karyawan.

Defenisi ini tidak hanya terpaku pada apa yang direncanakan, tetapi mencakup dan melingkupi tujuan organisasi. Hal tersebut akan mempengaruhi sikap, cara, sistem, dan ruang lingkup pengawasan yang akan dilakukan oleh seorang manajer. Pengawasan sangat penting dilakukan oleh perusahaan dalam kegiatan operasional nya untuk mencegah kemungkinan terjadinya penyimpangan–penyimpangan dengan melakukan tindakan koreksi terhadap penyimpangan tersebut untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan sebelumnya.

Menurut Simbolon (2004:61) pengawasan adalah proses dimana pimpinan ingin mengetahui hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan bawahan sesuai dengan rencana, perintah, tujuan, kebijakan yang telah ditentukan. Sedangkan, Manulang (2002:173) pengawasan adalah suatu proses untuk menerapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya, dan bila perlu mengoreksi dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula.

Berdasarkan penjelasan para ahli di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa pengawasan merupakan suatu tindakan pemantauan dan pemeriksaan kegiatan perusahaan untuk menjamin pencapaian tujuan sesuai dengan rencana yang ditetapkan sebelumnya. Pengawasan dapat menilai sejauh mana prinsip efisiensi telah terjadi dari hasil pelaksanaan kegiatan perusahaan. Pengawasan

yang efektif membantu usaha dalam mengatur pekerjaan dapat terlaksana dengan baik.

2.4.2. Fungsi Pengawasan

Menurut Sule dan Saefullah (2005:12), fungsi pengawasan adalah:

1. Mengevaluasi keberhasilan dan pencapaian tujuan serta target sesuai dengan indikator yang ditetapkan.
2. Mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin ditemukan.
3. Melakukan berbagai alternatif solusi atas berbagai masalah yang terkait dengan pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Simbolon (2004:128) fungsi pengawasan adalah:

1. Mempertebal rasa dan tanggung jawab pekerja yang disertai tugas dalam melaksanakan pekerjaan.
2. Mendidik para pekerja agar melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan.
3. Untuk mencegah terjadinya penyimpangan, penyelewengan, kelalaian agar tidak terjadi kerugian yang tidak diinginkan.

Berdasarkan fungsi dari pengawasan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa fungsi dari pengawasan adalah mengevaluasi hasil dari aktivitas pekerjaan yang telah dilakukan dalam organisasi dan melakukan tindakan koreksi bila diperlukan.

2.4.3. Tujuan Pengawasan

Secara filosofis dikatakan bahwa pengawasan sangat penting karena manusia pada dasarnya mempunyai sifat salah atau khilaf, sehingga manusia dalam organisasi perlu diawasi, bukan untuk mencari kesalahannya kemudian menghukumnya, tetapi untuk mendidik dan membimbingnya. Menurut Husnaini (2001:400), tujuan pengawasan adalah sebagai berikut:

1. Menghentikan atau meniadakan kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, pemborosan, dan hambatan.
2. Mencegah terulang kembali kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, pemborosan, dan hambatan.
3. Meningkatkan kelancaran operasi perusahaan.
4. Meningkatkan kinerja perusahaan.
5. Melakukan tindakan koreksi terhadap kesalahan-kesalahan yang dilakukan dalam pencapaian kinerja yang baik.

Menurut Simbolon (2004:61), tujuan pengawasan adalah sebagai berikut:

1. Mencegah dan memperbaiki kesalahan, penyimpangan, dan ketidaksesuaian dalam pelaksanaan tugas yang dilakukan.
2. Agar pelaksanaan yang dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Tujuan perusahaan dapat tercapai, jika fungsi pengawasan dilakukan sebelum terjadinya penyimpangan-penyimpangan sehingga lebih bersifat mencegah (*preventive control*) dibandingkan dengan tindakan-tindakan pengawasan sesudah terjadinya penyimpangan, maka tujuan pengawasan adalah,

menjaga hasil pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana, ketentuan-ketentuan, dan instruksi yang telah ditetapkan bena-benar diimplementasikan, sebab pengawasan yang baik akan tercipta tujuan perusahaan yang efektif dan efisien.

2.4.4. Jenis-jenis Pengawasan

Menurut Simbolon (2004:62), pengawasan terbagi 4, yaitu:

1. Pengawasan dari dalam Organisasi

Pengawasan yang dilakukan oleh unit organisasi untuk mengumpulkan data informasi yang diperlukan oleh organisasi untuk menilai kemajuan dan kemunduran organisasi.

2. Pengawasan dari Luar Organisasi

Pengawasan yang dilakukan oleh suatu organisasi di luar perusahaan. Ini untuk kepentingan tertentu.

3. Pengawasan Preventif

Pengawasan dilakukan sebelum rencana itu dilaksanakan. Dengan tujuan untuk mencegah terjadinya kesalahan/kekeliruan dalam pelaksanaan kerja.

4. Pengawasan Represif

Pengawasan yang dilakukan setelah adanya pelaksanaan pekerjaan agar hasilnya sesuai dengan hasil yang direncanakan.

Menurut Sule dan Saefullah (2005:327), jenis pengawasan terbagi atas 3, yaitu:

1. Pengawasan Awal

Pengawasan yang dilakukan pada saat dimulainya pelaksanaan pekerjaan.

Ini dilakukan untuk mencegah terjadinya penyimpangan dalam pelaksanaan pekerjaan.

2. Pengawasan Proses

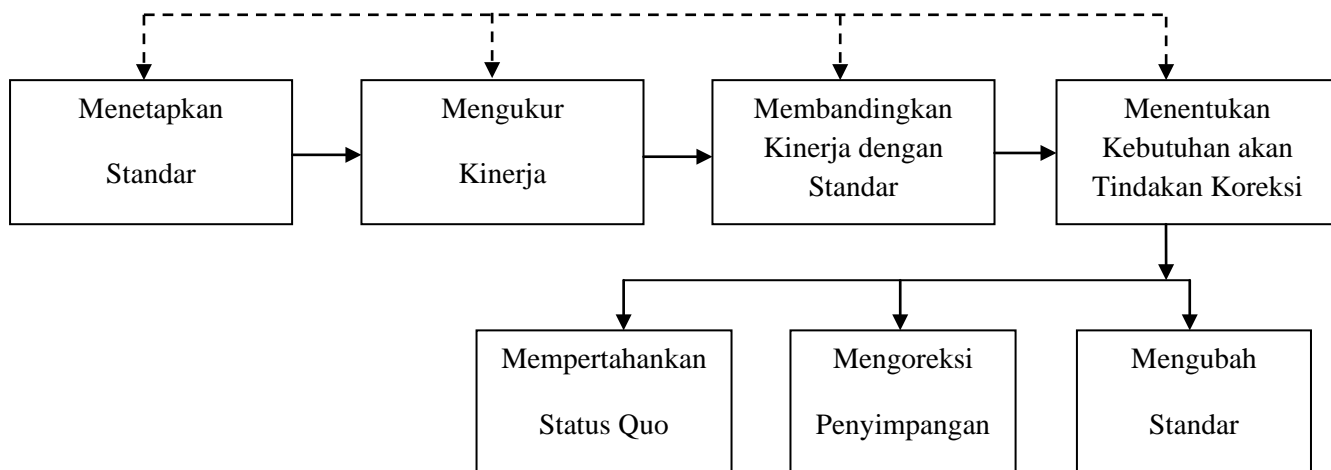
Pengawasan dilakukan pada saat sebuah proses pekerjaan tengah berlangsung untuk memastikan apakah pekerjaan yang dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

3. Pengawasan Akhir

Pengawasan yang dilakukan pada saat akhir proses pengerjaan pekerjaan.

2.4.5. Proses Pengawasan

Sistem pengawasan organisasi memiliki 4 (empat) langkah fundamental dalam setiap prosesnya (Griffin, 2004: 167)



Sumber : Griffin (2004: 167)

Gambar 2.1

Langkah-Langkah Dalam Proses Pengawasan

Masing-masing langkah ini akan dijelaskan sebagai berikut :

1. Menetapkan Standar.

Control Standard adalah target yang menjadi acuan perbandingan untuk kinerja dikemudian hari. Standar yang ditetapkan untuk tujuan pengawasan harus diekspresikan dalam acuan yang dapat diukur. Strategi pengawasan harus konsisten dengan tujuan organisasi. Dalam penentuan standar, diperlukan pengidentifikasian indikator-indikator kinerja. Indikator kinerja adalah ukuran kinerja yang menyediakan informasi yang berhubungan langsung dengan objek yang diawasi. Standar bagi hasil kerja karyawan pada umumnya terdapat pada rencana keseluruhan maupun rencana-rencana bagian. Agar standar itu diketahui secara benar oleh karyawan, maka standar tersebut harus dikemukakan dan dijelaskan kepada karyawan sehingga karyawan akan memahami tujuan yang sebenarnya ingin dicapai.

2. Mengukur Kinerja

Pengukuran kinerja adalah aktivitas konstan dan kontinu bagi sebagian besar organisasi. Agar pengawasan berlangsung efektif, ukuran-ukuran kinerja harus valid. Kinerja karyawan biasanya diukur berbasis kuantitas dan kualitas output, tetapi bagi banyak pekerjaan, pengukuran kinerja harus lebih mendetail.

3. Membandingkan Kinerja dengan Standar

Tahap ini dimaksudkan dengan membandingkan hasil pekerjaan karyawan (actual result) dengan standar yang telah ditentukan. Hasil pekerjaan karyawan

dapat diketahui melalui laporan tertulis yang disusun karyawan, baik laporan rutin maupun laporan khusus. Selain itu atasan dapat juga langsung mengunjungi karyawan untuk menanyakan langsung hasil pekerjaan atau karyawan dipanggil untuk menyampaikan laporannya secara lisan. Kinerja dapat berada pada posisi lebih tinggi dari, lebih rendah dari, atau sama dengan standar. Pada beberapa perusahaan, perbandingan dapat dilakukan dengan mudah, misalnya dengan menetapkan standar penjualan produk mereka berada pada urutan pertama di pasar. Standar ini jelas dan relatif mudah dihitung untuk menentukan apakah standar telah dicapai atau belum. Namun dalam beberapa kasus perbandingan ini dapat dilakukan dengan lebih detail. Jika kinerja lebih rendah dibandingkan standar, maka seberapa besar penyimpangan ini dapat ditoleransi sebelum tindakan korektif dilakukan.

4. Menentukan Kebutuhan Tindakan Korektif

Berbagai keputusan menyangkut tindakan korektif sangat bergantung pada keahlian-keahlian analitis dan diagnostis manajer. Setelah membandingkan kinerja dengan standar, manajer dapat memilih salah satu tindakan: mempertahankan status quo (tidak melakukan apa-apa), mengoreksi penyimpangan, atau mengubah standar. Tindakan perbaikan diartikan sebagai tindakan yang diambil untuk menyesuaikan hasil pekerjaan nyata yang menyimpang agar sesuai dengan standar atau rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Untuk melaksanakan tindakan perbaikan, maka harus diketahui apa yang menyebabkan penyimpangan. Ada beberapa sebab yang mungkin menimbulkan penyimpangan, yaitu:

1. Kekurangan faktor produksi
2. Tidak cakupnya pimpinan dalam mengorganisasi sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dalam lingkungan organisasi
3. Sikap-sikap pegawai yang apatis dan sebagainya

Oleh karena itu, dalam proses pengawasan diperlukannya laporan yang dapat menyesuaikan bentuk-bentuk penyimpangan kearah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.4.6. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengawasan

Fakor-faktor yang mempengaruhi pengawasan, berikut akan dikemukakan oleh para ahli sebagai berikut:

Menurut Mulyadi (2007: 770), mengemukakan beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi pengawasan adalah:

- a) Perubahan yang selalu terjadi baik dari luar maupun dari dalam organisasi
- b) Kompleksitas organisasi memerlukan pengawasan formal karena adanya desentralisasi kekuasaan
- c) Kesalahan/Penyimpangan yang dilakukan anggota organisasi memerlukan pengawasan

2.4.7. Teknik-Teknik Pengawasan

Menurut Siagian (2003:112) Proses pengawasan pada dasarnya dilakukan dengan mempergunakan dua macam teknik yaitu:

a. Pengawasan Langsung

Yaitu pengawasan yang dilakukan sendiri oleh pimpinan. Dalam hal ini pimpinan langsung datang dan memeriksa kegiatan yang sedang dijalankan oleh bawahan.

Pengawasan langsung dapat berbentuk:

- 1) Inspeksi langsung
- 2) *On-the-Spot observatiton*
- 3) *On-the-spot report*

b. Pengawasan tidak langsung

Pengawasan dari jarak jauh. Pengawasan dilakukan melalui laporan yang disampaikan oleh para bawahan. Baik itu tertulis maupun lisan.

2.5. Kinerja Pegawai

2.5.1. Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut Siswanto (2009:235), kinerja adalah prestasi yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Kinerja juga dikenal dengan istilah karya seperti pengertian yang dikemukakan oleh Yuli

(2005:114) “kinerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik bersifat fisik ataupun material dan non fisik non material”

2.5.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Menurut Mangkunegara (2000:67) faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah:

a. Pengetahuan

Pengetahuan yaitu kemampuan yang dimiliki karyawan yang lebih berorientasi pada intelegensi dan daya pikir serta penguasaan ilmu yang luas yang dimiliki karyawan. Pengetahuan seseorang dapat dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, media dan informasi yang diterima.

b. Keterampilan

Kemampuan dan penguasaan teknis operasional dibidang tertentu yang dimiliki karyawan seperti keterampilan konseptual, keterampilan manusia dan keterampilan teknik.

c. Kemampuan

Kemampuan yang terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki seorang karyawan yang mencakup loyalitas, kedisiplinan, kerjasama dan tanggung jawab.

d. Motivasi

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersifat positif terhadap situasi

kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang tinggi dan sebaliknya jika mereka bersifat negatif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah.

2.5.3. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Alwi (2001:187) secara teoritis tujuan penilaian dikategorikan sebagai suatu yang bersifat *evaluation* dan *development*. Yang bersifat *evaluation* harus menyelesaikan :

- a. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi
- b. Hasil penilaian digunakan sebagai *staffing decision*
- c. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi.

Sedangkan yang bersifat *development* penilai harus menyelesaikan :

- a. Prestasi riil yang dicapai individu
- b. Kelemahan- kelemahan individu yang menghambat kinerja
- c. Prestasi- prestasi yang dikembangkan

Kontribusi hasil-hasil penilaian menurut Sulistiyani dan Rosidah (2009:225) merupakan sesuatu yang bersifat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan-kebijakan organisasi. Kebijakan organisasi dapat menyangkut aspek individual dan aspek organisasional. Adapun secara terperinci manfaat penilaian kinerja bagi organisasi adalah:

- a. Penyesuaian kompensasi
- b. Perbaiki kinerja
- c. Kebutuhan latihan dan pengembangan
- d. Pengambilan keputusan dan penempatan promosi, motivasi, pemecatan dan perencanaan tenaga kerja
- e. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai

Setiap perusahaan baik perusahaan jasa maupun industri, menginginkan perusahaannya terus dapat bersaing dan *survive*. Hal ini tentu saja harus di dorong oleh peningkatan kinerja seluruh karyawan. Dimana terdapat peningkatan secara kuantitas maupun kualitas dari hasil maksimal yang telah dilakukan oleh karyawan terhadap pekerjaannya sesuai dengan *job description* yang sudah ditentukan oleh perusahaan.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi atau kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara,2009:9).

2.5.4. Indikator kinerja

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah

ditetapkan (Mahsun 2006:71). Mathis dan Jackson (2006:378) menyatakan beberapa indikator kinerja yaitu :

1. Kuantitas dari hasil
2. Kualitas dari hasil
3. Ketepatan waktu
4. Kehadiran
5. Kemampuan bekerja sama

2.6. Kerangka Konseptual

Komunikasi merupakan suatu proses pertukaran informasi antar individu melalui suatu sistem yang lazim, baik dengan simbol-simbol, sinyal-sinyal maupun perilaku atau tindakan (Purwanto, 2006:3). Komunikasi dalam organisasi sangat penting dan diperlukan untuk mengidentifikasi bidang komunikasi dan menggunakan insentif yang dapat memotivasi karyawan, menyediakan informasi yang karyawan butuhkan dalam pekerjaan, memberikan kontribusi untuk pembentukan hubungan yang efektif dan adil antara karyawan dan atasan, memungkinkan peningkatan kinerja individu dengan memperbaiki kesalahan, serta pelatihan pegawai difokuskan ke arah tujuan yang diasumsikan (Bordean, 2011). Komunikasi yang baik akan terjadi apabila iklim komunikasi yang sehat, dan jaringan komunikasi yang terbuka. Pengaruh antara komunikasi dengan kinerja karyawan secara sederhana dapat dideskripsikan bahwa semakin baik dan

lancar komunikasi yang diterapkan maka semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan.

Menurut Moeheriono (2012:4) kompetensi terletak pada bagian dalam setiap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang yang dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan tugas pekerjaan atau jobs task. Kompetensi adalah kombinasi dari pengetahuan implisit dan eksplisit, perilaku dan keterampilan yang memberikan seseorang potensi untuk efektivitas dalam kinerja. Model kompetensi adalah sebuah narasi deskripsi kompetensi untuk sebuah kategori pekerjaan yang ditargetkan, kelompok kerja, divisi, department atau unit analisis lainnya (Ashkezari, 2012).

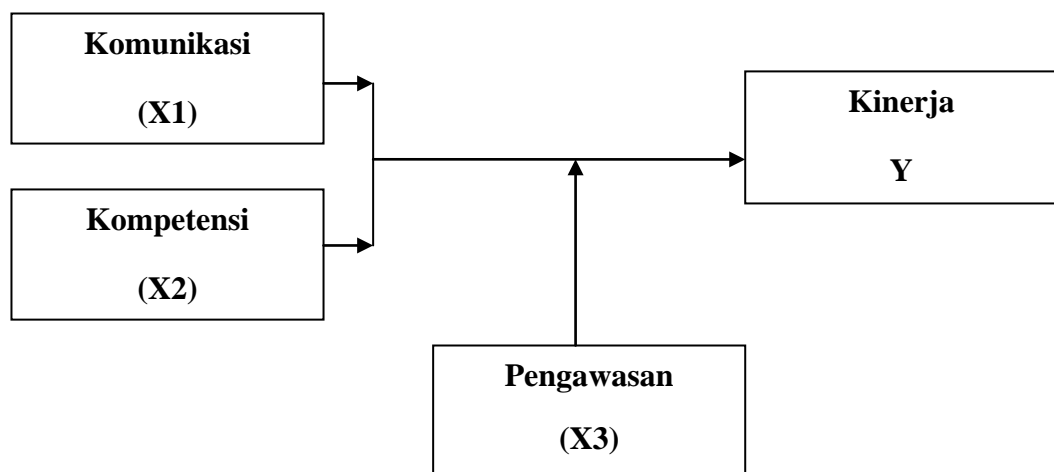
Pengawasan yang dilaksanakan di perusahaan bertujuan agar semua sumber daya dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga tidak terjadi pemborosan yang dapat mengakibatkan kerugian perusahaan. Di dalam pengawasan terdapat beberapa elemen-elemen yaitu: Metode dan sifat-sifat pengawasan (Siagian,2003:114).

Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang menempati urutan paling bawah, tetapi bukan berarti bahwa fungsi ini kurang penting dari fungsi-fungsi lain karena pengawasan justru sudah ada sejak penetapan struktur perusahaan itu sendiri. Menurut Mathis dan Jackson (2006: 303), menyatakan bahwa pengawasan merupakan proses pemantauan kinerja karyawan berdasarkan standar untuk mengukur kinerja, memastikan kualitas atas penilaian kinerja dan pengambilan

informasi yang dapat dijadikan umpan balik pencapaian hasil yang dikomunikasikan ke para karyawan.

Menurut Mangkunegara (2009:9), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam kemampuan melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh atasan kepadanya. Tingkat keberhasilan tersebut meliputi timbulnya semangat, disiplin serta tanggung jawab yang tinggi.

Berdasarkan uraian tersebut maka dibuat kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 2.2
Kerangka Konseptual

2.7. Hipotesis

Menurut Sumarsono (2004: 30), hipotesis adalah pernyataan dugaan tentang hubungan antara dua variabel atau lebih dengan kata lain hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian berdasarkan

teori yang ada. Berdasarkan rumusan masalah diatas, dapat disimpulkan bahwa hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Komunikasi Berpengaruh Terhadap Kinerja pegawai pada PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU III Medan
2. Kompetensi Berpengaruh Terhadap Kinerja pegawai pada PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU III Medan
3. Komunikasi dan Kompetensi Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai pada PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU III Medan
4. Pengawasan Berpengaruh Terhadap Kinerja pegawai pada PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU III Medan
5. Komunikasi dan Kompetensi Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai dengan Pengawasan sebagai moderating pada PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU III Medan