

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 KONSEP KINERJA

2.1.1 Definisi Kinerja

Menurut Mangkunegoro (dalam Suparno Eko Widodo, 2015:131) mengemukakan bahwa :

“Istilah kinerja dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Lebih lanjut Mangkunegoro (2007) menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi.”

Menurut Indra Bastian (dalam Irham Fahmi, 2015:2) mengemukakan bahwa :

“Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi.”

Menurut Amstrong dan Baron (dalam Wibowo, 2014:2) mengemukakan bahwa :

melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai

hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.”

Menurut Colquitt, LePine, dan Wesson (dalam Wibowo, 2015:2) mengemukakan bahwa “Kinerja adalah serangkaian perilaku pekerja yang memberikan kontribusi baik secara positif maupun negatif, pada penyelesaian tujuan organisasi.”

Pendapat lain menurut Cascio (dalam Wibowo, 2015:2) mengemukakan bahwa “Kinerja sebagai cara untuk memastikan bahwa pekerja individual atau tim tahu apa yang diharapkan dari mereka dan mereka tetap fokus pada kinerja efektif dengan memberikan perhatian pada tujuan, ukuran dan penilaian.”

Menurut Gibson, Ivancevich, Donnelly, dan Konopaske (dalam Wibowo, 2015:2) mengemukakan bahwa “Kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang berkaitan dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisiensi dan kriteria lain dari efektivitas.”

Sedangkan menurut Wibowo (2015:3) mengemukakan bahwa :

“Kinerja adalah merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan memengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja.”

Menurut Kasmir (2019:182) mengemukakan bahwa “Kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.”

Menurut Ivancevich (dalam Kasmir 2019:183) mengemukakan bahwa “Kinerja adalah hasil yang dicapai dari apa yang diinginkan oleh organisasi. Kinerja (*job performance*) juga merupakan fungsi dari:”

- 1) Kapasitas untuk melakukan, yang berkaitan dengan derajat hubungan proses dalam individu yang relevan antara tugas dengan keahlian, kemampuan, pengetahuan dan pengalaman,
- 2) Kesempatan melakukan yang berkaitan dengan ketersediaan peralatan dan teknologi, dan
- 3) Kerelaan untuk melakukan berhubungan dengan hasrat dan kerelaan untuk menggunakan usaha mencapai kinerja.

Menurut Nawawi (dalam Widodo, 2015:131) mengemukakan bahwa “Kinerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik/material maupun non fisik/non material.

Menurut Simanjuntak (dalam Widodo, 2015:131) mengemukakan bahwa “Kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Simanjuntak juga mengartikan kinerja individu sebagai tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu.”

Menurut Foster dan Seeker (dalam Widodo, 2015:131) mengemukakan bahwa “Kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.”

Dalam *Encyclopedia of Public Administration and Public Policy* menurut Callahan (dalam Yermias, 2019:244) mengemukakan bahwa “Kinerja menggambarkan sampai seberapa jauh organisasi tersebut mencapai hasil ketika dibandingkan dengan kinerjanya terdahulu (*previous performance*), dibandingkan dengan organisasi lain (*benchmarking*), dan sampai seberapa jauh pencapaian tujuan dan target yang telah ditetapkan.”

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2016:67) mengemukakan bahwa :

“Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Menurut Zaenal Mukarom dan Muhibudin Wijaya Laksana (2016:51) mengemukakan bahwa “Secara sederhana, kinerja adalah prestasi kerja atau hasil pelaksanaan kerja. Istilah kinerja berasal dari kata “*performance*”, sedangkan pengukuran kinerja disebut dengan “*performance measurement*”.

Menurut Murphy dan Cleveland (dalam Zaenal Mukarom dan Muhibudin Wijaya Laksana, 2016:52) mengemukakan bahwa “Kinerja adalah kualitas perilaku yang berorientasi pada tugas atau pekerjaan.” Menurut Ndraha (dalam Zaenal Mukarom dan Muhibudin Wijaya Laksana, 2016:52) mengemukakan bahwa “Kinerja adalah manifestasi dari hubungan kerakyatan antara masyarakat dan pemerintah.”

Menurut Timpe (dalam Zaenal Mukarom dan Muhibudin Wijaya Laksana, 2016:52) mengemukakan bahwa :

“Kinerja adalah sebagai prestasi kerja yang ditentukan oleh faktor lingkungan dan perilaku manajemen. Hasil penelitian Timpe menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang menyenangkan begitu penting untuk mendorong tingkat kinerja pegawai yang paling efektif dan produktif dalam interaksi sosial organisasi akan senantiasa terjadi adanya harapan bawahan terhadap atasan dan sebaliknya.”

Menurut Prawirosentono (dalam Zaenal Mukarom dan Muhibudin Wijaya Laksana, 2016:53) mengemukakan bahwa “Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai atau sekelompok pegawai dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal dan sesuai dengan moral dan etika.”

Menurut Stephen Robbins (dalam Zaenal Mukarom dan Muhibudin Wijaya Laksana, 2016:53) mengemukakan bahwa “Kinerja adalah hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.”

Menurut Harbani Pasolong (2016:175) mengemukakan bahwa :

“Kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (per individu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut.”

Menurut Sinambela (dalam Lijan Poltak Sinambela dan Sarton Sinambela, 2019:10) mengemukakan bahwa :

“Sangat sulit untuk menetapkan suatu definisi kinerja yang dapat memberikan pengertian yang komprehensif. Penggunaan kata kinerja sendiri pun kadang-kadang disamaratakan dengan prestasi kerja, efektivitas kerja, hasil kerja, pencapaian tujuan, produktivitas kerja, dan berbagai istilah lainnya. Sesungguhnya sekalipun ada persamaan pengertian kinerja dengan berbagai istilah tersebut, akan tetapi terdapat perbedaan pengertian dasarnya maupun prosesnya.”

Menurut Sinambela, dkk (dalam Lijan Poltak Sinambela dan Sarton Sinambela, 2019:11) mengemukakan bahwa :

“Kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan

pegawai dalam melakukan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kinerja yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.”

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang individu yang tergabung dalam suatu tim di suatu organisasi untuk mencapai suatu visi, misi dan tujuan yang telah direncanakan agar mencapai suatu hasil yang diinginkan dan seberapa jauh kualitas dan akuntabilitas dari seseorang individu tersebut dalam mencapai tujuan dan program yang sudah ditentukan oleh suatu organisasi tersebut.

2.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Amstrong dan Baron (dalam Wibowo, 2014:84) mengemukakan bahwa :

“Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja antara lain:”

- 1) *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
- 2) *Leadership factors*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*.
- 3) *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
- 4) *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
- 5) *Contextual/situational factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Menurut Colquitt (dalam Kasmir, 2019:183) mengemukakan bahwa :

“Kinerja ditentukan oleh tiga faktor yaitu:”

- 1) Kinerja tugas (*task performance*).
Kinerja tugas dipengaruhi oleh faktor rutinitas dan adaptasi.
- 2) Perilaku kesetiaan (*citizenship behavior*) sebagai kontribusi perilaku positif.
Perilaku kesetiaan dipengaruhi oleh faktor interpersonal dan faktor organisasional.
- 3) Dan perilaku produktif tandingan (*counter productive behavior*) sebagai kontribusi perilaku negatif.
Perilaku produktif tandingan dipengaruhi oleh faktor deviasi sifat, faktor deviasi produksi, faktor deviasi politik dan faktor agresi personal.

Menurut Kasmir (2019:189) mengemukakan bahwa :

“Banyak kendala yang memengaruhi kinerja baik kinerja organisasi maupun kinerja individu. Adapun faktor-faktor yang memengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah sebagai berikut:”

- 1) Kemampuan dan Keahlian
Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan
- 2) Pengetahuan
Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.
- 3) Rancangan Kerja
Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.

4) Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik.

5) Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu yang baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik, demikian pula sebaliknya jika karyawan tidak terdorong atau terangsang untuk melakukan pekerjaan maka hasilnya akan menurunkan kinerja karyawan itu sendiri.

6) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya. Sebagai contoh perilaku pemimpin yang menyenangkan, mengayomi, mendidik dan membimbing tentu akan membuat karyawan senang dengan mengikuti apa yang diperintahkan oleh atasannya. Hal ini tentu akan dapat meningkatkan kinerja karyawannya, begitupun sebaliknya.

7) Gaya Kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Misalnya untuk organisasi tertentu dibutuhkan gaya otoriter atau demokratis, dengan alasan tertentu pula. Gaya kepemimpinan atau sikap pemimpin ini dapat memengaruhi kinerja karyawan.

8) Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi. Kepatuhan anggota organisasi untuk menuruti atau mengikuti kebiasaan atau norma ini akan memengaruhi kinerja seseorang atau kinerja organisasi.

9) Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik, demikian pula sebaliknya.

10) Lingkungan Kerja

Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik, karena bekerja tanpa gangguan demikian pula sebaliknya.

11) Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi kurang baik. Karyawan yang setia atau loyal tentu akan dapat mempertahankan ritme kerja, tanpa terganggu oleh godaan dari pihak pesaing. Loyalitas akan terus membangun agar terus berkarya menjadi lebih baik dengan merasa bahwa perusahaan seperti miliknya sendiri.

12) Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya. Dengan mematuhi janji atau kesepakatan tersebut membuatnya berusaha untuk bekerja dengan baik dan merasa bersalah jika tidak dapat menepati janji atau kesepakatan yang telah dibuatnya.

13) Disiplin Kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakannya.

Menurut Luthan (dalam Kasmir, 2019:194) mengemukakan bahwa:

“Kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh sejumlah usaha yang dilakukan seseorang, tetapi dipengaruhi pula oleh kemampuannya, seperti:”

- a) Pengetahuan
- b) Pekerjaan
- c) Keahlian
- d) serta bagaimana seseorang merasakan peran yang dibawakannya.

Kemudian menurut Robbin (dalam Kasmir, 2019:194) mengemukakan bahwa “Kinerja seseorang sangat dipengaruhi oleh faktor:”

- a) kemampuan atau *ability*
- b) motivasi atau *motivation*
- c) dan kesempatan atau *opportunity*

Selanjutnya menurut Lawyer (dalam Kasmir, 2019:194) mengemukakan bahwa :

“Kinerja seseorang dipengaruhi oleh:”

- a) *effort*
- b) *ability*
- c) *role perceptions*, yaitu kesesuaian antara *effort* yang dilakukan seseorang dengan syarat pekerjaan yang ada (*job requirement*).

Sedangkan menurut Robert L. Mathias dan John H. Jackson (dalam Kasmir, 2019:194) mengemukakan bahwa “Faktor-faktor memengaruhi kinerja individu, yaitu:”

- a) kemampuan
- b) motivasi
- c) dukungan yang diterima
- d) keberadaan pekerjaan yang dilakukan
- e) hubungan karyawan dan organisasi.

Menurut Simanjuntak (dalam Widodo, 2015:133) mengemukakan bahwa :

“Kinerja dipengaruhi oleh:”

1. Kualitas dan kemampuan pegawai
Yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/ pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai.
2. Sarana Pendukung
Yaitu hal-hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja)
3. Supra sarana
Yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen

Menurut Soedarmayanti (dalam Widodo, 2015:133) mengemukakan bahwa “faktor-faktor yang memengaruhi kinerja antara lain: 1) Sikap dan mental (motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja), 2) Pendidikan, 3) Keterampilan, 4) Manajemen Kepemimpinan, 5) Tingkat Penghasilan, 6) Gaji dan Kesehatan, 7) Jaminan Sosial, 8) Iklim Kerja, 9) Sarana dan Prasarana, 10) Teknologi, dan 11) Kesempatan Berprestasi.

Sedangkan menurut Mathias dan Jackson (dalam Widodo, 2015:133) mengemukakan bahwa :

“Dalam pembahasan mengenai permasalahan kinerja karyawan maka tidak terlepas dari berbagai macam faktor yang menyertai diantaranya:”

- a. Faktor Kemampuan (*ability*)
Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge* dan *skill*) artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya

dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor Motivasi

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

Menurut Mahmudi (2015:18) mengemukakan bahwa :

“Kinerja merupakan suatu konstruk multidimensi yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:”

- 1) Faktor Personal/Individu, meliputi: pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- 2) Faktor Kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.
- 3) Faktor Tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakkan dari keeratan anggota tim.
- 4) Faktor Sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
- 5) Faktor Kontekstual (Situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kinerja seseorang itu terdiri dari kualitas pegawai, kemampuan/ keahlian pegawai, pengetahuan pegawai, motivasi, kemampuan, disiplin kerja, sarana dan prasarana, gaya

kepemimpinan, kepemimpinan atasan, kepuasan kerja, lingkungan pekerjaan, budaya organisasi, kepribadian pegawai, komitmen pegawai dengan organisasi, loyalitas pegawai, dan disiplin kerja pegawai.

2.1.3 Indikator Kinerja

Menurut Harmani Pasolong (dalam Irham Fahmi, 2015:5) mengemukakan bahwa :

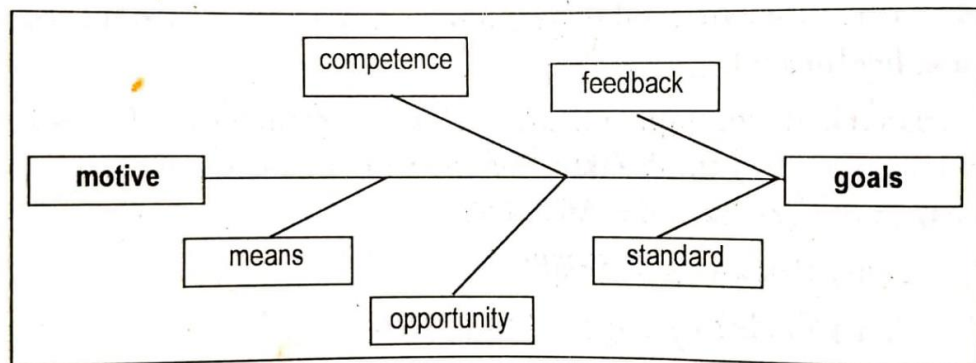
“Bahwa kinerja mempunyai beberapa elemen, yaitu:”

- a. Hasil kerja dicapai secara individu atau secara institusi, yang berarti kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara sendiri-sendiri atau kelompok.
- b. Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggung jawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk ditindaklanjuti sehingga pekerjaan dapat dilakukan dengan baik.
- c. Pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral atau etika, artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, tentu saja pekerjaan tersebut haruslah sesuai moral dan etika yang berlaku umum.

Menurut Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, dan Dewey E. Johnson (dalam Wibowo, 2014:86) mengemukakan bahwa :

“Indikator kinerja atau *performance indicators* kadang-kadang dipergunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja (*performance measures*), tetapi banyak pula yang membedakannya. Pengukuran kinerja berkaitan dengan hasil yang dapat dikuantitatifkan dan mengusahakan data setelah kejadian. Sementara itu, indikator kinerja dipakai untuk aktivitas yang hanya ditetapkan secara lebih kualitatif atas dasar perilaku yang dapat diamati. Indikator kinerja juga menganjurkan sudut pandang prospektif (harapan ke depan) daripada retrospektif (melihat ke belakang).

Hal ini menunjukkan jalan pada aspek kinerja yang perlu diobservasi. Terdapat tujuh indikator kinerja. Dua diantaranya mempunyai peran sangat penting, yaitu *tujuan* dan *motif*. Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Tetapi dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan. Dengan demikian, tujuan dan motif menjadi indikator utama dari kinerja.”



Gambar 2.1
Indikator Kinerja

Sumber : Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, dan Dewey E. Johnson (dalam Wibowo, 2014:86)

Namun, kinerja memerlukan adanya dukungan sarana, kompetensi, peluang, standar, dan umpan balik. Kaitan diantara ketujuh indikator tersebut digambarkan oleh Hersey, Blanchard, dan Jonhson dalam (Wibowo 2014:86). Dengan penjelasan sebagai berikut :

1) Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah ke mana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok, dan organisasi. Kinerja individu maupun organisasi berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

2) Standar

Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan

suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

3) Umpan balik

Antara tujuan, standar, dan umpan balik bersifat saling terkait. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar. Umpan balik terutama penting ketika kita mempertimbangkan “*real goals*” atau tujuan sebenarnya. Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

4) Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan semaksimal mungkin.

5) Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

6) Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan, menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disinsentif.

7) Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu

ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

Sedangkan menurut Bernardin & Russel (dalam Yeremias, 2019:245)

mengemukakan bahwa :

“Secara umum, parameter atau kriteria yang digunakan dalam menilai kinerja meliputi:”

1. Kualitas
2. Kuantitas
3. Ketepatan waktu
4. Penghematan biaya
5. Kemandirian atau otonomi dalam bekerja (tanpa selalu disupervisi)
6. Kerjasama

Selanjutnya menurut Schuler dan Dowling (dalam Yeremias, 2019:245) mengemukakan bahwa “Kinerja dapat diukur dari (1) kuantitas kerja, (2) kualitas kerja, (3) kerjasama, (4) pengetahuan tentang kerja, (5) kemandirian kerja, (6) kehadiran dan ketepatan waktu, (7) pengetahuan tentang kebijakan dan tujuan organisasi, (8) inisiatif dan penyampaian ide-ide yang sehat, (9) kemampuan supervisi dan teknik.”

Menurut LAN-RI (dalam Harbani Pasolong, 2016:177)

mengemukakan bahwa :

“Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan dengan mempertimbangkan indikator masukan (*inpts*), keluaran (*outputs*), hasil (*outcomes*), manfaat (*benefits*), dan dampak (*impacts*). Lebih lanjut LAN-RI mendefinisikan indikator masukan (*inputs*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini dapat berupa dana, sumber daya manusia (SDM), informasi, kebijakan atau peraturan perundang-undangan dsb. Indikator keluaran (*outputs*) adalah sesuatu yang dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan atau non fisik.

Indikator hasil (*outcomes*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pola jangka menengah (efek

langsung). Indikator manfaat (*benefits*) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan. Indikator dampak (*impacts*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang ditetapkan.

Penetapan indikator kinerja menurut LAN-RI, yaitu merupakan proses identifikasi dan klasifikasi indikator kinerja melalui sistem pengumpulan dan pengelolaan data atau informasi untuk menentukan kinerja kegiatan, program, dan/atau kebijakan. Penetapan indikator kinerja harus didasarkan pada masukan (*inputs*), keluaran (*outputs*), hasil (*outcomes*), manfaat (*benefits*), dan dampak (*impacts*). Dengan demikian indikator kinerja dapat digunakan untuk mengevaluasi: (1) tahapan perencanaan, (2) tahap pelaksanaan, dan (3) tahap setelah kegiatan selesai dan berfungsi.”

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja dari seorang pegawai/ individu maupun kinerja organisasi meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, kemampuan seorang pegawai, pengetahuan mengenai pekerjaan, ketepatan waktu, sumber daya manusia, sarana dan prasarana dll.

Sehingga dengan terpenuhinya syarat-syarat yang mendukung adanya indikator kinerja tersebut dapat mempengaruhi serta meningkatkan kinerja seorang pegawai dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan, visi dan misi serta tanggung jawab nya dalam melakukan pekerjaan seefektif dan seefisien mungkin.

2.1.4 Sasaran Kinerja

Menurut Wibowo (dalam Lijan Poltak Sinambela dan Sarton Sinambela, 2019:66) mengemukakan bahwa :

“Sasaran kinerja disusun bersumber pada visi, misi, dan rencana strategi suatu organisasi. Sasaran kinerja tidak lain adalah untuk menjamin agar proses kinerja dapat berlangsung seperti yang diharapkan yakni kinerja tinggi.

Menurut Futwengler (dalam Lijan Poltak Sinambela dan Sarton Sinambela, 2019:66) mengemukakan bahwa “Sasaran kinerja mencakup: perbaikan kinerja, pengembangan pegawai, kepuasan pegawai, keputusan kompensasi, dan keterampilan berkomunikasi.

Menurut Sinambela (dalam Lijan Poltak Sinambela dan Sarton Sinambela, 2019:66) mengemukakan bahwa :

“Sebagai sasaran, suatu kinerja mencakup unsur-unsur di antaranya:”

- a) *The performers*, yaitu orang yang menjalankan kinerja
- b) *The action atau performance*, yaitu tentang tindakan atau kinerja yang dilakukan oleh performer
- c) *A time element*, menunjukkan waktu kapan pekerjaan dilakukan
- d) *An evaluation method*, tentang cara penilaian bagaimana hasil pekerjaan dilakukan
- e) *The place*, menunjukkan tempat dimana pekerjaan dilakukan

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa sasaran kinerja adalah sesuatu hal yang berkaitan dan beracuan sangat erat antara visi, misi dan tujuan daripada suatu organisasi.

Oleh sebab itu sasaran kinerja ini berfungsi untuk meningkatkan kinerja seorang pegawai/ pribadi maupun tim dalam suatu organisasi agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan oleh suatu organisasi tersebut.

2.1.5 Tujuan Kinerja

Menurut Sinambela (dalam Lijan Poltak Sinambela dan Sarton Sinambela, 2019:66) mengemukakan bahwa :

“Kinerja merupakan kegiatan pengolahan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan adalah tentang arah secara umum, sifatnya luas, tanpa batasan waktu dan tidak berkaitan dengan prestasi tertentu dalam jangka waktu tertentu. Tujuan merupakan sebuah aspirasi. Kinerja merupakan tanggung jawab setiap individu terhadap pekerjaan, membantu mendefinisikan harapan kinerja, mengusahakan kerangka kerja bagi supervisor dan pekerja saling berkomunikasi. Tujuan kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi.

Menurut Sheila J. Costello (dalam Lijan Poltak Sinambela dan Sarton Sinambela, 2019:66) mengemukakan bahwa :

“Tujuan mengalir dari atas ke bawah, sedangkan tanggung jawab bergerak dari bawah ke atas. Diawali dengan membangun visi dan misi organisasi yang ditetapkan oleh pimpinan tingkat atas. Visi dan misi tersebut kemudian diturunkan kepada tujuan jangka panjang organisasi, selanjutnya tujuan jangka panjang tersebut ditindaklanjuti dengan tujuan tahunan. Tujuan tahunan ditindaklanjuti oleh tujuan divisi, bagian, seksi dan pada akhirnya oleh seluruh pegawai secara berjenjang mulai dari pimpinan atas hingga pegawai.”

Menurut Wibowo (2014:45) mengemukakan bahwa :

“Tujuan dapat ditunjukkan dalam berbagai bentuk. Tujuan dapat dinyatakan sebagai *targets*, yang merupakan hasil yang diharapkan dapat dicapai secara kuantitatif yang dapat diukur dalam bentuk antara lain sebagai pendapatan atas modal yang ditanam, hasil, proses, penjualan, tingkat pelayanan pengiriman, pengurangan biaya, atau pengurangan tingkat penolakan atas penjualan. Tujuan dapat pula dinyatakan sebagai *task/projects*, yang merupakan kegiatan yang harus diselesaikan pada suatu tanggal tertentu untuk mencapai hasil yang ditentukan.

Tujuan dapat bersifat *work-related*, atau berkaitan dengan pekerjaan dengan mengacu pada hasil yang dicapai atau kontribusi yang diberikan pada prestasi organisasional, fungsional atau tujuan tim. Namun dapat pula bersifat *personal*, atau pribadi, dalam bentuk tujuan pengembangan atau pembelajaran, yang bersangkutan dengan apa yang harus dilakukan individu untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan potensi untuk memperbaiki kinerja di bidang tertentu.”

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan kinerja adalah suatu hal yang disusun secara matang dan sistematis oleh manajer atau pemimpin dalam untuk dapat diterapkan pada kinerja pegawai atau tim, agar mencapai yang sesuai dengan visi, misi dan tujuan yang diinginkan oleh suatu organisasi tersebut.

2.2 KONSEP KINERJA ORGANISASI

2.2.1 Definisi Kinerja Organisasi

Menurut Chaizi Nasucha (dalam Irham Fahmi, 2015:3) mengemukakan bahwa :

“Kinerja organisasi adalah sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan dengan usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus mencapai kebutuhannya secara efektif.”

Menurut Quansah Nancy (dalam Kadek Suryani, John 2018:3) mengemukakan bahwa “Kinerja organisasi adalah hasil akhir organisasi yang terukur berdasarkan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.”

Menurut Widodo (2015:131) mengemukakan bahwa :

“Kinerja individu adalah bagian hasil dari kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dan kinerja kelompok.”

Menurut Swanson (dalam Yeremias, 2019:243) mengemukakan bahwa :

“Klasifikasi kinerja dibagi menjadi tiga tingkatan yaitu kinerja “organisasi”, kinerja “proses”, dan kinerja “individu”. Kinerja organisasi mempertanyakan apakah tujuan atau misi suatu organisasi telah sesuai dengan kenyataan kondisi atau faktor ekonomi, politik dan budaya yang ada, apakah struktur dan kebijakannya mendukung kinerja yang diinginkan, apakah memiliki kepemimpinan, modal dan infrastruktur dalam mencapai misinya, apakah kebijakan, budaya dan sistem intensifnya mendukung pencapaian kinerja yang diinginkan, dan apakah organisasi tersebut menciptakan dan memelihara kebijakan-kebijakan seleksi dan pelatihan dan sumber daya nya.”

Menurut Hersey, Blanchard, dan Johnson (dalam Wibowo, 2014:89)

mengemukakan bahwa :

“Kinerja organisasional merupakan produk dari banyak faktor, termasuk struktur organisasi, pengetahuan, sumber daya bukan manusia, posisi strategis, dan proses sumber daya manusia. Kinerja memerlukan strategi, tujuan, dan integrasi. Strategi merupakan integrasi rencana tindak yang sangat luas untuk mencapai tujuan organisasi. Sementara itu, yang dimaksud dengan tujuan adalah memperbaiki produktivitas sumber daya manusia.

Karena strategi bersifat terintegrasi, semua faktor atau variabel saling berhubungan dan memberikan kontribusi pada kinerja. Sementara itu, integrasi tidak hanya diperlukan untuk menghadapi keadaan saat ini, tetapi lebih penting lagi untuk proses perubahan yang perlu dilakukan untuk menghadapi masa depan organisasi.”

Menurut Mahmudi (2015:21) mengemukakan bahwa “Kinerja organisasi pada dasarnya merupakan tanggung jawab setiap individu yang bekerja dalam organisasi. Tanggung jawab terhadap manajemen kinerja sebenarnya tidak lahir dari manajer namun dari individu. Apabila dalam organisasi setiap individu bekerja dengan baik, berprestasi, bersemangat, dan memberikan kontribusi terbaik mereka terhadap organisasi, maka kinerja organisasi secara keseluruhan akan baik. Dengan demikian, kinerja organisasi merupakan cermin dari kinerja individu. Kinerja individu dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain: pengetahuan, keterampilan, kemampuan, motivasi, dan peran.”

Menurut Wibawa, Atmosudirjo (dalam Harbani Pasolong, 2016:176)

mengemukakan bahwa :

“Kinerja organisasi adalah sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenan melalui usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus untuk mencapai kebutuhan secara efektif.”

Menurut Lijan Poltak Sinambela dan Sarton Sinambela (2019:65)

mengemukakan bahwa :

“Kinerja organisasi haruslah direncanakan dengan baik. Dalam hal ini sebelum aktivitas organisasi berlangsung sudah diketahui secara pasti target kinerja seperti apa yang akan dicapai. Agar dapat diketahui dan diukur, seyogianya ada patokan sebagai acuan yang ditetapkan. Patokan kinerja inilah yang menjadi pembanding untuk menentukan berhasil atau tidaknya organisasi mencapai kinerja organisasi. Untuk perencanaan yang baik, dibutuhkan data yang komprehensif. Semakin banyak data dan informasi yang tersedia, akan semakin baik dan berkualitas perencanaan yang dihasilkan. Oleh karenanya, sebelum perencanaan dilaksanakan dibutuhkan penyediaan data terlebih dahulu.”

Selanjutnya definisi kinerja organisasi menurut Lijan Poltak Sinambela dan Sarton Sinambela (2019:167) mengemukakan bahwa :

“Kinerja organisasi adalah kumulatif kinerja pegawai, oleh karenanya semakin tinggi kinerja pegawai akan semakin tinggi pula kinerja organisasi. Kinerja organisasi dilihat dari orientasinya dapat dibedakan bisnis bertujuan memperoleh keuntungan sebesar-besarnya dengan publik lebih berorientasi pencapaian manfaat yang sebesar-besarnya dengan pengorbanan sumber daya yang tersedia. Mengingat perbedaan orientasinya maka sudah barang tentu indikator pencapaian nya pun berbeda juga.

Meskipun orientasi organisasi publik bukan keuntungan akan tetapi manfaat yang diberikan kepada masyarakat bukan berarti penilaian kinerja organisasi tidak penting dilakukan. Penilaian kinerja organisasi di sektor publik juga harus dilakukan sebagai bagian pertanggungjawaban akuntabilitas institusi tersebut kepada masyarakat. Hal tersebut sangat dibutuhkan mengingat pembiayaan yang digunakan oleh institusi sektor publik adalah bersumber dari pajak.”

Menurut Sinambela (dalam Lijan Poltak Sinambela dan Sarton Sinambela, 2019:176) mengemukakan bahwa “Kinerja organisasi merupakan

hal yang penting untuk mengukur keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.”

Menurut Srimindarti (dalam Donni Juni Priansa, 2018:360)

mengemukakan bahwa :

“Kinerja organisasi merupakan suatu tampilan keadaan organisasi secara utuh selama periode waktu tertentu, yang merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan organisasi dalam memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya. Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada jumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya.”

Menurut Yuwono (dalam Donni Juni Priansa, 2018:360)

mengemukakan bahwa :

“Kinerja organisasi berhubungan dengan berbagai aktivitas dalam mata rantai (*value chain*) yang ada pada organisasi. Berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi sesungguhnya memberikan informasi mengenai prestasi pelaksanaan dari unit-unit organisasi. Organisasi memerlukan penyesuaian atas seluruh aktivitas sesuai dengan tujuan organisasi.”

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi adalah gabungan daripada kinerja/ hasil pekerjaan yang dilakukan oleh setiap individu pegawai dalam suatu organisasi agar dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab nya secara maksimal dan agar mampu mencapai suatu tujuan dan keberhasilan daripada suatu organisasi tersebut.

2.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi

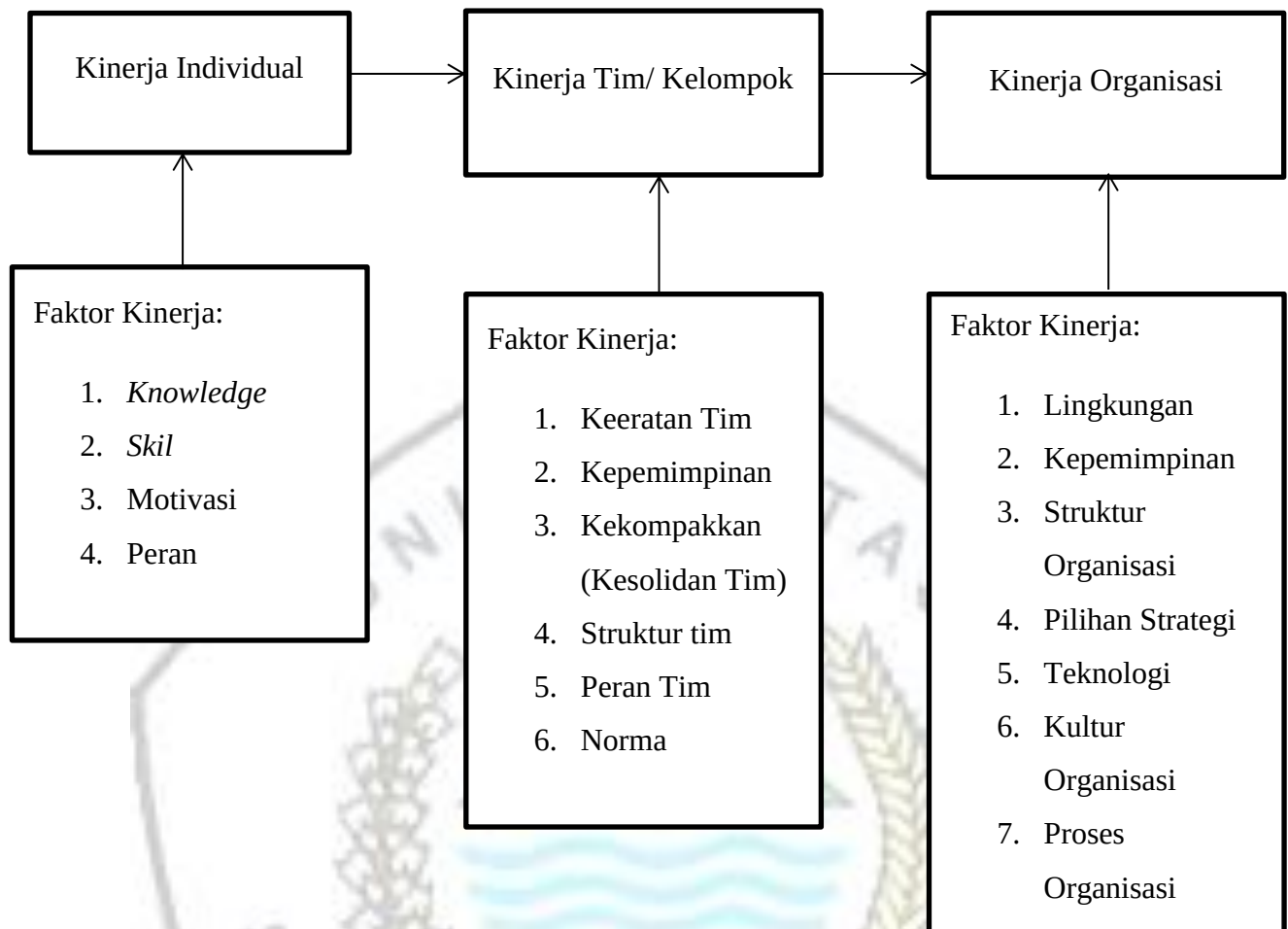
Menurut Mahmudi (2015:21) mengemukakan bahwa :

“Pada umumnya pegawai atau karyawan bekerja dalam kelompok atau tim. Dalam organisasi model kerja tim (*teamwork*), kinerja organisasi tidak secara langsung terkait dengan kinerja individu, namun terkait dengan kinerja tim atau kelompok. Kinerja tim dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:

1. Kohesivitas tim
2. Kepemimpinan dalam tim
3. Kekompakkan tim
4. Struktur tim
5. Seberapa besar peran tim
6. Norma dalam tim

Kinerja tim tersebut pada dasarnya merupakan gabungan kinerja individu-individu dalam tim itu. Kinerja individu dan kinerja tim akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja organisasi memang tidak semata-mata dipengaruhi oleh kinerja individual atau kinerja tim saja, namun dipengaruhi oleh faktor yang lebih luas dan kompleks, misalnya faktor lingkungan baik internal maupun eksternal.

Faktor lingkungan meliputi faktor ekonomi, sosial, politik, keamanan, dan hukum, yang di dalamnya organisasi beroperasi. Selain faktor lingkungan faktor lain yang mempengaruhi kinerja organisasi adalah kepemimpinan, struktur organisasi, strategi pilihan, dukungan teknologi, kultur organisasi, dan proses organisasi. Pengaruh kinerja individu dan kinerja terhadap kinerja organisasi dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



Gambar 2.2
Pengaruh Kinerja Individu dan Kelompok
Terhadap Kinerja Organisasi

Sumber : Mahmudi, 2015:22

Menurut Robbins (dalam Harbani Pasolong, 2016:186)

mengemukakan bahwa :

“Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja suatu organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut:”

1) Kemampuan

Pada dasarnya kemampuan menurut Robbins (2002:5) adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan tersebut dapat

dilihat dari dua segi (1) kemampuan intelektual, yaitu kemampuan yang diperlukan untuk melakukan kegiatan mental, (2) kemampuan fisik, yaitu kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan keterampilan.

2) Kemauan

Kemauan atau motivasi menurut Robbins (2002:5) adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi. Kemauan atau motivasi kerja seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu: (a) pengaruh lingkungan fisik, yaitu setiap pegawai menghendaki lingkungan fisik yang baik untuk bekerja, lampu yang terang, ventilasi udara yang nyaman, sejuk, bebas dari gangguan suara berisik dan sebaiknya ada musik, (b) pengaruh lingkungan sosial yaitu sebagai makhluk sosial dalam melaksanakan pekerjaan tidak semata-mata hanya mengejar penghasilan saja, tetapi juga mengharapkan penghargaan oleh pegawai lain, pegawai lebih berbahagia apabila dapat menerima dan membantu pegawai lain.

3) Energi

Energi menurut Jordan E. Ayan (2002:47), adalah pemercik api yang menyalakan jiwa. Tanpa adanya energi psikis dan fisik yang mencukupi, perbuatan kreatif pegawai terhambat. Sedangkan menurut Mihaly Csikszentmihalyi dari Universitas Chicago dalam Ayan (2002:47), telah melakukan riset tentang pentingnya energi sebagai unsur terpenting dalam keberhasilan intelektual dan kreatif. Lewatnya risetnya yang mendalam menunjukkan bahwa orang-orang menjadi sukses dalam melakukan tugas jika mampu mencapai suatu keadaan yang disebutnya Flow, atau mengalir.

Ketika berada dalam keadaan mengalir, tingkat energi menjadi tinggi dan ketajaman mental serta konsentrasi mengelola pekerjaan lebih tinggi. Orang yang mengalir energinya jarang terhenti atau ragu pikirannya dan sangat tanggap terhadap tugas sehingga tindakannya hampir bersifat naluri. Pikiran sesuatu yang dikuasai, jika dalam keadaan energi mengalir dalam keahlian, mampu merespon dan bereaksi terhadap apapun yang dibutuhkan, tanpa berpikir panjang atau perhatian yang sadar.

4) Teknologi

Teknologi menurut Gibson dkk (1997:197), adalah tindakan fisik dan mental oleh seseorang untuk mengubah bentuk atau isi dari objek atau ide. Jadi teknologi dapat

dikatakan sebagai “tindakan yang dikerjakan oleh individu atau suatu objek dengan atau tanpa bantuan alat atau alat mekanikal, untuk membuat beberapa perubahan terhadap objek tersebut.

Penerapan teknologi menurut Bill Creech (1996:301), adalah lebih cenderung positif dan proaktif pegawai dalam melakukan pekerjaan, karena mereka memandang teknologi sebagai teman, bukan sebagai musuh untuk meningkatkan kinerja. Pegawai juga memungkinkan lebih kreatif merancang dan mengembangkan cara berpikir positif dalam strategi berbeda untuk lebih meningkatkan kinerjanya.

5) Kompensasi

Kompensasi adalah sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atas kinerja dan bermanfaat baginya. Jika pegawai dapat kompensasi yang setimpal dengan hasil kerjanya, maka pegawai dapat bekerja dengan tenang dan tekun. Akan tetapi bila pegawai merasa kompensasi yang diterima jauh dari memadai, maka pegawai berpikir mendua, yaitu berusaha mencari penghasilan tambahan di luar, sehingga menyebabkan pegawai sering mangkir.

6) Kejelasan Tujuan

Kejelasan tujuan merupakan salah satu faktor penentu dalam pencapaian kinerja. Oleh karena pegawai yang tidak mengetahui dengan jelas tujuan pekerjaan yang hendak dicapai, maka tujuan yang tercapai tidak efisien dan atau kurang efektif.

7) Keamanan

Keamanan pekerjaan menurut George Strauss & Leonardo Sayles (1990:10), adalah sebuah kebutuhan manusia yang fundamental, karena pada umumnya orang menyatakan lebih penting keamanan pekerjaan daripada gaji atau kenaikan pangkat. Oleh sebab itu, tidak cukup bagi seseorang dengan hanya terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan fisik mereka hari ke hari, tetapi mereka ingin memastikan bahwa kebutuhan mereka akan terus terpenuhi di masa yang akan datang. Seseorang yang merasa aman dalam melakukan pekerjaan berpengaruh terhadap kinerjanya.

Menurut Sinambela (dalam Lijan Poltak Sinambela dan Sarton Sinambela, 2019:34) mengemukakan bahwa :

“Terdapat berbagai faktor yang dapat berpengaruh pada kinerja organisasi, antara lain:”

1. Ciri Organisasi

Struktur dan teknologi organisasi dapat memengaruhi efektivitas kerja, dengan demikian perhatian pada struktur layak mendapatkan perhatian pimpinan. Berbagai penelitian menemukan bahwa meningkatnya produktivitas dan efisiensi merupakan hasil dari meningkatnya spesialisasi fungsi, ukuran organisasi, sentralisasi pengambilan keputusan, dan formalisasi. Walaupun produktivitas dan efisiensi cenderung mempunyai hubungan yang positif dengan beberapa variabel struktur ini akan tetapi sikap kerja, khususnya kepuasan kerja dan komitmen pada organisasi, cenderung mempunyai hubungan yang berbanding terbalik dengan produktivitas dan efisiensi.

Teknologi juga dapat berakibat atas tingkat efektivitas selanjutnya, walaupun mungkin tidak langsung. Bukti-bukti menunjukkan bahwa variasi teknologi berinteraksi dengan struktur dan pengaruhnya terhadap keberhasilan organisasi, artinya efektivitas jelas sangat diperlancar bila susunan sumber daya organisasi sedemikian rupa, sehingga paling cocok untuk menangani teknologi yang dipakai. Jika hubungan struktur dan teknologi sudah harmonis yaitu jika keduanya dapat bekerja sama, para pekerja sedikit saja menemui masalah dalam usaha mencapai tujuan.

2. Ciri Lingkungan

Menurut model yang keberhasilan hubungan organisasi, lingkungan tampaknya amat bergantung pada tiga variabel kunci, yaitu: (1) tingkat keterdugaan keadaan lingkungan; (2) ketepatan pers memotret keadaan lingkungan; (3) tingkat rasionalitas organisasi. Ketiga faktor ini memengaruhi ketepatan tanggapan organisasi terhadap perubahan lingkungan, makin tepat tanggapannya, makin berhasil adaptasi yang dilakukan oleh organisasi tersebut.

3. Ciri Pekerja

Pada kenyataannya para anggota organisasi mungkin merupakan faktor pengaruh yang paling penting atas efektivitas karena perilaku merekalah yang dalam jangka panjang akan memperlancar atau merintangi tercapainya tujuan organisasi. Kesadaran akan sifat perbedaan pribadi yang terdapat di antara para pegawai sangat penting artinya karena pegawai yang berbeda memberikan tanggapan dengan cara yang berbeda pula atas usaha manajemen untuk mencapai usaha yang diarahkan ke tujuan.

Dengan mengetahui perbedaan ini, para manajemen dapat menyesuaikan ancangan mereka terhadap pengorganisasian dan kepemimpinan pegawai dalam pekerjaan, dan dengan demikian meningkatkan kerja sama dan memperbesar dukungan bersama untuk sasaran organisasi. Sarana pokok untuk mendapatkan dukungan diperlukan ini dari pekerja adalah mengintegrasikan tujuan pribadi dengan sasaran organisasi. Adalah logis untuk membuat asumsi bahwa baik keterikatan pada organisasi maupun prestasi kerja akan meningkat.

4. Kebijakan dan Praktik Manajemen

Strategi penetapan tujuan organisasi sangat dibutuhkan manajemen untuk mengatur seluruh sumber daya yang dimiliki bagi pencapaian tujuan organisasi. Oleh karenanya pemilihan tujuan ini tepat baik yang operatif maupun operasional menjadi faktor yang menentukan. Pengertian penetapan tujuan meliputi identifikasi tujuan organisasi yang berlaku umum dan penetapan individu maupun kelompok memberikan sumbangannya bagi tujuan ini. Jika terdapat dukungan bersama untuk tujuan yang ditetapkan antara pekerja dengan manajemen, efektivitas pencapaian tujuan organisasi akan dapat ditingkatkan.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja suatu organisasi yaitu meliputi: 1) kemampuan pegawai, 2) kemauan pegawai, 3) teknologi, 4) kultur organisasi, 5) lingkungan organisasi, 6) budaya organisasi, 7) norma atau sikap dalam tim, 8) kekompakkan dalam tim, 9) struktur organisasi, 10) proses organisasi, 11) kepemimpinan, 12) pilihan strategi dalam tim untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab nya.

Sehingga dengan adanya faktor-faktor kinerja organisasi tersebut dapat meningkatkan kinerja individu dalam suatu tim serta memberikan *output* kinerja yang maksimal dari seorang individu dalam tim tersebut untuk dapat melaksanakan dan melakukan tugas dan tanggung jawab nya secara

maksimal dan dapat mencapai suatu tujuan yang diinginkan oleh suatu organisasi tersebut.

2.2.3 Pengukuran Kinerja Organisasional

Menurut Ulber Silalahi (2014:409) mengemukakan bahwa :

“Pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa dan ketepatan barang dan jasa yang dihasilkan dari efektivitas tindakan untuk menghasilkannya serta kualitas yang dihasilkan. Pengukuran kinerja adalah penting sebab hal itu menandai kesenjangan kinerja terakhir yaitu antara kinerja yang dicapai dengan kinerja yang diinginkan dan memberikan indikasi tentang progress terhadap pembukaan kesenjangan.”

Pengukuran kinerja mengukur dua aspek yaitu keluaran kinerja (*performance output*) yang merupakan hasil dari perilaku dari anggota dan perilaku itu sendiri. Tetapi sering pengukuran kinerja dilakukan terhadap variabel ketiga yaitu *outcome* berupa nilai tambah dari hasil. *Outcomes* atau hasil berbeda dengan *output* atau keluaran. *Output* adalah konsekuensi segera dari kegiatan-kegiatan dan *outcomes* adalah dihubungkan dengan sasaran jangka panjang. Hasil pengukuran kinerja digunakan untuk menentukan tingkat kinerja atau keberhasilan pencapaian tujuan. Ini penting untuk membantu manajer dalam memonitor, mengevaluasi dan melakukan tindakan perbaikan atas kinerja terkait dengan pencapaian tujuan organisasional.”

Menurut Rahardjo Adisasmita (2011:91) mengemukakan bahwa :

“Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Sebenarnya, pengukuran kinerja mempunyai makna ganda, yaitu untuk pengukuran kinerja tim itu sendiri dan untuk evaluasi kinerja. Untuk melaksanakan kedua hal tersebut, terlebih dahulu harus ditentukan tujuan dari suatu program secara jelas. Setelah mendesain program, haruslah sudah termasuk penciptaan indikator kinerja atau ukuran keberhasilan pelaksanaan program yang bersangkutan, sehingga dengan demikian dapat diukur dan dievaluasi tingkat keberhasilannya.

Pengukuran kinerja merupakan penghubung antara perencanaan strategis dengan akuntabilitas. Suatu instansi pemerintah dapat dikatakan berhasil melaksanakan tugasnya, jika terdapat bukti bahwa indikator atau ukuran capaian sasaran terlaksana sesuai atau searah dengan misi yang telah dirumuskan. Tanpa adanya pengukuran kinerja sangat sulit dicari pembenaran yang logis atau pencapaian misi organisasi instansi. Dalam hubungan pengukuran kinerja, beberapa hal penting perlu mendapat penekanan, yaitu mengenai (1) penetapan indikator kinerja, (2) penetapan capaian kinerja, dan (3) formulir pengukuran kinerja.”

Menurut Donni Juni Priansa (2018:361) mengemukakan bahwa :

“Pengukuran kinerja organisasi publik dapat dipergunakan untuk menilai keberhasilan organisasi public dan dapat digunakan sebagai dasar menyusun sistem imbalan atau sebagai dasar penyusunan strategi organisasi publik. Dengan demikian, pengukuran kinerja organisasi publik merupakan tolak ukur bagi manajemen organisasi publik dalam menentukan kebijakan organisasi, apakah kinerja organisasi sudah baik dari segi keuangan ataupun non keuangan.”

Menurut Gasperz (dalam Donni Juni Priansa, 2018:361)

mengemukakan bahwa :

“Tujuan pengukuran kinerja adalah untuk menghasilkan data. Apabila dianalisis secara tepat, data tersebut akan memberikan informasi yang akurat bagi pengguna data. Berdasarkan tujuan tersebut, suatu metode pengukuran kinerja harus dapat menyelaraskan tujuan organisasi secara keseluruhan tujuan (*goal congruence*). Sejumlah manfaat yang dapat diperoleh dari dilaksanakannya pengukuran kinerja, yaitu:”

1. Menelusuri kinerja yang dihasilkan oleh organisasi publik sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggannya, terutama publik;
2. Menelusuri tingkat kedekatan antara organisasi publik dan pelanggannya;
3. Memotivasi aparatur untuk memberikan pelayanan terbaik bagi pelanggan sebagai tujuan utama adanya organisasi publik;
4. Mengidentifikasi adanya ketidaksesuaian antara yang telah dihasilkan dan yang seharusnya dihasilkan;
5. Mengidentifikasi berbagai faktor yang menyebabkan organisasi publik menjadi tidak efektif dalam melaksanakan tugas dan fungsinya; Mengidentifikasi berbagai faktor yang

menyebabkan organisasi publik menjadi tidak efisien dalam melaksanakan tugas dan fungsinya;

6. Menyusun strategi dan taktik yang tepat sehingga tujuan yang seharusnya dapat dicapai dapat di akselerasi untuk dicapai;
7. Membangun konsensus untuk melakukan perubahan dengan memberikan *rewards* atas perilaku yang diharapkan.

Menurut Al Weber dan Run Thomas (dalam Ulber Silalahi, 2014:410) mengemukakan :

“Ada tiga alasan utama mengapa kita mengukur kinerja dalam organisasi, yaitu:”

1. *To learn and improve*
2. *To report externally and demonstrate compliance*
3. *To control and monitor people*

Dari tiga hal tersebut, yang pertama adalah sangat penting atau yang utama, kedua adalah sesuatu organisasi harus miliki untuk dikerjakan, dan ketiga dapat menyebabkan masalah utama.

Menurut Mohamad Mahsun (dalam Lijan Poltak Sinambela dan Sartan Sinambela, 2019:174) mengemukakan bahwa “Terdapat empat elemen pengukuran kinerja organisasi, yaitu:”

1. Menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi
2. Merumuskan indikator dan ukuran kinerja
3. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi
4. Evaluasi kinerja (umpan balik, penilaian kemajuan organisasi, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas).

Menurut Mahmudi (dalam Abdul Salemba dan Muhammad Syam Kusufi, 2014:124) mengemukakan bahwa :

“Mengidentifikasi tujuan dilakukannya pengukuran kinerja pada organisasi publik, yaitu:

- a. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi
- b. Menyediakan sarana pembelajaran bagi pegawai
- c. Memperbaiki kinerja untuk periode berikutnya

- d. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian *reward* dan *punishment*
- e. Memotivasi pegawai
- f. Menciptakan akuntabilitas public

Menurut Mardiasmo (dalam Abdul Salemba dan Muhammad Syam

Kusufi, 2014:124) mengemukakan bahwa :

“Sedangkan manfaat disusunnya pengukuran kinerja bagi organisasi pemerintahan adalah:”

- a. Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen
- b. Memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan
- c. Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkan dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja
- d. Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman (*reward and punishment* secara objektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati
- e. Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi
- f. Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi
- g. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah, dan
- h. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa suatu organisasi perlu akan adanya pengukuran kinerja organisasi, dikarenakan dengan adanya pengukuran kinerja organisasi ini adalah merupakan suatu hal yang sangat penting dan fundamental dalam suatu organisasi, dan tujuan adanya pengukuran kinerja ini dapat mempermudah serta mengevaluasi hal-hal apa saja yang sekiranya dapat diperbaiki atau ditingkatkan baik kinerja individu, program kerja maupun

lainnya yang menyangkut visi misi dan tujuan yang ingin dicapai oleh suatu organisasi tersebut dan demi mencapai kemajuan serta keberhasilan dari organisasi tersebut.

2.2.4 Indikator Kinerja Organisasi

Menurut Agus Dwiyanto (2015:50) mengatakan bahwa "Untuk mencapai kinerja organisasi yang optimal, ada beberapa indikator yang biasanya digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik yaitu sebagai berikut:"

1) Produktivitas

Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara *input* dengan *output*. Konsep produktivitas dirasa terlalu sempit dan kemudian *General Accounting Office* (GAO) mencoba mengembangkan satu ukuran produktivitas yang lebih luas dengan memasukkan seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting.

2) Kualitas Layanan

Isu mengenai kualitas layanan cenderung menjadi semakin penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. Banyak pandangan negatif yang terbentuk mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari organisasi publik. Dengan demikian, kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan indikator kinerja organisasi publik.

Keuntungan utama menggunakan kepuasan masyarakat sebagai indikator kinerja adalah informasi mengenai kepuasan masyarakat seringkali tersedia secara mudah dan murah. Informasi mengenai kepuasan terhadap kualitas pelayanan seringkali dapat diperoleh dari media massa atau diskusi publik. Akibat akses terhadap informasi mengenai kepuasan masyarakat terhadap kualitas layanan relatif sangat tinggi, maka bisa menjadi satu ukuran kinerja organisasi publik yang mudah dan murah dipergunakan. Kepuasan masyarakat bisa menjadi parameter untuk

menilai kinerja organisasi publik.

3) Responsivitas

Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Secara singkat responsivitas disini menunjuk pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

Responsivitas dimasukkan sebagai salah satu indikator kinerja karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsivitas yang rendah ditunjukkan dengan ketidakselarasan antara pelayanan dengan kebutuhan masyarakat. Hal tersebut jelas menunjukkan kegagalan organisasi dalam mewujudkan misi dan tujuan organisasi publik. Organisasi yang memiliki responsivitas rendah dengan sendirinya memiliki kinerja yang jelek pula.

4) Responsibilitas

Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit (Lenvine, 1990). Oleh sebab itu, responsibilitas bisa saja pada suatu ketika berbenturan dengan responsivitas.

5) Akuntabilitas

Akuntabilitas publik menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Asumsinya adalah bahwa para pejabat politik tersebut dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu merepresentasikan kepentingan rakyat. Dalam konteks ini, konsep akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak.

Kinerja organisasi publik tidak hanya bisa dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh organisasi publik atau pemerintah, seperti pencapaian target. Kinerja sebaiknya harus dinilai dari ukuran eksternal, seperti nilai-nilai dan norma yang berlaku dalam masyarakat. Suatu kegiatan organisasi publik memiliki akuntabilitas yang tinggi kalau kegiatan itu dianggap benar dan sesuai dengan nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

Menurut Harbani Pasolong (2016:180) mengemukakan bahwa :

“Menggunakan beberapa indikator kinerja untuk dijadikan pedoman dalam menilai kinerja birokrasi publik, antara lain:”

1. Efisiensi, yaitu menyangkut pertimbangan tentang keberhasilan organisasi pelayanan publik mendapatkan laba, memanfaatkan faktor-faktor produksi serta pertimbangan yang berasal dari rasionalitas ekonomis.
2. Efektivitas, yaitu apakah tujuan yang didirikannya organisasi pelayanan publik tersebut tercapai? Hal tersebut erat kaitannya dengan rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi serta fungsi agen pembangunan.
3. Keadilan, yaitu mempertanyakan distribusi dan alokasi pelayanan yang diselenggarakan oleh organisasi pelayanan publik. Kriteria ini erat kaitannya dengan konsep ketercukupan atau kepastian. Kedua mempersoalkan apakah tingkat efektivitas tertentu, kebutuhan dan nilai-nilai dalam masyarakat dapat terpenuhi. Isu-isu yang menyangkut pemerataan pembangunan, layanan kepada kelompok pinggiran dsb akan mampu dijawab melalui kriteria ini.
4. Daya Tanggap, yaitu berlainan dengan bisnis yang dilaksanakan oleh perusahaan swasta, organisasi pelayanan publik merupakan bagian dari daya tanggap negara atau pemerintah akan kebutuhan masyarakat yang mendesak. Karena itu, kriteria organisasi tersebut secara keseluruhan harus dapat dipertanggungjawabkan secara transparan demi memenuhi kriteria daya tanggap ini.

Selanjutnya menurut Zeithami, Parasuraman dan Berry (dalam Harbani Pasolong, 2016:180) mengemukakan bahwa “Kinerja pelayanan publik yang baik dapat dilihat melalui berbagai indikator yang sifatnya fisik. Penyelenggaraan pelayanan publik dapat dilihat dari aspek fisik pelayanan yang diberikan, seperti tersedianya gedung pelayanan yang *representative*, fasilitas pelayanan berupa televisi, ruang tunggu yang bersih dan nyaman, peralatan pendukung yang memiliki teknologi canggih, misalnya komputer, penampilan aparat yang menarik di mata pengguna jasa, seperti seragam, dan berbagai fasilitas kantor yang memudahkan akses pelayanan bagi masyarakat.”

Selain itu, menurut Selim dan Woodward (dalam Harbani Pasolong, 2016:180) mengemukakan bahwa :

“Ada lima dasar yang bisa dijadikan indikator kinerja sektor publik antara lain:”

1. Pelayanan yang menunjukkan seberapa besar pelayanan yang diberikan.
2. Ekonomi, yaitu menunjukkan apakah biaya yang digunakan lebih murah dari pada yang direncanakan.
3. Efisien, yang menunjukkan perbandingan hasil yang dicapai dengan pengeluaran.
4. Efektivitas, yang menunjukkan perbandingan hasil yang seharusnya dengan hasil yang dicapai.
5. *Equity*, yang menunjukkan tingkat keadilan potensial dari kebijakan yang dihasilkan.

Menurut Halloway (dalam Harbani Pasolong, 2016:181) mengemukakan bahwa :

“Indikator kinerja dapat berupa akuntabilitas, efisiensi, efektifitas dan *equity* (keadilan). Dijelaskan lebih jauh juga bahwa ada juga indikator konvensional kinerja yang berupa tingkat profitabilitas, kepuasan *stakeholder*, dan kepuasan pelanggan.”

Menurut Wibawa (dalam Harbani Pasolong, 2016:181) mengemukakan bahwa “Kinerja dapat dinilai dari volume pelayanan, kualitas pelayanan dan kemampuan memperoleh sumber daya bagi pelaksanaan program.”

Sedangkan menurut Abidin, Said Zainal (dalam Harbani Pasolong, 2016:181) mengemukakan bahwa :

“Sebanyak enam indikator kinerja birokrasi, yaitu:”

1. Ketersediaan fasilitas publik di setiap unit wilayah (desa-kota)
2. Ketersediaan pelayanan prima, pelayanan yang diberikan memuaskan masyarakat yang dilayani, kualitas layanan memuaskan, terjangkau (dekat) dengan rakyat, mudah dan murah.
3. Ketersediaan antara berbagai kepentingan unit (wilayah), sektor dan antara sentra produksi dengan pasar dalam negeri yang berdasarkan pada orientasi ekspor seperti selama ini dijadikan prioritas sudah harus diubah prioritasnya dengan pengembangan pasar dalam negeri.
4. Kelestarian lingkungan. Ukuran yang dipakai ialah tingkat kerusakan lingkungan yang tercermin pada rendahnya tingkat populasi udara, air bersih dan keteraturan lalu lintas dari bangunan.
5. Kelestarian birokrasi. Kelanjutan fungsi dari berkembangnya ketiga aspek birokrasi menjadi ukuran kelestarian birokrasi.
6. Berfungsinya kota sebagai pusat pendongkrak. Hubungan antara kota dan daerah sekitar harus sedemikian rupa sehingga terwujud keterpaduan dan saling menunjang antara kota dengan daerah pedesaan sekitarnya. Fungsi ini tercermin pada keberadaan infrastruktur transportasi, informasi dan fasilitas penunjang lainnya.

Selanjutnya menurut Lijan Poltak Sinambela dan Sarton Sinambela

(2019:184) mengemukakan bahwa :

“Terdapat beberapa parameter yang digunakan untuk mengukur kinerja suatu organisasi antara lain yaitu:”

1. Produktivitas
2. Responsivitas
3. Responsibilitas
4. Akuntabilitas

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat indikator yang menjadikan kinerja organisasi tersebut dapat berjalan secara maksimal dan mampu mencapai sesuai tujuan yang diinginkan, yaitu meliputi (1) Produktivitas, (2) Responsivitas, (3) Responsibilitas, (4) Akuntabilitas, (5) Efektivitas, (6) Efisiensi, (7) Ekonomi, (8) *Equity* (keadilan), (9) Daya Tanggap.

Apabila suatu organisasi menerapkan beberapa ukuran/ indikator tersebut dalam melakukan kinerja nya baik secara individu sebagai pegawai maupun tim dan dapat memberikan pelayanan yang berkualitas dan mampu memenuhi standar pelayanan yang efisien dan efektif, maka organisasi publik itu dapat dikatakan mampu dan berhasil melaksanakan apa yang menjadi fokus dan tujuan serta keberhasilan maupun kemajuan daripada organisasi itu sendiri.

2.3 PEMELIHARAAN JALAN

2.3.1 Definisi Pemeliharaan Jalan

Menurut M.S Sehwat dan J.S Narang (2001:100) mengemukakan bahwa :

“Pemeliharaan (*Maintenance*) adalah sebuah pekerjaan yang dilakukan secara berurutan untuk menjaga atau memperbaiki fasilitas yang ada sehingga sesuai dengan standar (sesuai dengan standar fungsional dan kualitas).

Menurut Kurniawan (2013:99) mengemukakan bahwa

“Pemeliharaan adalah suatu kombinasi dari berbagai tindakan yang dilakukan

untuk menjaga suatu barang dalam, atau memperbaikinya sampai suatu kondisi yang bisa diterima.”

Menurut Harsanto (2013:107) mengemukakan bahwa “Pemeliharaan merupakan serangkaian aktivitas untuk menjaga agar fasilitas atau peralatan senantiasa dalam keadaan siap pakai.”

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa pemeliharaan adalah suatu tindakan atau pekerjaan yang dilakukan untuk menjaga, merawat atau memperbaiki fasilitas yang ada agar kondisi serta kualitas daripada fasilitas tersebut tetap aman terjaga dan minimnya resiko terjadinya kerusakan pada fasilitas maupun barang tersebut.

Menurut Peraturan Menteri Nomor : 13/PRT/M/2011 Tentang Tata Cara Pemeliharaan Jalan dan Penilikan Jalan, yaitu sebagai berikut :

Pemeliharaan jalan adalah kegiatan penanganan jalan, berupa pencegahan, perawatan dan perbaikan yang diperlukan untuk mempertahankan kondisi jalan agar dapat tetap berfungsi secara optimal melayani lalu lintas sehingga umur rencana yang ditetapkan dapat tercapai. Pemeliharaan rutin jalan adalah kegiatan merawat serta memperbaiki kerusakan-kerusakan yang terjadi pada ruas-ruas jalan dengan kondisi pelayanan mantap. Pemeliharaan berkala jalan adalah kegiatan penanganan pencegahan terjadinya kerusakan yang lebih luas dan setiap kerusakan yang

diperhitungkan dalam desain agar penurunan kondisi jalan dapat dikembalikan dalam kondisi kemantapan sesuai dengan rencana.

Peraturan Menteri Nomor : 13/PRT/M/2011 Tentang Tata Cara Pemeliharaan Jalan dan Penilikan Jalan Pasal 2 Ayat (1) Pengaturan tata cara pemeliharaan dan penilikan jalan ini dimaksudkan sebagai acuan bagi penyelenggara jalan dalam pelaksanaan pemeliharaan dan penilikan jalan. Pada Ayat (2) Pengaturan pemeliharaan dan penilikan jalan bertujuan sebagai upaya untuk :

- a. Mewujudkan ketertiban dalam pelaksanaan pemeliharaan jalan;
- b. Mewujudkan pelayanan jalan yang sesuai standar pelayanan minimal; dan
- c. Mewujudkan ketertiban dalam penggunaan bagian-bagian jalan.

Pada Pasal 5 Ayat (3) menyebutkan bahwa pemeliharaan jalan sebagaimana dimaksud pada Pasal 5 Ayat (2) meliputi pemeliharaan rutin, pemeliharaan berkala, dan rehabilitasi jalan termasuk bangunan pelengkap dan perlengkapan jalannya. Pada Ayat (4) Pemeliharaan perlengkapan jalan meliputi perlengkapan jalan yang berkaitan langsung dengan pengguna jalan dan yang berkaitan tidak langsung dengan pengguna jalan. Pada Ayat (5) Pemeliharaan perlengkapan jalan sebagaimana dimaksud pada Ayat (4) yang berkaitan langsung dengan pengguna jalan merupakan kewenangan dari penyelenggara lalu lintas dan angkutan jalan, apabila akan ditangani oleh penyelenggara jalan harus dikoordinasikan terlebih dulu dengan

penyelenggara lalu lintas dan angkutan jalan sebelum dimasukkan ke dalam rencana penanganan pemeliharaan jalan.

Pada Ayat (6) Rekonstruksi jalan sebagaimana dimaksud pada Ayat (2) meliputi kegiatan peningkatan struktur jalan termasuk bangunan pelengkap dan perlengkapan jalannya, tanpa peningkatan kapasitas. Pada Pasal 6 Ayat (1) menyatakan bahwa Rencana Penanganan pemeliharaan jalan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 Ayat (2) huruf c. mencakup rencana pemeliharaan terhadap jalur dan/atau lajur lalu lintas, bahu jalan, bangunan pelengkap dan perlengkapan jalan, serta lahan pada Rumaja dan Rumija.

Pada Ayat (2) Penanganan pemeliharaan jalan dilakukan secara preventif dan reaktif. Pada Ayat (3) Penanganan pemeliharaan jalan yang dilakukan secara preventif sebagaimana yang dimaksud pada Ayat (2) bertujuan untuk membatasi jenis, tingkat, sebaran kerusakan, dan menunda kerusakan lebih lanjut, serta mengurangi jumlah kegiatan pemeliharaan rutin, melindungi perkerasan dari pengaruh beban dan lingkungan, dan mempertahankan kondisi jalan dalam tingkatan baik dan sedang sesuai dengan rencana.

Pada Ayat (4) Penanganan pemeliharaan jalan yang dilakukan secara reaktif sebagaimana dimaksud pada Ayat (2) bertujuan untuk memperbaiki setiap kerusakan yang telah terjadi pada perkerasan jalan di luar kemampuan pengamatan. Pada Ayat (5) Penanganan pemeliharaan jalan dilakukan secara

reaktif sebagaimana dimaksud pada Ayat (4) dimaksudkan untuk mengembalikan ke kondisi sesuai dengan rencana.

Berdasarkan penjelasan mengenai pemeliharaan jalan yang tertuang dalam Peraturan Menteri Nomor : 13/PRT/M/2011 Tentang Tata Cara Pemeliharaan Jalan dan Penilikan Jalan bahwasannya pemeliharaan jalan adalah suatu kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan kondisi, kualitas daripada infrastruktur jalan yang rusak mulai dari rusak ringan sampai berat, agar dengan adanya perbaikan atau peningkatan daripada kondisi jalan ini dapat menjamin keselamatan, keamanan dan kenyamanan daripada pengguna jalan.

Program pemeliharaan jalan ini dilakukan secara berkala dan rutin sesuai dengan pedoman dan peraturan perundang-undangan agar dapat berjalan secara optimal, maksimal dan tercapai secara efisien dan efektif. Pemeliharaan Jalan ini sangat penting untuk dilakukan, dikarenakan bahwasannya jalan itu merupakan suatu aset atau fasilitas fisik yang dapat dirasakan kebermanfaatannya oleh pengguna jalan, yang sebagaimana tertuang dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2004 Tentang Jalan sebagai berikut :

- a) Bahwa jalan sebagai salah satu prasarana transportasi merupakan unsur penting dalam pengembangan kehidupan berbangsa dan bernegara, dalam pembinaan persatuan dan kesatuan bangsa, wilayah negara, dan fungsi masyarakat serta dalam memajukan kesejahteraan

umum sebagaimana dimaksud dalam pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

- b) Bahwa jalan sebagai bagian sistem transportasi nasional mempunyai peranan penting terutama dalam mendukung bidang ekonomi, sosial, dan budaya serta lingkungan dan dikembangkan melalui pendekatan pengembangan wilayah agar tercapai keseimbangan dan pemerataan pembangunan antar daerah, membentuk dan memperkuat kesatuan nasional untuk memantapkan pertahanan dan keamanan nasional, serta membentuk struktur ruang dalam rangka mewujudkan sasaran pembangunan nasional.
- c) Bahwa untuk terpenuhinya peranan jalan sebagaimana mestinya pemerintah mempunyai hak dan kewajiban menyelenggarakan jalan
- d) Bahwa agar penyelenggaraan jalan dapat dilaksanakan secara berdaya guna dan berhasil guna, diperlukan ketertiban masyarakat.

Selain itu juga, sesuai dengan peruntukannya jalan dibagi menjadi 2 yaitu jalan umum dan jalan khusus. Jalan umum adalah jalan yang diperuntukkan bagi lalu lintas umum. Berdasarkan Pasal 9 Undang-Undang Nomor 38 Tahun 2004 Tentang Jalan, pengelompokkan jalan umum menurut statusnya yaitu sebagai berikut :

- a. Jalan Nasional, merupakan jalan arteri dan jalan kolektor dalam sistem jaringan primer yang menghubungkan antar Ibukota Provinsi dan jalan strategis nasional, serta jalan tol.

- b. Jalan Provinsi, merupakan jalan kolektor dalam sistem jaringan primer yang menghubungkan Ibukota Provinsi dengan Ibukota Kabupaten/Kota, atau antar Ibukota Kabupaten/Kota, dan jalan strategis Provinsi.
- c. Jalan Kabupaten, merupakan jalan lokal dalam sistem jaringan jalan primer yang menghubungkan Ibukota Kabupaten dan Ibukota Kecamatan, antar Ibukota Kecamatan, Ibukota Kabupaten dengan pusat kegiatan lokal, antar pusat kegiatan lokal, serta jalan umum dalam sistem jaringan jalan sekunder dalam wilayah Kabupaten, dan jalan strategis Kabupaten.
- d. Jalan Kota, merupakan jalan umum dalam sistem jaringan jalan sekunder yang menghubungkan antar pusat pelayanan dalam kota, menghubungkan pusat pelayanan dalam persil, menghubungkan antar persil serta menghubungkan antar pusat pemukiman yang berada di dalam kota.
- e. Jalan Desa, merupakan jalan umum yang menghubungkan antar kawasan dan atau antar pemukiman di dalam desa, serta jalan lingkungan.

Sedangkan jalan khusus adalah jalan yang dibangun oleh instansi badan usaha, perseorangan atau kelompok masyarakat untuk kepentingan sendiri. Klasifikasi jalan menurut fungsinya yaitu sebagai berikut :

- a. Jalan Arteri, yaitu jalan yang melayani angkutan utama dengan ciri-ciri perjalanan jarak jauh, kecepatan rata-rata tinggi, dan jumlah jalan masuk dibatasi secara efisien.
- b. Jalan Kolektor yaitu jalan yang melayani angkutan pengumpul atau pembagi dengan ciri-ciri perjalanan jarak sedang, kecepatan rata-rata sedang, dan jumlah jalan masuk dibatasi.

