

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Teori Organisasi dan Manajemen

1. Pengertian Organisasi

Sebuah organisasi dapat terbentuk karena dipengaruhi oleh beberapa aspek seperti penyatuan visi dan misi serta tujuan yang sama dengan perwujudan eksistensi sekelompok orang tersebut terhadap masyarakat. Organisasi sebagai sarana sosialisasi dan sebagai wadah yang dibuat untuk menampung aspirasi masyarakat serta untuk mencapai tujuan bersama.

Organisasi menurut **Siagian (2008:6)**, mengemukakan :

“Organisasi ialah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang terdapat seorang/beberapa orang yang disebut atasan dan seorang/sekelompok orang yang disebut bawahan.”

Organisasi pada dasarnya digunakan sebagai tempat atau wadah bagi orang-orang untuk berkumpul, bekerjasama secara rasional dan sistematis, terencana, dipimpin dan terkendali dalam memanfaatkan sumber daya, sarana-prasarana, data, dan lain sebagainya yang digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

Organisasi menurut **Manullang (2009:59)** mengemukakan :

“Perkataan organisasi berasal dari istilah Yunani *organon* dan istilah Latin *organum* yang berarti alat, bagian, anggota, atau badan. Organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai suatu tujuan bersama.”

Organisasi menurut **Hasibuan (2007:5)** mengemukakan, bahwa: **“Organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal dari dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu.”**

Orang-orang yang ada di dalam suatu organisasi mempunyai suatu keterkaitan yang terus menerus. Rasa keterkaitan ini, bukan berarti keanggotaan seumur hidup. Akan tetapi, organisasi menghadapi perubahan yang konstan di dalam keanggotaan mereka, meskipun pada saat mereka menjadi anggota, orang-orang dalam organisasi berpartisipasi secara relatif teratur.

Bentuk Organisasi menurut **Manullang (2009:61)**, yaitu :

a. Bentuk Organisasi Garis

Organisasi garis adalah bentuk organisasi yang tertua dan paling sederhana. Sering juga disebut organisasi militer karena digunakan pada zaman dahulu di kalangan militer.

b. Bentuk Organisasi Fungsional

Organisasi fungsional adalah organisasi di mana segelintir pimpinan tidak mempunyai bawahan yang jelas sebab setiap atasan berwenang memberi komando kepada setiap bawahan, sepanjang ada hubungannya dengan fungsi atasan tersebut.

c. Bentuk Organisasi Garis dan Staf

Bentuk organisasi ini pada umumnya dianut oleh organisasi besar, daerah kerjanya luas dan mempunyai bidang-bidang tugas yang beraneka ragam serta rumit, serta jumlah pegawainya banyak. Pada bentuk organisasi garis dan staf, terdapat satu atau lebih tenaga staf.

d. Bentuk Organisasi Staf dan Fungsional

Bentuk organisasi staf dan fungsional merupakan kombinasi dari bentuk organisasi fungsional dan bentuk organisasi garis dan staf.

Organisasi baik itu organisasi formal maupun informal dalam melakukan segala aktivitasnya pastilah terdapat hubungan diantara orang-orang yang melaksanakan aktivitas tersebut. Semakin banyak aktivitas yang dilakukan, maka akan semakin kompleks juga hubungan yang terjalin. Mengatasi masalah itu, maka dibuatlah struktur organisasi yang menggambarkan hubungan antar kelompok/bagian.

2. Pengertian Manajemen

Manajemen menjadi hal yang esensial dibutuhkan dalam setiap kerjasama karena manajemen mampu mengoptimasi dan mengintegrasikan setiap usaha-usaha individual menjadi usaha bersama untuk mencapai tujuan bersama. Keberhasilan kerjasama organisasional mencapai tujuan secara kuat dipengaruhi oleh aktivitas manajemen dari organisasi. Manajemen pada intinya upaya untuk mencapai tujuan organisasi yang dilakukan dengan memanfaatkan atau menggunakan sumber daya dalam organisasi.

Manajemen menurut **Hasibuan (2007:1)** mengemukakan, bahwa :

“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.”

Manajemen dengan penggunaan sumber-sumber menjadi efisien (*low waste*) dan pencapaian tujuan menjadi efektif (*high attainment*). Karena masyarakat tidak lepas dari kerjasama dan kerjasama membutuhkan manajemen, maka kegiatan masyarakat yang selalu ada

pada tiap waktu dalam banyak kegiatan pencapaian tujuan adalah kegiatan manajemen.

Manajemen menurut **Siagian (2008:5)** mengemukakan, bahwa :

“Manajemen dapat didefinisikan dari dua sudut pandang, yaitu sebagai proses penyelenggaraan berbagai kegiatan dalam rangka penerapan tujuan dan sebagai kemampuan atau keterampilan orang yang menduduki jabatan manajerial untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain.”

Manajemen pada hakikatnya berfungsi untuk melakukan semua kegiatan-kegiatan yang perlu dilaksanakan dalam rangka pencapaian tujuan dalam batas-batas kebijaksanaan umum yang telah ditentukan pada tingkat administrasi. Jelas hal ini tidak berarti bahwa manajemen tidak boleh menentukan tujuan, akan tetapi tujuan yang ditentukan pada tingkat manajemen hanya boleh bersifat departemental atau sektoral.

3. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia menyangkut cara-cara mendesain sistem perencanaan, penyusunan pegawai, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi pegawai, dan hubungan ketenagakerjaan. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua praktik manajemen yang dapat memengaruhi secara langsung terhadap organisasi.

Manajemen sumber daya manusia menurut **Samsudin (2010:22)** mengemukakan, bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan.”

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Pencapaian tujuan organisasi dan kebutuhan pegawai bukanlah dua kejadian yang terpisah atau berdiri sendiri, melainkan saling terkait satu sama lainnya. Tujuan yang satu tidak dapat diraih dengan mengorbankan tujuan yang lain.

MSDM menurut **Badriyah (2015:38)** mengemukakan :

“Manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian kegiatan pengelolaan SDM yang memusatkan pada praktik dan kebijakan, serta fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi.”

MSDM menurut **Hasibuan (2007:10)** mengemukakan :

“MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.”

Pernyataan tersebut menegaskan bahwa manajemen sumber daya manusia memberikan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia utama yang memberi kontribusi bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi serta memberikan kepastian bahwa pelaksanaan fungsi dan kegiatan organisasi dilaksanakan secara efektif dan efisien bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.

B. Tinjauan Teori Administrasi

Ilmu administrasi objek studinya tidak termasuk objek studi ilmu-ilmu yang lain. Ilmu administrasi telah memiliki metode analisisnya sendiri, sistematikanya sendiri, prinsip-prinsip, dalil-dalil, serta rumus-rumusya sendiri. Ilmu administrasi sering dikenal sebagai suatu *modern phenomenon* karena timbul pada abad modern ini.

Administrasi menurut **Siagian (2008:2)** mengemukakan :

“Administrasi sebagai keseluruhan proses kerja sama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.”

Kegiatan administrasi atau penataan tidak menjadi kegiatan satu-satunya dalam organisasi, masih ada kegiatan yang menunjang lainnya yakni kegiatan operasi (*substantif*). Kegiatan operasi adalah kegiatan inti yang langsung berhubungan dengan tujuan organisasi. Administrasi ditujukan terhadap penentuan tujuan pokok dan kebijaksanaannya.

Administrasi menurut **Silalahi (2011:5)** mengemukakan :

“Administrasi merupakan istilah lain dari tata usaha dimana sebagian penyusunan dan pencatatan data serta informasi secara sistematis baik internal atau eksternal dengan tujuan menyediakan keterangan dan memudahkan dalam memperoleh baik sebagian maupun secara menyeluruh.”

Setiap orang memerlukan konsep administrasi sendiri baik di rumah, di kantor, di sekolah, dan sebagainya sampai kepada persoalan kenegaraan. Kecakapan administrasi perlu dikembangkan di dalam suatu

bidang usaha, dan juga untuk perseorangan di manapun, kemampuannya perlu disesuaikan dengan jabatan yang didudukinya.

C. Tinjauan Tentang Administrasi Negara

Istilah administrasi Negara ialah terjemahan dari “*Public Administrations*”. Istilah ini lahir bersamaan dengan lahirnya Lembaga Administrasi Negara (LAN) pada sekitar tahun 1956. jika istilah *Public Administration* itu diuraikan secara etimologis, maka “*Public*” berasal dari bahasa Latin “*Poplicus*” yang semula dari kata “*Populus*” atau “*People*” dalam bahasa Inggris yang berarti rakyat. “*Administration*” juga berasal dari bahasa Latin, yang terdiri dari kata “*ad*” artinya intensif dan “*ministrare*” artinya melayani, jadi secara etimologis administrasi berarti melayani secara intensif.

Administrasi Negara menurut **Siagian (2008:8)** mengemukakan :

“Administrasi negara didefinisikan sebagai keseluruhan kegiatan yang dilakukan oleh seluruh aparatur pemerintah dari suatu negara dalam usaha mencapai tujuan negara.”

Ilmu administrasi negara murni mengembangkan teori-teori dan ajaran-ajaran yang berlaku secara universal, dan berlaku bagi negara atau bagian-negara yang mana pun di dunia ini. Administrasi negara dijalankan oleh setiap pejabat Negara maupun Daerah, yang mengepalari dan memimpin suatu kesatuan organisasi kenegaraan dalam bentuk dan dengan nama sebutan yang bagaimana pun, sebagai pejabat pemerintah merangkap sebagai Administrator.

D. Tinjauan tentang Pengawasan

Pengawasan pada hakikatnya harus menegakkan pilar-pilar efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas serta sesuai aturan dan tepat sasaran. Pengawasan harus dilaksanakan seefektif mungkin, karena pelaksanaan fungsi pengawasan dengan baik, akan memberikan sumbangan yang besar pula dalam meningkatkan efisiensi. Sehingga dapat meminimalisir tingkat kesalahan maupun penyimpangan pekerjaan.

Pengawasan menurut **Kadarisman (2013:171)** mengemukakan :

“Pengawasan adalah fungsi di dalam manajemen fungsional yang harus dilaksanakan oleh setiap pimpinan semua unit/satuan kerja terhadap pelaksanaan pekerjaan atau pegawai yang melaksanakan sesuai dengan tugas pokoknya masing-masing.”

Berkaitan dengan definisi di atas, proses manajemen telah diselesaikan apabila pengawasan telah dilaksanakan. Setiap pimpinan memiliki fungsi yang melekat di dalam jabatannya untuk melaksanakan kegiatan pengawasan terhadap pelaksanaan pekerjaan atau pada individu yang melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas pokoknya masing-masing.

Pengawasan menurut **Siagian (2008:112)** mengemukakan:

“Pengawasan adalah suatu proses pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang ditentukan sebelumnya.”

Terdapat hubungan yang sangat erat antara perencanaan dan pengawasan, tanpa rencana pengawasan tidak mungkin dilaksanakan karena tidak ada pedoman untuk melakukan pengawasan itu. Sebaliknya, rencana tanpa pengawasan akan berarti kemungkinan timbulnya penyimpangan-penyimpangan dan/atau penyelewengan-penyelewengan yang serius tanpa ada alat untuk mencegahnya.

1. Teknik Pengawasan

- a. Pengawasan Langsung ialah apabila pimpinan organisasi melakukan sendiri pengawasan terhadap kegiatan yang sedang dijalankan oleh para bawahannya. Pengawasan langsung ini dapat berbentuk inspeksi langsung, *on-the-spot observation*, dan *on-the-spot report*.
- b. Pengawasan Tidak Langsung ialah pengawasan dari jarak jauh. Pengawasan ini dilakukan melalui laporan yang disampaikan oleh para bawahan. Laporan itu dapat berbentuk tertulis dan lisan. Kelemahan dari pengawasan tidak langsung ialah sering para bawahan hanya melaporkan hal-hal positif saja. **Siagian (2008:115)**

2. Prinsip-prinsip Pengawasan

Prinsip pengawasan menurut **Manullang (2009:173)** mengemukakan :

”Prinsip pokok pertama merupakan standar atau alat pengukur daripada pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahan. Prinsip pokok kedua merupakan suatu

keharusan yang perlu ada, agar sistem pengawasan itu memang benar-benar dapat efektif dilaksanakan.”

Menetapkan prinsip-prinsip pengawasan dengan baik, akan mengefektifkan pengawasan dalam pelaksanaannya. Setelah kedua prinsip pokok di atas, maka suatu sistem pengawasan haruslah mengandung prinsip-prinsip berikut :

- a. Mereflektir sifat-sifat dan kebutuhan-kebutuhan dari kegiatan-kegiatan yang harus diawasi.
- b. Dengan segera melaporkan penyimpangan-penyimpangan sehingga berdasarkan penyimpangan itu dapat diambil tindakan untuk pelaksanaan selanjutnya agar pelaksanaan keseluruhan benar-benar sesuai dengan apa yang direncanakan sebelumnya.
- c. Fleksibel. Prinsip fleksibilitas dengan kata lain sistem pengawasan yang efektif. Ini berarti bahwa sistem pengawasan tetap dapat dipergunakan, meskipun terjadi perubahan terhadap rencana di luar dugaan.
- d. Dapat mereflektir pola organisasi. Artinya, bahwa dengan suatu sistem pengawasan, penyimpangan yang terjadi dapat ditunjukkan pada pola organisasi bersangkutan.
- e. Ekonomis. Sifat ekonomis suatu sistem pengawasan sungguh-sungguh diperlukan. Pedoman haruslah membuat dan menganut suatu sistem pengawasan dengan benar-benar merealisasi motif ekonomi.

- f. Dimengerti. Mereka yang mengawasi kegiatan-kegiatan, haruslah memahami dan menguasai sistem pengawasan yang dianut oleh organisasi. Tanpa pengertian dan pemahaman yang demikian, sistem pengawasan yang diterapkannya tidaklah efektif.
- g. Menjamin diadakannya tindakan korektif. Sistem pengawasan dapat dikatakan efektif apabila dapat segera melaporkan kegiatan yang salah, di mana kesalahan itu terjadi dan siapa yang bertanggung jawab akan terjadinya kesalahan tersebut. **Manullang (2009:174)**

3. Jenis-jenis Pengawasan

- a. Waktu pengawasan. Berdasarkan bila pengawasan dilakukan, maka macam-macam pengawasan itu dibedakan atas: (a) pengawasan *preventif*, dimaksudkan pengawasan dilakukan sebelum terjadinya penyimpangan, kesalahan atau *deviation*, (b) pengawasan *repressif*, dimaksudkan pengawasan setelah rencana sudah dijalankan, dengan kata lain diukur hasil-hasil yang dicapai.
- b. Objek pengawasan. Berdasarkan objeknya, pengawasan dapat dibedakan dibidang-bidang sebagai berikut: (1) produksi, maka pengawasan ditujukan terhadap kuantitas dan kualitas hasil produksi maupun terhadap likuiditas organisasi, (2) keuangan, (3) waktu, bermaksud untuk menentukan apakah dalam menghasilkan sesuatu hasil produksi sesuai dengan waktu yang direncanakan atau tidak, (4) manusia dengan kegiatan-kegiatannya bertujuan untuk

mengetahui apakah kegiatannya sesuai dengan instruksi, rencana tata kerja atau manuals.

- c. Subjek pengawasan. Bilamana pengawasan dibedakan atas dasar penggolongan siapa yang mengadakan pengawasan, maka pengawasan dibedakan atas: (1) pengawasan *intern* dan (2) pengawasan *ekstern*. Pengawasan *intern* dimaksud pengawasan yang dilakukan oleh atasan dari petugas bersangkutan. Pengawasan *ekstern*, orang-orang yang melakukan pengawasan itu adalah orang-orang di luar organisasi bersangkutan. **Manullang (2009:176)**

4. Macam – Macam pengawasan

- a. Pengawasan fungsional, dilaksanakan oleh pejabat-pejabat fungsional atau aparat pengawasan yang secara fungsional tugasnya memang mengawasi pelaksanaan tugas-tugas.
- b. Pengawasan masyarakat, dilakukan oleh seluruh warga masyarakat yang disampaikan baik secara lisan kepada aparat yang berkepentingan, maupun tertulis melalui media cetak dan sebagainya.
- c. Pengawasan melekat, dilakukan terhadap seluruh jajaran di bawahnya, tetapi pelaksanaan pengawasan dan pengendalian sehari-hari akan lebih efektif dan efisien apabila setiap pimpinan mengutamakan pelaksanaan pengawasan dan pengendalian terhadap bawahannya langsung. **Kadarisman (2013:205)**

E. Tinjauan Tentang Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja tidak terlepas dari pembahasan mengenai prestasi kerja karena prestasi kerja bagian terpenting dari tingkah laku kerja. Penilaian prestasi kerja haruslah direncanakan terlebih dahulu secara matang. Meskipun banyak kesulitan yang dijumpai dalam penilaian prestasi kerja, mau tak mau penilaian prestasi kerja harus tetap dibuat.

Penilaian prestasi kerja menurut **Badriyah (2015:136)** mengemukakan : **“Penilaian prestasi kerja adalah proses dalam organisasi untuk mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai.”**

Penilaian prestasi kerja sebagai suatu evaluasi terhadap penampilan kerja. Penampilan hasil kerja tidak terbatas pada pegawai yang memangku jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Dalam melakukan penilaian prestasi kerja, seorang pimpinan menggunakan uraian pekerjaan sebagai tolak ukur.

Penilaian prestasi kerja menurut **Samsudin (2010:162)** mengemukakan :

“Penilaian prestasi kerja dapat didefinisikan sebagai proses formal yang dilakukan untuk mengevaluasi tingkat pelaksanaan pekerjaan seorang pegawai dan memberikan umpan balik untuk kesesuaian tingkat prestasi kerja.”

Penilaian prestasi kerja berdampak pada suasana kerja, dan pemberian kompensasi serta berbagai bentuk penghargaan lainnya kepada pegawai yang bekerja dalam suatu organisasi. Penilaian prestasi kerja yang

tinggi akan diberikan kepada pegawai yang memiliki disiplin dan dedikasi yang baik, berinisiatif positif, bersemangat dalam bekerja, dan mengembangkan diri dalam pelaksanaan tugas, pandai bergaul, dan sebagainya. Penilaian prestasi ini pada dasarnya proses mengestimasi dan menentukan nilai keberhasilan pelaksanaan tugas para pegawai.

1. Faktor Prestasi Kerja yang Dinilai

- a. Kuantitas kerja. Banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada. Di sini, yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin, melainkan seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan.
- b. Kualitas kerja. Mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Biasanya diukur melalui ketepatan, ketelitian, keterampilan, dan keberhasilan hasil kerja.
- c. Keandalan. Kemampuan memenuhi atau mengikuti instruksi, inisiatif, kerajinan, dan kerja sama.
- d. Inisiatif. Kemampuan mengenali masalah dan mengambil tindakan korektif, memberikan saran-saran untuk peningkatan, dan menerima tanggung jawab menyelesaikan.
- e. Kerajinan. Kesiediaan melakukan tugas tanpa adanya paksaan dan yang bersifat rutin.
- f. Sikap. Perilaku pegawai terhadap organisasi, pimpinan, atau teman kerja.

- g. Kehadiran. Keberadaan pegawai di tempat kerja untuk bekerja sesuai dengan waktu/jam kerja yang telah ditentukan. **Badriyah (2015:136)**

2. Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

- a. Evaluasi terhadap tujuan (*goal*) organisasi, mencakup :
- *Feedback* pada pekerjaan untuk mengetahui posisi mereka
 - Pengembangan data yang valid untuk pembayaran upah/bonus dan keputusan promosi serta menyediakan media komunikasi untuk keputusan tersebut
 - Membantu manajemen membuat keputusan pemberhentian sementara dengan memberikan peringatan kepada pegawai tentang kinerja yang tidak memuaskan
- b. Pengembangan tujuan organisasi
- Pelatihan dan bimbingan pekerjaan dalam rangka memperbaiki kinerja dan pengembangan potensi pada masa yang akan datang
 - Mengembangkan komitmen organisasi melalui diskusi kesempatan karier dan perencanaan karier
 - Memotivasi pegawai
 - Memperkuat hubungan pimpinan dengan pegawai
 - Mendiagnosis problem individu dan organisasi

Badriyah (2015:138)

3. Metode Penilaian Prestasi Kerja

a. *Graphic Rating System*

Hal ini merupakan suatu metode penilaian pegawai dimana tabel penilaian mengandung beberapa objek penilaian yang digambarkan dalam garis atau skala. Pada skala tersebut terletak masing-masing sifat pegawai, dan di situ pulalah sifat pegawai yang bersangkutan ditandai. *Graphic rating system* ini masih dianggap metode penilaian yang terbaik.

b. *Ranking Method*

Ranking method disebut pula dengan “*man to man comparison*” atau “*man to man scale*”, yaitu suatu metode penilaian dengan cara menyusun orang yang dinilai berdasar tingkatannya pada berbagai sifat yang dinilai. Dalam metode penilaian ini, setiap penilaian membuat sebuah “*master scale*”, yaitu pengukur yang tepat pada umumnya menunjukkan tingkatan tertentu.

c. *Forced Choice Method*

Dalam metode ini, para penilai diberikan serangkaian kumpulan kalimat, misalnya 28 blok kalimat dan masing-masing blok berisi lima kalimat. Masing-masing blok kalimat itu oleh penilai dicoret atau ditandai. Kalimat yang ditandai pertama adalah kalimat yang paling cocok pada keadaan orang yang dinilai,

sedangkan kalimat yang ditandai kedua adalah kalimat yang paling bertentangan. **Samsudin (2010:172)**

4. Sistem Penilaian Prestasi Kerja

Sistem penilaian prestasi kerja mempunyai dua elemen pokok, yakni :

- a. Spesifikasi pekerjaan yang harus dikerjakan oleh pegawai dan kriteria yang memberikan penjelasan tentang prestasi kerja yang baik (*good performance*), yang dapat dicapai. Contohnya anggaran operasi dan target produksi tertentu.
- b. Adanya mekanisme untuk pengumpulan informasi dan pelaporan mengenai cukup tidaknya perilaku yang terjadi dalam kenyataan dibandingkan dengan kriteria yang berlaku. Sebagai contoh, laporan bulanan pemimpin dibandingkan dengan anggaran dan realisasi prestasi kerja (*budgeted and actual performance*) atau tingkat produksi dibandingkan dengan angka penunjuk atau meteran suatu mesin. **Samsudin (2010:169)**

5. Objek Penilaian

Penentuan objek penilaian tentu saja tidak akan mencakup semua objek yang ada. Hanya faktor utama saja yang perlu, berulang, penting, dan bersifat strategis yang pantas dijadikan objek penilaian. Objek penilaian harus sinkron dengan tujuan penilaian. Apabila tidak sinkron dapat terjadi kekeliruan penilaian tentang prestasi kerja

pegawai yang diinginkan. Penilai harus benar-benar mampu merencanakan dan melaksanakan suatu penilaian seobjektif mungkin.

Adanya berbagai jenis jabatan, seperti jabatan pimpinan, jabatan administrasi, jabatan operasional, dan sebagainya, memerlukan kriteria-kriteria penilaian yang berbeda-beda dan dengan tujuan penilaian dan sasaran yang berbeda pula. Objek penilaian pegawai itu mencakup dua hal pokok, yaitu hasil pekerjaan (prestasi kerja) dan sifat-sifat pribadi. Menetapkan jumlah dan jenis objek yang dinilai, harus dipertimbangkan tiga hal berikut :

- a. Jenis jabatan yang dinilai.
- b. Tujuan penilaian.
- c. Objek penilaian, mencakup prestasi kerja dan watak pribadi pegawai.

F. Hubungan Pengawasan dan Penilaian Prestasi Kerja

Pengawasan sebagai kegiatan yang terus-menerus dan berkesinambungan harus dilakukan oleh setiap pimpinan secara sadar dan wajar. Hal ini berarti harus dilakukan secara rutin dan menjadi perilaku kerja/budaya kerja dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada pegawai. Pengawasan sebagai usaha menentukan apa yang sedang dikerjakan pegawai dalam periode tertentu, selanjutnya dilakukan penilaian atas hasil kinerja berdasarkan standar yang telah dibakukan. Perlu adanya tindakan penilaian terhadap pegawai di dalam pelaksanaan

pengawasan untuk menjamin agar setiap hasil kerja pegawai sesuai dengan rencana.

Pengawasan menurut **Kadarisman (2013:181)**, mengemukakan :

“Pengawasan adalah suatu tindakan membandingkan hasil pekerjaan dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Apabila terdapat perbedaan hasil pekerjaan dengan standar maka diperlukan penilaian guna mengetahui pentingnya perbedaan tersebut.”

Penilaian prestasi kerja menurut **Samsudin (2010:159)**, mengemukakan :

“Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses oleh organisasi untuk mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai.”

Hubungan pengawasan dan penilaian prestasi kerja menurut **Kadarisman (2013:176)** menyebutkan :

“Pengawasan menekankan pada penentuan apa yang sedang dilaksanakan dengan cara menilai hasil atau prestasi kerja yang dicapai maupun bilamana ditemukan penyimpangan atas standar kinerja yang telah ditetapkan.”

Tujuan penilaian untuk meningkatkan produktivitas pegawai atau memberikan bonus atau meningkatkan kegiatan manajemen pegawai, dalam hal ini lebih memfokuskan pada hasil yang dicapai dengan kata lain keluaran (*output*). Apabila penilaian diutamakan untuk pengembangan pegawai, penilaian sebaiknya menekankan pada proses ketika pegawai melaksanakan pekerjaan. Dengan demikian, seluruh kinerja pegawai akan dapat dicapai sesuai dengan rencana yang telah dibuat sebelumnya.