

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Teori**

##### **1. Organisasi**

###### a. Pengertian Organisasi

Istilah Organisasi secara etimologis berasal dari kata organon atau dalam bahasa Yunani yang berarti alat, tools. Desain organisasi (organizational design) merupakan proses memilih dan mengimplementasikan struktur yang terbaik untuk mengelola sumber-sumber untuk mencapai tujuan.

Organisasi adalah wadah (wahana) kegiatan daripada orang-orang yang berkerjasama dalam usahanya mencapai tujuan. Dalam wadah kegiatan itu setiap orang harus jelas tugasnya, wewenang dan tanggung jawabnya, hubungan dan tatakerjanya. Organisasi bersifat statis, karena sekedar hanya melihat kepada strukturnya. Sedangkan pengertian organisasi bersifat dinamis dilihat daripada sudut dinamikanya, aktivitas atau tindakan daripada tata hubungan yang terjadi dalam organisasi itu, baik yang bersifat formal maupun yang bersifat informal. Misalnya aktivitas tata hubungan antara atasan dan bawahan. Berhasil atau tidaknya tujuan yang akan dicapai dalam organisasi, tergantung sepenuhnya kepada faktor manusianya.

Menurut **Mc. Farland** dalam **Handayaniingrat (1980:42)** mengungkapkan pengertian organisasi yaitu :

**“Organisasi didefinisikan sebagai berikut *“An organization is an indetifiable group of people contributing their efforis toward the attainment of goal (Organisasi adalah suatu kelompok manusia yang dapat dikenal yang menyumbangkan usahanya terhadap tercapainya suatu tujuan)”*.  
Selanjutnya pengertian organisasi menurut Dimock yang dikutip**

**Handyaningrat (1980:42) yaitu :**

**“Organisasi adalah *Organization is the systematic bringing together of interdependen part to form a unified whole through which authority, coordination and control may be exercised to achive a given purpose* (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 ditemukan)”**.

Pengertian lain diungkapkan oleh **James D. Mooney** yang dikutip

**Manullang (2002:59) organisasi yaitu:**

**“Organisasi didefinisikan sebagai berikut *Organization is the form of every human association for the attainment of common purpose* (Organisasi adalah segala bentuk setiap perserikatan orang-orang untuk mencapai suatu tujuan bersama)”**.

**Dwight Waldo** mengungkapkan pengertian organisasi yang dikutip

**Ulbert Sillalahi (1989:124) “Organisasi adalah struktur antar hubungan pribadi yang berdasarkan atas wewenang formal dan kebiasaan-kebiasaan di dalam suatu administrasi”**.

Menurut **G.R Terry** dalam **Sarwoto (1991:15)** mendefinisikan organisasi sebagai berikut :

**“Organisasi berasal dari bahasa *organism* yaitu suatu struktur dengan bagian yang demikian diintegrasikan hingga hubungan mereka satu sama lain dipengaruhi oleh hubungan mereka dengan keseluruhan. Jadi sebuah organisasi terdiri dari dua bagian pokok yaitu bagian-bagian dan hubungan-hubungan”**.

b. Ciri-ciri Organisasi

Berdasarkan definisi tersebut, dapat diberikan ciri-ciri organisasi sebagai berikut :

- 1) **Adanya kegiatan kelompok orang yang dapat dikenal**
- 2) **Adanya kegiatan yang berbeda-beda tetapi satu sama lain saling berkaitan yang merupakan kesatuan usaha/kegiatan.**
- 3) **Tiap-tiap anggota memberikan sumbangan usahanya/tenaga.**
- 4) **Adanya kewenangan, koordinasi dan pengawasan**
- 5) **Adanya suatu tujuan**

c. Konsepsi dan Prinsip Organisasi

Konsepsi dan prinsip daripada Organisasi (The Concept and the principles of organization) yaitu :

- 1) **Prinsip bahwa organisasi harus mempunyai tujuan yang jelas (*To define clearly the objective of the organization*)**
- 2) **Prinsip skala Hirarki (*The scalar principle*).**
- 3) **Prinsip kesatuan Perintah/Komando (*Principle of Unity of Command*)**
- 4) **Prinsip Pelimpahan wewenang (*Principle of delegation of authority*)**
- 5) **Prinsip daripada pertanggungjawaban (*Principle of responsibility*)**
- 6) **Prinsip Pembagian Pekerjaan (*Principle of division of work*)**
- 7) **Prinsip Jenjang/rentang pengendalian (*Principle of span of control*)**
- 8) **Prinsip Fungsional (*Principle of functional definition*)**
- 9) **Prinsip Pemisahan (*Principle of separation*)**
- 10) **Prinsip Keseimbangan (*Principle of balance*)**
- 11) **Prinsip Fleksibiliti (*Principle of flexibility*)**
- 12) **Prinsip Kepimpinan (*Principle of leadership facilitation*)**

d. Asas-asas Organisasi

**James D. Mooney** mengungkapkan dua asas fundamental yang dikutip **Sarwoto (1991:16)** yaitu:

### 1) Asas Koordinasi

**Koordinasi sebagai teknik dan cara untuk mempersatukan berbagai kecakapan dan kepentingan serta memimpinya ke satu arah tujuan yang sama. Koordinasi yang baik dapat berjalan dengan adanya *authority*, *mutual service*, dan *doktrin*.**

### 2) Asas Hirarki

**Hirarki dimaksudkan untuk memberi anak tangga dari pada pembatasan wewenang dan tugas masing-masing, tingkatan derajat tinggi rendah dari wewenang, tugas, kewajiban, serta tanggungjawab.**

**Hirarki adalah untuk dapat merealisasi asas pertama dan perlu adanya *leadership*, delegasi kekuasaan, dan penentuan serta pembagian tugas.**

## e. Bentuk-bentuk Organisasi

Menurut **Handyaningrat (1980:49)** terdapat bentuk-bentuk organisasi yang terdiri atas:

### 1) Organisasi Lini/garis (*Line Organization*).

Organisasi ini mempunyai bentuk sederhana. Bentuk organisasi ini terdapat pada organisasi militer. Dalam organisasi lini/garis ini bawahan hanya mengenal satu atasan/pimpinan, sebagai sumber daripada kewenangan, yang memberikan perintah/instruksi. Bawahan hanya bertindak sebagai pelaksana, sekalipun para pelaksana tidak seluruhnya melaksanakan secara langsung tercapainya tujuan/tugas pokok organisasi. Adapun kebaikan daripada organisasi lini/garis, ialah: Sederhana (*Simplycity*), cepat dalam pengambilan keputusan (*quick decision*), penuh tanggung jawab (*completeness of responsibility*), mudah memelihara disiplin (*ease of discipline*), dan dapat menfaatkan tenaga yang kurang cakap (*the ready utilization of unskilled personnel*).

Sedangkan keburukannya ialah: Masalah dalam analisa pekerjaan, kurangnya tenaga yang ahli (*lack of specialized skill*), sukar diadakan koordinasi, besarnya kepercayaan terhadap kepala/pemimpin, mudah mengalihkan wewenang untuk pekerjaan yang bersifat sukarela.)

### 2) Organisasi Lini/garis dan Staf (*Line and Staff Organization*)

Organisasi lini dan staf adalah organisasi yang pada umumnya dipergunakan pada organisasi pemerintah. Organisasi ini terdiri atas unit-unit lini/garis dan unit-unit staf. Dalam organisasi ini telah dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan lini (*line*) adalah orang-orang atau unit-unit secara langsung ikut serta melaksanakan tercapainya tugas pokok/tujuan organisasi. Sedangkan yang dimaksud dengan staf disini dalam arti staf pembantu, yaitu “unit-unit yang tidak secara langsung ikut serta mencapai tujuan organisasi, tetapi hanya memberikan kontribusinya dalam hal-hal yang tidak langsung, dengan menyediakan bantuan dibidang kepegawaian, keuangan, material, dan bantuan lainnya baik untuk kepentingan unit staf sendiri maupun unit lini”.

### 3) Organisasi Fungsi (*Functional Organization*)

Organisasi fungsi ini pada umumnya terdapat pada organisasi niaga. Dalam organisasi fungsi ini disusun atas dasar kegiatan dari tiap-tiap fungsi sesuai dengan kepentingan perusahaan, dimana tiap-tiap fungsi/kepentingan seolah-olah terpisah berdasarkan atas bidang keahliannya. Sekalipun demikian tiap-tiap

fungsi/sekalipun tidak dapat berdiri sendiri, karena fungsi satu dengan yang lainnya saling ketergantungan. Agar dapat berhasilnya organisasi fungsi ini, maka masalah koordinasi dan kerjasama, menjadi sangat penting. Sekalipun dalam organisasi ini memperkerjakan para tenaga staf ahli, tetapi tanggung jawab tetap pada para pejabat pelaksana utama.

#### 4) Organisasi Panitia (*Committe Organization*)

Panitia adalah sekelompok orang-orang yang ditunjuk untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan khusus, yang tidak dapat diselesaikan sendiri oleh seseorang atau sebuah Dewan (banyak orang). Disamping panitia, terdapat istilah lain semacam panitia ini, yaitu yang disebut: Gugus Tugas (*Task Force*). Yang dimaksud dengan Gugus Tugas ialah kelompok sementara yang terdiri daripada orang-orang yang mempunyai keahlian khusus, yang diambil/ditunjuk dari berbagai unit organisasi/instansi, yang bertugas untuk melaksanakan tugas tertentu. Apabila tugas tertentu ini sudah selesai maka Gugus Tugas ini dibubarkan.

## 2. Administrasi

Secara etimologis, administrasi berasal dari bahasa latin yang terdiri dari kata *ad* yang berarti intensif dan *ministrare* yang berarti *to serve* (melayani). Atau dengan kata lain administrasi merupakan terjemahan dari bahasa Inggris yaitu *administration* yang bentuk infinitifnya adalah *to administer* yang diartikan sebagai *to manage* (mengelola) atau *to direct* (menggerakkan).

**Sondang Siagian (1990:3)** mengungkapkan bahwa : **“Administrasi adalah keseluruhan proses kerjasama antara dua orang atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya”**. Hal yang terkandung dalam pengertian diatas bahwa administrasi sebagai seni, administrasi memiliki unsur-unsur tertentu dan administrasi sebagai proses kerjasama.

**Handayaniingrat (1980:2)** mengungkapkan bahwa administrasi dapat dibedakan kedalam dua pengertian yaitu :

- a. Administrasi dalam arti sempit yaitu dari kata *“administratie”* dalam bahasa Belanda yang meliputi kegiatan : catat-mencatat, surat-menyurat, pembukuan ringan, ketik-mengetik, agenda dan sebagainya yang bersifat teknis ketatausahaan (*clerical work*). Tata usaha adalah bagian kecil dari administrasi.
- b. Administrasi dalam arti luas dari kata *“administration”* (bahasa Inggris) yang dikemukakan beberapa ahli yaitu :
  - 1) **Leonard White** *“Administration is a process common to all group effort, public or private, civil or military, large scale or small scale ... etc. 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”*.
  - 2) **William H. Newman** *“Administration has been defined as the guidance, leadership, and control of the effort of a group of individuals towards some common goal. Administrasi sebagai bimbingan, kepemimpinan, dan pengawasan usaha-usaha kelompok, individu-individu terhadap tercapainya tujuan utama”*.

Administrasi merupakan kegiatan beberapa orang melalui proses kerjasama baik dalam suatu organisasi maupun antar organisasi untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Administrasi sebagai proses yang umum membutuhkan kerjasama, banyak orang, dan mencapai tujuan bersama.

Definisi diatas dapat dikemukakan ciri-ciri administrasi yang dapat digolongkan yaitu:

- a. Adanya kelompok manusia (dua orang atau lebih)
- b. Adanya kerjasama dari kelompok tersebut
- c. Adanya kegiatan proses atau usaha
- d. Adanya bimbingan, kepemimpinan, pengawasan, dan
- e. Adanya tujuan yang akan dicapai.

Berdasarkan pandangan di atas, administrasi dapat ditinjau dari tiga sudut :

- a. Sudut Proses, berarti administrasi adalah segala kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan, dimulai dari proses pemikiran, proses pelaksanaan sampai proses tercapainya tujuan.
- b. Sudut Fungsional, berarti bahwa dalam segala kegiatan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan, diperlukan fungsi-fungsi atau tugas-tugas tertentu, meliputi *planning, organizing, staffing, directing and controlling*.
- c. Sudut Institutionil, berarti administrasi dianggap sebagai totalitas kelembagaan, dimana dalam lembaga itu terdapat kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan. Kegiatan itu bersifat menyeluruh, artinya dimulai dari tingkat atas sampai dengan tingkat bawah.

### 3. 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.

**Pfiffner** dan **Robert Prestus** yang dikutip oleh **Handayaniingrat (1985:3)** mengemukakan bahwa : “Administrasi Negara adalah suatu proses yang berhubungan dengan pelaksanaan kebijaksanaan Negara”.

Berdasarkan definisi di atas, bahwa administrasi negara adalah kerjasama yang dilakukan oleh sekelompok orang atau lembaga dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dalam memenuhi kebutuhan publik secara efisien dan efektif serta segala sesuatu yang berhubungan dengan pemerintahan merupakan bagian dari administrasi negara.

Administrasi negara adalah segenap proses penyelenggaraan yang dilakukan oleh aparatur pemerintah suatu negara untuk mengatur dan menjalankan kekuasaan negara, guna menyelenggarakan kepentingan umum.

Berdasarkan pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa :

- a. Administrasi negara adalah merupakan kegiatan yang bersifat penyelenggaraan
- b. Administrasi negara disusun untuk mengatur kerja sama antar bangsa
- c. Administrasi negara diselenggarakan untuk oleh aparatur pemerintah dari suatu negara
- d. Administrasi negara diselenggarakan untuk kepentingan umum.

**Miftah Thoha (2003:47)** mengungkapkan ciri-ciri administrasi negara yaitu :

- a. Pelayanan yang diberikan oleh administrasi negara bersifat lebih urgen dibandingkan dengan pelayanan yang diberikan oleh organisasi-organisasi swasta. Urgensi pelayanan ini karena menyangkut kepentingan semua lapisan masyarakat.
- b. Pelayanan yang diberikan oleh administrasi negara pada umumnya bersifat monopoli atau semi monopoli. Pelayanan yang diberikan tidak bisa dibagi kepada organisasi-organisasi lainnya.
- c. Dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat umum, administrasi negara dan administratornya relatif berdasarkan undang-undang dan peraturannya. Hal ini memberikan warna legalitas pada administrasi negara.
- d. Administrasi negara dalam memberikan pelayanan tidak dikendalikan harga pasar, tidak seperti pada organisasi perusahaan yang terikat oleh harga pasar dan untung-rugi.

Usaha-usaha dilakukan oleh administrasi negara terutama dalam negara demokrasi ialah penilaian tergantung pada mata rakyat banyak. Oleh sebab itu, pelayanan yang diberikan administrasi negara adil dan tidak memihak, proporsional, bersih, dan mementingkan kepentingan orang banyak.

#### **4. Pemberdayaan Sumber Daya Manusia**

##### a. Pengertian Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

Pemberdayaan Sumber Daya Manusia (Empowering of Human resources atau Empowering Resources ) merupakan suatu aspek manajemen yang sangat penting, kunci dan strategis, karena dimana Sumber Daya Manusia harus mampu berperan untuk menterjemahkan daya terhadap sumber-sumber lainnya pada suatu tatanan manajemen yang menjadi tujuan Organisasi. Bila manusia tidak dapat memfungsikan daya untuk kemajuan organisasi, maka dapat dipastikan manajemen organisasi akan tidak efisien, tidak efektif dan tidak ekonomis.

Menurut Menurut **Stewart** yang dialih bahasakan oleh **Suwatno dan Donni Juni Priansa (2011:182)** sebagai berikut :

“Pemberdayaan berasal dari kata power yang berarti kekuasaan, yaitu kemampuan untuk mengusahakan agar sesuatu itu terjadi ataupun tidak sama sekali”.

Pemberdayaan secara etimologis berasal dari kata daya yang berarti kemampuan untuk melakukan sesuatu atau kemampuan bertindak. Mendapat awalan *ber-* menjadi ‘berdaya’ artinya berkekuatan, berkemampuan, bertenaga, mempunyai akal (cara dan sebagainya) untuk

mengatasi sesuatu. Mendapat awalan dan akhiran *pe-an* sehingga menjadi pemberdayaan yang dapat diartikan sebagai usaha/proses menjadikan untuk membuat mampu, membuat dapat bertindak atau melakukan sesuatu.

Kemudian untuk lebih jelasnya peneliti akan menguraikan tentang Pengertian Pemberdayaan menurut para ahli.

Menurut **Khan** yang dialih bahasakan oleh **Suwatno dan Donni Juni Priansa (2011:183)** menjelaskan bahwa : “Pemberdayaan merupakan hubungan antar personal yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan antara karyawan dan manajemen”.

Untuk melakukan pemberdayaan diperlukan suatu kerja sama antar sesama pegawai dan harus saling membangun rasa kepercayaan diri agar pemberdayaan tersebut berjalan dengan lancar.

Karena pengertian di atas masih belum jelas mengenai pemberdayaan, maka peneliti akan menjelaskan pengertian pemberdayaan menurut **Stewart** yang diterjemahkan dalam **Hardjana (2006:22)** mengemukakan bahwa: “Pemberdayaan merupakan cara yang amat praktis dan produktif untuk mendapatkan yang terbaik dari diri kita sendiri dan dari staf kita”.

Pemberdayaan adalah otoritas dalam membuat keputusan di area tanggung jawab seseorang tanpa meminta persetujuan orang lain. Walaupun pemberdayaan sama dengan delegasi wewenang, ada dua karakteristik yang menjadikanya unik. Pertama, karyawan didukung untuk memakai inisiatif mereka sendiri. Kedua, pemberdayaan tidak hanya memberi otoritas, tetapi

juga sumber daya sehingga mereka mampu membuat keputusan dan memiliki kekuasaan untuk diimplementasikan.

Menurut **Cook dan Macaulay** yang di terjemahkan oleh **Wibowo (2007:112)** mendefinisikan pemberdayaan sebagai berikut:

Pemberdayaan Sumber Daya Manusia merupakan perubahan yang terjadi pada falsafah manajemen yang dapat membantu menciptakan suatu lingkungan di mana setiap individu dapat menggunakan kemampuan dan energinya untuk meraih tujuan organisasi. Seorang karyawan memiliki wewenang dan berinisiatif untuk melakukan sesuatu yang dipandang perlu, jauh melebihi tugasnya sehari-hari.

Pengertian di atas menjelaskan bahwa pemberdayaan sumber daya manusia sangat berperan penting untuk berhasil atau tidaknya suatu organisasi. Karena sumber daya manusia yang produktif dan berkompeten akan unggul daripada sumber daya manusia yang memiliki kemampuan dan pengetahuan yang rendah. Karena dari pengertian diatas belum secara menyeluruh mengungkapkan mengenai pengertian dari pemberdayaan sumber daya manusia, oleh karena itu peneliti akan menambahkan pengertian pemberdayaan sumber daya manusia menurut para ahli yaitu menurut **Stewart ( 2006:17)** yang diterjemahkan oleh **Hardjana** menyatakan bahwa :

**“Pemberdayaan Sumber Daya Manusia merupakan sebuah usaha untuk menghilangkan seluruh aturan-aturan, prosedur-prosedur dan perintah-perintah yang tidak diperlukan, tujuannya untuk menghilangkan sebanyak mungkin hambatan-hambatan yang ada di organisasi dan dari orang-orang yang berada didalamnya, berusaha memberi kelonggaran atas batasan-batasan yang tidak diperlukan yang bisa mengurangi daya tanggap dan menghambat tindakan yang menguntungkan organisasi”.**

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan sumber daya manusia merupakan suatu proses mendorong sumber daya manusia agar mampu mengembangkan jadi lebih terlibat dalam keputusan dan mempunyai inisiatif untuk melakukan sesuatu yang dianggap perlu tanpa meminta persetujuan orang lain, sehingga akan membangun kepercayaan karyawan dan manajemen dan pada akhirnya karyawan akan bertanggung jawab atas pekerjaannya dan memberi kontribusi sehingga organisasi bekerja lebih baik.

#### b. Unsur-unsur Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

Pemberdayaan merupakan suatu hal yang sangat krusial oleh karena itu untuk mencapai hasil pemberdayaan yang sesuai dengan yang diharapkan. **Stewart** dalam **Hardjana (2006:112)** mengemukakan bahwa terdapat delapan prinsip pemberdayaan yang satu sama lain saling mempengaruhi, sehingga semua prinsip akan bisa berjalan selaras secara bersamaan.

Adapun yang dimaksud dari kedelapan prinsip pemberdayaan tersebut adalah :

- 1) **Mengembangkan visi bersama**
- 2) **Mendidik**
- 3) **Menjauhkan rintangan-rintangan**
- 4) **Mengungkapkan**
- 5) **Menyemangati**
- 6) **Memperlengkapi**
- 7) **Menilai**
- 8) **Mengharapkan.**

Prinsip-prinsip tersebut untuk lebih jelasnya akan peneliti uraikan secara terperinci sebagai berikut :

- 1) Mengembangkan visi bersama maksudnya adalah pimpinan dalam hal ini memiliki kewajiban untuk memberikan pandangan kepada bawahannya agar berwawasan keorganisasian sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya. Penyebaran bawahan yang bekerja pada unit kerja masing-masing tidak hanya mengetahui dan memahami tentang kegiatan yang menjadi tugas pokok dan fungsinya secara khusus, melainkan harus mengerti dan memahami tujuan dalam melaksanakan pekerjaan dan kegunaan hasil kerjanya. Tujuan utama pemberian pandangan kepada bawahan adalah agar bawahan, baik secara pribadi maupun secara organisasional dapat melahirkan kesamaan pandangan, karena hasil pekerjaan bawahan tersebut akan dikoordinasikan menjadi tujuan organisasi secara keseluruhan, sekalipun pada awalnya melaksanakan pekerjaan untuk unit kerja dari organisasi tersebut. Mengembangkan visi bersama ini diperlukan agar pelimpahan wewenang tidak terjadi

penjungkirbalikan. Pegawai perlu memiliki gambaran yang jelas mengenai tujuan organisasi, maka sebagian besar kegiatan akan terkoordinasi dengan sendirinya. Jika seluruh pegawai jelas mengenai tujuan tersebut dapat diserahkan kepada masing-masing individu, asalkan tolak ukurnya ditetapkan.

- 2) Mendidik, maksudnya yaitu untuk mencapai hasil kerja yang efektif dalam melaksanakan tugasnya. Tujuan utama dari memberikan pendidikan dan pelatihan pegawai tersebut adalah tercipta pegawai yang memiliki pengetahuan, sikap dan keterampilan sesuai dengan kebutuhan dalam pencapaian tujuan organisasi. Pelatihan dilakukan untuk menstandarkan perilaku, untuk menjamin bahwa pegawai akan berperilaku secara konsisten dan dapat diandalkan dalam keadaan tertentu yang telah dipierkirakan sebelumnya dan pelatihan dapat meningkatkan kecakapan, kecakapan khusus yang memang diperlukan. Sedangkan pendidikan sendiri bertujuan untuk mengusahakan agar perilaku pegawai meskipun dapat diramalkan detailnya cocok dan efektif menurut konteksnya, yakni dengan memastikan bahwa mereka mengetahui adanya seperangkat peraturan atau prinsip alasan-alasan untuk dapat mengambil keputusan-keputusan yang baik dan mengambil risiko-risiko yang diperhitungkan sendiri berdasarkan pemahamannya mengenai apa-apa yang menjadi pokoknya.

- 3) Menyingkirkan rintangan-rintangan, maksudnya yaitu pemberdayaan yang dilakukan seorang pimpinan bertujuan agar bawahan mampu memisahkan antara kegiatan yang sesuai dan yang tidak sesuai dengan tujuan organisasi. Faktor yang menjadi sasaran utamanya adalah agar bawahan dapat melaksanakan tugas sesuai dengan sistem kerja, prosedur kerja dan tata kerja sejalan dengan tujuan organisasi, sehingga berbagai bentuk penyimpangan dari kebijaksanaan yang telah ditentukan dapat terhindar. Singkirkanlah peraturan atau ketentuan ketetapan yang tidak perlu, yang menghalangi pemberdayaan, jauhkanlah segala macam halangan dan rintangan (entah itu orang, prosedur administratif, atau pun hal-hal teknis). Ataupun perlu memindahkan orang-orang yang tidak dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan pemberdayaan, tetapi pimpinan tidak boleh menghukum kesalahan-kesalahan dan merendahkan kemampuan para pegawainya.
- 4) Mengungkapkan artinya bahwa sebenarnya siapapun pimpinan dalam hal ini tidak bisa mengharapkan bahwa pegawai memiliki rasa antusias yang sama, sehingga perlu adanya pengungkapan apa arti pemberdayaan dan manfaat yang akan diperoleh. Karena itu penting sekali adanya kejujuran dari pimpinan untuk mengungkapkan pendapat sendiri, jangan sampai pegawai terus menduga-duga apa sebenarnya pandangan dan keinginan

pimpinan. Apabila jika pegawai melakukan kesalahan, ini harus diungkapkan secara jelas, bagaimana yang seharusnya, kemudian yang telah terjadi akan tetapi menjadi bahan pemikiran pegawai yang tidak bisa di pecahkan sendiri, melainkan pemimpin dan pegawai harus dapat saling membuat perbaikan-perbaikan yang seharusnya diperlukan.

- 5) Menyemangati artinya pimpinan dalam hal ini memberi semangat dan mendorong untuk menciptakan gairah kepada pegawai agar mereka bersemangat dan bergairah dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari. Pemberdayaan dapat mendatangkan kegembiraan dan memberi manfaat-manfaat yang besar bagi tiap individu dan organisasi. Seorang pimpinan perlu mengetahui dimana kegembiraan itu dapat ditemukan dan kemudian dapat disampaikan kepada para pegawai. Mungkin boleh jadi pimpinan belum siap untuk melakukan pemberdayaan. Jika ketidaksiapan itu terjadi maka keengganan dan keraguan dan pimpinan tersebut akan tampak keluar dan dilihat oleh para pegawai. Para pegawai harus disemangati tentang manfaat-manfaat pemberdayaan. Mereka melihat bahwa seorang pimpinan sendiri memang senang dengan gagasan pemberdayaan dan mau mencurahkan tenaga agar pemberdayaan itu berjalan misalnya dengan memberikan

kewenangan kepada pegawai untuk mengatur anggarannya sendiri.

- 6) Memperlengkapi mengandung arti bahwa untuk kelangsungan tugas yang harus dilaksanakan bawahan tidak lepas dari fasilitas kerja yang harus diperlukan. Bentuk fasilitas kerja yang diperlukan dalam pelaksanaan kerja secara operasional meliputi sarana dan prasarana kerja lainnya yang dibutuhkan. Fasilitas tersebut harus sesuai dengan keperluan dalam pelaksanaan tugas. Kemudian yang perlu mendapatkan perhatian khusus dalam penyediaan perlengkapan untuk melaksanakan tugas adalah kesesuaian dengan usaha untuk meningkatkan kemajuan dan pengembangan organisasi, sehingga dalam pengadaan material harus bersifat modern. Tujuannya adalah agar kinerja pegawai dapat terpacu kearah pencapaian tujuan organisasi yang efektif. Meskipun pemberdayaan tetap bertanggung jawab agar pegawai memiliki segala hal yang mereka perlukan.
- 7) Menilai dimaksudkan agar pemberdayaan yang sudah berjalan sangat penting untuk dipantau perkembangannya dan menilai hasilnya. Pemberdayaan pada pokoknya merupakan proses, maka pemantauan dan penilaian harus dilakukan terus menerus. Penilaian yang dilakukan harus mencakup dua segi yaitu pimpinan kepada pegawai dan pegawai kepada pimpinan, kinerja pimpinan perlu dinilai dan begitu pun sebaliknya.

Pimpinan perlu mempertimbangkan apakah sasaran dan standar-standar itu untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu perlunya pemimpin memberikan kepercayaan kepada para pegawai dan memberikan penghargaan baik berupa pujian atau semacamnya agar para pegawai dapat merasa lebih dihargai atas karyanya.

- 8) Mengharapkan maksudnya yaitu pimpinan harus siap terhadap permasalahan yang timbul, baik berupa hasil pelaksanaan program kerja yang tidak tercapai. Pimpinan mungkin tidak akan mampu meramalkan dengan pasti kapan dan mengapa permasalahan itu muncul tetapi kita dapat berusaha memperkirakan jenis permasalahan yang mungkin terjadi. Oleh karena itu kita harus mengetahui secara pasti hasil pelaksanaan pekerjaan yang akan dapat membuat kita berfikir dengan jernih dan serius untuk menemukan dimana dan mengapa masalah-masalah tersebut bisa timbul. Masalah-masalah yang telah diketahui harus dijadikan bahan dasar dalam perbaikan program yang akan datang. Akhirnya satu sama lain yang kita harus harapkan yakni keberhasilan. Jika kita mampu tetap optimis, meski sesekali terjadi kemunduran, tetapi keberhasilan niscaya akan datang.

## 5. Kinerja Pegawai

### a. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja Pegawai secara istilah etimologi, kinerja berasal dari kata performance. Performance berasal dari kata to perform yang mempunyai beberapa masukan (entries), yakni (1) melakukan, (2) memenuhi atau menjalankan suatu, (3) melaksanakan suatu tanggung jawab, (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang.

Usaha untuk mendapatkan kinerja pegawai yang optimal, seorang pimpinan tidak cukup hanya dengan meyakinkan bahwa pegawai bersangkutan mempunyai pengetahuan dan keterampilan, tetapi disamping itu seorang pimpinan juga harus dapat memahami motivasi kerja pegawai, mendorong dan mengarahkan potensi-potensi yang ada serta memahami hal-hal yang dapat melahirkan kepuasan kerja. Untuk itu diperlukan pendekatan yang relevan dan pembinaan-pembinaan secara lebih manusiawi. Kemudian untuk lebih jelasnya peneliti akan menguraikan tentang pengertian Kinerja menurut para ahli.

Menurut pendapat **August W. Smith (1982:393)** yang dikutip oleh **Sedarmayanti (2001:50)** mengungkapkan bahwa :

**Kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti Hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).**

Kinerja merupakan sebuah proses dari manajemen yang memerlukan seorang pegawai yang mau bekerja sama yang akan menghasilkan sebuah tujuan yang nyata.

Sedangkan Pengertian Kinerja pegawai menurut **Bernandin & Russell** yang dikutip oleh **Faustino C Gomes (2003:135)** sebagai berikut:

**Performansi sebagai “...the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time periode” (catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode tertentu).**

Pengertian diatas menjelaskan bahwa kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh sumber daya manusia akan mempengaruhi kinerja pegawai, yakni hasil kerja pegawai juga akan lebih efektif dan efisien sesuai dengan tanggung jawabnya. Selanjutnya, peneliti akan menjelaskan lebih mendalam mengenai pengertian kinerja pegawai menurut **Mangkunegara (2007:9)** mengemukakan bahwa:

**”Kinerja Pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.**

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan dalam kurun waktu tertentu.

Untuk menilai suatu kinerja pegawai bagus atau tidaknya dan sesuai dengan standar prosedur yang telah ditentukan harus diadakan penilaian

kinerja. Penilaian kinerja merupakan suatu metode untuk menilai kemajuan yang telah dicapai dibandingkan dengan tujuan yang telah dicapai kemudian dibandingkan pula dengan tujuan yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja tidak dimaksudkan untuk berperan sebagai mekanisme untuk memberikan penghargaan/hukum (reward/punishment), akan tetapi pengukuran kinerja berperan sebagai alat komunikasi dan alat manajemen untuk memperbaiki kinerja organisasi.

Untuk selanjutnya peneliti akan mengemukakan pengertian penilaian kinerja menurut **Andrew E. Sikula (1981:2005)** yang dikutip oleh **Mangkunegara (2000:10)** mengemukakan bahwa:

**Penilaian kinerja pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas, atau status dari beberapa obyek orang ataupun sesuatu.**

Pengertian diatas menjelaskan bahwa suatu organisasi memerlukan evaluasi kinerja untuk dapat menilai hasil pekerjaan para pegawai dan mengetahui potensi yang dimiliki oleh para pegawai untuk di kembangkan.

**Menurut Sedarmayanti (2001:22)** mengemukakan bahwa:

Penilaian kinerja penting dalam suatu organisasi guna pengembangan sumber daya manusia yang dapat memperbaiki keputusan manajer dan memberikan umpan balik kepada pegawai tentang kegiatan mereka.

Karena adanya penilaian kinerja sehingga menghasilkan pegawai-pegawai yang bertanggungjawab dan dapat meningkatkan kinerja pegawai baik di lingkungan organisasi pemerintahan maupun di lingkungan swasta.

b. Unsur-unsur Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai erat kaitannya dengan hasil pekerjaan seseorang didalam suatu organisasi, hasil pekerjaan tersebut dapat menyangkut kualitas, kuantitas dan hasil produksi. Namun yang menjadi masalah pada saat ini yaitu apa yang menjadi alat ukur dari suatu kinerja pegawai itu sendiri. Berikut ini dimensi-dimensi kinerja pegawai yang dikemukakan oleh **Faoustino C Gomes (2003:142)** adalah sebagai berikut:

1. *Quantity of work*
2. *Quality of work*
3. *Job knowledge*
4. *Creativeness*
5. *Cooperation*
6. *Dependability*
7. *Initiative*
8. *Personal Qualities*

Dimensi-dimensi tersebut untuk lebih jelasnya akan peneliti uraikan secara terperinci sebagai berikut:

- 1) Kuantitas kerja (quantity of work) maksudnya jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
- 2) Kualitas kerja (quality of work) maksudnya kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- 3) Pengetahuan tentang pekerjaan (job knowledge) maksudnya luasnya pengetahuan mengenai keterampilan dan pekerjaannya.

- 4) Kreativitas (creativity) maksudnya keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- 5) Kerjasama (cooperation) maksudnya kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
- 6) Bisa diandalkan (dependability) maksudnya kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- 7) Inisiatif (initiative) maksudnya semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya.
- 8) Kualitas pegawai (personal qualities) maksudnya menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan, dan integritas.

## **B. Keterkaitan antara Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dengan Kinerja Pegawai**

Pemberdayaan Sumber Daya Manusia merupakan suatu cara baru yang dilakukan untuk meningkatkan dan menghemat biaya serta bertambahnya efektivitas suatu Sumber Daya tersebut. Pemberdayaan juga bermanfaat untuk meningkatkan keahlian dan kecakapan-kecakapan dasar yang seseorang miliki.

**Stewart** yang diterjemahkan oleh **Hardjana (2006:274)** menguraikan: sejumlah faktor yang menunjukkan keberhasilan pemberdayaan, bahwa pemberdayaan berjalan baik jika staf lebih gembira (setelah sedikit masalah pada tahap awal sudah teratasi), terasa mantap dan gembira terhadap apa yang terjadi, standar kinerja sekurang-kurangnya dapat dipertahankan dan mungkin malah meningkat, kesalahan dan keluhan menurun, absensi staf berkurang, staf bersedia menerima kritikan yang membangun, pimpinan bersedia menerima kritikan yang membangun dari staf, hubungan staf lebih terbuka, pimpinan menggunakan lebih sedikit waktu untuk perencanaan strategi dan sebagainya.

Melalui pemberdayaan sumber daya manusia pimpinan dituntut untuk memberikan kepercayaan penuh kepada para pegawai dalam hal kecakapan dan keahlian untuk melaksanakan pekerjaannya, serta meniadakan rintangan-rintangan yang menghalangi pegawai untuk menggunakan kecakapan dan keahlian pegawai sehingga pegawai tidak merasa antusias dan semangat terhadap apa yang dibebankannya. Hasilnya adalah terciptanya pegawai yang penuh percaya diri dan bertanggung jawab untuk membangun suatu unit kerja dengan sumber daya manusia yang optimal.

Apabila pemberdayaan sumber daya manusia berjalan dengan baik, maka akan membawa *feedback* yang baik pula antara pimpinan dan pegawainya, dan suatu organisasi akan mendatangkan keuntungan yang kompetitif karena pimpinan dan pegawai sama-sama merasakan kepuasan pribadi yang lebih besar dalam bekerja, dan rintangan-rintangan yang ada jadi lebih berkurang.

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa suatu pekerjaan akan diselesaikan dengan cepat apabila para pegawainya mempunyai tingkah kinerja yang tinggi. Pemberdayaan sumber daya manusia dengan kinerja pegawai memiliki pengaruh yang sangat berkaitan satu sama lainnya. Hal ini dapat terlihat jika pemberdayaan sumber daya manusia merupakan faktor penentu dalam kinerja pegawai.