BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja

2.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam suatu lembaga organisasi, baik itu lembaga pemerintahan maupun lembaga swasta. Kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* yang merupakan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang.

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja berasal dari akar kata *"to performance"* dan menurut *The Scibner Bantam English Dictionary* yang dikutif Widodo mengartikan sebagai berikut :

1. *To do or carry out; execute* (Melakukan, menjalankan, melaksanakan).
2. *To discharge or fulfill; as a vow* (Memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar).
3. *To portray, as a character in a play* (Menggambarkan suatu karekter dalam suatu permainan).
4. *To render by the voice or a musical instrument* (Menggambarkannya dengan suara atau alat musik).
5. *To execute or complete an undertaking* (Melaksanakan atau menyempurnakan tanggungjawab).
6. *To act a part in a play* (Melaksanakan suatu kegiatan dalam suatu permaianan).
7. *To perform music* (Memainkan/pertunjukan musik).

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

8. *To do what is expected of a person or machine* (Melakukan suatu yang diharapkan oleh seorang atau mesin).
   (Dalam Widodo, 2005:78)

Senada dengan pendapat tersebut, Fustino Cardosa Gomes mengungkapkan bahwa kinerja karyawan sebagai "Ungkapan seperti output, efisien serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktifitas" (Fustino Cardosa Gomes dalam Mangkunegara, 2009:9). Pendapat tersebut menyatakan bahwa kinerja suatu pegawai tidak lepas dari hasil yang dicapai, serta efektif dalam meningkatkan produktivitas.

Menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara dalam bukunya yang berjudul *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia* definisi kinerja karyawan adalah :

> "hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". (Mangkunegara, 2009:9).

Pengertian tersebutdapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output)* baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas. Di bawah ini akan disebutkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat para ahli yaitu:

1. Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovitch and Keeps: 1992).
2. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja. (Griffin: 1987).

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

3. Kinerja dipengaruhi oleh tujuan (Mondy and Premeaux: 1993).

4. Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (Donnelly, Gibson and Ivancevich: 1994).

(http://ronawajah.wordpress.com/2007/05/29/kinerja-apa-itu/)

Kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja yaitu suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika.

Kinerja merupakan suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi serta organisasi. Pada dasarnya pengertian kinerja berkaitan dengan tanggung jawab individu atau organisasi dalam menjalankan apa yang menjadi wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.1.2 Penilaian Kinerja

Kinerja pegawai terbentuk setelah merasa mendapatkan kepuasan atas kerjanya, karena apabila kebutuhannya terpenuhi maka kepuasan kerja akan tercapai begitu sebaliknya apabila kebutuhannya tidak terpenuhi maka kepuasan kerjapun tidak akan tercapai. Apabila kepuasan

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

kerja tidak tercapai, maka dari itu akan sulit terbentuk suatu prestasi kinerja.

Penilaian harus berakar pada realitas kinerja karyawan. Penilaian bersifat nyata, bukan abstrak dan memungkinkan pemimpin dan karyawan untuk mengambil pendangan yang positif tentang bagaimana kinerja bisa menjadi lebih baik di masa depan dan bagaimana masalah-masalah yang timbul dalam memenuhi standar dan sasaran kinerja dapat dipecahkan.

Evaluasi kinerja atau penilaian kinerja yang dikemukakan oleh Leon C. Mengginson dalam A.A. Anwar Prabu Mangunegara adalah sebagai berikut :

> "Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seseorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya" (Leon Dalam Mangkunegara, 2009:10).

Berdasarkan pendapat di atas, penilaian prestasi kerja adalah suatu proses dimana seorang pemimpin mempunyai wewenang dalam menentukan para karyawan apakah karyawan tersebut melakukan tugas dan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawabnya.

Sejalan dengan penilaian kerja, Andrew E. Sikula yang dikutif oleh Mangkunegara mengungkapkan bahwa

> "Penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa obyek orang ataupun sesuatu (barang)" .(Dalam Mangkunegara, 2009:10).

Sedangkan menurut Henry Simamora "penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

kerja individu karyawan" (Simamora, 1999:59). Menurut pendapat tersebut, bahwa evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Penilaian kinerja menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggungjawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa yang akan mendatang.

Evaluasi kinerja adalah dasar bagi penilaian dalam memenuhi standar dan sasaran yaitu bagaimana kinerja pegawai dapat memecahkan masalah yang dihadapi dalam mencapai sasaran. Sasaran dari evaluasi kinerja menurut Surya Dharma (Dharma, 2009:125) terdiri dari motivasi, pengembangan dan komunikasi.

Motivasi, maksudnya yaitu untuk merangsang orang untuk meningkatkan kinerja dan mengembangkan keahlian.

Pengembangan, untuk memberikan dasar untuk mengembangkan dan memperluas atribut dan kompetensi yang relevan atas peran yang dijalani maupun peran yang akan dijalankan pada masa depan terutama pada karyawan yeng memiliki potensi untuk melakukannya. Pengembangan dapat difokuskan kepada peran yang dipegang saat ini, memungkinkan orang untuk memperbesar dan memperkaya keahlian yang mereka perlukan untuk mendapatkan peran yang sebagaimana mestinya.

Komunikasi, untuk berfungsi sebagai saluran komunikasi dua arah tentang peran, sasaran, hubungan, masalah kerja dan aspirasi antara

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

komunikator sebagai pemimpin dan komunikan sebagai karyawan, hal tersebut dilakukan agar dapat mengurangi kesalahan dalam pelaksanaan kinerja karyawan.

Selanjutnya menurut Surya Dharma dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Kinerja*, kriteria bagi penilaian kinerja harus berimbang di antara :

a. pencapaian dalam hubungannya dengan berbagai sasaran;
b. perilaku dalam pekerjaan sejauh mempengaruhi peningkatan kinerja;
c. efektifitas sehari-hari.
(Dharma, 2009:130)

Jadi dengan memperhatikan kriteria bagi penilaian kinerja diharapkan akan menghasilkan pegawai-pegawai yang bertanggungjawab dan dapat meningkatkan kinerja pegawai baik di lingkungan organisasi pemerintahan maupun di lingkungan swasta.

2.1.3 Tujuan Evaluasi Kinerja

Kinerja tidak lepas dari apa yang dinamakan dengan evaluasi kinerja yang merupakan penilaian atas hasil kerja karyawan serta tujuan evaluasi kinerja. Tujuan evaluasi kinerja bertujuan untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari Sumber Daya Manusia organisasi.

Menurut Agus Sunyoto dalam bukunya A. A. Anwar Prabu Mangkunegara tujuan dari evaluasi kinerja adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kerja;
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu;
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika ada hal-hal yang perlu diubah.

(Agus Sunyoto Dalam Mangkunegara, 2009:10)

Kegunaan penilaian prestasi kerja (kinerja) karyawan adalah :

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa;
2. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya;
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan dalam perusahaan;
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawan;
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi;
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai *performance* yang baik;
7. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya;
8. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan;
9. Sebagai alat untuk memperbaiki atau megembangkan kecakapan karyawan;
10. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description).*

(Dalam Mangkunegara, 2009:10).

Evaluasi kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai secara periodik yang ditentukan oleh organisasi. Evaluasi kinerja mempunyai tujuan antara lain :

1. Pengembangan, dapat digunakan untuk menentukan pegawai yang perlu ditraining dan membantu evaluasi hasil training. Dan juga dapat membantu pelaksanaan Conseling antara atasan dan

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

bawahan sehingga dapat dicapai usaha dalam memecaahkan masalah yang akan dihadapi pegawai.
2. Pemberian *reward*, digunakan untuk proses penentuan kenaikan gaji, intensif dan promosi.
3. Motivasi, digunakan untuk memotivasi pegawai, mengembangkan inisiatif, rasa tanggungjawab sehingga mereka terdorong untuk meningkatkan kinerjanya.
4. Perencanaan SDM, dapat bermanfaat bagi pengembangan keahlian dan keterampilan serta perencanaan SDM.
5. Kompensasi, memberikan informasi yang digunakan untuk menentukan apa yang harus diberikan kepada pegawai yang berkinerja tinggi atau rendah serta bagiamana pemberian kompensasi yang adil.
6. Komunikasi merupakan dasar untuk komunikasi yang berkelanjutan antara atasan dan bawahan menyangkut kinerja pegawai.

(Dharma, 2009:14)

Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa dengan memperhatikan tujuan dari evaluasi kinerja diharapkan dapat dihasilkan suatu hasil kerja yang tepat guna berdasarkan misi, visi, sasaran serta tujuan yang jelas. Sehingga aparatur pemerintahan dapat bekerja lebih efektif serta efisien setelah adanya penilaian kinerja karyawan.

2.2 Faktor – Faktor Kinerja

Menurut A. Dale Timple terdapat beberapa faktor dalam kinerja yang terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Berdasarkan hal tersebut maka akan dijelaskan sebagai berikut:

> "Faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal, faktor internal (disposisional) yaitu faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang. Sedangkan faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi" (Dalam Mangkunegara, 2009:15).

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Faktor internal dan faktor eksternal di atas merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang. Jenis-jenis atribusi yang dibuat oleh para pegawai memiliki sejumlah akibat psikologis dan berdasarkan kepada tindakan. Seorang pegawai yang mengangap kinerjanya baik berasal dari faktor-faktor internal seperti kemampuan atau upaya. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu mempunyai tipe pekerja keras. Sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja menurut Keith Davis dalam bukunya A. A. Anwar Prabu Mangkunegara adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

Secara psikologis, kemampuan (*ability)* terdiri dari kemepuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge* + *skill*).

> "Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior, very superior, gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaanya sehari-hari, maka akan mudah mencapai kinerja yang maksimal" (Dalam Mangkunegara, 2009:13).

Kinerja karyawan sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan dari pemerintah, maka dari itu peningkatan atas prestasi kerja sangat penting untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam beroganisasi.

Faktor motivasi (*motivation*), motivasi diartikan sebagia suatu sikap (*attitude*) seorang pemimpin dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

> "Motivasi diartikan suatu sikap (*attiude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) dilingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerja akan menunjukan kerja yang rendah, situsi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja" (Dalam Mangkunegara, 2009:14).

Motivasi dalam situasi kerja merupakan suatu sikap terhadap situasi kerja dilingkungan tempat kerjanya. Motivasi seseorang dalam bekerja dapat menempatkan diri sendiri di lingkungan kerja mereka agar dapat meningkatkan sikap yang positif (pro) terhadap lingkungannya sehingga dapat menunjukan motivasi yang tinggi dalam bekerja.

Sedangkan menurut Hennry Simamora (Hennry dalam Mangkunegara, 2009:14) yang dikutif oleh Mangkunegara, kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu :

1. Faktor individu

Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu ini akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi.

Dengan kata lain, kinerja individu adalah hasil :

a. Atribut individu, yang menentukan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu. Atribut individu meliputi faktor individu (kemampuan dan keahlian, latar belakang serta demografi) dan faktor psikologis meliputi persepsi, attitude, personality, pembelajaran dan motivasi.
b. Upaya kerja (*work effort*), yang membentuk keinginan untuk mencapai sesuatu.
c. Dukungan organisasi, yang memberikan kesempatan untuk berbuat sesuatu. Dukungan organisasi meliputi sumber daya,

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

> kepemimpinan, lingkungan kerja, struktur organisasi dan *job design.*
> (Mangkunegara, 2009:15).

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antarfungsi psikis (rohani) dan pisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antarfungsi psikis dan fisik maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik.

> "Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan memdayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi"
> (Mangkunegara, 2009:16).

Dengan kata lain, tanpa adanya konsentrasi yang baik dari individu dalam bekerja, maka mimpi pemimpin mengharapkan mereka dapat bekerja produktif dalam mencapai tujuan organisasi. Yaitu kecerdasan pikira/*Inteligensi Quotiont* (IQ) dan kecerdasan emosi/*Emotional Quotiont* (EQ). pada umunya, individu yang mampu bekerja dengan penuh konsentrasi apabila ia memiliki tingkat intelegensi minimal normal (*average, above average, superior, very superior dan gifted*) dengan tingkat kecerdasan emosi baik (tidak merasa bersalah yang berlebihan, tidak mudah marah, tidak dengki, tidak benci, tidak iri hati, tidak dendam, tidak sombong, tidak minder, tidak cemas, memiliki pandangan dan pedoman hidup yang jelas berdasarkan kitab sucinya).

2. Faktor psikologis

Psikologis dapat diartikan sebagai olmu yang mempelajari tentang mental/jiwa yang bersifat abstrak yang membatasi pada tingkah laku dan proses atau kegiatannya.psikologis kerja dapat diartikan sebagai

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

lingkungan kerja, sikap serta motivasi dalam melaksanakan pekerjaannya. Faktor psikologis bias berupa persepsi, attitude, personality, pembelajaran, dan motivasi (Mangkunegara, 2009:14). Kelompok faktor psikologis terdiri dari variable persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Variable ini menurut Gibson (1987) banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial, pengalaman kerja sebelumnya dan variable demografis. Faktor ini akan bermanifestasi pada munculnya pola-pola sikap dan kepribadian karyawan.

3. Faktor organisasi.

Menurut William Stern yang dikutif A.A Anwar Mangkunegara

> "Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang" (dalam Mangkunegara, 2009:17).

Pola komunikasi kerja yang efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarir dan pasilitas kerja yang relatif memadai. Sekalipun, jika faktor lingkungan organanisasi kurang menunjang, maka bagi individu yang memiliki tingkat kecerdasan pikiran memadai dengan tingkat kecerdasan emosi baik, sebenarnya ia tetap berprestasi dalam bekerja. Hal ini bagi individu tersebut, lingkungan organisasi itu dapat diubah dan bahkan dapat diciptakan oleh dirinya serta merupakan pemacu (pemotivator), tantangan bagi dirinya dalam berprestasi di organisasinya.

Menurut Widodo dalam bukunya yang berjudul *Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja*

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

> “faktor yang mempengaruhi kinerja suatu lembaga (organisasi) atau sekelompok manusia dalam menjalankan tugas, wewenang dan tanggung jawabnya dibedakan menjadi dua macam, yaitu faktor individu (pelaku) dan organisasi. Jika dikaitkan dengan kinerja aparatur pemerintah daerah, maka faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut yaitu faktor aparatur pemerintah daerah (birokrat) dan organisasi (pemerintah daerah). Oleh sebab itu, jika ingin meningkatkan kinerja aparatur pemerintah daerah kedua faktor tersebut, harus mendapatkan perhatian dari para pemimpin organisasi.(Widodo, 2005:81)

Perilaku pemimpin menurut Widodo yang harus dilakukan dalam meningkatkan kinerja individu dan organisasi antara lain adalah :

> Menjaga dan mendorong motivasi anak buah. Menjaga dan mendorong motivasi para aparatur pemerintah daerah, baik pada tataran pimpinan maupun staf dalam menjalanjan tugas, wewenang dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Widodo, 2005:80).

Hal yang harus dilakukan menurut Richard S. Sloma antara lain :

a. Seorang pemimpin harus menentukan apa yang menjadi tujuan atau apa yang hendak dicapai dari organisasi pemerintah daerah serta menentukan kriteria kinerjanya. Penetapan dan kriteria suatu tujuan dapat tercapai atau tidak, menjadi faktor pertama dan utama untuk mengukur suatu kinerja organisasi.
b. Pemimpin harus mampu menyediakan intensif (pendorong kerja) baik berupa gaji, uang, penghargaan atau dalam bentuk lain agar para karyawan bersedia mencapai tujuan organisasi.
c. Pemimpin harus memberikan umpan balik (*feedback*) secara rutin agar para karyawan (staf) dapat mengetahui posisi dan peran mereka dalam pencapaian tujuan pemerintah daerah.
d. Para karyawan (staf) diikutsertakan dalam pengambilan keputusan tertentu sehingga dapat melakukan pekerjaan yang lebih baik.
e. Seorang pemimpin harus menyelenggarakan komunikasi dua arah dalam setiap pertemuan dengan bawahan.

(Dalam Widodo, 2005:80)

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2001:82) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

1. Kemampuan mereka,
2. Motivasi,
3. Dukungan yang diterima,
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

5. Hubungan mereka dengan organisasi.
(http://id.wikipedia.org/wiki/2010/09/02/Kinerja/)

Berdasarkaan pengertian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (*output*) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

2.3 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan suatu langkah yang harus dilakukan dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Melalui pengukuran ini, tingkat capaian kinerja dapat diketahui. Pengukuran merupakan upaya membandingkan kondisi riil suatu objek dan alat ukur. Pengukuran kinerja merupakan suatu yang telah dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tetentu, baik yang terkait dengan *input, proces, output, outcome, benefit* maupun *impact.*

Young mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai berikut :

> "Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahan. Hasil pengukuran tersebut digunakan sebagai umpan balik yang memberikan informasi tentang prestasi, pelaksanaan suatu rencana dan apa yang diperlukan perusahaan dalam penyesuaian-penyesuaian dan pengendalian" (Dalam Mangkunegara, 2009:42).

Pengukuran kinerja digunakan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan guna mewujudkan visi dan misi perusahaan. Pengkuran kinerja merupakan hasil dari penelitian yang sistematis. Sesuai dengan

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

suatu rencana yang telah ditetapkan dalam penyesuaian-penyesuaian dan pengendalian.

Arkinson mengemukakan ciri-ciri pengukuran kinerja sebagai berikut :

a. Merupakan suatu aspek dari strategi perusahaan.
b. Menetapkan ukuran kinerja melalui ukuran mekanisme komunikasi antar tingkatan manajemen.
c. Mengevaluasi hasil kinerja secara terus menerus guna perbaikan pengukuran kinerja pada kesempatan selanjutnya. (Dalam Mangkunegara, 2009:42).

Dalam kerangka pengukuran kinerja terdapat strategi perusahaan mengenai penetapan, pengumpulan data kinerja, evaluasi dan cara pengukuran kinerja.

Sebuah hasil kerja (kinerja) yang dicapai oleh seorang aparatur, yang menjalankan tugasnya dengan penuh rasa tanggung jawab, dapat mempermudah arah penataan lembaga organisasi pemerintahan. Akibatnya akan tercapai peningkatan kinerja yang efektif dan efisien. Organisasi pemerintahan menggunakan alat untuk mengukur kinerja birokrasi publik, indikator yang digunakan menurut Dwiyanto dalam bukunya Supriatna yang berjudul *Manajemen Pemerintahan* adalah sebagai berikut:

1. Produktivitas
   Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga tingkat efektifitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dan output .
2. Kualitas layanan
   Banyak pandangan negatif yang terbentuk mengenai organisasi publik, muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari organisasi publik. Dengan demikian kepuasan dari masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan indikator kinerja organisasi publik.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

3. Responsivitas
   Responsivitas adalah kemampuan organisasi mengenali masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.
4. Responsibilitas
   Responsibilitas menjelaskan apakah kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi.
5. Akuntabilitas
   Akuntabilitas publik menunjukkan pada berapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Dalam konteks ini, konsep akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat berapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak.
   (Dwiyanto, 2002:48-49).

Dapat disimpulkan bahwa jika organisasi pemerintahan, ditata dengan benar dan disesuaiakan dengan kebutuhan organisasi dengan memperhatikan prinsip-prinsip organisasi yaitu mempunyai visi, misi, tujuan dan sasaran dengan jelas, maka akan dapat mempermudah kinerja aparatur pemerintahan. Keadaan seperti ini tentunya akan menciptakan pemerintahan yang responsibilitas, responsivitas, dan akuntabilitas.

2.4 Pelayanan Publik

2.4.1 Pengertian Pelayanan

Pelayanan biasanya merupakan Ada beberapa pengertian tentang Pelayanan, antara lain :

> *Pelayanan* merupakan serangkaian kegiatan, karena itu pelayanan juga merupakan suatu proses. Sebagai proses, *pelayanan* berlangsung secara rutin dan berkesinambungan yang meliputi seluruh kehidupan orang dalam masyarakat (Moenir, 2000; 17).

Dapat dikatan bahwa kegiatan pelayanan adalah perihal atau cara melayani servis atau jasa, sehubungan dengan jual – beli barang atau

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

jasa. Dalam kamus besar bahasa Indonesia dapat dijelaskan, pelayanan adalah suatu kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antara seseorang dengan orang lain atau mesin secara fisik dan menyediakan kepuasan pelanggan.(Kamus Besar Bahasa Indonesia, 1995 :571). Jadi dapat disimpulakan bahwa pelayanan adalah kegiatan seseorang atau kelompok dalam hal membantu atau mengurus sesuatu yang diperlukan seseorang dalam hal service atau jasa demi kepuasan pelanggan.

2.4.2 Pengertian Pelayanan Publik

Menurut Widodo, pelayanan publik adalah: “pemberian layanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tatacara yang telah ditetapkan” (Widodo, 2001:269).

Sejalan dengan pendapat tersebut Keputusan Mentri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 63 Tahun 2003 mendefinisikan:

> “Segala bentuk pelayanan yang dilaksanakan oleh instansi di pusat, di daerah dan dilingkungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dalam bentuk barang dan jasa baik dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka, pelaksanaan peraturan perundang-undangan” (Dalam Ratminto, 2006:4-5)”

Pendapat lain mengenai definisi pelayanan publik dikemukakan oleh Moenir:

> “Kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan landasan faktor materil melalui sistem, prosedur, dan metode tertentu dalam rangka usaha memenuhi kepentingan orang lain sesuai dengan haknya”(Moenir, 1995:26).”

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Berdasarkan penjelasan di atas bahwa pelayanan publik adalah kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau kelompok dengan landasan faktor materil melalui syistem, prosedur tertentu untuk memenuhi apa yang dibutuhkan oleh masyarakat sesuai dengan haknya. Sadu Wasistiono mendefinisikan pelayanan publik sebagai berikut:

> "Pelayanan publik adalah pemberian jasa baik oleh pemerintah, pihak swasta atas nama pemerintah atau pun pihak swasta kepada masyarakat, dengan atau tanpa pelayanan guna memenuhi kebutuhan atau kepentingan masyarakat" (Wasistiono, 2001:51-52).

Pernyataan di atas dapat disimpulakan bahwa pelayanan publik adalah pemberian jasa oleh pemerintah, pihak swasta atas nama pemerintah ataupun pihak swata kepada masyarakat.

2.4.3 Indikator Pelayanan Publik

Dalam memberikan penilaian atas pelayanan publik yang diberikan oleh pemerintah Menurut Fitzsimmons dan Fitzsimmons pelayanan publik terdiri dari :

1. *Reliability,* yang ditandai dengan pemberian pelayanan yang tepat dan benar
2. *Tangibles,* ditandai dengan penyediaan yang memadai Sumber daya Manusia dan sumber daya lainnya.
3. *Responsiveness,* ditandai dengan keinginan melayani konsumen dengan cepat
4. *Assurance,* ditandai denagn tingkat perhatian terhadap etika dan moral dalam memberikan pelayanan
5. *Empati,* ditandai dengan tingkat kemampuan untuk mengetahui keinginan dan kebutuhan konsumen

(Fitzsimmons dan Fitzsimmon Dalam Sinambela, 2006:7)

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

2.4.4 Karakteristik Pelayanan

Pelayanan mempunyai karakteristik yang diutarakan oleh Normann, diantaranya :

1. Pelayanan merupakan suatu produksi yang mempunyai sifat yang tidak dapat diraba, berbeda dengan barang produksi lain (barang jadi/barang industry yang berwujud).
2. Pelayanan itu kenyataannya terdiri dari tindakan nyata dan merupakan pengaruh yang sifatnya nyata adalah tindak sosial.
3. Produksi dan konsumsi pelayanan tidak dapat dipisahkan secara nyata, karena pada umunya kejadian bersamaan dan terjadi di tempat yang sama.

(Normann dalam Wiryatmi,1996:6)

2.5 Paspor

2.5.1 Pengertian Paspor

Dalam bukunya Hadi Mulyano dan Endar Sugiarto menjelaskan bahwa paspor sebagai berikut :

> Paspor adalah sebuah dokumen resi yang dikeluarkan oleh suatu badan pemerintah yang berwenang untuk bangsanya atau untuk penduduk asing, yang berfungsi sebagai surat perjalanan yang dgunakan untuk meninggalkan dan memasuki kembali Negara yang bersangkutan dan memasuki serta meninggalkan Negara lain yang mempunyai hubungan diplomatik dengan Negara yang mengeluarkan paspor tersebut. (Dalam Pabean Imigrasi&Karantina :1997:39).

Dalam UU RI No. 9 Tahun 1992 Tentang Keimigrasian Paspor adalah dokumen resmi yang dikeluarkan oleh pejabat yang berwenang dari suatu negara yang memuat identitas pemegangnya dan berlaku untuk melakukan perjalanan antar negara.

Paspor berisi biodata pemegangnya, yang meliputi antara lain, foto pemegang, tanda tangan, tempat dan tanggal kelahiran, informasi

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

kebangsaan dan terkadang juga beberapa informasi lain mengenai identifikasi individual.

Paspor biasanya diperlukan untuk perjalanan internasional karena harus ditunjukkan ketika memasuki perbatasan suatu negara, walaupun di negara tertentu ada beberapa perjanjian dimana warga suatu negara tertentu dapat memasuki negara lain dengan dokumen selain paspor. Paspor akan diberi cap (stempel) atau disegel dengan visa yang dilakukan oleh petugas negara tempat kedatangan. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa paspor adalah dokumen perjalan resmi yang dikeluarkan oleh suatu Negara untuk melakukan perjalanan ke luar negeri.

2.5.2 Jenis – jenis Paspor

Ada beberapa jenis paspor, yaitu :

1. Paspor biasa

   Biasanya suatu negara menerbitkan untuk warga negaranya sebuah paspor biasa

2. Paspor Diplomatik

   Untuk sebagian orang diterbitkan paspor diplomatik guna mengidentifikasi mereka sebagai perwakilan diplomatik dari negara asalnya. Karena itu, pemegang paspor ini menikmati beberapa kemudahan perlakuan dan kekebalan di negara tempat mereka bertugas.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

3. Paspor Dinas atau Resmi

Paspor ini diterbitkan untuk kalangan teknikal dan petugas administrasi dari suatu misi diplomatik seperti kedutaan dan konsulat ataupun bagi pegawai negeri atau pemerintah yang sedang melaksanakan tugas ke luar negeri. Pemegang paspor jenis ini mendapatkan beberapa kemudahan yang tidak dimiliki oleh pemegang paspor biasa.

4. Paspor Orang Asing

Paspor orang asing adalah paspor yang diberikan kepada seseorang yang bukan warga negaranya. Syarat dan ketentuan untuk memiliki paspor jenis ini diatur oleh masing - masing.

5. Paspor Kelompok

Paspor kelompok akan diberikan untuk, misalnya, kelompok perjalanan anak liburan sekolah. Semua anak dalam perjalanan tersebut cukup memiliki sebuah paspor kelompok selama perjalanan liburan mereka berlangsung.

(Kantor Imigrasi Kelas I Bandung Tahun 2010)

Macam - macam Paspor Indonesia

Ada beberapa macam paspor Indonesia, yang masing-masing dikeluarkan oleh lembaga yang berbeda-beda.

1. Paspor umum (bersampul hijau, ada dua jenis yang berbeda jumlah halamannya), dikeluarkan oleh Ditjen Imigrasi, Departemen Hukum dan Perundang-undangan
2. Paspor dinas/kedinasan (bersampul biru), dikeluarkan oleh Departemen Luar Negeri

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

3. Paspor diplomatik (bersampul hitam), dikeluarkan oleh Departemen Luar Negeri
4. Paspor haji (bersampul coklat), hanya untuk keperluan haji (http://id.wikipedia.org/wiki/2010/08/04/Paspor_Indonesia/).

Jadi paspor mempunyai jenis yang berbeda-beda sesuai dengan fungsi dan kebutuhan yang diinginkan oleh pemegang paspor dan bermacam-macam Paspor yang dikeluarkan di Indonesia yang dikeluarkan oleh setiap Departemen yang berbeda–beda.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com