

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Konsep Kinerja

Menurut Wilson Bangun, Kinerja merupakan pencapaian seseorang dalam mematuhi peraturan yang ada di dunia kerja (Bangun, 2012, hal. 231). Sedangkan Mangkunegara mengartikan kinerja sebagai hasil pekerjaan yang telah dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya baik secara kualitas dan kuantitas (Mangkunegara, 2011, hal. 67). Wibowo mendefinisikan kinerja sebagai usaha-usaha yang dilakukan seseorang dalam mendapatkan haknya dengan cara melaksanakan pekerjaannya dengan baik (Wibowo, 2016, hal. 43).

Chaizi Nasucha dalam (Pasolong, 2013, hal. 7) mengartikan kinerja organisasi sebagai usaha kerjasama yang dilakukan suatu kelompok untuk mencapai target organisasi.

Kinerja menurut Prawirosentono (Sinaga Dkk, 2020, hal. 13) merupakan upaya pencapaian tujuan yang dilakukan oleh individu dan sesuai dengan undang-undang yang mengeakkan moralitas dan etika.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, penulis menyimpulkan bahwa kinerja menekankan keberhasilan seorang individu atau kelompok dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara tepat waktu.

2.2. Penilaian Kinerja

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya dapat diukur

melalui penilaian kinerja.

Wibowo mendefinisikan penilaian kinerja dinilai berdasarkan bagaimana seseorang diberi tugas dan bagaimana pelaksanaannya serta sampai kepada hasilnya (Wibowo, 2016, hal. 43).

Adapun manfaat dari penilaian kinerja tersebut menurut Fahmi (2014, hal. 34) dalam buku Perilaku Organisasi adalah:

- 1) Mengelola organisasi secara efektif dan efisien karena menjadikan motivasi besar bagi karyawan.
- 2) Menjadi sebuah bantuan dalam pengambilan keputusan tentang karyawan.
- 3) Menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan serta menetapkan kriteria pemilihan dan evaluasi program serta pelatihan karyawan.
- 4) Memberikan umpan balik kepada karyawan tentang bagaimana atasan mereka mengevaluasi kinerja yang mereka kerjakan.
- 5) Memberikan dasar untuk distribusi penghargaan.

Terdapat 3 (tiga) kriteria kinerja menurut Wilson Bangun (2012, hal. 231) yaitu sebagai berikut:

- 1) Kriteria berdasarkan sifat.

Kriteria berdasarkan sifat menekankan pada kepribadian setiap karyawan, seperti loyalitas, keterampilan, dan kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaan dapat dilihat dari hasil pekerjaannya.

2) Kriteria berdasarkan perilaku.

Kriteria berdasarkan perilaku menekankan pada kemampuan seseorang untuk bekerja dengan baik, seperti pegawai yang ramah. Keramahan merupakan perilaku yang patut dipuji.

3) Kriteria berdasarkan hasil.

Kriteria berdasarkan hasil menekankan pada kualitas pelayanan. Kinerja yang mudah diukur dan dapat menilai kinerja karyawan dengan jelas.

2.3. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Adapun setiap organisasi melakukan penilaian terhadap kinerja pegawainya memiliki manfaat antara lain (Bangun, 2012, hal. 231):

1) Evaluasi antar individu dalam organisasi

Apabila organisasi melakukan penilaian kinerja, maka pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan para pegawai dalam suatu organisasi dapat terlihat. Sehingga atasan organisasi tersebut dapat memutuskan pegawai tersebut mendapatkan tunjangan yang tinggi atau rendah, mutasi atau demosi, penempatan posisi yang tepat, serta pemberhentian terhadap pegawai.

2) Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi

Dengan adanya penilaian kinerja, dapat diketahui bahwa organisasi tersebut memiliki pegawai yang berkompeten dan kurang kompeten dibidangnya. Maka pegawai tersebut perlu mendapatkan pelatihan agar menghasilkan kinerja yang lebih kompeten.

3) Pemeliharaan sistem

Tujuan dilakukannya penilaian kinerja untuk pemeliharaan sistem, artinya dengan kinerja yang sebelumnya dinilai kurang dalam pencapaiannya. Pemeliharaan sistem ini dapat mengatasi kualitas kinerja sebuah perusahaan menjadi lebih cepat dan akurat.

4) Dokumentasi

Penilaian kinerja menyangkut manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), dimana sebuah organisasi dapat menindaklanjuti pegawainya apabila ditemukan pegawai yang dinilai di masa mendatang tidak dapat bersaing dengan organisasi lainnya. Maka dengan adanya penilaian kinerja posisi pegawai tersebut dapat digantikan dengan pegawai lain.

2.4. Indikator Kinerja

Indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang digunakan dalam mengukur sebuah kinerja. Terdapat 5 (lima) indikator kinerja birokrasi publik menurut Agus Dwiyanto (Pasolong, 2010, hal. 178–180), yaitu:

1) Produktivitas

Produktivitas tidak hanya diukur dari tingkat efisiensi, akan tetapi juga mengukur seberapa efektif penyediaan layanan publik dan biasanya dipahami sebagai perbandingan antara *input* dan *output*.

2) Kualitas layanan

Kualitas layanan dinilai dari tingkat kepuasan terhadap pelayanan yang diterima dari organisasi publik yang terlibat dalam masyarakat. Oleh karena itu, kepuasan masyarakat atas pelayanan yang diterima

merupakan salah satu indikator kinerja.

3) Responsivitas

Responsivitas menjelaskan kemampuan merespon kebutuhan masyarakat secara proaktif, menetapkan agenda dan prioritas peayanan, serta merancang program pelayanan publik yang sejalan dengan aspirasi masyarakat. Tanggapan yang di ekspresikan secara harmonis dan ramah adalah kebutuhan masyarakat.

4) Responsibilitas

Responsibilitas menjelaskan tanggung jawab atas kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan prinsip atau kebijakan administrasi yang benar dari organisasi.

5) Akuntabilitas

Akuntabilitas menunjukkan seberapa tepat kebijakan dan kegiatan organisasi masyarakat mengikuti nilai-nilai dan norma-norma yang ada di masyarakat, serta bagaimana penyelenggara suatu organisasi menunjukkan seberapa besar kepentingan masyarakat.

Menurut Bernardin (Sudarmanto, 2015, hal. 120) mengemukakan ada 6 (enam) indikator untuk mengukur kinerja yaitu:

- 1) *Quality*, berkaitan dengan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan secara maksimal.
- 2) *Quantity*, berkaitan dengan satuan jumlah yang atau kuantitas yang dihasilkan.
- 3) *Timeliness*, berkaitan dengan efisiensi waktu yang diperlukan dalam

menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan produk.

- 4) *Cost-effectiveness*, bertujuan untuk meningkatkan keuntungan dengan memperhitungkan penggunaan sumber daya manusia dan biaya dalam penggunaan sumber-sumber organisasi.
- 5) *Need for supervision*, berkaitan dengan kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa intervensi pengawasan pimpinan.
- 6) *Interpersonal impact*, berkaitan dengan kemampuan individu melakukan kerjasama dengan membangun hubungan antar rekan kerja

Dari beragam indikator-indikator kinerja diatas, maka indikator Agus Dwiyanto yang akan Penulis gunakan dalam penelitian ini, yaitu produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas.

2.5. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut Soesilo (Tangkilisan, 2005, hal. 180), kinerja suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut:

- 1) Dalam menjalankan sebuah organisasi, hubungan internal antara atasan dan bawahan, bawahan dan atasan serta bawahan dan bawahan menjadi hal yang penting.
- 2) Visi dan misi yang telah ditetapkan oleh manajemen puncak perlu dilaksanakan dengan tepat.
- 3) Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja suatu organisasi.
- 4) Peningkatkan suatu kinerja dapat dilakukan dengan mengelola sistem informasi manajemen.

- 5) Sarana dan prasarana yang dimiliki sebuah organisasi harus memantau perkembangan teknologi informasi dan komunikasi dalam penyelenggaraan kegiatan organisasi.

Menurut Ruky (Tangkilisan, 2005, hal. 180) mengidentifikasi faktor-faktor yang mempunyai pengaruh langsung terhadap tingkat pencapaian kinerja organisasi, yaitu:

- 1) Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan cara kerja yang digunakan dalam produksi barang atau jasa yang dihasilkan oleh suatu organisasi.
- 2) Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi.
 - a) Kualitas lingkungan fisik yang termasuk keselamatan kerja, penataan ruangan dan kebersihan ruangan.
 - b) Budaya organisasi sebagai pola perilaku dan gaya kerja yang ada dalam organisasi.
 - c) Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengontrol kinerja anggotanya sesuai dengan standar dan tujuan organisasi.
- 3) Manajemen sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, insentif dan promosi.

2.6. Kinerja Organisasi

Menurut Surjadi (Anastasia Dkk, 2019) Kinerja organisasi merupakan segala pekerjaan yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk mencapai tujuannya, artinya kinerja tersebut dapat dilihat sejauh mana organisasi tersebut mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Simanjuntak dalam buku Manajemen Kinerja Dalam Organisasi

(Sinaga Dkk, 2020) jika diperhatikan berdasarkan strukturnya, kinerja sebuah organisasi dipengaruhi oleh 3 (tiga) faktor utama, yaitu:

- 1) Dukungan organisasi yang berupa kesesuaian struktur, penerapan teknologi pendukung pada lingkungan kerja dan atau suasana kerja.
- 2) Kompetensi dan efisiensi manajerial yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, Sumber daya Manusia (SDM), serta pengendalian yang baik.
- 3) Efektivitas semua karyawann dalam organisasi, termasuk kompetensi pribadi yang baik, dukungan organisasi dan dukungan manajemen.

2.7. Pelayanan Publik

Pelayanan publik sangat erat kaitannya dengan kepentingan publik, dengan semua penyedia layanan publik memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat sebagai penerima layanan.

Berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003, Pelayanan publik merupakan segala jenis pelayanan yang dilakukan oleh penyelenggara pelayanan publik untuk memenuhi kebutuhan penerima pelayanan.

Pelayanan publik sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang No 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik merupakan rangkaian tindakan atau kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan ketentuan hukum bagi perorangan warga negara dan penduduk yang bersangkutan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pelayanan publik adalah pelayanan yang diberikan oleh organisasi publik kepada masyarakat untuk memenuhi

kebutuhannya.

Vincent Gaspersz menyatakan bahwa peningkatan kualitas Pelayanan meliputi dimensi-dimensi berikut:

- 1) Kecepatan layanan tergantung pada waktu tunggu dan pemrosesan.
- 2) Akurasi atau ketepatan pelayanan.
- 3) Kesopanan dan keramahan pelaku bisnis.
- 4) Tanggung jawab untuk menangani keluhan pelanggan.
- 5) Sedikit banyaknya petugas yang melayani dan fasilitas pendukung lainnya.
- 6) Berkaitan dengan lokasi, ruangan tempat pelayanan, tempat parkir, ketersediaan informasi, dan petunjuk/ panduan lainnya.
- 7) Berhubungan dengan kondisi lingkungan, kebersihan, ruang tunggu, fasilitas musik, pendingin ruangan, alat komunikasi, dan lain-lain.

2.8. Penelitian Terdahulu

- 1) Penelitian yang dilaksanakan oleh Arsad P. Entedaim dengan judul Analisis Kinerja Pada Kantor Camat Banawa Kabupaten Donggala (Studi Pelayanan E-KTP) yang dipublikasikan pada E-Jurnal Katalogis, Volume 4, Nomor 11, November 2016, ISSN 2302-2019. Tujuan penelitian ini adalah untuk Mendeskripsikan Analisis Kinerja Pada Kantor Camat Banawa Kabupaten Donggala (Studi Pelayanan E-KTP). Jenis penelitian ini adalah kualitatif deskriptif, teknik pengumpulan datanya melalui sumber kepustakaan, observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi pada kegiatan penelitian langsung dilapangan serta dengan penggunaan

teknis analisis data. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja di Kantor Kecamatan Banawa Donggala Districk (Studi Pelayanan E-KTP) belum optimal, hal ini dapat dilihat dari beberapa aspek yang mempengaruhinya yaitu 1) Produktivitas di Unit Pelayanan Terpadu Kantor Kecamatan Banawa kurang baik. 2) Layanan Kualitas Pelayanan Terpadu Kantor Kecamatan Banawa kurang baik. 3) Responsivitas dalam Unit Pelayanan Terpadu Kantor Kecamatan Banawa telah berjalan dengan baik. 4) Tanggung jawab dalam Unit Pelayanan Terpadu Kantor Camat Banawa sudah baik. 5) Akuntabilitas dalam Satuan Pelayanan Terpadu Kantor Kecamatan Banawa sudah baik (P. Entedaim, 2016).

- 2) Penelitian yang dilakukan oleh Sefti Prawita Sari Ime yang berjudul Kinerja Pemerintah Kecamatan Dalam Pelayanan Kartu Tanda Penduduk (Suatu Studi Di Kantor Kecamatan Passi Barat Kabupaten Bolaang Mongondow) yang dipublikasikan pada Jurnal Administrasi Publik, Volume 2, Nomor 3, 2014. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa indikator kinerja yang meliputi produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas diketahui bahwa kinerja Pemerintah Kecamatan Passi Barat dalam melaksanakan pelayanan e-KTP cukup baik walaupun masih ada beberapa kendala seperti rusaknya pelayanan alat perekam (Sari Ime, 2014).
- 3) Penelitian yang dilakukan oleh Ricita Kumala Bestari, Tukiman dengan judul Kinerja Kantor Kelurahan Karang Pilang Kecamatan Karang Pilang

Kota Surabaya Dalam Memberikan Pelayanan Administrasi Kependudukan yang dipublikasikan pada *Public Administration Journal of Research*, Volume 1, Nomor 2, Juli 2019. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian yang diperoleh yaitu, 1) Kebijakan Pelayanan, belum dapat dikatakan berkualitas karena kelurahan belum mampu memenuhi semua sasaran kajian terkait kebijakan pelayanan. 2) Profesionalisme Sumber Daya Manusia, beberapa isasaran kajian sudah terpenuhi tetapi sasaran kajian lain belum tersedia dan belum terlaksana dengan baik 3) Sarana Prasarana Pelayanan Publik, sarana prasarana disana belum dapat dikatakan berkualitas karena belum tersedianya sarana prasarana bagi yang berkebutuhan khusus serta sarana prasarana penunjang lainnya. 4) Sistem Informasi Pelayanan Publik, hanya tersedia sistem informasi non elektronik. Akan tetapi hal tersebut belum secara maksimal tersampaikan kepada seluruh lapisan masyarakat. 5) Konsultasi dan Pengaduan, belum tersedianya sarana dan media untuk konsultasi dan pengaduan sehingga tidak ada proses kelanjutan serta tidak tersedia publikasi, dokumentasi, rubrik yang bisa diakses masyarakat. 6) Inovasi, sudah tersedia berbentuk kontak/ informasi via *Whatsapp* oleh pegawai kelurahan kepada masyarakat sehingga lebih memudahkan masyarakat (Bestari Dkk, 2019).

4) Penelitian yang dilakukan oleh Pria Bintang Aditama dan Nina Widowati yang berjudul Analisis Kinerja Organisasi Pada Kantor Kecamatan Blora. Penelitian tersebut dipublikasikan pada *Journal of Public Policy and*

Management Review, Volume 6, Nomor 2, Tahun 2017. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif yang mengacu pada konsep indikator kinerja dan kondisi lokusnya. Hasil penelitian tersebut dijelaskan bahwa kinerja organisasi telah berjalan dengan baik. Seperti indikator responsivitas, kualitas layanan, kerjasama dan ketepatan waktu. Namun, ada masalah dengan sumber daya manusia dan infrastruktur. Oleh karena itu, perlunya peningkatan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM). Organisasi harus mengoptimalkan sarana dan prasarana yang ada untuk mendukung kegiatan dan menambah alokasi anggaran serta menyesuaikan dengan target anggaran (Aditama, 2017).

- 5) Penelitian yang dilakukan oleh Ria Ariany dan Roni Ekha Putera dengan judul Analisis Kinerja Organisasi dalam Memberikan Pelayanan Publik di Kota Pariaman yang dipublikasikan pada Jurnal Sosial dan Pembangunan, Volume 29, Nomor 1, Juni 2013. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa berdasarkan 5 (lima) indikator kinerja antara lain produktivitas, kualitas, responsivitas, tanggungjawab dan akuntabilitas, masing-masing indikator menunjukkan kekurangan. Meskipun tidak selalu menunjukkan data yang bersifat negatif, akan tetapi sebagian besar data menunjukkan kekurangan-kekurangan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Pariaman dalam memberikan pelayanan publik. Serta masih terdapat keluhan-keluhan dari masyarakat terhadap layanan perizinan yang diberikan (Ariany Dkk, 2013).

- 6) Penelitian yang dilakukan oleh Marthina Tahadju, Daswati dan Nurhanis dengan judul Analisis Pelayanan Kartu Tanda Penduduk Elektronik di Kantor Kecamatan Palu Barat Kota Palu yang dipublikasikan pada Jurnal Katalogis, Volume 4, Nomor 12, Tahun 2016. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelayanan pengolahan KTP-el di Kantor Kabupaten Palu Barat Kota Palu belum terlaksana dengan baik, berdasarkan 5 (lima) indikator yang dijadikan patokan yaitu reabilitas (*reliability*), responsivitas (*responsiveness*), jaminan (*assurance*), empati (*emphaty*), dan bukti fisik (*tangibles*). hanya tiga faktor. yang telah terpenuhi dengan baik, yaitu (1) Daya tanggap (*responsiveness*): ada keinginan dari perangkat Kabupaten untuk memberikan pelayanan secara responsif; (2) Indikator kepastian: adanya keramahan dan tanggung jawab dari aparat Kabupaten terhadap setiap masyarakat yang mengadu terkait dengan Pengolahan KTP-el; dan (3) Indikator Empati (*emphaty*): adanya keprihatinan dan penampilan aparat kecamatan yang dihadapi masyarakat dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Sedangkan dua indikator lainnya yaitu indikator reliabilitas (*reliability*): masih adanya masyarakat yang belum mendapatkan pelayanan sesuai yang dijanjikan; dan bukti fisik (*tangible*): ruang kerja pelayanan pengolahan KTP-el kurang memadai sehingga dapat menghambat proses pengolahan KTP-el (Tahadju Dkk, 2016).
- 7) Penelitian yang dilakukan oleh Edi Darmawi, S.Sos., M.Si yang berjudul

Analisis Kinerja Aparatur Pemerintah Dalam Perspektif *Good Governance* (Studi Deskriptif mengenai Kinerja Aparatur Kelurahan Ditinjau dari Dimensi Akuntabilitas, Responsibilitas dan Responsivitas di Kelurahan Napal Kecamatan Seluma Kota Kabupaten Seluma) yang dipublikasikan pada Jurnal Penelitian Sosial dan Politik, Volume 3, Nomor 2, April-Juni 2014, ISSN 2252-5270. Penelitian ini menggunakan tipe penelitian deskriptif. Sebagaimana menurut Nawawi (1990: 64), bahwa metode deskriptif yaitu metode penelitian yang memusatkan perhatiannya kepada masalah-masalah atau fenomena yang ada pada saat penelitian dilakukan atau masalah yang bersifat faktual, kemudian digambarkan secara deskriptif tentang masalah yang diselidiki sebagaimana adanya dengan diiringi interpretasi yang rasional dan akurat. Hasil penelitian ini diketahui bahwa dalam melaksanakan fungsinya, aparat kelurahan Napal Kecamatan Seluma Kota kabupaten Seluma telah berupaya secara optimal dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan mengupayakan pemberdayaan kelurahan dan masyarakat kelurahan dengan mengaktualisasikan prinsip akuntabilitas, responsibilitas dan responsivitas di dalam kinerjanya. Akuntabilitas aparat kelurahan Napal kecamatan Seluma Kota kabupaten Seluma sudah cukup baik, dimana hal ini ditunjukkan dengan adanya komitmen dan kesungguhan aparat kelurahan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dalam hal melaksanakan program pemberdayaan. Responsibilitas aparat kelurahan sudah cukup baik, dimana hal ini dapat dilihat dari

kemampuan aparat kelurahan dalam meminimalisir pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan masyarakat. Responsivitas aparat kelurahan Napal masih perlu adanya perbaikan-perbaikan, hal ini perlu adanya komitmen dan tindakan aparat yang intens di dalam melakukan pembinaan kepada masyarakat (Darmawi, 2014).

- 8) Penelitian yang dilakukan oleh Lenny Husna dan Dedi Epriadi yang berjudul Analisis Kinerja Pemerintah Daerah Dalam Penanganan Anak Terlantar Usia Sekolah yang dipublikasikan pada Jurnal JUSTITIA: Jurnal Ilmu Hukum dan Humaniora, Volume 7, Nomor 4, Tahun 2020, ISSN online 2579-9398. Penelitian ini menggunakan metode survei dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Hasil penelitian tentang analisis kinerja pemerintah daerah dalam penanganan anak usia sekolah terlantar di Dinas Sosial dan Pemberdayaan Masyarakat Pemerintah Kota Batam telah menjalankan kinerjanya dengan melakukan pendataan anak terlantar, memberikan pelayanan sosial bagi anak terlantar dan menitipkan anak terlantar, anak ke LKSA (Lembaga Kesejahteraan Sosial Anak), dan memberikan bantuan sosial anak terlantar (Epriadi Dkk, 2020).

2.9. Kerangka Konseptual

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

(Sumber: Data Penelitian, 2020)

