

BAB II

KAJIAN TEORITIK

A. Penelitian Terdahulu Yang Releven

Hasil skripsi yang mempunyai keterkaitan dengan penelitian yang dilakukan peneliti adalah sebagai berikut,

Adapun kajian kepustakaan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Skripsi yang berjudul “ Sistem Penilaian Kerja Karyawan di KFC Royal Surabaya “ ditulis oleh Nufaisa, 2011 Fakultas Dakwah Jurusan Manajemen Dakwah.

Skripsi Nufaisa menggunakan pendekatan kualitas dan jenis studi kasus untuk memperoleh data tentang system penilaian prestasi kinerja karyawan di KFC Royal plaza Surabaya. Adapun juga analisis data yang digunakan data reduction, data display, verification.

Hasil penelitian ini ditargetkan memperoleh gambaran seutuhnya dari obyek yang diteliti, tanpa harus diperincikan secara detail unsure-usur yang ada di dalam keutuhan obyek penelitian tersebut.

Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dan menggunakan pendekatan kualitatif dengan analisis taksonomis. Adapun juga analisis yang digunakan adalah wawancara, observasi, dokumentasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen kinerja pegawai kantor urusan agama Kecamatan Bangsal Kabupaten Mojokerto sebagai proses manajemen kinerja yang sistematis didalam manajemen kinerja melaksanakan fungsi manajemen diantaranya, *planning, organizing, actuating dan controlling.*

Persamaannya adalah penelitian tersebut sama-sama membahas tentang manajemen kinerja pegawai dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif.

Perbedaannya adalah obyek penelitian Nufaisa di KFC Royal sedangkan peneliti di lembaga pemerintahan yaitu Kantor Urusan Agama.

2. Skripsi yang berjudul “Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Slamet Langgeng Purbalingga dengan Motivasi Kerja sebagai Variable Intervening ”. Kota Semarang ditulis oleh Anoki Hardian Dito, 2010 Fakultas Ekonomi Universitas di Ponegoro.

Skripsi Hardian menggunakan kompensasi sebagai variabel independen, motivasi, sebagai variabel intervening, dan kinerja sebagai variabel dependen. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Sampel yang digunakan adalah karyawan PT. Slamet Langgeng dimana jumlah sampel yang ditetapkan pada penelitian ini sebanyak 57 responden dengan menggunakan metode *simple randon sampling.*

Hasil skripsi Anoki kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan pada hasil analisis regresi linier 2 diketahui bahwa kompensasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif untuk memahani fenomena tentang apa yang dipahami oleh subyek penelitian misalnya, perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain.

Hasil peneliti proses manajemen kinerja berpengaruh pada pegawai kantor urusan agama diketahui bahwa manajemen kinerja merupakan motivasi para pegawainya.

Persamaan sama-sama menjelaskan kinerja karyawan atau pegawai.

Perbedaan obyek penelitian anoki di lembaga profit sedangkan peneliti dilembaga non profit.

3. Skripsi yang berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Telkom Cabang Boyolali” ditulis oleh Diana Dewi, 9 Maret 2010 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

Dalam skripsi ini terdapat permasalahan yang dapat dikemukakan yaitu : pertama, Bagaimana kepuasan kerja karyawan PT TELKOM Cabang Boyolali.

Metode yang digunakan dalam penulisan skripsi ini menggunakan metode wawancara guna melengkapi data tentang gambaran umum

perusahaan, metode kuesioner bertujuan untuk mendapatkan data mengenai kepuasan kerja dan kinerja karyawan, metode observasi dilakukan untuk mengetahui secara langsung kegiatan para karyawan, dan metode dokumentasi digunakan untuk mencari data mengenai kinerja karyawan.

Teknik analisis data yang digunakan untuk mengetahui kepuasan kerja karyawan adalah menggunakan pedoman Sturges, untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan menggunakan metode regresi berganda empat prediktor dengan uji harga R untuk mengetahui signifikan atau tidak melalui level of signifikan, dan untuk mengetahui faktor-faktor yang paling mempengaruhi kinerja karyawan dengan menggunakan metode korelasi product moment.

Dari hasil penelitian ini diperoleh bahwa karyawan merasa cukup puas bekerja di perusahaan tersebut, adanya pengaruh positif yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, dan dari faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja faktor kepuasan finansial yang paling mempengaruhi kinerja karyawan pada PT TELKOM Cabang Boyolali.

Permasalahan peneliti yang dapat dikemukakan yaitu Bagaimana manajemen kinerja pegawai Kantor Urusan Agama Kecamatan Bangsal Kabupaten Mojokerto.

Metode yang digunakan dalam penulisan skripsi ini menggunakan metode wawancara guna melengkapi data tentang gambaran umum lembaga,

metode observasi dilakukan untuk mengetahui secara langsung kegiatan para pegawai, dan metode dokumentasi digunakan untuk mencari data mengenai kinerja pegawai.

Tehnik analisis data yang digunakan untuk mengetahui proses manajemen kinerja karyawan adalah dengan mengelola fungsi-fungsi manajemen meliputi *planning, organizing, actuating, controlling*.

Dari hasil penelitian ini diperoleh bahwa karyawan merasa cukup puas bekerja di lembaga tersebut, adanya kekeluargaan antara kepala dengan pegawainya terhadap kinerja karyawan, dan dari faktor-faktor yang mempengaruhi juga sarana dan prasarana kerja pegawai.

Persamaan sama-sama menggunakan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Perbedaan penelitian Diana dewi menggunakan kuantitatif yaitu pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan menggunakan metode regresi berganda empat prediktor dengan uji harga R untuk mengetahui signifikan atau tidak melalui level of signifikan. Sedangkan peneliti menggunakan kualitatif deskriptif yaitu menggambarkan manajemen kinerja yang ada di Kantor Urusan Agama.

B. Kerangka Teori

1. Tinjauan Tentang Manajemen

Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. George Terry termasuk salah satu tokoh yang dianggap paling populer dan direkomendasikan dengan susunan fungsi – fungsi yang cukup singkat. Rumusan George Terry disebut dengan POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*). Keempat fungsi manajemen tersebut menyajikan deskriptif sesuai dengan fokus penelitian yakni tentang manajemen kinerja pegawai mulai dari *planning* hingga *controlling*.

Pelaksanaan manajemen dibutuhkan penerapan manajemen yang terpadu guna mendapatkan hasil yang maksimal sesuai tujuan organisasi. Manajemen memiliki beberapa fungsi, dan fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan.

Fungsi – fungsi manajemen dalam kegiatan proses kinerja dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan (*planning*) adalah penentuan langkah – langkah yang memungkinkan organisasi tujuannya, diantara hal yang dilakukan adalah menetapkan tujuan, perencanaan program, *budgetting* kebijakan, standart kerja, dan aturan – aturan lainnya.⁶

Tujuan Manajemen Kinerja: Adapun tujuan dari manajemen kinerja adalah (Williams, 1998; Armstrong & Baron, 2005; Wibisono, 2006):

- 1) Mengatur kinerja organisasi dengan lebih terstruktur dan terorganisir.
- 2) Mengetahui seberapa efektif dan efisien suatu kinerja organisasi.
- 3) Membantu penentuan keputusan organisasi yang berkaitan dengan kinerja organisasi, kinerja tiap bagian dalam organisasi, dan kinerja individual.
- 4) Meningkatkan kemampuan organisasi secara keseluruhan dengan perbaikan berkesinambungan.

⁶ Aun Falestien F, 2006, *Dasar-Dasar Manajemen*, Fakultas Dakwah IAIN Sunan Ampel, Surabaya, hal. 48

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian (*organizing*) adalah pengelompokan dan penataan terpadu terhadap sumber daya yang dimiliki organisasi sehingga memiliki kesamaan arah, tujuan, dan terkoordinasi dengan baik, diantara hal yang dikerjakan adalah membagi – bagi pekerjaan menjadi tugas setiap orang atau kelompok, memperjelas struktur organisasi untuk arah pertanggungjawaban tugas.

c. Pelaksanaan (*actuating*)

Pelaksanaan (*actuating*) adalah mobilisasi dan pergerakan secara teratur terhadap tugas – tugas yang telah direncanakan. Hal yang urgen dilakukan adalah *Leading* (memimpin anggota dengan baik), *Commanding* (kemampuan memberikan perintah), *Motivating* (kemampuan memberikan motifasi), *Directing* (kemampuan memberikan arahan), *Coordinating* (mengkoordinasi seluruh unsur organisasi sehingga menjadi kesatuan yang kuat).

d. Pengawasan (*controlling*)

Membentuk pemantauan kinerja yang telah terlaksana untuk membuktikan apakah program dan hasil yang ada sudah sesuai dengan perencanaan.⁷

⁷ Aun Falestien Faletehan, 2006, *Dasar-Dasar Manajemen*, Fakultas Dakwah IAIN Sunan Ampel, Surabaya, hal.6-7

2. Pengertian Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah suatu cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik bagi organisasi, kelompok, dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja suatu sesuai dengan target yang telah direncanakan, standart, dan persyaratan kompetensi yang telah ditentukan.

Dengan demikian manajemen kinerja adalah sebuah proses untuk menetapkan apa yang harus dicapai dan pendekatannya untuk mengelola dan pengembangan manusia melalui suatu cara yang dapat meningkatkan kemungkinan bahwa sasaran akan dapat dicapai dalam jangka waktu tertentu baik pendek maupun panjang.⁸

Menurut definisinya, manajemen kinerja adalah suatu proses strategis dan terpadu yang menunjang keberhasilan organisasi melalui pengembangan performansi Sumberdaya Manusia (SDM). Dalam manajemen kinerja kemampuan SDM sebagai kontributor individu dan bagian dari kelompok dikembangkan melalui proses bersama antara manajer dan individu yang lebih berdasarkan kesepakatan daripada instruksi. Kesepakatan ini meliputi tujuan (*objectives*), persyaratan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan, serta pengembangan kinerja dan perencanaan pengembangan pribadi.⁹

⁸ Surya Dharma ,2009, *Manajemen Kinerja*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, hal.25

⁹Depkeu Anggaran, web-print-list.asp di akses pada tanggal 12 Juni 2012
<http://www.anggaran.depkeu.go.id/web-print-list.asp?ContentId=373>

3. Tinjauan Tentang Kinerja

Seperti telah diketahui organisasi itu sendiri dapat hidup karena adanya manusia yang menggerakannya, manusia yang menggerakannya organisasi tersebut adalah orang-orang sebagai partisipan atau aktor dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu perilaku organisasi banyak dipengaruhi oleh perilaku.¹⁰

Pegawai negeri adalah pegawai yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri, atau disertai tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.¹¹

4. Pengertian kinerja

Sebelum kita membahas pengertian kinerja disini, kita sini akan kita lihat suatu aktivitas atau kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh manusia. Hal tersebut penting sekali dikemukakan karena tidak semua aktivitas manusia dapat dikategorikan sebagai bentuk pekerjaan. Karena didalam makna pekerjaan terkandung tiga aspek yang harus dipenuhi.

Adapun yang dapat dikatakan sebagai pekerjaan adalah sebagai berikut :

- 1) Bahwa aktifitasnya dilakukan ada dorongan tanggung jawab (motivasi).

¹⁰Putut,kinerja, di akses internet pada tanggal 12 Juni 2012
[Http://id.pututword.org/kinerja](http://id.pututword.org/kinerja).

¹¹Anneahira, Pengertian-Kinerja-Karyawan, Diambil Dari Internet Tanggal 12 Juni 2012
<http://www.anneahira.com/pengertian-kinerja-karyawan.htm/>

- 2) Bahwa apa yang dia lakukan tersebut dilakukan karena kesenjangan, sesuatu yang direncanakan, karena didalamnya terkandung suatu gabungan rasa dan rasio.
- 3) Bahwa yang dia lakukan itu, dikarenakan adanya suatu arah dan tujuan yang luhur, secara dinamis memberi makna bagi dirinya, dan suatu kegiatan untuk mewujudkan apa yang diinginkan nya agar dirinya mempunyai arti. ¹²

إِنَّمَا الْأَعْمَالُ بِالنِّيَّاتِ وَإِنَّمَا لِأَمْرِي مَا تَوَقَّعْتُ فَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ إِلَى اللَّهِ
 وَرَسُولِهِ فَهِيَ هِجْرَتُهُ إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ وَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ إِلَى الدُّنْيَا
 يُصِيبُهَا
 وَآمْرُهُ يَنْكُحُوهَا فَهِيَ هِجْرَتُهُ إِلَيْهِ بِهَاجِرٍ إِلَيْهِ

Artinya : “Sesungguhnya semua amal itu tergantung pada niatnya. Dan sesungguhnya bagi setiap orang itu tergantung dari apa yang diniatkan. Barang siapa hijriahnya itu menuju kepada Allah dan utusan-Nya, maka hijrahnya pun sampai kepada Allah dan utusan-Nya. Barang siapa hijranya itu menuju kepada dunia yang bakal diperolehnya, atau pada wanita yang bakal dinikahnya, maka hijrahnyaitu pasti menuju kepada apa yang ia hijrahi. (Q.S. HR.Bukhari dan Muslim)

¹² Devano. *Kinerja*. akses internet pada tanggal 13 Juni 2012
[Http://id.devano.org/kinerja](http://id.devano.org/kinerja).

Dari keterangan diatas dapat disimpulkan bahwa tidak semua kegiatan atau aktivitas dapat dikatakan pekerjaan dan setiap pekerjaan yang dilakukan manusia pasti ada hasil yang dicapainya, hal inilah yang bisa dikatakan dengan kinerja.¹³

5. Menentukan Standar Kinerja Organisasi

Terdapat suatu aksi dalam memiliki kinerja seseorang yakni : “seseorang akan bekerja lebih baik bila dia mengetahui standar ukuran kerja sampai berapa baik melakukan suatu pekerjaan”.

Jadi seseorang manajer mempunyai posisi kunci untuk memecahkan dua masalah, yaitu:

- a. Manajer harus mengetahui apa yang perlu dilakukan bawahannya.
- b. Manajer harus mengetahui atau mendapatkan informasi tentang hasil kerja para bawahannya. Kinerja standar ukuran kerja jelas dan objektif, jangan memihak dan pilih kasih. Dalam hal perbaikan kinerja, kunci umpamanya adalah umpan-balik, dimana para manajer atau kepala unit kerja sangat berperan dalam memberikan umpan balik terhadap karyawan, agar mereka bekerja lebih baik lagi. Bila hal tersebut dilakukan berarti para manajer atau kepala unit telah melaksanakan sistem penilaian kinerja.

Langkah-langkah menentukan standar pengawasan kinerja yang berkaitan dengan tujuan organisasi yakni sebagai berikut :

¹³ Ahmad Sunarto, 1975, *Himpunan Khutbah Jum'at*, Al-hidayah, Surabaya, hal.64

- 1) Membangun suatu standar kinerja yang dilandasi untuk mencapai tujuan organisasi.
- 2) Mengukur kinerja yang sebenarnya telah dilakukan.
- 3) Membandingkan kinerja nyatanya dengan standar kinerja yang ditentukan.
- 4) Mengambil tindakan yang diperlukan, artinya bila kinerja aktualnya lebih buruk dari standar kinerja, berarti perlu pemberitahuan kepada karyawan bersangkutan untuk memperbaiki kinerjanya.¹⁴

6. Sistem Penilaian Prestasi Kerja

a. Mendorong peningkatan prestasi kerja

Dengan mengetahui hasil prestasi kerja, ketiga pihak yang terlibat dalam mengambil sebagai langkah yang diperlukan agar prestasi kerja para pegawai lebih meningkat lagi dimasa-masa yang akan datang.

b. Sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan.

Bahwa imbalan yang diberikan organisasi kepada para anggotanya tidak hanya terbatas pada upah atau gaji yang merupakan penghasilan tetap bagi para anggota yang bersangkutan, seperti bonus

¹⁴ Vedi, *Kinerja*, di akses internet pada tanggal 12 Juni 2012
[Http://id.Vedi.org/Kinerja](http://id.Vedi.org/Kinerja).

pada akhir tahun, hadiah pada hari besar, atau hasil prestasi kerja pegawai yang bersangkutan.

c. Untuk Kepentingan Mutasi Pegawai

Prestasi kerja seorang dimasa lalu merupakan dasar bagi pengambilan keputusan mutasi baginya dimasa depan, apapun bentuk mutasi tersebut seperti promosi, alih tugas, alih wilayah maupun demosi.¹⁵

7. Manajemen Kepegawaian

Manajemen pegawai yang cenderung menggunakan sistem tertutup karena akibat dari desentralisasi dan otonomi daerah , maka perlu dikembalikan ke sistem manajemen nasional yang terpadu dan terbuka sehingga memungkinkan semua orang bisa memasuki atau menjadi pegawai pemerintah tanpa di halangi oleh asal-usul etnis dan kedaerahan.¹⁶

8. Manfaat manajemen Kinerja

Manajemen kinerja sangat bermanfaat bagi pihak atasan, bawahan dan organisasi. Bagi atasan, manajemen kinerja mempermudah penyelesaian pekerjaan bawahan, sehingga atasan tidak perlu lagi repot mengarahkan dalam kegiatan sehari-hari karena bawahan sudah tahu apa yang harus dilakukan dan apa yang harus dicapai serta mengantisipasi

¹⁵ Vedi, *Kinerja*, di akses internet pada tanggal 12 Juni 2012
[Http://id.wikipedia.org/wiki/kinerja](http://id.wikipedia.org/wiki/kinerja).

¹⁶ Mifta Thoha, *Manajemen Kepegawaian Sipil*, (Jakarta: PT. Kencana Prenada Media Group) hal.259-260.

kemungkinan hambatan yang muncul. Bagi bawahan, manajemen kinerja membuka kesempatan diskusi dan dialog dengan atasan berkaitan dengan kemajuan pekerjaannya. Adanya diskusi dan dialog memberikan umpan balik untuk memperbaiki kinerja sekaligus meningkatkan keahliannya dalam menyelesaikan pekerjaan. Selain itu manajemen kinerja juga memberdayakan bawahan karena ia tidak perlu sedikit-sedikit “mohon petunjuk” kepada atasan karena telah diberikan arahan yang jelas sejak awal. Bagi organisasi, manajemen kinerja memungkinkan keterkaitan antara tujuan organisasi dan tujuan pekerjaan masing-masing bawahan. Selain itu, manajemen kinerja mampu untuk memberikan argumentasi yang relatif kuat untuk setiap keputusan yang menyangkut SDM.¹⁷

9. Proses Manajemen Kinerja

Hasil penelitian yang dilakukan oleh, Clive Fletcher dan Richard Williams (1992) menyimpulkan bahwa sebagian besar organisasi yang mereka teliti masih banyak yang belum mengoperasikan sistem manajemen kinerja yang canggih. Organisasi memandang manajemen kinerja identik dengan evaluasi kerja atau gaji berdasarkan kinerja, ataupun keduanya sekaligus. Manajemen kinerja berhubungan dengan suatu pendekatan dalam menciptakan visi bersama tentang sasaran organisasi, membantu individu memahami serta mengenali bagian mereka

¹⁷ Anggaran depkeu, akses diinternet pada tanggal 15 Juni 2012
<http://www.anggaran.depkeu.go.id/web-print-list.asp?ContentId=373>

dapat berkontribusi sehingga mampu meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan.¹⁸

Proses manajemen kinerja dapat digunakan untuk mengomunikasikan dan memperkuat strategi, nilai, dan norma organisasi dan mengintegrasikan sasaran individu dan organisasi. Manajemen kinerja memungkinkan individu untuk mengekspresikan pandangan mereka tentang apa yang seharusnya mereka kerjakan, arah yang akan dituju dan bagaimana seharusnya mereka dikelola. Para manajer dapat memperjelas harapan yang mereka inginkan dari stafnya dan para pegawai dapat mengkomunikasikan harapan mereka dalam pekerjaannya bagaimana bakat pribadi mereka dapat dimanfaatkan oleh organisasi.¹⁹

10. Prinsip Dasar Penerapan Manajemen Kinerja

Untuk dapat menerapkan manajemen kinerja dalam suatu organisasi, diperlukan adanya prasyarat dasar yang harus dipenuhi dalam suatu organisasi, yaitu :

- a. Manajemen kinerja dimiliki dan dimotori oleh manajen lini dan bukan oleh bagian sumberdaya manusia.
- b. Penekanan terhadap nilai dan target organisasi.
- c. Manajemen kinerja bukan lah merupakan sekumpulan pemecahan masalah, tetapi sesuatu yang harus dikembangkan secara khusus untuk suatu organisasi tertentu.

¹⁸ Surya Dharma, 2009, *Manajemen kinerja*, pustaka pelajar, Jogjakarta, hal 57

¹⁹ Dharma Surya, *Manajemen kinerja*,,,,,,, hal.27)

- d. Manajemen kinerja harus berlaku bagi semua staf, bukan hanya sebagian dari kelompok manajerial saja.

Dari keempat prinsip tersebut dapat ditambahkan suatu prinsip lagi, bahwa beberapa perusahaan telah menemukan manfaat dari penggunaan berbagai proses untuk berbagai bagian di dalam organisasi.²⁰

Penerapan manajemen kinerja sebagai suatu proses yang fleksibel yang melibatkan para manajer dan pegawai yang beroperasi dalam suatu kemitraan, di dalam suatu kerangka kerja yang menentukan bagaimana sebaiknya bisa bekerja sama yang harmonis. Kerangka kerja tersebut harus dapat mengurangi tingkat sejauh mana suatu manajemen kinerja merupakan kegiatan yang diberlakukan dari atas kebawah dan perlu agar dapat merangsang tumbuhnya suatu pendekatan yang seimbang dengan mempunyai ciri ciri, kurang memfokuskan kepada penilaian kinerja secara retrospektif dan lebih mengonsentrasikan kepada perencanaan dan peningkatan kinerja di masa datang, mengidentifikasi keahlian dan kompetensi yang dikaitkan dengan tingkat kinerja yang tinggi.²¹

²⁰ Surya Dharma, 2009, *Manajemen kinerja*, pustaka pelajar, Jogjakarta, hal 57

²¹ Surya Dharma, 2009, *Manajemen kinerja*,,,,,,,,,,,,,,hal.58

11. Prestasi Kerja

Prestasi kerja merupakan sebuah komponen penilaian yang penting. Pengharkatan apapun kepada orang yang dinilai seharusnya hanya diberikan sesudah suatu analisis perestasi yang menyeluruh.

Untuk mengurangi subyektifitas dalam penilaian seharusnya penilai tidak hanya memperkirakan tingkat prestasi kerja yang telah dicapai oleh yang di nilai, akan tetapi juga mengerti dan menilai kondisi-kondisi bagaimana orang yang dinilai telah mencapai prestasinya. Penilai juga harus mengetahui sifat dan besarnya usaha yang sudah dilaksanakan oleh pegawainya. Pegawai juga harus mengerti sampai dimana orang yang dinilai memerlukan dukungan dan bidang-bidang mana yang memerlukan dukungan tersebut pada waktu mendatang.²²

12. Penataan Organisasi dan Kepegawaian

Penataan organisasi sebagai berikut kepegawaiannya perlu dilakukan mengingat jumlah pegawai dan jumlah organisasi biasanya mengakibatkan tidak efektifnya penyelenggaraan administrasi pemerintahan baik dipusat maupun di daerah. Jumlah unit organisasi yang deskripsi tugas tidak terlampaui kompleks ditempati jumlah pegawai yang besar.²³

²² TV Rao, 1996, *Penilaian Prestasi Kerja*, PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta, hal. 59

²³ Miftah Thoha, *Manajemen Kepegawaian Sipil*, PT. Kencana prenada Media Group, Jakarta hal 97-98

a. Menentukan kebijakan strategis

Kebijakan strategis yang ditetapkan baik dilingkungan departemen pemerintah pusat maupun pemerintah daerah isinya meliputi visi, misi, tujuan dan domain dari masing-masing unit yang ada. Pimpinan departemen maupun kepala daerah harus menentukan kebijakan strategis sebagai panduan untuk menentukan beberapa banyak dan apa saja jenis organisasi dan kepegawaian yang dibutuhkan untuk masing-masing unit organisasinya. Beberapa banyak biro dan deroktorat di masing-masing departemen dipemerintah, dan beberapa banyak dinas, lembaga teknis, biro, dan sejenis yang seharusnya ada di masing-masing pemerintah daerah harus didasarkan pada arah kebijakan strategis yang dibuat atau ditetapkan.

b. Pembagian satuan organisasi

Setelah ditetapkan kebijakan strategis, maka langkah selanjutnya Pembagian satuan organisasi, yaitu pembentukan unit-unit organisasi seperti derektorat, biro, dan dinas-dinas yang sesuai dan selaras dengan kebijakan strategis.²⁴

²⁴ Miftah Thoha, 2010, *Manajemen Kepegawaian Sipil*, PT. Kencana prenada Media Group, Jakarta, hal 97-100

13 Manajemen kepegawaian

Manajemen kepegawaian yang cenderung menggunakan sistem tertutup karena akibat dari desentralisasi dan otonomi daerah, maka perlu dikembalikan ke sistem manajemen nasional yang terpadu dan terbuka sehingga memungkinkan semua orang bisa memasuki atau menjadi pegawai pemerintah tanpa dihalangi oleh asal usul etnis dan kedaerahannya.

Perlu adanya perubahan di dalam pengelolaan manajemen kepegawaian dari manajemen kepegawaian yang masih konvensional ke arah pengelolaan manajemen kepegawaian berbasis informasi teknologi (E-Government). Perubahan ini perlu dan mutlak dilakukan dalam rangka mengantisipasi terhadap perubahan lingkungan eksternal yang menuntut pengelolaan manajemen PNS yang profesional, cepat, dan responsif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Dalam hal kesejahteraan pegawai, berdasarkan temuan dilapangan aspek tersebut merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja PNS. Maka kesejahteraan pegawai ke depannya perlu diingatkan. Salah satu solusi dalam rangka mengingatkan kesejahteraan pegawai adalah dengan merestruksi sistem penggajian

PNS secara Nasional dan secara rasional sesuai dengan standar minimal kebutuhan pegawai.²⁵

²⁵ Miftah Thoha, 2010, *Manajemen Kepegawaian Sipil*, PT. Kencana prenada Media Group, Jakarta, hal. 259-260.