

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Budaya Organisasi

2.1.1 Pengertian Budaya

Menurut Stoner (1996) dalam Waridin dan Masrukin (2006) budaya merupakan gabungan kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora, dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Budaya organisasi atau *corporate culture* sering diartikan sebagai nilai-nilai, symbol- simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi selalu merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut berbeda dengan organisasi lain.

2.1.2 Pengertian Organisasi

Sobirin (2002) mendefinisikan organisasi sebagai unit sosial atau entitas yang didirikan oleh manusia dalam jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan sekelompok manusia-manusia minimal dua orang, mempunyai kegiatan yang terkoordinir, teratur dan terstruktur, didirikan untuk mencapai tujuan tertentu mempunyai identitas diri yang membedakan satu entitas dengan entitas lainnya.

Dari pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah suatu kelompok himpunan dari anggota anggota yang mempunyai tujuan yang sama membentuk sebuah unit sosial dimana ada struktur yang terartur yang dimana para anggota di kelompokkan menjadi unit-unit kerja yang mana dalam prosesnya memerlukan kordinasi dan kerjasama yang diatur secara formal.

2.1.3 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah apa yang dipersepsikan karyawan dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola keyakinan, nilai, dan ekspektasi (Ivancevich, dkk, 2006). Sedangkan budaya organisasi juga mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya dan yang membedakan antara satu organisasi dengan lainnya (Robbins, 2008). Sedangkan menurut Schein (1992) dalam bukunya *Organizational Culture and Leadership* mendefinsikan budaya organisasi adalah *“A pattern of share basic assumptions that the group learner as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the corrects way to perceive, think, and feel in relation to those problem”*

Berdasarkan pengertian tersebut menurut Wirawan (2007) budaya organisasi mengarahkan pada tiga elemen yaitu: 1) masalah sosialisasi; dimana anggota-anggota baru dari kelompok berusaha untuk menemukan elemen-elemen budaya, tetapi mereka mempelajarinya hanya sebatas permukaan saja. Untuk memperoleh tingkat yang lebih dalam mereka harus mencoba untuk memahami persepsi dan

perasaan yang muncul dalam situasi kritis atau mengobservasi dan menginterview anggota-anggota lama untuk memperoleh pengertian yang akurat mengenai kebersamaan asumsi pada tingkat yang lebih dalam, 2) masalah perilaku, dari definisi di atas tidak memasukkan pola perilaku yang jelas seperti ritual-ritual formal tertentu yang menggambarkan asumsi budaya namun lebih menekankan pada asumsi kritis mengenai bagaimana merasakan, berfikir dan memperkirakan sesuatu, 3) bisakah sebuah organisasi yang besar memiliki satu budaya?. Definisi yang diberikan tidak mengkhususkan pola ukuran unit sosial karena kenyataannya beberapa sosial unit akan melahirkan subunit yang menimbulkan subkultur sebagai sebuah proses evolusi normal.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas maka dapat disimpulkan Budaya Organisasi adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan pola keyakinan, nilai, dan ekspektasi hasil pemikiran berupa pengetahuan, kepercayaan, kesenian, nilai-nilai, dan moral yang kemudian dilakukan dalam organisasi baik sebagai individu maupun sebagai bagian anggota organisasi dimana segala hasil pemikiran tersebut didapatkan melalui interaksi antar anggota. dan budaya organisasi dapat membedakan organisasi satu dengan yang lainnya. dengan tujuan dapat mengoreksi, melihat, berpikir, dan merasa dalam kaitannya dengan masalah tersebut.

2.1.4 Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbins dalam Pratiwi, (2012) terdapat beberapa karakteristik yang apabila dicampur dan dicocokkan maka akan menjadi budaya internal yaitu :

1. Inisiatif individu yaitu sejauh mana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap pegawai dalam mengemukakan pendapat atau ide-ide yang di dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi.
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko yaitu sejauh mana pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko dalam mengambil kesempatan yang dapat memajukan dan mengembangkan organisasi. Tindakan yang beresiko yang dimaksudkan adalah segala akibat yang timbul dari pelaksanaan tugas dan fungsi yang dilakukan oleh pegawai.
3. Pengarahan yaitu sejauh mana pimpinan suatu organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan, sehingga para pegawai dapat memahaminya dan segala kegiatan yang dilakukan para pegawai mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi dan misi.
4. Integrasi yaitu sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Menurut Handoko dalam Pratiwi (2012) koordinasi merupakan proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada unit-unit yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan.

5. Dukungan manajemen yaitu sejauhmana para pimpinan organisasi dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap pegawai. Dukungan tersebut dapat berupa adanya upaya pengembangan kemampuan para pegawai seperti mengadakan pelatihan.
6. Kontrol yaitu adanya pengawasan dari para pimpinan terhadap para pegawai dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi. Pengawasan menurut Handoko dalam Pratiwi (2012) dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi tercapai.
7. Sistem imbalan yaitu sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.
8. Toleransi terhadap konflik yaitu sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka guna memajukan organisasi, dan bagaimana pula tanggapan organisasi terhadap konflik tersebut.
9. Pola komunikasi yaitu sejauh mana komunikasi dalam organisasi yang dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal dapat berjalan baik. Menurut Handoko dalam Pratiwi (2012) komunikasi itu sendiri merupakan proses pemindahan pengertian atau informasi dari seseorang ke orang lain. Komunikasi yang baik adalah komunikasi yang dapat memenuhi kebutuhan sarannya, sehingga akhirnya dapat memberikan hasil yang lebih efektif.

2.1.5 Pembentukan Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2001) dibutuhkan waktu yang lama untuk pembentukan suatu budaya organisasi. Sekali terbentuk, budaya itu cenderung berurat berakar, sehingga sulit bagi para manajer untuk mengubahnya. Menurut Agung (2007), ada tiga macam proses terbentuknya budaya perusahaan, yaitu:

- 1) Budaya diciptakan oleh pendirinya.
- 2) Budaya terbentuk sebagai upaya menjawab tantangan dan peluang dari lingkungan internal dan eksternal.
- 3) Budaya diciptakan oleh tim manajemen sebagai cara untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara sistematis. Menurut Robbins (2001), peran atau fungsi budaya di dalam suatu organisasi, yaitu :
 - a. Sebagai tapal batas yang membedakan secara jelas suatu organisasi dengan organisasi yang lain.
 - b. Memberikan rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
 - c. Memudahkan penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas daripada kepentingan individu.
 - d. Mendorong stabilitas sistem sosial, merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
 - e. Membentuk rasa dan kendali yang memberikan panduan dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

2.1.6 Elemen Budaya Organisasi

Beberapa ahli mengemukakan elemen budaya organisasi, seperti Denison (1990) antara lain: nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar, dan praktek-praktek manajemen serta perilaku. Serta Schein (1992) yaitu : pola asumsi dasar bersama, nilai dan cara untuk melihat, berfikir dan merasakan, dan artefak. Terlepas dari adanya perbedaan seberapa banyak elemen budaya organisasi dari setiap ahli, secara umum elemen budaya organisasi terdiri dari dua elemen pokok yaitu elemen yang bersifat idealistik dan elemen yang bersifat perilaku.

1. Elemen Idealistik

Elemen idealistik umumnya tidak tertulis, bagi organisasi yang masih kecil melekat pada diri pemilik dalam bentuk doktrin, falsafah hidup, atau nilai-nilai individual pendiri atau pemilik organisasi dan menjadi pedoman untuk menentukan arah tujuan menjalankan kehidupan sehari-hari organisasi. Elemen idealistik ini biasanya dinyatakan secara formal dalam bentuk pernyataan visi atau misi organisasi, tujuannya tidak lain agar ideologi organisasi tetap lestari. Schein (1992) dan Rosseau (1990) mengatakan elemen idealistik tidak hanya terdiri dari nilai-nilai organisasi tetapi masih ada komponen yang lebih esensial yakni asumsi dasar yang bersifat diterima apa adanya dan dilakukan diluar kesadaran, asumsi dasar tidak pernah dipersoalkan atau diperdebatkan keabsahannya.

2. Elemen Behavioural

Elemen bersifat *behavioral* adalah elemen yang kasat mata, muncul kepermukaan dalam bentuk perilaku sehari-sehari para anggotanya, logo atau jargon, cara berkomunikasi, cara berpakaian, atau cara bertindak yang bisa dipahami oleh orang luar organisasi dan bentuk-bentuk lain seperti desain dan arsitektur instansi. Bagi orang luar organisasi, elemen ini sering dianggap sebagai representasi dari budaya sebuah organisasi sebab elemen ini mudah diamati, dipahami dan diinterpretasikan, meski interpretasinya kadang-kadang tidak sama dengan interpretasi orang-orang yang terlibat langsung dalam organisasi.

2.1.7 Tipe Budaya Organisasi

Menurut Sonnenfeld (Robbins, 1996), ada empat tipe budaya organisasi:

- 1) Akademi. Perusahaan suka merekrut para lulusan muda universitas, memberi mereka pelatihan istimewa, dan kemudian mengoperasikan mereka dalam suatu fungsi yang khusus. Perusahaan lebih menyukai karyawan yang lebih cermat, teliti, dan mendetail dalam menghadapi dan memecahkan suatu masalah;
- 2) Kelab. Perusahaan lebih condong ke arah orientasi orang dan orientasi tim dimana perusahaan memberi nilai tinggi pada karyawan yang dapat menyesuaikan diri dalam sistem organisasi. Perusahaan juga menyukai karyawan yang setia dan mempunyai komitmen yang tinggi serta mengutamakan kerja sama tim;

- 3) Tim Bisbol. Perusahaan berorientasi bagi para pengambil resiko dan inovator, perusahaan juga berorientasi pada hasil yang dicapai oleh karyawan, perusahaan juga lebih menyukai karyawan yang agresif. Perusahaan cenderung untuk mencari orang-orang berbakat dari segala usia dan pengalaman, perusahaan juga menawarkan insentif finansial yang sangat besar dan kebebasan besar bagi mereka yang sangat berprestasi
- 4) Benteng. Perusahaan condong untuk mempertahankan budaya yang sudah baik.

Harrison dalam Alwi (2001) menyatakan bahwa empat kultur tipe budaya organisasi, yaitu:

1. Budaya Kekuasaan (*Power Culture*)

Budaya kekuasaan menunjukkan perilaku organisasi yang bersumber pada senioritas dan kekuasaan untuk menggerakkan orang-orang dalam organisasi. Pendekatan *top-down* lebih dominan daripada pendekatan *bottom-up*

2. Budaya Peran (*Role Culture*)

Budaya peran meletakkan perhatian terhadap prosedur birokrasi yang bertumpu pada aturan, peraturan-peraturan (*regulations*) sebagai cara untuk menjaga stabilitas organisasi.

3. Budaya Dukungan (*Support Culture*)

Budaya dukungan menciptakan integrasi dan kontribusi dalam organisasi sehingga rasa kebersamaan, saling menolong lebih menonjol dalam kegiatan organisasi.

4. Budaya Prestasi (*Achievement Culture*)

Budaya prestasi merupakan iklim kerja yang menciptakan peluang berprestasi bagi karyawan.

Menurut Rivai (2004), budaya melakukan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, yaitu :

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas pada kepentingan individu.
4. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku karyawan. Dari keterangan di atas, maka disimpulkan bahwa budaya bernilai untuk organisasi atau karyawan, budaya meningkatkan komitmen organisasi dan konsisten serta perilaku karyawan.

2.2 Pengertian Kinerja

Istilah kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang sering diartikan oleh para cendekiawan sebagai “penampilan”, “unjuk kerja”, atau “prestasi” (Yeremias T. Keban, 2004). Secara etimologis, kinerja adalah sebuah kata yang dalam

bahasa Indonesia berasal dari kata dasar “kerja” yang menerjemahkan kata dari bahasa asing prestasi, bisa pula berarti hasil kerja. Sehingga pengertian kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. (www.wikipedia.com)

Berbeda dengan Bernardin dan Russel (1993) dalam Yeremias T. Keban (2004) mengartikan kinerja sebagai *the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period*. Dalam definisi ini, aspek yang ditekankan oleh kedua pengarang tersebut adalah catatan tentang *outcome* atau hasil akhir yang diperoleh setelah suatu pekerjaan atau aktivitas dijalankan selama kurun waktu tertentu. Dengan demikian kinerja hanya mengacu pada serangkaian hasil yang diperoleh seorang pegawai selama periode tertentu dan tidak termasuk karakteristik pribadi pegawai yang dinilai. Sedangkan Suyadi Prawirosentono (1999) mendefinisikan kinerja sebagai *performance*, yaitu 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 dan etika.

Definisi kinerja organisasi yang dikemukakan oleh Bastian dalam Hessel Nogi (2005) sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut. Senada dengan pendapat Bastian dalam Hessel Nogi tersebut, *Encyclopedia of Public Administration and Public Policy* Tahun 2003 dalam

Yeremias T. Keban (2004), juga menyebutkan kinerja dapat memberikan gambaran tentang seberapa jauh organisasi mencapai hasil ketika dibandingkan dengan pencapaian tujuan dan target yang telah ditetapkan. Dari beberapa definisi di atas, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa kinerja merupakan suatu capaian atau hasil kerja dalam kegiatan atau aktivitas atau program yang telah direncanakan sebelumnya guna mencapai tujuan serta sasaran yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi dan dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu.

2.2.1 Kinerja Karyawan

Sebuah organisasi memerlukan manusia sebagai sumber daya pendukung utama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sumber daya manusia yang berkualitas akan turut memajukan organisasi sebagai suatu wadah peningkatan produktivitas kerja. Kedudukan strategis untuk meningkatkan produktivitas organisasi adalah karyawan, yaitu individu-individu yang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan. Kinerja merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja dengan standar kerja yang ditetapkan (Dessler, 1997). Dengan demikian kinerja memfokuskan pada hasil kerjanya. Menurut Robbins (2003) bahwa kinerja pegawai adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Dalam studi manajemen kinerja pekerja atau pegawai ada hal yang memerlukan pertimbangan yang penting sebab kinerja individual seorang pegawai dalam organisasi merupakan bagian dari kinerja organisasi, dan dapat menentukan kinerja dari organisasi tersebut.

2.2.2 Pengertian dan Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah suatu konstruk multidimensional yang sangat kompleks, dengan banyak perbedaan dalam arti tergantung pada siapa yang sedang mengevaluasi, bagaimana dievaluasi dan aspek apa yang dievaluasi. Perusahaan harus senantiasa berubah untuk mengembangkan efektivitasnya. Perubahan tersebut ditunjukkan untuk menemukan atau mengembangkan cara menggunakan sumber daya yang ada dan kapabilitas untuk meningkatkan kemampuan menciptakan nilai dan meningkatkan kinerja Jones dalam Lako (2004).

Rivai (2005) menyatakan bahwa: “Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan”. Menurut Soeprihanto (2001), kinerja adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai standar target/sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2002), kinerja adalah apa yang dilakukan karyawan, sehingga ada yang mempengaruhi kombinasi karyawan organisasi antara lain :

1. Kuantitas out put
2. Kualitas out put
3. Jangka waktu out put
4. Kehadiran ditempat kerja
5. Sikap kooperatif

Jadi kinerja mempunyai pengertian yang cukup luas dari ilmu pengetahuan, teknologi dan taktik manajemen yaitu suatu filosofi dan sikap mental yang timbul dan motivasi yang kuat dari lingkungan kerja secara terus menerus. Dari pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa kualitas dan kuantitas pekerjaan hari ini harus lebih baik dari pada hari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini.

2.3 Indikator Kinerja Organisasi

Secara konseptual Lembaga Administrasi Negara/LAN dalam Uha (2013) mengemukakan bahwa indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja baik dalam tahap perencanaan (*ex-ante*), tahap pelaksanaan (*on-going*), maupun tahap setelah kegiatan selesai dan berfungsi (*ex-post*). Selain itu, indikator kinerja digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari organisasi/unit kerja yang bersangkutan menunjukkan kemajuan dalam rangka dan/atau menuju tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebagaimana telah dibahas dalam materi pelajaran untuk perencanaan strategis. Dengan demikian, tanpa indikator kinerja, sulit bagi kita untuk menilai kinerja (keberhasilan atau ketidak-berhasilan) kebijaksanaan/ program/kegiatan dan pada akhirnya kinerja instansi/unit kerja pelaksanaannya.

Selanjutnya Lembaga Administrasi Negara/LAN dalam Uha (2013) dikemukakan secara umum, indikator kinerja memiliki beberapa fungsi, langkah, dan jenis, sebagai berikut :

- (a) Memperjelas tentang apa, berapa, dan kapan suatu kegiatan dilaksanakan.
- (b) Menciptakan konsensus yang dibangun oleh berbagai pihak terkait untuk menghindari kesalahan interpretasi selama pelaksanaan kebijakan/program/kegiatan dan dalam menilai kinerjanya termasuk kinerja instansi pemerintah yang melaksanakannya.
- (c) Membangun dasar bagi pengukuran, analisis, dan evaluasi kinerja organisasi/unit kerja.

Menurut (Uha, 2013) Sebelum menyusun dan menetapkan indikator kinerja, terlebih dahulu perlu diketahui syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh suatu indikator kinerja. Syarat-syarat yang berlaku untuk semua kelompok kinerja tersebut sebagai berikut:

- (1) Spesifik dan jelas, sehingga dapat dipahami dan tidak ada kemungkinan kesalahan interpretasi.
- (2) Dapat diukur secara objektif baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif; yaitu dua atau lebih yang mengukur indikator kinerja mempunyai kesimpulan yang sama.
- (3) Relevan; indikator kinerja harus menangani aspek objektif yang relevan.
- (4) Dapat dicapai, penting, dan harus berguna untuk menunjukkan keberhasilan masukan, keluaran, hasil, manfaat, dan dampak, serta proses.

- (5) Harus cukup fleksibel dan sensitif terhadap perubahan terhadap perubahan/penyesuaian pelaksanaan dan hasil pelaksanaan kegiatan.
- (6) Efektif; data/informasi yang berkaitan dengan indikator kinerja yang bersangkutan dapat dikumpulkan, diolah, dan dianalisis dengan biaya yang tersedia. Mengingat bidang kehidupan atau sektor/program pembangunan sangat beragam, dapat bersifat fisik (misalnya pembangunan prasarana dan sarana fisik) maupun nonfisik (misalnya, penyuluhan dan perubahan sikap masyarakat), maka indikator kinerja dan juga pengukurannya tidak selalu sama.

Menurut (Uha, 2013) Ada beberapa langkah yang perlu dilakukan dalam menyusun dan menetapkan indikator kinerja dalam kaitannya dengan laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Langkah-langkah tersebut sebagai berikut:

- (a) Susun dan tetapkan rencana strategis lebih dahulu. Mengenai hal ini telah dibahas dalam bahan pelajaran modul Perencanaan Strategis. Rencana strategis meliputi visi, misi, tujuan, sasaran, dan cara mencapai tujuan/sasaran (kebijaksanaan, program, dan kegiatan).
- (b) Identifikasi data/informasi yang dapat dijadikan atau dikembangkan menjadi indikator kinerja. Dalam hal ini, data/informasi yang relevan, lengkap, akurat dan kemampuan dan pengetahuan kita tentang bidang yang akan dibahas akan banyak menolong kita untuk menyusun dan menetapkan indikator kinerja yang tepat dan relevan.

- (c) Pilih dan tetapkan indikator kinerja yang paling relevan dan berpengaruh besar terhadap keberhasilan pelaksanaan kebijaksanaan/program/kegiatan.

Ada beberapa jenis indikator kinerja yang sering digunakan dalam pelaksanaan pengukuran kinerja organisasi, yaitu : indikator masukan (input), indikator proses (*process*), indikator keluaran (output), indikator hasil (*outcome*), indikator manfaat (*benefit*), dan indikator dampak (*impact*). Masing-masing indikator tersebut dijelaskan sebagai berikut :

- (1) Indikator masukan adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini dapat berupa dana, sumber daya manusia, informasi, kebijakan/peraturan perundang-undangan, dan sebagainya.
- (2) Indikator proses adalah segala besaran yang menunjukkan upaya yang dilakukan dalam rangka mengolah masukan menjadi keluaran. Indikator proses menggambarkan perkembangan atau aktivitas yang terjadi atau dilakukan selama pelaksanaan kegiatan berlangsung, khususnya dalam proses mengolah masukan menjadi keluaran.
- (3) Indikator keluaran adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan/atau nonfisik.
- (4) Indikator hasil adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung).
- (5) Indikator manfaat adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.

- (6) Indikator dampak adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan (Uha, 2013)

Menurut Selim dan Woodward dalam Nasucha (2004) mengemukakan bahwa ada lima dasar yang bisa dijadikan indikator kinerja sektor publik antara lain:

- (1) Pelayanan yang menunjukkan seberapa besar pelayanan yang diberikan.
- (2) Ekonomi, yang menunjukkan apakah biaya yang digunakan lebih murah daripada yang direncanakan.
- (3) Efisiensi, yang menunjukkan perbandingan hasil yang dicapai dengan pengeluaran.
- (4) Efektivitas, yang menunjukkan hasil yang seharusnya dengan hasil yang dicapai.
- (5) *Equity*, yang menunjukan tingkat keadilan potensial dan kebijakan yang dihasilkan.

2.4 Strategi Dan Metode Pengukuran Kinerja Organisasi

Pengukuran kinerja merupakan alat yang bermanfaat dalam usaha pencapaian tujuan, oleh karena melalui pengukuran kinerja dapat dilakukan proses penilaian terhadap pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan dan pengukuran kinerja dapat memberikan penilaian (justifikasi) yang objektif dalam pengambilan keputusan organisasi maupun manajemen. Ada beberapa strategi kunci untuk menerapkan sistem pengukuran kinerja yang tepat dalam rangka mencapai tujuan yang

ditetapkan dalam perencanaan strategis. Menurut Lembaga Administrasi Negara dalam Uha (2013) dikemukakan strategi sebagai berikut :

1. Melibatkan Pimpinan Puncak.

Sebagian besar organisasi yang telah menerapkan pengukuran kinerja menunjukkan bahwa inisiatif pengukuran kinerja pertama kali diperkenalkan, kemudian dipimpin dan dipromosikan oleh pihak *top management*. Komitmen *top management* (kepemimpinan) terhadap pengembangan dan penggunaan pengukuran kinerja merupakan elemen terpenting bagi suksesnya sistem pengukuran kinerja.

2. *Sense of Urgency*.

Dorongan untuk maju atau maju secara lebih agresif ke arah peningkatan pengukuran kinerja dan sistem manajemen kinerja secara umum adalah sebagai akibat dari kejadian yang tidak menyenangkan yang terjadi berulang-ulang, yaitu suatu kondisi yang mengancam eksistensi suatu organisasi. Salah satu skenario mengenai pentingnya sistem pengukuran kinerja ialah: (1) suatu komitmen pimpinan puncak terhadap pentingnya pengukuran kinerja; (2) keinginan organisasi untuk tetap berkinerja tinggi dalam rangka menghadapi persaingan; (3) keinginan untuk mengaitkan antara strategi organisasi dengan tujuan dan tindakan organisasi; atau (4) merupakan hasil dari program peningkatan kualitas organisasi.

3. Keselarasan dengan Arah Strategis.

Sistem pengukuran kinerja akan sukses apabila strategi organisasi dan pengukuran kinerja bisnis berkaitan, yaitu selaras dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Pimpinan tertinggi organisasi menyampaikan visi, misi,

dan arah strategis organisasinya kepada seluruh karyawan dan para pelanggan eksternalnya secara pasti (tepat) dan berulang-ulang. Kemudian, tujuan organisasi dikomunikasikan kepada para karyawan dalam beberapa format yang berbeda, baik secara visual maupun verbal. Ancaman yang umum terjadi di dalam *bench marking* suatu organisasi adalah keselarasan antara strategi organisasi dengan sistem pengukuran kinerja yang digunakannya.

4. Kerangka Kerja Konseptual.

Sistem pengukuran kinerja suatu organisasi sebaiknya menjadi bagian integral dalam keseluruhan proses manajemen dan secara langsung dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi yang mendasar. Pada kenyataannya, pada beberapa kasus, sistem pengukuran kinerja adalah juga merupakan proses manajemen. Contoh dari kerangka kerja konseptual dalam mengorganisasikan sistem pengukuran adalah termasuk penggunaan beberapa hal berikut ini:

- ukuran penyeimbang;
- sistem *matrix*;
- penentuan target (sasaran);
- *bench marking*; dan
- penentuan tujuan.

5. Komunikasi.

Komunikasi merupakan hal penting dalam penciptaan dan pemeliharaan sistem pengukuran kinerja. Komunikasi sebaiknya dari berbagai arah (*multidirectional*), berasal dari *top-down*, *bottom-up* dan secara horizontal berada di dalam dan lintas organisasi.

6. Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan merupakan satu cara terbaik dalam menciptakan budaya yang positif untuk menciptakan pengukuran kinerja.

7. Perencanaan Strategis yang Berorientasi pada Pelanggan.

Tersedia beberapa alat yang dapat membantu organisasi untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan tersebut dan untuk mendapatkan masukan dari para *stakeholders* bagi kepentingan perencanaan strategis.

8. Mulai Melakukan Pengukuran Kinerja.

Terdapat tiga elemen yang bermanfaat dalam membangun dan menerapkan sistem pengukuran kinerja, yaitu :

- a. perubahan dalam manajemen perencanaan (termasuk perencanaan dalam komunikasi);
- b. Pembentukan tim; dan
- c. Pelatihan tepat waktu (*just-in-time*).

Manajemen perubahan merupakan tanggung jawab dari pimpinan senior. Penerapan dalam perencanaan dilakukan melalui penggunaan teknik untuk menyelaraskan antara karyawan dan budaya organisasi dengan perubahan-perubahan dalam strategi bisnis, struktur dan sistem organisasi. Dalam hal ini para karyawan sebaiknya dilibatkan dalam pengukuran kinerja sebagai anggota dari tim manajemen strategis, meskipun tingkat keterlibatannya berbeda-beda pada setiap organisasi.

9. Membuat dan Memperbarui Ukuran Kinerja dan Tujuan.

Untuk masing-masing tujuan dan cita-cita perusahaan, pengukuran kinerja, pijakan dasar, dan target kinerja perlu dibuat baik secara keseluruhan dalam

organisasi maupun per program/per proses. Sehingga dengan demikian, para pimpinan dapat bekerja dalam tim yang multidisiplin *focus groups*, dan/atau dengan para *stakeholders* untuk membangun ukuran dari tujuan dan cita-cita organisasi.

10. Menciptakan Akuntabilitas Kinerja.

Suatu instansi/unit kerja perlu menentukan siapa yang bertanggung jawab terhadap pengukuran kinerja. Seseorang harus bertanggung jawab dalam mendapatkan informasi yang diperlukan dan melaporkannya secara tepat waktu. Yang lainnya perlu bertanggung jawab dalam memperoleh hasil dari pengukuran tersebut. Kedua bentuk tanggung jawab tersebut, baik secara organisatoris maupun individual, adalah merupakan hal yang perlu diidentifikasi di dalam pengukuran kinerja. Melalui beragam teknik, para pemilik (penanggung jawab) bertanggung jawab dalam penentuan target tujuan organisasi. Sebagai contoh, pada satu organisasi, suatu target belum merupakan target resmi sampai target tersebut disetujui melalui proses negosiasi antara pimpinan organisasi dengan pemilik (penanggung jawab) tujuan. Hal seperti ini dapat memastikan terciptanya integritas tingkat tinggi dalam proses dan keterlibatan karyawan.

11. Pengumpulan Data dan Pelaporan.

Pengukuran kinerja harus tepat waktu, mudah diimplementasikan, dan didefinisikan secara jelas. Kecepatan adalah merupakan hal penting dalam pengumpulan dan pendistribusian data. Tugas pengumpulan data merupakan pekerjaan utama dan bukan merupakan pekerjaan pengumpulan dan pemeliharaan yang terpisah. Pengukuran kinerja cenderung merupakan hal

yang sederhana. Adanya kejelasan dalam perencanaan pengumpulan data secara jelas dapat membantu untuk menjernihkan proses pengumpulan data, yaitu:

- (a) Mengidentifikasi berapa banyak data yang perlu dikumpulkan, dari populasi yang mana data tersebut berasal, berapa lama dibutuhkan untuk mengumpulkan data tersebut.
- (b) Mengidentifikasi *charts* dan grafik yang digunakan, yaitu *charts* mengenai frekuensi, model perbandingan yang perlu dibuat, dan metodologi perhitungannya.
- (c) Mengidentifikasi karakteristik data yang dikumpulkan. Data atribut adalah data yang dapat dihitung; data variabel adalah data yang dapat diukur.
- (d) Apabila pengukuran kinerja adalah hal baru, maka coba untuk mengidentifikasikan sumber data yang sudah ada atau menciptakan sumber data yang lain. Kesemua sumber data tersebut harus dapat dipercaya dan murah.

12. Menganalisis dan Meninjau Ulang Data Kinerja Organisasi.

Beragam proses dapat digunakan untuk menganalisis dan memvalidasi data kinerja termasuk melalui *operation research*, analisis statistik, *quality control*, dan proses analisis biaya, dan beberapa teknik lainnya. Salah satu metode yang sangat bermanfaat dalam mengukur kinerja adalah *Statistical Process Control* (SPC), yaitu suatu metode *scientific* untuk keperluan analisis data dan menggunakan analisis tersebut untuk memecahkan permasalahan praktis.

13. Evaluasi dan Penggunaan Informasi Kinerja Organisasi.

Informasi mengenai kinerja harus ditinjau ulang secara formal dan apabila perlu ditingkatkan dan disederhanakan. Penyederhanaan dilakukan apabila ukuran kinerja yang akan digunakan menjadi sulit untuk dikelola atau diukur. Kebanyakan dari organisasi melakukan peninjauan ulang terhadap pengukuran kinerja melalui proses perencanaan strategis untuk mendapatkan umpan balik sehingga dapat disesuaikan dengan perencanaan kinerja di masa depan, sumber daya-sumber daya yang digunakan, dan untuk mengkonfirmasi atau memodifikasi perencanaan kinerja atau target-target. Mereka menggunakan informasi mengenai kinerja untuk melakukan *benchmarking* dan analisis komparatif terhadap organisasi atau untuk mengidentifikasi peluang-peluang dalam menata ulang (*reengineering*) dan alokasi sumber daya. Para pemilik (penanggung jawab) menggunakan informasi kinerja untuk kepentingan peningkatan berkelanjutan.

14. Pelaporan Kinerja Kepada Para Pelanggan dan *Stakeholder*.

Data yang tersedia sebaiknya dilaporkan dan kinerja perlu dijelaskan secara internal, dan informasi mengenai kinerja sebaiknya dikonsolidasikan secara lintas organisasi. Informasi sebaiknya jangan hanya diberikan di dalam saja, tetapi perlu dikomunikasikan secara eksternal dengan para pelanggan dan *stakeholders* melalui pertemuan rapat tahunan. Tujuannya adalah untuk menyebarkan prinsip manajemen kualitas dalam usaha bersama untuk meningkatkan kegiatan organisasi dan menawarkan segala bentuk inovasi,

yaitu suatu pendekatan yang tidak resmi dalam memecahkan suatu permasalahan.

15. Mengulangi Siklus.

Dengan informasi kinerja, masyarakat dan *stakeholders* akan memperoleh masukan dari mereka demi kepentingan proses perencanaan. Pihak berkepentingan menggunakan informasi ini untuk menentukan prioritas dan dalam pengambilan keputusan. Lebih jauh lagi, masukan ini memengaruhi proses perencanaan strategis yang berorientasi pada masyarakat, proses penentuan tujuan tahunan dan proses penentuan sumber daya dalam perencanaan, proses perencanaan kinerja tahunan, dan terutama dalam alokasi sumber daya. Umpan balik dari masyarakat/ *stakeholder* juga memengaruhi dalam memperbarui ukuran kinerja dan tujuan-tujuan yang baru. (Uha, 2013)

2.5 Pengertian Lembaga Swadaya Masyarakat

Seiring dengan semakin berkembang dan kompleksnya masyarakat, baik gerakan masyarakat maupun kelompok kepentingan yang lain memperlakukan organisasi sebagai salah satu sarana perjuangan untuk mencapai tujuan atau sasaran yang disepakati. Gerakan masyarakat yang terorganisir dikenal sebagai organisasi kemasyarakatan dengan ciri-cirinya yaitu organisasi diluar organisasi pemerintahan, tidak bermotif keuntungan dalam kegiatannya, lebih melibatkan anggota dalam kegiatannya, keanggotaan yang bersifat massal, melakukan

kegiatan politis disamping perjuangan teknis keorganisasian, serta cukup berkepentingan akan ideologi (Sanit, 1985).

Istilah LSM didefinisikan secara tegas dalam Instruksi Menteri Dalam Negeri (Inmendagri) No. 8/1990, yang ditujukan kepada gubernur di seluruh Indonesia tentang Pembinaan Lembaga Swadaya Masyarakat. Lampiran II dari Instruksi Mendagri menyebutkan bahwa LSM adalah organisasi/lembaga yang anggotanya adalah masyarakat warganegara Republik Indonesia yang secara sukarela atau kehendak sendiri berniat serta bergerak di bidang kegiatan tertentu yang ditetapkan oleh organisasi/lembaga sebagai wujud partisipasi masyarakat dalam upaya meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan masyarakat, yang menitikberatkan kepada pengabdian secara swadaya. Selanjutnya berdasarkan Undang-undang No.28 tahun 2004 tentang perubahan atas Undang-undang No. 16 Tahun 2001 tentang Yayasan, maka secara umum organisasi non pemerintah di Indonesia berbentuk yayasan.

2.6 Penelitian Terdahulu

2.6.1. Renyowijoyo (2003)

melakukan penelitian dengan judul: Hubungan antara Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Prestasi Kerja, Studi Empiris Karyawan Sektor Manufaktur di Indonesia. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui hubungan antara budaya organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan prestasi kerja karyawan, studi kelayakan karyawan sektor manufaktur di Indonesia. Responden dalam penelitian sebanyak 390 orang dari 13

perusahaan di Jakarta, Bogor, Tangerang, Bekasi, Serang dan Karawang. Data-data dianalisis dengan menggunakan Uji-f, analisis varian, korelasi Pearson, *Path Analysis*, dan Analisis Regresi Berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan prestasi kerja karyawan, demikian juga komitmen organisasi mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan prestasi kerja karyawan.

2.6.2. Sariyathi (2006)

melakukan study dengan judul: Beberapa Faktor yang Berasosiasi dengan Prestasi Kerja Karyawan PDAM Kabupaten Klungkung. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui ada atau tidaknya asosiasi signifikan secara bersama-sama maupun secara parsial faktor motivasi, kepuasan kerja, kondisi fisik pekerjaan, dan kemampuan kerja dengan prestasi kerja karyawan PDAM Kabupaten Klungkung. Responden dalam penelitian sebanyak 85 orang yang terdiri dari 2 orang direksi, 45 orang tenaga administrasi, dan 38 orang teknisi. Analisis data dilakukan dengan uji F dan uji t. Berdasarkan hasil analisis ditemukan bahwa keempat faktor yang diteliti yaitu faktor motivasi, kepuasan kerja, kondisi fisik pekerjaan, dan kemampuan kerja supaya, baik secara bersama-sama maupun secara parsial, berasosiasi signifikan dengan prestasi kerja karyawan. Dari keempat faktor yang diteliti, ternyata faktor kemampuan kerja memiliki asosiasi paling kuat dengan prestasi kerja karyawan.

2.6.3 Vrigita Devaluanti (2009)

Vrigita Devaluanti melakukan penelitian tentang Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Dinas Tenaga Kerja Kota Bandar Lampung. Dari hasil penelitian dan pembahasan maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di dinas tenaga kerja kota Bandar Lampung adalah rendah dikarenakan: 1. Nilai-nilai budaya organisasi tidak dianut atau dilaksanakan oleh seluruh pegawai di Dinas Tenaga Kerja Kota Bandar Lampung, 2. Kurangnya motivasi atau semangat kerja, 3. Kurang lancarnya komunikasi dalam organisasi.

2.7 Core Values PKBI Lampung

Organisasi Perkumpulan Keluarga Berencana Indonesia (PKBI) Lampung telah berupaya memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat. Landasan nilai PKBI Lampung merupakan prinsip-prinsip yang dijadikan pegangan dalam mengambil keputusan, melakukan tindakan dan proses-proses organisasi PKBI Lampung di tengah masyarakat. Landasan nilai tersebut adalah:

- a. Tidak membedakan ras, agama, warna kulit, aliran politik, umur, jenis kelamin, status ekonomi, dan fisik.
- b. Menjunjung tinggi nilai-nilai kesetaraan, demokratisasi, dan keadilan sosial.
- c. Berpegang teguh pada semangat *profesionalisme, kemandirian, kepeloporan, dan kerelawanan*, dan tidak semata-mata untuk mencari keuntungan (*not for profit*)
- d. Melakukan pendekatan pelayanan yang manusiawi, holistik dan berkelanjutan.

2.8 Kerangka Pikir

Budaya pada hakekatnya merupakan pondasi bagi suatu organisasi. Jika pondasi yang dibuat tidak cukup kokoh, maka betapapun bagusny suatu bangunan, ia tidak akan cukup kokoh untuk menopangnya. Organisasi bisa mengarahkan masyarakat untuk memperhatikan satu dua aspek terkait dengan budaya yang akan dibangun.

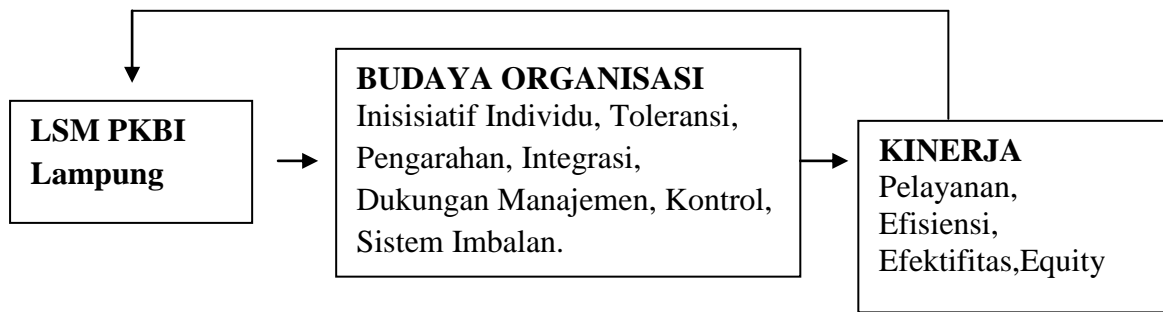
Karakteristik utama dalam budaya organisasi menurut Robbins dalam Pratiwi (2012), yaitu: Inisiatif individual, Toleransi terhadap tindakan beresiko, Arah,Integrasi, Dukungan dari manajemen, Kontrol, Sistem imbalan, Toleransi, Pola-pola komunikasi

Kekuatan dari setiap karyawan dan pimpinan wajib melebur ke dalam nilai-nilai budaya Organisasi. Dalam pengamatan penulis, sering sekali, ada beberapa orang di perusahaan yang menonjol dengan nilai-nilai budaya kerja, dan sebagian besar tidak memahami makna dari nilai-nilai budaya organisasi dengan baik, sehingga organisasi kehilangan kualitas terbaik untuk menghasilkan kinerja terbaik.

Pencapaian kinerja dan peningkatan kinerja dan prestasi organisasi yang terus-menerus meningkat, hanya dapat dilakukan saat budaya perusahaan yang kuat mampu meningkatkan kualitas kerja setiap sumber daya manusianya.

Dengan demikian apabila budaya organisasi diterapkan maka kinerja organisasi tersebut akan meningkat. tidak terlepas dari peranan pemimpin harus memberikan motivasi bagi karyawan sehingga apa yang di inginkan organisasi tersebut dapat

terwujud sesuai dengan visi dan misi LSM PKBI Lampung, sehingga dalam hal Pelayanan, Efisiensi, Efektifitas dan Equity menurut Selim dan Woodward dalam Nasucha (2004) dapat berjalan dengan baik.



Gambar 1. Alur Kerangka Pikir