

BAB I

FENOMENA KINERJA BADAN USAHA MILIK NEGARA

PT Perusahaan Listrik Negara (Persero)

PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di area Makassar sebagai perusahaan milik pemerintah menyediakan energi listrik bagi keperluan masyarakat Kota Makassar dan sekitarnya. Sebagai organisasi publik dituntut untuk memberikan pelayanan yang merata kepada seluruh lapisan masyarakat. Fenomena yang terjadi bahwa kinerja organisasi perusahaan ini mengalami kecenderungan dalam lima tahun terakhir pencapaian realisasi yang rendah dari target yang ditentukan sesuai pelaksanaan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) dalam mengelola pencapaian kinerja organisasi perusahaan.

Penilaian kinerja organisasi yang diterapkan oleh perusahaan ini dinilai berdasarkan pencapaian hasil kerja yang sesuai dengan tupoksi dilihat dari aspek, efektivitas, responsivitas, dan responsibilitas kinerja organisasi. Kenyataannya bahwa untuk menilai aspek kinerja organisasi dinilai berdasarkan aspek keuangan, operasional, dan administratif. Penilaian dari efektivitas kinerja organisasi dinilai berdasarkan visi, misi, dan tujuan, koordinasi dan kesatuan perintah. Penilaian responsivitas kinerja organisasi dinilai berdasarkan waktu kerja, akses organisasi, dan komunikasi. Penilaian responsibilitas kinerja organisasi dinilai berdasarkan keadilan, kesetaraan, dan kewajiban.

Penerapan penilaian kinerja organisasi yang diterapkan pada perusahaan PLN ini mengacu pada teori penilaian kinerja organisasi yang dikemukakan oleh Armstrong dan Baron (2008: 136) bahwa penilaian kinerja organisasi dinilai berdasarkan aspek kegiatan, efektivitas, responsivitas, dan responsibilitas yang dihasilkan oleh organisasi dalam menjalankan tupoksinya. Ini berarti penilaian kinerja organisasi yang diterapkan oleh perusahaan, inti penilaian terletak pada aspek kegiatan organisasi yang menghasilkan efektivitas, responsivitas, dan responsibilitas kinerja organisasi. Kaitannya dengan penerapan kinerja organisasi PT PLN (Persero) di area Makassar, tujuan yang ingin dicapai adalah tersedia dan terdistribusikannya energi listrik.

Penilaian aspek kinerja organisasi PT PLN mengacu pada konsep proses kegiatan kerja yang dikemukakan oleh Chan dan Chun (2008: 141) bahwa aspek kinerja organisasi dalam suatu instansi dinilai berdasarkan aspek keuangan, operasional, dan administratif. Ketiga aspek ini menjadi sebuah proses kegiatan kerja yang menghasilkan kinerja seperti kinerja keuangan pada aktivitas bagian keuangan, kinerja operasional untuk bagian teknik, kinerja administratif untuk bagian personalia atau tata usaha organisasi.

Penilaian kinerja organisasi ini, selain dilihat dari aspek proses kegiatan, juga dinilai berdasarkan efektivitas kinerja organisasi. Menurut Dalton (2011: 39) bahwa efektivitas kinerja dinilai oleh organisasi tecermin pada visi, misi, dan tujuan, koordinasi dan kesatuan perintah. Unsur-unsur ini merupakan penilaian untuk mengetahui efektif tidaknya kinerja organisasi.

Menerapkan sebuah pelaksanaan kegiatan dalam organisasi, diperlukan prosedur dan mekanisme kerja yang tepat untuk menilai responsivitas kinerja organisasi. Menurut Frenklin (2006: 18) menilai responsivitas kinerja organisasi berdasarkan pemanfaatan waktu kerja, akses organisasi, dan komunikasi. Penilaian ini menjadi penting dan diperlukan untuk optimalisasi prosedur dan mekanisme kerja yang responsivitas untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Penilaian kinerja organisasi tidak hanya dilihat dari aspek, efektivitas, dan responsivitas, tetapi juga dinilai berdasarkan responsibilitas kinerja organisasi. Penilaian ini dilakukan untuk mengetahui pelaksanaan tata kelola tupoksi kerja yang baik dalam menghasilkan kinerja yang optimal untuk pencapaian tujuan organisasi. Furtwengler (2011: 94) menyatakan bahwa tata kelola kerja yang berkeadilan, kesetaraan dalam peluang dan kewajaran dalam pencapaian hasil menjadi penilaian untuk melihat responsibilitas kinerja organisasi.

Memahami mengenai hal tersebut dalam kaitannya dengan kenyataan yang ditemukan pada PT PLN (Persero) di area Makassar memperlihatkan bahwa kinerja organisasi yang berlangsung saat ini masih dikategorikan baik, belum terlaksana dalam kategori sangat baik. Penilaian ukuran kinerja organisasi yang dikatakan sangat baik apabila pencapaian hasil kerja dilihat dari aspek, efektivitas, responsivitas, dan responsibilitas di atas pencapaian 90–100 persen, kategori baik yaitu 76–89 persen, cukup baik, yaitu antara 51–75 persen dan kurang baik di bawah 50 persen. Penilaian pengukuran kinerja ini mengacu pada Peraturan Pemerintah melalui Menteri BUMN, Nomor KEP-100/MBU/2002 yang diterbitkan pada 4 Juni 2002.

Berikut ditunjukkan data penilaian kinerja organisasi dilihat dari aspek, efektivitas, responsivitas, dan responsibilitas kinerja yang telah dicapai dari target yang telah ditetapkan dalam kurun waktu lima tahun pada PT PLN (Persero) area Makassar:

Tabel 1.1.
Penilaian Kinerja Organisasi PT PLN (Persero) Area Makassar
Tahun 2009–2013

Tahun	Realisasi Kinerja Organisasi				Target Kinerja Organisasi (persentase)
	Aspek (persentase)	Efektivitas (persentase)	Responsivitas (persentase)	Responsibilitas (persentase)	
2009	89.4	84.5	86.1	88.3	> 90
2010	85.8	83.7	84.6	83.9	> 90
2011	83.4	82.9	81.9	84.5	> 90
2012	79.6	78.4	82.5	72.8	> 90
2013	76.3	70.9	80.7	74.6	> 90

Sumber: PT PLN (Persero) Area Makassar

Data yang ditunjukkan tersebut menggambarkan bahwa realisasi kinerja organisasi dalam kurun waktu lima tahun menunjukkan bahwa dari penilaian persentase aspek kinerja cenderung mengalami tren penurunan yang berkaitan dengan penilaian kinerja keuangan, operasional, dan administratif. Termasuk pula efektivitas kinerja mengalami penurunan yang kurang mendukung visi, misi dan tujuan, koordinasi, serta kesatuan perintah. Persentase penilaian responsivitas kinerja mengalami perubahan naik turun dalam pelaksanaan tupoksi yang sesuai dengan waktu kerja, akses organisasi, dan komunikasi. Sementara itu, responsibilitas kinerja mengalami naik turun berdasarkan pelaksanaan kerja yang berkeadilan, sesuai kesetaraan dan kewajaran. Keempat pertimbangan penilaian kinerja organisasi tersebut, realisasinya belum dapat mencapai di atas 90%, sehingga masih dikategorikan pencapaian kinerja organisasi baik.

Memahami hal ini, dalam kaitannya dengan pelaksanaan tupoksi yang diterapkan di PT PLN (Persero) Area Makassar dalam penyediaan dan pendistribusian energi listrik ke pelanggan, ini memberikan indikasi bahwa kinerja organisasi PT PLN (Persero) area Makassar masih perlu dibenahi dari pencapaian hasil kerja berdasarkan aspek, efektivitas, responsivitas, dan responsibilitas kinerja organisasinya.

Bukti bahwa kinerja organisasi PT PLN (Persero) area Makassar masih perlu dibenahi dapat disaksikan atau didengar dari berbagai pemberitaan atau disaksikan sendiri berbagai keluhan yang dirasakan pelanggan atas berbagai kegiatan pelayanan yang diberikan oleh pihak PLN, khususnya yang berkaitan dengan kegiatan pemasangan baru, kesalahan pembacaan meteran listrik, tegangan yang tidak stabil, pemadaman yang sering terjadi, baik yang bergiliran maupun secara menyeluruh, gangguan instalasi sambungan, kerusakan gardu, pelayanan yang lambat ditindaklanjuti. Ini merupakan indikasi dari dampak kinerja

organisasi PT PLN yang belum terlaksana secara optimal.

Menurut Denhardt dan Denhardt (2004: 122) bahwa “pelayanan yang berpihak kepada publik merupakan perwujudan pelayanan yang berorientasi pada kinerja organisasi”. Secara prinsipil, inti dari manajemen administrasi adalah pelayanan publik dan substansi dari pelayanan itu adalah penilaian kinerja organisasi. Itulah sebabnya perusahaan yang maju dan berkembang selalu memperhatikan pentingnya kinerja organisasi.

Herzey (2007: 69) memberikan penguatan bahwa “kinerja organisasi yang baik menjadikan organisasi atau perusahaan menjadi maju dan berkembang”. Tanpa pencapaian kinerja yang optimal, sulit bagi organisasi atau perusahaan untuk mewujudkan tujuannya dan mendapat dukungan dari publik. Karena itu kinerja harus menjadi penilaian objektif dan menjadi kebutuhan kemajuan organisasi.

Memahami hal tersebut, ada beberapa penelitian yang pernah mengamati tentang kinerja organisasi, khususnya yang berkaitan dengan kinerja organisasi perusahaan seperti Zulham (2008: 37) yang meneliti tentang kinerja organisasi PLN di Indonesia. Hasil penelitiannya merekomendasikan bahwa pencapaian kinerja organisasi menjadi optimal bila diwujudkan melalui perbaikan aspek kinerja yang sesuai efektivitas, responsivitas, dan tanggung jawab dalam penyediaan energi listrik ke pelanggan.

Madjann (2009: 96) dengan penelitian tentang aspek kinerja organisasi pada perusahaan tekstil Krakatau. Rekomendasi penelitian bahwa salah satu penentu keberhasilan aspek kinerja organisasi adalah ketersediaan energi listrik untuk mengoperasikan pabrik ini sehingga perhitungan kinerja keuangan, operasional, dan administrasi menjadi aspek penting dalam menilai keberhasilan kinerja organisasi yang diterapkan oleh perusahaan tekstil ini.

Sutabri (2010: 77) dengan penelitian yang berjudul efektivitas kinerja organisasi pada perusahaan energi listrik se-Pulau Jawa, hasil penelitian merekomendasikan bahwa efektivitas kinerja organisasi PLN di Pulau Jawa ditentukan oleh visi, misi dan tujuan perusahaan, koordinasi antarperusahaan PLN se-Jawa, dan kesatuan perintah di dalam menjalankan berbagai tupoksi yang berkaitan dengan teknis, teknik, dan praktis.

Soedarsono (2012: 79) dengan penelitian tentang studi kasus mengenai responsivitas kinerja organisasi perusahaan PLN di Indonesia. Hasil kajiannya memberikan sebuah pemahaman bahwa responsivitas kinerja akan terwujud bila dilakukan sesuai dengan penggunaan waktu kerja, pemanfaatan akses organisasi, dan produktivitas komunikasi yang dilakukan secara kontinu dan berkesinambungan dalam penyediaan energi listrik.

Kamaruddin (2010: 102) yang melakukan penelitian tentang responsivitas kinerja organisasi penyediaan energi listrik Bekeru Sulawesi Selatan. Hasil penelitiannya merekomendasikan bahwa ketersediaan energi listrik harus

terdistribusikan sesuai dengan tanggung jawab kinerja yang berkeadilan dilakukan oleh karyawan yang profesional di bidangnya, memiliki kesetaraan di dalam mendapatkan peluang yang sama mengelola penyediaan energi listrik, dan bekerja secara wajar untuk menjamin tersedianya energi listrik yang cukup.

Tujuan Penulisan Buku

Dalam penulisan buku ini diharapkan dapat membawa pembaca untuk lebih memahami:

1. Aspek kinerja organisasi PT PLN (Persero) dalam penyediaan energi listrik di area Makassar.
2. Efektivitas kinerja organisasi PT PLN (Persero) dalam penyediaan energi listrik di area Makassar.
3. Responsivitas kinerja organisasi PT PLN (Persero) dalam penyediaan energi listrik di area Makassar.
4. Tanggung jawab kinerja organisasi PT PLN (Persero) dalam penyediaan energi listrik di area Makassar.
5. Model kinerja organisasi PT PLN (Persero) yang sesuai dalam penyediaan energi listrik di area Makassar.

BAB II

TINJAUAN EMPIRIS DAN KONSEP

A. Administrasi Publik

Teori administrasi publik selalu menempatkan kinerja organisasi sebagai bagian yang sangat penting di dalam memahami administrasi. Keban (2004: 58) mengatakan bahwa “administrasi publik adalah proses di mana sumber daya dan personel publik diorganisir untuk memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan dalam pencapaian kinerja organisasi”. Ini berarti administrasi publik dan kinerja organisasi merupakan seni dan ilmu (*art and science*) yang ditunjukkan untuk mengatur “*public affair*” dan melaksanakan berbagai tugas administrasi di bidang organisasi, sumber daya manusia, dan kinerja organisasi.

Memahami teori administrasi tidak terlepas dari teori deskriptif. Teori yang dikemukakan oleh Mufiz (2004: 14) menempatkan ilmu administrasi sebagai sebuah ilmu yang membutuhkan penjelasan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan administrasi, yaitu perilaku dan tindakan yang menghasilkan kinerja organisasi. Kebijakan dan tugas ini harus dijelaskan dalam upaya pencapaian sebuah kinerja organisasi.

Mempelajari administrasi juga menggunakan teori prospektif. Teori ini dikemukakan oleh Alfredo (2010: 122) yang menyatakan bahwa administrasi adalah ilmu tentang perubahan arah kebijakan dengan mengeksplorasi keahlian birokrasi untuk melakukan perubahan, koreksi, dan perbaikan terhadap kinerja organisasi dan layanan. Ini berarti ilmu administrasi tidak terlepas dari pentingnya kinerja organisasi dalam melakukan sebuah perubahan koreksi dan perbaikan kebijakan yang diberikan oleh pemerintah kepada publik.

Teori normatif yang dikemukakan Mufiz (2009: 27) yang memperkenalkan “peranan ilmu administrasi yang selalu menempatkan kinerja organisasi sebagai usaha normatif dalam menghasilkan solusi untuk mencapai tujuan”. Artinya, melalui eksistensi administrasi dalam menghasilkan sebuah kebijakan secara normatif memberikan kontribusi perimbangan (*equilibrium*) antara pelaksanaan kinerja organisasi dan pencapaian tujuan.

Stevant (2007: 35) menyatakan bahwa administrasi pada intinya adalah “kinerja organisasi dan layanan untuk mencapai tujuan”. Teori *assumptive* yang

dikemukakan Stevant (2007: 49) adalah teori yang “memusatkan perhatian (*assumptive*) pada usaha membuat kinerja organisasi dalam kegiatan administrasi untuk mencapai sebuah tujuan yang jelas dan memiliki artikulasi yang dipahami dan disikapi dalam mencapai tujuan”.

Amstrong (2009: 35) menyatakan bahwa “ilmu administrasi pada intinya adalah kinerja organisasi untuk mencapai tujuan”. Teori instrumental yang dikemukakan pada dasarnya mengapresiasi bahwa ilmu administrasi merupakan instrumental sebagai konseptualisasi mengenai cara untuk memperbaiki kebijakan kinerja organisasi yang dihasilkan untuk berpihak dan memuaskan pengguna administrasi. Ini berarti ilmu administrasi sebagai instrumental kebijakan untuk menghasilkan kinerja organisasi sebuah tindakan dalam rangka keberpihakan dan pemuasan kepentingan publik.

Burke (1992: 132) menyatakan bahwa “ilmu administrasi adalah ilmu tentang pengambilan keputusan kinerja organisasi”. Ini berarti dalam ilmu administrasi terdapat berbagai proses informasi, kegiatan, dan simulasi untuk menghasilkan suatu kebijakan yang terbaik melalui metode pengambilan keputusan. Teori pengambilan keputusan bahwa keputusan yang terbaik adalah keputusan yang menjadikan inti administrasi sebagai sebuah keputusan kinerja organisasi. Artinya, konsekuensi dari pengambilan keputusan merupakan titik sentral dari penerapan kinerja organisasi dalam administrasi.

Menjelaskan tentang eksistensi administrasi yang menghasilkan kinerja organisasi tidak terlepas dari sistem yang dikemukakan oleh Burke (1992: 73) bahwa “administrasi adalah sebuah sistem yang menghasilkan kinerja organisasi yang menjadi program dan kegiatan untuk mencapai tujuan”. Artinya, dalam ilmu administrasi, terdapat berbagai sistem yang di dalamnya terdapat komponen-komponen yang menunjukkan hasil, yaitu perubahan dan hubungan yang menempatkan administrasi sebagai sistem kebijakan kinerja organisasi.

Termasuk pula bahwa administrasi adalah sebuah pengembangan pengadaptasian berbagai inovasi dan situasi yang melahirkan sebuah kinerja organisasi. Teori kontingensi yang dikembangkan oleh Tery (2006: 85) menyatakan “administrasi adalah inovasi tentang kinerja organisasi yang terkondisikan sesuai dengan kepentingan, kebutuhan, dan tujuan organisasi terhadap publik”. Bahwasanya administrasi selalu membuat kebijakan yang terkoordinir dalam suatu organisasi untuk mewujudkan kinerja organisasi.

Berarti dalam perwujudan administrasi selalu berkaitan dengan publik sehingga pemaknaan administrasi publik, yaitu sebagai sebuah kajian tentang administrasi yang selalu melibatkan publik. Publik itu sendiri menurut Dalton (2011: 125) adalah sejumlah manusia yang memiliki kesamaan berpikir, perasaan, harapan, dan tindakan yang benar dan baik berdasarkan nilai-nilai norma yang disepakati baik dan biasanya berwujud pencapaian kinerja organisasi.

Frederickson (1997: 48) menyatakan konsep publik ada lima prospektif, yaitu: (1) publik sebagai kelompok yang berkepentingan yang dilihat sebagai manifestasi dan interaksi kelompok yang melahirkan kepentingan masyarakat, (2) publik sebagai pemilih yang rasional, yaitu masyarakat yang terdiri atas individu yang berusaha memenuhi kepentingan sendiri, (3) publik sebagai perwakilan kepentingan masyarakat, yaitu kepentingan publik diwakili melalui “suara”, (4) publik sebagai konsumen yang sebenarnya terdiri atas individu yang berhubungan satu sama lain, tetapi dalam jumlah yang besar dianggap sebagai publik, dan (5) publik sebagai warga negara, yaitu warga negara yang dianggap sebagai publik karena partisipasi masyarakat sebagai keikutsertaan warga negara dalam seluruh proses penyelenggaraan pemerintahan dianggap sebagai suatu yang paling penting.

Artinya, administrasi dan publik merupakan suatu kesatuan yang melahirkan sebuah kebijakan pencapaian kinerja organisasi, berarti dalam memahami ilmu administrasi publik, menurut Marshall (2008: 58) “mempelajari administrasi publik berarti mempelajari tiga unsur utama, yaitu administrasi, publik, dan kinerja yang biasa dikenal sebagai segitiga emas”. Administrasi sebagai wadah untuk menghimpun kerja sama dan kepentingan mencapai tujuan. Publik adalah sekumpulan manusia yang melakukan kerja sama dan kepentingan untuk mencapai tujuan. Kinerja organisasi adalah upaya atau usaha-usaha untuk melakukan kerja sama dan kepentingan dalam kesepakatan mencapai tujuan. Pada prinsipnya administrasi publik merupakan sebuah tindakan dan perilaku yang melibatkan wadah administrasi untuk melakukan berbagai kegiatan yang dilakukan oleh publik untuk menghasilkan sebuah kinerja organisasi yang menjadi perekat kesepakatan untuk mencapai sebuah tujuan.

Orientasi administrasi publik menurut Thoha (2006: 19) dan Agus (1999: 39) adalah “serangkaian kegiatan yang terlembagakan dilakukan oleh publik untuk berbagai kepentingan dan manfaat yang dikemas dalam suatu kebijakan yang menghasilkan kinerja organisasi”. Artinya, segala hal yang berkaitan dengan administrasi publik selalu melibatkan elemen administrasi, publik, dan kinerja organisasi. Elemen administrasi sebagai wadah atau lembaga; elemen publik sebagai pelaku, kerja sama, dan kepentingan; serta elemen kinerja organisasi sebagai pendekatan untuk mencapai hasil dari sebuah tujuan.

Pasolong (2010: 22) mendefinisikan “administrasi publik ilmu yang meliputi: (1) kebijakan pemerintah dan publik, (2) koordinasi usaha untuk melaksanakan kebijakan pemerintah dan publik, dan (3) pelaksanaan kinerja organisasi dalam mencapai sebuah tujuan bersama”. Ini berarti suatu pengertian administrasi publik diartikan terjadinya dua atau lebih orang yang melakukan kerja sama berdasarkan kepentingan yang didasari oleh kinerja organisasi dalam mengoordinasikan usaha untuk mencapai tujuan. Dalam hal ini adalah kebijakan-kebijakan yang dilakukan

oleh pemerintah maupun nonpemerintah.

Pasolong (2010: 26) menyatakan “administrasi publik merupakan pemanfaatan dari sebuah kesepakatan dari usaha-usaha yang dilakukan oleh lebih dari satu orang untuk memahami suatu tindakan dalam bentuk kerja sama atau berbagai kepentingan untuk mencapai tujuan”. Keban (2004: 65) menyatakan bahwa lingkup administrasi dibagi atas dua, yaitu lingkup makro dan lingkup mikro. Lingkup makro berupa kebijakan dan lingkup mikro berupa pelayanan. Kedua lingkup ini memiliki hubungan yang saling mendukung bahwa suatu kegiatan administrasi yang berkaitan dengan kebijakan pada intinya terlihat pada program dan kegiatan yang dijalankan dalam menghasilkan kinerja organisasi.

Atmosudirjo (2003: 75) menyatakan teori yang digunakan dalam memahami pandangan tentang administrasi publik, yaitu menggunakan teori pendapat. Teori ini menyatakan bahwa ilmu administrasi adalah ilmu tentang pendapat yang melalui pemikiran rasional menurut prosedur dan proses tertentu yang menggunakan pendapat logis rasional di dalam menjelaskan berbagai kebijakan dan tugas administrasi untuk mengujudkan kinerja organisasi.

Atmosudirjo (2003: 88) menyatakan “administrasi adalah ilmu tentang kebijakan menghasilkan kinerja organisasi”. Teori yang digunakan, yaitu teori fakta yang menyatakan bahwa dalam aktivitas administrasi faktanya adalah menjalankan kebijakan. Kinerja organisasi Keban (2004: 18) mendefinisikan teori administrasi adalah “penjelasan sistematis tentang suatu fakta atau urusan yang berhubungan dengan aspek kehidupan berupa kebijakan dan layanan untuk kinerja organisasi”. Ini menunjukkan bahwa memahami ilmu administrasi pada dasarnya mengkaji berbagai kebijakan dan prosedur yang menjadi fakta nyata dalam berbagai aktivitas layanan untuk mencapai berbagai kegiatan kerja sama dalam berbagai kepentingan untuk mencapai sebuah tujuan kinerja organisasi.

Memahami hal tersebut maka teori administrasi menjelaskan upaya-upaya tentang setiap pemikiran administrasi sebagai sebuah tindakan dan aktivitas yang di dalamnya mengandung kinerja organisasi dan layanan. Karena itu dalam memahami ilmu administrasi harus diketahui ada 14 prinsip administrasi menurut Fayol dalam Robbins (2001: 37) yaitu:

1. Pembagian pekerjaan, prinsip ini sama dengan pembagian tenaga kerja menurut Adam Smith, spesialisasi meningkatkan hasil yang membuat tenaga kerja lebih efisien.
2. Wewenang, manajer harus memberi perintah, wewenang akan membuat mereka melakukan dengan baik.
3. Disiplin, tenaga kerja harus membantu dan melaksanakan aturan yang ditentukan organisasi.
4. Kesatuan komando, setiap tenaga kerja menerima perintah hanya dari yang berkuasa.

5. Kesatuan arah, beberapa kelompok aktivitas organisasi yang mempunyai tujuan yang sama dapat diperintah oleh seorang manajer menggunakan satu rencana.
6. Mengalahkan kepentingan individu untuk kepentingan umum. Kepentingan setiap orang, pekerja, atau kelompok pekerja tidak dapat diutamakan dari kepentingan organisasi secara keseluruhan.
7. Pemberian upah. Pekerja harus dibayar dengan upah yang jelas untuk pelayanan mereka.
8. Pemusatan, berhubungan pada perbandingan yang mana mengurangi keterlibatan dalam pengambilan keputusan.
9. Rentang kendali, garis wewenang dari manajemen puncak pada tingkatan di bawahnya merepresentasikan rantai skalar.
10. Tata tertib, orang dan bahan-bahan dapat ditempatkan dalam hal yang tepat dan dalam waktu yang tepat.
11. Keadilan, manajer dapat berbuat baik dan terbuka pada bawahannya.
12. Stabilitas pada jabatan personal, perputaran yang tinggi merupakan ketidakefisienan.
13. Inisiatif, tenaga kerja yang menyertai untuk memulai dan membawa rencana yang akan menggunakan upaya pada tingkat tinggi.
14. Rasa persatuan, kekuatan promosi tim akan tercipta dari keharmonisan dan kesatuan dalam organisasi.

Keempat belas prinsip administrasi ini kemudian menjadi kebijakan administrasi yang harus diformulasikan, diimplementasikan, dan dievaluasi untuk mewujudkan kinerja organisasi. Keban (2008: 85) menyatakan bahwa kebijakan administrasi selalu mempertimbangkan prinsip administrasi untuk mencapai tujuan efisiensi administrasi. Kebijakan administrasi terbagi 4 (empat) prinsip administrasi yang efisien, yaitu: (1) efisien administrasi dapat ditingkatkan melalui suatu spesialisasi tugas di kalangan kelompok, (2) efisiensi administrasi ditingkatkan dengan keanggotaan kelompok dalam suatu hierarki yang pasti, (3) efisiensi administrasi dapat ditingkatkan dengan membatasi jarak pengawasan, (4) efisiensi administrasi dapat ditingkatkan dengan pengelompokan sesuai kinerja organisasi.

Ini berarti, mengkaji sebuah pemahaman prinsip administrasi publik dan kinerja organisasi tidak dapat dipisahkan dengan elemen-elemen kebijakan administrasi, yaitu mengutamakan perwujudan efisiensi administrasi melalui berbagai formulasi, implementasi, dan evaluasi kebijakan dari perilaku administrasi. Administrasi publik dan kinerja organisasi pada hakikatnya menyangkut batasan aspek perilaku manusia yang rasional. Secara rasionalitas yang diharapkan, yaitu setiap orang akan berperilaku mementingkan kepuasan publik melalui kegiatan layanan sesuai kinerja organisasi.