

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Konsep Organisasi**

Definisi organisasi banyak ragamnya, tergantung pada sudut pandang yang dipakai untuk melihat organisasi. Organisasi dapat dipandang sebagai wadah, sebagai proses, sebagai perilaku, dan sebagai alat untuk mencapai tujuan. Namun demikian, definisi organisasi yang telah dikemukakan oleh para ahli organisasi sekurang-kurangnya ada unsur sistem kerja sama, orang yang berkerja sama, dan tujuan bersama yang hendak dicapai.

Seperti kita ketahui bahwa manusia dalam memenuhi kebutuhannya tidak bisa berdiri sendiri. Agar kebutuhan itu dapat terpenuhi, manusia harus berorganisasi dalam hal ini merupakan suatu alat organisasi yang diperlukan dalam masyarakat, karena tujuan tertentu hanya dapat dicapai lewat tindakan yang harus dilakukan dengan kerjasama .

Ada beberapa pengertian dari beberapa ahli mengenai organisasi. Menurut **Mc. Farland** yang dikutip oleh **Soewarno Handyaningrat (1981:42)** menyatakan definisi organisasi adalah sebagai berikut : **"Organisasi adalah suatu kelompok manusia yang dapat dikenal yang menyumbangkan usahanya terhadap tercapainya suatu tujuan"**.

Sedangkan menurut **Dimock** yang dikutip oleh **Soewarno Handyaningrat (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".**

Dari penjelasan diatas maka organisasi merupakan sarana atau alat bagi orang-orang dalam bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diharapkan yang di dalamnya terdapat hubungan kerja yang saling berhubungan satu sama lain.

Berdasarkan definisi-definisi diatas **Soewarno Handyaningrat (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.**

Berdasarkan teori-teori diatas maka pada dasarnya didalam suatu organisasi terdapat pola-pola hubungan yang saling berkaitan satu sama lain dan setiap individu dalam organisasi tersebut harus mampu menyumbangkan usahanya dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Dalam organisasi setiap individu dituntut untuk memiliki kemampuan sumber daya manusia karena faktor utama dari organisasi adalah sumber daya manusia.

## **2.2 Konsep Administrasi**

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 faktor-faktor yang mempunyai pengaruh terhadap perkembangan ilmu administrasi sebagai suatu disiplin ilmiah yang berdiri sendiri.

Pada dasarnya administrasi merupakan kegiatan-kegiatan beberapa orang melalui proses kerjasama baik dalam suatu organisasi maupun antar organisasi untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan bersama sebelumnya. Hal ini sesuai dengan pengertian administrasi yang di kemukakan oleh menurut **Leonard D. White** yang dikutip oleh **Soewarno Handayani** (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 **Soewarno Handayani** memberikan definisi administrasi sebagai berikut :

**"Administrasi adalah sebagai kegiatan dari pada kelompok yang mengadakan kerjasama untuk menyelesaikan tujuan bersama".**

Setelah mengetahui beberapa definisi administrasi, maka **Handayani** (1981:3) mengemukakan ciri-ciri administrasi yang dapat digolongkan, yaitu:

- a. Adanya kelompok manusia, yaitu kelompok yang terdiri atas 2 orang atau lebih
- b. Adanya kerjasama dari kelompok tersebut
- c. Adanya kegiatan/proses/usaha
- d. Adanya bimbingan, kepemimpinan dan pengawasan
- e. Adanya tujuan

### 2.3 Konsep Administrasi Negara

Beberapa pengertian dari Administrasi Negara menurut para ahli adalah sebagai berikut :

**Jhon M Pfiffner** dalam buku **Public Administration** yang dikutip oleh **Sukarna (1986:13)**, mengemukakan : **"Administrasi Negara adalah pelaksanaan kebijakan Negara yang telah digariskan oleh badan-badan politik yang representatif"**.

**Leonard D. White** dalam buku **Introduction of the Study of Public Administration** yang dikutip oleh **Sukarna (1986:14)** mengemukakan : **"Administrasi Negara terdiri dari semua/seluruh aktivitas/kegiatan yang bertujuan pemenuhan atau pelaksanaan kebijakan Negara"**.

**Inu Kencana Syafiie (2003:32)** mengemukakan ada 7 (tujuh) hal khusus dari administrasi Negara, yaitu :

- a. Tidak dapat dielakan (*unavoidable*)
- b. Senantiasa mengharapkan ketaatan (*expect obedience*)
- c. Mempunyai prioritas (*has priority*)
- d. Mempunyai pengecualian (*has exceptional*)
- e. Puncak pimpinan politik (*top management political*)
- f. Sulit diukur (*difficult to measure*)
- g. Terlalu banyak mengharapkan dari administrasi publik (*more is expected of public administration*)

Kesimpulan dari pengertian di atas bahwa administrasi Negara adalah suatu kegiatan dan perilaku aparatur negara yang berupa melakukan pelayanan kepada Negara untuk tercapainya sebuah tujuan Negara.

## 2.4 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut **Sadili Samsudin (2005:22)** mengatakan pengertian manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

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

Sedangkan menurut **M. Manullang (2004:198)** mengemukakan definisi MSDM sebagai berikut :

**"Manajemen sumber daya manusia adalah seni dan ilmu pengadaan, pengembangan dan pemanfaatan SDM sehingga tujuan perusahaan dapat di realisasikan secara daya guna dan kegairahan kerja dari semua kerja."**

Menurut **Sadili Samsudin (2005:23)** mengemukakan hal-hal penting yang berkenaan dengan manajemen sumber daya manusia, adalah sebagai berikut :

- a. **Penekanan yang lebih dari biasanya terhadap pengintegrasian berbagai kebijakan sumber daya manusia dengan perencanaan.**
- b. **Tanggung jawab pengelolaan sumber daya manusia tidak lagi menjadi tanggung jawab manajer khusus, tetapi manajemen secara keseluruhan.**
- c. **Adanya perubahan dari hubungan serikat pekerja manajemen menjadi hubungan manajemen karyawan.**
- d. **Terdapat aksentuasi pada komitmen untuk melatih para manajer agar dapat berperan optimal sebagai penggerak dan fasilitator.**

## 2.5 Pengertian Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi pada hakikatnya mendasarkan pada ilmu perilaku itu sendiri yang di kembangkan dengan pusat perhatiannya pada tingkah laku manusia dalam suatu organisasi. Bidang pengetahuan perilaku organisasi yang sudah di kembangkan sejak lama, nampaknya akhir-akhir ini mulai dirasakan

kepentingannya. Perilaku organisasi merupakan bidang ilmu terapan yang dibentuk berdasarkan kontribusi dari sejumlah bidang yang berkaitan dengan perilaku. Maka pengertian perilaku organisasi menurut **Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge (2008:11)** yaitu :

**Perilaku organisasi adalah bidang studi yang menyelidiki pengaruh yang dimiliki oleh individu, kelompok dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi, yang bertujuan menerapkan ilmu pengetahuan semacam ini guna meningkatkan keefektifan suatu organisasi.**

Pengertian perilaku organisasi diatas dapat dikemukakan, bahwa perilaku organisasi adalah sebuah bidang studi dan sebuah bidang keahlian khusus yang mempunyai pokok ilmu pengetahuan yang umum. Adapun pengertian perilaku organisasi yang lain di kemukakan oleh Kelly dalam Thoha (2014:9) yaitu :

**Perilaku organisasi merupakan sebagai suatu system studi dari sifat organisasi seperti misalnya bagaimana organisasi dimulai, tumbuh dan berkembang dan bagaimana pengaruh terhadap anggota-anggota sebagai individu, kelompok-kelompok pemilih, organisasi-organisasi lainnya dan institusi-institusi yang lebih besar.**

Pengertian dari rumusan Kelly ini menjelaskan bahwa perilaku organisasi di dalamnya terdapat interaksi dan hubungan antara organisasi di satu pihak dan perilaku organisasi di lain pihak. Dengan pengertian yang umum, system terbuka ini lebih menekankan saling hubungan dan saling ketergantungan. Selanjutnya **Thoha (2014:5)** mengemukakan pendapat mengenai perilaku organisasi adalah :  
**“Suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu”.**

Berdasarkan definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa perilaku organisasi merupakan hakikat mendasar pada ilmu perilaku itu sendiri yang di kembangkan dengan pusat perhatiannya pada tingkah laku manusia dalam suatu

organisasi. Perilaku organisasi juga secara langsung berhubungan dengan pengertian, ramalan dan pengendalian terhadap tingkah laku orang-orang dalam suatu organisasi, dan bagaimana perilaku orang-orang tersebut mempengaruhi usaha-usaha pencapaian tujuan organisasi. Kerangka dasar bidang pengetahuan ini didukung paling sedikit dua komponen, yakni individu-individu yang berperilaku dan organisasi formal sebagai wadah dari perilaku itu. Ciri peradaban manusia yang bermasyarakat senantiasa ditandai dengan keterlibatannya dalam suatu organisasi tertentu, itu berarti bahwa manusia tidak bisa melepaskan dirinya untuk tidak terlibat pada kegiatan-kegiatan berorganisasi.

### **2.5.1 Prinsip-prinsip Yang Harus Dipertimbangkan Dalam Perilaku Organisasi**

Salah satu tantangan yang paling penting dan berbasis luas yang sekarang ini di hadapi oleh organisasi adalah beradaptasi dengan individu-individu yang berbeda. Perilaku organisasi memberikan banyak tantangan dan peluang bagi para pemimpin. Perilaku organisasi juga menghargai perbedaan dan membantu pemimpin melihat manfaat dari keragaman angkatan kerja dan praktik yang mungkin perlu diubah ketika bekerja.

Perilaku organisasi bisa meningkatkan kualitas dan produktivitas pegawai dengan memberi tahu para pemimpin cara memberikan wewenang kepada orang-orang, merancang dan mengimplementasikan program-program perubahan, meningkatkan layanan pelanggan dan membantu pegawai menangani konflik kehidupan pegawai.

Perilaku organisasi hakikatnya adalah hasil-hasil interaksi antara individu-individu dalam organisasinya. Oleh karena itu, untuk memahami perilaku organisasi sebaiknya diketahui terlebih dahulu individu-individu sebagai pendukung organisasi tersebut. Salah satu cara untuk memahami sifat-sifat manusia ialah dengan menganalisis prinsip-prinsip dasar yang merupakan salah satu bagian daripadanya. Menurut **Thoha (2014:36)** bahwa terdapat prinsip-prinsip perilaku organisasi antara lain :

- a. Manusia berbeda perilakunya, karena kemampuannya tidak sama.**
- b. Manusia mempunyai kebutuhan yang berbeda.**
- c. Orang berpikir tentang masa depan, dan membuat pilihan tentang bagaimana bertindak.**
- d. Seseorang memahami lingkungannya dalam hubungannya dengan pengalaman masa lalu kebutuhannya.**
- e. Seseorang itu mempunyai reaksi-reaksi senang atau tidak senang.**
- f. Banyak faktor yang menentukan sikap dan perilaku seseorang.**

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

### **1. Manusia berbeda perilakunya, karena kemampuannya tidak sama**

Prinsip dasar kemampuan ini amat penting diketahui untuk memahami mengapa seseorang berbuat dan berperilaku berbeda dengan yang lain. Karena terbatasnya kemampuan ini, seseorang bisa menjahit satu celana dalam waktu 10 menit, sedangkan orang lain memerlukan 3 hari dalam hal yang sama. Terbatasnya kemampuan ini yang membuat seseorang bertingkah laku yang berbeda.

Perbedaan kemampuan ini ada yang beranggapan karena disebabkan sejak lahir manusia ditakdirkan tidak sama kemampuannya. Ada pula yang



beranggapan bukan disebabkan sejak lahir melainkan karena perbedaannya menyerap informasi dari suatu gejala. Oleh karenanya kecerdasan merupakan salah satu perwujudan dari kemampuan seseorang, atau berasal dari pembawaan sejak lahir, ada pula yang beranggapan karena didikan dan pengalaman.

Lepas dari setuju atau tidak dari perbedaan-perbedaan tersebut ternyata bahwa kemampuan seseorang dapat membedakan perilakunya, dan karena perbedaan kemampuannya ini maka dapat kiranya dipergunakan untuk memprediksi pelaksanaan dan hasil kerja seseorang yang bekerja sama di dalam suatu organisasi tertentu.

## **2. Manusia mempunyai kebutuhan yang berbeda**

Ahli-ahli ilmu perilaku umumnya membicarakan bahwa manusia ini berperilaku karena didorong oleh serangkaian kebutuhan. Dengan kebutuhan ini dimaksudkan adalah beberapa pernyataan di dalam diri seseorang (*internal state*) yang menyebabkan seseorang itu berbuat untuk mencapainya sebagai suatu obyek atau hasil.

Kebutuhan seseorang berbeda dengan kebutuhan orang lain. Seorang karyawan yang didorong untuk mendapatkan tambahan gaji supaya bisa hidup 1 bulan dengan keluarganya, tingkah perilakunya jelas akan berbeda dengan karyawan yang didorong oleh keinginan memperoleh kedudukan agar mendapatkan harga diri di dalam masyarakat.

Pemahaman kebutuhan yang berbeda dari seseorang ini amat bermanfaat untuk memahami konsep perilaku seseorang di dalam organisasi. Hal ini bisa

dipergunakan untuk memprediksi dan menjelaskan perilaku yang berorientasi tujuan di dalam kerjasama organisasi.

### **3. Orang berpikir tentang masa depan, dan membuat pilihan tentang bagaimana bertindak**

Kebutuhan-kebutuhan manusia dapat dipenuhi lewat perilakunya masing-masing. Di dalam banyak hal, seseorang dihadapkan dengan sejumlah kebutuhan yang potensial harus dipenuhi lewat perilaku yang dipilihnya. Misalnya, seseorang diberikan pilihan pada dua hal dan harus dapat memutuskan salah satu dari kedua keputusan tersebut dan harus dapat menerima resiko yang diambil. Cara untuk menjelaskan bagaimana seseorang membuat pilihan di antara sejumlah besar rangkaian pilihan perilaku yang terbuka baginya, adalah dengan mempergunakan penjelasan teori *expectancy*. Teori ini berdasarkan atas proposisi yang sederhana yakni bahwa seseorang memilih berperilaku sedemikian karena ia yakin dapat mengarahkan untuk mendapatkan sesuatu hasil tertentu (misalnya mendapatkan hadiah atau upah, dan dikenal atasan yang menarik baginya karena sesuai dengan tuntutan kebutuhannya).

Perlu kiranya dicatat bahwa teori ini tidak bisa digunakan untuk meramal bahwa seseorang akan berperilaku yang terbaik dalam rangka mencapai suatu tujuan yang diinginkan. Model ini hanya membuat asumsi-asumsi bahwa seseorang membuat suatu keputusan yang rasional itu berdasarkan pada persepsi terhadap lingkungannya.

#### **4. Seseorang memahami lingkungannya dalam hubungannya dengan pengalaman masa lalu dan kebutuhannya**

Memahami lingkungan adalah suatu proses yang aktif, dimana seseorang mencoba membuat lingkungannya itu mempunyai arti baginya. Proses yang aktif ini melibatkan seseorang individu mengakui secara selektif aspek-aspek yang berbeda dari lingkungan, menilai apa yang dilihatnya dalam hubungannya dengan pengalaman masa lalu dan mengevaluasi apa yang dialami itu dalam kaitannya dengan kebutuhan-kebutuhan dan nilai-nilainya. Oleh karena itu, pengalaman dari seseorang sangatlah penting di dalam memberikan sumbangsih pemikiran dan bagaimana seseorang bertindak di dalam suatu organisasi. Jadi lingkungan sangat banyak memberikan obyek dan peristiwa ketimbang dengan kemampuan manusia yang dimilikinya untuk memahami obyek dan peristiwa tersebut, aspek-aspek yang sudah diketahui atau yang sudah berjalan dapat dijadikan pengalaman oleh seseorang untuk bertindak.

#### **5. Seseorang itu mempunyai reaksi-reaksi senang atau tidak senang**

Orang-orang jarang bertindak netral mengenai sesuatu hal yang mereka ketahui dan alami, dan mereka cenderung untuk mengevaluasi sesuatu yang mereka alami dengan cara senang atau tidak senang. Selanjutnya, evaluasinya itu merupakan salah satu faktor yang teramat sulit di dalam mempengaruhi perilakunya di masa yang akan datang.

Perasaan senang dan tidak senang ini akan menjadikan seseorang berbuat yang berbeda dengan orang lain di dalam rangka menanggapi sesuatu hal. Seseorang bisa puas mendapatkan gaji tertentu karena bekerja di suatu tempat

tertentu, orang lain pada tempat yang sama merasa tidak puas. Kepuasan dan ketidakpuasan ini ditimbulkan karena adanya perbedaan dari sesuatu yang diterima dengan sesuatu yang diharapkan seharusnya diterima. Oleh karena itu salah persepsi ini merupakan gejala yang umum dan merupakan bidang yang amat penting diketahui, maka amatlah sulit bagi pimpinan organisasi untuk mendistribusikan beberapa penghargaan seperti misalnya kenaikan gaji dan promosi pada suatu cara yang dapat memberikan kepuasan kepada semua pihak.

#### **6. Banyak faktor yang menentukan sikap dan perilaku seseorang**

Telah disinggung di atas beberapa yang mempengaruhi bagaimana seseorang itu terangsang untuk berperilaku dan telah ditekankan pula bahwa kemampuan seseorang adalah suatu pengaruh yang amat penting di dalam pelaksanaan pekerjaan. Organisasi sebenarnya bisa mempengaruhi perilaku seseorang dengan cara mengubah satu atau lebih faktor-faktor penentu dari perilaku individu, hanya mudah diubah. Tetapi semuanya terbuka untuk dipengaruhi.

Perilaku seseorang itu ditentukan oleh banyak faktor. Adakalanya perilaku seseorang dipengaruhi oleh kemampuannya, ada pula karena kebutuhannya dan ada juga yang karena dipengaruhi oleh pengharapan dan lingkungannya. Oleh karena banyaknya faktor yang mempengaruhi perilaku manusia, maka seringkali sesuatu organisasi akan menghadapi kesulitan di dalam menciptakan suatu keadaan yang memimpin kearah tercapainya efektivitas pelaksanaan kerja. Didapatkan suatu hasil dari penelitian bahwa seseorang dalam

organisasinya, perilaku untuk menciptakan efektivitas kerja banyak ditentukan karena kebutuhannya maka pimpinan dapat merancang suatu rencana kerja yang mengarah pada terpenuhinya kebutuhan tersebut. Kalau seandainya disebabkan karena kemampuan karyawan, maka pimpinan dapat merencanakan peningkatan kemampuan tersebut baik dengan jalan latihan jabatan atau disekolahkan.

Dilihat dari prinsip-prinsip di atas dapat disimpulkan prinsip tersebut berlaku untuk pemimpin begitu pula untuk para pegawai. Oleh karena itu menurut **Sofyandi & Garniwa (2007:4)** mengemukakan bahwa perilaku organisasi tidak hanya dilakukan oleh pegawai, namun dapat dilakukan oleh pemimpin sehingga terdapat unsur-unsur yang perlu dipertimbangkan dalam perilaku organisasi :

- a. **Aspek psikologis tindakan manusia itu sendiri sebagai hasil studi psikologis**
- b. **Adanya bagian lain yang diakui cukup relevan bagi usaha mempelajari tindakan manusia dalam organisasi**
- c. **Perilaku organisasi sebagai suatu disiplin, mengakui bahwa individu dipengaruhi oleh bagaimana organisasi diatur dan siapa yang mengawasi mereka. Oleh sebab itu, struktur organisasi memegang peranan penting dalam membahas perilaku organisasi**
- d. **Walau disadari akan adanya keunikan masing-masing individu, perilaku organisasi lebih banyak menekankan pada tuntutan manajer bagi tercapainya tujuan organisasi secara keseluruhan**

Selain unsur-unsur tersebut terdapat tiga perbedaan antara perilaku organisasi dengan disiplin lainnya menurut **Cummings** dalam **Thoha (2014:7)** yaitu :

- a. **Perbedaan antara Perilaku Organisasi dengan psikologi organisasi, antara lain : psikologis organisasi membatasi konstruksi penjelasannya pada tingkat psikologi saja, akan tetapi perilaku organisasi konstruksi penjelasannya berasal dari multi disiplin. Keasamaan keduanya ialah kedua bidang tersebut menjelaskan perilaku orang-orang di dalam suatu organisasi.**

- b. Perbedaan antara Perilaku Organisasi dengan teori organisasi didasarkan pada dua perbedaan antaranya unit analisisnya dan pusat variabel tak bebas. Perilaku organisasi dirumuskan di dalam suatu organisasi dan penerapan dari ilmu pengetahuan tertentu. Teori organisasi adalah studi tentang susunan, proses dan hasil-hasil dari organisasi itu sendiri.
- c. Perbedaan antara Perilaku Organisasi dengan *Personnel* dan *Human Resources* adalah, bahwa Perilaku Organisasi lebih menekankan pada orientasi konsep, sedangkan *Personnel* dan *Human Resources* (P&HR) menekankan pada teknik dan teknologi. Variabel-variabel tak bebas, seperti misalnya tingkah laku dan reaksi-reaksi yang efektif dalam organisasi, seringkali muncul pada keduanya. P&HR nampaknya berada pada permukaan antara organisasi dan individu dengan menekankan pada pengembangan dan pelaksanaan system pengangkatan, pengembangan dan motivasi dari individu-individu di dalam suatu organisasi.

Kelompok merupakan bagian dari kehidupan manusia. Dalam organisasi akan banyak dijumpai kelompok-kelompok ini. Hampir pada umumnya manusia yang menjadi anggota dari suatu organisasi besar atau kecil adalah sangat kuat kecenderungannya untuk mencari keakraban dalam kelompok-kelompok tertentu. Dimulai dari adanya kesamaan tugas pekerjaan yang dilakukan, kedekatan tempat kerja, seringnya berjumpa, dan barangkali adanya kesamaan kesenangan bersama, maka timbullah kedekatan satu sama lain. Mulailah mereka berkelompok dalam organisasi tertentu. Adapun bentuk-bentuk kelompok itu menurut **Thoha (2014:85)** yaitu :

- a. **Kelompok Primer**  
Yaitu kelompok yang disifati dengan adanya keakraban, kerjasama dan hubungan tatap muka dan merupakan dasar dalam pembentukan sifat social dan cita-cita individu.
- b. **Kelompok Formal dan Informal**  
Kelompok formal adalah suatu kelompok yang sengaja dibentuk untuk melaksanakan sesuatu tugas tertentu. Anggota-anggotanya biasanya diangkat oleh organisasi. Sejumlah orang yang ditetapkan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu merupakan

bentuk dari kelompok formal ini. Contoh dari kelompok formal ini antaranya komite atau panitia, unit-unit kerja tertentu seperti bagian laboratorium riset dan pengembangan, tim manajer, dan lain sebagainya. Sedangkan kelompok informal adalah suatu kelompok yang tumbuh dari proses interaksi, daya tarik dan kebutuhan-kebutuhan seseorang. Anggota kelompok tidak diatur dan diangkat, keanggotaan ditentukan oleh daya tarik bersama dari individu dan kelompok. Kelompok informal ini sering timbul berkembang dalam kelompok formal, karena adanya beberapa anggota secara tertentu mempunyai nilai-nilai yang sama yang perlu ditularkan (*shared*) sesama anggota lainnya.

c. **Kelompok Terbuka dan Tertutup**

Kelompok terbuka adalah suatu kelompok yang secara ajeg mempunyai rasa tanggap akan perubahan dan pembaharuan. Sedangkan kelompok tertutup adalah kecil kemungkinannya menerima perubahan dan pembaharuan, atau mempunyai kecenderungan tetap menjaga kestabilan. Kelompok terbuka berbeda dengan kelompok tertutup dilihat dari empat dimensi berikut ini, yaitu : perubahan keanggotaan kelompok, kerangka referensi, perspektif waktu dan keseimbangan.

d. **Kelompok Referensi**

Suatu kecenderungan yang positif dari perilaku manusia ini ialah adanya usaha untuk mencari umpan balik (*feedback*) tentang dirinya. Sehingga manusia berkeinginan untuk menilai dirinya, apakah di dalam menjalankan tugas pekerjaan berhasil atau tidak. Kelompok referensi ini ialah setiap kelompok dimana seseorang melakukan referensi atasnya. Orang ini menggunakan kelompok tersebut sebagai suatu ukuran (*standard*) untuk evaluasi dirinya dan ata sebagai sumber dari nilai dan sikap pribadinya. Kelompok ini dapat dikatakan memberikan dua fungsi bagi seseorang untuk evaluasi diri. Dua fungsi itu antara lain : fungsi perbandingan sosial (*Social Comparison*) dan fungsi pengesahan sosial (*Social Validation*).

## 2.6 Pengertian Kinerja Pegawai

Organisasi pemerintah maupun swasta, sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor yang sangat penting dibandingkan dengan faktor-faktor lain karena 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 makhluk yang memiliki kemampuan

tersendiri dibandingkan dengan makhluk-makhluk 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.

Peneliti akan mengemukakan pengertian kinerja individu menurut **Sedarmayanti (2009:53)** yaitu sebagai berikut :

**Kinerja individu adalah bagaimana seorang pegawai melaksanakan pekerjaannya atau untuk kerjanya. Kinerja pegawai yang meningkat akan turut mempengaruhi atau meningkatkan prestasi organisasi tempat pegawai yang bersangkutan bekerja sehingga tujuan organisasi yang telah ditentukan dapat dicapai.**

Pengertian kinerja pegawai menurut **Mangkunegara (2005:69)**

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

Pendapat lain tentang kinerja pegawai menurut **Mahsun (2006:93)** mengemukakan sebagai berikut :

**Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi.**

Berdasarkan pengertian di atas, kinerja menunjukkan suatu hasil kerja yang dihasilkan seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Hasil kerja yang dicapai oleh pegawai tersebut dinilai berdasarkan kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja dalam penyelesaian pekerjaan yang dikerjakan berdasarkan pengetahuan dan kreativitas yang dimiliki pegawai intinya, pegawai yang



memiliki kinerja yang tinggi antara lain ditunjukkan dapat bekerjasama, memiliki kesadaran, dapat dipercaya, memiliki kepribadian yang baik, dapat melakukan ide-ide baru dan berpartisipasi dalam segala kegiatan.

### 2.6.1 Aspek-aspek Kinerja

Dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, pimpinan melakukan tugas-tugasnya dibantu oleh pegawai. Keberhasilan pimpinan melaksanakan tugasnya akan dipengaruhi oleh kontribusi pihak lain. Untuk mengetahui kinerja perlu dilakukan pengukuran. Untuk mengetahui hal itu diperlukan penentuan aspek-aspek yang mempengaruhi kinerja.

Adapun aspek-aspek yang meliputi kinerja yang dapat dijadikan ukuran kinerja seseorang menurut Mitchell dalam Sedarmayanti (2009:51) yaitu :

- a. ***Quality of work*** (kualitas kerja) : yaitu mutu hasil kerja, ketelitian dan kecermatan dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan oleh para pegawai, serta perbaikan dan peningkatan mutu hasil kerja sesuai dengan yang diharapkan
- b. ***Promptness*** (ketepatan waktu) : berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan sebelumnya dan juga berkaitan dengan disiplin kerja atau kehadiran yang tepat waktu
- c. ***Initiative*** (inisiatif) : semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan mempunyai kebebasan untuk berinisiatif agar pegawai aktif dalam menyelesaikan pekerjaannya
- d. ***Capability*** (kemampuan) : setiap pegawai harus benar-benar mengetahui pekerjaan yang ditekuninya serta mengetahui arah yang diambil organisasi sehingga jika telah menjadi keputusan, mereka tidak ragu-ragu lagi untuk melaksanakannya sesuai dengan rencana dalam mencapai tujuan
- e. ***Communication*** (komunikasi) : proses interaksi atau hubungan saling pengertian satu sama lain baik dengan atasan, maupun dengan sesama pegawai dengan maksud agar dapat diterima dan dimengerti serta seorang pemimpin dalam mengambil keputusan dahulu dan memberikan kesempatan kepada bawahannya mengemukakan saran dan pendapatnya

Kinerja tidak terjadi dengan sendirinya, dengan kata lain terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. Adakalanya kinerja dipengaruhi oleh faktor individu, adapula dipengaruhi oleh lingkungannya seperti yang dikemukakan oleh **William Stern** yang dikutip oleh **Mangkunegara (2014:16)** menyatakan bahwa faktor-faktor penentu kinerja adalah sebagai berikut :

**a. Faktor Individu**

**Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmani). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik.**

**b. Faktor Lingkungan Organisasi**

**Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relative memadai.**

## **2.7 Hubungan Antara Perilaku Organisasi dengan Kinerja Pegawai**

Keterkaitan dari perilaku organisasi dengan kinerja pegawai, yaitu perilaku organisasi merupakan suatu fungsi dari interaksi sesama individu dengan lingkungannya yang dapat mempengaruhi terhadap efektivitas kerja. Didalam organisasi yang efektif seorang pemimpin mempunyai kewajiban untuk dapat memahami setiap perilaku pegawai, karena hasil dari setiap perilaku organisasi yang diharapkan adalah hasil kerja yang efektif artinya setiap pekerjaan dapat diselesaikan dengan standar waktu yang ditentukan.

Peneliti mengutip dari para ahli mengenai teori yang ada hubungannya dengan masalah yang dihadapi yaitu perilaku organisasi menurut **P. Robbins** dan

**A. Judge (2008:12) perilaku organisasi adalah : “Studi mengenai apa yang dilakukan individu dalam suatu organisasi dan bagaimana perilaku mereka mempengaruhi kinerja perusahaan”.**

Melalui perilaku organisasi pimpinan dituntut untuk memberikan kepercayaan yang lebih besar pada kecakapan dan pengetahuan pegawai, dan meniadakan rintangan-rintangan yang dikiranya adalah terbangunnya suatu tim kerja dimana pegawai menjadi sumber daya manusia yang dimanfaatkan secara penuh.

Kinerja pegawai merupakan bagian dari kelompok yang pada akhirnya menjadi bagian dari kinerja organisasi. Didalam organisasi yang efektif, seorang pimpinan mempunyai kewajiban untuk dapat memahami setiap pegawai karena hasil yang diharapkan dari setiap perilaku organisasi adalah kinerja.

Teori administrasi yang merupakan suatu teori yang mendasar pada perilaku kerja sama manusia didalam kelompok-kelompok kerja, pada akhirnya ada dalam lingkungan organisasi yang disebut perilaku organisasi. Tercapai atau tidaknya tujuan organisasi akan ditentukan oleh sejauhmana pemahaman dan penerimaan pegawai tentang tujuan organisasi.

Berdasarkan penjelasan diatas, hubungan antara perilaku organisasi dengan kinerja pegawai sangatlah erat, dimana perilaku organisasi itu diperlukan untuk melaksanakan seluruh kegiatan di dalam organisasi itu sendiri yang telah ditetapkan dalam menciptakan hasil kerja yang baik.

Hubungan antara perilaku organisasi dan kinerja pegawai dapat dilihat dari pendekatan sistem sebagai berikut :



## **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 tersebut 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. 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, perlengkapan 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 terhadap 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.

## **2. Proses**

Pada proses ini semua sumber daya dan input diupayakan untuk dimanfaatkan dalam melaksanakan pemberdayaan SDM yang didasarkan pada

prinsip-prinsip perilaku organisasi yang dilaksanakan oleh pemimpin organisasi serta bantuan dari semua pegawainya.

### **3. Outout**

Apabila dalam proses pemberdayaan sumber daya manusia dilaksanakan dengan didasarkan kepada prinsip-prinsip perilaku organisasi maka kinerja pegawai akan meningkat. Hal ini juga sangat ditentukan oleh pemanfaatan input yang ada.

### **4. Feedback**

Peningkatan kinerja pegawai akan memberikan umpan balik terhadap input berupa kesinambungan unsur-unsur yang dapat diupayakan agar lebih berdaya guna. Hasil input tersebut diproses kemudian akan menghasilkan keluaran atau output dan selanjutnya menimbulkan umpan balik yang diharapkan dapat memperbaiki kekurangan-kekurangan dalam perilaku organisasi dan diharapkan dapat memberikan kemungkinan terjadinya peningkatan kinerja pegawai di Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Bandung.