

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel. (Ilyas, 2001:66).

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Mathis dan Jackson (2002 : 78) berpendapat bahwa: “Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk: (1) kuantitas *output*, 2) kualitas *output*, (3) jangka waktu *output*, (4) kehadiran di tempat kerja, dan (5) sikap kooperatif.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil yang dicapai karyawan dalam pelaksanaan suatu pekerjaan yang diberikan kepadanya baik secara kuantitas maupun kualitas melalui prosedur yang berfokus pada tujuan yang hendak dicapai serta dengan terpenuhinya standard pelaksanaan.

Untuk mencapai kinerja yang baik, unsur yang paling dominan adalah sumber daya manusia, walaupun perencanaan telah tersusun dengan baik dan rapi tetapi apabila orang atau personil yang melaksanakan tidak berkualitas dan

tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, maka perencanaan yang telah disusun tersebut akan sia-sia.

Kinerja adalah tingkat kompetensi terhadap pekerjaan yang diberikan dalam tatanan kesatuan stratejik yang mendukung sistem kerja berdasarkan team work. Untuk mengetahui seseorang mempunyai kinerja atau tidak maka dapat dilakukan melalui penilaian. Penilaian (*Performance Appraisal*) dapat dilakukan dengan membandingkan prestasi aktual pegawai dengan rencana kinerja yang diharapkan organisasi, penilaian kinerja memainkan peranan yang sangat penting dalam meningkatkan motivasi di tempat kerja. Pegawai menginginkan dan memerlukan penghargaan berkenaan dengan kinerja dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan kompensasi terhadap pegawai. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kemampuan pegawai dan menyusun rencana peningkatan kinerja.

Penilaian kinerja (*Performance appraisal*) adalah suatu proses melalui manajemen organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai kinerja pegawai. Kinerja ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan kepersonaliaan dan memberikan upah balik bagi pegawai dalam pelaksanaan pekerjaannya. Penilaian kinerja pegawai tidak hanya menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai bidang dan tingkatan pekerjaan. Karakteristik dari penilaian kinerja meliputi :

- a. Fokus pada individual
- b. Ada harapan dan standar dari kinerja
- c. Biasanya melibatkan dua bagian antara pegawai dengan penilai; yang satu mewujudkan standar dan lainnya mereview kinerja
- d. Penilaian biasanya seseorang yang memiliki wewenang manajemen lini atas seorang penilai
- e. Sisi penilaian memberikan kesimpulan tertulis berkenaan dengan kinerja seseorang yang direview.
- f. Konsekuensi dari penilaian bahwa organisasi secara langsung menetapkan kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance*) dan banyak perusahaan menggunakan appraisal sebagai dasar untuk mempromosikan pegawai.

2.2. Pengertian dan Prinsip Organisasi

Pengorganisasi (*organizing*) merupakan penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya-sumber daya yang dimilikinya dan lingkungan yang melingkupinya mendukung dalam proses pencapaian tujuan. Dua aspek utama proses penyusunan struktur organisasi adalah departementalisasi dan pembagian kerja. Kedua aspek ini merupakan dasar proses pengorganisasian suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif.

Struktur organisasi yang akan dibentuk tentunya struktur organisasi yang efektif. Struktur organisasi yang baik harus memenuhi syarat sehat dan efisien.

Struktur organisasi sehat berarti tiap-tiap satuan organisasi yang ada dapat menjalankan peranannya dengan tertib, struktur organisasi efisien berarti dalam menjalankan peranannya masing-masing satuan organisasi dapat mencapai perbandingan terbaik antara usaha dan hasil kerja. Agar dapat diperoleh struktur organisasi yang sehat dan efisien, pada waktu membentuk organisasi harus memperhatikan berbagai azas organisasi.

Azas-azas organisasi berperan dua macam yaitu pertama sebagai pedoman untuk membentuk struktur organisasi yang sehat dan efisien, dan peranan kedua sebagai pedoman untuk melakukan kegiatan proses organisasi agar dapat berjalan lancar.

Menurut Azwar (2006:16) menjelaskan "Organisasi adalah suatu sistem yang mengatur kerjasama antara dua orang atau lebih, sedemikian rupa sehingga segala kegiatan dapat diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan".

Pengertian struktur organisasi menurut Stoner (2001:22) yaitu:

Struktur organisasi dapat diartikan sebagai susunan dan hubungan-hubungan antar komponen bagian-bagian dan posisi-posisi dalam suatu perusahaan. Suatu struktur organisasi merinci pembagian aktivitas kerja dan menunjukkan bagaimana berbagai tingkatan aktivitas berkaitan satu sama lain, sampai tingkat tertentu ia juga menunjukkan tingkat spesialisasi dari aktivitas kerja. Ia juga menunjukkan hirarki organisasi dan struktur organisasi, dan struktur wewenang, serta memperlihatkan hubungan pelaporannya. Struktur organisasi memberikan stabilitas dan kontinuitas yang memungkinkan organisasi tetap hidup walaupun orang datang dan pergi serta mengkoordinasikan hubungannya dengan lingkungan.³

Selanjutnya menurut Reksomadiprodjo dalam Handoko (2008:34) "Struktur organisasi merupakan perwujudan yang menunjukkan hubungan di antara fungsi-fungsi dalam suatu organisasi serta wewenang dan tanggung-jawab setiap anggota organisasi yang menjalankan masing-masing tugasnya".

Berbicara tentang struktur organisasi tidak akan terlepas dari organisasi itu sendiri, karena keterikatannya itu maka disini juga diuraikan pengertian tentang organisasi.

Organisasi adalah sarana/alat untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu dikatakan organisasi adalah tata hubungan antara orang-orang untuk dapat memungkinkan tercapainya tujuan bersama dengan adanya pembagian tugas dan tanggung-jawab. Untuk tercapainya tujuan bersama maka setiap orang dalam organisasi harus jelas tugas, wewenang dan tanggung-jawab serta pertanggung-jawaban, hubungan dan tata kerjanya.

Moekijat (2001:34) mengatakan "Organisasi adalah persekutuan antara dua orang atau lebih yang bersepakat untuk secara bersama-sama mencapai tujuan yang dimiliki".

Selanjutnya menurut Siagian (2006: 55) "Organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antar dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai sesuatu tujuan bersama dan terikat secara formal dalam suatu ikatan hirarkhi dimana selalu terdapat hubungan antara seseorang atau sekelompok orang yang disebut karyawan".

Dari beberapa definisi serta pengertian yang dikemukakan beberapa ahli di atas secara umum dan elementer dapat disimpulkan bahwa unsur-unsur dasar daripada organisasi adalah :

1. Sebagai wadah atau tempat kerja sama
2. Proses kerja sama sedikitnya antara dua orang atau lebih
3. Adanya pengaturan hubungan

4. Ada tujuan yang hendak dicapai.

Agar suatu organisasi dapat berjalan dengan baik, perlu diperhatikan atau dipedomani beberapa azas atau prinsip-prinsip organisasi sebagaimana dikatakan oleh Assauri (2001:67) sebagai berikut :

1. Perumusan tujuan
2. Pembagian tugas
3. Pendelegasian kekuasaan
4. Rentangan kekuasaan
5. Kesatuan perintah dan tanggung-jawab
6. Tingkat-Tingkat pengawasan
7. Koordinasi.

ad. 1. Perumusan Tujuan

Bila kita melakukan sesuatu aktivitas, maka pertama harus jelas apa yang menjadi tujuan aktivitas tersebut. Demikian pula bila mengorganisasi atau membuat suatu skema organisasi atau membentuk badan, maka pertama harus dirumuskan dengan jelas apa yang menjadi tujuannya dan harus diterima dan diyakini oleh setiap pejabat dalam organisasi sampai kepada pejabat yang berkedudukan paling rendah. Dengan kata lain penyusunan organisasi tersebut dapat berjalan dengan tujuan yang telah ditetapkan dan dapat dicapai secara efisien dan efektif.

ad. 2. Pembagian tugas

Di dalam sebuah organisasi, pembagian tugas pekerjaan adalah keharusan mutlak, tanpa itu kemungkinan terjadinya tumpang tindih amat besar. Dengan pembagian tugas, pekerjaan, ditetapkan sekaligus susunan organisasi, tugas dan fungsi masing-masing unit dalam organisasi, hubungan-hubungan serta wewenang

masing-masing unit organisasi. Dengan adanya pembagian tugas yang baik, maka bagian akan dapat mengetahui secara jelas tugas dan tanggung-jawab masing-masing di dalam organisasi tersebut sehingga kemungkinan tumpang tindih dalam pekerjaan tidak akan terjadi.

ad. 3. Delegasi kekuasaan

Salah satu prinsip pokok dalam setiap organisasi adalah delegasi kekuasaan (pelimpahan wewenang). Delegasi kekuasaan merupakan keahlian pimpinan untuk melimpahkan sebagian wewenangnya kepada pejabat bawahannya, sebab dengan delegasi kekuasaan seorang pemimpin dapat melipat gandakan waktu, perhatian dan pengetahuannya yang terbatas. Bahkan dapat dikatakan delegasi kekuasaan merupakan salah satu jalan utama bagi setiap pemimpin untuk percaya akan diri sendiri. Untuk itu di dalam penyusunan organisasi maka prinsip ini perlu dikemukakan.

ad. 4. Rentangan kekuasaan

Dengan rentangan kekuasaan dimaksudkan berapa jumlah orang setepatnya menjadi bawahannya seorang pemimpin, sehingga pemimpin itu dapat memimpin, membimbing dan mengawasi dengan secara berhasil guna dan berdaya guna. Dalam pengambilan keputusan seorang manajer harus mengindentikkan pekerjaan masalah sesungguhnya. Ia harus mengambil keputusan-keputusan terakhir dalam soal-soal yang berhubungan dengan seluruh kesatuannya.

ad. 5. Kesatuan perintah dan tanggung jawab

Menurut prinsip ini, maka seorang bawahan hanya mempunyai seorang atasan dari siapa menerima perintah dan kepada siapa ia memberi pertanggung jawaban akan pelaksanaan tugasnya. Salah satu motto yang terkenal dari prinsip ini adalah "*No man can serve two bosses*" atau tidak seorangpun dapat melayani dua atasan sekaligus.

Dengan kata lain tidak seorangpun anggota organisasi harus memberikan laporan kepada lebih dari seorang atasan. Oleh karenanya garis-garis saluran perintah dan tanggung-jawab harus dengan jelas menunjukkan dari siapa seorang pejabat menerima perintah dan kepada siapa dia bertanggung-jawab.

ad. 6. Tingkatan-tingkatan pengawasan

Menurut prinsip ini, tingkat pengawasan atau tingkat pemimpin hendaknya diusahakan sedikit mungkin harus diusahakan sesederhana mungkin mengenai organisasi, selain memudahkan komunikasi pula agar ada motivasi bagi setiap orang di dalam struktur organisasi. Seorang manajer harus mengawasi jumlah maksimum orang yang dapat dipimpinnya secara efektif.

ad. 7. Koordinasi

Prinsip yang tidak kalah pentingnya dalam organisasi adalah prinsip koordinasi. Adanya pembagian tugas pekerjaan dan bagian – bagian serta unit-unit terkecil di dalam suatu organisasi, cenderung timbulnya kekuatan memisahkan diri dari organisasi sebagai keseluruhan.

Oleh karena itu untuk mencegah hal yang demikian haruslah ada usaha mengembalikan gerak yang memisahkan diri dengan usaha koordinasi, yaitu suatu usaha mengarahkan kegiatan unsur organisasi agar tertuju untuk memberikan sumbangan semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan organisasi sebagai keseluruhan. Usaha yang demikian inilah yang disebut prinsip koordinasi. Dengan adanya prinsip ini kemungkinan tidak akan terjadi tumpang tindih pekerjaan antara satu bagian dengan bagian yang lainnya.

Dari uraian-uraian di atas maka dapatlah dijelaskan tentang arti pentingnya organisasi dan struktur organisasi. Sebagaimana dikatakan Handoko (2008:90) "Organisasi adalah bertujuan untuk mencapai tujuan dimana individu-individu tidak dapat mencapainya sendiri".

Kelompok dua atau lebih orang yang bekerja bersama secara kooperatif dan dikoordinasikan dapat menghasilkan yang lebih baik daripada dilakukan secara perseorangan. Sebagai kerangka dari mekanisme kerja suatu organisasi dimana dapat terlihat dengan jelas hubungan-hubungan diantara fungsi-fungsi, bagian-bagian, batas tugas, wewenang dan tanggung-jawab, hal-hal tersebut dapat tercapai dengan baik apabila perusahaan menerapkan struktur organisasi yang baik dan tepat sesuai dengan kondisi perusahaan.

2.3. Bentuk-Bentuk Organisasi

Menurut Widjaja (2004:102) bentuk-bentuk organisasi didasarkan atas tujuan dari segi wewenang, tanggung-jawab dan hubungan kerja dalam organisasi yang bersangkutan dapat dibedakan atas :

1. Sistem organisasi garis
2. Sistem organisasi fungsional.
3. Sistem organisasi garis dan staf.

ad. 1. Sistem organisasi garis

Sistem ini diciptakan oleh Henry Fayol dari Prancis dan zaman dahulu dipergunakan pada organisasi militer, salah satu prinsip umumnya adalah kesatuan perintah (*unity of command*) dimana seorang menerima perintah dari seorang atasan.

Masing-masing pemimpin mempunyai bawahan sendiri yang memberikan pertanggung-jawaban langsung atas pekerjaannya. Tidak berhak seseorang pemimpin memerintahkan bawahan pimpinan lain dan pengawasan kepada bawahan tidak lebih seorang (*one man one boss*).

Kebaikan sistem organisasi ini adalah sebagai berikut :

- 1) Sistem ini sederhana, sesuai untuk perusahaan kecil
- 2) Mudah memelihara disiplin karena adanya *unity of command*
- 3) Cepat dalam pengambilan keputusan karena jumlah orang yang perlu diajak berkonsultasi masih sedikit
- 4) Masing-masing pekerja mempunyai pembatasan yang tegas terhadap pembagian kerja dan tanggung jawab.

Sedangkan keburukan sistem ini adalah :

- 1) Hanya perusahaan kecil yang dapat mempergunakan sistem organisasi garis ini. Jika perusahaan bertambah besar maka sistem ini tidak dapat bertahan lagi. Setiap pemimpin diperlukan pengetahuan yang luas untuk

melaksanakan tugas-tugasnya dengan seksama ini dikarenakan pemimpin harus mempunyai pembantu khusus yang dapat membantu memecahkan persoalan dengan memberikan pendapat dan advise.

- 2) Kurangnya koordinasi antara karyawan yang setaraf karena mereka hanya bertanggung jawab kepada seorang atasan saja
- 3) Timbulnya birokrasi karena antara pelaksana dan pengambil keputusan ada beberapa pimpinan, yang harus dilalui oleh perintah atau asal-usul yang dikemukakan bawahan maupun atasan
- 4) Kesempatan bagi para karyawan untuk mengembangkan spesialisasi sangat terbatas
- 5) Seluruh organisasi terlalu bergantung pada seseorang sehingga bila seseorang itu tidak mampu, maka kelanjutan hidup organisasi akan terancam.
- 6) Tidak ada diterangkannya keuntungan dari spesialisasi dan pembagian kerja penuh maka tidak dapat dinikmati hasilnya.
- 7) Pemimpin-pemimpin bagian atau mandor mempunyai tanggung-jawab sangat besar.

ad. b. Sistem Organisasi Fungsional

Pada umumnya yang dimaksud dengan organisasi fungsional adalah organisasi yang disusun berdasarkan sifat dan macam-macam fungsi yang perlu dijalankan.

Organisasi fungsional pada umumnya digunakan dalam perusahaan-perusahaan yang pembedaan tugasnya dapat digariskan secara tegas, umpamanya unit produksi, unit pemasaran, unit keuangan, dan lain-lain yang

walaupun saling bersangkut paut namun bidang kegiatannya jelas berbeda.

Kebaikan organisasi fungsional adalah sebagai berikut :

- 1) Pembidangan tugas jelas, sehingga kesimpang-siuran dapat dihindarkan
- 2) Spesialisasi para karyawan dapat dikembangkan dan digunakan semaksimal mungkin
- 3) Solidaritas begitu juga moral dan disiplin di antara karyawan yang menjalankan fungsi yang sama pada umumnya tinggi
- 4) Koordinasi antara karyawan yang menjalankan fungsi yang sama biasanya mudah karena masing-masing sudah mempunyai pengertian yang mendalam mengenai bidangnya.
- 5) Koordinasi yang menyeluruh pada umumnya cukup pada tingkat eselon saja.

Keburukannya adalah :

- 1) Para karyawan terlalu menspesialisasikan diri pada bidang tertentu saja, sehingga sukar untuk mengadakan mutasi tugas atau mutasi tempat tanpa melalui pendidikan yang intensif terlebih dahulu.
- 2) Para karyawan terlalu mementingkan fungsinya saja sehingga koordinasi yang bersifat menyeluruh sukar dilaksanakan.
- 3) Memungkinkan timbulnya rasa golongan yang berlebihan yang sama sehingga dapat menimbulkan perkotakan-perkotakan ikatan karyawan yang sempit.

ad. c. Sistem organisasi garis dan staf

Di dalam sistem organisasi garis dan staf, dengan adanya garis kekuasaan (line Authority) menyebabkan timbulnya organisasi garis.

Organisasi garis dan staf ini timbul karena digunakannya staf authority condition.

Disini pengertian dari staf ialah orang yang diangak untuk memberikan saran-saran dan bukan perintah.

Sistem organisasi garis dan staf ini diciptakan oleh Harrington Emerson. Kalangan pemerintah, militer dan bada-badan usaha pada saat sekarang ini banyak yang mempergunakannya. Banyak badan-badan usaha mempergunakan sistem ini adalah disebabkan bahwa kebaikan-kebaikan yang ada pada sistem organisasi garis dan sistem organisasi fungsional, prinsip "*unity of command*" dan prinsip "spesialisasi" tetap dipertahankan.

Dengan adanya seorang pemimpin yang bertanggung-jawab atas suatu unit aktivitas dimana para bawahannya memberikan pertanggung-jawaban kepadanya, ini berarti prinsip *unity of command*.

Adanya para spesialisasi yang terdiri dari anggota-anggota staf pembantu yang memberikan bantuan yang sepenuhnya pada pemimpin, maka tercapailah prinsip spesialisasi.

2.4. Unsur Utama Dalam Struktur Organisasi

Akan sangat bermanfaat untuk menganalisis struktur organisasi berdasarkan lima unsur berikut :

- a. Spesialisasi aktivitas
- b. Standarisasi aktivitas
- c. Koordinasi aktivitas
- d. Sentralisasi dan desentralisasi pengambilan keputusan.
- e. Ukuran unit kerja. (Ivancemich dan Donelly, 2008:298).

Spesialisasi aktivitas mengacu pada spesifikasi tugas-tugas perorangan dan kelompok kerja di seluruh organisasi (pembagian kerja) dan penyatuan tugas-

tugas tersebut ke dalam unit kerja (pendepartemen).

Standarisasi aktivitas merupakan prosedur yang digunakan organisasi untuk menjamin kelayak-dugaan (*predictability*) aktivitas-aktivitasnya. Banyak dari prosedur ini ditetapkan dengan memformalkan aktivitas dan hubungan dalam organisasi.

Koordinasi aktivitas adalah prosedur yang mengintegrasikan fungsi-fungsi sub unit dalam organisasi. Menurut Henry Mintzberg, mekanisme standarisasi memudahkan pengkoordinasian aktivitas, khususnya dalam organisasi dengan pola-pola kerja yang tidak rumit. Akan tetapi, karena pekerjaan berkembang menjadi lebih rumit dan mengkoordinasikan aktivitas. Mekanisme baru harus dikembangkan untuk memadukan kerja dari unit-unit yang saling bergantung.

Sentralisasi dan desentralisasi pengambilan keputusan mengacu pada lokasi kekuasaan (*power*). Dalam struktur organisasi yang didesentralisasi, keputusan diambil pada tingkat tinggi atau oleh para manajer puncak atau bahkan oleh seorang saja. Dalam struktur yang didesentralisasikan, kekuasaan pengambilan keputusan dibagi-bagi di antara orang-orang pada tingkat manajemen menengah dan bawah. Ukuran unit kerja mengacu pada jumlah pegawai dalam suatu kelompok kerja.

2.5. Pengertian Perilaku

Banyak ahli yang memberikan batasan mengenai perilaku. namun demikian, perilaku manusia pada dasarnya terbentuk setelah melewati

keseluruhan dari aktivitas. Pendapat yang dikemukakan oleh Hersey (2006:15), sebagai berikut:

Perilaku pada dasarnya berorientasi pada tujuan. Artinya, perilaku orang pada umumnya dimotivasi oleh keinginan untuk meraih tujuan-tujuan tertentu, tetapi tujuan tersebut tidak selamanya diketahui secara sadar oleh individu yang bersangkutan. Dorongan yang memotivasi pola perilaku individu yang nyata dalam kadar tertentu berada pada alam sadar mereka.

Pendapat lain dari Ndraha dalam bukunya *Budaya Organisasi* (2007:33), sebagai berikut: Perilaku adalah operasionalisasi dan Aktualisasi sikap seseorang atau suatu kelompok dalam atau terhadap suatu (situasi dan kondisi) lingkungan (masyarakat, alam, teknologi, atau, organisasi), sementara sikap adalah operasionalisasi dan aktualisasi pendirian.

Dalam bukunya yang berjudul *Konsep Administrasi dan Administrasi di Indonesia* (2009:70), Ndraha mengemukakan pendapatnya tentang perilaku birokrasi sebagai berikut:

Perilaku birokrasi merupakan interaksi antara individu dalam organisasi lingkungannya, karena perilaku birokrasi ditentukan oleh fungsi individu dalam lingkungan organisasi. Struktur organisasi pemerintah diwarnai oleh karakteristik, kapabilitas dan kapasitas individu atau aparat selaku abdi Negara atau pemerintah dan pelayan masyarakat yang secara hierarki sesuai dengan fungsi dan tanggung jawabnya.

Satuan utama perilaku adalah aktivitas, artinya semua perilaku merupakan serangkaian aktivitas. Hal ini seperti yang dikemukakan Ndraha dalam bukunya yang berjudul *Konsep Administrasi dan Administrasi di Indonesia* (2009:63), sebagai berikut: “Perilaku yang rasional disebut aktivitas, dan aktivitas mempengaruhi, baik produktivitas maupun kualitas hidup manusia yang bersangkutan”. Aktivitas pegawai inilah yang menjadi kajian perilaku birokrasi dalam penelitian ini.

Menurut Davis, dalam bukunya yang sama *Perilaku Organisasi* (2009:5) “perilaku organisasi adalah telaah dan penerapan tentang bagaimana orang-orang bertindak di dalam organisasi”. Perilaku organisasi adalah sarana manusia bagi keuntungan manusia. Perilaku organisasi dapat diterapkan secara luas dalam perilaku orang-orang disemua jenis organisasi, seperti bisnis, pemerintahan, kemasyarakatan, sekolah dan organisasi jasa lainnya. Apapun organisasi itu, ada kebutuhan untuk memenuhi perilaku manusia, karenanya perilaku manusia dalam organisasi agaknya tidak dapat diduga karena timbul dari kebutuhan dan sistem nilai yang terkandung dalam diri manusia.

Lebih lanjut, Ndraha dalam bukunya yang berjudul *Budaya Organisasi* (2007:34), sebagai berikut: Studi tentang perilaku organisasi bermaksud mengidentifikasi cara pembentukan perilaku berorganisasi (*organization behavior*), yaitu perilaku yang berdasarkan kesadaran akan hak dan kewajiban, kebebasan dan kewenangan dan tanggung jawab, baik pribadi maupun kelompok.

Dengan demikian, pada prinsipnya perilaku manusia tampak dalam berbagai dimensi. Jika aktivitasnya secara individu maka perilaku yang diperagakan adalah perilaku individu. Sebaliknya, jika seseorang tampil dan berada dalam kelompok maka perilaku yang diperagakan adalah perilaku kelompok. Jika seseorang hidup dalam lingkungan sosial kemasyarakatan, maka perilaku yang diperagakan adalah perilaku sosial. Jika seseorang adalah anggota organisasi, maka perilaku yang diperagakan adalah perilaku organisasi. Perilaku adalah fase peragaan terakhir atau akibat dari suatu siklus aktivitas pemenuhan kebutuhan, kepentingan, motivasi dan sikap tertentu.

2.6. Pengertian Perilaku Organisasi

Setelah perang dunia ke I, fokus studi organisasi bergeser pada analisis tentang bagaimana faktor-faktor manusia dan psikologi mempengaruhi organisasi. Hal ini adalah transformasi yang disorong oleh penemuan tentang dampak Hawthorne. Para pakar terkemuka pada tahap awal ini adalah Chester Barand Henri Fayol, Mary pakar Follet, Frederick Herzberg, Abraham Maslow, Davic McClland, dan Victor Vroom.

Perang dunia ke II menghasilkan pergeseran lebih lanjut dari bidang ini, ketika penemuan logistik besar-besaran dan penelitian operasi menyebabkan munculnya minat baru terhadap system dan pendekatan rasionalistik terhadap studi organisasi.

Pada tahun 1980an penjelasan-penjelasan budaya tentang organisasi dan perubahan menjadi bagian yang paling penting dari studi ini dengan memanfaatkan pendekatan-pendekatan dari antropologi, psikologi, dan sosiologi. Berlanjut pada zaman abad ke -21, perilaku organisasi saat ini menjadi bidang studi yang berkembang pesat. Jurusan studi organisasi ditempatkan dalam sekolah-sekolah bisnis, dan banyak universitas yang juga mempunyai program psikologi industri dan ekonomi industri.

Bidang pengetahuan perilaku organisasi yang sudah dikembangkan sejak lama, tampaknya akhir-akhir ini mulai dirasakan kepentingannya. Kegiatan perilaku organisasi semakin mendapat perhatian khusus pada kegiatan manajemen dalam berbagai organisasi baik organisasi pemerintah maupun swasta, karena perilaku organisasi merupakan suatu konsep kegiatan yang menyangang

pandangan menyeluruh tentang orang-orang dalam organisasi untuk memahami sebanyak mungkin faktor yang mempengaruhi perilaku mereka. Semua itu dianalisis dalam kaitannya dengan kesekuruhan situasi yang mempengaruhinya, bukan hubungannya dengan peristiwa atau masalah secara terpisah.

Penempatan kembali manusia sebagai salah satu unsur yang amat penting dalam organisasi adalah orientasi dasar dari kegiatan perilaku organisasi, ini berarti birokrat senantiasa sadar bahwa diantara tiga dimensi pokok dalam organisasi tidaklah bisa memberikan penekanan kepada dimensi yang lain sehingga menelantarkan dimensi teknis dan dimensi konsep tetapi tidak mengindahkan dimensi manusia, sebagai dimensi ketiga akan menimbulkan suatu iklim bekerja yang kurang sehat dan tidak respektif terhadap faktor pendukung utama dari organisasi yakni manusia. Perilaku organisasi mengurangi sikap birokrat yang tidak respektif tersebut dengan menarik sebagian pandangannya terpusat pada perilaku manusia itu sendiri.

Menurut Clumming dalam Thoha bukunya *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya* menekankan bahwa: Perilaku organisasi adalah suatu cara berpikir, suatu cara untuk memahami persoalan-persoalan dan menjelaskan secara nyata hasil-hasil penentuan berikut tindakan-tindakan pemecahan. (Thoha, 2003:8)

Definisi di atas menegaskan mengenai aktivitas semua orang dalam organisasi yang berurusan dengan upaya meningkatkan kemampuan serta keterampilannya dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, para kepala atau pimpinan cenderung memiliki tanggung jawab yang lebih

besar, karena pimpinanlah yang mengambil keputusan untuk mempengaruhi banyak orang dalam organisasi dan hampir seluruh aktivitas pegawai berorientasi manusia. Para kepala pimpinan mewakili sistem administrasi atau sistem manajemen dan berperan untuk mendayagunakan perilaku organisasi sehingga dapat meningkatkan hubungan orang dengan organisasi. Dan berusaha menciptakan iklim yang sehat serta dinamis, bekerjasama secara produktif, dan menjadi orang-orang yang lebih produktif.

Selanjutnya Gibson dalam Djakarsih bukunya yang berjudul Organisasi ; Perilaku, Struktur dan Proses sebagai berikut :

Perilaku organisasi sebagai penggunaan teori, metode dan prinsip-prinsip dari berbagai disiplin ilmu seperti psikologi, sosiologi dan antropologi budaya untuk mempelajari persepsi, nilai-nilai, kapasitas belajar dan tindakan-tindakan individu ketika bekerja didalam kelompok dan didalam organisasi secara keseluruhan, penganalisisan dampak lingkungan luar atas organisasi dai Sumber Daya Manusia, Misi, Tujuan dan Strateginya (Djakarsih, 2004:6)

Berdasarkan definisi diatas dapat diketahui bahwa perilaku organisasi adalah suatu cara berfikir (*way of thinking*). Dalam hal ini perilaku dipandang sebagai bekerja pada tingkat individu, kelompok dan organisasi. Perilaku organisasi juga sebagai suatu bidang interdisipliner, ini berarti bahwa bidang itu memanfaatkan prinsip-prinsip, model, teori metode disiplin ilmu yang ada. Selain itu didalam perilaku organisasi terdapat suatu orientasi humanistik yang nyata yaitu sikap, persepsi, kapasitas belajar, perasaan dan tujuannya, merupakan hal-hal yang pokok yang harus diakui dan dipelajari keberadaannya. Bidang perilaku organisasi juga berorientasi pada prestasi, sejauh mana usaha yang dilakukan untuk meningkatkan prestasi, bagaimana cara, kiat dan pedomannya. Semua ini

masalah penting yang dihadapi para pimpinan sebagai para praktisnya. Kemudian lingkungan eksternal dipandang mempunyai dampak nyata atas perilaku organisasi dan akhirnya bidang perilaku organisasi mempunyai orientasi aplikasi yang jelas, yaitu menyangkut penyediaan jawaban yang berguna atas masalah yang muncul dalam konteks pengelolaan organisasi.

Duncan dalam Thoha bukunya *Perilaku Organisasi ; Konsep Dasar dan Aplikasinya*, mengemukakan pengertian perilaku organisasi sebagai berikut :

Perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu. Ia meliputi aspek yang menimbulkan dari pengaruh manusia terhadap organisasi. Tujuan praktis dari penelaahan studi ini adalah untuk mendeterminasi bagaimanakah perilaku manusia itu mempengaruhi usaha pencapaian tujuan-tujuan organisasi. (Thoha, 2003:5).

2.7. Prinsip-prinsip Dasar Perilaku Organisasi dan Hampiran Untuk Memahami Perilaku Organisasi

Menurut David A.Nadler, J.Richard Hackman, Edward E.Lawler yang dikutip Thota bukunya *Perilaku Organisasi : Konsep Dasar dan Aplikasinya*, mengemukakan prinsip-prinsip dasar perilaku organisasi yaitu :

1. Kemampuan

Prinsip dasar kemampuan ini sangat penting diketahui untuk memahami mengapa seseorang berbuat dan berperilaku berbeda dengan orang lain. Perbedaan kemampuan ini ada yang beranggapan karena disebabkan sejak lahir manusia tidak sama kemampuannya. Ada juga yang beranggapan bukan disebabkan sejak lahir, melainkan karena perbedaannya menyerap informasi dari suatu gejala. Lepas dari setuju atau tidak setuju 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. Kebutuhan

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 yang menyebabkan seseorang itu berbuat untuk mencapainya sebagai objek atau hasil. 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. Membuat Pilihan Untuk Bertindak

Kebutuhan-kebutuhan manusia dapat dipenuhi lewat perilakunya masing-masing. Didalam banyak hal, seseorang dihadapkan dengan sejumlah kebutuhan yang potensial harus dipenuhi lewat perilaku yang dipilih. Cara untuk menjelaskan bagaimana seseorang membuat pilihan diantara 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 mendapat sesuatu hasil tertentu. Teori *expectancy* ini berdasarkan suatu anggapan yang menunjukkan

bagaimana menganalisa dan meramalkan rangkaian tindakan apakah yang akan diikuti oleh seseorang manakala ia mempunyai kesempatan untuk membuat pilihan mengenai perilakunya.

4. Pengalaman

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 berada di lingkungannya, menilai apa yang dilihatnya dalam hubungan dengan pengalaman masa lalu, dan mengevaluasi apa yang dialami itu dalam kaitannya dengan kebutuhan-kebutuhan dan nilai-nilainya. Oleh karena kebutuhan-kebutuhan dan pengalaman seseorang itu seringkali berbeda sifatnya, maka persepsinya terhadap lingkungan juga akan berbeda.

5. Reaksi Senang Atau Tidak Senang

Perasaan yang 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. Orang seringkali membandingkan apa yang ia terima dalam suatu situasi kerja tertentu dengan apa yang diterima orang lain dalam situasi yang sama. Jika hasil perbandngannya ia rasakan tidak adil, maka timbullah rasa tidak puas terhadap hasil yang diterima.

Menurut Thoha dalam bukunya *Perilaku Organisasi : Konsep Dasar dan Aplikasinya*, mengemukakan bahwa pendekatan yang berhubungan dengan studi perilaku ada tiga diantaranya adalah

1. Hampiran Kognitif

Hampiran ini berkaitan dengan mental manusia seperti berpikir, memahami serta menaruh kepercayaan yang mempengaruhi perilaku. Hampiran ini mempercayai bahwa perilaku seseorang itu disebabkan oleh stimulus yang menghasilkan respon tertentu. Teori ini menekankan pada mental internalisasinya berpikir dan menimbang, penyebab timbulnya perilaku dari ketidaksesuaian dan ketidakseimbangan pada struktur kognitif. Prosesnya menyempurnakan oleh struktur kognitif yang ada. Kepentingan masa kesadarannya mempunyai bermacam-macam tapi dalam kegiatan mental yang sadar misalnya berpikir, mengetahui dan menimbang. Datanya dikumpulkan lewat survei dan kuisisioner.

2. Hampiran Penguatan

Menurut hampiran ini stimulus berfungsi untuk merubah perilaku orang dan respon adalah setiap perubahan dalam perilaku itu dengan demikian setiap stimulus selalu melahirkan respon. Penekanannya pada peranan lingkungan dalam perilaku manusia. Penyebab timbulnya perilaku ketidaksesuaian pada struktur kognitif yang dapat dihasilkan dari persepsi tentang lingkungan yang beraksi dari individu mengundang respon yang ditentukan oleh keturunan dan sejarah masa lalu. Kepentingan masa lalu dalam menentukan perilaku bersifat historis, tingkat dari kesadarannya tidak ada perbedaan antara sadar dan tidak

sadar. Datanya mengukur stimulus lingkungan dan responden materi atau fisik yang dapat diamati lewat observasi langsung atau dengan pertolongan sarana teknologi.

3. Pendekatan Psikoanalisis

Mendasarkan pada semua asumsi bahwa perilaku manusia sangat dikuasai oleh kepribadiannya. Sedangkan menurut Sigmund Fried, kepribadian itu dibagi 3, yaitu :

- a. Id, adalah sebuah sub sistem kepribadian yang berisi harapan-harapan dan keinginan bahkan ambisi yang memerlukan penguasaan dengan segera.
- b. Ego, adalah sumber rasa sadar dalam diri manusia, ia mewakili logika yang dihubungkan dengan prinsip-prinsip realistik, melayani dan mengembalikan Id serta super Ego yang berinteraksi dengan lingkungan luar.
- c. Super Ego, adalah merupakan kekuatan moral yang menetapkan sesuatu norma yang memungkinkan Ego itu memutuskan sesuatu benar atau salah. Dikembangkan lewat penyerapan nilai-nilai kultural dan moral dari masyarakat khususnya orang tua.

Hampiran ini menekankan pada sistem personalitas dalam menentukan suatu perilaku yang ditimbulkan oleh keinginan-keinginan yang berasal dari Id, kemudian diproses dan dikerjakan oleh Ego dan dibawah pengamatan Super Ego. Kepentingan masa penentu yang relatif penting bagi perilakunya. Tingkat sebagian besar kesadaran aktivitas mentalnya tidak sadar sedangkan datanya

menggunakan ekspresi dari keinginan-keinginan dan harapan lewat analisis mimpi, sosial bebas, teknik proyektif dan hipnotis. (Thoha, 2003 : 69-70).

