

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Organisasi Berbasis Kinerja/ Berkinerja Tinggi

Bila dianalogkan organisasi dengan organisme hidup, maka organisasi senantiasa berubah dan berkembang sesuai dengan tuntutan masyarakat dan perubahan lingkungannya. Namun tingkat sensitivitas organisasi dalam merespon tuntutan dan perubahan tersebut sangat bervariasi. Ada organisasi yang dapat dengan cepat beradaptasi terhadap perubahan, ada pula yang lambat. Bahkan ada organisasi yang tidak dapat bertahan hidup karena tidak dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya.

Terlepas dari mampu tidaknya organisasi menyesuaikan diri dengan lingkungannya, menurut Sondang P. Siagian (dalam LAN, 2004:10), pada dasarnya organisasi dapat ditinjau dari dua sisi yaitu: (1) Organisasi sebagai wadah dimana kegiatan administrasi dijalankan; (2) Organisasi sebagai wadah rangkaian interaksi antara orang-orang dalam suatu ikatan normal. Organisasi sebagai wadah relatif bersifat statis. Sedangkan sebagai suatu rangkaian interaksi organisasi merupakan suatu proses dan dengan demikian ia bersifat dinamis.

Organisasi sebagai wadah relatif bersifat statis yang diwujudkan dalam bentuk struktur organisasi. Struktur organisasi mewakili formalisasi dari peraturan – peraturan, fungsi dan hubungan kewenangan yang mengatur bagaimana orang bekerjasama dan menggunakan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan organisasi ditinjau dari sisi proses maka organisasi dapat diartikan sebagai suatu proses kegiatan individu atau kelompok yang dilakukan secara nasional dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam rangka pelaksanaan kegiatan tersebut, pada dasarnya masing-masing organisasi dipengaruhi oleh budaya organisasi, mengingat budaya organisasi dapat digunakan untuk mencapai efektivitas organisasi melalui perilaku anggota organisasi.

Organisasi berkinerja tinggi merupakan alternatif ungkapan mengenai organisasi berbasis kinerja yang mengandung pengertian dan maksud yang sama sehingga dapat digunakan secara bergantian. Organisasi berbasis kinerja/berkinerja tinggi merupakan organisasi yang ditinjau dari sisi proses, dimana ia bersifat lebih dinamis. Namun untuk mewujudkan organisasi berbasis kinerja/berkinerja tinggi, dukungan struktur organisasi (wadah) yang efisien dan efektif juga sangat diperlukan.

Mark. G. Popovich (dalam LAN, 2004:12) mengemukakan bahwa karakteristik organisasi berbasis kinerja/berkinerja tinggi adalah :

1. Mempunyai misi yang jelas

Pernyataan misi suatu organisasi merupakan instrumen yang ampuh yang dimiliki organisasi untuk melaksanakan tugas-tugas organisasi dan sekaligus sebagai alat untuk melakukan perubahan. Patricia Jones dan Larry Kahaner (dalam LAN, 2004:13) mengatakan bahwa pernyataan misi perusahaan/organisasi kadang-kadang disebut pernyataan nilai kredeo, atau prinsip perusahaan atau pembimbing keuangan perusahaan

yang operasional dan etis. Ini bukan hanya motto atau slogan, ini mengutarakan tujuan, impian, perilaku budaya dan strategi perusahaan melebihi dokumen apapun juga. Oleh karena itu kejelasan rumusan misi organisasi merupakan *the framework for assessing the performance of the organization*. Dan cara yang paling efektif untuk memastikan bahwa semua individu yang ada dalam organisasi dapat memahami tujuan organisasi dengan baik adalah dengan merumuskan pernyataan misi organisasi dengan jelas yang tidak menimbulkan keraguan apapun dalam pemikiran setiap individu yang berada dalam organisasi.

2. Menetapkan hasil yang akan dicapai dan berfokus pada pencapaian keberhasilan tersebut.

Berdasarkan rumusan pernyataan misi, organisasi secara spesifik perlu menetapkan hasil-hasil apa saja yang akan diraih dalam bentuk rangka pencapaian misi organisasi. Dalam menetapkan atau merumuskan hasil yang akan dicapai memerlukan keterlibatan baik para anggota organisasi maupun pihak-pihak terkait dengan organisasi tersebut. Oleh karena itu dituntut pula pengembangan ukuran kinerja yang akan dijadikan instrumen bagi organisasi untuk mengetahui apakah hasil yang telah ditetapkan sudah tercapai apa belum

3. Memberdayakan para pegawainya

Tidak diragukan lagi bahwa para pegawai merupakan aset yang paling berharga dalam suatu organisasi. Untuk mencapai kinerja yang tinggi, para pegawai perlu diberdayakan untuk mengaplikasikan keterampilan,

kreativitas dan kemampuan mereka terutama dalam mengantisipasi perubahan-perubahan. Para pegawai juga diharapkan menjadi pembelajar yang terus menerus dalam rangka mencapai misi organisasi. Setiap pimpinan organisasi bertanggung jawab dan memainkan peranan penting dalam menciptakan atmosfer lingkungan kerja yang dapat mendorong para pegawai untuk berkinerja tinggi. Salah satu usaha yang dapat dilakukan pimpinan adalah dengan membentuk kelompok kerja.

4. Memotivasi individu-individu dalam organisasi untuk meraih sukses.

Para pegawai didorong untuk selalu bekerja sama dan dimotivasi untuk dapat mengembangkan produktivitas atau pemikiran baru dalam rangka mencapai hasil yang telah ditetapkan. Dalam hal ini juga termasuk bagaimana para pegawai mengevaluasi kembali tugas-tugas yang ada agar selalu terkait dengan misi organisasi secara keseluruhan.

5. Bersifat fleksibel dan selalu dapat menyesuaikan diri dengan kondisi yang baru

Organisasi yang fleksibel adalah organisasi dimana interaksi individu-individu yang berada dalam organisasi tidak terkait secara kaku dalam hubungan formal yang ada. Dengan demikian siapapun yang terlibat dalam pencapaian misi organisasi dapat dengan mudah atau leluasa menjalankan fungsi dan aktivitas-aktivitas mereka. Sebaliknya organisasi yang baku dalam pelaksanaan kegiatannya dapat menimbulkan pemborosan. Misalnya sumber daya (baik SDM dan fasilitas) yang pada dasarnya dapat dimanfaatkan secara bersama-sama ternyata tidak dapat

dimanfaatkan dengan baik. Oleh karena itu organisasi yang kaku akan sulit untuk memberikan pelayanan yang cepat, efisien, dan berkualitas. Konsekuensi logis dari organisasi yang fleksibel dan dapat cepat menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang terjadi adalah para anggota organisasinya dituntut untuk selalu mempunyai inisiatif, inovatif dan berani mengambil resiko. Mereka akan dipromosikan berdasarkan penilaian kinerja yang obyektif. Dalam organisasi yang fleksibel pimpinan organisasi mulai dari pimpinan puncak, pimpinan menengah, pimpinan tingkat bawah serta para pegawai, seluruhnya sangat peduli terhadap peningkatan pengetahuan dan perbaikan kinerja terus-menerus.

6. Selalu berkompetisi meningkatkan kinerja

Individu-individu dalam organisasi harus mengetahui misi organisasi dengan baik dan kebijakan atau program apa saja yang perlu mereka tetapkan dalam rangka pencapaian misi organisasi. Pemahaman tentang hal ini akan memberikan kesempatan bagi para anggota organisasi untuk berkompetisi secara positif antara mereka dan juga berkompetisi dengan organisasi lain. Dalam era globalisasi dewasa ini dimana organisasi-organisasi pemerintah hidup dalam alam kompetisi (*Competitive government*), maka semangat kompetisi harus pula ditanamkan kepada seluruh pegawai pemerintah. Dalam kaitan ini “*injecting competition into service delivery*” sudah harus menjadi salah satu prinsip yang perlu dipegang teguh oleh pemerintah dalam rangka mengelola organisasi pemerintahan yang berada dalam era globalisasi dewasa ini. Melalui

kompetisi akan dapat dicapai efisiensi, inovasi dan pada gilirannya hal ini akan dapat meningkatkan kebanggaan, semangat dan moral pegawai pemerintah.

7. Selalu menyempurnakan prosedur kerja demi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan atau masyarakat.

Organisasi yang berkinerja tinggi sangat peduli (*committed*) pada peningkatan kualitas dan kepuasan pelanggan. Dengan kata lain bahwa bagi organisasi yang berkinerja tinggi, selalu mengutamakan pencapaian misi organisasi dan selalu melibatkan pihak-pihak terkait dalam rangka usaha meningkatkan kinerja dari pada hanya terkait pada aturan baku yang telah ditetapkan. Dalam hal ini Osborne dan Gaebler mengatakan bahwa perlu adanya “*transforming rule driven organization*”, dimana organisasi-organisasi pemerintahan yang mempunyai tugas untuk mewujudkan misi pemerintah (*mission driven government*) harus diberi keleluasaan dalam mengembangkan ide-ide baru atau berkreasi dari pada harus melaksanakan berbagai kegiatan dengan berpegang teguh pada peraturan-peraturan atau petunjuk-petunjuk pelaksanaan yang ketat. Oleh karena itu berbagai peraturan termasuk juklak dan juknis baik yang berkaitan dengan pelayanan masyarakat seperti pemberian izin maupun yang berkaitan dengan pengelolaan anggaran dan kepegawaian misalnya yang dapat menghambat tercapainya misi organisasi harus dihindarkan.

8. Selalu berkomunikasi dengan stakeholders (pihak terkait dengan kinerja organisasi)

Hal ini dimaksudkan agar pihak-pihak terkait selalu dilibatkan dalam proses peningkatan kinerja yang terus-menerus. Dengan komunikasi yang efektif dapat diperoleh informasi tentang pencapaian hasil dan misi organisasi. Disamping itu dengan ada komunikasi yang efektif juga dapat dimunculkan ide-ide baru yang dapat dijadikan masukan-masukan bagi penyempurnaan tugas-tugas organisasi sekaligus bagaimana cara pencapaiannya. Masyarakat sebagai salah satu pihak yang berkepentingan dalam organisasi publik harus dilibatkan untuk peningkatan kinerja organisasi, seperti yang disampaikan (Zikri Muhammad, Tarmiji Masron, and Aziz Abdul Majid : 2013) “ Public participation is seen as important elements of the democratic government”.

Beberapa prinsip dasar harus dipegang teguh dan diimplementasikan secara efektif sebagai persyaratan untuk menjadikan organisasi pemerintah berbasis kinerja sebagaimana dikemukakan oleh Mark G. Popovich (dalam LAN, 2004 : 16). Prinsip tersebut adalah:

1. *Consistent and Sustained Leadership*
2. *Willingness to Develop Performance Measures*
3. *Willingness to Change Whole Organizations*
4. *Willingness to Allocate Resources to Continuous Learning*

Secara ringkas uraian tentang prinsip-prinsip tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. *Consistent and Sustained Leadership*

Prasyarat yang perlu dikondisikan untuk menuju ke arah organisasi yang berkinerja tinggi adalah adanya kepemimpinan yang selalu bertindak konsisten dan secara terus menerus memfokuskan diri pada peningkatan kinerja. Para pemimpin organisasi harus mempunyai suatu visi tentang bagaimana masa depan organisasi dan selalu mengkomunikasikan visi tersebut dengan seluruh anggota organisasi secara efektif. Para pemimpin organisasi juga harus bertekad melakukan perubahan-perubahan dalam organisasi baik budaya maupun proses pekerjaan dalam organisasi yang selama ini sudah dianggap out of date dan yang paling penting adalah pimpinan harus konsisten melaksanakan perubahan – perubahan tersebut. Oleh karena itu para pemimpin organisasi harus dapat memotivasi atau menyakinkan para anggota organisasi (pegawai) bahwa dengan mengarah kepada organisasi yang berkinerja tinggi, banyak manfaat yang akan diperoleh baik oleh para anggota organisasi maupun masyarakat

2. Willingness to Develop Performance Measures

Pengukuran kinerja merupakan kondisi untuk mewujudkan organisasi yang berkinerja tinggi. Oleh karena itu para pemimpin organisasi harus memiliki tekad atau kemauan untuk mengembangkan pengukuran kinerja yang dapat diaplikasikan dengan praktis dan mudah serta dapat mengukur secara obyektif siapa saja pegawai yang bekerja baik dan siapa saja pegawai yang berprestasi buruk. Dengan

kata lain bahwa penilaian pegawai yang bersifat “ pukul rata” atau menilai” sama seperti tahun lalu” sangat tidak cocok lagi untuk digunakan.

3. *Willingness to Change Whole Organizations*

Untuk mencapai kinerja yang tinggi, seluruh aspek dalam organisasi yang tidak kondusif seperti prosedur kerja yang sudah tidak cocok lagi, budaya organisasi yang bersifat menghambat, sumber daya organisasi yang kurang produktif dan aspek lainnya yang tidak cocok lagi dengan perkembangan keadaan, secara terbuka harus dilakukan perubahan-perubahan sehingga dapat mendukung terciptanya organisasi yang berkinerja tinggi. Kemauan atau tekad untuk merubah seluruh aspek organisasi ini dimaksudkan untuk dapat lebih memberikan pelayanan yang berkualitas dan tepat sasaran yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja organisasi.

4. *Willingness to Allocate Resources to Continoues Learning*

Pemikiran-pemikiran baru bagaimana caranya melaksanakan hubungan antara para anggota organisasi dengan pekerjaan yang dilaksanakan dengan para pelanggan dan dengan lingkungan eksternal organisasi menuntut suatu iklim belajar yang terus menerus bagi setiap individu anggota organisasi. Hal ini dimaksudkan agar setiap individu dapat mengembangkan seluruh potensinya seiring dengan perubahan-perubahan yang terjadi. Untuk itulah dalam rangka menjadikan suatu organisasi berkinerja tinggi, pemimpin harus

mempunyai kemampuan atau tekad untuk mengalokasikan berbagai sumber daya yang diperlukan guna dapat menciptakan iklim belajar yang kondusif dalam organisasi.

Dari uraian tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa untuk membentuk organisasi berbasis kinerja/berkinerja tinggi dapat ditinjau dari sisi wadah dan dari sisi prosesnya. Dari sisi wadah organisasi dapat dilihat dengan pembentukan struktur organisasi, sedangkan jika dilihat organisasi sebagai proses dapat dilihat dari bagaimana organisasi menetapkan misi dari bagaimana organisasi menyusun program-program kegiatan untuk pencapaian misi organisasi tersebut. Untuk mengevaluasi kinerja sebuah organisasi bisa digunakan beberapa pendekatan. Pendekatan tersebut antara lain :

1. Pendekatan Pencapaian Tujuan

Pendekatan ini merupakan pendekatan yang paling umum digunakan dalam menilai kinerja organisasi, dimana *output* (hasil) yang dicapai dibandingkan dengan rencana/target yang telah ditetapkan. Dengan kriteria ini kinerja organisasi ditentukan dengan seberapa jauh pencapaian tujuan organisasi. Untuk bisa menggunakan pendekatan ini ada beberapa hal yang harus dipenuhi, antara lain :

- a. Organisasi mempunyai tujuan akhir yang jelas, yang tercermin dari visi dan misi yang dimiliki.

- b. Tujuan-tujuan tersebut diidentifikasi ditetapkan dengan baik agar dapat dimengerti
- c. Tujuan-tujuan tersebut sedikit saja agar mudah dikelola
- d. Ada konsekuensi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut
- e. Kemajuan ke arah pencapaian tujuan tersebut dapat diukur

2. Pendekatan Sistem/ Proses Internal

Pendekatan ini jauh lebih menekankan pada cara untuk mencapai tujuan. Pendekatan ini akan sangat berguna jika ada hubungan yang jelas antara masukan (*input*) dan keluaran (*output*) dan sebagainya. Pendekatan ini dipergunakan dengan asumsi bahwa :

- a. Organisasi terdiri dari sub-sub bagian yang saling berhubungan dimana jika salah satu bagian mempunyai kinerja yang jelek akan berpengaruh terhadap keseluruhan organisasi
- b. Interaksi yang berhasil dengan lingkungan, sehingga manajemen tidak boleh gagal dalam mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan, serikat pekerja maupun stakeholders.
- c. Kelangsungan hidup membutuhkan sumberdaya, oleh karena itu harus dilakukan penggantian terus menerus terhadap bahan baku, kekurangan pegawai diisi, serta perubahan tuntutan pelanggan.

Pendekatan ini diterapkan karena adanya anggapan bahwa organisasi yang berkinerja tinggi harus mempunyai proses internal yang sehat. Organisasi yang memiliki proses internal

yang sehat jika arus informasi berjalan dengan baik, pegawai memiliki loyalitas, komitmen, kepuasan kerja dan saling percaya. Kriteria lain adalah minimalnya konflik yang tidak perlu terjadi serta tidak ada manuver politik yang merusak para anggota.

3. Pendekatan kepuasan Konstituen Strategis

Pendekatan Kepuasan Konstituen Strategis berasumsi bahwa organisasi pemerintah dikatakan berkinerja tinggi apabila dapat memenuhi tuntutan dari konstituen yang mendukung kelanjutan eksistensi organisasi tersebut. Yang dimaksud dengan konstituen adalah orang atau kelompok yang mempunyai pengaruh terhadap kelangsungan hidup organisasi utamanya pelanggan. Oleh karena itu, mutlak kiranya organisasi mengidentifikasi konstituen yang dianggap penting.

4. Pendekatan Faktor Bersaing

Pada pendekatan ini seluruh variabel yang mempengaruhi efektivitas organisasi diidentifikasi, kemudian menentukan bagaimana variabel-variabel tersebut saling berhubungan. Hal ini dilakukan karena menurut pendekatan ini, tidak ada pendekatan atau kriteria yang paling baik untuk menilai kinerja organisasi. Tidak ada tujuan tunggal yang dapat disetujui semua orang dan tidak ada konsensus yang menetapkan tujuan mana yang harus dilakukan. Oleh karena itu berbagai pendapat itu dikonsolidasikan

sehingga membentuk kumpulan dasar nilai bersaing. Dari kombinasi yang dilakukan didapat tiga kumpulan dasar nilai bersaing sebagai berikut :

a. Fleksibilitas versus Kontrol

Dalam tiap organisasi dibutuhkan fleksibilitas dan sekaligus kontrol yang merupakan dua dimensi yang saling bertentangan. Fleksibilitas menghargai inovasi, penyesuaian dan mengikuti perubahan lingkungan. Sedangkan kontrol lebih menyukai fleksibilitas, ketentraman dan kemungkinan prediksi.

b. Kepentingan manusia versus kepentingan organisasi

Dalam tiap organisasi dimana didalamnya terdiri dari manusia, akan selalu ada persaingan dimana manusia sebagai individu atau kelompok kecil individu mempunyai kepentingan yang terkadang berbenturan dengan kepentingan organisasi. Dari hal tersebut terjadi persaingan apabila penekanan lebih terhadap kebutuhan dan kesejahteraan manusia atau pengembangan dan produktivitas organisasi.

c. Cara/Proses versus Tujuan/Hasil

Kondisi ideal dari tiap organisasi adalah apabila proses berjalan dengan baik, artinya terdapat sinergi dari tiap individu atau unit berjalan dengan baik sehingga tercapai tujuan organisasi. Namun ada kalanya kondisi ideal tersebut tidak berwujud

sehingga organisasi perlu menentukan sikap apakah memberi penekanan terhadap tujuan akhir jangka pendek.

Tiga nilai bersaing tersebut diatas akan melahirkan empat model kinerja organisasi, model-model tersebut antara lain :

- a. *Human relation model* yang menekankan pada manusia dan fleksibilitas serta mendefinisikan kinerja sebagai adanya pegawai yang terpadu dan terampil.
- b. *Open system model* yang menekankan pada organisasi dan fleksibilitas serta mendefinisikan kinerja sebagai adanya fleksibilitas dalam organisasi dan kemampuan mendapatkan sumber.
- c. *Rational goal model* yang menekankan pada kontrol dan organisasi serta mendefinisikan kinerja sebagai adanya perencanaan yang baik dan adanya produktifitas dan efisiensi tinggi.
- d. *Internal process model* yang menekankan pada manusia dan pengawasan serta mendefinisikan kinerja sebagai adanya penyebaran informasi dan stabilitas dalam organisasi.

Masing-masing pendekatan tersebut di atas mempunyai kelebihan dan kekurangan sehingga untuk menutup kekurangan yang ada, tiap-tiap pendekatan bisa dikombinasikan. Dari kombinasi tersebut tiap-tiap kelebihan bisa menutup kekurangan yang ada.

2.2.Indikator Kinerja Organisasi

Keban (2004:191) menyebutkan istilah kinerja merupakan terjemahan dari performance yang sering diartikan sebagai penampilan, unjuk kerja, atau prestasi. Bernardin dan Russel (dalam Keban, 2004:192) menyebutkan bahwa, kinerja sering diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau *the degree of accomplishment*. Rue and Byar (dalam samudra wibowo, 1994 : 35) menyebutkan bahwa kinerja (performance) didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau “ *the degree of accomplishment*” atau kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi secara berkesinambungan.

Sementara itu, Rogers (dalam Mahmudi, 2004:6) menyebutkan bahwa kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja itu sendiri (*outcomes of work*), karena hasil kinerja memberikan keterkaitan yang kuat terhadap tujuan-tujuan strategik organisasi, kepuasan pelanggan dan kontribusi ekonomi.

Donald dan Lowton (dalam Keban, 1995 : 11) mengatakan bahwa penilaian kinerja organisasi dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu dan penilai tersebut juga dapat dijadikan input bagi perbaikan dan peningkatan kinerja organisasi.

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, 1995:11),

dan bahkan terdapat banyak perbedaan pendapat mengenai kriteria kinerja pelayanan publik yang disebabkan tujuan dan misi organisasi publik seringkali bukan hanya sangat kabur akan tetapi juga bersifat multi dimensional (Dwiyanto, 2002:47).

Donal dan Lawton (dalam Ratminto, 2005:174) mengatakan bahwa, “*output oriented measures throughput, effecieny, effektiveness*” sedangkan Selim dan Woodward (dalam Ratminto, 2005 : 174) mengatakan bahwa kinerja dapat diukur dari beberapa indikator antara lain, *economy, efficiency, effectiveness dan equity*.

Lenvinne (dalam Ratminto, 2005:175) mengusulkan tiga konsep yang bisa dipergunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik/organisasi non bisnis yaitu: *Responsiveness, responsibility dan acountability*. Responsivitas (*responsiveness*) disini adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsibilitas (*responsibility*) disini menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijaksanaan organisasi baik implisit atau eksplisit. Akutabilitas (*accountability*) publik menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat(*elected officials*).

Zeithaml, Parasuraman dan Berry (dalam Ratminto, 2005 : 175) untuk mengukur kinerja digunakan indikator : *tangibles, reliability, responsiveness, assurance, empathy*. Sedangkan Gibson, Ivancevich dan Donnely mengemukakan bahwa kinerja dapat diukur dari beberapa indikator antara lain : kepuasan, efisiensi, produksi, perkembangan, keadaptasian dan kelangsungan hidup.

Dari indikator-indikator tersebut dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu kinerja yang berorientasi pada proses dan indikator kinerja yang berorientasi pada hasil. Adapun pengelompokan indikator-indikator tersebut menjadi dua sudut pandang atau orientasi dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel II. I

No.	Pakar	Indikator Kinerja	
		Berorientasi Proses	Berorientasi Hasil
1	2	3	4
1.	Mc. Donald dan Lawton		<ul style="list-style-type: none"> • Efficiency • Effectiveness
2.	Selim dan Woodward		<ul style="list-style-type: none"> • Economy • Efficiency • Effectiveness • Equity
3.	Lenvinne	<ul style="list-style-type: none"> • Responsivitas • Responsibilitas • Akuntabilitas 	
4.	Zeithaml, Parasuraman dan Berry	<ul style="list-style-type: none"> • Reliability • Responsiveness 	<ul style="list-style-type: none"> • Tangibles
5.	Gibson, Ivancevich dan Donnely	<ul style="list-style-type: none"> • Perkembangan • Keadaptasian • Kelangsungan hidup 	<ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan • Efisiensi • Produksi

Sumber : (Rivai dan Basri, 2005:50)

Dari pendekatan dan indikator tersebut diatas, untuk menganalisis kinerja organisasi penulis menggunakan indikator yang berorientasi pada proses. Adapun indikator-indikator tersebut adalah sebagai berikut :

Indikator yang berorientasi pada proses.

1. Responsivitas

Yang diukur dari daya tanggap organisasi terhadap harapan, keinginan dan aspirasi serta tuntutan *customer*.

2. Responsibilitas

Yang diukur dari tingkat kesesuaian antara penyelenggaraan pelayanan dengan hukum atau peraturan dan prosedur yang telah ditetapkan.

3. Akuntabilitas

Yang diukur dari tingkat kesesuaian antara penyelenggaraan pelayanan dengan ukuran-ukuran eksternal yang ada di masyarakat dan dimiliki *stake holders*.

4. Keadaptasian

Yang diukur dari daya tanggap organisasi terhadap tuntutan perubahan yang terjadi di lingkungan.

5. Kelangsungan hidup

Yang diukur dari sejauh mana organisasi atau program pelayanan dapat berkembang dan bertahan hidup dalam berkompetisi dengan organisasi atau program lain.

6. Keterbukaan/Transparansi

Yang diukur dari proses pelayanan diinformasikan secara terbuka

7. Empati

Yang diukur dari tingkat perhatian organisasi terhadap isu-isu aktual yang sedang berkembang di masyarakat.

