

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kekaryawanan. Karena sumber daya manusia (SDM) dianggap semakin penting peranannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah “manajemen” mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *manage* (mengelola) sumber daya manusia.

Menurut Hasibuan (2018:10), mengatakan bahwa : ‘Manajemen Sumber Daya Manusia adalah seni dan ilmu mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat’. Cascio dalam Wahyudi (2019:10) menyatakan bahwa: “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penarikan, seleksi, penerimaan, pengembangan, dan pemanfaatan sumber daya manusia dalam rangka pencapaian tujuan baik individu maupun organisasi”. Selanjutnya Wahyudi (2019:01) menyatakan bahwa :

Manajemen Sumber Daya Manusia diartikan sebagai ilmu dan seni atau proses memperoleh, memajukan atau mengembangkan dan memelihara

sumber daya manusia yang tercapai dengan efisien dan ada kepuasan pada diri pribadi yang bersangkutan.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dari seni yang mengatur hubungan dan peran tenaga kerja yang bertalian dengan perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian bermacam-macam fungsi manajemen sumber daya manusia secara efektif dan efisien.

2.1.2. *Monitoring* Evaluasi

2.1.2.1. Pengertian *Monitoring*

Keberhasilan sebuah program dapat dilihat dari apa yang direncanakan dengan apa yang dilakukan, apakah hasil yang diperoleh berkesesuaian dengan hasil perencanaan yang dilakukan. Untuk dapat memperoleh implementasi sebuah acara yang sesuai dengan apa yang direncanakan manajemen harus menyiapkan sebuah program yaitu *monitoring*.

Terdapat beberapa pengertian *monitoring* diantaranya menurut Tipple dalam Mustofa (2022:11) menyatakan bahwa “*Monitoring* adalah proses mengumpulkan dan menyajikan informasi yang berkaitan dengan pencapaian tujuan spesifik secara sistematis”. Shapiro dalam Mustofa (2022:12) menyatakan bahwa “*Monitoring* sebagai pengumpulan dan analisis informasi secara sistematis terhadap kemajuan pelaksanaan program”. Kegiatan ini dilakukan untuk keperluan peningkatan efisiensi dan efektivitas program maupun organisasi. *Monitoring* harus didasarkan pada rangkaian target dan aktivitas yang direncanakan selama fase perencanaan kerja secara keseluruhan.

Nabris dalam Mustofa (2022: 13) mendefinisikan “*Monitoring* sebagai menghadirkan aktivitas secara terus menerus untuk melacak kemajuan pelaksanaan program apakah telah sesuai dengan perencanaan”. Sedangkan menurut Mudjahudin dan Putra (2019:75) bahwa “*Monitoring* dapat didefinisikan sebagai suatu proses mengukur, mencatat, mengumpulkan, memproses dan mengkomunikasikan informasi untuk membantu pengambilan keputusan manajemen proyek”. Selanjutnya menurut Sutabri (dalam Herlina dan Rasyid, 2018:43) bahwa “*Monitoring* juga didefinisikan sebagai langkah untuk mengkaji apakah kegiatan yang dilaksanakan telah sesuai dengan rencana, mengidentifikasi masalah yang timbul agar dapat langsung diatasi, melakukan penilaian apakah pola kerja dan manajemen yang digunakan sudah tepat untuk mencapai tujuan, mengetahui kaitan antara kegiatan dengan tujuan untuk memperoleh kemajuan”.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli dapat disimpulkan bahwa *Monitoring* adalah kegiatan penilaian pola kerja yang dilakukan dengan cara mengkaji maupun mengamati sesuatu kegiatan yang dilaksanakan telah sesuai dengan rencana.

2.1.2.2. Pengertian Evaluasi

Evaluasi merupakan salah satu sarana yang penting dalam melakukan kegiatan. Beberapa para ahli mengungkapkan pengertian evaluasi diantaranya menurut Rogers dan Badham dalam Mustofa (2022:10) bahwa “Evaluasi adalah proses pengumpulan dan analisis informasi secara sistematis guna memberikan pertimbangan berdasarkan bukti-bukti yang kuat”. Pertimbangan tersebut disampaikan terkait dengan bagaimana besaran suatu target program hendak

dicapai, sehingga dapat menjadi panduan dalam pengambilan keputusan bagi pengembangan program atau organisasi.

Shapiro dalam Mustofa (2022:7) mengartikan bahwa “Evaluasi sebagai membandingkan antara akibat atau dampak program dengan rencana strategis yang telah ditetapkan. Artinya, evaluasi melihat apa yang akan dilakukan oleh seseorang atau organisasi pada apa yang dicapai dan bagaimana mencapainya”. Evaluasi dapat dilakukan secara formatif, (yaitu selama masa pelaksanaan program atau organisasi, dengan maksud meningkatkan strategi atau cara memfungsikan program atau organisasi). Evaluasi juga bisa dilaksanakan secara sumatif, (yakni menggambarkan kajian dari program atau organisasi secara utuh, yang tidak berfungsi dengan baik).

Menurut Arifin dan Zainal (2019 : 45), mengatakan bahwa “Evaluasi adalah suatu proses bukan suatu hasil (produk). Hal yang sama juga disampaikan oleh Purwanto dan Ngalim (2019 : 57) yang menyatakan bahwa “Evaluasi adalah hasil yang diperoleh dari kegiatan evaluasi adalah kualitas sesuatu, baik yang menyangkut tentang nilai atau arti, sedangkan kegiatan untuk sampai pada pemberian nilai dan arti itu”.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kegiatan evaluasi merupakan proses yang sistematis. Evaluasi merupakan kegiatan yang terencana dan dilakukan secara berkesinambungan. Evaluasi bukan hanya merupakan kegiatan akhir atau penutup dari suatu program tertentu, melainkan merupakan kegiatan yang dilakukan pada permulaan, selama program berlangsung dan pada akhir program setelah program itu selesai.

2.1.2.3. Pengertian *Monitoring* dan Evaluasi

Selama ini ada anggapan umum yang berkembang di tengah organisasi sosial maupun pemerintah, bahwa evaluasi hanya diperlukan manakala pihak pemberi bantuan atau auditor eksternal menghendakinya. Padahal, sebenarnya *monitoring* dan evaluasi adalah suatu alat manajemen internal yang sangat berharga bagi suatu organisasi dalam memberikan jaminan mutu terhadap proses dan hasil dari programnya. Apabila suatu organisasi tidak melakukan penilaian terhadap hasil programnya, apakah telah sesuai ataukah justru berlawanan dengan target dan indikator keberhasilannya, maka ia tidak akan pernah mengetahui dengan tepat manfaat dari programnya, tanpa merubah keadaan yang diidentifikasi sebagai masalah secara keseluruhannya.

Monitoring dan evaluasi didefinisikan berbeda-beda oleh para ahli diantaranya Shapiro dalam Mustofa (2022:7) menyatakan bahwa:

Monitoring dan evaluasi pada dasarnya adalah mekanisme yang memungkinkan suatu program dan organisasi dalam menciptakan pengetahuan dan *skills* di antara para anggotanya untuk sanggup melakukan *assessment* tersebut.

Moerdiyanto (2019:3) menyatakan bahwa “*Monitoring* dan evaluasi adalah kegiatan monitoring dan evaluasi yang ditujukan pada suatu program yang sedang atau sudah berlangsung”. Selanjutnya Mustofa (2022:19) menyatakan bahwa “*Monitoring* dan evaluasi adalah alat yang dirancang untuk membantu organisasi atau program mengetahui kapan perencanaannya itu tidak berjalan dan kapan situasi, kondisi, atau lingkungannya berubah”.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli dapat disimpulkan bahwa Monitoring dan evaluasi program merupakan kegiatan alat penting untuk mengukur kinerja

pelaksanaan program. Pengukuran kinerja pelaksanaan program melalui monev dapat memperoleh hasil maksimal jika instrumen yang dipakai baik dan orang yang melaksanakan monev juga mahir.

2.1.2.4. Indikator *Monitoring* dan Evaluasi

Pada pelaksanaannya, monev haruslah dilakukan dengan prinsip-prinsip tertentu yang digunakan sebagai indikator. Moerdiyanto (2019:5) menyatakan bahwa indikator *monitoring* dan evaluasi yaitu sebagai berikut:

1. Berorientasi pada tujuan.
Monev hendaknya dilaksanakan mengacu pada tujuan yang ingin dicapai. Hasil monev dipergunakan sebagai bahan untuk perbaikan atau peningkatan program pada evaluasi formatif dan membuat justifikasi dan akuntabilitas pada evaluasi sumatif.
2. Mengacu pada kriteria keberhasilan
Monev seharusnya dilaksanakan mengacu pada kriteria keberhasilan program yang telah ditetapkan sebelumnya. Penentuan kriteria keberhasilan dilakukan bersama antara para evaluator, para sponsor, pelaksana program (pimpinan dan staf), para pemakai lulusan (konsumen), lembaga terkait (dimana peserta kegiatan bekerja).
3. Mengacu pada asas manfaat
Monev sudah seharusnya dilaksanakan dengan manfaat yang jelas. Manfaat tersebut adalah berupa saran, masukan atau rekomendasi untuk perbaikan program program yang dimonev atau program sejenis di masa mendatang.
4. Dilakukan secara objektif
Monev harus dilaksanakan secara objektif. Petugas monev dari pihak eksternal seharusnya bersifat independen, yaitu bebas dari pengaruh pihak pelaksana program. Petugas monev internal harus bertindak objektif, yaitu melaporkan temuannya apa adanya.

Mustofa (2022:14) Pada intinya, beberapa pengertian umum mengenai *monitoring* dan evaluasi di atas, keduanya menghendaki agar semua pihak dalam organisasi untuk senantiasa belajar dari apa yang sedang mereka kerjakan dan bagaimana mengerjakannya dengan memusatkan perhatian pada indikator-indikator:

1. Efisiensi
Efisiensi mengingatkan pada organisasi, bahwa antara *input* suatu pekerjaan harus sesuai dengan *output*-nya. *Input* tersebut berhubungan dengan uang, waktu, personalia, perlengkapan, dan seterusnya. Ketika seseorang atau organisasi sedang menjalankan program dan peduli terhadap persoalan keselarasan ini, maka sangat penting untuk memastikan bahwa masing-masing elemen program berjalan secara efisien.
2. Efektivitas
Efektivitas adalah ukuran keluasan capaian program terhadap tujuan spesifik yang telah dirumuskan. Namun, untuk mencapai efektivitas yang diharapkan, maka *monitoring* dan evaluasi memerlukan tindakan perencanaan yang tepat, data *baseline*, indikator capaian, serta hasil dan mekanisme praktis pelaksanaannya yang meliputi tindakan-tindakan, seperti kunjungan lapangan, pertemuan dengan *stakeholder*, dokumentasi aktivitas program, laporan umum, dan seterusnya.
3. Dampak
Dampak mempertanyakan pada seseorang atau organisasi mengenai hasil, perubahan, dan perbedaan suasana atau keadaan suatu masalah yang sedang dicoba untuk diselesaikan.

Dalam penelitian ini indikator *monitoring* dan evaluasi yang digunakan adalah efisiensi, efektivitas dan dampak.

2.1.3. Komunikasi

2.1.3.1. Pengertian Komunikasi

Komunikasi merupakan alat utama untuk menyempurnakan hubungan dalam organisasi. Tidak adanya komunikasi akan mengakibatkan timbulnya salah pengertian, dan bila dibiarkan akan mempengaruhi kehidupan organisasi, baik pimpinan maupun para pegawai di lingkungan instansi sendiri.

Flippo dalam Supomo dan Nurhayati (2018:157) menyatakan bahwa “Komunikasi adalah aktivitas yang menyebabkan orang lain menginterpretasikan suatu ide, terutama yang dimaksudkan oleh pembicara atau penulis”. Selanjutnya

Davis dalam Nawawi (2018:157) menyatakan bahwa “Komunikasi adalah informasi dan pemahaman seseorang kepada orang lain”.

Cangara (2018 : 19) bahwa : ”Komunikasi adalah proses suatu ide dialihkan dari sumber kepada suatu penerima atau lebih, dengan maksud untuk mengubah tingkah laku mereka. Sedangkan menurut Hovland, Janis dan Kelley dalam Muhammad (2018 : 2), mengatakan bahwa, *communication is the process by which an individual transmits stimuly (usually verbal) to modify the behavior of other individual*. Dengan kata lain komunikasi adalah proses individu mengirim stimulus yang biasanya dalam bentuk verbal untuk mengubah tingkah laku orang lain.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah suatu hubungan dua orang atau lebih secara timbal balik dengan menggunakan lambang-lambang yang bermakna berupa simbol-simbol atau kata-kata yang dapat digunakan untuk menyampaikan gagasan, pendapat/informasi sehingga terjadi saling pengertian diantara keduanya.

2.1.3.2. Indikator Komunikasi

Dalam proses komunikasi dapat terjadi dalam situasi berbeda-beda. Namun demikian terdapat unsur-unsur tertentu yang di dalamnya merupakan persyaratan terjadinya komunikasi. Mengenai unsur-unsur yang ada di dalam komunikasi, Cangara (2018: 21) mengemukakan bahwa indikator-indikator dalam komunikasi meliputi lima unsur yaitu:

- a. Pengiriman berita atau komunikator
- b. Bentuk berita atau pesan
- c. Penerima berita

- d. Prosedur pengiriman berita
- e. Reaksi atau tanggapan

Flippo dalam Nawawi (2018:167) menyatakan bahwa komunikasi terdiri dari Komunikasi bawahan terhadap atasan (*Bottom up*) dan Komunikasi Atasan terhadap bawahan (*Top Bottom*). Dalam setiap organisasi sebagai suatu usaha kerja sama pada pokoknya terdapat dua jenis komunikasi dilihat dari sudut pelaksanaannya yaitu komunikasi vertikal dan horizontal (Cangara, 2018 :23).

1. Komunikasi Vertikal

Adalah proses penyampaian sesuatu warta dari pihak pimpinan kepada bawahan (vertikal ke bawah) maupun dari pihak bawahan kepada pimpinan (vertikal ke atas). Komunikasi vertikal dibagi dalam dua arus komunikasi yaitu:

1) Komunikasi Ke bawah

Komunikasi ke bawah adalah komunikasi yang dapat diberikan oleh pimpinan kepada anggota organisasi dengan maksud untuk memberikan pengertian kepada mereka mengenai apa yang mereka kerjakan di dalam kedudukan mereka selaku anggota organisasi Komunikasi yang dapat diberikan oleh atasan kepada bawahan dapat berupa :

- a) Pemberian petunjuk-petunjuk
- b) Pemberian keterangan umum
- c) Pemberian perintah
- d) Pemberian teguran

2) Komunikasi Ke atas

Komunikasi ke atas diberikan oleh para anggota organisasi kepada pimpinan dengan maksud untuk memberikan bahan-bahan keterangan yang diperlukan pimpinan. Komunikasi ke atas merupakan saluran bagi penyampaian pikiran, perasaan para anggota organisasi yang bertalian dengan fungsinya. Keterangan-keterangan atau ide-ide dan pernyataan yang disampaikan oleh bawahan kepada pimpinan dapat digolongkan :

- a) Pemberian laporan
- b) Pemberian keluhan, saran, dan pendapat

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa komunikasi ke atas yang meliputi pemberian laporan, saran, pendapat, dan keluhan dapat mempengaruhi semangat kerja pegawai. Karena dengan komunikasi ke atas ini seorang pegawai dapat menyampaikan berbagai saran, pendapat, maupun keluhan yang berhubungan dengan tugas dan pekerjaannya.

Dengan adanya kesempatan untuk menyampaikan berbagai macam ide, saran, pendapat atau keluhan ini pegawai merasa dirinya diakui kedudukannya di dalam organisasi sehingga mereka bersemangat dalam bekerja.

2. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal adalah pertukaran pesan diantara orang-orang yang sama tingkatan otoritasnya di dalam organisasi (Muhammad, 2018 : 121).

Komunikasi mendatar dilakukan bertujuan untuk :

- 1) Mengkoordinasikan tugas-tugas
- 2) Saling memberikan informasi untuk perencanaan dan aktivitas-aktivitas
- 3) Memecahkan masalah-masalah yang timbul diantara orang-orang yang berada dalam tingkat yang sama
- 4) Menyelesaikan konflik diantara anggota yang ada dalam bagian organisasi dan juga antara bagian dengan bagian lainnya
- 5) Menjamin pemahaman yang sama
- 6) Mengembangkan sokongan interpersonal

Hubungan horizontal di antara para pegawai sendiri juga dapat dipelihara oleh pimpinan dengan mengadakan pertemuan-pertemuan/kegiatan musyawarah, rapat-rapat, diskusi-diskusi. Dari uraian mengenai komunikasi mendatar yang meliputi musyawarah dan penyelenggaraan rapat secara tidak langsung dapat mempengaruhi semangat kerja pegawai, karena pada dasarnya musyawarah ini salah satu bentuk kerjasama dalam organisasi dan biasanya komunikasi yang meningkatkan kerjasama maka akan menimbulkan suatu gairah dalam bekerja.

Dalam penelitian ini indikator yang digunakan untuk komunikasi adalah Komunikasi bawahan terhadap atasan (*Bottom up*) dan Komunikasi Atasan terhadap bawahan (*Top Bottom*).

2.1.4. Kinerja

2.1.4.1. Pengertian Kinerja

Suatu organisasi, baik itu pemerintah maupun swasta, selalu digerakan oleh sekelompok orang yang berperan aktif untuk mencapai tujuan yang ingin

dicapai dari organisasi tersebut. Tujuan organisasi tentunya tidak akan tercapai jika kinerja anggota atau pegawainya tidak maksimal.

Miner (dalam Sutrisno, 2017 :170) menyatakan bahwa: ‘Kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya’. Robbins (2018:176) menyatakan bahwa “Kinerja adalah hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dibandingkan dengan kriteria yang ditetapkan sebelumnya”.

Menurut Soelaiman (2018: 279) memberikan pengertian atas “kinerja adalah sebagai sesuatu yang dikerjakan dan dihasilkan dalam bentuk produk maupun jasa, dalam suatu periode tertentu dan ukuran tertentu oleh seseorang atau sekelompok orang melalui kecakapan, kemampuan, pengetahuan dan pengalamannya”. Kemudian Soelaiman (2018: 283) menyatakan bahwa kinerja karyawan (*employee performance*) adalah tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan – persyaratan pekerjaan.

Prawirosentono (2019:2) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam satu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika

Sherman and Ghomes dalam Soelaiman (2018: 279) “*Job performance is the amount of successfull role achievement*” (Prestasi kerja/kinerja adalah jumlah/ukuran keberhasilan atas sesuatu yang dicapai).

Menurut Mangkunegara (2019:9) Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berbagai pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah penilaian hasil kerja seseorang dalam suatu organisasi sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

2.1.4.2. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Tujuan dilakukannya penilaian kinerja berdasarkan periode waktunya adalah sebagai berikut:

1. Untuk memberikan dasar bagi rencana dan pelaksanaan pemberian penghargaan bagi karyawan atas kinerja pada periode waktu sebelumnya (*to reward past performance*).
2. Untuk memotivasi agar pada periode waktu yang akan datang kinerja seorang karyawan dapat ditingkatkan (*to motivate future performance improvement*) (Soelaiman, 2018: 285).

Manfaat penilaian kinerja antara lain adalah:

- 1) Sebagai dasar informasi dan data untuk pengambilan keputusan menaikkan atau menurunkan gaji.
- 2) Sebagai dasar informasi dan dasar untuk pengambilan keputusan mengenai status karyawan, pemutusan hubungan kerja (PHK), demosi, dan lain sebagainya.
- 3) Sebagai dasar informasi dan data untuk kebijakan promosi
- 4) Sebagai dasar informasi dan data untuk penempatan-penempatan (*positioning*) karyawan pada tugas-tugas tertentu.
- 5) Sebagai dasar informasi dan data untuk menilai efektivitas setiap kegiatan yang ada dalam perusahaan.
- 6) Sebagai dasar informasi dan data untuk memperkirakan kebutuhan akan pelatihan bagi karyawan dalam organisasi.
- 7) Sebagai dasar informasi dan data untuk mengevaluasi program latihan, efektivitas jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, mekanisme pengawasan dan monitoring, kondisi kerja, peralatan-peralatan kerja, dan kemampuan kerja karyawan
- 8) Sebagai dasar informasi dan data untuk mengetahui aspek-aspek kompetensi yang masih perlu ditingkatkan oleh karyawan

- 9) Sebagai dasar informasi dan data untuk memperbaiki dan mengembangkan deskripsi pekerjaan (*job description*) maupun desain pekerjaan (*job design*).
- 10) Hasil penilaian kinerja (*performance appraisal*) karyawan dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. (Soelaiman, 2018: 286).

2.1.4.3. Indikator Kinerja

Menurut Miner (dalam Sutrisno, 2017: 172) mengemukakan secara umum dapat dinyatakan empat aspek dari kinerja, yaitu sebagai berikut:

- 1) Kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu, dan ketepatan dalam melakukan tugas;
- 2) Kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dihasilkan;
- 3) Waktu kerja, menerangkan akan berapa jumlah absen keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut;
- 4) Kerjasama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya.

Menurut Simamora (2018:25) terdapat Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

1. Kuantitas kerja yaitu pencapaian kinerja karyawan yang dapat terlihat pada diri karyawan itu sendiri pada saat bekerja, yang meliputi ketepatan waktu dalam mengerjakan pekerjaan, ketelitian dalam mengerjakan tugas dan juga terampil dalam mengerjakan tugas.
2. Kualitas kerja adalah pencapaian kinerja karyawan yang diukur atas hasil pekerjaan yang dicapai pekerja dalam bekerja, kualitas kerja juga dapat diukur oleh output atau hasil kerja dibandingkan dengan standar output yang telah ditetapkan perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2019: 18) terdapat beberapa indikator kinerja pegawai yaitu:

1. Tingkat kualitas dan kuantitas (mengacu pada akurasi dan margin kesalahan serta hasil).
2. Tingkat Kehadiran dan ketepatan waktu (mengacu pada ketaatan jadwal kerja).

3. Tingkat tanggung jawab (mengacu pada penyelesaian tugas dan proyek).
4. Tingkat kemampuan pegawai dalam kerjasama dengan yang lain (mengacu pada kerjasama dan komunikasi dengan penyelia dan rekan kerja).

Ada enam dimensi dalam menilai kinerja karyawan menurut Bernardin dan Russel (2018:383), yaitu :

- a. Kualitas (*Quality*);
- b. Kuantitas (*Quantity*);
- c. Ketepatan Waktu (*Timeliness*);
- d. Keefektifan Biaya (*Cost Effectiveness*);
- e. Perlu Pengawasan (*Need for Supervision*);
- f. Hubungan Rekan Sekerja (*Interpersonal Impact*).

Dalam penelitian ini indikator kinerja yang digunakan adalah kualitas yang dihasilkan, kuantitas yang dihasilkan, waktu kerja dan kerjasama.

2.2. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Pada bagian ini dilampirkan beberapa hasil penelitian terdahulu yang ada kaitannya dengan pokok masalah, yang dijadikan dasar penelitian relevan dalam penelitian ini, antara lain:

Tabel. 2.1.
Penelitian Terdahulu yang Relevan

| No | Peneliti dan tahun | Judul Penelitian | Hasil penelitian |
|----|---------------------|---|--|
| 1 | Nirwana, dkk (2022) | Pengaruh Edukasi Dan Monitoring Evaluasi Berkala terhadap peningkatan Penilaian Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran Pengelola APBN | Edukasi serta monitoring evaluasi berkala secara parsial dan simultan memberikan pengaruh terhadap peningkatan penilaian indikator kinerja pelaksanaan anggaran. |
| 2 | Okafor (2021) | Pengaruh Monitoring dan Evaluasi terhadap Kinerja Proyek | Monitoring dan evaluasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja proyek sebagai fungsi manajemen |

| | | | |
|-----------|---------------------------|--|--|
| 3 | Wildayana, dkk (2019) | Pengaruh Pengawasan dan Komunikasi Internal Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Dinas | (1) pengawasan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai, (2) internal komunikasi memberikan kontribusi positif terhadap |
| No | Peneliti dan tahun | Judul Penelitian | Hasil penelitian |
| | | Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Riau | kepuasan kerja karyawan, (3) supervisi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, (4) komunikasi internal berpengaruh terhadap kinerja pegawai, (5) pengawasan dan Komunikasi internal berpengaruh positif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja |
| 4 | Mirnasari dan Sari (2020) | Pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai pada bagian Aspirasi Humas dan Protokol Sekretariat DPRD Provinsi Lampung | Komunikasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Bagian Aspirasi Humas dan Protokol Sekretariat DPRD Provinsi Lampung |
| 5 | Asriyah (2019) | Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Provinsi Banten | Komunikasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BPBD Provinsi Banten |

Sumber : e-jurnal 2019-2022

2.3. Kerangka Pemikiran

2.3.1. Pengaruh *Monitoring* Evaluasi terhadap Kinerja Pegawai

Monitoring dan evaluasi adalah kegiatan monitoring dan evaluasi yang ditujukan pada suatu program yang sedang atau sudah berlangsung. Monitoring merupakan aktivitas yang dilakukan pimpinan untuk melihat, memantau jalannya organisasi selama kegiatan berlangsung, dan menilai ketercapaian tujuan, melihat

faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan program. Dalam *monitoring* dikumpulkan data dan dianalisis, hasil analisis diinterpretasikan sebagai masukan bagi pimpinan untuk mengadakan perbaikan.

Monitoring evaluasi dapat mempengaruhi kinerja pegawai hal ini diungkapkan Mustofa (2022:19) yang menyatakan bahwa *monitoring* dan evaluasi digunakan untuk melihat bagaimana pegawai mampu mencapai tujuan, apakah program memiliki dampak dan terlaksana secara efisien, juga tidak kalah pentingnya adalah untuk mengambil pengalaman atau pelajaran tentang bagaimana menjalankan program secara lebih baik. sehingga dengan adanya *monitoring* dan evaluasi kinerja pegawai dapat ditingkatkan lebih baik.

2.3.2. Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai

Komunikasi merupakan salah faktor paling penting dalam bekerja. Dalam bekerja, tentunya para karyawan akan selalu berkomunikasi satu sama lain, baik dengan atasan, bawahan, maupun dengan rekannya agar tidak terjadinya kesalahpahaman dengan informasi yang didapat.

Dalam suatu organisasi tidak hanya membutuhkan komunikasi yang baik saja agar tujuan organisasi tersebut dapat dicapai, melainkan hubungan kerja yang baik pun juga diperlukan antara atasan dengan bawahan. Namun di dalam organisasi konflik juga sering terjadi antar individu, antar kelompok, dan antara individu dengan kelompok. Konflik yang terjadi didalam suatu organisasi sangatlah berpengaruh terhadap penurunan kinerja pegawai, sehingga dapat menyebabkan tidak tercapainya tujuan organisasi. Hariandja (2019:96) menyatakan bahwa:

Komunikasi merupakan bagian yang penting dalam kehidupan kerja, sehingga hal ini mudah dipahami sebab komunikasi yang tidak baik bisa mempunyai dampak yang luas terhadap kehidupan organisasi, misalnya konflik antar karyawan, kesenjangan karyawan dan begitupun sebaliknya. Dengan demikian semakin tinggi komunikasi maka semakin tinggi pula kinerja

2.3.3. Pengaruh *Monitoring* Evaluasi dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai

Permasalahan mengenai kinerja merupakan permasalahan yang akan selalu dihadapi oleh pihak organisasi, karena itu manajemen perlu mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Miner dalam Sutrisno (2017 :170), “Kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya”. Menurut Miner dalam Sutrisno (2017: 172) mengemukakan secara umum dapat dinyatakan empat aspek dari kinerja, yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu, dan ketepatan dalam melakukan tugas;
2. Kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dihasilkan;
3. Waktu kerja, menerangkan akan berapa jumlah absen keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut;
4. Kerjasama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya.

Kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh *monitoring* evaluasi kerja dan komunikasi. Hal ini diungkapkan Wirawan (2018:6-8) yang menyatakan bahwa :

Kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh faktor lingkungan internal organisasi, dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja seperti adanya komunikasi, kepemimpinan, pemantauan atau monitoring dan evaluasi kerja, dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Instansi atau manajemen haruslah menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan kinerja pegawai.

Mustofa (2022:19) menyatakan bahwa “*Monitoring* dan evaluasi adalah alat yang dirancang untuk membantu organisasi atau program mengetahui kapan perencanaannya itu tidak berjalan dan kapan situasi, kondisi, atau lingkungannya berubah”. Mustofa (2022:14) Pada intinya, beberapa pengertian umum mengenai *monitoring* dan evaluasi di atas, keduanya menghendaki agar semua pihak dalam organisasi untuk senantiasa belajar dari apa yang sedang mereka kerjakan dan bagaimana mengerjakannya dengan memusatkan perhatian pada prinsip-prinsip:

1. Efisiensi

Efisiensi mengingatkan pada organisasi, bahwa antara *input* suatu pekerjaan harus sesuai dengan *output*-nya. *Input* tersebut berhubungan dengan uang, waktu, personalia, perlengkapan, dan seterusnya. Ketika seseorang atau organisasi sedang menjalankan program dan peduli terhadap persoalan keselarasan ini, maka sangat penting untuk memastikan bahwa masing-masing elemen program berjalan secara efisien.

2. Efektivitas

Efektivitas adalah ukuran keluasan capaian program terhadap tujuan spesifik yang telah dirumuskan. Namun, untuk mencapai efektivitas yang diharapkan, maka *monitoring* dan evaluasi memerlukan tindakan perencanaan yang tepat, data *baseline*, indikator capaian, serta hasil dan mekanisme praktis pelaksanaannya yang meliputi tindakan-tindakan, seperti kunjungan lapangan, pertemuan dengan *stakeholder*, dokumentasi aktivitas program, laporan umum, dan seterusnya.

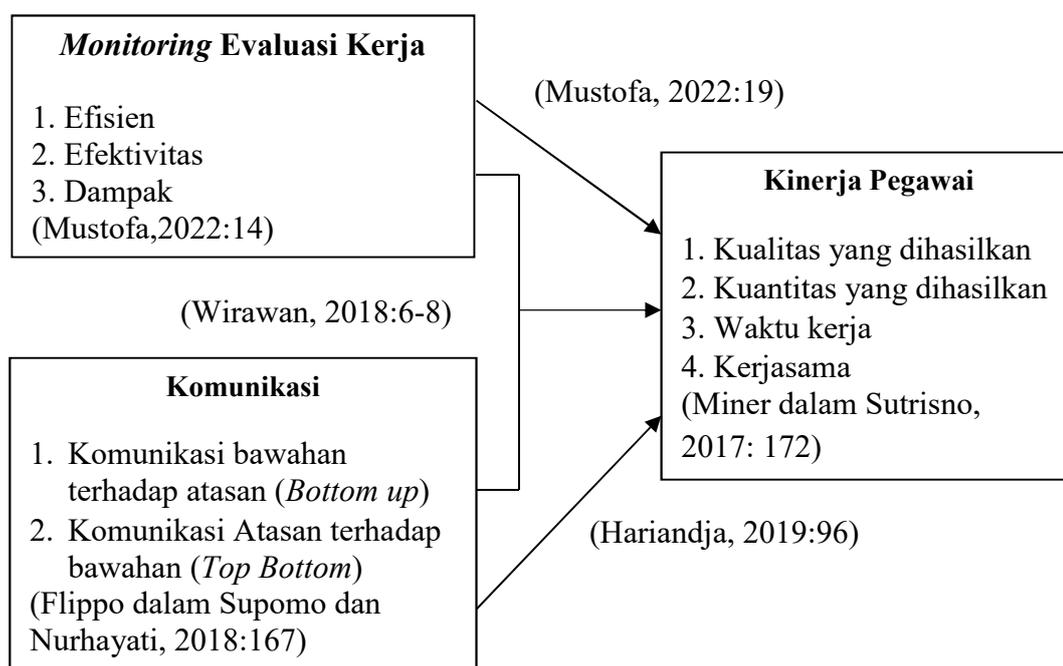
3. Dampak

Dampak mempertanyakan pada seseorang atau organisasi mengenai hasil, perubahan, dan perbedaan suasana atau keadaan suatu masalah yang sedang dicoba untuk diselesaikan.

Selain *monitoring* evaluasi kerja untuk mendapatkan kinerja yang diinginkan, komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan dalam organisasi sangat diperlukan. Flippo dalam Supomo dan Nurhayati (2018:157) menyatakan bahwa “Komunikasi adalah aktivitas yang menyebabkan orang lain menginterpretasikan suatu ide, terutama yang dimaksudkan oleh pembicara atau

penulis”. Selanjutnya Flippo dalam Supomo dan Nurhayati (2018:167) menyatakan bahwa komunikasi terdiri dari Komunikasi bawahan terhadap atasan (*Bottom up*) dan Komunikasi Atasan terhadap bawahan (*Top Bottom*).

Bertolak dari kerangka pikir di atas, maka penelitian ini dapat digambar ke dalam bentuk gambar paradigma penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.4. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2018: 64). Berdasarkan pada kerangka pemikiran teoritis di atas, maka hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Hipotesis 1 : *Monitoring* evaluasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Hipotesis 2 : Komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Hipotesis 3 : *Monitoring* evaluasi kerja dan komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.