

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Administrasi, Organisasi dan Manajemen

2.1.1 Pengertian Administrasi, Organisasi dan Manajemen

Seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya diharapkan untuk dapat menunjukkan suatu *performance* yang terbaik yang dapat ditunjukkan oleh pegawai tersebut. Selain itu *performance* yang ditunjukkan oleh seorang pegawai tentu saja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang penting, bagi peningkatan hasil kerja yang menjadi tujuan dari organisasi pegawai tersebut bekerja.

Pendapat **Siagian** dalam bukunya "**Filsafat Administrasi**" (2003:2), telah memberikan batasan mengenai administrasi sebagai berikut :
"Keseluruhan proses kerja sama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya".

Adapun pengertian administrasi Negara menurut **Siagian** dalam bukunya "**Filsafat Administrasi**" (2003:7), adalah sebagai berikut :
"Keseluruhan kegiatan yang dilakukan oleh seluruh aparatur pemerintah dari suatu negara dalam usaha mencapai tujuan negara".

Siagian dalam bukunya "**Filsafat Administrasi**" (2003:95), telah memberikan batasan mengenai organisasi sebagai berikut :
"Setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerjasama untuk

mencapai tujuan bersama dan terikat secara formal dalam persekutuan dimana ada pimpinan dan bawahan“.

Pendapat tersebut, batasan organisasi bukan hanya dua orang atau lebih dalam mencapai tujuan tetapi lebih jauh dari itu yakni adanya suatu keterkaitan secara formal dimana adanya pimpinan dan bawahan.

Memperhatikan pengertian diatas mengenai organisasi, maka dapat diketahui apa saja yang menjadi unsur-unsur organisasi menurut **Hasibuan** dalam bukunya **“Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah” (2006:122)**, unsur-unsur organisasi antara lain :

1. **Manusia (*Human Factor*)**, yaitu organisasi baru ada jika ada unsur manusia yang bekerjasama, ada pimpinan dan ada yang dipimpin.
2. **Sasaran**, artinya organisasi baru ada jika adanya tujuan yang ingin dicapai.
3. **Tempat kedudukan**, artinya organisasi baru ada jika ada tempat kedudukannya.
4. **Pekerjaan**, artinya organisasi baru ada jika ada pekerjaan yang akan dikerjakan serta adanya pembagian pekerjaan.
5. **Teknologi**, artinya organisasi baru ada jika ada unsur-unsur teknis.
6. **Struktur**, artinya organisasi baru ada jika ada hubungan antar manusia yang satu dengan manusia yang lain sehingga tercipta organisasi yang lain.
7. **Lingkungan (*Environment External Social System*)**, artinya organisasi baru ada jika ada lingkungan yang saling mempengaruhi, misalnya adanya sistem kerja sosial.

Pengertian dan unsur-unsur organisasi tersebut dijelaskan guna lebih memahami secara jelas dan tegas akan batasan pengertian organisasi. Sebagai tindak lanjut peneliti akan menguraikan pengertian dari manajemen sebelum membahas pemberdayaan sumber daya manusia. Untuk memudahkan pembahasan, maka peneliti tersebut akan peneliti jabarkan satu persatu. Istilah manajemen yang kita kenal berasal dari kata *”management”*, yang dalam bentuk intinya adalah *”to manage”* yang berarti mengatur.

Di Indonesia kata *"Management"* ini dapat diterjemahkan dalam berbagai istilah seperti : kepemimpinan, pengaturan, pengelolaan, pengendalian, pengurusan, pembinaan, dan lain sebagainya. Untuk lebih memudahkan penulisan dan menghindari penafsiran maka dengan ini penulis menggunakan istilah "Manajemen".

Kootz dan O'Donnel yang dikutip oleh **Hasibuan** dalam bukunya **"Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah"** (2006:3), adalah sebagai berikut :

"Manajemen adalah usaha untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. Dengan demikian manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, penggerakan, pengendalian".

Pendapat dari **Hasibuan** dalam bukunya yang berjudul **"Manajemen Sumber daya Manusia"** (2007: 1) mengemukakan mengenai pengertian manajemen adalah sebagai berikut :**"Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu"**.

Siagian dalam bukunya **"Filsafat Administrasi"** (2003:5), mengemukakan pengertian manajemen adalah sebagai berikut :

"Manajemen dapat didefinisikan sebagai kemampuan atau keterampilan orang yang menduduki jabatan manajerial untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan – kegiatan orang lain."

Kast dan Rosenzweig yang diterjemahkan oleh **Ali** dalam bukunya **"Organisasi Dan Manajemen"** (2002:6), mendefinisikan pengertian

manajemen sebagai berikut : ” **Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian dan kegiatan pengawasan**”.

2.1.2 Fungsi Manajemen

Fungsi dapat diartikan sebagai tugas ataupun kegiatan. Itu berarti fungsi manajemen dapat berarti kegiatan apa saja yang dilakukan oleh manajemen. Menurut **Terry** yang dikutip oleh **Siagian** dalam buku “**Filsafat Administrasi**” (2003:85) menggunakan pendekatan “Proses daripada Manajemen” dengan akronim POAC, terdiri atas:

- a. **Perencanaan (*planning*):** Perencanaan adalah suatu pemilihan yang berhubungan dengan kenyataan – kenyataan, membuat dan menggunakan asumsi – asumsi yang berhubungan dengan waktu yang akan datang (*future*) dalam menggambarkan dan merumuskan kegiatan – kegiatan yang diusulkan dengan penuh keyakinan untuk tercapainya hasil yang dikehendakinya.
- b. **Pengorganisasian (*organizing*):** Pengorganisasian adalah menentukan, mengelompokan, dan pengaturan berbagai kegiatan yang dianggap perlu untuk pencapaian tujuan, penguasaan orang – orang dalam kegiatan – kegiatan ini, dengan menetapkan faktor – faktor lingkungan fisik yang sesuai, dan menunjukkan hubungan kewenangan yang dilimpahkan terhadap setiap individu yang ditugaskan untuk melaksanakan kegiatan tersebut.
- c. **Penggerakan pelaksanaan (*actuacting*) :** Penggerakan pelaksanaan adalah usaha agar semua anggota kelompok suka melaksanakan tercapainya tujuan dengan kesadaran dan berpedoman pada perencanaan (*planning*) dan usaha pengorganisasianannya.
- d. **Pengawasan (*controlling*):** Proses penentuan apa yang harus diselesaikan yaitu: pelaksanaan, penilaian pelaksanaan, bila perlu melakukan tindakan korektif agar pelaksanaannya tetap sesuai dengan rencana yaitu sesuai dengan standar.

2.2 Pengawasan

2.2.1 Pengertian Pengawasan

Pengertian pengawasan menurut **Mc Farland** yang dikutip oleh **Handyaningrat** pada buku “**Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen**” (1985 :143) menyatakan bahwa:

Control is the process by which an executive gets the performance of his subordinates to correspond as closely as possible chosen plans order objective or policies **Pengawasan adalah suatu proses dimana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan bawahannya sesuai dengan rencana perintah, tujuan, atau kebijaksanaan yang telah ditentukan.**

Selain itu **Manulang** juga menjelaskan pada buku “**Dasar – Dasar Manajemen**” (2002:173) menyatakan :

Pengawasan adalah proses untuk menetapkan suatu pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan mengoreksi apabila perlu dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan tujuan dan terhindar dari penyimpangan – penyimpangan.

Koontz dan O’Donnel yang dikutip **Silalahi** dalam buku “**Studi Tentang Ilmu Administrasi**” (175 : 2005) mengatakan :**Pengawasan adalah pengukuran dan perbaikan kegiatan – kegiatan bawahan untuk menjamin bahwa kejadian – kejadian sesuai dengan rencana – rencana.**

Sehubungan dengan berbagai definisi mengenai pengawasan dapat disimpulkan bahwa pengawasan merupakan sebuah tindakan atau kegiatan untuk menilai atau mengukur apakah seorang pegawai telah melaksanakan pekerjaannya secara efektif dan efisien dan kegiatan ini bertujuan meminimalisir adanya penyimpangan dalam bekerja.

2.2.2 Maksud, Tujuan dan Fungsi Pengawasan

Pendapat **Handayani** dalam buku “**Pengantar Studi Ilmu Administrasi Dan Manajemen**” (1985:143) menyatakan bahwa:

Pengawasan dimaksudkan untuk mencegah atau untuk memperbaiki kesalahan, penyimpangan, ketidak sesuaian, penyelewengan dan lainnya yang tidak sesuai dengan tugas dan wewenang yang telah ditentukan.

Jadi maksud pengawasan bukanlah mencari kesalahan seseorang akan tetapi lebih tepat bila dikatakan bahwa maksud pengawasan adalah mencari kebenaran terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh orang tersebut. Kemudian juga **Manullang** menjelaskan dalam buku “**Asas – Asas Manajemen**” (2002:173) perihal tujuan dari kegiatan pengawasan adalah :

Pengawasan bertujuan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang telah dikeluarkan, dan untuk mengetahui kelemahan – kelemahan serta kesulitan – kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan rencana berdasarkan penemuan – penemuan tersebut dapat diambil tindakan untuk memperbaikinya, baik pada waktu itu ataupun waktu – waktu yang akan datang.

Fungsi atau tugas pengawasan menurut **Handayani** dalam buku **Pengantar Studi Ilmu Administrasi Dan Manajemen** (1985:143) menyatakan bahwa:

- a. **Mempertebal rasa tanggung jawab terhadap pejabat yang disertai tugas dan wewenang dalam pelaksanaan pekerjaan.**
- b. **Mendidik para pejabat agar mereka melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan.**
- c. **Untuk mencegah terjadinya penyimpangan, kelalaian dan kelemahan, agar tidak terjadi kerugian yang tidak diinginkan.**
- d. **Untuk memperbaiki kesalahan dan penyelewengan, agar pelaksanaan pekerjaan tidak mengalami hambatan dan pemboros – borosan.**

2.2.3 Prinsip - Prinsip Pengawasan

Menurut Silalahi dalam Handayaniingrat dalam buku **Pengantar Study Ilmu Administrasi Dan Manajemen (2008 : 33)** mengungkapkan prinsip – prinsip pengawasan antara lain :

- a. Pengawasan harus berlangsung terus – menerus bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan atau pekerjaan.
- b. Pengawasan harus menemukan, menilai, dan menganalisis data tentang pelaksanaan pekerjaan secara objektif.
- c. Pengawasan bukan semata-mata untuk mencari kesalahan, tetapi juga mencari atau menemukan kelemahan dalam pelaksanaan
- d. Pengawasan harus memberi bimbingan dan mengarahkan untuk mempermudah pelaksanaan pekerjaan dalam pencapaian tujuan.
- e. Pengawasan tidak menghambat pelaksanaan pekerjaan, tetapi harus menciptakan efisiensi (hasil guna).
- f. Pengawasan harus luwes (fleksibel).
- g. Pengawasan harus berorientasi pada rencana dan tujuan yang telah ditetapkan (*plan and objective oriented*).
- h. Pengawasan dilakukan terutama pada tempat-tempat strategis atau kegiatan-kegiatan yang sangat menentukan (*control by exception*).
- i. Pengawasan harus membawa tindakan perbaikan (*corrective action*).

2.2.4 Macam – Macam Pengawasan

Menurut Handayaniingrat dalam buku **Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen (1985 : 144)** yang menyatakan terdapat empat jenis atau macam pengawas yaitu :

- a. Pengawasan dari dalam organisasi (*internal control*) : Pengawasan dari dalam berarti pengawasan yang dilakukan oleh aparat/unit pengawasan yang dibentuk dalam organisasi itu sendiri. Aparat/unit ini bertindak atas nama pimpinan organisasi. Aparat atau unit pengawasan ini bertugas mengumpulkan segala data dan informasi yang diperlukan oleh pimpinan organisasi.
- b. Pengawasan dari luar organisasi (*external control*) : Pengawasan eksternal berarti pengawasan yang dilakukan oleh aparat/unit pengawasan dari luar organisasi. Aparat/unit pengawasan dari luar organisasi itu adalah pengawasan yang

bertindak atas nama atasan pimpinan organisasi itu atau bertindak atas nama pimpinan organisasi itu karena permintaannya.

- c. **Pengawasan Preventif** : Pengawasan ini adalah pengawasan yang dilakukan sebelum rencana dilaksanakan. Maksudnya adalah untuk mencegah terjadinya kekeliruan/kesalahan dalam pelaksanaan.
- d. **Pengawasan Represif** : Pengawasan represif adalah pengawasan yang dilakukan setelah adanya pelaksanaan pekerjaan. Maksudnya adalah untuk menjamin kelangsungan pelaksanaan pekerjaan agar hasilnya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

2.2.5 Proses Dasar Pengawasan

Proses pengawasan adalah serangkaian kegiatan didalam melaksanakan pengawasan terhadap suatu tugas atau pekerjaan dalam suatu organisasi. Proses pengawasan ini terdiri dari beberapa tindakan (langkah pokok) tertentu yang bersifat fundamental bagi semua pengawasan manajerial. Menurut **Manullang** dalam bukunya “**Asas – Asas Manajemen** (2002 :184-191) terdapat 3 tahap mengenai proses dasar pengawasan yaitu :

- a. **Menetapkan alat pengukur (standar)** : Fase pertama alat pengukur/penilai harus ditetapkan dahulu sebelum bawahan melaksanakan pekerjaannya (tugas-tugasnya) dan bawahan harus mengetahui benar alat penilai (standar) yang dipergunakan atasannya untuk menilai pekerjaannya. Secara garis besar jenis – jenis standar dapat kita golongkan ke dalam tiga golongan, diantaranya dalam bentuk fisik, uang, dan hasil nyata (*intangible*).
- b. **Pengadakan penilaian (*evaluate*)** : Fase kedua dalam proses pengawasan adalah menilai atau evaluasi. Dengan menilai, dimaksudkan membandingkan hasil pekerjaan bawahan (*actual result*) dengan alat pengukur (standar) yang sudah ditentukan. Dengan demikian, jelas untuk dapat melaksanakan tugas ini dua hal tersebut harus tersedia,yaitu (1) standar atau alat pengukur dan (2) *actual result* atau hasil pekerjaan bawahan. Hasil pekerjaan bawahan dapat diketahui melalui berbagai cara, yakni (1) dari laporan tertulis yang disusun bawahan, baik laporan rutin maupun laporan istimewa dan (2) langsung mengunjungi bawahan untuk menanyakan hasil pekerjaannya, atau bawahan dipanggil untuk member laporan lisan.

- c. **Mengadakan tindakan perbaikan (*corrective action*)** : Fase ketiga dalam proses pengawasan adalah mengadakan perbaikan. Fase terakhir ini dilaksanakan bila pada fase sebelumnya dipastikan telah terjadi penyimpangan. Dengan tindakan perbaikan diartikan, tindakan yang diambil untuk menyesuaikan hasil pekerjaan nyata yang menyimpang agar sesuai dengan standar atau rencana yang telah dicantumkan sebelumnya. Untuk melaksanakan perbaikan, maka pertama – tama haruslah dianalisis apa yang menyebabkan terjadinya perbedaan itu. Bila pimpinan sudah mengetahui apa yang menyebabkan terjadinya penyimpangan, haruslah diambil tindakan perbaikan.

2.2.6 Manfaat Pengawasan

Pendapat dari **Hadari dan Nawawi** dalam buku **Ilmu Administrasi**

(1994:105) menyatakan manfaat pengawasan antara lain :

- a. **Menghimpun data/informasi, yang telah diolah dan dikembangkan menjadi umpan balik (*feed back*) dalam memperbaiki perencanaan dan pelaksanaan kegiatan selanjutnya sebagai langkah pengambilan keputusan baru yang lebih baik.**
- b. **Mengembangkan cara bekerja untuk menemukan yang paling efektif dan efisien atau yang paling tepat dan paling berhasil, sehingga menjadi yang terbaik untuk mencapai tujuan organisasi.**
- c. **Mengidentifikasi, mengenal dan memahami hambatan-hambatan dan kesukaran-kesukaran dalam bekerja, untuk dihindari, dikurangi, dan dicegah dalam kegiatan/pekerjaan berikutnya.**
- d. **Memperoleh data yang dapat dipergunakan untuk meningkatkan perkembangan organisasi dalam berbagai aspeknya, termasuk juga untuk pengembangan personel agar menjadi semakin berkualitas dalam bekerja.**

2.3 Kinerja

2.3.1 Pengertian Kinerja

Membahas tentang kinerja tentunya identik dengan hasil kerja seseorang atau pegawai pada suatu organisasi atau instansi pemerintah. Pada umumnya kinerja banyak dibahas pada sector publik yang pada hakikatnya merupakan suatu hasil kerja yang dicapai aparatur pemerintah secara individu

dan institusi pemerintah secara kelembagaan sesuai dengan visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan.

Pendapat menurut **Rasul** yang dikutip **Satibi** dalam buku **“Manajemen Publik Dalam Perspektif Teoritik Dan Empirik”** (2012:101), sebagai berikut : **“Kinerja sebagai prestasi yang dapat dicapai organisasi dalam suatu periode tertentu”**.

Sedangkan dalam modul pengukuran **Kinerja Instansi Pemerintah** yang diterbitkan oleh **LAN RI dan BPKP (2003)** yang dikutip **Satibi** dalam buku **“Manajemen Publik Dalam Perspektif Teoritik Dan Empirik”** (2012:103), kinerja diterjemahkan sebagai berikut : **“Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi.**

Selain itu pendapat lain mengenai kinerja yang dikemukakan oleh **Samsudin** dalam buku **“Manajemen Sumber Daya Manusia”** (2005:159) adalah sebagai berikut :

“Kinerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang, unit atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan”.

Kemudian rumusan lain dikemukakan oleh **Prawirosentono** yang dikutip **Satibi** dalam buku **“Manajemen Publik Dalam Perspektif Teoritik Dan Empirik”** (2012:103), kinerja diterjemahkan sebagai berikut :

“Performance adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing – masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar ukum dan sesuai dengan moral maupun etika”.

Adapun pengertian kinerja pegawai menurut **Mangkunegara** yang dikutip **Satibi** dalam buku **“Manajemen Publik Dalam Perspektif Teoritik Dan Empirik”** (2012:103), kinerja pegawai adalah : **“Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya”**.

Dilihat dari perspektif kemampuan kerja seseorang, pengertian kinerja pegawai menurut **Dharma** yang dikutip **Satibi** dalam buku **“Manajemen Publik Dalam Perspektif Teoritik Dan Empirik”** (2012:103), adalah : **“Sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan kerja yang dihasilkan”**.

Pendapat lain menurut **Bernardin** yang dikutip **Satibi** dalam buku **“Manajemen Publik Dalam Perspektif Teoritik Dan Empirik”** (2012:104), pengertian kinerja pegawai adalah :

“Hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai, baik secara individu maupun kelompok dalam rangka pencapaian visi, misi, dan program yang telah ditetapkan oleh organisasi, sehingga dapat diketahui kontribusi dari setiap pegawai terhadap organisasinya”.

2.3.2 Maksud dan Tujuan Penilaian Kinerja

Pengukuran atau penilaian kinerja merupakan suatu metode untuk menilai kemajuan yang telah dicapai oleh seseorang, individu atau organisasi atau instansi dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sejalan dengan hal tersebut menurut **Rasul** yang dikutip **Satibi** dalam buku **“Manajemen Publik Dalam Perspektif Teoritik Dan Empirik”**

(2012:107), mengemukakan maksud dari pentingnya pengukuran kinerja sebagai berikut :

- a. Memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja
- b. Memastikan tercapainya rencana yang telah disepakati
- c. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan embandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja
- d. Memberikan penghargaan dan hukuman yang obyektif atas prestasi pelaksana yang telah diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati
- e. Menjadi alat komunikasi antar bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi
- f. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi
- g. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintahan
- h. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif
- i. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan
- j. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi

Dari sisi tujuan penilaian kinerja, menurut **Mahmudi** yang dikutip **Satibi** dalam buku “**Manajemen Publik Dalam Perspektif Teoritik Dan Empirik**” (2012:109), mengemukakan bahwa tujuan dilakukan penilaian kinerja pada organisasi sektor publik antara lain :

- a. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi
- b. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai
- c. Memperbaiki kinerja berikutnya
- d. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian *reward* and *punishment*
- e. Memotivasi pegawai
- f. Menciptakan akuntabilitas public

2.3.3 Prinsip Dasar Penilaian Kinerja

Untuk menilai atau mengukur kinerja pegawai hendaknya memperhatikan beberapa berbagai prinsip dasar yang akan menjadi tolok ukur sehingga penilaian terhadap kinerja pegawai tersebut benar – benar tepat sasaran. Terkait hal tersebut ada sembilan prinsip dasar menurut **Manning**

dan Curtis yang dikutip Satibi dalam buku “Manajemen Publik Dalam Perspektif Teoritik Dan Empirik” (2012:113) yaitu :

- a. Penilaian kinerja harus meliputi tiga tahap, yaitu tahap perencanaan, tahap pelaksanaan dan tahap evaluasi
- b. Penilaian kinerja harus dapat memecahkan permasalahan yang berkaitan dengan pekerjaan dan pengembangan kemampuan karyawan
- c. Penilaian kinerja harus didasarkan atas tujuan yang telah disepakati bersama
- d. Penilaian kinerja harus dikaitkan dengan sasaran yang ingin dicapai pada setiap karyawan
- e. Penilaian kinerja harus bersamaan dengan penilaian prestasi individu
- f. Penilaian kinerja harus merupakan komunikasi dua arah
- g. Waktu, tempat serta suasana haruslah menunjang ke arah pengembangan karyawan
- h. Adanya kesesuaian antara kata dan perbuatan atasan
- i. Permasalahan yang berhubungan dengan nilai kinerja harus dihindari

2.3.4 Proses Penilaian Kinerja

Proses pengukuran atau penilaian dari **Kinerja** didasarkan pada **Parameter Untuk Mengukur Kinerja**, menurut **Benardin** dikutip oleh **Satibi** dalam bukunya ”Manajemen Publik Dalam Perspektif Teoritik dan Empirik (2012:119), sebagai berikut :

1. **Kualitas**
Merupakan tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna
2. **Kuantitas**
Merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan
3. **Ketepatan Waktu**
Merupakan dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan – kegiatan lain
4. **Penghematan Biaya**
Merupakan tingkatan dimana sumber daya organisasi, seperti manusia, keuangan, teknologi, bahan baku dapat

dimaksimalkan dalam arti untuk memperoleh keuntungan yang paling tinggi atau mengurangi kerugian yang timbul dari setiap unit atau contoh penggunaan dari suatu sumber daya yang ada

5. Kemandirian atau Otonomi Dalam Bekerja

Merupakan tingkatan dari sejauh mana pekerjaan yang dilakukan dengan atau tanpa pengawasan

6. Kerjasama

Merupakan tingkatan dimana seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerjasama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain dan juga pada bawahan

2.3.5 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Beberapa faktor dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam sebuah organisasi. Menurut **Ruky** dalam buku dikutip oleh **Satibi** dalam bukunya **”Manajemen Publik Dalam Perspektif Teoritik dan Empirik (2012:119),** sebagai berikut :

1. **Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi, semakin berkualitas teknologi yang digunakan, maka akan semakin tinggi tingkat kinerja organisasi**
2. **Kualitas *input* atau material yang digunakan oleh organisasi**
3. **Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan, dan kebersihan**
4. **Budaya organisasi sebagai polah tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan**
5. **Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi**
6. **Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi dan lain – lain.**

2.3.6 Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut **Rivai** dalam buku **“Manajemen Sumber Daya Manusia” (2005:55),** manfaat penilaian kinerja bagi semua pihak adalah : **“Agar mereka mengetahui manfaat yang dapat mereka harapkan”.** Pihak-pihak yang berkepentingan dalam penilaian adalah (1) orang yang dinilai

(karyawan); (2) penilai (atasan, supervisor, pimpinan, manajer, konsultan); dan (3) perusahaan. Ketiga hal tersebut dijelaskan sebagai berikut :

a. Manfaat bagi Karyawan yang Dinilai

Bagi karyawan yang dinilai, keuntungan pelaksanaan penilaian kinerja adalah antara lain :

1. Meningkatkan Motivasi
2. Meningkatkan kepuasan kerja
3. Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan mereka
4. Umpan balik dari kinerja lalu yang akurat dan konstruktif
5. Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar
6. Pengembangan perencanaan untuk meningkatkan kinerja dengan membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin
7. Adanya kesempatan untuk berkomunikasi keatas
8. Peningkatan pngertian tentang nilai pribadi
9. Kesempatan untuk mendiskusikan permasalahan pekerjaan dan bagaimana mereka dapat mengatasinya
10. Suatu pemasalahan jelas dari apa yang diharapkan dan apa yang perlu untuk dilaksanakan untuk mencapai harapan tersebut
11. Adanya pandangan yang lebih jelas tentang konteks pekerjaan
12. Kesempatan untuk mendiskusikan cita-cita dan bimbingan apapun, dorongan atau pelatihan yang diperlukan untuk memnuhi cita-cita karyawan
13. Meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan

b. Manfaat bagi Penilai (supervisor/manajer/konsultan)

Bagi penilai, manfaat pelaksanaan penilaian kinerja adalah antara lain :

1. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk memperbaiki manajemen selanjutnya
2. Kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap
3. Memberikan peluang untuk mengembangkan sistem pengawasan baik untuk pekerjaan manajer sendiri, maupun pekerjaan dari bawahannya
4. Identifikasi gagasan untuk peningkatan tentang nilai pribadi
5. Peningkatan kepuasan kerja
6. Pemahaman yang lebih baik terhadap karyawan, tentang rasa takut, rasa grogi, harapan dan aspirasi mereka
7. Meningkatkan kepuasan kerja baik dari para manajer maupun dari para karyawan
8. Kesempatan untuk menjelaskan tujuan dan prioritas penilai dengan memberikan pandangan yang lebih baik terhadap bagaimana mereka

- dapat memberikan kontribusi yang lebih besar kepada perusahaan/organisasi
9. Meningkatkan rasa harga diri yang kuat diantara manajer dan para karyawan, karena telah berhasil mendekati ide dari karyawan dengan ide dari para manajer
 10. Sebagai media untuk mengurangi kesenjangan antara sasaran individu dengan sasaran kelompok atau sasaran departemen sdm atau sasaran perusahaan/organisasi
 11. Kesempatan bagi para manajer untuk menjelaskan kepada karyawan apa yang sebenarnya diinginkan oleh perusahaan/organisasi dari para karyawan sehingga para karyawan dapat mengukur dirinya, menempatkan dirinya dan berjaya sesuai dengan harapan dari pimpinan
 12. Sebagai media untuk meningkatkan interpersonal relationship atau hubungan antar pribadi antara karyawan dengan manajer
 13. Dapat sebagai sarana meningkatkan motivasi karyawan dengan lebih memusatkan perhatian kepada mereka secara pribadi
 14. Merupakan kesempatan berharga bagi pimpinan agar dapat menilai kembali apa yang telah dilakukan sehingga ada kemungkinan merevisi target atau menyusun prioritas baru
 15. Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi atau perubahan tugas karyawan

c. Manfaat bagi perusahaan/organisasi

Bagi perusahaan/organisasi, manfaat penilaian adalah antara lain :

1. Perbaiki seluruh simpul unit – unit yang ada dalam perusahaan/organisasi karena :
 - o Komunikasi menjadi lebih efektif mengenai tujuan perusahaan/organisasi dan nilai budaya perusahaan/organisasi
 - o Peningkatan rasa kebersamaan dan loyalitas
 - o Peningkatan kemampuan dan kemauan manajer/pimpinan untuk menggunakan ketrampilan atau keahlian memimpinya untuk memotivasi karyawan dan mengembangkan kemauan dan ketrampilan karyawannya
2. Peningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing karyawan
3. Meningkatkan kualitas komunikasi
4. Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan
5. Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan perusahaan/organisasi
6. Peningkatan segi pengawasan melekat dari setiap kegiatan yang dilakukan oleh karyawan
7. Harapan dan pandangan yang jangka panjang dapat dikembangkan
8. Untuk mengenali lebih jelas pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan
9. Kemampuan menemukan setiap permasalahan

10. Sebagai sarana penyampaian pesan bahwa karyawan itu dihargai oleh perusahaan
11. Kejelasan dan ketepatan dari pengetahuan , ketrampilan dan sikap yang diperlukan oleh karyawan, sehingga perusahaan dapat tampil prima
12. Budaya perusahaan menjadi mapan. Setiap kelalaian dan ketidakjelasan dalam membina sistem dan prosedur dapat dihindarkan dan kebiasaan baik dapat diciptakan dan dipertahankan. Berita baik bagi setiap orang dan setiap karyawan akan mendukung pelaksanaan penilaian kinerja, mau berpartisipasi secara aktif dan pekerjaan selanjutnya dari penilaian kinerja akan menjadi lebih mudah
13. Karyawan yang potensial dan meungkinkan untuk menjadi pimpinan perusahaan atau sedikitnya yang dapat dipromosikan menjadi lebih mudah terlihat, mudah diidentifikasi, mudah dikembangkan lebih lanjut dan memungkinkan tanggung jawab secara kuat
14. Jika penilaian kinerja ini telah melembaga dan keuntungan yang diperoleh perusahaan/organiisasi menjadi lebih besar, penilaian kinerja akan menjadi salah satu sarana yang paling utama dalam meningkatkan kinerja perusahaan/ organisasi.

2.4 Hubungan Pengawasan Dengan Kinerja Pegawai

Hubungan antara pengawasan dengan kinerja pegawai merupakan proses untuk mencapai suatu keberhasilan dalam organisasi maka perlunya pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan pada pegawai untuk menilai dan memperbaiki kekurangan yang ditemukan dalam proses kerja pegawai.

Pendapat dari **Sastrohadiwiryo** dalam bukunya **“Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional”** (2003:231) menyatakan bahwa hubungan pengawasan dan kinerja adalah :

“Melaksanakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh manajemen/penyelia penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian/deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu”.

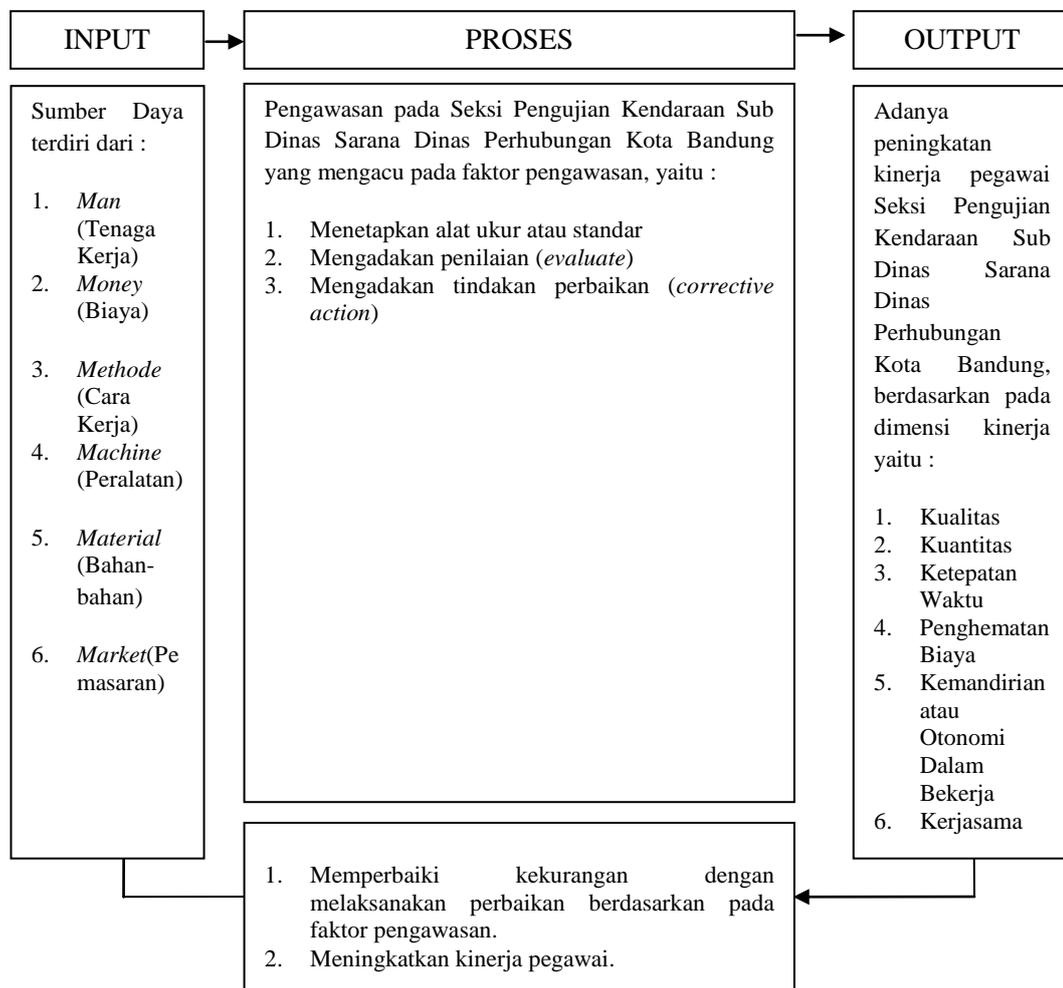
Kegiatan ini dimaksudkan untuk mengukur kinerja masing masing tenaga kerja atau pegawai dalam mengembangkan kualitas kerja, pembinaan selanjutnya, tindakan perbaikan atas pekerjaan yang kurang sesuai dengan

deskripsi pekerjaan, serta untuk keperluan yang berhubungan dengan masalah ketenagakerjaan lainnya.

Untuk lebih jelasnya lagi hubungan antara pengawasan dengan kinerja pegawai, peneliti akan gambarkan pendekatan sistem kedua variabel, yaitu sebagai berikut :

Gambar 2.1

Model Sistem Pengawasan Dengan Kinerja



Sumber : 1. Manullang, M.2002. Dasar – Dasar Manajemen

2. Satibi, Iwan. Manajemen Publik Dalam Perspektif Teoritik Dan Empirik

Keterangan :1. *Input* (masukan)

a. Sumber Daya

Kegiatan akan terlaksana dengan baik apabila didukung oleh sumber-sumber atau sarana manajemen yang disebut unsur-unsur manajemen, yang terdiri dari :

- *Man*, tenaga kerja
- *Money*, uang atau modal yang dipakai untuk mencapai tujuan
- *Method*, cara atau sistem pencapaian tujuan
- *Material*, bahan-bahan yang diperlukan
- *Machine*, alat yang digunakan untuk mencapai tujuan
- *Market*, pasar atau tempat untuk memasarkan hasil produksi

b. Tugas Pokok dan Fungsi

Tugas pokok dan fungsi perlu diperhatikan, sebab tugas pokok dan fungsi (tupoksi) ini menerapkan kedudukan dan tanggung jawab yang harus dijalankan oleh setiap pegawai Seksi Pengujian Kendaraan Sub Dinas Sarana Dinas Perhubungan Kota Bandung.

2. *Process* (proses)

Dalam hal ini peneliti menggunakan pengawasan sebagai alat proses untuk menghasilkan output berupa kinerja pegawai yang meningkat peneliti menggunakan faktor pengawasan, yaitu:

1. Menentukan alat ukur atau standard
2. Mengadakan penilaian (*evaluate*)
3. Mengadakan tindakan perbaikan (*corrective action*)

3. *Output* (keluaran)

Melalui proses pengawasan sumber-sumber yang terangkum dalam input diharapkan dapat menghasilkan output berupa kinerja pegawai yang meningkat, sebagai alat ukurnya meliputi :

1. Kualitas
2. Kuantitas
3. Ketepatan waktu
4. Penghemata biaya
5. Kemandirian atau otonomi dalam bekerja
6. Kerjasama

4. *Feedback* (umpan balik)

Usaha untuk mencapai tujuan diperlukan adanya pegawai yang benar-benar memiliki kemampuan, semangat kesanggupan, dan loyalitas yang tinggi agar pegawai dapat melaksanakan kerja dengan baik. Dari uraian diatas, maka akan dapat diketahui bahwa kinerja pegawai meningkat apabila didukung pegawai yang memiliki kualitas, kuantitas, kemampuan dan kerjasama yang menunjang terhadap pekerjaan yang diharapkan.

Hubungan pengawasan dengan kinerja pegawai merupakan upaya untuk mengarahkan, mengendalikan, menilai dan memperbaiki jika ada penyimpangan, serta menetapkan perencanaan, pemeliharaan, pengadaan dan pemberhentian bagi pegawai sehingga pegawai mau dan mampu meningkatkan kinerjanya. Hasil proses pengawasan berupa menurun atau meningkatnya kinerja pegawai dapat dijadikan umpan balik untuk ditindak lanjuti sebagai bahan masukan bagi proses pada fase selanjutnya setelah didapat masukan lain.