

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Administrasi

1. Pengertian Administrasi

Istilah administrasi sering kita dengar terlebih dalam bidang yang berurusan dengan catat-mencatat, pembukuan, surat-menyurat, pembuatan agenda, dan sebagainya. Ilmu mengenai administrasi dalam instansi pemerintahan atau suatu perusahaan sangat diperlukan untuk menunjang dalam pelaksanaan kegiatan pemerintah atau perusahaan. Apabila dalam suatu instansi pengelolaan administrasinya baik maka instansi tersebut juga akan dapat berjalan dengan baik.

Administrasi secara umum dapat dibedakan menjadi dua pengertian yaitu dalam arti sempit dan arti luas. Pengertian administrasi dalam arti sempit menurut Prajudi Atmosudirdjo adalah “tata usaha atau *office work* yang meliputi kegiatan catat-mencatat, tulis-menulis, mengetik, korespondensi, kearsipan, dan sebagainya”. (dalam Ayub, 2007:30).

Selain menurut Prajudi Atmosudirdjo ada pendapat lain mengenai administrasi dalam arti sempit. Menurut Ismail Nawawi administrasi dalam arti sempit adalah “mencatat setiap komponen administrasi yang meliputi komponen manajemen, organisasi, maupun kegiatan operasional”. (Nawawi, 2009:33).

Berdasarkan pengertian diatas dapat diartikan bahwa administrasi dalam arti sempit adalah kegiatan pengolahan data dan informasi yang meliputi kegiatan catat-mencatat, surat-menyurat, pembukuan secara tertulis yang diperlukan oleh suatu organisasi.

Ada beberapa pengertian menurut para ahli mengenai administrasi dalam arti luas. Menurut Sondang P. Siagian administrasi dalam pengertian luas adalah “keseluruhan proses kerjasama antara dua orang atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya”. (dalam Ayub, 2007:30). Apabila melihat pendapat dari Sondang P Siagian, administrasi dapat diilustrasikan seperti pemain sepak bola yang melakukan sebuah kerjasama bersama pemain lainnya untuk memenangkan timnya dalam sebuah pertandingan.

Pengertian administrasi dalam arti luas menurut ahli lainnya, yaitu Ismail Nawawi, mengatakan bahwa:

Administrasi dalam arti luas adalah proses rangkaian kegiatan terhadap pekerjaan pokok yang dilakukan oleh sekelompok orang secara dinamis dalam kerjasama dengan pola pembagian kerja untuk mencapai sasaran dan tujuan tertentu yang rasional, secara efektif dan efisien. (Nawawi, 2009:35).

Pendapat dari Ismail Nawawi ada kesamaan dengan pendapat dari Sondang P. Siagian mengenai kerja sama yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan bersama.

Berdasarkan pengertian mengenai administrasi menurut para ahli, administrasi dapat dikatakan sebagai proses kerjasama yang melibatkan sedikitnya dua orang untuk mencapai sasaran atau tujuan yang sudah ditentukan sebelum mereka memulai kegiatan.

B. Administrasi Negara

Menurut Pffifner dan Presthus yang dikutip syafei (2003:31) memberikan penjelasan mengenai administrasi negara sebagai berikut:

- 1) Administrasi Negara meliputi implementasi kebijaksanaan pemerintah yang ditetapkan oleh badan-badan perwakilan politik.
- 2) Administrasi Negara dapat didefinisikan sebagai koordinasi usaha-usaha perorangan dan kelompok untuk melaksanakan kebijaksanaan pemerintahan. Hal ini terutama meliputi pekerjaan sehari-hari pemerintah.
- 3) Secara ringkas, administrasi Negara adalah suatu proses yang bersangkutan dengan kebijaksanaan-kebijaksanaan pemerintah, pengarahan kecakapan dan teknik-teknik yang tidak terhingga jumlahnya, memberikan arah dan maksud terhadap sejumlah orang.

Menurut Dwight Waldo dikutip Syafei (2003:33) mengatakan bahwa Administrasi Negara adalah manajemen dan organisasi dari manusia dan peralatannya guna mencapai tujuan pemerintah.

Sependapat dengan pernyataan diatas yang dikemukakan oleh George J.Gordon yang dikutip Syafei (2003:33) bahwa Administrasi Negara adalah seluruh proses baik yang dilakukan organisasi maupun perseorangan yang berkaitan dengan penerapan atau pelaksanaan hukum dan peraturan yang dilakukan oleh badan legislatif, eksekutif, serta peradilan.

Menurut Edward H. Lichfield dikutip Syafei (2003:33) bahwa Administrasi Negara adalah suatu studi mengenai bagaimana bermacam-macam badan pemerintah diorganisir, diperlengkapi dengan tenaga-tenaganya, dibiayai, digerakkan, dan dipimpin.

C. Fungsi Administrasi

William H. Newman, menyebut “*The work of Administration*” yang dapat di bagi dalam 5 proses yaitu :

- a. Perencanaan (*Planning*)
- b. Pengorganisasian (*Organizing*)
- c. Pengumpulan Sumber (*Assembling resources*)
- d. Pengendalian Kerja (*Supervising*)
- e. Pengawasan (*Controlling*)

D. Konsep Organisasi

1. Pengertian organisasi

Secara sederhana organisasi dapat diartikan sebagai suatu kesatuan yang merupakan wadah atau sarana untuk mencapai berbagai tujuan atau sasaran organisasi memiliki banyak komponen yang melandasi diantaranya terdapat banyak orang, tata hubungan kerja, spesialis pekerjaan dan kesadaran rasional dari anggota sesuai dengan kemampuan dan spesialisasi mereka masing-masing.

Menurut **Thoha (2003:223)** menyatakan bahwa:

Organisasi merupakan suatu kerangka hubungan yang berstruktur didalamnya berisi wewenang, tanggung jawab dan pembagian kerja untuk menjaankan fungsi tertentu.

Menurut **Handyaningrat (1985:42)** “menyatakan:

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 ditentukan.

Berdasarkan beberpa pengertian organisasi di atas dapat di simpulkan bahwa organisasi adalah suatu wadah yang terdiri dari unsur manusia yang saling bekerjasama dan saling menguntungkan untuk kepentingan bersama dalam pencapaian tujuan organisasi.

Ciri – ciri organisasi yang dikemukakan **Farland** yang dikutip oleh **Handyaningrat (1985 : 43)**, sebagai berikut :

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

Organisasi selain dipandang sebagai wadah kegiatan orang juga dipandang sebagai proses, yaitu menyoroti interaksi di antara orang-orang yang menjadikanggotaorganisasi. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kualitas sumberdaya manusia yang saling berinteraksi dan mengembangkan organisasi yang bersangkutan. Organisasi dalam meningkatkan Sumber Daya Manusia dalam rangka mengoptimalkan kinerja pegawai tidak terlepas dari pemberdayaan potensi yang ada.

E. Konsep Kebijakan Publik

Kebijakan publik tidak dapat disebut sebagai kebijakan publik kalau ia tidak berorientasi pada kepentingan publik dan sekalipun yang membuat kebijakan itu pemerintah/negara, tetapi ia harus selalu diwarnai oleh kepentingan publik. Hal ini disebabkan karena menurut konsep demokrasi modern, kebijakan publik tidak hanya berisi cetusan pikiran atau pendapat para pejabat yang mewakili rakyat, tetapi opini publik juga mempunyai posisi yang sama besarnya

dengan opini pejabat untuk diisikan (memberikan warna) dalam kebijakan-kebijakan publik.

1. Pengertian Kebijakan Publik

Menurut **Mac Rae dan Wilde** yang dikutip oleh **Uyat Suyatna (2009:8)** mendefinisikan kebijakan publik sebagai : Serangkaian tindakan yang dipilih oleh pemerintah yang mempunyai pengaruh penting terhadap sejumlah besar orang.

Beberapa pengertian kebijakan publik yang di definisikan oleh beberapa orang ahli yang di kutip oleh **suyatna (2009:9)** sebagi berikut:

1. Menurut **Dye (1978)** : Kebijakan public sebagai apapun yang dipilih oleh pemerintah untuk melakukan sesuatu atau tidak melakukan sesuatu.
2. **Anderson (1979)** : Memberikan idefinisi kebijakan public sebagai “Kebijakan-kebijakan yang dikembangkan oleh badan-badan dan pejabat-pejabat pemerintahan.
3. **Easton (1953)** : Menyatakan bahwa kebijakan publik dapat diartikan sebagai pengalokasian nilai-nilai secara paksa (sah) kepada seluruh anggota masyarakat.

Menurut **Anderson** dalam **Hanif Nurcholis (2007:264)**, kebijakan publik adalah kebijakan-kebijakan yang dikembangkan oleh badan-badan dan pejabat-pejabat pemerintah.

Wiliam N. Dunn(2003:132) menyebut istilah kebijakan publik , pengertiannya sebagai berikut :

Kebijakan Publik (Public Policy) adalah Pola ketergantungan yang kompleks dari pilihan-pilihan kolektif yang saling tergantung, termasuk keputusan-keputusan untuk tidak bertindak, yang dibuat oleh badan atau kantor pemerintah.

2. Elemen-elemen Kebijakan Publik

Elemen yang terkandung dalam kebijakan publik sebagaimana apa yang dikemukakan oleh **Anderson (2001:190)**

1. Kebijakan selalu mempunyai tujuan atau berorientasi pada tujuan tertentu.
2. Kebijakan berisi tindakan atau pola tindakan pejabat-pejabat pemerintah.
3. Kebijakan adalah apa yang benar-benar dilakukan oleh pemerintah, dan bukan apa yang bermaksud akan dilakukan.
4. Kebijakan publik bersifat positif (merupakan tindakan pemerintah mengenai sesuatu masalah tertentu) dan bersifat negatif (keputusan pejabat pemerintah untuk tidak melakukan sesuatu).
5. Kebijakan publik (positif), selalu berdasarkan pada peraturan perundangan tertentu yang bersifat memaksa (otoritatif).

Elemen yang terkandung dalam kebijakan publik sebagaimana disebutkan di atas, maka dapat di ambil kesimpulan bahwa kebijakan publik dibuat dalam kerangka untuk memecahkan masalah dan untuk mencapai tujuan dan sasaran tertentu yang diinginkan. Kebijakan publik ini berkaitan dengan apa yang senyatanya dilakukan oleh pemerintah dan bukan sekedar apa yang ingin dilakukan.

Berdasarkan pengertian-pengertian kebijakan publik seperti telah dikemukakan tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa kebijakan publik adalah serangkaian tindakan-tindakan pemerintah baik melakukan sesuatu atau tidak melakukakan sesuatu yang orientasinya untuk terpenuhinya kepentingan publik.

F. Pengertian Perilaku Organisasi

1. Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu. Ia meliputi aspek yang ditimbulkan dari pengaruh organisasi terhadap manusia demikian pula aspek yang ditimbulkan dari pengaruh manusia terhadap organisasi. Tujuan praktis dari penelaahan studi ini adalah untuk mendeterminasi bagaimanakah perilaku manusia itu usaha pencapaian tujuan-tujuan organisasi Thoha (2007:36)

Perilaku Organisasi merupakan suatu disiplin ilmu yang mempelajari bagaimana seharusnya perilaku tingkat individu, tingkat kelompok, serta dampaknya terhadap kinerja (baik kinerja individual, kelompok, maupun organisasi). Perilaku organisasi juga di kenal sebagai studi tentang organisasi. Tujuan praktis dari penelaahan studi ini adalah untuk mengetahui bagaimanakah perilaku manusia itu mempengaruhi usaha pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Pengertian perilaku menurut Thoha (2012:34), yaitu

Perilaku merupakan suatu fungsi dari interaksi antara seseorang individu dengan lingkungannya

Pengertian Organisasi menurut **Davis** yang di kutip oleh **Sutarto (2002:24)** mengemukakan bahwa :

Organisasi adalah sesuatu kelompok orang – orang yang sedang bekerja ke arah tujuan bersama di bawah kepemimpinan.

Adapun pengertian perilaku organisasi menurut **Larry L.Cummings** yang di kutip oleh **Thoha (2012 : 8)** yaitu :

Suatu cara berpikir ,suatu cara untuk memahami persoalan – persoalan dan menjelaskan secara nyata hasil-hasil penemuan berikut tindakan – tindakan pemecahan.

Adapun pengertian lain dari perilaku organisasi menurut **W.Jack Duncan** yang di kutip oleh **Thoha (2012:5)** yaitu

Perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek – aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu.

Menurut **Davis** yang di kutip oleh **Dharma (1993:5)** menekankan bahwa

Perilaku Organisasi adalah telaah dan penerapan tentang bagaimana orang – orang bertindak dalam suatu organisasi.

Perilaku organisasi pada dasarnya merupakan bagaimana suatu perilaku yang di timbulkan inividu dalam suatu organisasi budaya organisasi maupun pencapaian tujuan organisasi.

2. Pendekatan atau Hampiran Memahami Perilaku

Menurut **Thoha (2012:47-67)** bahwa perilaku individu dapat di pahami dari hampiran – hampiran, sebagai berikut :

a. Hampiran Kognitif

Hampiran ini berkaitan dengan menal manusia seperti berpikir, mengetahui, memahami, dan menaruh kepercayaan yang memengaruhi perilaku.

Hampiran ini mempercayai bahwa perilaku seseorang itu timbul akibat adanya stimulus atau rangsangan yang di proses dalam diri seseorang sehingga timbul respon tertentu. Teori kognitif memusatkan penjelasannya pada proses yang terjadi antara stimulus dengan respon. Fungsi kognitif dapat menjelaskan adanya emosi atau konsekuensi yang menunjukkan sikap atau perasaan, misalnya perasaan senang, baik atau buruk, yang pada akhirnya dapat menimbulkan motivasi.

b. Hampiran Penguatan

Istilah penguatan secara konseptual sangat erat hubungannya dengan motivasi, hanya saja motivasi lebih luas dan kompleks di banding penguatan. Kebutuhan adalah pusat perhatian dari motivasi dan konsepsi penguatan, hanya saja di dalam konsepsi penguatan kebutuhan berdasarkan natural pada lingkungan luar dari peristiwa – peristiwa yang ada dalam lingkungannya yang kemudian diikuti dengan adanya respon.

Sama halnya dengan kognitif, dalam pendekatan penguatan hubungan antara stimulus dan respon dititikberatkan pada hubungan antar stimulus dan respon itu sendiri. Konsepsi penguatan menjelaskan bahwa stimulus adalah sesuatu yang terjadi untuk mengubah perilaku seseorang. Stimulus dapat diukur dan diamati karena dapat berupa materi yang dapat dijumpai di dalam lingkungan manusia, dengan demikian stimulus selalu menghasilkan suatu respon.

c. Hampiran Psikoalisis

Hampiran ini menunjukkan bahwa perilaku manusia dikuasai oleh kepribadiannya. Hampir semua kegiatan mental tidak dapat diketahuikan tidak bisa dipecahkan secara mudah bagi setiap individu, namun kegiatan tertentu dari mental ini dapat mempengaruhi perilaku manusia.

3. Unsur-Unsur perilaku organisasi

Perilaku organisasi dapat di terapkan secara luas dalam perilaku orang – orang semua jenis organisasi seperti bisnis , sekolah dan organisasi jasa, apapun organisasi itu, ada kebutuhan untuk memahami perilaku organisasi. Menurut pendapat **Dharma (1993: 5-6)** dalam bukunya “**perilaku dalam organisasi**” mengemukakan unsur – unsur pokok perilaku organisasi, yaitu

a. Orang – orang

Membentuk sistem sosial intern organisasi, mereka terdiri dari orang – orang dan kelompok, baik yang lebih resmi dan formal.

b. Struktur

Menentukan hubungan resmi orang – orang dalam organisasi. Berbagai pekerjaan yang berbeda di perlukan untuk melakukan semua aktivitas organisasi, ada manajer dan pegawai.

c. Teknologi

Menyediakan sumber daya yang di gunakan orang – orang untuk bekerja dan sumber daya itu mempengaruhi tugas yang mereka dapat menghasilkan banyak hal dengan tangan kosong, jadi mereka mendirikan bangunan , merancang mesin , menciptakan proses kerja dan merakit sumber daya.

d. Lingkungan

Semua organisasi beroperasi di dalam lingkungan luar, organisasi tidak berdiri sendiri . ia merupakan bagian dari sistem yang lebih besar yang banyak memuat unsur lain, seperti pemerintah, keluarga, dan organisasi lainnya. Semua unsur ini saling mempengaruhi dalam suatu sistem yang lebih besar yang banyak memuat unsur lain. Seperti pemerintah, keluarga, dan organisasi lainnya. Semua unsur ini saling mempengaruhi dalam suatu sistem yang rumit yang menjadi corak hidup seseorang.

4. Prinsip Dasar Perilaku Organisasi.

1. **Manusia berbeda perilaku** adalah suatu kemampuan manusia yang berbeda – beda dengan banyaknya perbedaan maka dapat mengkombinasikan sebuah pemikiran – pemikiran yang dapat di pergunakan untuk menyerap informasi dan kecerdasan seseorang yang bekerja sama di dalam suatu organisasi.
2. **Kebutuhan yang berbeda** , kebutuhan pada manusia yang berbeda – beda sangat bermanfaat untuk memahami konsep perilaku seseorang di dalam organisasi, hal tersebut dapat di pergunakan untuk kebutuhan fisiologis dan kebutuhan keamanan yang berorientasi tujuan di dalam kerja sama organisasi.
3. **Membuat pilihan untuk bertindak**, dalam organisasi seseorang membuat pilihan untuk rasional dalam bertindak sebagai suatu pilihan perilaku, dengan pelayanan yang akurat maupun berjalan sesuai aturan-aturan yang berada di dalam organisasi.
4. **Memahami lingkungan dan pengalaman**, memahami lingkungan adalah suatu proses aktif, dimana seseorang mencoba membuat lingkungannya itu mempunyai arti bagi individu. Dan pengalaman

sebagai usaha – usaha untuk mengevaluasi apa yang sudah di alami supaya menjadi lebih baik, hal tersebut sangat perlu karena pengalaman seseorang itu berbeda beda dalam suatu organisasi perlu di selaraskan agar berjalannya suatu organisasi menjadi lebih meningkat dan menghasilkan proses kinerja yang baik.

5. **Reaksi senang atau tidak senang**, perasaan senang dan tidak senang

Orang –orang jarang bertindak netral mengenai suatu hal yang mereka ketahui dan alami, mereka jadi cenderung untuk mengevaluasi sesuatu yang di alami dengan cara senang dan tidak senang. Perasaan senang dan tidak senang ini akan menjadikan seseorang berbuat yang berbeda dengan orang lain di dalam rangka menanggapi suatu 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 di timbulkan karena adanya perbedaan dari sesuatu yang di terima dan suatu penghargaan yang di harapkan seharusnya di terima sehingga timbullah rasa puas terhadap hasil yang di terima.

6. **Sikap dan perilaku seseorang**, perilaku seseorang adalah suatu fungsi

dari interaksi antara seseorang individu dengan lingkungannya. Sikap suatu rangsangan ketika seseorang berperilaku, dalam organisasi rangsangan dalam kemampuan seseorang adalah suatu pengaruh yang sangat penting dalam pelaksanaan kerja yang dimana berpengaruh pula pada sikap dan perilaku seseorang di dalam suatu organisasi. Pengaruh”

itu langsung dari lingkungan kerja hal tersebut dimana dapat membuat perubahan sikap dan perubahan perilaku seseorang, maka terjadi banyak faktor yang mengakibatkan perilaku seseorang berubah karena di pengaruhi oleh kemampuannya dan lingkungan.

Berdasarkan uraian di atas mengenai unsur – unsur pokok perilaku organisasi, maka dapat di ketahui tujuan – tujuan dari perilaku organisasi , yaitu guna membentuk sistem sosial intern dalam organisasi, untuk menciptakan hubungan yang dinamis dan harmonis di antara orang – orang atau kelompok di dalam organisasi, menentukan pekerjaan yang berstruktur agar mereka dapat bekerja secara efektif dan saling bekerjasama, menentukan sumber daya yang akan di gunakan , dapat bekerjasama dengan lingkungan luar dalam pencapaian tujuan.

5. Konsep Dasar Perilaku Organisasi

Beberapa pendekatan yang dikemukakan oleh Davis yang di kutip **Dharma (2001:13)** yang dapat membantu pimpinan organisasi memahami konsep dalam perilaku organisasi, sebagai berikut :

a. Pendekatan antar disiplin

Pemandu berbagai disiplin ilmu sehingga akan mudah dipahami.

b. Pendekatan Sumber Daya Manusia

Menekankan pada segi pertumbuhan serta upaya orang-orang untuk mencapai tingkat kemampuan. Kreativitas serta pemenuhan yang lebih

tinggi, membantu pegawai untuk berprestasi yang lebih menekankan kemampuan secara optimal.

c. Pendekatan Produktivitas

Pendekatan ini mempunyai arti bahwa suatu lingkungan yang berbeda mengharuskan adanya perilaku organisasi yang berbeda pula.

d. Pendekatan Produktivitas

Sering kali diukur dengan masukan dan keluaran yang bersifat ekonomis, tetapi masukan manusia dan sosial sebenarnya juga merupakan hal yang penting untuk dihitungkan oleh organisasi.

e. Pendekatan Sistem

Interaksi semua bagian organisasi dalam hubungan yang rumit.

G. Kinerja Pegawai

1. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Ada beberapa pendapat mengenai kinerja, seperti yang diungkapkan oleh **Bernandin** dan **Russell** dalam **Gomes (2003:135)** bahwa: “**Kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu**”.

Menurut **Bernardin dan Russell** dalam **Gomes(2003:135)** bahwa :

Kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu

Pendapat dari ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab yang telah diberikan kepadanya dalam periode waktu tertentu.

Pengertian kinerja menurut **Mangkunegara (2000:67)**, bahwa :

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dicapai sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

Menurut **Sutrisno (2011:172)**, bahwa :

Kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan dilihat pada aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi

Pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai yang meningkat akan turut mempengaruhi atau meningkatkan prestasi organisasi tempat pegawai tersebut bekerja, sehingga tujuan yang telah ditentukan sebelumnya akan dapat tercapai.

Pasolong (2007:177) mengemukakan bahwa kinerja mempunyai beberapa elemen, yaitu:

- a. Hasil kerja dicapai secara individual atau secara institusi.
- b. Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggungjawab.
- c. Pekerjaan haruslah dilakukan secara legal.
- d. Pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral atau etika.

2. Faktor-faktor Kinerja

Para pimpinan sebuah organisasi sangat menyadari bahwa ada perbedaan kinerja antara seorang pegawai dengan pegawai lainnya yang berada di bawah pengawasannya. Walaupun para pegawai bekerja pada bagian yang sama, namun produktivitas mereka bias tidak sama.

Menurut **Davis** dalam **Mangkunegara (2013:67)** faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge+skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencaai tujuan organisasi (tujuan kerja).

3. Pengukuran dan Penilaian Kinerja

Pengukuran kinerja pada dasarnya digunakan untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan, program atau kebijakan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi instansi pemerintah. Penilaian kinerja harus dilakukan secara rutin dan teratur sehingga dapat bermanfaat bagi pengembangan karier harus dilakukan

secara rutin dan teratur sehingga dapat bermanfaat bagi pengembangan karier pegawai yang dinilai maupun bagi organisasi secara keseluruhan.

Menurut **Lembaga Administrasi Negara (LAN)** yang dikutip oleh **Winardi (2014:19)** mengemukakan bahwa **“Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas”**.

Menurut **Mangkunegara (2013:69)** mengemukakan bahwa :

Penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan.

Berdasarkan pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan oleh pimpinan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Adapun menurut **Gomes (2003:135)** tujuan penilaian performansi yaitu:

- a. **Untuk mereward performansi sebelumnya (*to reward past performance*),**
- b. **Untuk memotivasikan perbaikan performansi pada waktu yang akan datang (*to motivate future performance improvement*).**

4. Indikator Kinerja

Berbicara tentang kinerja akan selalu terkait dengan ukuran atau standar kinerja. Ukuran kinerja atau indicator kinerja merupakan aspek yang dijadikan dasar atau tolok ukur oleh organisasi untuk mengukur kinerja. Terkait dengan

ukuran dan standar kinerja berikut **Gomes (2003:142)** menyatakan dimensi-dimensi kinerja, yaitu:

1. ***Quantity of work*** hasil kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
2. ***Quality of work*** keterampilan kerja dan kualitas kerja dicapai berdasarkan syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. ***Job knowledge*** pemahaman luas lingkup pekerjaan dan luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan.
4. ***Creativeness***: keaslian ide-ide yang diusulkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. ***Cooperation***: menjalin kerjasama antar pegawai dan kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
6. ***Dependability***: kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. ***Initiative***: semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan kesadaran akan tanggung jawabnya.
8. ***Personal qualities***: dapat beradaptasi dengan lingkungan dan mempunyai kecerdasan.

5. Relevansi Perilaku Organisasi dengan Kinerja

Keterkaitan dari perilaku organisasi dengan kinerja yaitu setiap organisasi memiliki tujuan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan dan direncanakan sebelumnya sehingga mengalami suatu peningkatan sesuai dengan yang diharapkan. Hal tersebut perlu ditunjang oleh beberapa faktor dalam organisasi, salah satunya perilaku organisasi dimana apabila perilaku organisasi ini diterapkan sesuai konsep dasar perilaku organisasi akan mempengaruhi terhadap kinerja pegawai/ karyawan dalam memberikan pelayanan.

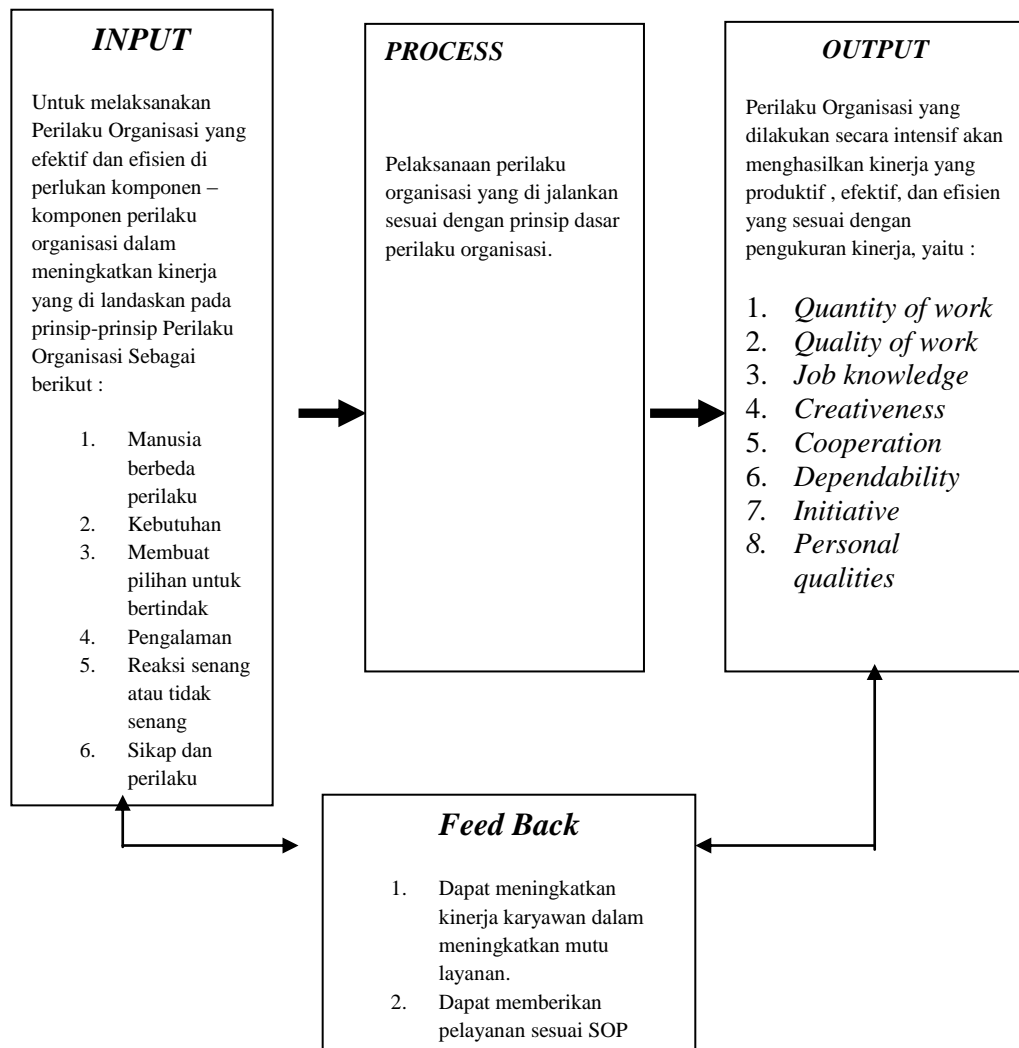
Perilaku organisasi merupakan ilmu interdisipliner dengan menitikberatkan pada psikologi sosial. Perilaku organisasi secara langsung berhubungan dengan pengertian, ramalan dan pengendalian tingkah laku orang-orang dalam suatu

organisasi serta menyelidiki bagaimana perilaku orang – orang tersebut mempengaruhi usaha – usaha pencapaian tujuan organisasi

Hubungan atau keterkaitan perilaku organisasi dengan kinerja menurut Larry L.Cummings yang dikutip oleh Thoha (2012:8) “Perilaku Organisasi suatu cara berpikir, suatu cara untuk memahami persoalan – persoalan dan menjelaskan secara nyata hasil – hasil penemuan berikut tindakan – tindakan pemecahan”.

Pengertian Kinerja yang dikemukakan oleh Dharma (2001:51) menyatakan bahwa “Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai pegawai dalam periode waktu tertentu”.

Leih lanjut untuk mengetahui hubungan antara perilaku organisasi dengan kinerja di bawah ini akan peneliti gambarkan dalam bentuk pendekatan sistem pada Gambar 2.1



Sumber :

1. Miftah Thoha dalam bukunya “Perilaku Organisasi” (2012:36)
2. Gomes (2003:142)
3. Handayani (1985:15)
4. Modifikasi peneliti

GAMBAR 2.1
MODEL PENDEKATAN SISTEM HUBUNGAN
PERILAKU ORGANISASI DENGAN KINERJA PEGAWAI

Penjelasan:**1. *Input* (Masukan)**

Maksudnya adalah suatu masukan dalam suatu sistem pendekatan yang dapat dijadikan suatu bahan yang berguna untuk tercapainya suatu tujuan yang dikehendaki. Dalam suatu sistem tidak akan terlepas dari “*The Six M*” yang merupakan unsur manajemen untuk mengatur proses pemanfaatan sumber-sumber daya yang ada secara efektif dalam efisien dalam mencapai tujuan, yang termasuk dalam “*The Six M*” itu antara lain:

a. *Man* (Manusia)

Manusia merupakan suatu unsur penentu dalam pencapaian tujuan organisasi, karena manusia adalah motor penggerak dalam suatu organisasi, baik organisasi pemerintah maupun organisasi swasta.

b. *Machine* (Mesin)

Mesin merupakan salah satu sarana yang digunakan untuk menunjang kelancaran pekerjaan di dalam organisasi.

c. *Money* (Biaya)

Biaya merupakan faktor yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi, karena tanpa biaya maka organisasi tidak akan berjalan.

d. *Material (Bahan)*

Bahan merupakan sumber daya yang akan digunakan untuk menunjang pelaksanaan kegiatan organisasi seperti alat tulis, meja, kursi, alat transportasi, gedung kantor, dan lain-lain.

e. *Method (Metode)*

Faktor ini tidak kalah pentingnya dengan faktor yang lainnya dalam sebuah usaha pencapaian tujuan organisasi. Karena metode merupakan langkah-langkah untuk mencapai tujuan atau sasaran organisasi.

f. *Market (Pasar)*

Pasar dalam hal ini adalah masyarakat atau lingkungan publik sebagai pemasaran antara organisasi dengan lingkungan masyarakat. Tanpa adanya pasar atau lingkungan luar yang mendukung tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi sebelumnya tidak akan tercapai.

2. *Process (Proses)*

Proses merupakan transformasi *input* menjadi *output* . Pada proses ini sumber-sumber dalam input diupayakan untuk dimanfaatkan dalam pelaksanaan motivasi kerja yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai di Bagian Perbendaharaan Biro Keuangan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat

3. *Output (Keluaran)*

Keluaran adalah segala sesuatu berupa produk atau jasa (fisik atau non fisik) sebagai hasil langsung dari pelaksanaan suatu kegiatan program berdasarkan masukan (*input*) yang digunakan. Apabila motivasi telah dilaksanakan dengan baik yang didasarkan pada indikator motivasi kerja serta dengan pemanfaatan *input* yang ada, maka kinerja pegawai akan meningkat.

4. *Feed back (Umpan Balik)*

Peningkatan kinerja pegawai akan bisa memberikan umpan balik terhadap *input* berupa kesinambungan unsur-unsur yang terdapat dalam input tersebut. Sehingga dapat diupayakan agar lebih berdaya guna dan berhasil guna.