

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja

Umumnya kinerja kerap diartikan secara sempit, yaitu sebagai prestasi kerja. Banyak istilah yang maknanya diidentikkan dengan kinerja, seperti produktifitas dan efektifitas kerja. Dalam konteks ini, kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan suatu organisasi pemerintahan. Kinerja secara umum dapat dipahami sebagai besarnya kontribusi yang diberikan karyawan terhadap kemajuan dan perkembangan di lembaga tempat bekerja. Kinerja adalah keseluruhan unsur dan proses terpadu dalam suatu organisasi, yang didalamnya terkandung kekhasan masing-masing individu, perilaku pegawai dalam organisasi secara keseluruhan dan proses tercapainya tujuan tertentu (Budi Supriyatno, 2009 : 277).

Kinerja instansi pemerintah adalah, gambaran tingkat pencapaian sasaran atau instansi pemerintah sebagai gambaran dari visi, misi dan strategi instansi pemerintah yang mengidentifikasi tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan (Budi Supriyanto, 2009 : 278). Lebih lanjut dijelaskan bahwa kinerja dalam manajemen pemerintah, merupakan tanggung jawab utama seorang pimpinan, dimana pimpinan membantu pegawainya agar berprestasi lebih baik. Penilaian kinerja dilakukan dengan memberi tahu pegawai apa yang diharapkan

untuk membangun pemahaman yang lebih baik satu sama lain. Penilaian harus mengenali prestasi, serta membuat rencana untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Pengertian kinerja adalah sebagaimana yang diartikan oleh LAN (dalam Supriatna, 2000 : 132) yaitu prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, , hasil kerja dan penampilan kerja yang diterjemahkan dari *performance*. Dalam kata lain oleh Armstrong (dalam Supriatna, 2000 : 13) disebut istilah manajemen kinerja yaitu mendapatkan hasil yang baik dari organisasi kelompok dan perorangan lewat pengertian dan pertimbangan bersama dengan berpedoman pada suatu standar kerja.

Dari beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil pencapaian atau suatu prestasi kerja secara kualitas dan kuantitas yang dilaksanakan oleh kelompok dan perorangan dengan saling pengertian dan pertimbangan bersama yang berpedoman pada suatu standar kerja. Pada dasarnya manajemen yang berhasil mengelola organisasi mampu menjadikan organisasi tersebut sebagai organisasi berkinerja tinggi. Ciri-ciri utama organisasi berkinerja tinggi ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Siagian (1998 : 27-29) antara lain adalah sebagai berikut :

1. Organisasi berkinerja tinggi mempunyai arah yang jelas untuk ditempuhnya. Arah tersebut tercermin pada visi yang dimiliki tentang mau kemana organisasi dibawa di masa depan.
2. Manajemen yang berhasil menjadikan organisasi berkinerja tinggi selalu berupaya agar dalam organisasi tersedia tenaga-tenaga berpendidikan dan keterampilan tinggi disertai oleh semangat kewirausahaan.

3. Pada organisasi berkinerja tinggi, para manajemennya membuat komitmen kuat pada suatu rencana aksi strategis, yaitu rencana aksi yang diharapkan membuahkan keuntungan finansial yang memuaskan dan yang menempatkan organisasi pada posisi bersaing yang dapat diandalkan.
4. Orientasi organisasi berkinerja tinggi adalah hasil dan memiliki kesadaran yang tinggi tentang pentingnya efektivitas dan produktivitas yang meningkat.
5. Adanya komitmen yang mendalam pada strategi yang telah ditentukan dan berupaya agar strategi tersebut membuahkan hasil yang diharapkan.

Pengukuran kinerja manajemen pemerintahan dalam perspektif rasional, biasanya menggunakan ukuran kepuasan masyarakat. Caranya melalui evaluasi program kegiatan yang dilakukan dan anggaran yang digunakan, termasuk didalamnya kepuasan pelanggan, dampak lingkungan, serta *outcomes* dengan nilai ukuran manfaat yang diperoleh dan pemenuhan kebutuhan masyarakat. Namun dalam mengukur *outcomes* organisasi harus diberi jangka waktu.

2.2 Organisasi

Organisasi didefinisikan sesuai dengan konteks dan perspektif orang yang mendefinisikannya. Victor A. Thompson dalam (Nicholas Henry : 1995) menyatakan bahwa sebuah organisasi adalah integritas impersonal dan sangat rasional atas sejumlah spesialis yang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah disepakati. Chester I. Barnard dalam (Nicholas Henry : 1995) mendefinisikan organisasi sebagai sebuah sistem yang memaksakan koordinasi kerja antara dua orang atau lebih.

Kata organisasi mempunyai dua pengertian umum. Handoko (1997 :167) mengemukakan bahwa pengertian pertama menandakan lembaga atau kelompok fungsional, seperti organisasi perusahaan, pemerintah atau perkumpulan olah raga. Pengertian kedua, berkenaan dengan proses pengorganisasian, yaitu suatu cara pembagian tugas dan fungsi para anggota agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien.

Organisasi mempunyai banyak sekali definisi, hampir setiap disiplin ilmu maupun para praktisi membahas pengertian organisasi. Menurut Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1996 : 6) organisasi adalah suatu unit terkoordinasi terdiri setidaknya dua orang dan berfungsi untuk mencapai suatu tujuan tertentu atau suatu rangkaian sasaran tertentu. Sejalan dengan itu Dimock (dalam Supriatna, 2000 : 133) mengemukakan bahwa organisasi adalah kerangka kerja dari fungsi-fungsi dan hubungan-hubungannya sebagai akibat dari komunikasi dan kerjasama, peranan, pengaturan metode-metode koordinasi pada tingkat pimpinan.

Selanjutnya Supriatna (2000 : 134) mengemukakan sebagai tempat melaksanakan pekerjaan maka pembagian tugas, tanggung jawab, hubungan dan tata kerja harus jelas. Organisasi sebagai wadah atau tempat lebih bersifat statis, sedangkan sebagai proses lebih bersifat dinamis. Hal ini menunjukkan bahwa faktor manusia merupakan faktor penentu keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Berangkat dari berbagai pengertian tersebut. Winardi, Nisjar, Karhi (1997 : 91) menyatakan bahwa pada dasarnya suatu organisasi dapat dipandang sebagai suatu hal yang sedikitnya terdiri dari lima macam elemen khas yaitu :

1. Manusia para pelaksana tugas-tugas.

2. Teknik-teknik, teknologi yang dipergunakan guna melaksanakan aneka macam tugas.
3. Informasi pengetahuan yang digunakan untuk melaksanakan aneka macam tugas-tugas.
4. Struktur pengaturan tugas-tugas
5. Tujuan-tujuan untuk melaksanakan tugas-tugas.

Lebih lanjut Waluyo (2007 : 106) mengatakan pada hakekatnya organisasi adalah wadah kerjasama manusia untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu organisasi dijalankan atas berbagai prinsip. Meskipun Fayol menamakan azasnya dengan *Principles of managemnt* (azas-azas manajemen) tetapi dengan pasti dapat dikatakan bahwa yang dikatakan Fayol ini merupakan *Principles of Organization* (azas-azas organisasi). Ke-14 azas tersebut adalah :

1. Pembagian kerja
2. Wewenang dan tanggung jawab.
3. Disiplin.
4. Kesatuan perintah.
5. Kesatuan arah.
6. Kepentingan individu di bawah kepentingan umum.
7. Gaji pegawai
8. Sentralisasi.
9. Ketertiban.
10. Perintah
11. Keadilan.
12. Kesatuan masa kerja pegawai.

13. Inisiatif

14. Kesatuan jiwa corp.

2.3 Perilaku Organisasi

Robbin SP dan Judge TA (2009 : 11) mengatakan 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. Perilaku organisasi adalah suatu bidang khusus yang mempunyai pokok ilmu pengetahuan yang umum. Perilaku organisasi mengajarkan tiga faktor penentu perilaku dalam organisasi : individu, kelompok, dan struktur. Selain itu perilaku organisasi menerapkan ilmu pengetahuan yang diperoleh tentang individu, kelompok, dan pengaruh dari struktur terhadap perilaku untuk membuat organisasi bekerja secara lebih efektif.

Untuk meringkas definisi perilaku organisasi adalah terkait dengan studi mengenai apa yang dilakukan individu dalam suatu organisasi dan bagaimana perilaku mereka memengaruhi kinerja perusahaan. Perilaku organisasi sangat berhubungan dengan situasi-situasi yang berkaitan dengan pekerjaan, anda seharusnya tidak terkejut untuk menemukan bahwa hal ini menekankan perilaku yang bersangkutan dengan pekerjaan, kerja, ketidakhadiran, perputaran karyawan, produktivitas, kinerja manusia dan manajemen.

Perilaku organisasi merupakan bidang ilmu terapan yang dibentuk berdasarkan kontribusi dari sejumlah bidang yang berkaitan dengan perilaku. Bidang-bidang

yang utama adalah psikologi dan psikologi sosial, sosiologi, dan antropologi. Kontribusi psikologi sebagian besar berada pada tingkat analisis individual atau mikro, sementara bidang-bidang lainnya menambah pemahaman kita tentang konsep-konsep makro, seperti proses kelompok dan organisasi.

Saat ini terdapat banyak tantangan dan peluang bagi para manajer untuk menggunakan konsep perilaku organisasi. Dalam bagian ini perilaku organisasi mdenawarkan berbagai solusi atau setidaknya beberapa wawasan penting yang mengarah pada solusi.

Organisasi tidak lagi dipisahkan oleh batas-batas nasional. Burger King dimiliki oleh sebuah perusahaan Inggris, dan McDonalds menjual hamburger di Moskow. Contoh-contoh ini mengilustrasikan bahwa dunia telah menjadi sebuah desa global. Dalam prosesnya tugas manajer mengalami perubahan.

Perilaku menyimpang di tempat kerja sebagai perilaku sukarela yang melanggar norma-norma organisasi yang signifikan dengan demikian mengancam kesejahteraan atau anggota-anggotanya. Norma-norma tersebut adalah kebijaksanaan perusahaan yang melarang perilaku-perilaku tertentu, seperti mencuri. Tetapi norma-norma tersebut juga bisa merupakan peraturan tidak tertulis yang diketahui secara luas.

Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas biasa mereka yang akan memberikan kinerja yang melebihi harapan. Dalam dunia kerja yang dinamis sepertisaat ini, dimana tugas semakin sering dilakukan dalam tim dan fleksibilitas sangatlah penting, organisasi membutuhkan

karyawan yang akan memperlihatkan perilaku kewargaan yang baik, seperti membantu individu lain dalam tim, mengajukan diri untuk melakukan pekerjaan ekstra, menghindari konflik yang tidak perlu, menghormati semangat dan isi peraturan, serta dengan besar hati menoleransi kerugian dan gangguan terkait pekerjaan yang kadang terjadi.

2.4 Manajemen

Manajemen merupakan gerak jiwa dari administrasi, organisasi sebagai anatomi dari administrasi, sedangkan manajemen sebagai psikologisnya. Didalam organisasi berlangsung kegiatan-kegiatan manajemen, karena manajemen juga dibutuhkan untuk semua tipe kegiatan yang diorganisasikan dalam semua tipe organisasi (Handoko, 1997 :3). Termasuk didalamnya adalah organisasi publik. Manajemen adalah suatu kegiatan, pelaksanaannya disebut manajer atau pengelola. Dalam organisasi publik biasanya disebut kepala, ketua, asisten, direktur ataupun deputy.

Manajer (pimpinan organisasi) dalam melakukan pekerjaannya harus melaksanakan kegiatan-kegiatan yang dinamakan fungsi-fungsi manajemen. Terry dan Franklin dalam Handoko (1997 : 7-8) mengemukakan bahwa fungsi-fungsi manajemen yang terkenal dengan kata-kata "P-O-A-C" yaitu *Planning* (perencanaan), *Organizing* (pengorganisasian), *Actuating* (menggerakkan), dan *Controlling* (pengawasan).

Menurut Handoko (1997 : 10) manajemen adalah sebagai bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan organisasi

dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*).

Manajemen pemerintahan (*public management*) adalah faktor utama dalam suatu administrasi publik (*public administration*) untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan sarana dan prasarana yang ada, termasuk organisasi serta sumber dana dan sumber daya yang tersedia (Ratmo, 1997 : 14). Lebih lanjut dikatakan manajemen pemerintahan tidak lain adalah faktor upaya dalam suatu organisasi. Upaya tersebut diwujudkan dalam berbagai kegiatan pemerintah yang mencakup berbagai aspek kehidupan dan penghidupan warga Negara dan masyarakatnya (Kristiadi, 1994 : 23).

Menurut Waldo dalam Bintoro (1974:1), Administrasi Negara adalah manajemen dan organisasi dari pada manusia-manusia dan peralatannya guna mencapai tujuan Pemerintah. Sehubungan dengan itu kajian ini hanya akan membatasi masalah organisasi pelayanan, organisasi merupakan kerangka atau wadah yang penting dari kegiatan administrasi. Kegiatan administrasi dilaksanakan untuk mencapai atau melaksanakan tugas-tugas tertentu..

Pendapat lain berpandangan bahwa manajemen merupakan suatu proses menggunakan sumberdaya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi melalui fungsi *planning* dan *decision making*, *organizing*, *leading*, dan *controlling*. Manajemen juga dikatakan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengawasi pekerjaan anggota organisasi dan menggunakan

semua sumberdaya organisasi yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi yang dinyatakan dengan jelas (stoner dan freeman, 1992 : 4)

Lebih lanjut menurut Waluyo (2007: 34), Administrasi Negara meliputi seluruh upaya penyelenggaraan pemerintahan yang meliputi kegiatan manajemen pemerintahan (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan pembangunan) dengan mekanisme kerja dan dukungan sumberdaya manusia serta dukungan administrasi atau tatalaksananya. Dalam mekanisme kerjanya diperlukan partisipasi *stake holders* pembangunan, sumberdaya manusia penyelenggara negara dan dalam dukungan administrasi diperlukan dukungan tata laksana, sarana-prasarana, anggaran, sistem informasi yang sesuai pula.

2.5 Standarisasi

Banyak diskusi dalam mempelajari dan membahas definisi standar. Kamus Oxford memberikan beberapa pengertian konsep kunci mengenai definisi standar. Pertama, standar adalah derajat terbaik. Kedua, standar memberikan suatu dasar perbandingan. Ketiga, beberapa pengertian lain seperti tertulis dibawah ini;

- (1) Standar adalah spesifikasi teknis atau sesuatu yang dibakukan termasuk tata cara dan metode yang disusun berdasarkan konsesus semua pihak yang terkait dengan memperhatikan syarat-syarat keselamatan, keamanan, kesehatan, lingkungan hidup, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, pengalaman, perkembangan masa kini dan masa yang akan datang untuk memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya (PP 102 tahun 2000).

- (2) Standar adalah suatu catatan minimum dimana terdapat kelayakan isi dan akhirnya masyarakat mengakui bahwa standar sebagai model untuk ditiru
- (3) Standar adalah suatu pernyataan tertulis tentang harapan yang spesifik.
- (4) Standar adalah pernyataan tertulis dari suatu harapan-harapan yang spesifik
- (5) Standar adalah suatu patokan pencapaian berbasis pada tingkat (dr. Yodi Mahendranta dalam (WHO, 2003)).
- (6) Standar adalah suatu pedoman atau model yang disusun dan disepakati bersama serta dapat diterima pada suatu tingkat praktek untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Reyers, 1983 dalam (WHO, 2003)).
- (7) Standar adalah nilai-nilai (*values*) yang tertulis meliputi peraturan-peraturan dalam mengaplikasi proses-proses kunci, proses itu sendiri, dan hasil sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan.
- (8) Standar adalah menaikkan ketepatan kualitatif atau kuantitatif yang spesifik dari komponen struktural dalam sistem pelayanan kesehatan yang didasarkan pada proses atau hasil suatu harapan (Donebean).
- (9) Standar adalah kesepakatan-kesepakatan yang telah didokumentasikan yang di dalamnya terdiri antara lain mengenai spesifikasi-spesifikasi teknis atau kriteria-kriteria yang akurat yang digunakan sebagai peraturan, petunjuk, atau definisi-definisi tertentu untuk menjamin suatu barang, produk, proses, atau jasa sesuai dengan yang telah dinyatakan.

Standar yang berbasis pada sistem manajemen kinerja menegaskan spesifikasi suatu kinerja antara lain;

- a. Spesifik (*specific*)
- b. Terukur (*measurable*)

- c. Tepat (*appropriate*)
- d. Andal (*reliable*)
- e. Tepat waktu (*timely*)

Standar yang dikembangkan dengan baik akan memberikan ciri ukuran kualitatif yang tepat seperti yang tercantum dalam standar pelaksanaannya. Standar selalu berhubungan dengan mutu karena standar menentukan mutu. Standar dibuat untuk mengarahkan cara pelayanan yang akan diberikan serta hasil yang ingin dicapai.

Ada 4 Ketentuan Standar, yaitu :

1. Harus tertulis dan dapat diterima pada suatu tingkat praktek, mudah dimengerti oleh para pelaksananya.
2. Mengandung komponen struktur (peraturan-peraturan), proses (tindakan/*actions*) dan hasil (*outcomes*). Standar struktur menjelaskan peraturan, kebijakan fasilitas dan lainnya. Proses standar menjelaskan dengan cara bagaimana suatu pelayanan dilakukan dan outcome standar menjelaskan hasil dari dua komponen lainnya.
3. Standar dibuat berorientasi pada pelanggan, staf dan sistem dalam organisasi. Pernyataan standar mengandung apa yang diberikan kepada pelanggan/pasen, bagaimana staf berfungsi atau bertindak dan bagaimana sistem berjalan. Ketiga komponen tersebut harus berhubungan dan terintegrasi. Standar tidak akan berfungsi bila kemampuan atau jumlah staf tidak memadai.
4. Standar harus disetujui atau disahkan oleh yang berwenang. Sekali standar telah dibuat, berarti sebagian pekerjaan telah dapat diselesaikan dan sebagian lagi adalah mengembangkannya melalui pemahaman (desiminasi).

Komitmen yang tinggi terhadap kinerja prima melalui penerapan-penerapannya secara konsisten untuk tercapainya tingkat mutu yang tinggi.

Beberapa komponen yang harus ada pada standar :

1. Standar Struktur

Standar struktur adalah karakteristik organisasi dalam tatanan asuhan yang diberikan. Standar ini sama dengan standar masukan atau standar input yang meliputi;

- Filosofi dan objektif
- Organisasi dan administrasi
- Kebijakan dan peraturan
- *Staffing* dan pembinaan
- Deskripsi pekerjaan (fungsi tugas dan tanggung jawab setiap posisi)
- Fasilitas dan peralatan

2. Standar Proses

Standar proses adalah kegiatan dan interaksi antara pemberi dan penerima asuhan. Standar ini berfokus pada kinerja dari petugas profesional di tatanan klinis, mencakup :

- Fungsi tugas, tanggung jawab, dan akuntabilitas
- Manajemen kinerja
- Monitoring dan evaluasi kinerja

3. Standar *Outcomes*

Standar *outcomes* adalah hasil asuhan dalam kaitannya dengan status pelayanan. Standar ini berfokus pada pelayanan prima, meliputi :

- Kepuasan
- Keamanan
- Kenyamanan

Pada dasarnya ada dua tingkatan standar yaitu minimum dan optimum. Standar minimum adalah sesuatu standar yang harus dipenuhi dan menyajikan suatu tingkat dasar yang harus diterima, disamping ada standar lain yang secara terarah dan berkesinambungan dapat dicapai. Ini merupakan keinginan atau disebut juga standar optimum. Standar minimum harus dicapai seluruhnya tanpa ada pertanyaan. Standar optimum mewakili keadaan yang diinginkan atau disebut juga tingkat terbaik, dimana ditentukan hal-hal yang harus dikerjakan dan mungkin hanya dapat dicapai oleh mereka yang berdedikasi tinggi.

Standar Operasional Prosedur (SOP) adalah :

1. Suatu standar/pedoman tertulis yang dipergunakan untuk mendorong dan menggerakkan suatu kelompok untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Protap merupakan tatacara atau tahapan yang harus dilalui dalam suatu proses kerja tertentu, yang dapat diterima oleh seorang yang berwenang atau yang bertanggung jawab untuk mempertahankan tingkat penampilan atau kondisi tertentu sehingga suatu kegiatan dapat diselesaikan secara efektif dan efisien. (Depkes RI, 1995)
3. SOP merupakan tatacara atau tahapan yang dibakukan dan yang harus dilalui untuk menyelesaikan suatu proses kerja tertentu. (KARS, 2000)

Struktur adalah bagaimana bagian-bagian dari sesuatu berhubungan satu dengan lain atau bagaimana sesuatu tersebut disatukan. Struktur adalah sifat fundamental

bagi setiap sistem Identifikasi suatu struktur adalah suatu tugas subjektif, karena tergantung pada asumsi kriteria bagi pengenalan bagian-bagiannya dan hubungan mereka. Karenanya, identifikasi kognitif suatu struktur berorientasi tujuan dan tergantung pada pengetahuan yang ada. Menurut Prof. Benny H. Hoed dalam (WHO, 2003), struktur adalah bangun (teoritis) yang terdiri atas unsur-unsur yang berhubungan satu sama lain dalam satu kesatuan. Struktur ada struktur atas, struktur bawah. Struktur mempunyai sifat: Totalitas, Transformatif, Otoregulatif

Pengertian kerjasama ebagai makhluk sosial manusia tidak dapat dipisahkan dari komunitasnya dan setiap orang di dunia ini tidak ada yang dapat berdiri sendiri melakukan segala aktivitas untuk memenuhi kebutuhannya, tanpa bantuan orang lain. Secara alamiah, manusia melakukan interaksi dengan lingkungannya, baik sesama manusia maupun dengan makhluk hidup lainnya. Begitupun Anda, dalam aktivitas usahanya setiap orang membutuhkan kehadiran dan peran orang lain.

Secara morfologis Supervisi berasal dari dua kata bahasa Inggris, yaitu *super* dan *vision*. Super berarti diatas dan vision berarti melihat, masih serumpun dengan inspeksi, pemeriksaan dan pengawasan, dan penilikan, dalam arti kegiatan yang dilakukan oleh atasan –orang yang berposisi diatas, pimpinan-- terhadap hal-hal yang ada dibawahnya. Supervisi juga merupakan kegiatan pengawasan tetapi sifatnya lebih human, manusiawi. Kegiatan supervise bukan mencari-cari kesalahan tetapi lebih banyak mengandung unsur pembinaan, agar kondisi pekerjaan yang sedang disupervisi dapat diketahui kekurangannya (bukan semata-mata kesalahannya) untuk dapat diberitahu bagian yang perlu diperbaiki.

2.6 Infrastruktur

Dalam sebuah organisasi pemerintahan, prasarana atau infrastruktur yang mendukung bagi beroperasinya birokrasi seperti gedung perkantoran, kendaraan dinas, jalan, dan dana sebagai sumber pembiayaan sangat penting artinya. Apabila prasarana yang dibutuhkan ini belum dapat disediakan atau setidaknya kebutuhan minimal agar organisasi pemerintahan dapat dioperasikan (Jusach Eddy Hosio, 2007 : 77)

Sebuah kantor tak bisa berfungsi dengan baik tanpa adanya peralatan kantor yang memadai sesuai dengan kebutuhan. Selain fungsi dan peranan sumber daya manusia, untuk mencapai kelancaran dalam suatu pekerjaan juga sangat tergantung pada sarana prasarana dan sistem pengelolaan yang efektif. Memfasilitasikan kantor dengan mesin-mesin modern bertujuan untuk mencapai produktifitas pekerjaan kantor yang seefisien mungkin secara tenaga, biaya maupun waktu. Oleh karenanya penggunaan peralatan dan mesin-mesin kantor yang tepat sangatlah penting dalam sebuah perusahaan.

Menurut Ensiklopedi Administrasi, perlengkapan kantor (*office equipment*) adalah segenap benda yang dipergunakan untuk membantu kelancaran tugas-tugas tata usaha, yang terdiri perabot kantor, mesin kantor, bekal kantor dan hiasan kantor. Sedangkan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, peralatan kantor berarti sesuatu yang dapat dipakai sebagai alat dalam mencapai maksud dan tujuan. Jadi, dapat dikatakan bahwa peralatan kantor merupakan suatu media dalam upaya mencapai tujuan yang diinginkan.

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan dengan peralatan atau perlengkapan kantor adalah suatu sarana dan prasarana yang dapat memperlancar atau mempercepat pelaksanaan pekerjaan kantor.

Istilah-istilah dalam peralatan kantor adalah sebagai berikut:

1. Perabot kantor (office furniture) Yaitu benda-benda yang terbuat dari kayu, besi ataupun bahan lainnya, yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas tata usaha dan termasuk perlengkapan kantor tahan lama.
2. Mesin kantor (office machines) Yaitu segenap benda yang dipergunakan untuk membantu kelancaran tugas tata usaha seperti mesin-mesin kantor.
3. Perbekalan kantor (office supplies) Yaitu benda-benda yang akan habis dalam pemakaian sehari-hari di kantor. Benda-benda tersebut umumnya dipergunakan untuk keperluan tulis-menulis seperti kertas, tinta pensil, pulpen dan lain-lain.
4. Hiasan kantor (office ornament) Hiasan kantor adalah benda-benda kantor yang pada umumnya ditujukan untuk menambah suasana yang menyenangkan di kantor yang secara tidak langsung mempengaruhi kinerja di dalam kantor.

Istilah tata ruang kantor berasal dari bahasa inggris, yaitu *Office Layout* atau sering disebut juga *Layout* saja. Tata ruang kantor adalah pengaturan perabotan, mesin, dan sebagainya didalam ruangan yang tersedia. Menurut George Terry (2009) menyatakan “Tata ruang kantor adalah penentuan mengenai kebutuhan-kebutuhan dalam penggunaan ruang secara terperinci dari ruang ini untuk menyiapkan suatu susunan yang praktis dari faktor-faktor fisik yang dianggap perlu bagi pelaksanaan kerja perkantoran dengan biaya yang layak”

Tata ruang kantor disusun berdasarkan aliran pekerjaan kantor sehingga perencanaan ruangan kantor dapat membantu para pekerja dalam meningkatkan produktifitas. Selain itu pengaturan tata ruang kantor yang baik akan memberikan keuntungan-keuntungan, diantaranya :

1. Mencegah penghamburan tenaga dan waktu para pegawai, karena berjalan mondar-mandir yang sebetulnya tidak perlu.
2. Menjamin kelancaran proses pekerjaan yang bersangkutan.
3. Memungkinkan pemakaian ruang kerja secara efisien, yaitu suatu luas lantai tertentu dapat dipergunakan untuk keperluan yang sebanyak-banyaknya.
4. Mencegah para pegawai di bagian lain terganggu oleh publik yang akan memenuhi suatu bagian tertentu.

2.7 Kemampuan Pegawai

Paradigma baru Adiminstrasi Negara yang lebih menekankan pada paradigma aparatur yang ideal dengan kulifikasi, aparatur yang berdaya guna/berhasil guna, produktif, bersif berwibawa, kreatif, inovatif, transparan, tanggap, peka, antisipatif dan praktif serta mempunyai visi yang jelas (Siagian, 2006:159-167).

Bila dilihat kembali bahwa proses administrasi hanya terjadi, oleh karena dua orang atau lebih yang bersepakat untuk bergabung dalam suatu ikatan formal, untuk mencapai tujuan bersama demi kepentingan bersama pula. Untuk itu manusialah yang menggerakkan proses administrasi menuju kearah sasaran yang telah ditetapkan. Siagian (1981:7) mengatakan bahwa prinsip yang menyatakan

bahwa manusia merupakan unsur yang terpenting dari administrasi dapat dikatakan merupakan salah satu aksioma administrasi. Manusia menjadi unsur terpenting dari administrasi, oleh karena dari semua unsur administrasi hanya manusialah yang mempunyai rasio dan perasaan.

Kepentingan akan faktor aparat atau faktor manusia dalam proses pencapaian tujuan ini juga disadari sepenuhnya oleh pemerintah agar pegawai yang ada dapat didayagunakan secara maksimal. Apalagi dalam masa sekarang menghadapi era globalisasi sebagai seorang aparatur itu dituntut untuk menguasai lebih dari satu keterampilan. Seperti yang disampaikan oleh Muljarto (1999) seorang administrator yang baik dituntut untuk menguasai pelbagai satuan keterampilan dan pengetahuan, yang dalam keseluruhannya akan memperlancar usahanya untuk mewujudkan tercapainya tujuan organisasi.

Arti penting kemampuan pegawai begitu menentukan dalam rangka tercapai tujuan organisasi. Thoha (1983:154) mengatakan kemampuan yang merupakan salah satu unsur dari kematangan, berkaitan dengan kematangan dan keterampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, latihan dan pengalaman.

Untuk menjadi seorang aparatur yang berkemampuan tinggi paling tidak harus memiliki tarap pendidikan yang tinggi pula, sebab pendidikan dapat digunakan sebagai ukuran yang paling dasar terhadap kemmpuan seseorang. Disamping itu juga harus mempunyai pengalaman yang luas dan terlatih untuk bidang pekerjaannya. Menurut Thoha (2008:111), Pendidikan dan pelatihan diarahkan untuk meningkatkan keterampilan yang sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas masing-masing. Diklat teknis yang setaraf dengan vocational training

kiranya amat dibutuhkan bagi pengembangan profesionalisme aparatur pegawai. Sementara itu, tingkat pendidikan formal perlu pula diberikan kesempatan bagi aparatur pegawai untuk menyelesaikannya.

Selanjutnya Sarundajang (2002:169) mengatakan sumber daya aparatur sebagai faktor produksi terpenting dalam organisasi Pemerintah Daerah harus selalu dalam proses pembelajaran agar potensi akal manusia dapat dikembangkan secara optimal. Kita semua menyadari bahwa peran aparatur pemerintah akan sangat menentukan keberhasilan organisasi pemerintah dalam mengemban misinya. Karena itu, pengembangan sumber daya aparatur pemerintah daerah harus diarahkan pada terciptanya aparatur pemerintah daerah yang mampu bersaing dalam era globalisasi.

Sedangkan yang dimaksud aparat menurut Marium (1985:3) ada 2 macam yaitu:

1. Pemerintah dalam arti luas, menunjuk pada aparatur negara, alat-lat perlengkapan negara, sebagai kesatuan yang melaksanakan tugas negara atau pemerintah dalam arti luas.
2. Pemerintah dalam arti sempit, menunjuk pada aparat organisasi atau alat perlengkapan negara atau pemerintah dalam arti sempit.

Definisi aparat sebagai pemerintah dalam arti sempit yaitu aparat organisasi atau alat perlengkapan negara yaitu aparat di suatu instansi yang bersangkutan. Jadi yang dimaksud dengan kemampuan aparat/pegawai adalah suatu potensi yang dimiliki oleh seorang aparat suatu organisasi sehingga aparat tersebut dapat menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi kewajibannya dengan baik.

Pengetahuan seseorang memang dapat dilihat dari pendidikan yang dibutuhkan untuk menumbuhkan sikap intelektual dalam berfikir, karena semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang, kemampuan intelektualnya akan semakin meningkat pula. Latihan atau pendidikan non formal yang berhubungan dengan yang ditekuni aparat, akan membuatnya lebih mudah untuk melaksanakan pekerjaan dan tugasnya.

Khusus mengenai keterampilan, Katz (1970:120) mengemukakan pendapatnya, bahwa terdapat tiga macam keterampilan aparat :

1. Keterampilan Teknis adalah kemampuan untuk menggunakan alat-alat prosedur, dan teknik suatu bidang yang khusus .
2. Keterampilan manusiawi adalah kemampuan untuk bekerja dengan orang lain, baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok dalam organisasi. Aparat perlu cukup memiliki keterampilan hubungan manusia agar dapat bekerja dengan para anggota lainnya dalam organisasi dan memimpin kelompoknya.
3. Keterampilan konseptual adalah kemampuan mental untuk mengkoordinasikan dan memadukan semua kepentingan dan kegiatan organisasi ini mencakup kemampuan aparat untuk melihat organisasi secara keseluruhan dan memahami bagaimana perubahan pada setiap bagian dapat mempengaruhi keseluruhan organisasi.

Beberapa uraian di muka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa kemampuan aparat dapat diukur dari pengetahuan dan keterampilannya.

Pengetahuan diukur dari :

1. Pendidikan formal yang diperoleh.
2. Pendidikan non formal, sejauh mana keikutsertaannya dalam kursus-kursus, pelatihan-pelatihan, diklat-diklat, dan sebagainya.

Keterampilan diukur dari :

1. Sejauh mana penguasaan aparat terhadap tata kerja, prosedur dan proses kegiatan dalam organisasi.
2. Sejauh mana kemampuan aparat untuk bekerja sama dengan teman sekerjanya.
3. Sejauh mana kemampuan aparat keseluruhan. Ini dapat berwujud kemampuan aparat untuk menyesuaikan tindakan organisasi dengan situasi yang dihadapi, atau juga kemampuan untuk merubah sesuatu yang tidak dikehendaki oleh dirinya atau oleh organisasi.

Dari pendapat itu dapat kita lihat betapa pentingnya arti kecakapan dan keterampilan serta pengetahuan yang dimiliki oleh orang-orang yang berkecimpung dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif.

Pelaksanaan tugas yang oleh Siagian (1981:8) disebut sebagai pelaksanaan kegiatan operasional merupakan bagian dari proses administrasi yang sangat erat hubungannya dengan tercapainya tujuan. Demikian eratnya hubungan tersebut sehingga disebut titik sentral administrasi.

Disebut demikian karena bermakna tidaknya kebijaksanaan dan strategi yang telah ditetapkan dalam usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasaran baru akan terlihat

apabila kebijaksanaan dan strategi itu dilaksanakan dengan baik. Jika keputusan telah diambil, manfaat keputusan itu baru terasa setelah dilaksanakan. Jika rencana dan program kerja telah diurus pelaksanaanlah yang akan membuktikan apakah rencana dan program kerja itu realistis atau tidak, dalam arti mempermudah tercapainya tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Hossien dalam Waluyo (2007 : 113) mengemukakan bahwa sumber daya manusia aparatur yang diperlukan adalah memiliki keterampilan dan kemampuan profesional dibidangnya, serta juga memiliki dedikasi dan pengabdian kepada masyarakat. Berkaitan dengan kemampuan profesional pegawai. Sepandji dalam Waluyo (2007: 113) menjelaskan tentang prinsip-prinsip profesionalisme sebagai berikut :

1. Sumber daya aparatur yang memiliki kapabilitas, kejuangan, keuletan, produktivitas, kreatifitas, kemitraan, efektifitas, efisiensi dan kemandirian serta inovatif sesuai dengan etika dan moral budaya bangsa.
2. Memiliki kemampuan kompetitif atas dasar kode etik profesional di bidangnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
3. Menerapkan merit system dilingkungan birokrasi.

Menurut Waluyo (2007 :114) kemampuan profesional pegawai berkaitan dengan optimalisasi tugas pokok dan fungsi organisasi. Birokrasi profesional adalah konfigurasi yang menggabungkan standarisasi dengan desentralisasi, artinya organisasi memperkerjakan spesialis yang sangat terlatih bagi *operating core*-nya, sambil tetap memperoleh efisiensi dari standarisasi. Kekuatan birokrasi profesional terletak pada *operating core*-nya, karena desain ini mempunyai

kemampuan kritis yang dibutuhkan orang dan mempunyai otonomi yang diberikan melalui desentralisasi untuk menerapkan keahlian mereka.

Disiplin merupakan perasaan taat dan patuh terhadap nilai-nilai yang dipercaya termasuk melakukan pekerjaan tertentu yang dirasakan menjadi tanggung jawab. Disiplin diri merujuk pada pelatihan yang didapatkan seseorang untuk memenuhi tugas tertentu atau untuk mengadopsi pola perilaku tertentu, walaupun orang tersebut lebih senang melakukan hal yang lain. Sebagai contoh, seseorang mungkin saja tidak melakukan sesuatu yang menurutnya memuaskan dan menyenangkan dengan membelanjakan uangnya untuk sesuatu yang ia inginkan dan menyumbangkan uang tersebut kepada organisasi amal dengan pikiran bahwa hal tersebut lebih penting. Secara etimologi disiplin berasal dari bahasa Latin “disibel” yang berarti Pengikut. Seiring dengan perkembangan zaman, kata tersebut mengalami perubahan menjadi “disipline” yang artinya kepatuhan atau yang menyangkut tata tertib.

Tanggung jawab adalah siap menerima kewajiban atau tugas. Arti tanggung jawab di atas semestinya sangat mudah untuk dimengerti oleh setiap orang. Tetapi jika kita diminta untuk melakukannya sesuai dengan definisi tanggung jawab tadi, maka seringkali masih merasa sulit, merasa keberatan, bahkan ada orang yang merasa tidak sanggup jika diberikan kepadanya suatu tanggung jawab.

2.8 Kerangka Pikir

Esensi penyelenggaraan pemerintahan pemerintahan sesungguhnya adalah terselenggaranya pelayanan kepada masyarakat sebagaimana mestinya oleh

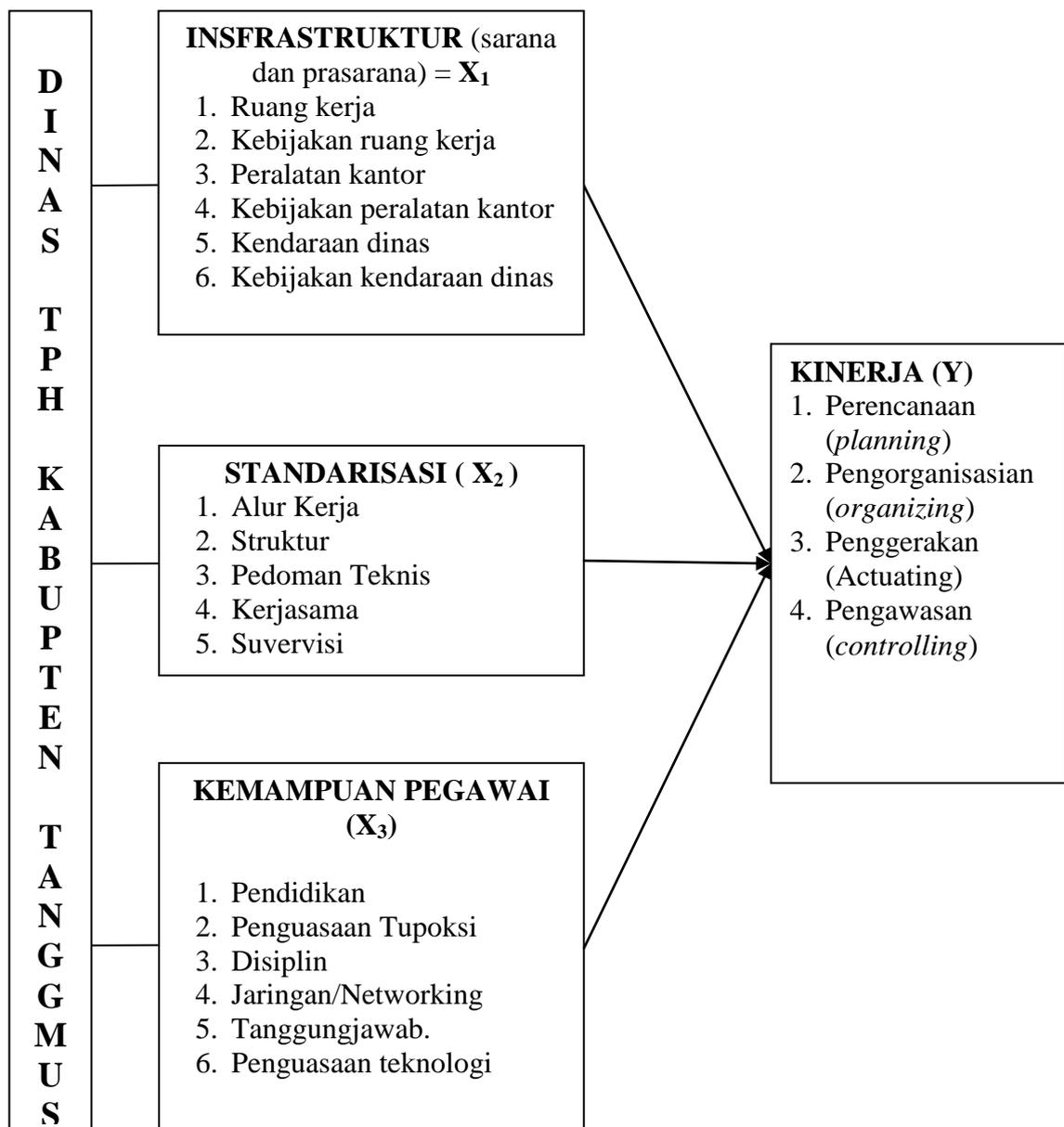
aparatur birokrasi dalam suatu jaringan kelembagaan yang rasional sehingga akan dapat menjawab tantangan pelayanan masyarakat dalam era otonomi daerah seperti sekarang ini. Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura Kabupaten Tanggamus dalam melakukan pelayanannya banyak berhubungan dengan masyarakat pertanian. Salah satu bentuk pelayanan yang diberikan adalah berbentuk kegiatan pembangunan pertanian yang merupakan tujuan dari kegiatan yang dilakukan di Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura Kabupaten Tanggamus. Tujuan dari pembangunan pertanian adalah peningkatan produksi sehingga dapat meningkatkan pendapatan petani.

Kinerja Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura Kabupaten Tanggamus akan sangat berarti dalam pencapaian tujuan Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura itu sendiri sebagai suatu organisasi dalam Pemerintah Kabupaten Tanggamus. Sebagai suatu organisasi Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura Kabupaten Tanggamus mempunyai pengelolaan dalam menjalankan roda pemerintahan pada Dinas tersebut dalam suatu sistem yang tidak terlepas dari sistem Pemerintah Kabupaten Tanggamus.

Kinerja Dinas TPH Kabupaten Tanggamus itu sendiri tidak terlepas dari tiga faktor yang mempengaruhi yaitu terdiri dari infrastruktur dan standarisasi operasional pada Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura, dan kemampuan pegawai sebagai aparatur pemerintah Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura Kabupaten Tanggamus. Kinerja Dinas TPH Kabupaten Tanggamus akan tercapai apabila didukung dengan infrastruktur perkantoran yang baik dan standar prosedur yang telah berjalan baik pula. Selain hal tersebut peranan sumberdaya

manusia pegawai dalam pelaksanaan program akan berjalan baik pula bila didukung dengan kemampuan pegawai yang sesuai dengan bidang dan keahliannya, seperti pendidikan, keterampilan yang didapat dari pelatihan, jabatan, dan tanggung jawab serta penguasaan bidang tugas (tupoksi) oleh masing-masing pegawai bersangkutan.

Uraian tersebut di atas dapat diterangkan pada Gambar 1 berikut :



Gambar 1. Kerangka Pikir

2.8 Perumusan Hipotesis

Berdasarkan kerangka pikir diatas, dapat ditarik kesimpulan yang merupakan jawaban sementara atau hipotesis terhadap masalah penelitian. Perumusan hipotesis berguna untuk memfokuskan masalah, mengidentifikasi data-data

yang relevan untuk dikumpulkan, menunjukkan bentuk desain penelitian, termasuk teknis analisis yang akan digunakan.

Perumusan Hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. H_0 : Tidak terdapat pengaruh Infrastruktur terhadap Kinerja Dinas TPH Kabupaten Tangamus.
 H_1 : Terdapat pengaruh Infrastruktur terhadap Kinerja Dinas TPH Kabupaten Tangamus.
2. H_0 : Tidak terdapat pengaruh Standarisasi terhadap Kinerja Dinas TPH Kabupaten Tangamus.
 H_1 : Terdapat pengaruh Standarisasi terhadap Kinerja Dinas TPH Kabupaten Tangamus.
3. H_0 : Tidak terdapat pengaruh Kemampuan Pegawai terhadap Kinerja Dinas TPH Kabupaten Tangamus.
 H_1 : Terdapat pengaruh Kemampuan Pegawai terhadap Kinerja Dinas TPH Kabupaten Tangamus.
4. H_0 : Tidak terdapat pengaruh Infrastruktur, Standarisasi, dan Kemampuan Pegawai terhadap Kinerja Dinas TPH Kabupaten Tangamus.
 H_1 : Terdapat pengaruh Insfrastruktur, Standarisasi, dan Kemampuan Pegawai terhadap Kinerja Dinas TPH Kabupaten Tangamus.