**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA**

1. **Pengertian Organisasi, Administrasi, Administrasi Negara dan Manajemen**
   1. **Pengertian Organisasi**

Organisasi dapat dikatakan sebaga alat untuk mencapai tujuan, oleh karna itu organisasi dapat dikatan wadah kegiatan daripada orang-orang yang bekerjasama dalam usahanya mencapai tujuan. Di kegiatan itu orang-orang harus jelas tugas, wewenang dan tangungjawabnya, hubungan dan tata kerjanya. Pengertian yang demikian disebut organisasi yang “statis”, karena sekedar hanya melihat dari strukturnya. Di samping itu terdapat pengertian organisasi yang bersifat “Dinamis". Pengertian ini organisasi dilihat daripada sudut dinamikanya, aktivitas atau tindakan daripada tatahubungan yang terjadi di dalam organisasi itu, baik yang bersifat formal maupun informal.

**Mc. Farland** yang dikutip oleh **Handayaningrat (1981:42)** menyatakan definisi organisasi adalah : “**Organisasi adalah suatu kelompok manusia yang dapat dikenal yang menyumbangkan usahanya terhadap tercapainya suatu tujuan”.**

Sedangkan menurut **Dimock** yang dikutip oleh **Handayaningrat (1981:42)** menyatakan definisi organisasi sebagai berikut:

**“Organisasi adalah perpaduan secara sistematis daripada bagian bagian yang saling ketergantungan atau berkaitan untuk membentuk suatu kesatuan yang bulat melalui kewenangan, koordinasi dan pengawasan dalam usaha mencapai tujuan yang telah di tentukan”.**

Organisasi menurut **M. Manulang** yang dikutip oleh **Hasibuan** **(1996:24)** mengemukakan :

“**Organisasi dalam arti dinamis adalah suatu proses penetapan dan pembagian pekerjaan yang akan dilakukan, pembatalan tugas-tugas atau tanggung jawab serta wewenang dan penetapan hubungan-hubungan antara unsur-unsur organisasi, sehingga memungkinkan orang-orang dapat bekerja bersama-sama seefektif mungkin untuk untuk pencapaian tujuan. Secara singkat organisasi adalah suatu perbuatan diferensiasi tugas-tugas”.**

Adapun pengertian dari **Soekarno K** yang dikutip oleh **Hasibuan** **(1996:24)** bahwa :

**“Organisasi sebagai fungsi manajemen adalah organisasi yang memberikan kemungkinan bagi manajemen dapat bergerak dalam batas-batas tertentu. Organisasi dalam arti dinamis berarti organisasi itu mengadakan pembagian kerja”.**

Sementara Organisasi menurut **Hasibuan (1996:24)** menyatakan :

**“Organisasi adalah suatu system perserikatan formal, berstruktur dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu. Organisasi hanya merupakan alat dan wadah saja”.**

Sedangkan menurut **S. Pradjudi Atmosudirjo** yang dikutip oleh **Hasibuan** **(1996:26)** menyatakan :

**“Organisasi adalah struktur tata pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai suatu tujuan tertentu”.**

Organisasi menurut **Sondang P.Siagian** yang dikutip oleh **Ulbert** **(2007:124)** menyatakan :

**“Organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai sesuatu tujuan bersama dan terikat secara formal dalam suatu ikatan hirarkhi di mana selalu terdapat hubungan antara seseorang atau sekelompok orang yang disebut pimpinan dan seseorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan”.**

Berdasarkan definisi-definisi di atas menurut **Handayaningrat** **(1981:43),** menyatakan ciri-ciri organisasi sebagai berikut :

1. **Adanya suatu kelompok orang yang dapat dikenal.**
2. **Adanya kegiatan yang berbeda-beda tapi satu sama lain saling berkaitan.**
3. **Tiap-tiap anggota memberikan sumbangan usahanya ataupun tenaganya.**
4. **Adanya kewenangan, koordinasi dan pengawasan.**
5. **Adanya suatu tujuan.**
6. **Pengertian Administrasi**

Perlu dijelaskan bahwa administrasi bisa dikatakan sebagai ilmu karna adanya kesinambungan dengan ilmu lain, ilmu pengetahuan tidak lepas kaitannya dengan ilmu-ilmu social lainnya. Adapun ilmu social yang mempunyai kaitan erat dengan ilmu administrasi adalah ilmu politk, hokum, ekonomi, sejarah, filosofi dan antropologi.

Administrasi sebagai ilmu pengetahuan baru berkembang sejak akhir abad yang lalu (abad XIX), tetapi administrasi sebagai suatu seni atau administrasi dalam praktek, timbul bersamaan dengan timbulnya peradaban manusia.

Sebagai ilmu pengetahuan administrasi merupakan suatu fenomena masyarakat yang baru, karena baru timbul sebagai suatu cabang daripada ilmu-ilmu sosial, termasuk perkembangannya di Indonesia, dengan membawa prinsip-prinsip yang universal, akan tetapi dalam prakteknya harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi Indonesia dengan memperhatikan factor-faktor yang mempunyai pengaruh terhadap perkembangan ilmu administrasi sebagai suatu disiplin ilmiah yang berdiri sendiri. Administrasi secara sempit dapat dikatakan sebagai kegiatan catat-mencatat, surat-menyurat, ketik-mengetik, agenda dan sebagainya yang bersifat teknis ketatausahaan.

Menurut **Leonard D. White** dalam bukunya *Introduction To The Study Of Public Administration* yang dikutip oleh **Handayaningrat (1981:2)**, memberikan definisi administrasi sebagai berikut :

**“Administrasi adalah suatu proses yang pada umumnya terdapat pada semua usaha kelompok, Negara atau swasta, sipil atau militer, usaha yang besar atau kecil dan sebagainya”.**

**H.A Simon** dalam bukunya *Public Administration* yang dikutip oleh **Handayaningrat** **(1981:2)**, memberikan definisi administrasi sebagai berikut : “**Administrasi adalah sebagai kegiatan dari pada kelompok yang mengadakan kerjasama untuk menyelesaikan tujuan bersama”.**

Pengertian Administrasi menurut **The Liang Gie** yang dikutip oleh **Ulbert (2009:9)** mengatakan : **“Administrasi adalah segenap rangkaian kegiatan penataan terhadap pekerjaan pokok yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam kerjasama mencapai tujuan tertentu”.**

Menurut **Sondang P.Siagian** yang dikutip oleh **Ulbert (2009:9)** mengemukakan :

“**Administrasi adalah keseluruhan proses pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih yang terlibat dalam suatu bentuk usaha kerja sama demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan sebelumnya”.**

Sedangkan menurut **Leonard D. White** yang dikutip oleh **Ulbert (2009:10)** mengemukakan :

**“Administrasi adalah proses yang umumnya dijumpai di semua kegiatan-kegiatan kelompok, baik publik (Negara, pemerintah) maupun privat (swasta, perusahaan), sipil atau militer dalam ukuran besar atau kecil”.**

Pengertian Administrasi menurut **John M. Pfiffner** yang dikutip oleh **Ulbert (2009:10)** mengatakan : **“Administrasi dapat didefinisikan sebagai mengorganisasi dan menggerakan sumber daya manusia dan materiil untuk mencapai tujuan yang diinginkan”.**

**Ordway Tead** mengemukakan pengertian Administrasi yang kemudian dikutip oleh **Ulbert (2009:10)** bahwa :

**“Administrasi adalah meliputi kegiatan individu-individu (eksekutif) dalam suatu organisasi yang bertugas mengatur, memajukan, dan menyediakan fasilitas usaha kerja sama sekelompok individu-individu untuk merealisasikan tujuan yang ditentukan”.**

Berdasarkan definisi-definisi administrasi di atas, **Handayaningrat** **(1981:3)** ciri-ciri administrasi dapat digolongkan :

1. **Adanya kelompok manusia.**
2. **Adanya kerjasama dari kelompok tersebut.**
3. **Adanya kegiatan/proses/usaha.**
4. **Adanya bimbingan, kepemimpinan dan pengawasan.**
5. **Adanya tujuan.**
6. **Pengertian 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 di uraikan 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.

Pengertian Administrasi Negara menurut **Goerge J.Gordon** yang dikutip oleh **Inu Kencana (2003:33)** mengemukakan :

**“Seluruh proses baik yang dilakukan organisasi maupun perseorangan yang berkaitan dengan penerapan atau pelaksanaan hukum dan peraturan yang dikeluarkan oleh badan legislatif, eksekutif dan yudikatif”**

Sedangkan Administrasi Negara Menurut **Edward H. Litchfield** yang dikutip oleh **Syafei (2003:33)** yakni : **“Suatu studi mengenai bagaimana bermacam-macam badan pemerintaha diorganisir, diperlengkapi dengan tenaga-tenaganya, dibiayai, digerakan dan dipimpin.”**

**Syafei (2003:32)** dalam bukunya **“Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia”,** mengemukakan ada 7 (tujuh) hal khusus dari Administrasi Negara, yaitu:

1. **Tidak dapat dielakan *(unavoidable)***
2. **Senantiasa mengharapkan ketaatan *(expect obedience)***
3. **Mempunyai prioritas *(has priority)***
4. **Mempunyai pengecualian *(has exceptional)***
5. **Puncak pimpinan politik *(top management political)***
6. **Sulit diukur *(difficult to measure)***
7. **Terlalu banyak mengharapkan dari administrasi public *(more is expected of public administration)***
8. **Manajemen**
9. **Pengertian manajemen**

Pengertian manajemen menurut **R. Makharita**, expert PBB yang diperbantukan pada Kantor Pusat Lembaga Administrasi Negara dari tahun 1977-1980 yang dikutip oleh **Handayaningrat (1996:19)** memberikan definisi sebagai berikut :

**“Management is untilization of available or potentials resources in achieving a given ends”. (Manajemen adalah pemanfaatan sumber-sumber yang tersedia atau berpotensial di dalam pencapaian tujuan).**

Sedangkan **Siagian (1996:5)** memberikan pengertian :

**“Manajemen didefinisikan sebagai kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain”**

1. **Proses/Fungsi Manajemen**

Pengertian proses berarti serangkaian tahap kegiatan mulai dari menentukan sasaran sampai berakhirnya tujuan, sedangkan fungsi adalah tugas atau kegiatan, Akan tetapi, perkataan proses dan fungsi dalam hal ini tampaknya mempunyai pengertian yang sama misalnya, W.H Newman, L. Gulick, G. Terry sering menyebut proses manajemen sedangkan Mc. Farland, Koontz, F. Taylor sering menyebut fungsi manajemen. H. Fayolmenyebut pengertian yang sama yaitu proses/fungsi adalah unsure (element). Di bawah ini dikemukakan beberapa pendapat mengenai proses/fungsi manajemen :

Menurut **Mc. Farland** yang dikutip oleh **Handayaningrat (1996:21)** menyebut “Fungsi daripada Manajemen” (the function of management) yang terbagi dalam 3 fungsi dengan akronim (POCO) :

1. **Perencanaan (Planning)**

Perencanaan berarti memutuskan tujuan berdasarkan ramalan apa yang akan terjadi di dalam waktu yang akan dating (forcasting = melihat ke depan). Di dalam forecasting dipertimbangkan apa yang akan terjadi (kecenderungan/trends) perubahan (change) dan masalah-masalah pada waktu yang akan dating itu.

1. **Pengorganisasian (Organizing)**

Di samping mengatur sumber-sumber yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang efektif, yang lebih panjang disini ialah mengatur factor manusia yang diserahi tugas-tugas dalam pelaksanaan pekerjaan (organizing work staffing) dan melimpahkan wewenang dan tanggung jawab terhadap seorang yang memangku jabatan.

1. **Pengawasan (controlling)**

Pengawasan ialah untuk mengetahui apakah pelaksanaan kerja sesuai dengan rencana yang telah ditetukan, bila perlu dengan mengadakan perubahan-perubahan atau pembetulan secukupnya.

Menurut **George Terry** dalam bukunya *Principles Of Management* yang dikutip oleh **Handayangingrat (1996:25)** menggunakan pendekatan “proses daripada Manajemen” dengan akronim POAC, terdiri atas :

1. **Perencanaan (Planning)**

Perencanaan adalah suatu pemilihan yang berhubungan dengan kenyataan-kenyataan, membuat dan menggunakan asumsi-asumsi yang hubungan dengan waktu yang akan datang (future) dalam menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diusulkan dengan penuh keyakinan untuk tercapainya hasil yang dikehendaki.

1. **Pengorganisasian (Organizing)**

Pengorganisasian adalah menentukan, mengelompokan dan pengaturan berbagai kegiatan yang dianggap perlu untuk pencapaian tujuan, penguasaan orang-orang dalam kegiatan ini, dengan menetapkan factor-faktor lingkungan fisik yang sesuai, dan menunjukan hubungan kewenangan yang dilimpahkan terhadap setiap individu yang ditugaskan untuk melaksanakan kegiatan tersebut.

1. **Pelaksanaan (Actuacting)**

Pelaksanaan adalah usaha agar semua anggota kelompok melaksanakan tercapainya tujuan dengan kesadarannya dan berpedoman pada perencanaan (planning) dan usaha pengorganisasiannya.

1. **Pengawasan (Controlling)**

Pengawasan adalah proses penentuan apa yang harus diselesaikan yaitu : pelaksanaan, penilaian pelaksanaan, bila perlu pengambilan tindakan korektif agar supaya pelaksanaanya sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

1. **Pengawasan**
2. **Pengertian pengawasan**

Pengawasan menurut **Mc. Farland** yang dikutip oleh **Handayaningrat (1985:143)** yaitu :

**“control is the process by which an executive gets the performance of his subordinates to correspond as closely as possible to chosen plans, orders objectives, or police’ 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.**

Pengertian pengawasan menurut **Manulang (1998:18)** mengatakan 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”.**

1. **Maksud, Tujuan dan Fungsi Pengawasan**

Pengawasan itu dimaksudkan untuk mencegah atau untuk memperbaiki kesalahan, penyimpangan, ketidaksesuaian, 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 pegawasan adalah agar hasil pelaksanaan pekerjaan diperoleh secara berdaya guna (efisien) danberhasil guna (efektif), sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Fungsi pengawasan menurut **Handayaningrat (1985:144)** mengemukakan bahwa :

1. **Mempertebal rasa tanggung jawab terhadap pejabat yang diserahi 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 di inginkan.**
4. **Untuk memperbaiki kesalahan dan penyelewengan, agar pelaksanaan pekerjaan tidak mengalami hambatan dan pemborosan-pemborosan.**
5. **Macam-Macam Pengawasan**

Adapun macam-macam pengawasan menurut **Handayaningrat (1985:144)** adalah :

1. **Pengawasan dari dalam (internal control)**

Pengawasan dari dalam berarti pengawasan yang dilakukan oleh aparat/unit pengawasan yang dibentuk di dalam organisasi itu sendiri. Aparat/Unit pengawasan ini bertindak atas nama pimpinan organisasi. Aparat/Unit pengawasan ini bertugas mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan oleh pimpinan organisasi. Data-data dan informasi ini dipergunakan oleh pimpinan untuk menilai kemajuan dan kumunduran dalam pelaksanaan pekerjaan. Hasil pengawasan ini dapat pula digunakan dalam menilai kebijaksanaan pimpinan. Untuk itu kadang-kadang pimpinan perlu meninjau kembali kebijaksanaan/keputusan-keputusan yang telah dikeluarkan. Sebaliknya, pimpinan dapat pula melakukan tindakan-tindakan perbaikan (korektif) terhadap pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya. Internal Control contohnya: Inspektorat Jendral adalah Aparat Pengawasan di dalam suatu Departemen.

1. **Pengawasan dari Luar Organisasi (Eksternal Faktor)**

Pengawasan eksternal berarti pengawasan yang dilakukan oleh Aparat/Unit pengawasan dari luar organisasi itu. Aparat/Unit pengawasan ini adalah Aparat/Unit yang bertindak atas nama Atasan dari Pimpinan organisasi itu, atau bertindak atas permintaan pimpinan organisasi itu karna permintaannya. Misalnya : Pengawasan yang dilakukan oleh Direktorat Jendral Pengawasan Keuangan Negara terhadap suatu Departemen. Aparat Pengawasan ini bertindak atas nama Pemerintah/Presiden melalui Menteri Keuangan.

1. **Pengawasan Preventif**

Arti dari pengawasan preventif adalah pengawasan yang dilakukan sebelum rencana itu dilaksanakan. Maksud pengawasan ini adalah untuk mencegah terjadinya kekeliruan/kesalahan dalam pelaksanaan. Dalam sistem pengawasan anggaran, pengawasan ini disebut pre-audit.

Pengawasan preventif dapat dilakukan dengan usaha-usaha sebagai berikut :

1. Menentukan peraturan peraturan yang berhubungan dengan sistem-sistem prosedur, hubungan dan tata kerjanya.
2. Membuat pedoman/manual sesuai dengan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan.
3. Menentukan kedudukan, tugas, wewenang dan tanggung jawabnya.
4. Mengorganisasikan segala macam kegiatan, penempatan pegawai dan pembagian pekerjaannya.
5. Menentukan sistem koordinasi, pelaporan dan pemeriksaan.
6. Menetapkan sanksi-sanksi terhadap pejabat yang menyimpang dari peraturan yang telah ditetapkan.
7. **Pengawasan Represif**

Pengawasan represif adalah pengawasan yang dilakukan setelah adanya pelaksanaan pekerjaan. Maksud diadakannya pengawasan represif adalah untuk menjamin kelangsungan pelaksanaan pekerjaan agar hasilnya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Dalam sistem pemeriksaan anggaran, pengawasaa ini disebut post-audit. Adapun pengawasan represif ini dapat menggunakan sistem-sistem pengawasan sebagai berikut :

1. Sistem Komperatif
2. Mempelajari laporan-laporan kemajuan dari pelaksanaan pekerjaan, dibandingkan dengan jadwal rencana pelaksanaan.
3. Membandingkan laporan-laporan hasil pelaksanaan pekerjan dengan rencana yang telah diputuskan sebelumnya.
4. Mengadakan analisa terhadap perbedaan-perbedaan tersebut, termasuk faktor lingkungan yang mempengaruhinya.
5. Memberikan penilaian terhadap hasil pelaksanaan pekerjaan, termasuk para penanggung jawabnya.
6. Mengambil keputusan atas usaha perbaikannya atau penyempurnaannya.
7. Sistem Verifikatip
8. Menentukan ketentuan-ketentuan yang berhubungan dengan prosedur pemeriksaan.
9. Pemeriksaan tersebut harus dibuat laporan secara periodic atau secara khusus.
10. Mempelajari laporan-laporan untuk mengetahui perkembangan dari hasil pelaksanaannya.
11. Mengadakan penilaian terhadap hasil pelaksanaannya.
12. Memutuskan tindakan-tindakan perbaikan atau penyempurnaannya.
13. Sistem Inspektif

Inspeksi dimaksudkan untuk mengecek kebenaran dari suatu laporan yang dibuat oleh para petugas pelaksanaanya. Dalam pemeriksaan di tempat instruksi-instruksi diberikan dalam rangka perbaikan dan penyepurnaan pekerjaan. Inspeksi dimaksudkan untuk memberikan penjelasan-penjelasan terhadap kebijaksanaan pimpinan. Penjelasan-penjelasan ini merupakan kontak pribadi antara pimpinan/wakil pimpinan dengan para petugas pelaksana di tempat, yang dapat menimbulkan rasa kesetiakawanan, rasa solidaritas, dan ketinggian moral.

Untuk menjamin hasil yang objektif dalam inspeksi ini, kadang-kadang diperlukan penggantian jabatan dalam periode tertentu. Penggantian jabatan ini dimaksudkan untuk lebih menyegarkan tugas-tugas inspeksi, karna tugas-tugas tersebut kecuali membosankan atau menjemukan.

1. Sistem Insvestigatif

Sistem ini lebih menitik beratkan terhadap penyelidikan/penelitian yang lebih mendalam terhadap sesuatu masalah yang bersifat negatif. Penyelidikan/penelitian ini didasarkan atas suatu laporan yang bersifat hipotesa (anggapan). Laporan tersebut mungkin benar dan mungkin salah. Oleh karna itu perlu dteliti lebih dalam untuk mengungkapkan hipotesa tersebut. Agar dapat memperoleh jawaban yang benar diperlukan pengumpulan data, menganalisa atau mengolah data, dan penilaian atas data tersebut. Berdasarkan atas hasil penelitian/penyelidikan tersebut, kemudian segera diambil keputusannya.

1. **Metode Pengawasan**

Metode pengawasan menurut **Handayaningrat (1985:147)** terdapat 6 metode, yaitu :

1. **Pengawasan Langsung**

Pengawasan langsung adalah apabila Aparat pengawasan/Pimpinan organisasi melakukan pemeriksaan langsung pada tempat pelaksanaan pekerjaan, baik dengan sistem inspektif,verifikatif maupun dengan sistem investigative. Metode ini dimaksudkan agar segera dapat dilakukan tindakan perbaikan dan penyempurnaan dalam pelaksanaan pekerjaan, sedangkan sistem pengawasan langsung oleh atasannya ini disebut Built in control.

1. **Pengawasan Tidak Langsung**

Pengawasan tidak langsung adalah 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 atau statistic yang berisi gambaran atas hasil kemajuan yang telah dicapai sesuai dengan pengeluaran biaya/anggaran yang telah direncanakan. Kelemahan daripada pengawasan tidak langsung ini tidak dapat segera mengetahui kesalahan-kesalahan dalam pelaksanaannya, sehingga dapat menimbulkan kerugian yang lebih besar.

1. **Pengawasan Formal**

Pengawasan formal adalah 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. Misalnya : periode waktu pemeriksaan, periode waktu pertanggung jawaban dan periode waktu pelaporan. Aparat pengawasan ini harus melaporkan secara periodik perkembangan dari hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan terhadap pimpinan. Laporan itu harus disertai saran-saran perbaikan dan penyempurnaannya, maksud laporan ini agar pimpinan selalu dapat mengikuti perkembangan segala hal yang terjadi dalam organisasinya.

1. **Pengawasn Informal**

Pengawasan informal adalah pengawasan yang tidak melalui saluran formal atau prosedur yang telah ditentukan. Pengawasan informal ini biasanya dilakukan oleh pejabat pimpinan melalui kunjungan yang tidak resmi. 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. Masalah-masalah yang dihadapi oleh bawahannya yang tidak mungkin dipecahkan sendiri pimpinan dapat memberikan jalan keluar pemecahannya. Sebaliknya bawahan juga merasa bangga karena diberi kesempatan mengemukakan pendapatnya secara langsung terhadap pimpinannya, jelaslah bahwa pengawasan informal mendekatkan hubungan pribadi yang bersifat informal. Hal ini sangat menguntungkan terhadap pelaksanaan-pelaksanaan tugas-tugas pekerjaan.

1. **Pengawasan Administratif**

Pengawasan Administratif adalah pegawasan yang meliputi bidang: Keungan, Kepegawaian dan Material.

1. Pengawasan Keuangan

Pengawasan keuangan menyangkut tentang: pos-pos anggaran, Pelaksanaan Anggaran, yang meliputi Pengurusan Administrasi dan Pengurusan Bendaharawan. Hal ini menyangkut prosedur penerimaan dan prosedur pengeluaran uang. Dalam prosedur penerimaan berhubungan dengan surat Keputusan Otoritasi (SKO) sesuai dengan pos-pos anggaran, sedangkan yang berhubungan dengan prosedur pengeluaran uang berhubungan dengan syarat-syarat yang diperlukan dalam pembayaran, yang disertai dengan bukti-bukti pengeluaran dan hasil pembayarannya.

1. Pengawasan Kepegawaian (Personal)

Pengawasan Kepegawaian menyangkut hal-hal yang berhubungan dengan administrasi kepegawaian, yaitu perihal kebenaran prosedur penerimaan (umur, pendidikan dan keahlian, pengalaman, bakat dan sebagainya). Syarat-syarat pengangkatan dan penempatan. Uraian pekerjaan (job description), kerajinan, ketekuanan dan kedisiplinan, pengembangan karier, penilaian tentang prestasi kerjanya, kesejahtraan dan jaminan hari tua (asuransi, pension, dan sebagainya). Pengawasan kepegawaian di samping penilaian terhadap kewajiban-kewajiban mereka yang harus dilaksanakan juga menyangkut terhadap hak-hak mereka yang harus dipenuhi (gaji, kenaikan pangkat, dan fasilitas-fasilitas lain).

1. Pengawasan Material

Pengawasan material adalah untuk mengetahui apakah barang-barang yang disediakan (dibeli) sesuai dengan rencana pengadaannya. Hal ini menyangkut prosedur pengadaanya, harganya, kuantitas dan kualitas, penyimpanan, pengangkutan dan pemeliharaannya. Bukti pembayaran dan penerimaan barang, jenis-jenis barang, merk pabrik, tahun pembuatan dan perusahaan yang menjual. Pengawasan material ini harus disertai standard barang yang telah ditentukan.

1. **Pengawasan Teknis**

Pengawasan teknis ialah pengawasan terhadap hal-hal yang bersifat fisik, misalnya pemeriksaan terhadap pembangunan gedung, pemeriksaan terhadap kesehatan rakyat di desa, dan sebagainya. Pemeriksaan ini meliputi jenis-jenis kuantitas dan kualitas dan biaya yang diperlukan setiap satuannya.

1. **Prinsip-Prinsip Pengawasan**

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

Manullang mengemukakan untuk mendapatkan suatu sistem pengawasan yang efektif, maka perlu dipenuhi beberapa prinsip pengawasan. Dua prinsip pokok, yang merupakan *condition sine qua non* bagi suatu sistem pengawasan yang efektif ialah adanya rencana tertentu dan adanya pemberian intruksi-intruksi. Sedangkan menurut **Ulbert (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 pencapaian 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.
8. Pengawasan dilakukan terutama pada tempat-tempat strategis atau kegiatan-kegiatan yang sangat menentukan.
9. Pengawasan harus membawa dan mempermudah melakukan tindakan perbaikan.
10. **Bentuk-Bentuk Pengawasan**

Bentuk-bentuk atau tipe-tipe pengawasan menurut **Handoko (2014:359)** adalah sebagai berikut :

1. **Pengawasan Pendahuluan**

Pengawasan pendahuluan dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan dari standar atau tujuan yang memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan. Jadi pendekatan pengawasan ini lebih aktif dan lebih agresiv, dengan menditeksi masalah-masalah dan mengambil tindakan yang diperlukan sebelum suatu masalah terjadi. Pengawasan ini akan efektif hanya bila manajer mampu mendapatkan informasi akurat dan tepat pada waktunya tentang perubahan-perubahan dalam lingkungan atau tentang perkembangan mengenai tujuan yang diingingkan.

1. **Pengawasan concurrent (sedang dilaksanakan)**

Pengawasan ini sering disebut pengawasan “ya-tidak”, dilakukan selama suatu kegiatan berlangsung. Tipe pengawasan ini merupakan suatu proses dimana aspek tertentu dari suatu prosedur harus di setujui dulu, atau syarat tertentu harus dipenuhi dulu sebelum kegiatan-kegiatan bisa dilanjutkan, atau menjadi semacam peralatan yang lebih menjamin ketepatan pelaksanaan suatu kegiatan.

1. **Pengawasan umpan balik**

Pengawasan umpan balik mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan, sebab-sebab penyimpangan dari rencana atau standar ditentukan, dan penemuan-penemuam diterapkan untuk kegiatan-kegiatan serupa di masa yang akan datang. Pengawasan ini bersifat historis, pengukuran dilakukan setelah kegiatan terjadi.

1. **Azas-Azas Pengawasan**

Azas-azas pengawasan yang dikemukakan oleh **Komarudin (1992:19)** antara lain :

1. **Azas Sumbangan terhadap Tujuan.**
2. **Azas Penetapan Standar.**
3. **Azas penetapan pokok-pokok Pengawasan Strategi.**
4. **Azas Tindakan Perbaikan.**
5. **Azas Manajemen.**
6. **Azas Keluwesaan Pengawasan.**
7. **Azas Keharmonisan Pengawasan.**
8. **Azas Kecocokan Pengawasan.**
9. **Azas Tanggung Jawab Pengawasan.**
10. **Azas Akuntabilitas Pengawasan.**
11. **Cara Pengawasan**

Agar pengawasan yang dilakukan oleh atasan efektif, maka haruslah terkumpul fakta-fakta menurut **Manullang (2004:178)** yaitu :

1. **Pengawasan Melalui Peninjauan Pribadi**

Peninjauan pribadi adalah mengawasi dengan jalan meninjau secara pribadi, sehingga dapat dilihat pelaksanaan pekerjaan. Cara seperti ini memberi kesan kepada bawahan bahwa mereka diamati secara khusus dan kuat sekali. Sebagai alasan karna dengan cara ini kontak langsung antara atasan dengan bawahan dapat dipererat.

1. **Pengawasan Melalui Laporan Lisan**

Dengan cara ini, pengawasan dilakukan dengan mengumpulkan fakta-fakta melalui laporan lisan yang diberikan bawahan. Wawancara yang diberikan ditujukan kepada orang-orang atau segolongan orang-orang tertentuyang dapat memberi gambaran dari hal-hal yang ingin diketahui terutama tentang hasil yang sesungguhya yang dicapai oleh bawahannya. Dengan cara kedua ini kedua belah pihak aktif, bawahan memberikan laporan lisan tentang hasil pekerjaannya dan atasan dapat menanyakannya lebih lanjut untuk memperoleh fakta-fakta yang diperlukan.

1. **Pengawasan Melalui Laporan Tertulis**

Laporan tertulis merupakan suatu pertanggungjawaban kepada atasan mengenai pekerjaan yang dilaksanakannya, sesuai dengan instruksi dan tugas-tugas yang diberikan atasan kepadanya. Dengan laporan tertulis yang diberikan oleh bawahan, maka atasan dapat membaca apakah bawahan-bawahan tersebut melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya dengan penggunaan hak-hak atau kekuasaan yang didelegasikan kepadanya.

1. **Pengawasan Melalui Laporan Kepada Hal-Hal yang Bersifat Khusus**

Pengawasan yang berdasarkan kekecualian adalah suatu sistem pengawasan dimana pengawasan itu ditujukan kepada soal-soal kekecualian. Jadi pengawasan hanya dilakukan bila diterima laporan yang menunjukan adanya peristiwa-peristiwa yang istimewa.

1. **Standar Pengawasan**

Sebelum kegiatan pengawasan itu dilakukan, perlu ditentukan standar atau ukuran pengawasan. **Manullang (2004:186)** menggolongkan jenis-jenis standar pengawasan kedalam tiga golongan besar, yaitu :

1. Standar dalam bentuk fisik (physical standar) adalah semua standar yang dipergunakan untuk menilai atau mengukur hasil pekerjaan bawahan dan bersifat nyata tidak dalam bentuk uang, meliputi :
2. Kuantitas hasil produksi.
3. Kualitas hasil produksi.
4. Waktu.
5. Standar dalam bentuk uang adalah semua standar yang dipergunakan untuk menilai atau mengukur hasil pekerjaan bawahan dalam bentuk jumlah uang, meliputi :
6. Standar biaya.
7. Standar penghasilan.
8. Standar investasi.
9. Standar *intangible* adalah standar yang biasa digunakan untuk mengukur atau menilaikegiatan bawahan baik dalam bentuk fisik maupun dalam bentuk uang. Misalnya untuk mengukur kegiatan bagian atau kepala bagian hubungan kemasyarakatan atau mengukur sikap pegawai terhadap perusahaan.
10. **Proses dasar Pengawasan**

Proses pengawasan adalah serangkaian kegiatan di dalam 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.

Pengawasan menurut **Handoko (2013:361)** mengutarakan sebanyak lima tahap, yaitu sebagai berikut :

1. **Penetapan standar pelaksanaan (perencanaan)**

Tahap pertama dalam pengawasan adalah penetapan standar pengawasan. Standar mengandung arti sebagai suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai patokan untuk penilaian hasil-hasil, tujuan, sasaran, kuota dan target pelaksanaan dapat digunakan sebagai standar.

1. **Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan**

Penetapan standar adalah sia-sia bila tidak disertai berbagai cara untuk mengukur pelaksanaan kegiatan nyata. Oleh karna itu tahap kedua dalam pengawasan adalah menentukan pengukuran pelaksanaan kegiatan tepat.

1. **Pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata.**

Setelah frekuensi pengukuran dan sistem monitoring ditentukan, pengukuran dilakukan sebagai proses yang dilakukan berulang-ulang dan terus-menerus. Ada berbagai cara untuk melakukan pengukuran pelaksanaan, yaitu pengamatan (observasi), laporan-laporan baik tertulis maupun lisan. Metode-metode otomatis dan inspeksi, pengujian (test) atau dengan pengambilan sample.

1. **Pembandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan pelaksanaan penyimpangan-penyimpangan.**

Perbandingan pelaksanaan nyata dengan pelaksanaan yang direncanakan atau standar yang telah ditetapkan merupakan tahap yang paling mudah dilakukan, tetapi kompleksitas dapat terjadi pada saat menginterpretasikan adanya penyimpangan (deviasi). Penyimpangan-penyimpangan harus di analisa untuk menentukan mengapa standar tidak dapat dicapai.

1. **Pengambilan tindakan korektif bila perlu.**

Bila hasil analisa menunjukan perlunya tindakan koreksi, tindakan ini harus diambil. Tindakan koreksi dapat diambil dalam tiga bentuk. Standar mungkin di ubah, pelaksanaan diperbaiki, atau keduanya dilakukan bersamaan. Tindakan koreksi mungkin berupa:

1. Mengubah standar mula-mula (barang kali terlalu tinggi atau terlalu rendah).
2. Mengubah pengukuran pelaksanaan (inspeksi terlalu sering frekuensinya atau kurang atau bahkan mengganti sistem pengukuran itu sendiri).
3. Mengubah cara dalam menganalisa, dan menginterpretasikan penyimpangan-penyimpangan.
4. **Pentingnya pengawasan**

Menurut **Hasibuan (2013:363)** ada berbagai faktor yang membuat pengawasan semakin diperlukan oleh setiap organisasi. Faktor-faktor itu adalah :

1. **Perubahan lingkungan organisasi**

Berbagai lingkungan organisasi terjadi terus-menerus dan tak dapat dihindari, seperti munculnya inovasi produk dan pesaing baru, diketemukannya bahan bau baru, adanya peraturan pemerintah baru dan sebagainya. Melalui fungsi pengawasan manajer menditeksi perubahan-perubahan yang berpengaruh pada barang dan jasa organisasi, sehingga mampu menghadapi tantangan atau memanfaatkan kesempatan yang diciptakan perubahan-perubahan yang terjadi.

1. **Peningkatan kompleksitas organisasi**

Semakin besar organisasi semakin memerlukan pengawasan yang lebih formal dan hati-hati.

1. **Kesalahan-kesalahan**

bila para bawahan tidak pernah membuat kesalahan, pimpinan dapat secara sederhana melakukan fungsi pengawasan. Tetapi kebanyakan anggota organisasi sering membuat kesalahan-kesalahan sehingga sistem pengawasan memungkinkan pimpinan mendeteksi kesalahan-kesalahan tersebut sebelum menjadi kritis.

1. **Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang**

Bila manajer mendelegasikan wewenang kepada bawahannya tanggung jawab atasan itu sendiri tidak berkurang. Satu-satunya cara manajer dapat menentukan apakah bawahan telah melakukan tugas-tugas yang telah dilimpahkan kepadanya adalah dengan mengimplementasikan sistem pengawasan. Tanpa sistem tersebut, manajer tidak dapat memeriksa pelaksanaan tugas bawahan.

Kata “pengawasan” sering mempunyai konotasi yang tidak menyenangkan, karna dianggap akan mengancam kebebasan dan otonomi pribadi. Padahal organisasi sangat memerlukan pengawasan untuk menjamin terciptannya tujuan. Sehingga tugas manajer adalah menemukan keseimbangan antara pengawasan organisasi dan kebebasan pribadi atau mencari tingkat pengawasan yang tepat. Pengawasan yang berlebihan akan menimbulkan birokrasi. Mematikan kreatifitas dan sebagainya, yang akhirnya merugikan organisasi sendiri. Sebaliknya pengawasan yang tidak mencukupi dapat menimbulkan pemborosan sumber daya dan membuat sulit pencapaian tujuan.

1. **Kinerja Pegawai**

Organisasi pemerintah maupun swasta, sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor yang sangat penting dibandingkan dengan faktor-faktor lain karna bagaimanapun struktur organisasi yang baik, canggihnya teknologi dan tersedianya biaya yang begitu besar tidak ada artinya bila tidak digerakan oleh manusia itu sendiri. Manusia merupakan mahluk yang memiliki kemampuan tersendiri dibandingkan dengan mahluk-mahluk lain. Kemampuan atau keterampilan manusia itulah yang mengendalikan, mengatur, mengarahkan semua sumber yang tersedia. Manajemen yang diarahkan pada kinerja yang mempunyai pengertian kemampuan kerja atau hasil kerja. Kemampuan kerja atau hasil kerja diukur dari tersedianya berbagai sumber-sumber yang ada.

1. **Pengertian Kinerja**

Definisi kinerja menurut **Sedarmayanti** **(2001:50)** mengungkapkan : **“performance diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja/hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja”.**

**Mangkunegara** **(2004:67)** mengungkapkan : **“Kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.**

**Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia** **(LAN-RI)** **(2000:3)** mengatakan : **“Kinerja sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi”.**

**Dawson** dan **Munandar** **(1991:105)** mengatakan :

**“Kinerja adalah kondisi yang memungkinkan orang untuk menunjukan perilak kerjanya termasuk kemampuan dalam menempatkan segala peralatan yang mendukung bagi pelaksanaan kerja pegawai”.**

Kinerja pegawai menurut **Rasul** **(2000:9)** mengemukakan :

**“Gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan program atau kebijaksaan dalam mewujudkan sasaran tujuan visi dan misi organisasi yang tertuang dalam perumusan perencanaan strategis”.**

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

Faktor ini yang penelinti gunanakan untuk mempengaruhi kinerja menurut Armstrong dan Baron yang dikutip oleh **Sedarmayanti (2011:223)** antara lain:

1. *Personal Factors* ditunjukkan dengan tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
2. *Leadership Factor* ditentukan kualitas dorongan bimbingan dan dukungan yang dilakukan manajer.
3. *Team Factors* ditujukkan kualitas dukungan yang diberikan rekan kerja.
4. *System Factors* ditujukkan adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan oleh organisasi.
5. *Contextual* atau *Situasional Factors* ditunjukkan tingginya tingkat tekanan lingkungan internal dan eksternal.
6. **Konsep Kinerja**

Dalam kaitanya dengan konsep kinerja, **sudarmanto (2009:7)** mengemukakan tiga level kinerja, yaitu

1. Kinerja organisasi, merupakan pencapaian hasil (out come) pada level atau unit analisis organisasi. Kinerja pada level organisasi ini terkait dengan tujuan organisasi, rancnagan organisasi dan manajemen organisasi.
2. Kinerja proses, merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menganalisis produk atau pelayanan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan proses, rancangan proses dan manajemen proses.
3. Kinerja individu/pekrjaan, merupakan pencapian atau efektivitas tingkat pegawai atau pekerjaan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan pekrjaan rancangan pekerjaan dan manajemen pekerjaan.
4. **Pengukuran Kinerja Pegawai**

Adapun 5 indikator yang menentukan **Kinerja Pegawai** menurut **Mangkunegara (2001:75),** mengatakan :

1. **Kualitas Kerja** yaitu suatu yang dihasilkan, menerangkan tentang hasil kerja, ketelitian dan kerapihan serta kebersihan.
2. **Kuantitas Kerja** yaitu dihasilkan, berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan dan hasil kerja yang sesuai dengan target yang telah ditentukan.
3. **Ketepatan Waktu** yaitu menerangkan akan hal efektifitas dan efisiensi dalam penyelesaian tugas-tugas pegawai.
4. **Dapat Diandalkan** yaitu sifat yang harus dimiliki oleh setiap pegawai dalam pelaksanaan tugasnya, meliputi pelaksanaan tugas sesuai prosedur, kerajinan dan inisiatif.
5. **Sikap** yaitu suatu prinsip yang ada di setiap manusia dalam melaksanakan kewajiban dan tugasnya, sikap disini meliputi keaktifan, rasa tanggung jawab, partisipasi, kerjasama dan absensi kehadiran.
6. **Tingkatan Kinerja Pegawai**

Mengevaluasi kinerja pegawai secara objektif dan akurat, maka perlu ada tolak ukur tingkat kinerja. Tolak ukur tersebut berarti 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 mereka menerima, memahami materi pelajaran, dan menerapkan serta mengembangkan dilingkungan kerja sesuai dengan kesempatan atau kreativitasnya.

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 berarti, 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. Pegawai dengan tingkat kerja ini tidak dapat memenuhi kriteria tugas dalam satu atau lebih bidang pokok. Akan tetapi kinerjanya sedang meningkat dan diperkirakan dapat mencapai tingkat yang benar-benar memuaskan dalam waktu dekat.

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 ratar-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.

1. **Hubungan antara Pengawasan dan Kinerja Pegawai**

Bentuk kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan lebih efektif dan efisien yang telah ditentukan perlu adanya jalinan kerja sama yang baik, dan juga merupakan salah satu syarat terciptanya kerja sama antara bawahan dan atasan, bawahan dengan bawahan sehingga jelas terliaht fungsi, tugas dan wewenang dalam pelaksanaan pengawasan diterapkan secara sungguh-sungguh ataukah sekedar mengawasi kegiatan yang dilakukan oleh pegawai dan seberapa besar peningkatan kinerja pegawai yang telah tercapai. Upaya meningkatkan hubungan kerja sama sangat penting karna sangat jelas unsur pengawas dengan pelaksana.unsur pelaksana tidak semata-mata orang-orang bawahan melainkan bagian terpenting untuk mencapai tujuan.

Keberhasilan pemimpin salah satunya yaitu melaksanakan pengawasan secara efektif dan efisien. Kerena pengawasan merupakan fungsi pimpinan yang pokok, pimpianan harus mempunyai alat-alat pengawasan dalam hal-hal yang diperlukan, tetapi ia tetap harus menggunakan pertimbangan di dalam pelaksanaan dan pengembangannya. Pengawasan dalam arti fungsi pimpinan bukan dalam arti menguasai bawahannya, tetapi dalam arti memberikan bimbingan dan pengarahan terhadap usaha-usaha daripada bawahannya untuk mencapai hasil-hasil yang dimaksudkan.

Berdasarkan uraian diatas menurut **Handayaningrat (1990:152)** mengatakan hubungan pengawasan dan kinerja pegawai bahwa :

**“Pengawasan merupakan sebuah proses untuk mengatur, mengarahkan dan mengoreksi pelaksanaan pekerjaan, serta melakukan tindakan perbaikan apabila terjadi penyimpangan atau kesalahan sehingga pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan lancar dan mencapai tujuan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan. Proses yang dimaksudkan adalah usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dilakukan secara terus menerus sehingga upaya meningkatkan kinerja pegawai lebih efektif dan efesien.”**

Berdasarkan definisi hubungan di atas untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Organisasi merupakan suatu kewajiban kelompok pimpinan yang bersifat lebih intern. Hal demikian juga berkaitan dengan hubungan yang perlu diciptakan dan dibina meliputi hubungan antara orang-orang dalam organisasi itu sendiri sebagai bagian dari keseluruhan hubungan kerja baik resmi atau tidak berdasarkan pada prinsip-prinsip pokok yaitu : suasana kerja yang menyenangkan, mengembangkan kemampuan bawahan samapai tingkat yang tinggi, menempatkan orang pada posisi yang sesuai dengan potensinya.

Kesimpulan dari uraian diatas bahwa kinerja tanpa pengawasan sangatlah tidak efektif untuk mencapai tujuan pelaksanaan pengawasan untuk meningkatkan kinerja dapat diperhatikan dari berbagai sudut pandang secara keseluruhan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Berdasarkan uraian diatas hubungan pengawasan dan kinerja pegawai mempunyai hubungan yang erat, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar halaman berikut :

GAMBAR 2

MODEL PENDEKATAN PENGARUH PENGAWASAN TERHADAP

KINERJA PEGAWAI

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Input  1.Manusia (*man*)  2. Biaya (*Money*)  3. Bahan (*Material*)  4. Peralatan/mesin (*Machine)*  5. Cara Kerja (*Method*)  6. Pemasaran (*Market)* |  | Proses  Pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai di Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Bandung dengan didasarkan pada asas-asas sebagai berikut :   * + - 1. Penetapan standar Pelaksanaan.       2. Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan.       3. Pengukuran pelaksanaan kegiatan.       4. Pembandingan pelaksanaan dengan standar dan penganalisisan penyimpangan.       5. Pengambilan tindakan koreksi bila diperlukan. |  | Output  Adanya peningkatan kinerja pada pegawai di Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Bandung dengan indikator-indikator, sebagai berikut:   1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Ketepatan waktu 4. Dapat diandalkan 5. Sikap |

|  |
| --- |
| FeedBack   1. Memanfaatkan sumber-sumber yang ada agar kinerja pegawai dapat meningkat dengan diberlakukannya pengawasan. 2. Pemasukan berupa manusia, uang, bahan-bahan, mesin, metode dan pemasaran di proses melalui pengawasan yang efektif sehingga akan memacu kinerja pegawai yang lebih baik. |

SUMBER : modifikasi peneliti bedasarkan :

A. Handoko (2013:361)

B. Mangkunegara (2001:75)

KETERANGAN :

1. **Input**

Input atau masukan terdiri dari berbagai faktor yang berpengaruh dalam manajemen ataupun organisasi, input disini antara lain Manusia, Biaya, Bahan, Mesin, Metode dan Pemasaran, ke 6 faktor tersebt sangat penting dalam pelaksanaan suatu manajemen atau organisasi. Manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam menjalankan suatu organisasi karena dengan adanya pegawai maka tujuan organisasi dapat tercapai sehingga konsumen dapat dilayani. Biaya diperlukan untuk menjalankan organisasi karena tanpa dana organisasi tidak akan berjalan untuk memenuhi semua kebutuhan. Bahan-bahan pokok merupakan faktor yang penting untuk menunjang pelaksanaan pekerjaan. Segala jenis peralatan, perelengkapan kerja, dan fasilitas lain yang berfungsi sebagai alat utama atau membantu dalam pelaksanaan pekerjaan. Cara atau metode yang digunakan pegawai dalam rangka mencapai tujuan, sangat berpengaruh tehadap organisasi yang dapat menyebabkan berkembang atau tidaknya suatu organisasi. Organisasi dibentuk pada umumnya dimaksudkan untuk dapat berfungsi sebagai wadah yang mampu menampung berbagai aspirasi anggota, sebagai alat mencapai suatu sistem yang dapat menjamin suatu mekanisme kerja atau kegiatan berjalan secara teratur, terkoordinasi dan terarah.

1. **Proses**

pelaksanaan pengawasan yang bertujuan meningkatkan kinerja pegawai harus sesuai dengan langah-langkah pengawasan yaitu penetapan standar kegiatan (perencanaan), penentuan pengukuran kegiatan, pengukuran kegiatan, pembandingan pelaksanaan dengan standar evaluasi, tindakan koreksi bila di perlukan, dengan indikator-indikator kinerja pegawai adalah kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dapat diandalkan dan sikap.

1. **Output**

bahwa selain melalui proses maka diharapkan dalam melaksanakan peranan pengawasan sesuai dengan langkah-langkah pengawasan tersebut, sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai sesuai dengan yang diharapkan dengan mengukur indikator-indikator kinerja pegawai yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dapat diandalkan dan sikap.

1. **Feedback**

setelah melalui Input, Proses dan Output tersebut di atas dapat dikemukakan bahwa setelah terjadinya proses diharapkan dapat memperbaiki kekurangan pada pelaksanaan pengawasan berdasarkan langkah-langkah pengawasan dan adanya pengaruh terhadap kinerja pegawai. Semua pemasukan yang berupa sumber-sumber tersebut pada Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Bandung yaitu tenaga kerja (*man)*, biaya (*Money*), cara kerja (*method)*, peralatan (*machine)*, bahan-bahan pokok *(material*), dan pelayanan atau pemasaran (*market*). Diproses melalui peranan Pengawasan diharapkan ada keluaran yang berupa hasil kerja yang baik sehingga akan menghasilkan atau meningkatkan kinerja pegawai yang unggul berdasarkan indikator-indikator kinerja yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dapat diandalkan dan sikap. Apabila pengawasan belum dilaksanakan oleh pimpinan maka dengan adanya umpan balik diharapkan dapat menjadi masukan-masukan baru dalam proses pencapaian tujuan sehingga diharapkan dapat menumbuhkan gairah kerja pegawai untk dapat menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi dan berdampak terhadap kinerja pegawai yang baik dan meningkat.