

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Administrasi Negara

1. Pengertian Administrasi

Istilah administrasi sering kita dengar terlebih dalam bidang yang berurusan dengan catat-mencatat, pembukuan, surat-menyurat, pembuatan agenda, dan sebagainya. Ilmu mengenai administrasi dalam instansi pemerintahan atau suatu perusahaan sangat diperlukan untuk menunjang dalam pelaksanaan kegiatan pemerintah atau perusahaan. Apabila dalam suatu instansi pengelolaan administrasinya baik maka instansi tersebut juga akan dapat berjalan dengan baik.

Administrasi secara umum dapat dibedakan menjadi dua pengertian yaitu dalam arti sempit dan arti luas. Pengertian administrasi dalam arti sempit menurut Prajudi Atmosudirdjo adalah “tata usaha atau *office work* yang meliputi kegiatan catat-mencatat, tulis-menulis, mengetik, korespondensi, kearsipan, dan sebagainya”. (dalam Ayub, 2007:30).

Selain menurut Prajudi Atmosudirdjo ada pendapat lain mengenai administrasi dalam arti sempit. Menurut Ismail Nawawi (2009:33) administrasi dalam arti sempit adalah “mencatat setiap komponen administrasi yang meliputi komponen manajemen, organisasi, maupun

kegiatan operasional”. Berdasarkan pengertian diatas dapat diartikan bahwa administrasi dalam arti sempit adalah kegiatan pengolahan data dan informasi yang meliputi kegiatan catat-mencatat, surat-menyurat, pembukuan secara tertulis yang diperlukan oleh suatu organisasi.

Ada beberapa pengertian menurut para ahli mengenai administrasi dalam arti luas. Menurut Sondang P. Siagian administrasi dalam pengertian luas adalah “keseluruhan proses kerjasama antara dua orang atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya”. (dalam Ayub, 2007:30). Apabila melihat pendapat dari Sondang P Siagian, administrasi dapat diilustrasikan seperti pemain sepak bola yang melakukan sebuah kerjasama bersama pemain lainnya untuk memenangkan timnya dalam sebuah pertandingan.

Pengertian administrasi dalam arti luas menurut ahli lainnya, yaitu Ismail Nawawi (2009:35). mengatakan bahwa:

Administrasi dalam arti luas adalah proses rangkaian kegiatan terhadap pekerjaan pokok yang dilakukan oleh sekelompok orang secara dinamis dalam kerjasama dengan pola pembagian kerja untuk mencapai sasaran dan tujuan tertentu yang rasional, secara efektif dan efisien.

Pendapat dari Ismail Nawawi ada kesamaan dengan pendapat dari Sondang P. Siagian mengenai kerja sama yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan bersama.

Berdasarkan pengertian mengenai administrasi menurut para ahli, administrasi dapat dikatakan sebagai proses kerjasama yang melibatkan sedikitnya dua orang untuk mencapai sasaran atau tujuan yang sudah ditentukan sebelum mereka memulai kegiatan.

Ciri – ciri administrasi:

1. Adanya kelompok manusia yang terdiri atas 2 orang atau lebih
2. Adanya kerja sama
3. Adanya proses/usaha
4. Adanya bimbingan, kepemimpinan, dan pengawasan
5. Adanya tujuan

2. Administrasi Negara

Menurut Pifner dan Presthus yang dikutip syafei (2003:31) memberikan penjelasan mengenai administrasi negara sebagai berikut:

- 1) Administrasi Negara meliputi implementasi kebijaksanaan pemerintah yang ditetapkan oleh badan-badan perwakilan politik.
- 2) Administrasi Negara dapat didefinisikan sebagai koordinasi usaha-usaha perorangan dan kelompok untuk melaksanakan kebijaksanaan pemerintahan. Hal ini terutama meliputi pekerjaan sehari-hari pemerintah.
- 3) Secara ringkas, administrasi Negara adalah suatu proses yang bersangkutan dengan kebijaksanaan-kebijaksanaan pemerintah, pengarahannya, kecakapan dan teknik-teknik yang tidak terhingga jumlahnya, memberikan arah dan maksud terhadap sejumlah orang.

Menurut Dwight Waldo dikutip Syafei (2003:33) mengatakan bahwa Administrasi Negara adalah manajemen dan organisasi dari manusia dan peralatannya guna mencapai tujuan pemerintah.

Sependapat dengan pernyataan diatas yang dikemukakan oleh George J.Gordon yang dikutip Syafei (2003:33) bahwa Administrasi Negara adalah “seluruh proses baik yang dilakukan organisasi maupun perseorangan yang berkaitan dengan penerapan atau pelaksanaan hukum dan peraturan yang dilakukan oleh badan legislatif, eksekutif, serta peradilan”.

Menurut Edward H. Lichfield dikutip Syafei (2003:33) bahwa Administrasi Negara adalah “suatu studi mengenai bagaimana bermacam-macam badan pemerintah diorganisir, diperlengkapi dengan tenaga-tenaganya, dibiayai, digerakkan, dan dipimpin”.

3. Fungsi administrasi

William H. Newman, menyebut “*The work of Administration*” yang dapat di bagi dalam 5 proses yaitu :

- a. Perencanaan (*Planning*)
- b. Pengorganisasian (*Organizing*)
- c. Pengumpulan Sumber (*Assembling resources*)
- d. Pengendalian Kerja (*Supervising*)
- e. Pengawasan (*Controlling*)

B. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata “*to manage*” yang artinya mengatur peraturan yang dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi manajemen itu. Jadi, manajemen merupakan suatu proses untuk

mewujudkan tujuan yang diinginkan. Adapun unsur-unsur manajemen itu terdiri dari : *man, money, method, machines, materials dan market*. Karena manajemen diartikan “mengatur” maka timbul pertanyaan tentang :

- a. Yang diatur adalah semua unsur manajemen yang terdiri dari 6 M.
- b. Harus diatur agar 6 M lebih berdaya guna, berhasil guna, dan terkoordinir dalam mencapai tujuan yang optimal.
- c. Yang mengatur adalah pimpinan dengan wewenang kepemimpinannya melalui intruksi dan atau persuasive, sehingga 6 M dan semua manajemen tertuju kepada tujuan yang diinginkan.
- d. Cara mengaturnya yaitu melalui proses dari urutan fungsi-fungsi manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian).
- e. Dimana harus diatur adalah suatu organisasi atau perusahaan, karena organisasi merupakan alat atau wadah (tempat untuk mengatur 6 M).

Manajemen sebagai ilmu pengetahuan, manajemen juga bersifat universal dan mempergunakan kerangka ilmu pengetahuan yang sistematis, mencakup kaidah, prinsip-prinsip dan konsep-konsep yang cenderung benar dalam semua situasi manajerial. Ilmu pengetahuan manajemen dapat diterapkan dalam semua organisasi manusia, perusahaan, pemerintah, pendidikan, sosial, keagamaan dan lain-lainnya.

Dibawah ini akan dikemukakan beberapa pengertian manajemen menurut para ahli, diantaranya dikemukakan Stoner dalam Handoko (2000:8), sebagai berikut :

Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dalam penggunaan sumber daya- sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Menurut Luther Gulick dalam Handoko (2000:11) mengemukakan pengertian manajemen, sebagai berikut :

Manajemen suatu bidang ilmu pengetahuan yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat system kerjasama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.

Menurut Hasibuan (2007:1) mengemukakan pengertian manajemen yaitu “Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan”.

Menurut Koontz dan Donnel dalam Hasibuan (2007:3), mengemukakan pengertian manajemen sebagai berikut :

“Manajemen adalah usaha mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. Dengan demikian manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian”.

Dari beberapa definisi diatas, adapun unsur-unsur manajemen sebagai berikut :

1. Adanya manusia (manusia sebagai pimpinan dan pelaksana)
2. Adanya tujuan yang hendak dicapai (sebagai pegangan pengarah)
3. Adanya wadah yakni badan organisasi dimana orang-orang bekerja
4. Adanya alat untuk mencapai tujuan
5. Kegiatan atau aktivitas seperti perencanaan, pengorganisasian dan sebagainya.

2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam

organisasi. Fokus yang dipelajari Manajemen Sumber daya Manusia ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja saja. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Adapun pendapat para ahli tentang pengertian manajemen sumber daya manusia, menurut Hasibuan (2007:10), bahwa “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”.

Menurut flippo dalam Hasibuan (2007:11) pengertian manajemen personalia sebagai berikut :

“Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat”.

Sumber daya manusia sangat penting untuk mengelola, mengatur, dan memanfaatkan sumber daya yang ada sehingga dapat berfungsi secara produktif.

Hasibuan (2007:21) mengemukakan penjelasan dari fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia, sebagai berikut :

1. Perencanaan

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Dengan menetapkan program kepegawaian.

2. Pengorganisasian

Pengeorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan.

3. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta seefisien dalam membantu tercapainya tujuan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini dan masa mendatang.

7. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan secara adil dan layak.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk memersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

C. Pengertian Pengawasan

Pengawasan didefinisikan sebagai suatu usaha sistematis untuk membandingkan standar kinerja, rencana, atau tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu untuk menentukan apakah kinerja sejalan dengan standar tersebut dan untuk mengambil tindakan penyembuhan yang diperlukan guna melihat bahwa sumber daya manusia digunakan dengan seefektif dan seefisien mungkin didalam mencapai tujuan. Pengawasan dilakukan untuk mencegah atau memperbaiki kesalahan, penyimpangan, penyelewengan dan lainnya yang tidak sesuai dengan tugas dan wewenang yang telah ditentukan.

Dibawah ini akan dikemukakan beberapa pengertian mengenai pengawasan menurut para ahli, menurut Mc. Farland yang dikutip oleh

Soewarno Handayani (1985:143) mengemukakan pengertian pengawasan sebagai berikut :

Pengawasan ialah suatu proses dimana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan, atau kebijaksanaan yang telah ditentukan.

Menurut Handoko (2013:357), yaitu “ Pengawasan adalah proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai”.

Adapun pengertian lain dari pengawasan menurut M. Manullang (1998:18) bahwa :

Pengawasan adalah suatu proses untuk menetapkan suatu pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan mengoreksi bila perlu dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula.

Menurut Siagian (1990:107), yaitu “ Pengawasan adalah proses pengamatan dari pada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya”.

Adapun tujuan dari pengawasan yang dikemukakan oleh Handoko (2008:146), sebagai berikut :

Pengawasan itu dimaksudkan untuk mencegah atau untuk memperbaiki kesalahan, penyimpangan, ketidaksesuain, penyelewengan dan lainnya yang tidak sesuai dengan tugas dan wewenang yang telah ditentukan. jadi maksud pengawasan bukan mencari kesalahan terhadap orangnya, tetapi mencari kebenaran terhadap hasil pelaksanaan pekerjaanya.

Tujuan pengawasan adalah agar hasil pelaksanaan pekerjaan diperoleh secara berdaya guna (efisien) dan berhasil guna (efektif), sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Adapun fungsi dari pengawasan yang dikemukakan oleh Soewarno (1985:143-144), sebagai berikut :

1. Mempertebal rasa tanggung jawab terhadap pejabat yang disertai tugas dan wewenang dalam pelaksanaan pekerjaan.
2. Mendidik para pejabat agar mereka melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan.
3. Untuk mencegah terjadinya penyimpangan, kelalaian dan kelemahan agar tidak terjadi kerugian yang tidak diinginkan.
4. Untuk memperbaiki kesalahan dan penyelewengan, agar pelaksanaan pekerjaan tidak mengalami hambatan dan pemborosan-pemborosan.

Adapun macam-macam pengawasan menurut Soewarno Handyaningrat (1985:144) adalah :

1. Pengawasan dari Dalam (*internal Control*)

Pengawasan dari Dalam, maksudnya pengawasan yang dilakukan oleh aparat/unit pengawasan yang dibentuk didalam organisasi itu sendiri dan bertindak atas nama pimpinan organisasi. Aparat/unit pengawasan bertugas mengumpulkan segala data dan informasi yang diperlukan oleh pimpinan organisasi . Data dan informasi tersebut dipergunakan untuk menilai kemajuan dan kemunduran dalam pelaksanaan pekerjaan.

2. Pengawasan dari Luar Organisasi (*Eksternal Controll*)

Pengawasan dari luar organisasi, maksudnya pengawasan yang dilakukan oleh aparat atau unit pengawasan dari luar organisasi dan bertindak atas nama pimpinan organisasi karena permintaannya. Dapat pula pimpinan organisasi meminta bantuan pihak luar organisasinya untuk mengadakan pengawasan, hal tersebut dilakukan untuk dapat mengetahui efisiensi kerjanya.

3. Pengawasan Preventif

Pengawasan Preventif, maksudnya pengawasan yang dilakukan sebelum rencana itu dilaksanakan. Maksud dari pengawasan ini adalah untuk mencegah terjadinya kekeliruan/kesalahan dalam pelaksanaan.

4. Pengawasan Represif

Pengawasan Represif, maksudnya pengawasan yang dilakukan setelah adanya pelaksanaan pekerjaan. Maksud diadakannya pengawasan ini adalah untuk menjamin kelangsungan pelaksanaan pekerjaan agar hasilnya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Metode pengawasan menurut Soewarno Handayani (1985:147) terdapat 6 metode, yakni:

1. Pengawasan langsung

Pengawasan langsung, yaitu apabila aparat pengawasan/pimpinan organisasi melakukan pemeriksaan secara langsung pada tempat pelaksanaan pekerjaan, baik dengan inspektif, verifikatif maupun dengan investigative.

2. Pengawasan Tidak Langsung

Pengawasan tidak langsung ialah Aparat Pengawasan/Pimpinan Organisasi melakukan pemeriksaan pelaksanaan pekerjaan hanya melalui laporan-laporan yang masuk padanya. Laporan-laporan tersebut dapat berupa uraian kata-kata, deretan angka-angka atau statistic yang berisi gambaran atas hasil kemajuan yang telah tercapai sesuai dengan pengeluaran biaya/anggaran yang telah direncanakan.

3. Pengawasan formal

Pengawasan formal ialah pengawasan yang secara formal dilakukan oleh Unit/Aparat Pengawasan yang bertindak atas nama Pimpinan Organisasinya atau Atasan daripada Pimpinan Organisasi itu. Dalam pengawasan ini biasanya telah ditentukan prosedur, hubungan, dan tata kerjanya.

4. Pengawasan Informal

Pengawasan informal ialah pengawasan yang tidak melalui saluran formal atau prosedur yang telah ditentukan. Pengawasan informal ini biasanya dilakukan oleh Pejabat Pimpinan dengan melalui kunjungan yang tidak resmi (pribadi), atau secara *incognito*. Hal ini dimaksudkan untuk menghindarkan kekakuan dalam hubungan antara Atasan dan Bawahan. Dengan cara demikian Pimpinan menghendaki

keterbukaan dalam memperoleh informasi dan sekaligus usul/saran perbaikan dan penyempurnaannya dari bawahannya.

5. Pengawasan Administratif

Pengawasan administratif ialah pengawasan yang meliputi bidang keuangan, kepegawaian dan material.

6. Pengawasan Teknis (*Technical Control*)

Pengawasan Teknis ialah pengawasan terhadap hal – hal yang bersifat fisik, misalnya: pemeriksaan terhadap pembangunan gedung, Pemeriksaan ini meliputi jenis kuantitatif (jumlah/*volume*) dan kualitatif (mutu), dan biaya yang diperlukan setiap satuannya.

Agar fungsi pengawasan mencapai hasil yang diharapkan, maka pimpinan organisasi atau unit yang melaksanakan fungsi pengawasan harus mengetahui dan menerapkan prinsip-prinsip pengawasan.

George R. Terry dalam Winardi (1986:396) mengemukakan bahwa prinsip pengawasan yang efektif membantu usaha-usaha kita untuk mengatur pekerjaan yang direncanakan untuk memastikan bahwa pelaksanaan tersebut berlangsung sesuai rencana. Sedangkan menurut Ulbert silalahi (1992:178) prinsip-prinsip pengawasan adalah:

1. Pengawasan harus berlangsung terus menerus bersamaan dengan pelaksanaan atas pekerjaan.
2. Pengawasan harus menemukan, menilai dan menganalisis data tentang pelaksanaan pekerjaan secara objektif.
3. Pengawasan bukan semata-mata untuk mencari kesalahan tetapi juga mencari atau menemukan kelemahan dalam pelaksanaan pekerjaan.
4. Pengawasan harus memberi bimbingan dan mengarahkan untuk mempermudah pelaksanaan pekerjaan dalam mencapai tujuan.
5. Pengawasan tidak menghambat pelaksanaan pekerjaan tetapi harus menciptakan definisi (*hasil guna*)

6. Pengawasan harus fleksibel
7. Pengawasan harus berorientasi pada rencana dan tujuan yang telah ditetapkan (*plan and Objective Oriented*).
8. Pengawasan dilakukan terutama pada tempat-tempat strategis atau kegiatan-kegiatan yang sangat menentukan atau *control by exception*
9. Pengawasan harus membawa dan mempermudah melakukan tindakan perbaikan (*Corrective Action*)

Bentuk-bentuk atau tipe pengawasan menurut Hamdan Mansoer (1989:158):

1. Pengawasan Pra Kerja

Bentuk pengawasan pra kerja ini sifatnya mempersiapkan antisipasi permasalahan yang akan datang, sebagai peringatan untuk tidak dilanggar. Pengawasan bentuk ini memberikan patokan kerja dan tidak memandori kerja.

2. Pengawasan sesama Kerja

Pengawasan yang dilakukan pada saat tugas diselenggarakan, memungkinkan manajer melakukan perbaikan ditempat pada waktu penyimpangan diketahui. Perbaikan secara langsung sebelum penyimpangan terlalu jauh terjadi, yang mungkin akan sangat sukar meluruskannya, lebih menguntungkan pengawasan ini ialah supervise. Supervise langsung memungkinkan manajer melakukan tindakan koreksi pula.

3. Pengawasan Pasca Kerja

Pengawasan dilakuka sesudah kegiatan atau pekerjaan berlangsung dan sudah berselang waktuyang lama. Kelemahannya ialah penyimpangan baru diketahui setelah pekerjaan sekuruhnya selesai, sehingga tidak mungkin diperbaiki lagi.

Syarat-syarat pengawasan adalah sebagai berikut :

1. Menentukan standar pengawasan yang baik dan dapat dilaksanakan
2. Menghindarkan adanya tekanan, paksaan, yang menyebabkan penyimpangan dari tujuan pengawasan itu sendiri.
3. Melakukan koreksi rencana yang dapat digunakan untuk mengadakam perbaikan serta penyempurnaan rencana yang akan datang.

Adapun proses melaksanakan pengawasan, diantaranya :

1. Merumuskan hasil yang di inginkan yang dihubungkan dengan individu yang melaksanakan.
2. Menetapkan penunjuk hasil dengan tujuan untuk mengatasi dan memperbaiki penyimpangan sebelum kegiatan diselesaikan, yaitu dengan:
 - Pengukuran input
 - Hasil pada tahap awal
 - Gejala yang dihadapi
 - Kondisi perubahan yang diasumsikan
3. Menetapkan standar penunjuk dan hasil dihubungkan dengan kondisi yang dihadapi.
4. Menetapkan jaringan informasi dan umpan balikdimana komunikasi pengawasan didasarkan pada prinsip manajemen by excetion yaitu atasan diberi informasi bila terjadi penyimpangan pada standar.
5. Menilai informasi dan mengambil tindakan koreksi.

Pengawasan menurut T. Hani Handoko (2011:361) biasanya terdiri paling sedikit lima tahap, sebagai berikut :

1. Penetapan Standar Pelaksanaan (perencanaan)

Penetapan standar pelaksana sebagai suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan untuk penilaian hasil-hasil, seperti tujuan, sasaran, kuota dan target pelaksanaan dapat digunakan sebagai standar.

2. Penentuan Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan

Tahap kedua dalam pengawasan adalah menentukan pengukuran pelaksanaan kegiatan secara tepat. Seperti berapa kali pelaksanaan seharusnya diukur, setiap jam, harian, mingguan, bulanan ?

3. Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan

Pengukuran pelaksanaan sebagai proses yang berulang-ulang dan terus menerus.

4. Perbandingan dengan Standar Evaluasi

Tahap kritis dan proses pengawasan adalah perbandingan pelaksanaan nyata dengan pelaksanaan yang direncanakan atau standar yang telah ditetapkan. Penyimpangan-penyimpangan harus dianalisis untuk menentukan mengapa standar tidak dapat dicapai.

5. Tindakan Korektif

Tindakan korektif dapat diambil dengan berbagai bentuk, seperti standar mungkin diubah, pelaksanaan diperbaiki, atau keduanya dilakukan bersamaan.

D. Pengertian Kinerja

Kinerja pegawai tidak lepas dari pembahasan pengawasan, karena pengawasan merupakan saran tercapainya kinerja yang baik pada pegawai dalam setiap bentuk organisasi. Usaha menimbulkan pengawasan agar tercapainya suatu kinerja yang baik adalah merupakan suatu keharusan bagi seorang pemimpin suatu organisasi dalam menggerakkan bawahannya agar mereka mau bekerja sesuai dengan apa yang menjadi tujuan organisasi. Berbicara mengenai kinerja, erat kaitannya dengan bagaimana cara, mengadakan penilaian terhadap pekerjaan seseorang perlu ditetapkan standar kinerja atau standar *performance*.

Pengertian kinerja menurut Mangkunegara (2002:67), bahwa “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dicapai sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Menurut Sedarmayanti (2001:48), bahwa “kinerja adalah bagaimana seseorang melaksanakan pekerjaannya atau untuk kerja”.

Menurut Prawirosentono dalam Sutrisno (2011:170), yaitu :

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.

Menurut Sutrisno (2011:172), yaitu “Kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan dilihat pada aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi”.

Pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai yang meningkat akan turut mempengaruhi atau meningkatkan prestasi organisasi tempat pegawai tersebut bekerja, sehingga tujuan yang telah ditentukan sebelumnya akan dapat dicapai.

Selanjutnya peneliti akan menjelaskan kinerja pegawai menurut Mitchell(1978:343) dalam Sedarmayanti dengan bukunya “Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja” (2009:50) menguraikan beberapa aspek kinerja antara lain:

- 1) *Quality of work* (Kualitas Kerja)
Dilihat dari hasil kerja dan ketelitian serta kecermatan dalam pelaksanaan dan penyelesaian tugas oleh pegawai, tingkat komitmen terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas, perbaikan serta peningkatan serta peningkatan mutu hasil kerja.
- 2) *Promptness* (Ketetapan Waktu)
Berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan sebelumnya.
- 3) *Initiative* (Inisiatif)
Kemampuan untuk bertindak tidak tergantung pada orang lain, pengembangan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru yang bersifat inovatif maupun inovasi dan dalam membesarkan tanggung jawab seseorang pegawai sanggup dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan sebaik-baiknya serta berani menghadapi resiko atas keputusan yang diambilnya.
- 4) *Capability* (Kemampuan)
Seseorang pegawai untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang telah ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang maksimal. Kesediaan pegawai dalam berpartisipasi dan bekerja sama dengan orang lain baik secara vertikal maupun secara horizontal di dalam maupun diluar aktivitas kerja sehingga hasil pekerjaan akan meningkat.

5) Communication (Komunikasi)

Suatu alat yang dipergunakan untuk berinteraksi, terutama dalam suatu system penyampaian dan penerimaan berita. Dalam suatu organisasi komunikasi sangat berperan dalam penacapaian tujuan, karena organisasi tanpa adanya komunikasi akan kurang berkembang.

Mengevaluasi kinerja pegawai secara objektif dan akurat, maka perlu ada tolak ukur tingkat kinerja. Tolak ukur tersebut bearti memberikan kesempatan bagi para pegawai untuk mengetahui tingkat mereka bekerja. Apabila seorang lulusan suatu lembaga pendidikan dibandingkan dengan kinerja lulusan lembaga lainnya tentu tidak akan sama, hal ini tergantung pada tingkat kemampuan tanggung jawab dimiliki masing-masing lulusan setelah menerima, memahami materi pelajaran, dan menerapkan serta mengembangkan dilingkungan kerja sesuai dengan kesempatan atau kretivitasnya.

Berdasarkan keterangan di atas Dharma (2003:370) mengemukakan mengenai tingkat kinerja, sebagai berikut:

Tingkat 1

Kinerja tidak memenuhi syarat yang ditetapkan dalam pelaksanaan sesuatu tugas, kinerja pegawai pada tingkat ini jelas sekali tidak memuaskan. Jika tidak ada peningkatan yang cukup bearti, pegawai dengan tingkat kinerja ini perlu diberi tugas lain yang lebih cocok atau diberhentikan.

Tingkat 2

Kinerja tidak memenuhi semua syarat pokok yang ditetapkan untuk melaksanakan suatu tugas. Pegawaidengan tingkat kerja ininitidak dapat memenuhi kriteria tugas dalam satu atau lebih bidang pokok.

Tingkat 3

Kinerja benar-benar memenuhi syarat pokok yang ditetapkan untuk pelaksanaan suatu tugas. Pegawai dengan kinerja tingkat ini dapat melaksanakan tugasnya dengan cukup baik.

Tingkat 4

Kinerja benar-benar memenuhi syarat dan ada kalanya melampaui syarat yang diperlukan. Kinerja pegawai pada tingkat ini jelas sekali memuaskan dan kontribusinya bagi keberhasilan unit kerja anda diatas rata-rata pegawai lainnya dengan bidang tanggung jawab yang sama.

Tingkat 5

Kinerja pegawai selalu melampaui syarat pelaksanaan tugas yang diperlukan. Pegawai dengan tingkat ini kinerja ini secara konsisten mencapai tingkat tinggi dalam pelaksanaan bagi keberhasilan unit kerja anda diatas rata-rata pegawai lainnya dengan bidang tanggung jawab yang sama.

Tingkat 6

Kinerja pegawai secara konsisten jauh melampaui syarat pelaksanaan tugas yang diperlukan. Pegawai dengan tingkat kinerja ini memberikan kontribusi terbesar bagi keberhasilan unit kerja anda, terutama jika dibandingkan dengan tanggung jawab yang sama.

E. Kerangka Konseptual

Jalanya roda organisasi akan lebih lancar apabila organisasi tersebut terdapat kepemimpinan yang berhasil, sehingga terwujud suatu perilaku bawahan yang sesuai dengan yang diharapkan, yaitu untuk mengarahkan segala kemampuan yang ada didalam diri masing-masing anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan.

Keberhasilan pemimpin adalah satu-satunya yaitu melaksanakan pengawasan secara efektif dan efisien. Karena pengawasan merupakan fungsi pimpinan yang pokok, pimpinan harus mempunyai alat-alat pengawasan dalam hal-hal yang diperlukan, tetapi ia tetap harus menggunakan pertimbangan

dalam pelaksanaan dan pengembangannya . Pengawasan dalam arti fungsi pimpinan bukan dalam arti menguasai bawahannya, tetapi dalam arti memberikan bimbingan dan pengarahan terhadap usaha-usaha dari pada bawahannya untuk mencapai hasil-hasil yang dimaksudkan.

Seperti yang telah dikemukakan Fc. Farland (1985:143) menyatakan “Pengawasan ialah suatu proses dimana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan, atau kebijaksanaan yang telah ditentukan”.

Sedangkan kinerja menurut Miner dalam sutrisno (2011:170), yaitu “kinerja adalah bagaimana seorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya”.

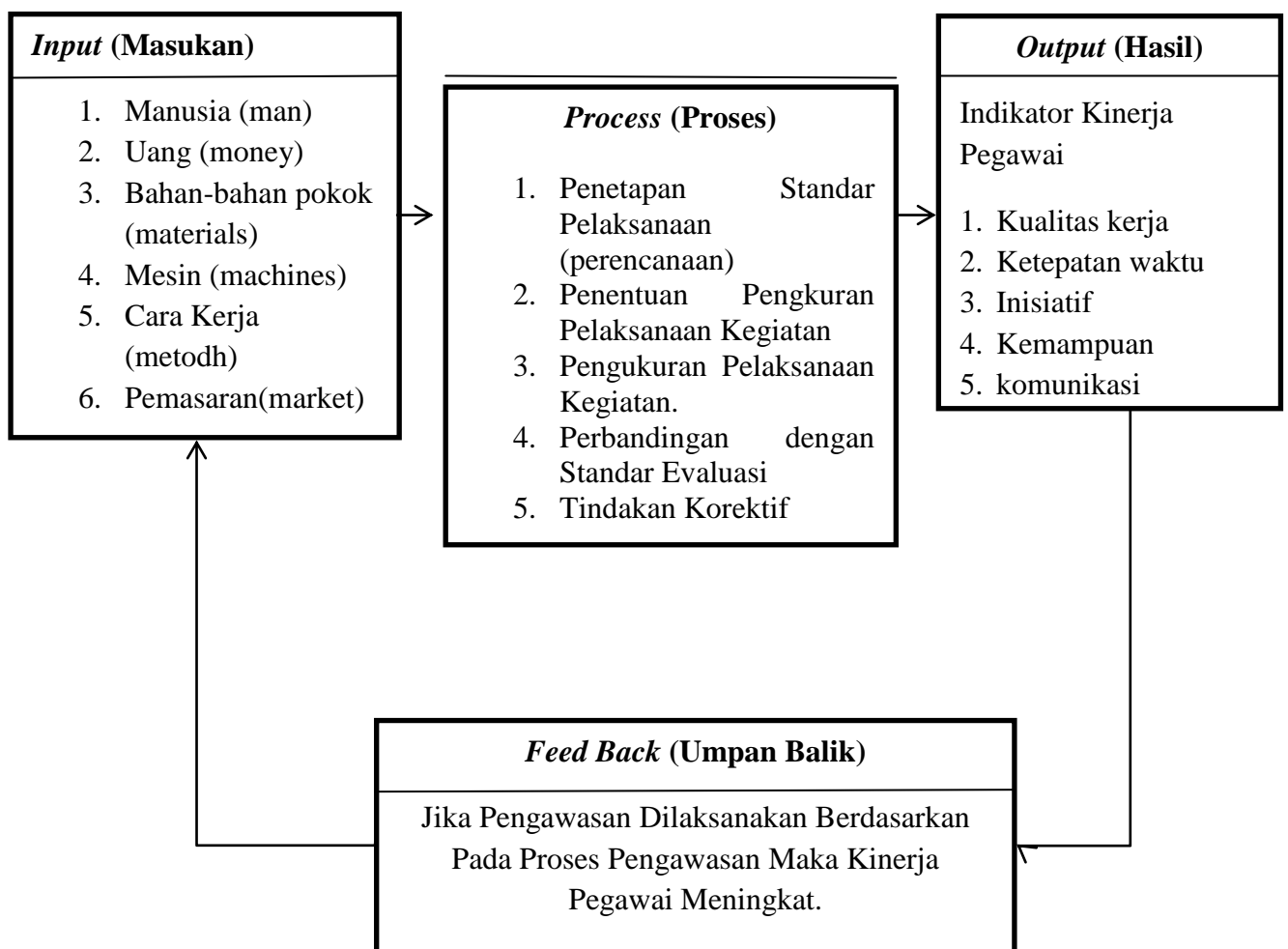
Berdasarkan uraian diatas dapat diartikan bahwa kuatnya lemahnya pengawasan yang diberikan oleh pimpinan kepada pegawainya dapat menentukan kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi. Pengawasan dan kinerja pegawai mempunyai hubungan keterkaitan yang sangat erat oleh karena itu, jika karakteristik pengawasan yang dilakukan dioptimalkan. Berdasarkan penjelasan diatas mengenai kinerja pegawai, maka jelaslah bahwa pengawasan erat hubungannya dengan kinerja pegawai, dengan pengawasan yang dilakukan pimpinan kepada pegawai menurut langkah-langkah pengawasan maka kinerja pegawai akan meningkat. Meningkatnya kinerja pegawai dapat ditentukan oleh

kemampuan pimpinan dalam melakukan pengawasan terhadap pegawainya untuk dapat bekerja lebih produktif, dikarenakan pegawai mendapatkan suatu dorongan dan arahan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan atau kepentingan organisasi saling pengertian dan saling berhubungan antar kepentingan pegawai dengan tujuan organisasi.

Berdasarkan teori dan pendapat dari para ahli, maka peneliti dapat menggambarkan model pendekatan proses pengawasan dalam meningkatkan kinerja pegawai sebagai berikut:

GAMBAR 2.1

**MODEL PENDEKATAN PENGAWASAN DALAM MENINGKATKAN
KINERJA PEGAWAI**



Sumber : Hani Handoko (2013 : 360 - 363). Sedarmayanti dalam bukunya sumber daya manusia dan produktifitas kerja (2001), dan mangkunegara dalam bukunya perencanaan dan pembangunan SDM (2007), kemudian dimodifikasi oleh peneliti.

1. *Input (Masukan)*

Terdiri dari unsur-unsur manusia atau tenaga kerja, biaya, bahan-bahan pokok, cara kerja, dan pemasaran atau pelayanan. Manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam menjalankan suatu organisasi karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan faktor penentu terwujudnya tujuan organisasi karena tanpa adanya dana maka organisasi tidak dapat berjalan untuk memenuhi semua kebutuhan-kebutuhan organisasi. Bahan-bahan pokok merupakan faktor yang penting juga untuk menunjang pelaksanaan pekerjaan. Peralatan atau mesin merupakan faktor yang tidak kalah penting juga karena segala jenis peralatan, perlengkapan kerja, dan fasilitas lainnya berfungsi sebagai alat utama atau membantu dalam melaksanakan pekerjaan organisasi. Cara atau metode yang digunakan oleh para pegawai dalam rangka mencapai tujuan sangat berpengaruh sekali terhadap organisasi, yang menyebabkan organisasi tersebut sudah mendukung untuk mendirikan suatu organisasi, pemasaran atau pelayanan yang dihasilkan dari suatu organisasi sudah dapat dikatakan baik atau efektif.

2. *Process(proses)*

Dalam proses ini, input dapat dimanfaatkan bagi kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian BAPPEDA untuk mengembangkan pegawainya, dimana kedisiplinan pegawai memberikan keunggulan yang konsisten dan tahan lama. Pengawasan harus diterapkan dalam beberapa aspek diantaranya,

Penetapan Standar Pelaksanaan (perencanaan), Penentuan Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan, Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan,.Perbandingan dengan Standar Evaluasi, Tindakan Korektif

3. *Ouput (Hasil)*

Apabila indikator-indikator pengawasan telah dilaksanakan dengan baik maka akan menghasilkan suatu kinerja yang berkualitas, dimana kinerja pegawai akan terlihat dari kriteria dalam mengukur kinerja seseorang pegawai Sub Bagian Umum dan kepegawaian, antara lain sejauh mana kemampuan menghasilkan sesuai dengan kualitas standar yang ditetapkan oleh organisasi atau Sub Bagian Umum dan Kepegawaian BAPPEDA, sejauh mana kemampuan menghasilkan sesuai dengan jumlah standar yang ditetapkan oleh Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan diselesaikan pada waktu yang tersedia untuk kegiatan lain, sejauh mana tingkat penerapan sumber daya manusia, keuangan, teknologi, dan material yang mampu dioptimalkan, sejauh mana tingkatan seorang pegawai untuk bekerja dengan teliti tanpa adanya pengawasan yang ketat dari kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, dan sejauh mana tingkatan seorang pegawai dalam memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.

4. *Feed back* (umpan balik)

Semua pemasukan berupa sumber-sumber yang menunjang yakni sarana dan prasarana yang ada pada Sub Bagian Umum dan Kepegawaian BAPPEDA, yaitu manusia atau tenaga kerja, biaya, bahan-bahan pokok, peralatan, cara kerja, dan pemasaran, atau pelayanan yang diproses melalui pengawasan yang dilakukan oleh kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian BAPPEDA berdasarkan pada indikator-indikator pengawasan, dengan melalui proses ini diharapkan pada solusi atau jalan keluar yang berupa hasil kerja pada proses tersebut, yang menghasilkan kinerja pegawai sesuai dengan indikator atau ukuran. Apabila hasil kerja yang berupa kinerja pegawai tersebut, sehingga akan menghasilkan jalan keluar yang baru sesuai atau lebih cocok dengan hasil pekerjaan yang diharapkan.