

# Kinerja Organisasi Publik dalam Memberikan Pelayanan Kepada Publik

Sri Maryuni<sup>1</sup>

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Tanjungpura

## Abstrak

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Penilaian kinerja organisasi publik tidak cukup hanya dilakukan dengan menggunakan ukuran-ukuran atau indikator-indikator yang melekat pada organisasi itu seperti efisiensi dan efektifitas, tetapi harus dilihat juga dari indikator-indikator yang melekat pada pengguna jasa, seperti kepuasan pengguna jasa, akuntabilitas dan responsivitas. Penilaian kinerja dari pengguna jasa menjadi sangat penting, karena organisasi publik seringkali memiliki kewenangan monopolis sehingga para pengguna jasa tidak memiliki alternatif sumber pelayanan. Dalam pelayanan oleh organisasi publik penggunaan pelayanan oleh publik sering tidak ada hubungannya sama sekali dengan kepuasannya terhadap pelayanan. melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Dengan mengetahui kinerja akan dapat mengetahui tingkat pencapaian tujuan pelaksanaan suatu kegiatan /program /kebijakan dalam merwujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Ada 2 kategori pelayanan publik yang harus diberikan pemerintah, yaitu pelayanan kebutuhan dasar dan pelayanan umum. Yang termasuk dalam pelayanan kebutuhan dasar meliputi pelayanan kesehatan, pelayanan pendidikan dasar dan pelayanan bahan kebutuhan pokok masyarakat. Sedangkan yang termasuk dalam pelayanan umum adalah pelayanan administrasi, pelayanan barang dan pelayanan jasa. Dalam memberikan pelayanan – pelayanan tersebut, aparatur pemerintah atau yang juga disebut birokrasi publik harus dapat memberikan layanan publik yang profesional, efektif, efisien, sederhana, transparan, terbuka, tepat waktu, responsive dan adaptif.

Kata Kunci : Kinerja, Pelayanan, Publik

## Pendahuluan

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Dengan mengetahui kinerja akan dapat mengetahui tingkat pencapaian tujuan pelaksanaan suatu kegiatan /program /kebijakan dalam merwujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi.

Pengukuran kinerja terhadap organisasi publik merupakan suatu isu yang banyak

diperbincangkan pada beberapa tahun terakhir ini. Hal ini disebabkan citra organisasi publik di negara-negara berkembang, termasuk Indonesia khususnya dalam melayani kepentingan umum/masyarakat lebih dinilai buruk jika dibandingkan dengan organisasi swasta. Sehingga tidak mengherankan apabila organisasi swasta seringkali dijadikan sebagai alternatif pilihan kebijakan untuk menyelesaikan berbagai persoalan dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Masalah pengukuran kinerja organisasi publik berkaitan erat dengan akuntabilitas dan kinerja dari institusi yang bersangkutan. Sedangkan untuk melihat akuntabilitas diperlukan standart kinerja (*performance*) yang harus disepakati lebih dulu mengenai informasi

<sup>1</sup> Doktor Kebijakan Publik pada FISIP Untan Pontianak

kinerja organisasi dan standar pelaporan informasi tadi. Penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan yang dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai misinya. Untuk organisasi publik, informasi mengenai kinerja akan sangat berguna untuk menilai sejauh mana pelayanan yang diberikan oleh organisasi itu memenuhi harapan dan memuaskan pengguna jasa. Dengan melakukan penilaian terhadap kinerja maka upaya untuk memperbaiki kinerja bisa dilakukan secara lebih terarah dan sistematis. Informasi mengenai kinerja juga dapat digunakan untuk menciptakan tekanan bagi para pejabat penyelenggara pelayanan untuk melakukan perubahan-perubahan dalam organisasi.

Penilaian kinerja organisasi publik tidak cukup hanya dilakukan dengan menggunakan ukuran-ukuran atau indikator-indikator yang melekat pada organisasi itu seperti efisiensi dan efektifitas, tetapi harus dilihat juga dari indikator-indikator yang melekat pada pengguna jasa, seperti kepuasan pengguna jasa, akuntabilitas dan responsivitas. Penilaian kinerja dari pengguna jasa menjadi sangat penting, karena organisasi publik seringkali memiliki kewenangan monopolis sehingga para pengguna jasa tidak memiliki alternatif sumber pelayanan. Dalam pelayanan oleh organisasi publik penggunaan pelayanan oleh publik sering tidak ada hubungannya sama sekali dengan kepuasannya terhadap pelayanan.

Kesulitan lain dalam menilai kinerja organisasi publik muncul karena tujuan dan misi organisasi publik seringkali bukan hanya sangat kabur, tetapi juga bersifat multidimensional. Kenyataan bahwa organisasi publik memiliki *stakeholders* yang banyak dan memiliki kepentingan yang sering berbenturan satu dengan yang lainnya membuat organisasi publik mengalami kesulitan untuk merumuskan misi yang jelas. Akibatnya, ukuran kinerja organisasi publik dimata para *stakeholders* juga berbeda-beda.

Ada berbagai perspektif dalam melihat kinerja organisasi publik yang memperlihatkan indikator-indikator yang dipergunakan untuk menyusun kinerja organisasi publik. Secara

garis besar, indikator yang dipergunakan untuk melihat kinerja organisasi publik dapat dikelompokkan menjadi 2 pendekatan. Pendekatan pertama melihat kinerja organisasi publik dari perspektif pemberi layanan dan pendekatan kedua melihat kinerja organisasi publik dari perspektif pengguna jasa. Pembagian pendekatan atau perspektif dalam melihat kinerja organisasi publik harus dipahami sebagai suatu sudut pandang yang saling berinteraksi satu dengan yang lain. Hal tersebut disebabkan dalam melihat persoalan kinerja organisasi publik terdapat berbagai faktor yang mempengaruhinya secara timbal balik, terutama pengaruh interaksi lingkungan yang dapat mempengaruhi cara pandang birokrasi terhadap publik, demikian pula sebaliknya.

Berdasarkan uraian diatas tentang beberapa hal yang berkaitan dengan kinerja organisasi publik, maka masalah yang akan dibahas dalam tulisan ini adalah: “Bagaimana kinerja organisasi publik di Indonesia dalam memberikan pelayanan kepada publik” Untuk itu ada beberapa hal yang akan dibahas dalam tulisan ini, antara lain :

- 1) Pengukuran kinerja organisasi publik.
- 2) Penilaian kinerja pelayanan publik.
- 3) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi publik

## **Pembahasan**

Pembahasan tentang kinerja organisasi publik selalu berkaitan dengan konsep pelayanan publik, karena inti dari organisasi publik adalah pelayanan kepada publik atau masyarakat. Sebelum membahas penilaian kinerja pelayanan publik, terlebih dulu perlu menjelaskan tentang berbagai pengukuran atau indikator kinerja organisasi publik dan berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi publik itu sendiri.

### **A. Pengukuran Kinerja Organisasi Publik**

Bagi setiap organisasi, penilaian terhadap kinerja adalah merupakan suatu kegiatan yang sangat penting. Penilaian tersebut dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu. Ada beberapa pendapat yang mendefinisikan

tentang kinerja organisasi publik. Jackson dan Morgan (1978) mengemukakan bahwa kinerja pada umumnya menunjukkan tingkat tujuan yang telah ditentukan sebelumnya yang hendak dicapai. Rue and Byar (1981) menyebutkan bahwa kinerja (*performance*) didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau “*the degree of accomplishment*” atau kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi secara berkesinambungan. Selain itu Bernadin dan Russel sebagaimana dikutip (1991) lebih rinci memberikan batasan mengenai kinerja yakni dampak yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan selama satu periode waktu tertentu.

Cakupan dan cara mengukur indikator kinerja sangat menentukan apakah suatu organisasi publik dapat dikatakan berhasil atau tidak (Keban, 1995). Lebih lanjut Keban menjelaskan bahwa ketepatan pengukuran seperti cara atau metode pengumpulan data untuk mengukur kinerja juga sangat menentukan penilaian akhir kinerja.

Pengukuran kinerja mempunyai makna ganda yaitu pengukuran kinerja sendiri dan evaluasi kinerja, dimana untuk melaksanakan kedua hal tersebut terlebih dahulu harus ditentukan tujuan dari suatu program secara jelas. Pengukuran kinerja merupakan jembatan antara perencanaan strategis dengan akuntabilitas, sehingga suatu pemerintah daerah dapat dikatakan berhasil jika terdapat bukti-bukti atau indikator – indikator atau ukuran – ukuran capaian yang mengarah pada pencapaian misi. Teknik dan metode yang digunakan dalam menganalisis kinerja kegiatan, yang pertama – tama dilakukan adalah dengan melihat sejauh mana adanya kesesuaian antara program dan kegiatannya. Program dan kegiatan merupakan program dan kegiatan sebagaimana yang tertuang dalam perencanaan strategis Pemerintah Daerah yang bersangkutan.

Donald dan Lawton ( dalam Keban, 1995 ) mengatakan bahwa penilaian kinerja organisasi dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu dan penilaian tersebut juga dapat dijadikan input bagi perbaikan dan peningkatan kinerja organisasi. Sementara itu, Bernadin (1998)

mengatakan bahwa sistem penilaian kinerja harus disusun dan diimplementasikan dengan suatu 1) prosedur formal standar ; yang 2) berbasis pada analisis jabatan ; dan 3) hasilnya didokumentasikan dengan baik ; dengan 4) penilai yang memiliki kapasitas dan kompetensi yang dapat dipertanggungjawabkan.

Meskipun penilaian kinerja telah berkembang dengan pesat, akan tetapi penggunaan, penilaian kinerja dalam organisasi publik belum berkembang sebagaimana yang telah terjadi dalam sektor swasta. Berdasarkan data empiris menunjukkan bahwa penilaian terhadap kinerja di organisasi publik belum merupakan tradisi yang populer (Keban,1995) dan bahkan terdapat banyak perbedaan pendapat mengenai kriteria kinerja pelayanan publik (Dwiyanto,1995). Perbedaan pendapat tersebut menurut Dwiyanto (1995) disebabkan tujuan dan misi organisasi publik seringkali bukan hanya sangat kabur akan tetapi juga bersifat multi dimensional.

Banyak pendapat mengenai pengukuran kinerja, menurut LAN (1999) pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan metode Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP). Metode ini menggunakan indikator kinerja sebagai dasar penetapan capaian kinerja. Untuk pengukuran kinerja digunakan formulir Pengukuran Kinerja (PK). Penetapan Indikator didasarkan pada masukan (*inputs*), keluaran (*outputs*), hasil (*outcome*), manfaat (*benefit*) dan dampak (*impact*).

Lenvine (1990) dalam Dwiyanto, 1995 mengusulkan adanya tiga konsep yang dapat dipergunakan untuk mengukur kinerja organisasi publik, yaitu : *responsiveness*, *responsibility* dan *accountability*. Yang dimaksud *responsiveness* atau *responsivitas* adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, menyusun prioritas kebutuhan dan mengembangkannya ke dalam program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Semakin banyak kebutuhan dan keinginan masyarakat yang diprogramkan dan dijalankan oleh organisasi publik maka kinerja organisasi publik tersebut dinilai semakin baik.

Responsivitas mengukur daya tanggap organisasi publik terhadap harapan, keinginan dan aspirasi serta tuntutan warga pengguna layanan. Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijaksanaan organisasi baik yang implisit maupun eksplisit. Semakin jelas organisasi publik itu dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi dan peraturan serta kebijaksanaan organisasi, maka kinerjanya dinilai semakin baik. Sedangkan akuntabilitas publik menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk kepada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Asumsinya adalah bahwa para pejabat politik tersebut, karena dipilih oleh rakyat, maka dengan sendirinya akan selalu mempresentasikan kepentingan rakyat. Dalam konteks ini, kinerja organisasi publik dinilai baik apabila seluruhnya atau setidaknya sebagian besar kegiatannya didasarkan pada upaya-upaya untuk memenuhi harapan dan keinginan rakyat. Semakin banyak tindak lanjut organisasi atas harapan dan aspirasi masyarakat, maka kinerja organisasi publik tersebut dinilai semakin baik. Akuntabilitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa besar proses penyelenggaraan pelayanan sesuai dengan kepentingan stakeholders dan norma-norma yang berkembang dalam masyarakat. Nilai dan norma pelayanan yang berkembang dalam masyarakat tersebut, diantaranya meliputi transparansi pelayanan, prinsip keadilan, jaminan penegakan hukum, hak asasi manusia dan orientasi pelayanan yang dikembangkan terhadap masyarakat pengguna jasa.

Akuntabilitas penyelenggaraan pelayanan publik dalam penulisan ini dilihat melalui indikator-indikator kinerja, yang meliputi :

- 1) Acuan pelayanan yang dipergunakan aparat birokrasi dalam proses penyelenggaraan pelayanan publik. Indikator tersebut mencerminkan prinsip orientasi pelayanan yang dikembangkan oleh birokrasi terhadap masyarakat pengguna jasa.
- 2) Tindakan yang dilakukan oleh aparat birokrasi apabila terdapat masyarakat

pengguna jasa yang tidak memenuhi persyaratan yang telah ditentukan.

- 3) Dalam menjalankan tugas pelayanan, seberapa jauh kepentingan pengguna jasa memperoleh prioritas dari aparat birokrasi.

Mengukur kinerja organisasi publik dapat dilakukan dengan melakukan kegiatan evaluasi. Dengan kata lain evaluasi kinerja merupakan kegiatan untuk menilai atau melihat keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang dibebankan kepadanya. Evaluasi kinerja merupakan analisis dan interpretasi keberhasilan dan kegagalan pencapaian kinerja. Pengukuran kinerja merupakan metode untuk menilai kemajuan yang telah dicapai dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja digunakan untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kebijakan, program dan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi organisasi publik.

Untuk melakukan pengukuran kinerja diperlukan indikator kinerja, yang bersifat kuantitatif dan kualitatif yang akan menggambarkan tingkat pencapaian tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan. Dengan demikian indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang dapat dihitung dan diukur untuk digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja baik dalam tahap perencanaan, tahap pelaksanaan maupun tahap setelah kegiatan selesai dan bermanfaat. Dengan demikian indikator kinerja tidak hanya dari aspek inputs dan outputs, tetapi juga outcomes, benefits dan impacts dari kegiatan organisasi publik (Joko Widodo, 2001).

Indikator inputs (masukan) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran (outputs). Indikator ini dapat berupa dana, sumber daya manusia, informasi, kebijakan/peraturan perundang-undangan dan sebagainya. Sedangkan indikator outputs adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik atau non fisik. Indikator *outcomes* adalah sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka waktu

menengah (efek langsung). Indikator benefits (manfaat) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan. Sedangkan indikator impacts adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah digunakan.

Untuk itu ada beberapa model yang ditawarkan oleh Johson dan Lewin (1991 : 189), antara lain model tujuan (*goal model*), model sistem (*system model*), model sistem keputusan (*decision system model*), model manajemen ilmiah (*scientific management model*).

Model tujuan menekankan bahwa organisasi yang efektif adalah organisasi yang mengorganisir serangkaian tujuan, menentukan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut dan mengalokasikan sumber daya untuk kegiatan-kegiatan dalam kerangka mencapai tujuan. Dengan demikian efektifitas dilihat sebagai suatu produk yang memfokuskan pada tujuan yang tidak didefinisikan dalam struktur pembuatan keputusan atau sebagai serangkaian ukuran diskrit tentang efek atau hasil dari kegiatan organisasi tertentu.

Efektifitas model tujuan menekankan pada analisa biaya program yang dikaitkan dengan hasil program. Sedangkan dalam model sistem digunakan untuk menyamakan kinerja dengan efektifitas dan memfokuskan pada pengukuran pencapaian tujuan. Model sistem tidak menggunakan efektifitas, tetapi efisiensi. Organisasi yang efisien adalah organisasi yang memberikan insentif yang diperlukan untuk mencapai perilaku produktif.

Model sistem keputusan lebih menekankan pada ukuran input dan output program dan membuat keputusan alokasi sumber dana diantara beberapa alternatif yang tersedia. Kendatipun demikian konsep efisien dan efektifitas dalam model ini belum nampak, sehingga harus mengumpulkan sejumlah data tentang input program dan output program dengan cara menggambarkan keberhasilan dan kegagalan program dengan membandingkan antara input dan output.

## **B. Penilaian Kinerja Pelayanan Publik**

Pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh Penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan publik dan pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Dalam penyelenggaraan pelayanan publik, aparatur pemerintah bertanggung jawab untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat dalam rangka menciptakan kesejahteraan masyarakat. Masyarakat berhak untuk mendapatkan pelayanan yang terbaik dari pemerintah karena masyarakat telah memberikan dananya dalam bentuk pembayaran pajak, retribusi dan berbagai pungutan lainnya.

Ada 2 kategori pelayanan publik yang harus diberikan pemerintah, yaitu pelayanan kebutuhan dasar dan pelayanan umum. Yang termasuk dalam pelayanan kebutuhan dasar meliputi pelayanan kesehatan, pelayanan pendidikan dasar dan pelayanan bahan kebutuhan pokok masyarakat. Sedangkan yang termasuk dalam pelayanan umum adalah pelayanan administrasi, pelayanan barang dan pelayanan jasa.

Dalam memberikan pelayanan – pelayanan tersebut, aparatur pemerintah atau yang juga disebut birokrasi publik harus dapat memberikan layanan publik yang profesional, efektif, efisien, sederhana, transparan, terbuka, tepat waktu, responsive dan adaptif.

Pelayanan publik yang **professional** adalah pelayanan publik yang ditandai dengan adanya akuntabilitas dan tanggung jawab dari pemberi layanan (aparatur pemerintah). **Efektif** lebih mengutamakan pada pencapaian apa yang menjadi tujuan dan sasaran. **Sederhana** mengandung arti prosedur atau tata cara pelayanan diselenggarakan secara mudah, cepat, tepat, tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan oleh masyarakat yang meminta pelayanan. **Transparan** (kejelasan dan kepastian) mengandung arti adanya kejelasan dan kepastian mengenai : (a) prosedur/tata cara pelayanan, (b) persyaratan pelayanan, baik persyaratan teknis maupun administrative, (c) unit kerja atau pejabat yang berwenang dan

bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan, (d) rincian biaya/ tarif pelayanan dan tata cara pembayarannya, (e) jadwal waktu penyelesaian pelayanan. **Keterbukaan**

mengandung arti prosedur/tata cara persyaratan, satuan kerja/pejabat penanggung jawab pemberi pelayanan, waktu penyelesaian, rincian waktu/tarif serta hal-hal lain yang berkaitan dengan proses pelayanan wajib diinformasikan secara terbuka agar mudah diketahui dan dipahami oleh masyarakat.

**Efisiensi** mengandung arti : (a) persyaratan pelayanan hanya dibatasi pada hal-hal yang berkaitan langsung dengan pencapaian sasaran pelayanan dengan tetap memperhatikan keterpaduan antara persyaratan dengan produk pelayanan yang berkaitan. (b) dicegah adanya pengulangan pemenuhan persyaratan.

**Ketepatan waktu** artinya pelaksanaan pelayanan masyarakat dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

**Responsif** lebih mengarah pada daya tanggap dan cepat menanggapi apa yang menjadi masalah, kebutuhan dan aspirasi masyarakat yang dilayani. **Adaptif** adalah cepat menyesuaikan terhadap apa yang menjadi tuntutan, keinginan dan aspirasi masyarakat yang dilayani.

Dalam memberikan layanan publik, menurut Keputusan Menpan Nomor 81 tahun 1993 harus mengandung unsur-unsur sebagai berikut :

- 1) Hak dan kewajiban bagi pemberi maupun penerima layanan umum harus jelas dan diketahui secara pasti oleh masing-masing pihak;
- 2) Pengaturan setiap bentuk pelayanan umum harus disesuaikan dengan kondisi kebutuhan dan kemampuan masyarakat untuk membayar, berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku dengan tetap berpegang pada efisiensi dan efektifitas;
- 3) Mutu proses dan hasil pelayanan umum harus diupayakan agar memberi keamanan, kenyamanan, kelancaran dan kepastian hukum yang dapat dipertanggung jawabkan;
- 4) Apabila pelayanan umum yang diselenggarakan oleh instansi pemerintah

terpaksa harus mahal, maka instansi pemerintah yang bersangkutan berkewajiban memberi peluang kepada masyarakat untuk ikut menyelenggarakannya sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pelayanan publik yang demikian dapat disebut sebagai pemberian layanan (melayani) keperluan orang dan masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan.

Lovelock (dalam Joko Widodo, 2001) mengemukakan adanya 5 prinsip yang harus diperhatikan bagi pelayan publik, agar kualitas layanan dapat dicapai dengan baik, yaitu :

- 1) **Tangible** (terjamah), seperti kemampuan fisik, peralatan personil dan komunikasi material. .
- 2) **Reliable** (handal), kemampuan membentuk pelayanan yang dijanjikan dengan tepat dan memiliki keajegan.
- 3) **Responsiveness** (pertanggungjawaban), yaitu rasa tanggung jawab terhadap mutu pelayanan.
- 4) **Assurance** (jaminan), pengetahuan, perilaku dan kemampuan pegawai.
- 5) **Empathy** (empati), yaitu perhatian perorangan pada pelanggan.

Disamping itu, pihak pelayan publik dalam memberikan layanan publik setidaknya harus :

- 1) Mengetahui kebutuhan yang dilayani
- 2) Menerapkan persyaratan manajemen untuk mendukung penampilan (kinerja)
- 3) Memantau dan mengukur kinerja.

Sebagai perwujudan dari apa yang harus diperhatikan dan dilakukan oleh pelayan publik, agar kualitas layanan menjadi baik, maka dalam memberikan layanan publik seharusnya :

- 1) Mudah dalam pengurusan bagi yang berkepentingan (prosedurnya sederhana)
- 2) Mendapat pelayanan yang wajar
- 3) Mendapat pelayanan yang sama tanpa pilih kasih
- 4) Mendapat perlakuan jujur dan terus terang (transparan)

Untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik (menurut Miftah Thoha : 1998), organisasi

publik harus mengubah posisi dan peran (revitalisasi) dalam memberikan layanan publik. Dari yang suka mengatur dan memerintah berubah menjadi suka melayani, dari yang suka menggunakan pendekatan kekuasaan berubah menjadi suka menolong menuju kearah yang fleksibel kolaboratis dan dialogis, dan dari cara-cara yang sloganis menuju cara-cara kerja yang realistik pragmatis. Dengan revitalisasi birokrasi publik, maka pelayanan publik yang lebih baik dan profesional dapat segera diwujudkan. Dengan semakin berkualitasnya sumber daya manusia dan diikuti dengan tersedianya sumber daya berupa peralatan dan sumber pembiayaan, maka tugas dan tanggung jawab dalam memberikan layanan publik dapat dilaksanakan dengan baik. Masyarakat akan dapat menikmati kualitas pelayanan yang diberikan oleh birokrasi publik. Pelayanan masyarakat dapat dikatakan baik (profesionalisme), apabila masyarakat dapat dengan mudah mendapatkan pelayanan dengan prosedur yang tidak panjang, beaya murah, waktu cepat dan masyarakat merasakan tidak ada keluhan. Kondisi semacam ini dapat diwujudkan apabila organisasi publik diberikan kewenangan yang lebih besar dalam memberikan layanan publik dan didukung oleh sumber daya manusia yang mumpuni baik dari segi kualitas maupun kuantitas, sumber daya peralatan dan sumber daya keuangan yang memadai.

Penyelenggaraan pelayanan umum, menurut LAN (1998) dapat dilakukan dengan berbagai macam pola, antara lain:

- 1) Pola pelayanan fungsional, yaitu pola pelayanan umum yang diberikan oleh suatu instansi pemerintah sesuai dengan tugas, fungsi dan kewenangannya.
- 2) Pola pelayanan satu pintu, yaitu pola pelayanan umum yang diberikan secara tunggal oleh suatu instansi pemerintah berdasarkan pelimpahan wewenang dari instansi pemerintah terkait lainnya yang bersangkutan.
- 3) Pola pelayanan satu atap, yaitu pola pelayanan yang dilakukan secara terpadu pada satu tempat oleh beberapa instansi pemerintah yang bersangkutan sesuai kewenangannya masing-masing.
- 4) Pola pelayanan secara terpusat, yaitu pola pelayanan umum yang dilakukan oleh satu instansi pemerintah yang bertindak selaku koordinator terhadap pelayanan instansi pemerintah lainnya yang terkait dengan bidang pelayanan umum yang bersangkutan.

### ***C. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi publik.***

Ada beberapa pandangan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi publik, yang dipengaruhi oleh ruang dan waktu, dapat ditemui dari berbagai kepustakaan yang berusaha menggambarkan kinerja organisasi publik. Suatu organisasi, terlepas dari bagaimana bentuknya organisasi tersebut, apapun tujuan yang akan dicapai, selalu mengharapkan sasaran/ target yang telah ditetapkan akan dapat tercapai semaksimal mungkin. Untuk mencapai target tersebut, banyak faktor yang mempengaruhinya.

Higgin (1985) dalam Salusu (1996) menyatakan bahwa ada 2 kondisi yang mempengaruhi kinerja organisasi, yaitu kapabilitas organisasi, adalah konsep yang dipakai untuk menunjuk pada kondisi lingkungan internal yang terdiri atas dua faktor stratejik, yaitu kekuatan dan kelemahan. Kekuatan adalah situasi dan kemampuan internal yang bersifat positif, yang memungkinkan organisasi memiliki keuntungan stratejik dalam mencapai sasarannya. Sedangkan kelemahan adalah situasi dan ketidakmampuan internal yang mengakibatkan organisasi tidak dapat mencapai sasarannya. Kedua faktor ini saling berkaitan dan saling mempengaruhi. Faktor yang perlu diperhatikan dalam melihat kemampuan internal organisasi antara lain : struktur organisasi, sumber daya baik dana maupun tenaga, lokasi, fasilitas yang dimiliki, integritas seluruh karyawan dan integritas kepemimpinan. Kondisi yang kedua adalah lingkungan eksternal, yang terdiri atas 2 faktor stratejik, yaitu peluang dan ancaman atau tantangan. Peluang sebagai situasi dan faktor-faktor eksternal yang membantu organisasi mencapai atau bahkan bisa melampaui pencapaian sasarannya. Sedangkan ancaman

adalah faktor-faktor eksternal yang menyebabkan organisasi tidak dapat mencapai sasarannya. Dalam mengamati lingkungan eksternal, ada beberapa sektor yang peka secara strategik, artinya bisa menciptakan peluang atau sebaliknya merupakan ancaman. Perkembangan teknologi misalnya, peraturan perundang-undangan, atau situasi keuangan, dapat saja memberi keuntungan atau kerugian bagi organisasi.

Sementara itu Steers (1980) menyatakan bahwa faktor-faktor yang menyokong keberhasilan akhir suatu organisasi dapat ditemukan dalam 4 kelompok umum. Keempat kelompok umum tersebut adalah :

- 1) Karakteristik organisasi terdiri dari struktur dan teknologi organisasi. Yang dimaksudkan dengan struktur adalah hubungan yang relative tetap sifatnya seperti dijumpai dalam organisasi, sehubungan dengan susunan sumber daya manusia. Struktur adalah cara unik suatu organisasi menyusun orang-orangnya untuk menciptakan sebuah organisasi. Dengan demikian pengertian struktur meliputi faktor-faktor seperti luasnya desentralisasi pengendalian, jumlah spesialisasi pekerjaan, cakupan perumusan interaksi antar pribadi, dan seterusnya. Keputusan mengenai cara bagaimana orang-orang akan dikelompokkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Dilain pihak, yang dimaksud dengan teknologi adalah mekanisme suatu organisasi untuk mengubah masukan mentah menjadi keluaran jadi. Teknologi dapat memiliki berbagai bentuk, termasuk variasi-variasi dalam proses mekanis yang digunakan dalam produksi, variasi dalam bahan yang digunakan dan variasi dalam pengetahuan teknis yang dipakai dalam menunjang kegiatan menuju sasaran.
- 2) Karakteristik lingkungan, mencakup 2 aspek yaitu pertama adalah lingkungan ekstern, yaitu semua kekuatan yang timbul diluar batas-batas organisasi dan mempengaruhi keputusan serta tindakan di dalam organisasi (contoh : kondisi ekonomi pasar, peraturan pemerintah). Yang kedua adalah lingkungan intern, yang dikenal sebagai iklim organisasi meliputi macam-

macam atribut lingkungan kerja (contoh : pekerja sentries, orientasi pada prestasi) yang sebelumnya telah ditunjukkan mempunyai hubungan dengan segi-segi tertentu dari efektifitas, khususnya atribut-atribut yang diukur pada tingkat individual (contoh : sikap kerja, prestasi).

- 3) Karakteristik pekerja. Perhatian harus diberikan kepada perbedaan individual antara para pekerja dalam hubungannya dengan efektifitas. Pekerja yang berlainan mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda-beda. Variasi sifat manusia ini sering menyebabkan perilaku orang berbeda satu sama lain, walaupun mereka ditempatkan di satu lingkungan kerja yang sama. Lagi pula perbedaan-perbedaan individual ini dapat mempunyai pengaruh yang langsung terhadap dua proses yang penting, yang dapat berpengaruh nyata terhadap efektifitas. Yaitu rasa keterikatan terhadap organisasi atau jangkauan identifikasi para pekerja dengan atasannya dan prestasi kerja individual, tanpa rasa keterikatan dan prestasi, efektifitas adalah mustahil.
- 4) Kebijakan dan praktek manajemen, peranan manajemen dalam prestasi organisasi meliputi variasi gaya, kebijakan dan praktek kepemimpinan dapat memperhatikan atau merintangai pencapaian tujuan. Peran manajer memainkan peran sentral dalam keberhasilan suatu organisasi melalui perencanaan, koordinasi dan memperlancar kegiatan yang ditujukan kearah sasaran. Kewajiban mereka untuk menjamin bahwa struktur organisasi konsisten dan menguntungkan untuk teknologi dan lingkungan yang ada.

Sementara itu Joedono (1974) menemukan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebuah organisasi antara lain :

- 1) Faktor kualitas sumber daya manusia
- 2) Struktur organisasi
- 3) Teknologi
- 4) Pimpinan dan masyarakat
- 5) Bentuk kepemimpinan

Menurut Bryson (1999) factor yang mempengaruhi kinerja organisasi bukan

semata bersifat internal seperti input dan proses manajemen, tetapi juga lingkungan eksternal. Walaupun faktor lingkungan eksternal ini seringkali berada di luar jangkauan intervensi organisasi, namun mengingat keterpengaruhannya yang cukup signifikan terhadap kinerja organisasi, maka kiranya faktor lingkungan eksternal tetap harus menjadi perhatian dalam upaya peningkatan kinerja suatu organisasi. Lebih lanjut Bryson menyatakan bahwa perkembangan lingkungan internal dan eksternal tergantung pada spesifikasi permasalahan yang dihadapinya, apakah permasalahan itu pada aspek input atau aspek proses manajemennya, yang kemudian pada sisi mana dari aspek tersebut yang paling diprioritaskan untuk dibenahi, baru kemudian dapat ditentukan upaya-upaya relevan yang dapat dilakukan guna meningkatkan kinerja organisasi tersebut.

Untuk lebih meningkatkan kinerja organisasi, aspek-aspek yang berpengaruh secara teoritis (Bryson, 1999) yang berpengaruh terhadap kinerja adalah sebagai berikut :

- 1) Aspek input (sumber daya /resource) meliputi: pengawasan sumber daya manusia, anggaran, sarana dan prasarana, informasi, budaya organisasi.
- 2) Aspek proses manajemen, meliputi : proses perencanaan, proses pengorganisasian, proses pelaksanaan proses penganggaran, proses pengawasan, proses evaluasi dan sebagainya.

Setiap aspek tersebut diatas mempunyai potensi yang sama untuk muncul sebagai faktor dominan yang mempengaruhi kinerja organisasi, baik berpengaruh dalam arti negatif (menjadikan lemahnya kinerja), maupun yang positif (meningkatkan kinerja). Disamping faktor internal tersebut, perlu juga diperhatikan aspek-aspek lingkungan eksternal yang secara langsung maupun tidak ikut mempengaruhi kinerjanya, seperti perubahan-perubahan kondisi politik, ekonomi, sosial budaya dan teknologi, juga pihak-pihak yang terkait dengan penyediaan input, misalnya wajib pajak dan para pembuat kebijakan dan sebagainya.

Dengan mengacu pada berbagai teori yang dijelaskan diatas, akhirnya penulis

berkesimpulan bahwa faktor-faktor yang sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi adalah :

### **1) Struktur organisasi**

Struktur organisasi merupakan salah satu factor yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi publik, sebagaimana pendapat Gogin (1990), Higgins (1985), Steers (1980) dan Joedono (1974) menyatakan bahwa struktur organisasi merupakan unsur yang sangat penting karena struktur organisasi akan menjelaskan bagaimana kedudukan, tugas, dan fungsi dialokasikan di dalam organisasi. Hal ini mempunyai dampak yang signifikan terhadap cara orang melaksanakan tugasnya (bekerja) dalam organisasi.

Struktur organisasi adalah sistem formal dari aturan dan tugas serta hubungan otoritas yang mengawasi bagaimana anggota organisasi bekerjasama dan menggunakan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi. Perhatian sebuah organisasi terhadap bentuk struktur organisasi dapat membantu organisasi untuk mempersatukan, meningkatkan kemampuan organisasi untuk mengatur dan mengendalikan keanekaragaman, menghasilkan barang dan jasa, efektivitas organisasi, mengintegrasikan dan memotivasi fungsi - fungsi dan anggotanya, dan membawa organisasi ke arah yang lebih baik.

Jones (1991) mengemukakan bahwa ada tiga pendekatan terhadap struktur organisasi. Pertama, pendekatan manajemen untuk merespon tantangan yang dihadapi, dimana struktur organisasi dibagi menjadi struktur mekanistik dan struktur organik.

Struktur mekanistik mengurangi peranan dan tanggung jawab anggota organisasi. Otoritas pengambilan keputusan yang sentralistis dibentuk dari atas ke bawah secara hierarkis. Sub ordinasi diawasi secara tertutup dan arus informasi secara vertikal. Dalam sebuah struktur mekanistik, peranan ditetapkan secara jelas. Sedangkan struktur organik lebih fleksibel dimana anggota organisasi mempunyai inisiatif untuk merubah dan beradaptasi secara cepat ke dalam kondisi yang berubah.

Struktur organisasi memberikan kesempatan untuk budaya yang dapat

mengandalkan antisipasi dan mempunyai stabilitas dan menghindari pengelompokan. Kedua, pendekatan efektivitas pengambilan keputusan dan komunikasi. Struktur organisasi terdiri dari struktur organisasi yang pipih dan runcing.

Struktur organisasi memiliki sedikit hierarki yang banyak. Rantai komando yang panjang mengakibatkan komunikasi antar pimpinan dan bawahan akan memakan waktu yang lebih lama. Pengambilan keputusan menjadi lambat yang akan berakibat pada kelambanan dalam merespon keinginan pelanggan dan pesaing. Berlawanan dengan struktur organisasi yang pipih para manajer lebih memiliki otoritas dan dapat lebih menciptakan motivasi dalam peranan yang seimbang. Ketiga, pendekatan spesialisasi dan koordinasi, yang terdiri dari struktur organisasi fungsional, divisional, dan matriks. Tujuan dibentuknya suatu organisasi dengan struktur fungsional atau divisional adalah agar dapat dengan mudah mendayagunakan keterampilan dan sumber dayanya. Sebagai spesialisasi struktur organisasi fungsional dapat meningkatkan keterampilan dan memperbaiki tugas dan kemampuan daya saing organisasi. Struktur organisasi matriks adalah penggabungan antara jalur vertikal sebagai pertanggungjawaban fungsional dan jalur horizontal sebagai pertanggungjawaban produksi. Organisasi dengan struktur matriks dikembangkan karena berbagai macam fungsi organisasi dan spesialisasi yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. Struktur organisasi matriks sangat pipih, dengan hierarki yang minimal dan fungsi serta otoritas yang terdesentralisasi.

Keban (1995) menyatakan bahwa isu terpenting bagi seorang administrator publik adalah bagaimana menentukan desain struktur organisasi yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi publik tertentu. Struktur organisasi adalah kerangka yang menunjukkan batas-batas suatu organisasi formal dan dalam hal apa organisasi tersebut beroperasi. Lebih lanjut Keban menjelaskan bahwa struktur organisasi sangat menentukan dinamika organisasi. Secara teoritis, suatu bentuk struktur organisasi sangat ditentukan oleh berbagai macam faktor

sebagaimana menurut teori kontingensi, yaitu ukuran organisasi, perbedaan dalam unit-unit organisasi, stabilitas lingkungan, tujuan organisasi itu sendiri, karakteristik tugas-tugas yang ada dalam organisasi, karakteristik tenaga kerja, dan pendekatan serta gaya manajemen yang dianut.

Sesuai pendapat di atas, Siagian (1995) menyatakan bahwa kebijakan dan strategi yang telah ditetapkan dilaksanakan dalam konteks organisasional. Artinya, organisasi merupakan wahana dan wadah berbagai kegiatan dilaksanakan. Ada 2 segi yang biasanya mendapat sorotan dalam membahas organisasi dalam kaitannya dengan pelaksanaan suatu kebijaksanaan dan strategi, yaitu struktur dan proses. Struktur adalah hubungan formal antara peranan dan tugas yang harus dimainkan dan dilaksanakan, pendelegasian wewenang, arus informasi baik secara vertikal maupun horizontal, kesatuan arah, kesatuan komandi, deliniasi tugas dan tanggung jawab yang jelas. Lebih lanjut Siagian menjelaskan bahwa struktur organisasi yang tidak sesuai dengan tuntutan operasional dapat menjadi penghalang terhadap implementasi yang lancar. Dengan demikian gabungan antara struktur yang tepat dan proses yang terintegrasi merupakan salah satu jaminan lancarnya implementasi.

Sementara itu Gogin (dalam Effendi : 2002) menyatakan bahwa struktur organisasi yang '**hierarchically integrated**' akan lebih memungkinkan implementasi berhasil, karena komunikasi akan lebih berjalan lancar dan kedekatan unit-unit organisasi dan personel. Implementasi oleh intraorganisasi akan lebih berhasil dibanding interorganisasi. Jumlah organisasi yang terlibat akan menentukan keberhasilan implementasi.

Lebih lanjut Gogin menjelaskan bahwa yang menyangkut struktur organisasi adalah :

- kebijakan yang secara teknis tidak memerlukan adaptasi dan perubahan, struktur yang sederhana lebih cocok dipilih. Untuk kebijakan yang memerlukan adaptasi, struktur yang kompleks akan lebih cocok.
- perlunya lembaga (agen) tunggal pelaksana implementasi. Agen tunggal akan mendukung integrasi hierarki akan tetapi mengurangi fleksibilitas.

- penyertaan LSM atau swasta. Propinsi atau kabupaten sering tidak mungkin melaksanakan kebijakan sendiri, mereka pada membutuhkan LSM dan bahkan swasta dalam implementasi kebijakan tertentu.

- perlunya lead agency yang memiliki kewenangan untuk melakukan peran koordinasi ( integrasi).

Organisasi pemerintah harus semakin diarahkan menuju kelembagaan yang semakin mampu, fleksibel, dan responsive terhadap kebutuhan masyarakat yang semakin kompleks. Kebijakan organisasi pemerintah diarahkan pada reformasi kelembagaan menuju organisasi masa depan yang bercirikan :

- 1) Visi dan misi organisasi jelas. Dengan visi dan misi yang jelas akan dapat disusun organisasi yang benar-benar sesuai dengan tuntutan kebutuhan dan terutama mampu menyeimbangkan antara kemampuan sumber daya organisasi dengan kebutuhan nyata masyarakat.
- 2) Organisasi flat atau datar. Dengan organisasi yang berbentuk flat atau datar berarti struktur organisasi tidak perlu terdiri dari banyak tingkatan atau hirarki, organisasi cukup memiliki satu layer dibawah pucuk pimpinan. Dengan bentuk organisasi seperti ini maka proses dalam organisasi akan dapat dilakukan dengan cepat karena dengan penghematan layer dalam struktur organisasi maka waktu yang kurang diperlukan akan tereduksi.
- 3) Organisasi ramping atau tidak banyak pembidangan. Dengan organisasi yang berbentuk ramping maka jumlah pembidangan secara horisontal dapat ditekan seminimal mungkin sesuai dengan beban dan sifat tugasnya.
- 4) Organisasi jejaring (network organization). Dalam era globalisasi harus ditumbuhkan organisasi jejaring, karena organisasi seperti ini akan mampu melakukan aktifitas organisasi secara cepat dan efisien.
- 5) Strategi organisasi pembelajar (learning organization). Dalam suasana perubahan yang cepat diperlukan organisasi yang mampu mentransformasikan dirinya untuk menjawab tantangan-tantangan dan kesempatan yang timbul akibat perubahan

tersebut. Organisasi yang cepat belajar akan mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan yang terjadi.

- 6) Organisasi banyak diisi jabatan-jabatan profesional. Hal ini terkait dengan bentuk organisasi yang flat dengan layer struktur yang minimal. Yang bekerja berdasarkan kompetisi profesional di bidangnya.
- 7) Organisasi bervariasi. Organisasi terbuka untuk memiliki struktur yang berbeda antara satu lembaga dengan lembaga yang lain sesuai dengan kondisi dan prioritas misi masing-masing lembaga. Untuk itu pendekatan uniformitas yang kaku tidak tepat digunakan dalam penataan kelembagaan (Numberi, 2000).

## 2) *Sumber Daya Manusia*

Sumber daya manusia merupakan merupakan salah satu sumber yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi publik. Manusia adalah aktor utama setiap organisasi dimana dan apapun bentuknya. Setiap individu yang masuk dalam organisasi membawa karakteristiknya seperti kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan, kebutuhan dan pengalaman, komponen karakteristik ini kemudian membentuk perilaku pegawai (Thoha, 2001). Organisasi hanya merupakan satu wadah untuk mencapai tujuan dan manusialah yang akan membawa organisasi tersebut mencapai tujuannya.

Simamora (1995) menyatakan bahwa keberadaan sumber daya manusia sangat penting sebagai unsur filosofis. Unsur filosofis tersebut adalah sebagai berikut:

- a) Karyawan dipandang sebagai investasi jika dikembangkan dan dikelola secara efektif akan memberikan imbalan bagi organisasi dalam bentuk produktifitas yang lebih besar.
- b) Manajer membuat berbagai kebijakan, program dan praktek yang memuaskan baik bagi kebutuhan ekonomi maupun kepuasan pribadi karyawan.
- c) Manajer menciptakan lingkungan kerja yang didalamnya para karyawan didorong untuk mengembangkan dan menggunakan keahlian serta kemampuannya semaksimal mungkin.

d) Program dan praktek personalia diciptakan agar terdapat keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan kebutuhan organisasi. Setiap organisasi selalu berusaha mencapai tujuannya dengan menggunakan manusia secara efektif dan efisien.

### 3) *Finansial*

Finansial merupakan salah satu sumber daya yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi publik. Soerjadi (1993) mengartikan finansial sebagai biaya atau cost dan anggaran atau budget. Biaya merupakan sejumlah uang yang disediakan dan dipergunakan secara langsung untuk mencapai tujuan kegiatan di dalam suatu proses kelembagaan. Adanya finansial dalam suatu organisasi, selain faktor sumber daya manusia dan sarana fisik lainnya, dukungan anggaran memegang peranan penting dalam kegiatan organisasi. Tujuan yang telah dirumuskan dengan strategi dan program sebaik apapun harus diikuti dengan dukungan anggaran yang memadai.

Finansial adalah jumlah dan tingkat ketersediaan dana atau anggaran yang dialokasikan untuk pengelolaan lingkungan hidup. Aspek finansial meliputi anggaran rutin dan pembangunan dari instansi pemerintah, karena aspek finansial dapat dianalogikan sebagai aliran darah dalam tubuh manusia, maka aspek finansial merupakan aspek penting yang perlu diperhatikan yang dapat mempengaruhi kinerja suatu organisasi.

Ketiga faktor tersebut sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi publik yang saling berkaitan antara satu faktor dengan faktor yang lain. Struktur organisasi, sumber daya manusia dan finansial saling berkaitan dan sangat penting pengaruhnya terhadap organisasi publik dalam mencapai tujuannya.

## Kesimpulan

Berdasarkan uraian pendahuluan dan pembahasan tentang kinerja organisasi publik, maka pada bagian ini penulis mengemukakan beberapa kesimpulan yang berkaitan dengan pengukuran kinerja organisasi publik, penilaian

kinerja pelayanan publik dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi publik

Adapun beberapa kesimpulan tersebut adalah sebagai berikut :

- 1) Kinerja organisasi publik adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh sekelompok orang dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.
- 2) Pengukuran kinerja organisasi publik mempunyai makna ganda, yaitu pengukuran kinerja itu sendiri dan evaluasi kinerja yang merupakan ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu dapat dijadikan input bagi perbaikan dan peningkatan kinerja organisasi. Untuk melakukan pengukuran kinerja diperlukan indikator kinerja yang bersifat kualitatif dan kuantitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan.
- 3) Penilaian kinerja pelayanan publik dapat dinilai dari pemberian pelayanan oleh birokrasi publik secara fungsional, efektif, efisien, sederhana, transparan, terbuka, tepat waktu, responsif dan adaptif.
- 4) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi publik terdiri dari faktor yang berkaitan dengan kondisi lingkungan internal (kapabilitas organisasi) dan kondisi lingkungan eksternal.

## Referensi

- Dwiyanto, Agus, 2002, *Reformasi Birokrasi Publik Di Indonesia*, Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan UGM, Yogyakarta.
- , 2005, *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.

- , 2006, *Reformasi Tata Pemerintahan dan Otonomi Daerah*, Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan, UGM, Yogyakarta.
- Keban, T, Yeremias, 2004, *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik*, Gava Media, Yogyakarta.
- Notoatmodjo, Sukidjo, 1998, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Mahmudi, 2005, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Unit penerbit dan Percetakan AMP YKPN, Yogyakarta
- Moenir, 2000, *Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia*, Bumi Aksara, Jakarta
- Numberi, Freddy, 2000, *Organisasi Dan Administrasi Pemerintah*, Bahan Seminar FISIP UGM, Yogyakarta.
- Widodo, Joko, 2001, *Good Governance, Akuntabilitas dan Kontrol Birokrasi*. Insan Cendikia, Surabaya.
- , 2006, *Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja*, Bayumedia Publishing, Malang.