BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Organisasi

Organisasi merupakan suatu struktur pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang yang memiliki posisi masing-masing dan bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Pradjudi Armosudiro organisasi adalah struktur pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan tertentu.

> "organisasi ialah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang mana terdapat seseorang / beberapa orang yang disebut atasan dan seorang / sekelompok orang yang disebut dengan bawahan." (Armosudiro, 2006:12).

Organisasi adalah sekelompok orang (dua atau lebih) yang secara formal dipersatukan dalam suatu kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Suatu organisasi di bentuk karena mempunyai dasar dan tujuan yang sama dan ingin dicapaisecara bersama-sama. Dalam suatu organisasi perlu pemimpin untuk memantau jalannya suatu organisasi tersebut dan terdapat beberapa orang bawahan yang bekerja sesuai dengan keahlian dan bidang masing-masing.

Menurut Mooney menyatakan bahwa: *Organization is the form of every human association for the attainment of common purpose* (organisasi merupakan bentuk dari setiap perserikatan manusia untuk mencapai suatu tujuan bersama).

(Wursanto, 2005:52). Sejalan dengan pendapat diatas organisasi menurut James D Mooney adalah:

> "Organisasi adalah bentuk perserikatan manusia untuk mencapai suatu tujuan bersama. Akan tetapi perlu kita fahami bahwa yang menjadi dasar organisasi,bukan "siapa" akan tetapi "apanya" yang berarti bahwa yang dipentingkan bukan siapa orang yang akan memegang organisasi ,tetapi "apakah"tugas dari organisasi". (Mooney, 1996:23).

Sebuah organisasi terbentuk karena terdapat sekumpulan perserikatan manusia dapat terbentuk karena dipengaruhi oleh beberapa aspek seperti penyatuan visi dan misi serta tujuan yang sama dengan perwujudan eksistensi sekelompok orang tersebut terhadap masyarakat. Organisasi yang dianggap baik bukan melihat siapa yang ada didalam organisasi tersebut tetapi organisasi yang baik adalah organisasi yang dapat diakui keberadaannya oleh masyarakat disekitarnya, karena memberikan kontribusi seperti pengambilan sumber daya manusia dalam masyarakat sebagai anggota-anggotanya sehingga menekan angka pengangguran.

Menurut Reitz yang menyatakan suatu organisasi adalah unit sosial yang dibentuk mencapai tujuan atau beberapa tujuan (Reitzdalam Prastowo, 1999:20). Pengertian sebuah organisasi bergantung dari sudut pandang yang digunakan untuk melihat hal tersebut. Menurut Paca dan Faules ada dua pendekatan dalam memahami pengertian organisasi yang umumnya yaitu pandangan obyektif dan subyektif yaitu:

1. Pandangan obyektif mengatakan bahwa sebuah organisasi adalah sesuatu yang bersifat fisik dan konkrit, dan merupakan sebuah struktur.
2. Pandangan subyektif memandang organisasi sebagai sebuah kegiatan yang dilakukan orang-orang dari tindakan-tindakan, interaksi dan transaksi yang melibatkan orang-orang.

(Paca dan Faules, 2000:11).

Organisasi berdasarkan pandangan obyektif merupakan sebuat struktur. Struktur organisasi berfungsi sebagai memberikan kejelasan tugas dan fungsi seseorang dalam menjalankan sebuah organisasi. Organisasi berdasarkan pandangan subyektif dilihat dari berbagai kegiatan-kegiatan yang dilakukan orang-orang yang dapat mempengaruhi atau adanya interaksi dan melibatkan orang-orang sekitar.

Menurut Mahsun memberikan konsep organisasi yaitu: organisasi sering dipahami sebagai kelompok orang yang berkumpul dan bekerja sama dengan cara yang terstruktur untuk mencapai tujuan atau sejumlah sasaran tertentu yang telah ditetapkan bersama (Mahsun, 2006:1). Berdasarkan pendapat tersebut organisasi yang dibentuk dan dilaksanakan oleh sekumpulan orang-orang yang bekerja sama secara terstruktur dalam mencapai sejumlah tujuan tertentu. contohnya kumpulan pedagang, kumpulan mahasiswa, kumpulan pegawai, kumpulan pengusaha, bahkan kumpulan para pengangguran pun merupakan suatu organisasi jika mereka mempunyai tujuan dan sasaran tertentu yang hendak dicapai.

2.1.2 Kinerja

Kinerja merupakan suatu unsur yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Apabila dalam suatu organisasi tidak terdapat kinerja, maka tujuan dalam suatu organisasi tidak dapat tercapai. Kinerja atau prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu.

Menurut A.A Anwar Prabu Mngkunegara, dalam bukunya *Evaluasi kinerja SDM* mengatakan bahwa kinerja aparatur adalah: “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.” (Mangkunegara, 2000:67). Berdasarkan pendapat di atas pelaksanaan proses kinerja dapat menentukan berhasil atau tidaknya tujuan dan cita-cita dalam organisasi pemerintah. Hasil kerja aparatur itu sendiri dapat dilihat secara kualitas dan kauntitas dalam menjalankan kinerjanya, selain itu dalam melakukan tugasnya aparatur harus selalu dilandasi dengan tanggung jawab.

Adapun definisi kinerja menurut Fahmi bahwa kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu”. (Fahmi, 2010:2). Berdasarkan definisi di atas kinerja adalah suatu organisasi yang dapat dinilai dari kegiatannya, yakni bagaimana organisasi melakukan segala sesuatu yang dapat menghasilkan, baik dari pekerjaan, jabatan, atau peranan dalam organisasi tersebut. Kegiatan yang dilakukan dalam suatu organisasi dihasilkan selama periode yang telah ditentukan. Sejalan dengan pendapat Prawirosentono Kinerja adalah :

> “Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika”. (Prawirosentono, 2008:2).

Berdasarkan pengertian di atas bahwa pengertian kinerja yaitu suatu kergiatan yang menghasilkan sesuatu dari pekerjaanya yang dapat dicapai oleh

seseorang atau kelompok dalam organisasi, hasil kerja tersebut harus sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing yang telah ditentukan supaya tujuan organisasi bersangkutan dapat tercapai secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika.

Pendapat lain tentang kinerja, seperti yang dikemukakan oleh Widodo mengatakan bahwa "kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan". (Widodo, 2006:78). Berdasarkan definisi di atas bahwa kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan dengan sempurna sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, dan kegiatan tersebut harus didasari dengan rasa tanggung jawab supaya tercapai hasil seperti yang diharapkan.

Withmore mengemukakan bahwa: "kinerja merupakan ekspresi potensi seseorang dalam memenuhi tanggung jawabnya dengan menetapkan standar tertentu". (Withmore 1997:107). Berdasarkan pendapat di atas bahwa untuk menciptakan kinerja yang baik perlu ditetapkan standar yang jelas. Kinerja pegawai akan tercipta jika pegawai dapat melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik.

Sedangkan menurut Wexley dan Yukl bahwa: "kinerja merupakan implementasi dari teori keseimbangan, yang mengatakan bahwa seseorang akan menunjukan prestasi yang optimal bila ia mendapatkan manfaat (*benefit)* dan terdapat adanya rangsangan (*inducement)* dalam pekerjaannya secara adil dan masuk akal (*reasonable*)" (Wexley dan Yukl (1977:99). Berdasarkan teori

tersebut bahwa kinerja yang optimal akan dapat dicapai jika terdapat rasa keadilan yang dirasakan pegawai.

Menurut pendapat Sobandi bahwa: “Kinerja merupakan sesuatu yang telah dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan *input, output, outcome, benefit, maupun impact*”. (Sobandi dkk,2006:176). Berdasarkan pengertian di atas maka kinerja adalah pencapaian suatu hasil oleh suatu instansi dalam menjalankan tugasnya, dan dicapai dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan *input, output, outcome, benefit,* maupun *impact.*

Menurut Amstrong dan Baron yang kemudian dikutip Wibowo dalam bukunya *Manajemen Kinerja,* mengatakan bahwa:

> “Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai daripekerjaan 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”. (Amstrong dan Baron dalam Wibowo, 2007:2).

Berdasarkan pendapat di atas dapat diartikan bahwa kinerja ditentukan oleh bagaimana seseorang melakukan suatu pekerjaan serta hasil yang dicapai dari pekerjaan yang dilakukan. Kinerja merupakan hasil dari pekerjaan yang berhubungan dengan tujuan organisasi, memuaskan konsumen dari hasil kinerja seseorang dan memberikan kontribusi ekonomi.

Pendapat lain dari kinerja menurut Maluyu S. P. Hasibuan bahwa: “Kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu” (Hasibuan, 2002:34). Pengertian kinerja menurut Hasibuan di atas bahwa untuk mencapai sebuah

kinerja, seorang aparatur harus memiliki kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu supaya dapat barjalan seperti yang diharapkan sehingga berjalannya dengan lancar tujuan dari sebuah organisasi.

Menurut pendapat Wasistiono yakni “kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya”. Berdasarkan pengertian di atas bahwa kinerja dapat ditentukan oleh suatu kegiatan hasil kerja yang dicapai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada seorang pegawai tersebut” (Wasistiono, 2003:47). Apabila kinerja seorang pegawai dilaksanakan dengan optimal maka akan menghasilkan suatu hasil kerja yang baik.

Menurut Achmad Amins dalam buku *Manajemen Kinerja Pemerintah Daerah* kinerja adalah:

> “Kinerja merupakan sebagai ekspresi potensi berupa perilaku atau cara seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan suatu kegiatan atau tugas sehingga menghasilkan suatu produk yang merupakan wujud dari semua tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepadanya”. (Amins, 2012:47)

Berdasarkan pengertian di atas kinerja merupakan kegiatan dari ekspresi potensi yang dimiliki aparatur yang berupa perilaku seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugasnya sehingga menghasilkan sebuah produk. Pendapat lain dikemukakan oleh Simanjuntak dalam buku *Manajemen dan Evaluasi Kinerja* mengatakan bahwa: “Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu”. Berdasarkan pengertian di atas bahwa suatu kinerja merupakan tingkat pencapaian suatu hasil kerja atas pelaksanaan suatu tugas tertentu yang dilakukan oleh aparatur”(Simanjuntak, 2011:1).

Adapun definisi kinerja menurut Bambang Yudoyono dalam bukunya yang berjudul *Otonomi Daerah* menyatakan bahwa penilaian kinerja aparatur pemerintah daerah berdasarkan sebagai berikut:

1. Konsistensi pencapaian tujuan
    a. Tujuan akhir (*goal*); sebagai kumulasi dari kontribusi pencapaian tujuan fungsional, sehingga dapat dilihat pada waktu agak lama (biasanya 3-5 tahun).
    b. Sasaran antara atau tujuan fungsional (*purposel outcome*); merupakan hasil pencapaian suatu program yang merupakan kumulasi pencapaian hasil fisik.
    c. Hasil fisik atau keluaran (*output*); merupakan hasil langsung dari pelaksanaan suatu kegiatan. Jadi sifatnya *riil* atau nyata dan dapat dilihat bersamaan pada saat berakhirnya suatu kegiatan.
    d. Kontribusi nyata dari setiap tahap kepada tahap yang lebih tinggi.
2. Produktivitas
    a. Profil daerah (meliputi aspek fisik, ekonomi, sosial, budaya, dsb.).
    b. *Input Resources* (*man, money, methods, material, machine*).
    c. Proses (*organizing, participation, coordinating, decision making*).
    d. *Feed back* (*raw materials*).
3. Kualitas pelayanan
    a. Kecepatan (*speed*)
    b. Ketepatan (*accuracy*)
    c. Kemudahan / keterjangkauan
    d. Murah
    e. Adil
    f. Transparansi
4. Responsivitas
    a. Prosedur
    b. Aturan kerja
    c. Rencana umum
    d. Pemenuhan kebutuhan masyarakat

(Yudoyono, 2001:62-63).

Berdasarkan pendapat di atas seorang aparatur dalam melakukan pekerjaan harus memiliki Konsistensi pencapaian tujuan, aparatur juga harus mampu dan dapat menciptakan produktivitas kerja yang baik. Peningkatan kualitas pelayanan terhadap masyarakat juga harus dapat dilakukan oleh Aparatur danharus memiliki responsitivitas kepada masyarakat indonesia yang kondisinya berbeda-beda.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas peneliti menyimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dilakukan oleh seorang aparatur atau kelompok organisasi untuk tercapainya suatu tujuan individu atau organisasi berdasarkan tanggung jawab dan waktu yang telah ditentukan baik yang terkait dengan *input, output, outcome, benefit, maupun impact*. 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.

2.1.3 Kinerja Organisasi

Menurut Chaizi Nasucha mengatakan bahwa:

> "Kinerja organisasi adalah sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus mencapai kebutuhannya secara efektif"(Nasucha, 2004:110).

Berdasarkan pendapat diatas bahwa kinerja organisasi merupakan wujud dari efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan setiap kelompok organisasi. Selain itu juga untuk meningkatkan kemampuan organisasi secara bertahap dan terus menerus untuk mencapai kebutuhan.

Menurut Yuwono "kinerja organisasi berhubungan dengan berbagai aktivitas dalam mata rantai (*value chain*) yang ada pada organisasi" (Yuwono, 2002:23). Berdasarkan pendapat tersebut bahwa terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi sesungguhnya memberikan informasi mengenai

prestasi pelaksanaan dari unit-unit organisasi, dimana organisasi memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas seluruh aktivitas sesuai dengan tujuan organisasi .

Menurut Amstrong dan Baron “Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi” (Amstrong dan Baron, 1998:15). Berdasarkan pendapat tersebut bahwa kinerja merupakan sebuah hasil dari suatu pekerjaan dimana pekerjaan tersebut mempunyai hubungan yang sangat kuat dengan tujuan strategis sebuah organisasi. Setiap organisasi pasti memiliki tujuan strategis yang hendak dicapai. Selain itu juga kepuasan konsumen atau publik memiliki prioritas yang sangat penting dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Menurut Hodge, Anthony dan Gales “kinerja organisasi mencakup *how well the organization is doing* atau bagaimana suatu organisasi mencapai profit/tujuannya dan tingkat kepuasan dari para pelanggan/penguna jasa pelayanannya” (Hodge, Anthony dan Gales, 1996:32). Berdasarkan pendapat tersebut bahwa kinerja organisasi meliputi bagaimana suatu organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan atau disepakati oleh setiap anggotanya, selain itu juga suatu organisasi dapat meningkatkan kepuasan dari para pelanggan atau publik terhadap pelayanan yang diberikan.

Pengertian kinerja organisasi juga dikemukakan oleh Bastian sebagai “gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas suatu organisasi dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi tersebut” (Bastian, 2001:329). Dari berbagai definisi kinerja organisasi di atas maka dapat

disimpulkan bahwa kinerja organisasi ialah hasil yang ditunjukkan oleh sebuah organisasi atau tingkat pencapaian pelaksanaan tugas suatu organisasi dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi tersebut.

2.1.3.1 Pengukuran Kinerja

Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dapat diketahui dengan menggunakan penilaian kegiatan organisasi tersebut berdasarkan peraturan, norma dan etika yang berlaku. Menurut Larry D. Stout "pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi *(mission accomplishment)* melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses" (Larry D. Stout dalam Yuwono 2002:23).

Robertson dalam Mahmudi menyatakan 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 atau jasa, kualitas barang atau jasa, perbandingan hasil kerja dengan target dan efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan (Robertson dalam Mahmudi, 2010:12).

Dalam pengukuran kinerja sangat ditentukan oleh tujuan yang ideal untuk dicapai, sehingga dalam tahapan pengukurannya harus aktual/nyata dengan mengidentifikasikannya terlebih dahulu ke dalam komponen operasional. Kinerja organisasi dapat dilihat dari visi dan misi yang ada, kinerja proses dapat dilihat dari prosedur standar operasi, dan kinerja pegawai dapat dilihat dari petunjuk

kerja manual yang ada. Sehingga penggambaran visi dan misi dari suatu organisasi harus mampu menjelaskan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai dalam suatu organisasi yang dirumuskan dalam sebuah tugas pokok dan fungsi dan akan menjadi satuan kerja dalam menciptakan aktivitas atau kegiatan pekerja atau pegawai. Dengan demikian kinerja lebih diorientasikan pada pekerjaan itu sendiri dalam memberikan hasil, dampak, dan manfaat bagi masyarakat maupun bagi pegawai itu sendiri.

2.1.3.2 Tujuan Pengukuran Kinerja

Menurut Mahmudi dalam buku *Manajemen Kinerja Sektor Publik* menyatakan bahwa tujuan pengukuran kinerja adalah:

a. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi
b. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai
c. Memperbaiki kinerja periode-periode berikutnya
d. Memberikan pertimbangan yang sistematik dalam pembuatan keputusan, pemberian penghargaan dan hukuman.
e. Memotivasi pegawai
f. Menciptakan akuntabilitas public

(Mahmudi, 2005,16).

Berdasarkan pendapat di atas bahwa Penilaian kinerja merupakan sarana untuk pembelajaran pegawai tentang bagaimana seharusnya mereka bertindak dan memberikan dasar dalam perubahan perilaku, sikap, ketrampilan atau pengetahuan kerja yang harus dimiliki pegawai untuk mencapai hasil kerja terbaik. Penerapan penilaian kinerja dalam jangka panjang bertujuan untuk membentuk budaya berprestasi di dalam organisasi dengan menciptakan keadaan dimana setiap orang dalam organisasi dituntut untuk berprestasi. Organisasi yang berkinerja tinggi berusaha menciptakan sistem penghargaan seperti kenaikan

gaji/tunjangan, promosi atau hukuman seperti penundaan promosi atau teguran, yang memiliki hubungan yang jelas dengan pengetahuan, ketrampilan dan kontribusi terhadap kinerja organisasi. Dengan adanya penilaian kinerja yang dihubungkan dengan manajemen kompensasi, maka pegawai yang berkinerja tinggi atau baik akan memperoleh penghargaan. Penilaian kinerja menunjukkan seberapa besar kinerja manajerial dicapai yang menjadi dasar penilaian akuntabilitas. Kinerja tersebut harus diukur dan dilaporkan dalam bentuk laporan kinerja sebagai bahan untuk mengevaluasi kinerja organisasi dan berguna bagi pihak internal maupun eksternal organisasi.

2.1.3.3 Manfaat Pengukuran Kinerja

Menurut Lynch dan Cross, manfaat pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut:

a. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya member kepuasan kepada pelanggan.
b. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
d. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
e. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan reward atas perilaku yang diharapkan tersebut.

(Lynch dan Cross, 1993:17).

Berdasarkan pendapat di atas bahwa manfaat pengukuran kinerja yang baik adalah dengan menelusuri kinerja yang dilakukan oleh suatu organisasi terhadap kepuasan para pelanggan. Hal tersebut akan mendekatkan hubungan

antara sebuah perusahaan dengan pelanggan sehingga hal tersebut akan berdampak baik terhadap kedua belah pihak. Motivasi yang baik sangat diperlukan bagi seorang pegawai supaya dalam memberikan pelayanan menjadi lebih optimal. Pemborosan merupakan hal yang harus dihindari dalam sebuah perusahaan, maka suatu perusahaan harus dapat memanage semua pemasukan dan pengeluaran untuk meminimalisir terjadinya pemborosan. Dalam suatu perusahaan wajib memiliki sebuah tujuan karena tanpa adanya tujuan perusahaan tersebut tidak dapat maju ataupun berkembang karena tidak adanya target yang ingin dicapai.

2.1.3.4 Indikator Pengukuran Kinerja

Menurut Mahsun terdapat empat pendekatan pengukuran kinerja yang dapat diaplikasikan pada organisasi sektor publik, yaitu:

1. Analisis anggaran
   Pengukuran kinerja yang dilakukan dengan cara membandingkan anggaran pengeluaran dengan realisasinya. Hasil yang diperoleh berupa selisih lebih *(favourable variance*) atau selisih kurang *(unfavourable variance)*. Teknik ini berfokus pada kinerja input yang bersifat finansial dan data yang digunakan adalah data anggaran dan realisasi anggaran.
2. Analisis Rasio Laporan Keuangan
   Menurut Foster (1986) dari Mahsun (2009), analisis laporan keuangan adalah mempelajari hubungan-hubungan dalam satu set laporan keuangan pada suatu saat tertentu.
3. Balanced scorecard
   Pengukuran kinerja organisasi sektor publik yang berbasis pada aspek finansial dan non finansial yang diterjemahkan dalam empat perspektif kinerja, yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan/ pembelajaran.
4. Audit kinerja (*value for money*)
   Adalah pengukuran kinerja yang didasarkan pada konsep *value for money* yang merupakan perluasan lingkup dari audit finansial. Indikator pengukuran kinerjanya terdiri dari ekonomi, efisiensi, efektivitas.

(Mahsun, 2009:25).

Berdasarkan pendapat di atas bahwa terdapat empat pendekatan pengukuran kinerja yang dapat diaplikasikan pada organisasi sektor publik yaitu analisis anggaran, yang bersifat analisis kinerja yang tradisional karena tidak melihat keberhasilan program, kinerja instansi pemerintah dikatakan baik jika realisasi pengeluaran anggaran lebih kecil daripada anggarannya dan sebaliknya jika realisasi pengeluaran anggaran lebih besar daripada anggarannya maka kinerja instansi pemerintah tersebut dinilai tidak baik. Analisis Rasio Laporan Keuangan, untuk mempelajari hubungan-hubungan dalam satu set laporan keuangan maka dibutuhkan suatu laporan keuangan dimana laporan keuangan tersebut ada pada suatu saat tertentu. Balanced Scorecard sangat dibutuhkan dalam pengukuran kinerja organisasi sector publik yang berbasis pada dua aspe yaitu finansial dan non finansial. Audit Kinerja yaitu perluasan lingkup hidup yang berdasarkan pada konsep *value for money* pada pengukuran kinerja.

Menurut Dwiyanto mengemukakan terdapat 5 indikator untuk mengukur kinerja organisasi, yaitu:

a. Produktivitas
   Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umunya dipahami sebagai rasio antara input dan output.
b. Kualitas layanan
   Isu mengenai kualitas layanan cenderung menjadi semakin penting dalam menjalankan kinerja organisasi publik. Banyak pandangan yang negatif yang muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima organisasi publik.
c. 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. Sebagai salah satu indikator

kinerja 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.

d. Responsibilitas
   Menjelaskan/mengukur kesesuaian pelaksanaan kegiatan organisasi public yang dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi.
e. Akuntabilitas
   Seberapa besar kebijakan dan kegiatan publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat atau ukuran yang menunjukkan tingkat kesesuaian penyelenggaraan pelayanan dengan ukuran nilai-nilai atau norma eksternal yang ada di masyarakat atau yang dimiliki para stakeholders.

Dwiyanto (2002:14).

Berdasarkan pendapat di atas bahwa dalam mengukur kinerja sebuah organisasi dapat dilihat dari produktivitas yang merupakan suatu tingkat prestasi organisasi dalam mencapai tujuan, artinya sejauh mana tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Kualitas pelayanan sangat penting bagi suatu organisasi karena dengan demikian kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan indikator kinerja organisasi publik. Responsivilitas juga sangat penting dilakukan karena untuk mendapatkan kepuasan dari pelanggan atas pelayanan yang diberikan makan suatu organisasi atau perusahaan harus mampu mengenali kebutuhan masyarakat. Responsibilitas, supaya pelaksanaan kegiatan organisasi dapat berjalan dengan lancar harus ada kesesuaian antara pelaksanaan kegiatan dengan prinsip-prinsip organisasi. Akuntabilitas menentukan apakah dalam menjalankan suatu kegiatan dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan kebijakan yang dipakai.

Menurut Chaizi Nasucha mengemukakan ada empat dasar yang bisa dijadikan indikator kinerja sektor publik yaitu diantaranya:

1. Akuntabilitas/pertanggungjawaban, yang menunjukan seberapa besar kebijakan dan kegiatan birokrasi publik itu konsisten dengan kehendak publik.
2. Efisiensi, yang menunjukann perbandingan hasil yang dicapai dengan pengeluaran.
3. Efektivitas, yang menunjukan perbandingan hasil seharusnya dengan hasil yang dicapai.
   yang ditetapkan dan jumlah personil yang ditentukan
4. *Equity* (keadilan), yaitu yang menunjukan tingkat keadilan potensial dari kebijakan yang dihasilkan.

(Nasucha, 2004:108)

Berdasarkan pendapat di atas bahwa terdapat empat dasar yang bisa dijadikan indikator kinerja sektor publik yaitu akuntabilitas menentukan apakah suatu kegiatan yang dilakukan dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan kebijakan yang dipakai. Efisiensi menunjukan apakah hasil yang dicapai oleh suatu organisasi tersebut sesuai dengan pengeluaran. Efektivitas menunjukan perbandingan apakah hasil yang telah dicapai oleh suatu organisasi tersebut sudah sesuai dengan yang seharusnya. *Equity* menunjukan sikap keadilan yang diberikan oleh suatu organisasi dalam memberikan suatu pelayanan.

Selanjutnya menurut Kumorotomo, merumuskan 4 indikator penilaian terhadap kinerja organisasi, yaitu:

a. Efisiensi: menyangkut pertimbangan tentang keberhasilan organisasi pelayanan publik mendapatkan laba, memanfaatkan factor-faktor produksi serta pertimbangan yang berasal dari rasionalitas ekonomis. Apabila diterapkan secara objektif, kriteria seperti likuiditas, solvabilitas, dan rentabilitas merupakan kriteria efisiensi yang sangat relevan.
b. Efektivitas: menyangkut rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi serta fungsi agen pembangunan.
c. Keadilan: menyangkut distribusi dan alokasi layanan diselenggarakan organisasi pelayanan publik. kriteria ini erat kaitannya dengan konsep

ketercakupan atau kepantasan. Keduanya mempersoalkan apakah efektivitas tertentu, kebutuhan dan nilai-nilai dalam masyarakat dapat terpenuhi.

d. Daya tanggap: daya tanggap terhadap kebutuhan vital masyarakat, dan dapat dipertanggungjawabkan secara transparan

(Kumorotomo, 2005:103).

Berdasarkan pendapat diatas bahwa terdapat empat indikator dalam penilaian terhadap kinerja organisasi yaitu efisiensi, dalam hal ini tingkat efisiensi sangat menentukan keberhasilan organisasi pelayanan publik dalam mendapatkan laba. Efektivitas juga dibutuhkan dalam kinerja organisasi karena menyangkut rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi serta fungsi agen pembangunan. Keadilan, didalam kinerja organisasi keadilan menyangkut distribusi dan alokasi layanan diselenggarakan ini meliputi kebutuhan dan nilai-nilai dalam masyarakat. Daya tanggap juga harus dimiliki dalam kinerja organisasi supaya dapat memenuhi kebutuhan vital masyarakat dan mempertanggungjawabkan secara transparan

Disamping itu, Salim dan Woodward dalam Nasucha melihat kinerja berdasarkan pertimbangan-pertimbangan ekonomi, efisiensi, efektivitas dan persamaan pelayanan.

a. Aspek ekonomi, diartikan sebagai strategi untuk menggunakan sumber daya yang seminimal mungkin dalam proses penyelenggaraan kegiatan pelayanan publik.
b. Efisiensi kinerja pelayanan publik juga dilihat untuk menunjuk suatu kondisi tercapainya perbandingan terbaik (proporsional) antar input pelayanan dengan output pelayanan.
c. Aspek efektivitas kinerja pelayanan ialah untuk melihat tercapainya pemenuhan tujuan atau target pelayanan yang telah ditentukan.
d. Persamaan pelayanan (keadilan). Prinsip keadilan dalam pemberian pelayanan publik juga dilihat sebagai ukuran untuk menilai seberapa jauh suatu bentuk pelayanan telah memperhatikan aspek-aspek keadilan dan membuat publik memiliki akses yang sama terhadap sistem pelayanan yang ditawarkan.

(Salim dan Woodward dalam Nasucha, 2004:108).

Berdasarkan pendapat di atas bahwa dalam melihat kinerja berdasarkan pertimbangan-pertimbangan ekonomi, efisiensi, efektivitas dan persamaan pelayanan. Aspek ekonomi dibutuhkan untuk meminimal sumber daya yang digunakan dalam proses penyelenggaraan kegiatan pelayanan publik. Efisiensi kinerja akan menunjukan seberapa tinggi tercapainya suatu kondisi terbaik dengan membandingakan atara input pelayanan dengan output pelayanan. Aspek efiktivitas kinerja pelayanan akan menunjukan pemenuhan tujuan atau target pelayanan yang telah tercapai. Persamaan pelayanan (keadilan), yaitu suatu ukuran untuk menilai seberapa jauh suatu bentuk pelayanan yang ditawarkan dengan memperhatikan aspek-aspek keadilan.

2.1.4 Organisasi Perangkat Daerah

Kelembagaan Pemerintah Daerah merupakan elemen dasar dalam penyelenggaraan pemerintahan di suatu daerah, selain elemen urusan pemerintahan dan kapasitas aparatur pemerintah daerah itu sendiri. Pengaturan terhadap kelembagaan atau sering disebut dengan Organisasi Perangkat Daerah (OPD), telah diatur dan ditetapkan berdasarkan PP No. 84 Tahun 2000, yang diganti dengan PP No. 8 Tahun 2003, dan kemudian direvisi menjadi PP No. 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah. Dalam PP No. 41 Tahun 2007 tersebut, disebutkan bahwa pelaksanaan peraturan perundangan ini diharapkan dapat selesai dalam waktu 1 tahun sejak ditetapkan. Akhir tahun 2008 merupakan batas waktu bagi pemerintah daerah untuk

menetapkan Peraturan Daerah mengenai Organisasi Perangkat Daerah berdasarkan PP No. 41 Tahun Definisi Pemerintahan Daerah berdasarkan UU No 32 Tahun 2004 tentang pemerintahan daerah pasal 1 ayat 2, adalah sebagai berikut:

> "Pemerintahan Daerah adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh pemerintahan daerah dan DPRD menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi yang seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945"

Berdasarkan pendapat di atas bahwa pemerintah daerah merupakan penyelenggaraan urusan pemerintah dan merupakan bagian dari asas otonomi dan asas pembantuan, sebagaimana hal tersebut telah dicantumkan dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

2.1.5 Manajemen Kepegawaian

Manajemen Kepegawaian memegang peranan yang sangat penting dalam kegiatan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Dalam hal ini kegiatan Manajemen Kepegawaian meliputi perencaan, pengelolaan dan pengawasan Pegawai Negeri Sipil, sehingga mereka dapat menjalankan tugasnya secara efektif dan efisien. Manajemen kepegawaian lazim disebut *personel management* atau tata personalia atau pembinaan, sebab walaupun istilah-istilah tersebut nampaknya berbeda namun pengertiannya sama. M. Manullang mendefinisikan mengenai pengertian manajemen kepegawaian dalam bukunya yang berjudul *"Dasar-Dasar Manajemen"*, bahwa manajemen kepegawaian(personnel management) adalah seni dan ilmu perencanaan, pelaksanaan dan pengontrolan tenaga kerja untuk

tercapainya tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu dengan adanya kepuasan hati pada diri para pegawai". (Manullang, 2008:11).

Sedangkan tugas Manajemen Kepegawaian menurut Musanef adalah untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang secara garis besar telah ditentukan oleh administrator dengan menitikberatkan pada usaha-usaha :

a. Mendapatkan pegawai yang cakap sesuai dengan kebutuhan organisasi
b. Menggerakkan pegawai untuk tercapainya tujuan organisasi.
c. Memelihara dan mengembangkan kecepatan serta kemampuan pegawai untuk mendapatkan prestasi kerja yang sebaik-baiknya.

(Musanef, 2002 : 14)

Berdasarkan pendapat di atas bahwa untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang secara garis besar telah ditentukan oleh administrator dengan menitikberatkan pada usaha-usaha mendapatkan pegawai yang cakap sesuai dengan kebutuhan organisasi. Hal tersebut sangat penting karena untuk menunjang kemajuan suatu organisasi maka dibutuhkan pegawai profesional yang sesuai dengan kebutuhan. Selain itu untuk meningkatkan kualitas suatu organisasi dibutuhkan upaya menggerakkan pegawai untuk tercapainya tujuan organisasi. Usaha lainnya yaitu memelihara dan mengembangkan kecepatan serta kemampuan pegawai untuk mendapatkan prestasi kerja yang sebaik-baiknya, hal tersebut akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai menjadi lebih optimal.

Lebih lanjut Handoko menjelaskan bahwa "Manajemen Kepegawaian adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan pembinaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi" (Handoko, 2000 : 24).

Dari beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen kepegawaian adalah segala aktivitas yang berkenaan dengan pemberdayaan sumber daya pegawai dalam suatu kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Selanjutnya dengan adanya menajemen kepegawaian yang diselenggarakan oleh Bagian Kepegawaian, pemberdayaan Pegawai Negeri Sipil secara efektif dan efisien dapat terwujud dan mampu menghasilkan pegawai dalam kualitas dan kuantitas yang dapat dipertanggungjawabkan. Berkaitan dengan hal tersebut maka manajemen kepegawaian yang dalam pelaksanaannya harus dipenuhi syarat-syarat sebagau suatu ciri yang seharusnya ada dalam melaksanakan aktivitas-aktivitas bidang kepegawaian sebagai berikut :

a. Pelaksanaan manajemen kepegawaian harus dilandasi suatu manajemen yang berdasarkan ilmiah, yaitu mengandung unsur-unsur manajemen dalam pelaksanaannya.
b. Pembinaan pegawai diarahkan ke produktifitas kerja yang dapat menimbulkan efektifitas dan efisiensi kerja.
c. Pembinaan efektifitas dan efisiensi kerja ke arah pengaturan dan pengusahaan secara maksimal dilakukan dengan jalan memberikan pendidikan dan latihan kerja. Hal ini dilakukan baik pada permulaan maupun dalam rangka tugasnya untuk pemupukan dan perkembangan technical skill dan mangerial skill untuk mewujudkan mental equipment rasa kesatuan dan keutuhan. Dimana perlu diadakan pembinaan kesejahteraan sosial para pegawai dan keluarga serta jaminan keamanan bekerja dengan baik selama bekerja maupun sebelumnya.
d. Penempatan pegawai berdasarkan prinsip ‘The right man on the right place’. Dengan adanya prinsip tersebut diharapkan Bagian Kepegawaian dapat menciptakan suasana kerja yang mendukung bagi para pegawai untuk mengembangkan kemampuan mereka.
e. Pengambilan tindakan disiplin terhadap pegawai yang tidak menjalankan tugasnya sebagaiamana mestinya, sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.
f. Bagi masing-masing pegawai diusahakan adanya pemeliharaan kesehatan fisik dan mental.
g. Menciptakan dan memelihara hubungan yang baik antara atasan dan bawahan, maupun antara para pegawai di lingkungan unit kerja

mereka.
(Musanef, 2002 : 14).

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa tujuan manajemen kepegawaian adalah dengan memanfaatkan secara optimal sumber tenaga pegawai dalam organisasi dengan penempatan pegawai yang layak dan menjamin kerja yang efektif. Kesemuanya mencakup kerjasama dengan mempertimbangkan hubungan antar manusia dan kebutuhan perorangan serta kelompok, sehingga setiap pegawai terdorong untuk memberikan sumbangan yang terbaik bagi efektifnya pelaksanaan pekerjaan.

2.1.6 Mutasi Pegawai

Kegiatan Mutasi Pegawai Negeri Sipil Pada dasarnya dilaksanaan supaya tercapainya fungsi pengembangan pegawai. karena tujuan utama diadakan mutasi adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja dalam organisasi yang bersangkutan. Pada umumnya mutasi merupakan tindak lanjut dari penilaian prestasi kerja para pegawai.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah mereka yang telah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam sesuatu jabatan negeri atau diserahi tugas negara lainnya yang ditetapkan berdasarkan sesuatu peraturan perundang-undangan dan digaji menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam Pasal 1 ayat (1) Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok

Kepegawaian, disebutkan bahwa Pegawai Negeri adalah setiap warga Negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri, atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Terdapat unsur-unsur yang harus dipenuhi oleh seseorang supaya dapat disebut sebagai Pegawai Negeri, yaitu memenuhi syarat yang ditentukan oleh peraturan perundang-undangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang, diserahi tugas dalam jabatan negeri atau jabatan negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Adapun jenis Pegawai Negeri berdasarkan Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 Pasal 2 adalah :

1. Pegawai Negeri terdiri dari :
   a) Pegawai Negeri Sipil;
   b) Anggota Tentara Nasional Indonesia; dan
   c) Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia.
2. Pegawai Negeri Sipil terdiri dari :
   a) Pegawai Negeri Sipil Pusat; dan
   b) Pegawai Negeri Sipil Daerah.

(Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 Pasal 2)

Berdasarkan Pasal 3 ayat (1) Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 dijelaskan bahwa Pegawai Negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas Negara, pemerintahan dan pembangunan.

Menurut Kadarman dan Daya (1997:126) dalam bukunya "*Pengantar Ilmu Manajemen"* mengatakan bahwa : "Mutasi atau transfer adalah memindahkan karyawan dari satu jabatan ke jabatan yang lain dalam satu tingkat

organisasi secara horizontal tanpa adanya peningkatan tanggung jawab, kekuasaan maupun gaji". Berdasarkan pendapat di atas bahwa kegiatan mutasi pegawai dalam suatu organisasi, seorang karyawan berpindah posisi secara horizontal tanpa adanya peningkatan tanggug jawab, tanpa adanya peningkatan kekuasaan ataupun peningkatan gaji.

Pendapat lain dikemukakan oleh Gouzali Saydam dalam bukunya *"Manajemen Sumber Daya Manusia* (*Human Resources Management*)*"* bahwa :

> "Mutasi dalam manajemen sumber daya manusia dapat mencakup dua pengertian yaitu : a) kegiatan pemindahan karyawan dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang baru yang sering disebut dengan alih tempat*(tour of area),* dan b) kegiatan pemindahan karyawan dari tugas yang satu ke tugas yang lain dalam satu unit kerja yang sama, atau dalam perusahaan, yang sering pula disebut dengan istilah alih tugas*(tour of duty)."* (Saydam, 2002:97).

Berdasarkan pendapat di atas bahwa mutasi terbagi dalam dua pengertian yaitu kegiatan pemindahan kerja karyawan dari satu tempat ke tempat kerja yang baru dan kegiatan pemindahan kerja karyawan dalam satu tugas ke tugas yang lain tetapi masih dalam satu unit kerja yang sama.

Sejalan dengan pendapat Alex S, Nitisemito dalam bukunya *"Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)"* mengatakan bahwa : "Mutasi adalah kegiatan pemindahan personil dari satu tempat ketempat lain yang sederajat". (Nitisemito, 2002:71). Berdasarkan pendapat di atas bahwa kegiatan mutasi merupakan kegiatan pemindahan personil atau aparatur dari satu tempat ke tempat lain yang baru namun masih di level yang sama atau sederajat.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas bahwa mutasi pegawai merupakan suatu kegiatan pemindahan pegawai dari satu tempat kerja ke tempat

kerja yang baru yang atau kegiatan pemindahan pegawai dari tugas yang satu ke tugas yang lain dalam satu unit kerja yang sama berdasarkan pertimbangan tertentu. kegiatan mutasi pegawai bertujuan untuk mengembangkan karir dan meningkatkan kualitas kerja, karena dengan berkembanganya karir pegawai maka suatu instansi pemerintahan akan berkembang. Selain itu mutasi juga merupakan tindak lanjut dari penilaian prestasi kerja para pegawai dari penilaian prestasi kerja akan diketahui kecakapan seorang pegawai dalam menyelesaikan uraian pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

2.2 Kerangka Pemikiran

Peranan kinerja organisasi sangat penting dalam suatu instansi pemerintahan. Karena, tanpa adanya kinerja organisasi maka dalam mencapai suatu hasil dalam organisasi atau instansi pemerintahan tidak akan berjalan dengan baik. Oleh sebab itu peranan kinerja organisasi dalam instansi pemerintah sangatlah dibutuhkan terutama dalam mencapai tujuan suatu organisasi. Penilaian dalam kinerja juga merupakan hal yang penting, hasil analisis para kinerja secara individu akan mempermudah suatu organisasi dalam melakukan pengembangan sumberdaya manusia secara optimal.

Aparatur Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Subang pada pelayanan mutasi pindah wilayah internal SKPD dalam meningkatkan kinerja sangatlah penting sebab dalam memberikan pelayanan seorang aparatur harus memiliki kinerja yang baik. Kinerja yang baik akan menghasilkan pelayanan yang baik dan

optimal, termasuk kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten pada pelayanan mutasi pindah wilayah internal SKPD.

Pada penelitian ini untuk melihat pencapaian kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Subang pada pelayanan mutasi pindah wilayah internal SKPD, maka dibutuhkan indikator pengukuran pencapaian kinerja. Indikator-indikator pengukuran yang mempengaruhi kinerja tersebut diantaranya adalah Akuntabilitas, Efisiensi, Efektivitas, dan *Equity*. (Nasucha, 2004:108).

Pertama, Akuntabilitas (pertanggungjawaban), yang menunjukan seberapa besar kebijakan dan kegiatan birokrasi publik itu konsisten dengan kehendak publik. Akuntabilitas merupakan proses terpenting dari semua fungsi kinerja khususnya kinerja organisasi karena tanpa akuntabilitas fungsi-fungsi lain seperti efisiensi, efektivitas, dan equity tidak akan dapat berjalan dengan optimal.

Kedua, Efisiensi, yang menunjukann perbandingan hasil yang dicapai dengan pengeluaran. Ukuran tingkat efektivitas telah menjadi penilaian pada suatu kinerja birokrasi publik. Dengan adanya efisiensi dalam kinerja organisasi khususnya dalam memberikan pelayanan supaya dapat berjalan dengan cepat sesuai yang diharapkan.

Ketiga, Efektivitas, yang menunjukan perbandingan hasil seharusnya dengan hasil yang dicapai. Dengan adanya efektivitas dalam kinerja organisasi khususnya dalam memberikan pelayanan, suatu organisasi dapat memanfaatkan sumber-sumber daya yang berkualitas sehingga suatu program yang dijalankan dapat berjalan dengan baik sesuai dengan kebijakan yang dipakai.

keempat, *Equity* (keadilan), yaitu yang menunjukan tingkat keadilan potensial dari kebijakan yang dihasilkan. Dalam memberikan pelayanan suatu organisasi dituntut untuk memberikan pelayanan yang merata tanpa membeda-bedakan pelayanan terhadap pelanggan sehingga akan menciptakan kepercayaan terhadap kinerja suatu organisasi tersebut.

Berdasarkan definisi di atas, maka peneliti membuat definisi operasional sebagai berikut:

1. Kinerja organisasi adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas BKD Kabupaten Subang pada pelayanan mutasi pindah wilayah internal SKPD dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi yang diterapkan oleh BKD.
2. Pelayanan mutasi pindah wilayah internal SKPD adalah pelayanan yang diberikan oleh BKD Kabupaten Subang, berfungsi sebagai pelayanan administrasi bagi para PNS yang akan dimutasi pindah wilayah internal SKPD.
3. Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Subang merupakan serangkaian organisasi yang diorientasikan kepada kemampuan aparatur dalam mengelola pelayanan mutasi pindah wilayah antar internal SKPD pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Subang, yang terdiri dari beberapa hal sebagai berikut:
    1) Akuntabilitas Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Subang pada pelayanan mutasi pindah wilayah antar internal SKPD, adalah proses pertanggungjawaban kinerja BKD Kabupaten Subang pada pelayanan

mutasi yang menunjukkan seberapa besar kegiatan birokrasi publik itu konsisten dengan kehendak publik. Adapun akuntabilitas tersebut, dengan langkah-langkahnya sebagai berikut:

a. *Accountability for probity and legality*, akuntabilitas kejujuran dan hukum. Akuntabilitas hukum terkait dengan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang diterapkan di BKD Kabupaten Subang pada pelayanan mutasi pindah wilayah internal SKPD.
b. *Process accountability*, terkait dengan apakah prosedur yang digunakan dalam melaksanakan tugas sudah cukup baik dalam hal kecukupan sistem informasi akuntansi, sistem informasi manajemen, dan prosedur administrasi yang diterapkan di BKD Kabupaten Subang pada pelayanan mutasi pindah wilayah internal SKPD.
c. *Program accountability*, untuk pertimbangan apakah tujuan yang ditetapkan dapat tercapai, dan apakah ada alternatif program lain yang memberikan hasil maksimal dengan biaya minimal yang diterapkan di BKD Kabupaten Subang pada pelayanan mutasi pindah wilayah internal SKPD.
d. *Policy accountability*, terkait dengan pertanggungjawaban yang diterapkan di BKD Kabupaten Subang pada pelayanan mutasi pindah wilayah internal SKPD atas kebijakan yang diambil terhadap DPR/DPRD dan PNS yang dimutasi .

2) Efektivitas Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Subang pada pelayanan mutasi pindah wilayah antar internal SKPD, adalah sesuatu

yang dapat dilihat dari sejauh mana seorang aparatur dapat memanfaatkan sumber-sumber daya untuk melaksanakan tugas-tugas yang sudah direncanakan, serta cakupan sasaran yang bisa dilayani pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Subang. Adapun efektivitas tersebut, dengan langkah-langkahnya sebagai berikut:

a. Sumber daya manusia, merupakan seluruh potensi yang berada di lingkukan BKD Kabupaten Subang pada pelayanan mutasi pindah wilayah antar internal SKPD.
b. Program Kerja, merupakan seluruh kegiatan yang dilaksanakan dan disahkan BKD Kabupaten Subang untuk mencapai tujuan.
c. Kebijakan, merupakan suatu aturan yang telah ditetapkan terhadap proses kegiatan administratif yang dilakukan oleh BKD Kabupaten Subang pada pelayanan mutasi pindah wilayah antar internal SKPD.

3) Efisiensi, sebagai suatu ukuran keberhasilan yang dinilai dari segi besarnya sumber/biaya untuk mencapai hasil dari kegiatan yang dijalankan oleh BKD Kabupaten Subang pada pelayanan mutasi pindah wilayah antar internal SKPD. Adapun efisiensi tersebut, dengan langkah-langkahnya sebagai berikut:

a. Waktu, merupakan seluruh rangkaian proses perbuatan yang dilakukan oleh BKD Kabupaten Subang pada pelayanan mutasi pindah wilayah antar internal SKPD secara terukur.
b. Biaya, merupakan pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang yang terjadi dan kemungkinan akan terjadi untuk tujuan

tertentu yang diterapkan di BKD Kabupaten Subang pada pelayanan mutasi pindah wilayah internal SKPD.

4) *Equity* (keadilan) sebagai suatu keadaan di mana orang dalam situasi yang sama diperlakukan secara sama yang diterapkan di BKD Kabupaten Subang pada pelayanan mutasi pindah wilayah internal SKPD. Adapun *equity* tersebut, dengan langkah-langkahnya sebagai berikut:
   a. Kesetaraan pelayanan, merupakan memberikan pelayanan tanpa membeda-bedakan satu sama lain yang diberikan oleh BKD Kabupaten Subang pada pelayanan mutasi pindah wilayah internal SKPD.
   b. Transparansi, merupakan prinsip menciptakan kepercayaan timbal-balik antara BKD Kabupaten Subang dan PNS yang dimutasi melalui penyediaan informasi yang menjamin kemudahan untuk memperoleh suatu informasi.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti membuat model kerangka pemikiran sebagai berikut :

Bagan 2.1
Model Kerangka Pemikiran

