

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Indonesia merupakan negara maritim dengan kekayaan alamnya yang melimpah. Kekayaan alam tersebut masyarakat dapat memenuhi kebutuhan hidupnya yang didukung oleh pola hidupnya dan keterlibatan pemerintah sebagai pemberi pelayanan. Pola hidup yang bersih dan sehat merupakan hal yang penting dan tidak bisa ditinggalkan untuk mewujudkan masyarakat yang sehat. Air minum dan sanitasi yang baik merupakan unsur penting dalam mewujudkan masyarakat yang sehat. Undang-undang Nomor 7 Tahun 2004 tentang Sumber Daya Air menjelaskan bahwa negara menjamin hak setiap orang untuk mendapatkan air bagi kebutuhan pokok minimal sehari-hari guna memenuhi kehidupan yang sehat, bersih, dan produktif. Oleh karena itu, pemerintah berkewajiban memberikan sarana air minum dan sanitasi bagi setiap rakyat Indonesia. Namun dengan kondisi tersebut di beberapa wilayah masih kesulitan dalam memenuhi kebutuhan air minum karena sarana untuk memenuhi kebutuhan tersebut masih dirasa sangat terbatas oleh karena itu pola hidup sehat masyarakat masih sangat diragukan. Pasalnya sesuai dengan yang diberitakan oleh kompas.com yang ditulis oleh Hilda B Alexander pada 26 Maret 2019 yang berjudul “Jawa Bali dan Nusa Tenggara Terancam krisis Air Bersih” didapat informasi bahwa kajian studi latar belakang RPJMN Bidang Kehutanan dan Konservasi Sumber Daya Air Bappenas 2018, ketersediaan air di Pulau Jawa hanya mencapai 100 juta meter kubik.

Sementara kebutuhannya mencapai 120 juta meter kubik (kompas.com, 2018). Selain itu yang diberitakan oleh okezone.com yang ditulis oleh Dimas Andhika Fikri pada 22 November 2018 yang berjudul “ Lebih dari 33,4 Juta Penduduk Indonesia Masih Kekurangan Air Bersih” didapat informasi bahwa dari 244 juta penduduk, lebih dari 33,4 juta penduduk kekurangan air minum dan 99,7 juta penduduk kekurangan akses untuk fasilitas sanitasi yang baik. Berdasarkan Data BPS (Badan Pusat Statistik), akses air minum yang layak di Indonesia saat ini hanya mencapai 72,55%. Angka tersebut belum mencapai target SDGs (*Sustainable Development Goals*) yaitu di tahun 2030 akses air minum 100% layak untuk masyarakatnya (okezone.com, 2018). Tercantum juga dalam RPJMN Tahun 2015-2019 mengenai komitmen pemerintah untuk mengadakan program nasional Akses Universal Air Minum dan Sanitasi Tahun 2019 dengan capaian target 100% akses air minum dan sanitasi bagi seluruh masyarakat Indonesia (PAMSIMAS.org, 2019).

Berdasarkan yang diberitakan dalam ksp.go.id oleh Staf Presiden pada 5 September 2016 yang berjudul “Implementasi Agenda 2030” yang menginformasikan bahwa agenda tahun 2030 dalam rangka pembangunan berkelanjutan di Indonesia yang diimplementasikan kedalam Rencana Pembangunan Nasional, Indonesia berkomitmen untuk mencapai SDGs yang merupakan kelanjutan dari yang sudah dibangun dalam MDG (*Millenium Development Goals*). Agenda 2030 mengenai pencapaian SDGs ini terdapat tujuh belas tujuan global yang disepakati oleh 139 negara yang tergabung dalam negara

G-20. Tujuh belas tujuan yang hendak dicapai salahsatunya adalah menjamin ketersediaan air minum dan sanitasi (ksp.go.id, 2016).

Hal ini mengantarkan pemerintah untuk bertekad mewujudkan tujuan menjamin ketersediaan air minum dan sanitasi. Upaya tersebut yaitu melalui program PAMSIMAS (Penyediaan Air Minum dan Sanitasi Berbasis Masyarakat) yang dikelola oleh tiap-tiap pemerintah daerah berdasarkan pada Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah dan Undang-undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah. Diberlakukannya Undang-undang tersebut maka pemerintah daerah bertanggung jawab sepenuhnya untuk memberikan pelayanan dasar kepada masyarakat di daerahnya yang didalamnya termasuk pelayanan air minum dan sanitasi. Pemerintah menegaskan atas partisipasi dan komitmennya dalam program PAMSIMAS akan disediakan dana pendukung APBD untuk BOP (Biaya Operasional Proyek) dan DDPB (Dana Daerah Program Bersama) guna menunjang kelancara dari dijalankannya kegiatan pengawasan dan evaluasi program PAMSIMAS, yang mana hal tersebut berdasar pada Surat Edaran Drekur Jendral Bina Pembangunan Daerah, Departemen Dalam Negeri Nomor 900/1307/IV/Bangda tanggal 11 September 2006.

Air minum dan sanitasi sebagai salah satu wujud pelayanan publik mempunyai keterkaitan dengan pengentasan kemiskinan. Buruknya sarana dan prasarana air minum dan sanitasi di wilayah pinggiran kota dan pedesaan akan berpengaruh pada kondisi lingkungan dan kesehatan yang dampaknya akan berlanjut pada peningkatan perekonomian keluarga. Oleh karena itu, pemerintah

terus berupaya untuk memenuhi kebutuhan air minum dan sanitasi yang baik dengan mengadakan program PAMSIMAS (Penyediaan Air Minum dan Sanitasi Berbasis Masyarakat).

Program PAMSIMAS sendiri sudah dijalankan dari tahun 2008 sampai saat ini dengan tujuan meningkatkan akses masyarakat terhadap pelayanan air minum dan sanitasi yang berkelanjutan di daerah pedesaan dan pinggiran kota, yang berbasis masyarakat dan partisipatif. Artinya dalam tiap prosesnya seperti pemilihan kebutuhan air minum dan pelaksanaannya melibatkan peranan masyarakat secara aktif. Hal ini sebagai wujud adanya perubahan kebutuhan masyarakat akan sarana air minum dan sanitasi sehingga diharapkan sarana air minum dan sanitasi tersebut akan dikelola dan terpelihara oleh masyarakat termasuk dalam proses perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan sampai pada pemanfaatannya. Oleh karena itu, masyarakat tidak hanya memperoleh sarana air minum dan sanitasi saja namun juga dampak dari program PAMSIMAS. Program PAMSIMAS yang dihasilkan harus dapat memberikan pelayanan air bersih atau air minum dan sanitasi yang berkualitas dan kontinyu, dengan melibatkan partisipasi masyarakat yang maksimal sehingga masyarakat mempunyai komitmen yang tinggi untuk bertanggung jawab memelihara sarana air bersih dan sanitasi tersebut. Keterlibatan masyarakat dikelompokkan dalam wadah yang disebut sebagai Kelompok Keswadayaan Masyarakat (KKM). Selain pembentukan KKM, juga diadakan pembentukan tim penyusun laporan, tim pelaksana kegiatan, pembentukan BPSPAMS (Badan Pengelola Sarana Penyediaan Air Minum dan Sanitasi), dan Kader AMPL (Air Minum dan Penyehatan Lingkungan. Pelaksanaan

program tersebut menuntut masyarakat dalam setiap tahapan pelaksanaannya memberikan kinerja yang baik untuk mencapai target atau tujuan dari program tersebut.

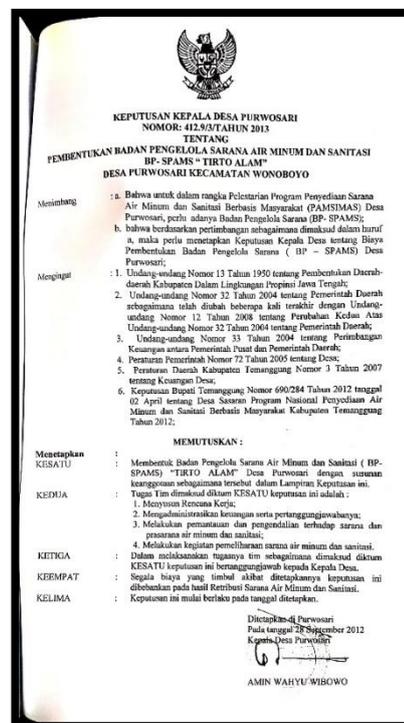
Kinerja adalah gambaran dari tingkat suatu pencapaian tugas dalam organisasi untuk mewujudkan tujuan, sasaran, misi, dan visi organisasi terkait (Bastian, 2001:329). Artinya bahwa kinerja adalah suatu hasil atau pencapaian yang dihasilkan dari suatu usaha tertentu yang berpedoman pada misi atau target sebagai tolak ukurnya. Hal ini tidak terkecuali pada kinerja pada organisasi atau badan yang dibentuk untuk mengsucceskan program PAMSIMAS. Keberlangsungan program ini sangat bergantung pada kinerja anggota yang ada didalamnya khususnya masyarakat yang terlibat karena masyarakatlah pelaku utama dari keberjalanan program. Bagus atau tidak tepat atau tidak hasil dari program sangat bergantung pada kinerja anggota. Utamanya yang akan disoroti disini adalah kinerja anggota BPSPAMS dalam Program PAMSIMAS di Desa Purwosari, Wonoboyo, Temanggung. perlunya pengukuran kinerja dari suatu organisasi agar dapat dilakukan perbaikan dan penyempurnaan. Hal ini tidak terkecuali organisasi yang memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Pengukuran kinerja organisasi dapat dilakukan dengan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCFPE) atau disebut juga kriteria Malcolm Baldrige. MBCFPE dapat membantu organisasi dalam memperbaiki kinerjanya untuk mencapai kinerja dengan level ekselen. MBCFPE ini terdiri dari tujuh kategori yaitu kepemimpinan, fokus pelanggan, perencanaan strategis, pengukuran,

fokus tenaga kerja, analisis dan manajemen pengetahuan, fokus operasional dan hasil-hasil (Nusantari dkk, 2015).

Desa Purwosari merupakan bagian dari Kabupaten Temanggung yang berada jauh dari letak kota. Berdasarkan pada data BPS Kabupaten Temanggung Dalam Angka Tahun 2018, Kecamatan Wonobojo terdiri atas 13 Desa, 57 Dusun, 56 Rw, dan 236 Rt. Luas wialyahnya 4398 Ha dengan luas lahan pertanian dengan sistem irigasi yaitu 802 Ha. Sedangkan jumlah penduduk Kecamatan Wonobojo di tahun 2017 yaitu 24.928 jiwa dengan laju pertumbuhan penduduk dari tahun 2015 sampai tahun 2017 yaitu 0,65. Dalam kecamatan tersebut terdapat Desa Purwosari sebagai salah satu penerima Program PAMSIMAS di Kabupaten Temanggung.

Gambar 1. 1 Keputusan Kepala Desa Purwosari Nomor 412.9/3/Tahun 2013 tentang Pembentukan Badan Pengelola Sarana Air Miumm dan Sanitasi BP-SPAMS “Tirto Alam” Desa Purwosari Kecamatan Wonobojo



Sumber: Buku Laporan Kegiatan PAMSIMAS Desa Purwosari, 2012

Berdasarkan pada keputusan Kepala Desa sesuai dengan gambar tersebut, dibuktikan bahwa Program PAMSIMAS telah terealisasi dan telah terbentuk BPSPAMS di Desa Purwosari pada tahun 2012. Tahapan yang dilakukan yaitu mulai dari pembentukan tim penyusun proposal, mengajukan proporsal ke pemerintah pusat melalui pemerintah kabupaten, musyawarah bersama tokoh masyarakat dan pemerintah kabupaten, membentuk KKM, tim Pelaksana dan BPSPAMS yang beranggotakan masyarakat Desa Purwosari. Anggaran pembangunan berasal dari pemerintah kurang lebih sebesar 240 juta dan dari dana swadaya masyarakat sebesar 12 juta. Kemudian dilakukan sosialisasi dan pelatihan terkait pelaksanaan program PAMSIMAS. Setelah itu mulai pada tahap pelaksanaan yang dilakukan oleh tim pelaksana yang mana sebelumnya telah melakukan pelatihan yang diadakan oleh DPUPKP Kabupaten Temanggung, dimulai dengan mencari sumber air yang letaknya di bukit yang medannya cukup sulit, selanjutnya melakukan pemasangan reservoir dan infrastruktur lain sampai pada aliran air ke rumah warga. Setelah sarana penyediaan air selesai dibuat, menjadi tugas dan fungsi dari BPSPAMS dalam keberjalanan program.

Berikut tabel pelaksanaan Program PAMSIMAS yang dilaksanakan di Kabupaten Temanggung:

Tabel 1. 1 Rekap Progres Pelaksanaan Program PAMSIMAS di Kabupaten Temanggung Tahun 2012

No	Provinsi Kabupaten/Kota Kelurahan/Desa	Jumlah Desa	Tahapan Pemberdayaan Masyarakat	Status Penyerapan Dana	Realisasi Kegiatan (%)	BPSPAM	Serah terima
#	Nasional	1263	1263	1263	99.92	1263	1161
	TEMANGGUNG	12	12	1	100.00	1	1
1	Danupayan (BULU)	1	1	1	100.00	1	1
2	Candiroto (Candiroto)	1	1	1	100.00	1	1
3	Kentengsari (Candiroto)	1	1	1	100.00	1	1
4	Kemiri Ombo (Gemawang)	1	1	1	100.00	1	1
5	Giyono (Jumo)	1	1	1	100.00	1	1
6	Kemiri (Kaloran)	1	1	1	100.00	1	1
7	Kwarakan (Kaloran)	1	1	1	100.00	1	1
8	Caruban (Kandangan)	1	1	1	100.00	1	1
9	Margolelo (Kandangan)	1	1	1	100.00	1	1
10	Soborejo (Pringsurat)	1	1	1	100.00	1	1
11	Bulan (Selopampang)	1	1	1	100.00	1	1
12	Purwosari (Wonobojo)	1	1	1	100.00	1	1

Sumber : Laporan Quick Status Tahun 2012 (PAMSIMAS.org, 2019)

Berdasarkan tabel tersebut, dibuktikan bahwa dalam Program PAMSIMAS di Desa Purwosari telah terbentuk satu BPSPAMS. Tugas seluruh anggota BPSPAMS secara umum menurut buku Pedoman Umum Program PAMSIMAS adalah seluruh anggota turut serta dalam menyusun rencana teknis dan pelayanan SPAM; berdiskusi dengan masyarakat terkait hasil perencanaan SPAM; pengawasan; mengelola anggaran pelaksanaan program; mengkonsultasikan

Disebutkan dalam beritas acara yang ada pada buku laporan kegiatan Program PAMSIMAS Desa Purwosari yang ada pada gambar tersebut, dijelaskan bahwa terdapat penyerahan kegiatan PAMSIMAS Tahun 2012 dari LKM Tirto Alam Desa Purwosari kepada BPSPAMS dengan disertai penyerahan dana guna mendukung kegiatan BPSPAMS dalam memberikan pelayanan air kepada warga sekitar.

Beberapa penelitian terdahulu yang sudah dilakukan terkait Program PAMSIMAS, rata-rata membahas tentang efektivitas program, partisipasi masyarakat dalam program secara keseluruhan, dan mengevaluasi program. Penelitian terhadap BPSPAMS sendiri masih jarang dilakukan, padahal peranan BPSPAMS sangatlah berpengaruh terhadap keberlangsungan program. Seperti pada penelitian yang dilakukan oleh Astuti dan Rahdriawan terkait program PAMSIMAS, mereka meneliti pada evaluasi pengelolaan Program PAMSIMAS di Lingkungan Permukiman Kecamatan Mijen, Semarang di tahun 2013(Astuti dan Rahdriawan, 2013). Penelitian oleh Sanjaya, Yuwanto, dan Astuti membahas tentang evaluasi pelaksanaan Program PAMSIMAS di Tahun 2009-2010 di Kabupaten Grobogan pada tahun 2013(Sanjaya, Yuwanto, dan Astuti, 2013). Penelitian oleh Nugroho dan Maryono membahas tentang peluang keberlanjutan Program PAMSIMAS di Kabupaten Kendal pada tahun 2016(Nugroho dan Maryono, 2016). Penelitian oleh Khoiq tentang evaluasi Keberhasilan Program PAMSIMAS di Kabupaten Tegal dan Kabupaten Brebes pada Tahun 2014(Khoiq, 2014). Oleh karena masih jarangnyanya penelitian yang berfokus pada BPSPAMS dan mengingat pentingnya BPSPAMS dalam keberlangsungan Program PAMSIMAS, maka penulis melakukan penelitian yang berfokus pada kinerja BPSPAMS.

Desa Purwosari, Wonoboyo, Temanggung yang menjadi lokus penelitian ditemukan fakta bahwa BPSPAMS dalam melaksanakan tugasnya kinerja yang tercipta belum berjalan dengan baik karena masih rendahnya peran aktif masyarakat sebagai anggota dari BPSPAMS itu sendiri. Pasalnya BPSPAMS belum menjalankan fungsinya secara optimal karena masih terjadi permasalahan dalam keanggotaan itu sendiri yaitu kurangnya peran aktif dari seluruh anggota dalam tiap-tiap tugas yang harus mereka jalankan pada tahap pasca program. Bahkan pemimpin dari BPSPAMS kurang terlibat secara aktif dalam melaksanakan tugasnya.

ditemukannya permasalahan yang pada akhirnya dapat mempengaruhi rendahnya kinerja anggota dan berpengaruh pada kinerja organisasi yang dilakukan oleh BPSPAMS pada program PAMSIMAS di Desa Purwosari ini perlu dilakukan pengukuran kinerja MBCFPE untuk memperbaiki kekurangan-kekurangan atau kesalahan-kesalahan yang ada agar tercipta keanggotaan BPSPAMS yang lebih baik sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik pula. Apabila kinerja dari anggota baik akan berpengaruh pada kinerja organisasi, dan pada akhirnya akan berpengaruh pada pelayanan kebutuhan air bersih untuk warga sekitar.

Pengukuran kinerja MBCFPE yaitu pengukuran yang dilakukan dengan 7 indikator, yaitu (Heryenzus dan Suali, 2018):

1. Kepemimpinan

Terdapat 3 item yang diuji yaitu bagaimana peran kepemimpinan yang dijalankan, tanggungjawab sosial yang dijalankan, dan penyelenggaraan organisasi yang dijalankan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

2. Perencanaan strategis

Terdapat 2 item yang diuji yaitu kinerja strategis pengembangan yang digunakan dan implementasi strategi yang dijalankan.

3. Fokus pada pelanggan

Terdapat 2 item yang diuji yaitu suara pelanggan dan keterlibatan pelanggan. Maksudnya adalah menekankan pada bagaimana organisasi menentukan persyaratannya, kebutuhan, ekspektasi, dan preferensi pelanggan atau dalam penelitian ini adalah penerima manfaat yaitu masyarakat.

4. Sistem informasi dan manajemen pengetahuan

Terdapat dua item yang diuji yaitu sistem informasi dan manajemen pengetahuan. Maksudnya adalah bagaimana komunikasi yang dilakukan dalam organisasi dan dengan penerima manfaat. Serta sejauh mana pengetahuan anggota akan tugas dan fungsi yang harus mereka jalankan.

5. Fokus tim

Terdapat 9 item yang diuji yaitu SDM, budaya organisasi, fasilitas penunjang, tantangan, hubungan masyarakat, ancaman pada pelayanan, teknologi dan sarana, fasilitas pelayanan, tantangan pada program pelayanan. Maksudnya adalah menguji bagaimana kondisi tim yang ada pada organisasi yang menunjang pekerjaannya dalam memberikan pelayanan apakah sudah

memadai atau belum, dan apakah lingkungan kerja yang ada sudah dapat mendukung pekerjaan para anggotanya atau belum.

6. Fokus operasional

Terdapat 4 item yang diuji yaitu peningkatan SDM dan lingkungannya, pengembangan SDM, proses layanan, dan efektivitas operasional. Maksudnya adalah bagaimana proses pelaksanaan tugas dan fungsi yang dijalankan apakah sudah sesuai dan keperluan anggota telah dipenuhi.

7. Hasil

Terdapat 4 item yang diuji yaitu output pelanggan, output pegawai, output kepemimpinan, dan aspek keuangan. Maksudnya adalah apakah target sudah terpenuhi, kondisi pegawai sudah layak, dan kondisi keuangan yang stabil.

Berdasarkan pada ketujuh indikator beserta dengan item-itemnya tersebut, penelitian mengenai kinerja ini akan diukur menggunakan indikator kinerja MBCFPE karena ketujuh indikator menyangkut permasalahan yang ada pada Organisasi BSPAMS di Desa Purwosari yaitu berkaitan dengan pemimpin dan keanggotaan. Selain itu Pengukuran kinerja MBCFPE juga menggunakan sudut pandang strategi, sistem informasi, dan hasil yang dapat memperkuat data pengukuran kinerja organisasi.

1.2 Rumusan Masalah

Bagaimana kinerja organisasi BSPAMS pada Program PAMSIMAS di Desa Purwosari, Wonoboyo, Temanggung?

1.3 Tujuan

Mengetahui kinerja organisasi BPSPAMS pada Program PAMSIMAS di Desa Purwosari, Wonoboyo, Temanggung agar dapat ditemukan saran perbaikan pada permasalahan yang ada.

1.4 Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan wawasan dan sumber informasi bagi penelitian selanjutnya mengenai pengukuran kinerja organisasi BPSPAMS menggunakan indikator *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCFPE) pada Program PAMSIMAS di Desa Purwosari, Wonoboyo, Temanggung.

2. Kegunaan Praktis

1. Bagi Peneliti

Menambah wawasan peneliti dan mengetahui tentang bagaimana pengukuran kinerja organisasi BPSPAMS menggunakan indikator *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCFPE) pada Program PAMSIMAS di Desa Purwosari, Wonoboyo, Temanggung.

2. Bagi Universitas

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya koleksi penelitian ilmiah yang kemudian akan dapat dijadikan sumber referensi penelitian berikutnya.

3. Bagi Pemerintah

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber referensi pemerintah dalam melakukan perbaikan program yang dijalankan.

4. Bagi masyarakat

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan dan manfaat bagi masyarakat khususnya anggota BPSPAMS dengan mengetahui hal apa yang harus dilakukan atau diperbaiki untuk menciptakan kinerja yang baik sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh organisasi.

1.5 Landasan Teori

1.5.1 Penelitian Terdahulu

Tabel 1. 2 Penelitian Terdahulu

No.	Judul Edisi Penerbit Nama Pengarang(tahun)	Tujuan Penelitian	Teori yang dipakai	Hasil Penelitian
1.	Pegukuran Performasi Berdasarkan <i>Malcolm Baldrige for Performance Excellence</i> (MBFPE) pada Kriteria Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan di Hotel X (2015) Nusantari, Taroepatjeka, dan Arijanto Jurusan Teknik Industri Institut Teknologi Nasional (Itenas) Bandung	Untuk mengetahui penacapaian, perbaikan dan kekuatan yang dapat dilakukan oleh Hotel X dengan mengukur menggunakan <i>Malcolm Baldrige for Performance Excellence</i> (MBFPE).	Indikator pengukuran MBFPE (Nusantari, 2015): 1. Kepemimpinan 2. Perencanaan strategis 3. Kepuasan konsumen 4. Fokus tenaga kerja 5. Manajmeen pengetahuan 6. Fokus operasional 7. Hasil Indikatro pengukuran yang diapakai dalam penelitian: 1. Kepemimpinan 2. Perencanaan Startegis 3. Fokus Pelanggan 4. Fokus Tenaga Kerja	Menyatakan bahwa pengukuran dari kelima inidkator tersebut berpengaruh pada kinerja Hotel X.

			5. Fokus Operasional	
2.	<p>Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Kriteria <i>Malcolm Baldrige</i> Guna Menentukan Level Keunggulan (2017)</p> <p>Budiastawa, Simanjuntak</p> <p><i>Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, IST AKPRIND Yogyakarta</i></p>	<p>Pertujuan untuk mengukur ststem kinerja berdasarkan kriteria Malcolm Baldrige dengan tujuh kriteria menggunakan ADLI (pendekatan, penyebaran, pembelajaran, integrasi) dan evaluasi LTCI (Level, Trend, Comparison, Integration)</p>	<p>Indikator pengukuran Malcolm Baldrige yang digunakan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan <ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan senior • governance dan tanggungjawab sosial 2. Perencanaan startegis <ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan strategi • Penyebarluasan strategi 3. Fokus pasar dan pelanggan <ul style="list-style-type: none"> • Pengetahuan pasar dan pelanggan • Hubungan dan kepuasan pelanggan 4. Pengukuran, analisis manajemen pengetahuan <ul style="list-style-type: none"> • Pengukuran analisis dan peningkatan kinerja organisasi • Manajemen informasi, pengetahuan dan teknologi informasi 5. Fokus SDM <ul style="list-style-type: none"> • Lingkungan SDM • Keterikatan SDM 	<p>Dalam penentuan keunggulan, Enam dari tujuh krieria pengukuran Malcolm Baldrige sudah berjalan dengan baik.</p>

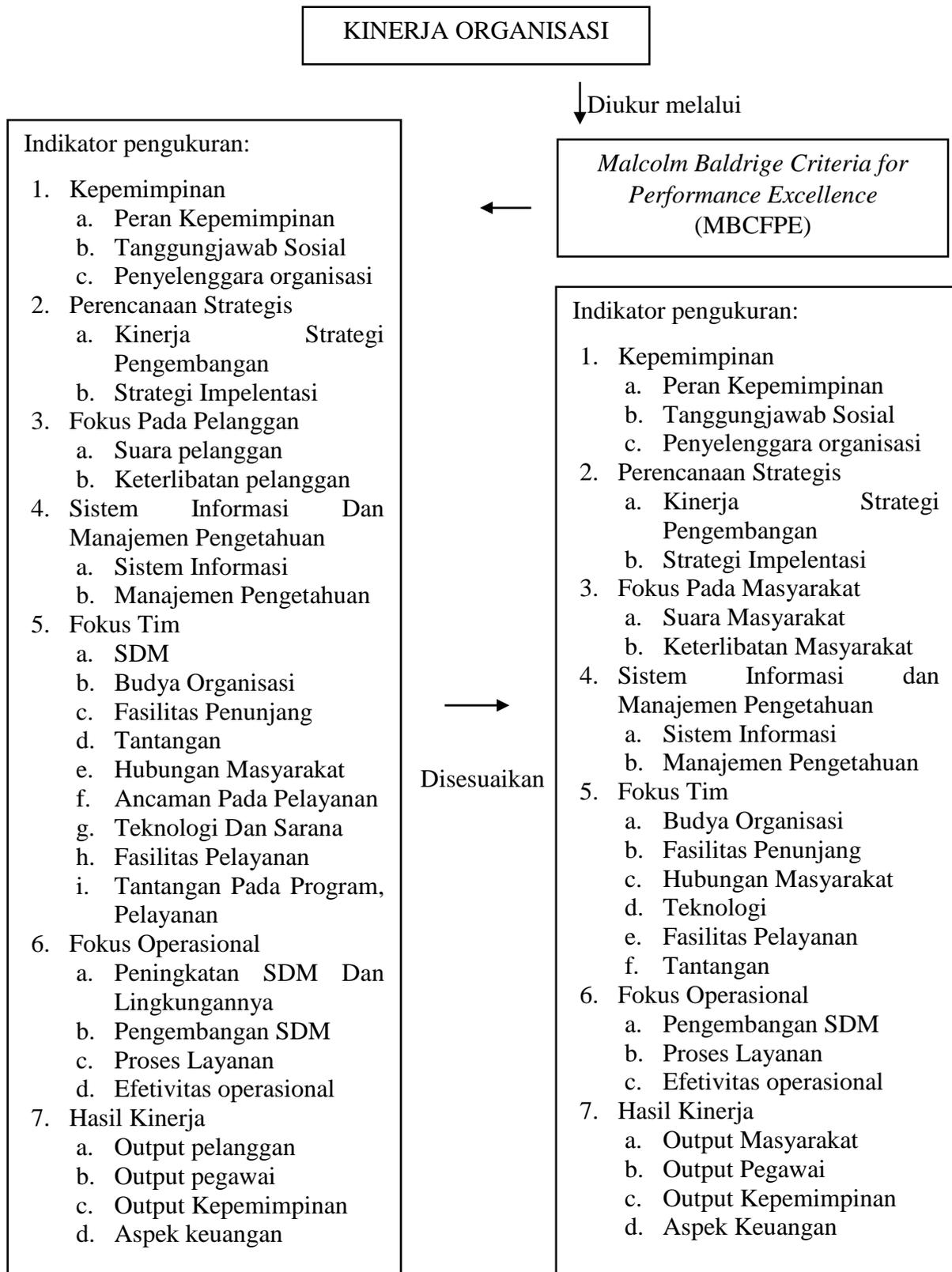
			6. Fokus kegiatan operasional <ul style="list-style-type: none"> • Sistem kerja • Proses kerja 7. Hasil-hasil <ul style="list-style-type: none"> • Hasil produk dan pelayanan • Hasil fokus pelanggan • Hasil fokus pasar dan finansial • Hasil SDM • Hasil efektivitas proses • Hasil pasar dan finansial 	
3.	Evaluasi Pengelolaan Program PAMSIMAS di Lingkungan Permukiman Kecamatan Mijen, Semarang (2013) Astuti, Rahdriawan Jurusan Perencanaan Wilayah dan Kota Fakultas Teknik Universitas Diponegoro	Mengetahui efektivitas pengelolaan Program PAMSIMAS di Kecamatan Mijen	1. Peran Badan Pengelola 2. Peran serta masyarakat 3. Ketersediaan sarana perasaranan penunjang Program PAMSIMAS	Pengelolaan Program PAMSIMAS di Kecamatan Mijen sudah berjalan baik karena faktor yang sangat berpengaruh dalam keberhasilan pengelolaan Program PAMSIMAS yaitu partisipasi masyarakat dan peran anggota BPSPAMS
4.	Evaluasi Pelaksanaan Program PAMSIMAS (PENYEDIAAN AIR MINUM DAN SANITASI BERBASIS	Mengetahui proses pelaksanaan Program PAMSIMAS dan menjawab pertanyaan mengapa terjadi variasi	1. Tipe evaluasi kebijakan dari sudut pandang efektivitas 2. Membandingkan tujuan Program PAMSIMAS dengan pelaksanaan Program	Proses perencanaan tidak selamanya berbasis masyarakat karena yang terlibat adalah perwakilan masyarakat dan pemerintah

	<p>MASYARAKAT) Tahun 2009-2010 Di Kabupaten Grobogan (2013)</p> <p>Sanjaya, Yuwanto, dan Astuti</p> <p>Jurusan Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro</p>	<p>pencapaian hasil pelaksanaan Program PAMSIMAS di Kabupaten Grobogan</p>	<p>PAMSIMAS, yakni : (1) Pemberdayaan masyarakat dan pengembangan kelembagaan lokal; (2) peningkatan perilaku hidup bersih dan sehat dan pelayanan sanitasi; (3) penyediaan sarana air minum dan sanitasi.</p>	<p>desa dan hasil perencanaan tidak di sampaikan kepada masyarakat luas, penentuan sumber daya air tidak melalui uji kelayakan ari dan kesehatan sehingga air yang dihasilkan tidak layak untuk dikonsumsi, penggunaan sumur PAMSIMAS hanya digunakan ketika musim kemarau saja yang menyebabkan tidak ada kegiatan keberlanjutan, dan hanya Desa Kenteng, Ngradah, dan Pakis yang memiliki kegiatan rutin pemantauan kesadaran sanitasi dan PHBS(Perilaku Hidup Bersih dan Sehat) masayarkat.</p>
5.	<p>Peluang Keberlanjutan Program Penyediaan Air Minum Berbasis</p>	<p>Mengetahui karakteristik keberlanjutan Program PAMSIMAS di Kabupaten Kendal di</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Teknkk 2. Biaya/finansial 3. Lembaga lokal 4. Kapasitas masyarakat 	<p>Masing-masing desa memiliki karakteristik positif dan mampu mendukung keber;anjutan Program PAMSIMAS di</p>

	<p>Komunitas(PAMSIMAS) du Kabupaten Kendal(2016)</p> <p>Nugroho, Maryono</p> <p>Jurusan Perencanaan Wilayah dan Kota Fakultas Teknik Universitas Diponegoro</p>	<p>Desa Tanjungsari, Sidorejo, dan Kalirandu Gede yang akan dicapai dengan menggunakan salah satu pendekatan penelitian kualitatif</p>		<p>desanya. Faktor kepedulian masyarakat terhadap program dipengaruhi oleh hubungan masyarakat dengan pemerintah. Alasan praktis, serta kesadaran masyarakat akan pentingnya menjaga lingkungan.</p>
6.	<p>Persepsi Masyarakat Mengenai Kinerja Pelayanan PAMSIMAS di Kota Semarang(2017)</p> <p>Trenggono, Wahyono</p> <p>Jurusan Perencanaan Wilayah dan Kota Fakultas Teknik Universitas Diponegoro</p>	<p>Mengkasi lebih dalam bagaimana kinerja pelayanan PAMSIMAS di Kelurahan yang memiliki BPSPAMS dengan predikat mandiri, berkembang, tumbuh dan mati serta faktor pendorong yang mempengaruhinya</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tersedianya sistem penyediaan air minum yang berfungsi dan berkelanjutan <ol style="list-style-type: none"> a. Cakupan pelayanan b. Kualitas air c. Kontinuitas air d. Produktivitas e. Kemampuan penanganan pengaduan f. Kemudahan pelayanan 2. Tersedianya sistem penyediaan air minum yang dikelola dan dibiayai secara efektif oleh masyarakat(mampu membiayai pengelolaan sarana dan prasarana SPAMS melalui iuran) 	<p>kinerja pelayanan PAMSIMAS di Kelurahan Mijen, Cepoko, dan Mangunharjo memiliki kinerja pelayanan buruk, sedangkan Kelurahan Sadeng gagal dalam Program PAMSIMAS. Hal-hal yang mempengaruhi kinerja pelayanan Pamsimas di keempat kelurahan yaitu pemilihan sumber air dan pengerjaan konstruksi sesuai detail desain perencanaan, kondisi topografi, standar kualitas tandon/bak penampungan</p>

				air, integrasi dan komitmen pengelola, serta kemauan dan kemampuan masyarakat dalam membayar iuran.
7.	<p>Evaluasi Keberhasilan Program Air Minum dan Sanitasi(PAMSIMAS) di Kabupaten Tegal dan Kabupaten Brebes(2014)</p> <p>Khoiq</p> <p>Jurusan Teknik Sipil Fakultas Teknik Universitas MAjalengka</p>	<p>Melakukan evaluasi keberhasilan terhadap pelayanan dan kinerja pengelolaan air bersih berbasis masyarakat melalui Program PAMSIMAS dan melakukan analisa SWOT untuk perumusan rencana strategis agar program PAMSIMAS dapat berkesinambungan dalam pemenuhan akan air bersih</p>	<p>Faktor-faktor kepuasan masyarakat diukur dengan penilaian atas kemampuan terhadap tingkat pengeolaan air bersih, yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kecakupan pemakaian air 2. Kontinuitas air 3. Kualitas air 4. Penanganan pengaduan teknis 5. Sikap petugas badan pengelola terhadap masyarakat 	<p>Tingkat kepuasan masyarakat tinggi walaupun masyarakat belum secara maksimal terlayani, kinerja pelayanan ari bersih berdasarkan acuan normatif, operasional, dan administratif dalam kategori baik karena diinikasikan cukup memenuhi pada tingkat nikerja pelayanan yang diharapkan.</p>

1.5.2 Bagan Teori



1.5.3 Administrasi Publik

Konsep administrasi publik di Indonesia pada dasarnya bukanlah konsep yang baru, karena konsep administrasi publik sudah ada sejak dari dulu, hanya para pakar mengganti istilah administrasi publik menjadi administrasi negara. Misalnya pada buku-buku asing yang berjudul “*Public Administration*” digantikan menjadi Administrasi Negara.

Menurut Siagian dalam Inu Kencana Administrasi adalah seluruh proses pelaksanaan dari keputusan yang telah diambil dan pelaksanaan tersebut dilakukan oleh dua orang manusia atau lebih untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Publik adalah sejumlah manusia yang memiliki kesamaan berpikir, sikap, tindakan dan harapan yang baik dan benar berdasarkan pada nilai dan norma yang mereka miliki (Siagian dalam Inu Kencana, 2010:14). Oleh karena itu, istilah administrasi publik dapat diartikan sebagai proses pelaksanaan dalam pemerintahan yang sesuai dengan kesepakatan sebelumnya dan dilakukan oleh dua orang atau lebih yang mempunyai kesamaan berpikir, sikap, tindakan, dan harapan yang berdasarkan pada nilai dan norma yang mereka miliki.

Nigro dan Nigro dalam Inu Kencana mendefinisikan bahwa Administrasi publik adalah (1) Kerjasama kelompok dalam lingkungan pemerintahan, (2) Terdapat tiga cabang pemerintahan, yaitu: eksekutif, legislatif dan hubungan di antara keduanya, (3) Memiliki peranan penting pada perumusan kebijakan pemerintah, oleh karena itu merupakan sebagian dari proses politik, (4) Dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat berperan sangat erat dengan berbagai macam kelompok swasta dan perorangan (5) Pada beberapa hal memiliki perbedaan

penempatan pengertian dengan administrasi perseorangan (Nigro dan Nigro dalam Inu Kencana, 2010:24).

Berdasarkan pada pendapat Nigro dan Nigro, dapat diketahui bahwa administrasi publik lebih menekankan pada kerjasama dua orang atau lebih yang terjadi dalam lingkungan pemerintah yang memiliki peran penting dalam perumusan kebijakan dan bekerjasama dengan pihak swasta atau perorangan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat meski penempatan administrasi publik berbeda dengan administrasi perseorangan.

Disisi lain ilmu administrasi publik, tumbuh dan dikenal dengan sejumlah “paradigma” yang menggambarkan adanya perubahan-perubahan dan perbedaan-perbedaan dalam tujuan, teori dan metodologi atau dalam bangunan epistemologi serta nilai-nilai yang mendasar (Hardiansyah, 2011:4). Paradigma administrasi negara dibagi menjadi tiga paradigma yaitu:

1. *Old Public Administration (OPA)*

Pada masa perkembangan awal, administrasi publik dikenal dengan konsep yang sangat legalistik, terintitusional, dengan berbagai macam aturan yang mengikat, struktur organisasi yang hirarkis yang kurang memungkinkan adanya koordinasi dari berbagai fungsi sehingga sangat sentralistik dan besarnya dominasi pemerintah dalam berbagai hal termasuk pemberian pelayanan publik. Secara ringkas, Denhart dan Denhart menguraikan karakteristik bahwa fokus utama adalah penyediaan pelayanan publik melalui organisasi atau badan resmi pemerintah. Kebijakan publik dan administrasi negara dipahami sebagai penataan dan

implementasi kebijakan yang berfokus pada satu cara terbaik. Administrator publik memainkan peranan yang terbatas dalam perumusan kebijakan publik dan pemerintahan, mereka hanya bertanggung jawab mengimplementasikan kebijakan publik. Selanjutnya pelayanan publik harus diselenggarakan oleh administrator yang bertanggungjawab kepada pejabat politik dan dengan diskresi terbatas. Nilai pokok yang diusahakan oleh organisasi publik adalah rasionalitas dan efektivitas. Sedangkan peranan administrator publik adalah melaksanakan prinsip-prinsip perencanaan(*planning*), pengorganisasian(*organizing*), penempatan staf(*staffing*), pengarahan(*directing*), koordinasi(*coordinating*), pelaporan(*reporting*) dan penganggaran(*budgeting*)(Denhart dan Denhart dalam Hardiansyah, 2011:4)

Seiring perkembangan zaman munculah paradigma administrasi publik baru yang mana pada tahun 1992 di Amerika Serikat muncul paradigma yang sangat terkenal dikarenakan bersifat formatif yaitu *Reiventing Government* yang disampaikan oleh Osborn dan Gaebler lalu operasionalisasikan oleh Osborn dan Plastrik, dimana dalam paradigma ini menuntut pemerintah bersifat katalistik, memberdayakan masyarakat, mendorong semangat kompetisi, berorientasi pada misi, mementingkan hasil dan bukan cara, mengutamakan kepentingan pelanggan, berjiwa wirausaha, selalu berupaya dalam mencegah masalah atau sikap antisipatif, bersifat desentralistis dan berorientasi pada pasar.

2. *New Public Management* (NPM)

Paradigma ini muncul di Inggris sebagai upaya perbaikan administrasi publik, ia melihat bawasannya paradigma administrasi klasik kurang efektif dalam memecahkan masalah dan memberikan pelayanan publik, termasuk membangun

masyarakat. Vigoda dalam Keban mengungkapkan bahwa ada tujuh komponen doktrin dalam NPM, yaitu: (Vigoda dalam Keban,2008:34)

1. Pemanfaatan manajemen profesional sektor publik
 2. Penggunaan indikator kinerja
 3. Penekanan yang lebih besar pada Control output
 4. Pergeseran perhatian keunit-unit yang lebih kecil
 5. Pergeseran ke kompetisi yang lebih tinggi
 6. Penekanan gaya sektor swasta pada praktek manajemen
 7. Penekanan pada disiplin dan penghematan yang lebih tinggi dalam penggunaan sumber daya.
3. *New Public Service* (NPS)

Tahun 2003 munculah paradigma baru yang diusung oleh Denhardt dan Denhardt dalam Keban yaitu *New Public Service* (NPS). Kedua tokoh ini menganggap bahwasanya administrasi publik harus: (Denhardt dan Denhardt dalam Keban,2008:37)

1. Melayani masyarakat (warga negara) bukan pelanggan (*Serve citizen, not customers*)
2. Mengutamakan kepentingan publik (*seek the public interest*)
3. Lebih menghargai kewarganegaraan daripada kewirausahaan (*value citizenship over entrepreneurship*)
4. Berpikir dengan strategis dan bertindak secara demokratis (*think strategically, act democratically*)

5. Menyadari bahwa akuntabilitas bukan merupakan suatu yang mudah (*recognize that accountability is not simple*)
6. Melayani daripada mengendalikan (*serve rather than steer*)
7. Menghargai orang, bukan produktivitas semata (*Value people, not just productivity*)

Pada administrasi publik terdapat beberapa pergeseran paradigma seiring perkembangan dari waktu ke waktu. Dalam setiap pergeseran tersebut terdapat penyempurnaan dari paradigma sebelumnya. Di dalam hal ini, New Public Service merupakan paradigma yang sangat berkaitan dengan partisipasi masyarakat, dimana peran pemerintah harus dapat memperhatikan warga negara oleh karena itu seorang administrator publik harus mampu memperhatikan masyarakatnya supaya dapat berpartisipasi aktif dalam strategi atau program yang diusung oleh pemerintah. Oleh karena itu, masyarakat yang terlibat dalam program tersebut dituntut untuk memberikan kinerja yang maksimal guna terciptanya pembangunan yang efektif dan efisien sehingga manfaatnya dapat dirasakan oleh semua lapisan masyarakat. Tanpa kinerja yang baik maka program yang dijalankan tidak dapat dengan efektif dan efisien serta dapat menimbulkan kemangkakan program pembangunan yang pada akhirnya program pemerintah untuk memberikan pelayanan kepada publik atau masyarakat tidak dapat dirasakan manfaatnya. Kinerja tersebut dilakukan dalam proses manajemen yang harus dilakukan dalam menjalankan suatu kegiatan, karena proses manajemen dan pelaksanaan suatu kegiatan tidak dapat dipisahkan agar tercapat efektivitas dan efisiensi.

1.5.4 Manajemen

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan pengguna sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. (Hariyani, 2013)

Manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Ini berarti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui peraturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan, atau berarti dengan tidak melakukan tugas-tugas itu sendiri. Manajemen mempunyai empat fungsi, yaitu (Hariyani, 2013):

1. Perencanaan (*Planning*)

Yaitu tahapan untuk membuat suatu rancangan atau rencana yang akan dilakukan kedepannya. Perencanaan berarti memilih atau menetapkan tujuan organisasi, menentukan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

2. Pengorganisasian (*Organization*)

Setelah para manajer menetapkan tujuan dan menyusun rencana atau program yang akan dicapai, maka mereka perlu untuk merancang dan mengembangkan suatu organisasi yang akan dapat melaksanakan program tersebut. Pengorganisasian berarti juga penentuan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

3. Penggerakan (Actuating)

Setelah rencana dibuat dan organisasi dibentuk, langkah berikutnya adalah menugaskan pegawai untuk bergerak menuju tujuan yang telah ditentukan. Fungsi pengarahan secara sederhana adalah untuk membuat atau mendapatkan pegawai untuk melakukan apa yang diinginkan, dan harus mereka lakukan. Fungsi ini melibatkan kualitas, gaya, dan kekuasaan seorang pemimpin dan juga kegiatannya seperti komunikasi, motivasi dan disiplin.

4. Pengawasan (Controlling/monitoring)

Semua fungsi tersebut tidak akan berjalan efektif tanpa fungsi pengawasan. Pengawasan adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Fungsi ini terdiri atas empat unsur yaitu penetapan standar pelaksanaan, penentuan ukuran-ukuran pelaksanaan, pengukuran pelaksanaan nyata dan membandingkannya dengan standar yang telah ditetapkan, dan pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan bila pelaksanaan menyimpang dari standar.

Agar semua kegiatan manajemen berjalan dengan sebagaimana mestinya, maka dibutuhkan sarana dan sumber daya yang sering disebut sebagai elemen dasar manajemen. Secara umum elemen ini terdiri dari enam elemen yang disebut dengan “*six M's*”, yaitu (Hasibuan, 2005):

1. *Material*, bahan baku yang digunakan dalam proses produksi.
2. *Machines*, peralatan yang digunakan untuk mengolah bahan baku.
3. *Money*, uang yang digunakan untuk membeli bahan baku dan menggaji pegawai.

4. *Methods*, cara atau konsep yang dipakai dalam menjalankan semua kegiatan.
5. *Market*, tempat atau pihak yang menerima produk yang dibuat oleh organisasi.
6. *Men*, semua orang yang terlibat dalam kegiatan manajemen. Kita ketahui bahwa tanpa orang yang tepat maka organisasi tidak ada artinya dan tujuan tidak akan terwujud.

Manajemen memiliki beberapa cabang ilmu yang membedakan antara satu dengan yang lain. Khususnya yang berkaitan dengan pemerintahan adalah manajemen publik. Yaitu manajemen yang pelaksanaannya berkaitan dengan pemerintahan mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan dan evaluasi.

1.5.5 Manajemen Publik

Manajemen publik yaitu manajemen instansi pemerintah. Manajemen publik bukanlah “*scientific management*”, meskipun sangat dipengaruhi oleh “*scientific management*”. Manajemen publik bukanlah “*policy analysis*”, bukanlah juga administrasi publik, merefleksikan tekanan-tekanan antara orientasi “*rational-instrumental*” pada suatu pihak, dan orientasi politik kebijakan dipihak lain. (Pasolong, 2014:96). Manajemen Publik adalah suatu studi interdisiplin dari aspek-aspek umum organisasi dan merupakan gabungan antara fungsi manajemen seperti *planning*, *organizing* dan *controlling* satu sisi dengan sumber daya manusia, keuangan, fisik informasi, dan politik disisi lain.

Paradigma manajemen publik, yaitu: (Pasolong, 2014:98-115)

1. Manajemen Normatif

Yaitu melihat manajemen sebagai suatu proses penyelesaian tugas atau pencapaian tujuan. Manajemen ini sejak pembentukannya lebih bersifat “*profit oriented*” atau “*business-oriented*” dan karena itu dianggap tidak cocok dengan ideologi administrasi publik yang lebih berorientasi pada *public service*.

2. Manajemen Deskriptif

Pendekatan manajemen deskriptif memberikan fungsi-fungsi yang senyatanya dilakukan oleh seorang manajer di tempat kerjanya. Menurutnya, fungsi-fungsi manajemen yang benar-benar dijalankan terdiri atas kegiatan personal, yaitu kegiatan yang dilakukan manajer untuk mengatur waktunya sendiri. Jenis kegiatan yang kedua adalah kegiatan interaktif, kegiatan ketiga adalah administratif dan jenis kegiatan yang keempat adalah kegiatan teknis.

3. Manajemen Stratejik

Manajemen stratejik salah satunya yaitu proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh disertai penetapan melaksanakannya yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran didalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya.

4. Manajemen publik

Bahwa empat prinsip dasar bagi studi administrasi publik yang mewarnai manajemen publik sampai sekarang yaitu (1) pemerintah sebagai *setting* utama organisasi, (2) fungsi eksekutif sebagai fokus utama. (3) pencarian prinsip-prinsip dan teknik manajemen yang lebih efektif sebagai kunci pengembangan kompetensi

administrasi, dan (4) metode perbandingan sebagai suatu metode studi dan pengembangan bidang administrasi publik.

5. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja berkaitan dengan usaha, kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pemimpin organisasi untuk merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan prestasi pegawai. Selain itu manajemen kinerja adalah suatu proses yang direncanakan untuk meningkatkan kinerja organisasi, kelompok, dan individu yang digerakkan oleh para manajer.

Berdasarkan pada penjelasan paradigma manajemen publik tersebut, sesuai dengan inti masalah dari penelitian ini pada kinerja organisasi maka fokus yang diambil diantara lima paradigma manajemen publik yaitu manajemen kinerja. Khususnya fokus pada bagaimana kinerja organisasi yang terbentuk.

1.5.6 Kinerja Organisasi

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggungjawab dan wewenang masing-masing dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi (Prawirosentono, 1999).

Kinerja adalah gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan atau kebijakan atau program dalam mewujudkan tujuan, visi, misi, dan sasaran organisasi yang tertuang dalam strategi perencanaan organisasi (Mahajaya dan Subudi, 2016). Kinerja dapat dilihat apabila organisasi atau individu telah mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan yang diukur atau didasarkan pada target atau sasaran yang ditetapkan oleh organisasi tersebut. Tanpa adanya

tujuan atau target suatu kinerja organisasi atau individu tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolak ukurnya.

Kinerja Organisasi adalah efektifitas organisasi dalam memenuhi kebutuhan secara menyeluruh yang diterapkan dalam tiap-tiap kelompok yang berkaitan dengan usaha yang sistematis dan dapat meningkatkan kemampuan organisasi secara terus-menerus dalam usaha mencapai kebutuhan secara efektif (Heryenzus dan Suali, 2018).

Kinerja organisasi dan kinerja pegawai mempunyai keterkaitan yang kuat. Tercapainya suatu tujuan organisasi tidak terlepas dari pegawai yang berperan aktif. Pada dasarnya kinerja pegawai merupakan tanggungjawab setiap pegawai yang bekerja dalam organisasi terkait (Sartika, 2015).

Kinerja birokrasi pelayanan publik atau organisasi publik di Indonesia, terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja tersebut. Yaitu (Margono, 2017):

1. Produktivitas

Pengukuran yang tidak hanya pada efisiensi namun juga efektivitas. Hal ini umumnya dipahami sebagai rasio antara input dengan output.

2. Kualitas pelayanan

Berangkat dari adanya ketidakpercayaan masyarakat terhadap kualitas pelayanan yang diberikan oleh organisasi publik.

3. Responsivitas

Kemampuan organisasi untuk menegali kebutuhan masyarakat dengan menyusun agenda prioritas pelayanan yang diikuti dengan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

4. Responsibilitas

Menyatakan tentang kesesuaian antara pelaksanaan kegiatan organisasi publik dengan prinsip-prinsip administrasi atau kebijakan organisasi baik secara eksplisit maupun implisit.

5. Akuntabilitas

Tentang seberapa besar kegiatan dan kebijakan organisasi publik sejalan dengan pejabat politik yang dipilih rakyat dan konsisten dengan kehendak seluruh masyarakat (Sudarmanto, 2009).

Menurut Rogers dalam Dinar Santi dan Gita kinerja adalah suatu konstruksi bersifat multidimensional yang mana pengukurannya bervariasi tergantung pada kompleksitas dari faktor-faktor yang membentuk kinerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut yaitu: (Rogers dalam Dinar Santi dan Gita, 2010)

1. Faktor individu/personal

Seperti pengetahuan, skill/keterampilan, kepercayaan diri, kemampuan, motivasi, dan komitmen yang ada pada setiap individu.

2. Faktor kepemimpinan

Seperti kualitas pemimpin dalam memberikan semangat, dorongan, arahan dan dukungan yang diberikan.

3. Faktor sistem kerja

Seperti yang berkaitan dengan keseratan dan kekompoakan anggota tim.

4. Faktor sistem kerja

Seperti yang berkaitan dengan infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, budaya organisasi dan proses organisasi.

5. Faktor situasional/kontekstual

Seperti perubahan lingkungan dan tekanan dari lingkungan internal dan eksternal.

Sedangkan faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi yaitu:
(Navimipour dkk, 2018)

1. Teknologi

- a. Kemudahan penggunaan
- b. Popularitas IT

2. Budaya organisasi

- a. Perilaku organisasi
- b. Lingkungan
- c. Karakteristik pekerjaan
- d. Faktor individu

3. Kepuasan pegawai

- a. Motivasi
- b. Perilaku
- c. Fleksibilitas organisasi
- d. Pemanfaatan reward atau penghargaan.

Kinerja merupakan tolak ukur sejauh mana organisasi mencapai tujuan atau sasaran yang telah dibuat. Oleh karena itu, dibutuhkan pengukuran kinerja untuk mengetahui tingkatan kinerja yang dihasilkan. Lynch dan Cross dalam Dinar Santi dan Gita berpendapat bahwa manfaat dari sistem pengukuran kinerja organisasi yaitu: (Lynch dan Cross Dinar Santi dan Gita, 2010)

1. Menelusuri kinerja sebagai harapan dari pelanggan sehingga mengantarkan organisasi untuk lebih dekat dengan pelanggan. Hal ini juga untuk membawa seluruh komponen personal dalam organisasi terlibat dalam usaha memberikan kepuasan pelanggan.
2. Memotivasi pegawai dalam memberikan pelayanan yang optimal pada pelanggan.
3. Mengidentifikasi pemborosan yang ada dan mendorong usaha-usaha pengurangan pemborosan.
4. Memperjelas tujuan strategis yang tadinya kabur menjadi lebih kongkrit dengan maksud mempercepat proses pembelajaran organisasi.

Berdasarkan pendapat dari Lynch dan Cross tentang manfaat dari sistem pengukuran kinerja organisasi begitu penting sehingga sejauhmana organisasi mencapai sasarannya dan dengan hal tersebut bisa memperbaiki kinerja yang lebih efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan. Pengukuran kinerja yang dipilih dalam penelitian ini adalah pengukuran kinerja dengan kriteria yang ada pada metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCFPE)*.

1.5.7 Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCFPE)

Pengukuran kinerja organisasi sendiri dapat dilakukan dengan metode pengukuran *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCFPE) atau disebut juga kriteria Malcolm Baldrige. *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCFPE) menurut Vincent Gasprezs dalam Utami adalah metode peningkatan kinerja organisasi secara terus-menerus dan menyeluruh dengan menggunakan pengukuran tertentu dan memberikan *feedback* tentang kinerja organisasi secara keseluruhan dalam menyediakan produk dan jasa yang berkualitas. (Utami, 2014)

MBCFPE merupakan sistem manajemen kualitas yang berlaku di Amerika Serikat yang kemudian diadopsi oleh ribuan perusahaan yang ada di dunia termasuk Indonesia. Pengukuran kinerja dalam Baldrige Criteria akan lebih mudah dipahami melalui dua pengertian, yaitu: (Budhiastawa dkk, 2014)

1. Performance yang mengacu pada hasil output dari suatu proses, produk dan jasa yang telah dievaluasi dan dibandingkan sehubungan dengan tujuan, standar hasil dimasa lalu, dan yang lalu dalam organisasi.
2. Measurement yang mengacu pada informasi kuantitatif yang menghitung jumlah output, input, dan dimensi *performance* produk, jasa, proses, dan hasil dari keseluruhan organisasi.

Tujuan dari MBCFPE yaitu: (Heryenzus dan Suali, 2018)

1. Membantu meningkatkan praktik kinerja organisasi, kemampuan, dan hasil-hasilnya.

2. Memudahkan komunikasi dan berbagi informasi tentang pengaplikasian terbaik diantara organisasi-organisasi
3. Berfungsi sebagai alat manajemen untuk mengelola dan memahami kinerja.
4. Pedoman perencanaan dan kesempatan pada suatu organisasi.

MBCFPE merupakan alat yang dapat digunakan untuk mengevaluasi dan mendiagnosis kinerja organisasi profit maupun non-profit secara terus-menerus dan menyeluruh. Terdapat tujuh kriteria inti dan tata nilainya dari MBCFPE. Yaitu: (Heryenzus dan Suali, 2018)

1. Kepemimpinan

Bertujuan mengetahui peranan dari pemimpin dalam keberlangsungan organisasi dalam pencapaian kinerja yang baik. Terdiri dari kriteria:

- a. Peran Kepemimpinan
- b. Tanggungjawab Sosial
- c. Penyelenggara organisasi

2. Perencanaan Strategis

Bertujuan menguji strategi yang dijalankan dalam usahanya mencapai kinerja yang berkualitas. Terdiri dari kriteria:

- a. Kinerja Strategi Pengembangan
- b. Strategi Impelentasi

3. Fokus Pada Pelanggan

Menguji bagaimana organisasi menentukan kebutuhan, persyaratan, preferensi dan ekspektasi dari pasar dan pelanggan. Kategori ini juga menguji bagaimana hubungan dengan pelanggan yang menentukan faktor kunci yang mengarah pada

akuisisi kepuasan, pelanggan, loyalitas, dan mempertahankan pelanggan untuk pengembangan organisasi. Kriteria ini terdiri dari:

- a. Suara pelanggan
- b. Keterlibatan pelanggan

4. Sistem Informasi Dan Manajemen

Bertujuan menguji bagaimana organisasi memilih, mengumpulkan, menganalisis, mengelola, dan meningkatkan informasi, data, dan pengetahuan serta bagaimana organisasi mengelola teknologi informasi. Kriteria ini terdiri dari:

- a. Sistem Informasi
- b. Manajemen Pengetahuan

5. Fokus Tim

Bertujuan untuk menguji bagaimana organisasi melibatkan, mengelola, dan mengembangkan karyawan guna menggunakan secara penuh kemampuan potensial dengan tujuan menyelaraskan pada visi, misi, nilai-nilai, strategi, dan rencana tindakan (*action plans*) dari organisasi secara keseluruhan. Bersamaan dengan fasilitasnya dan hubungannya dengan masyarakat. kriterian ini terdiri dari:

- a. SDM
- b. Budaya Organisasi
- c. Fasilitas Penunjang
- d. Tantangan
- e. Hubungan Masyarakat
- f. Ancaman Pada Pelayanan
- g. Teknologi dan Sarana

- h. Fasilitas Pelayanan
 - i. Tantangan pada Program dan Pelayanan
6. Fokus Operasional

Bertujuan untuk mengetahui bagaimana organisasi menjalankan operasional organisasi dengan melihat dari sisi SDM, lingkungan sekitarnya, dan prosesnya dalam tujuan mencapai efektifitas. Kriteria ini terdiri dari:

- a. Peningkatan SDM dan Lingkungannya
 - b. Pengembangan SDM
 - c. Proses Layanan
 - d. Efektivitas operasional
7. Hasil Kinerja

Bertujuan menguji kinerja organisasi dalam semua kunci outcome. Terdiri dari:

- a. Output pelanggan
- b. Output pegawai
- c. Output Kepemimpinan
- d. Aspek keuangan

1.6 Definisi Konsep

Kinerja organisasi adalah suatu hasil dari suatu usaha yang dilakukan oleh individu maupun kelompok dalam upaya untuk mencapai tujuan, visi, misi, dan target organisasi yang telah ditetapkan. Usaha ini dilakukan sesuai dengan tanggungjawab dan wewenang yang diemban masing-masing individu atau

kelompok, yang berpedoman pada target atau tujuan dari organisasi terkait sebagai tolak ukur. Kinerja organisasi dapat dilihat dengan melakukan pengukuran-pengukuran tertentu yang nantinya akan bermanfaat pada usaha perbaikan. Pengukuran kinerja organisasi BPSPAMS pada Program PAMSIMAS di Desa Purwosari, Wonobojo, Temanggung dengan menggunakan metode pengukuran *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCFPE)*.

1.7 Definisi Operasional

Definisi operasional dari kinerja organisasi terdiri dari :

1. Kepemimpinan. Diukur dari:
 - a. Peran kepemimpinan berkaitan dengan pelaksanaan tugas fungsinya sebagai pemimpin dalam mengontrol bawahannya.
 - b. Tanggungjawab sosial berkaitan dengan bagaimana pemimpin bertanggungjawab dalam menjalankan tugas dan fungsinya terhadap masyarakat dalam mengamalkan nilai etis dan nilai-nilai sosial.
 - c. Penyelenggaraan organisasi berkaitan dengan apakah penyelenggaraan organisasi tersebut sudah sesuai dengan SOP dan dapat mendukung pekerjaan anggotanya.
2. Perencanaan Strategis. Diukur dari:
 - a. Kinerja strategi pengembangan berkaitan dengan bagaimana pengembangan strategi yang dilakukan oleh organisasi yang berkaitan.

- b. Strategi impelentasi berkaitan dengan impelentasi dari strategi yang dirumuskan apakah sudah sesuai dengan kebutuhan dilapangan dan dapat menyertakan seluruh anggota dalam perumusannya.
3. Fokus pada masyarakat. Diukur dari:
 - a. Suara masyarakat berkaitan dengan cara organisasi menangkap dan menanggapi aspirasi masyarakat.
 - b. Keterlibatan Masyarakat berkaitan dengan suara mereka yang dijadikan patokan oleh organsiasi terkait dalam menjalankan tugas dan fungsinya sesuai dengan aspirasi dari masyarakat.
4. Sistem informasi dan manajemen pengetahuan. Diukur dari:
 - a. Sistem informasi yaitu berkaitan dengan bagaimana BPSPAMS memberikan informasi terkait dengan program.
 - b. Manajemen pengetahuan berkaitan dengan pengetahuan anggota terkait informasi yang penting untuk diketahui berkaitan dengan bidang kerja mereka.
5. Fokus Tim. Diukur dari:
 - a. Budaya organisasi berkaitan dengan lingkungan kerja dan kerja tim yang berjalan
 - b. Fasilitas penunjang berkaitan dengan fasilitas kerja yang tersedia seperti ketersediaan alat bantu kerja, teknologi, dan kelayakan tempat kerja.
 - c. Hubungan masyarakat berkaitan dengan bagaimana hubungan masyarakat dengan anggota apakah sudah sesuai dengan nilai kesopanan.

- d. Teknologi berkaitan dengan teknologi yang menunjang pekerjaan anggota dan penguasaannya.
 - e. Fasilitas pelayanan berkaitan dengan fasilitas pelayanan yang disediakan untuk masyarakat sudah tersedia dengan memadai.
 - f. Tantangan berkaitan dengan kesiapan anggota dalam menghadapi tantangan yang ada.
6. Fokus Operasional
- a. Pengembangan SDM berkaitan dengan penyediaan kebutuhan yang dapat menunjang pengembangan kemampuan anggota.
 - b. Proses layanan berkaitan dengan proses pelayanan yang disesuaikan dengan SOP.
 - c. Efektivitas operasional berkaitan dengan operasional yang dijalankan apakah sudah mencapai target dan sesuai dengan peraturan yang berlaku.
7. Hasil-hasil. Diukur dari:
- a. Output masyarakat berkaitan dengan bagaimana kesesuaian pelayanan yang diberikan dengan harapan masyarakat.
 - b. Output pegawai berkaitan dengan kesesuaian antara target dengan kinerja dari anggota.
 - c. Output kepemimpinan berkaitan dengan wujud dari peran yang dilakukan seperti cara pemimpin mengayomi anggotanya atau teladan yang dicerminkan dan evaluasi kerja yang dilaksanakan.
 - d. Aspek Keuangan berkaitan dengan ketepatan penggunaan anggaran dan transparansi.

1.8 Metode Penelitian

1.8.1 Tipe Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian yaitu kuantitatif. Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang lebih menekankan analisisnya pada data-data yang berupa angka dan diolah dengan metode statistika. Tipe penelitian kuantitatif terdiri dari tiga tipe yaitu eksplanatori, deskriptif dan penelitian eksplanatori. Tipe penelitian kuantitatif terdiri dari: (Prasetyo & Jannah, 2012)

1. Eksploratori yaitu penelitian penjajagan atau formatif yang bertujuan untuk mengenal atau mendapatkan pandangan baru tentang suatu gejala yang seringkali mampu merumuskan masalah penelitian yang lebih tepat.
2. Deskriptif dimana penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran tentang suatu gejala atau suatu masyarakat tertentu.
3. Penelitian Eksplanatori yaitu penelitian yang berusaha menguji dan menjelaskan hipotesis yang menyatakan hubungan sebab akibat antara dua variabel atau lebih. Penelitian ini juga dikenal sebagai penelitian penjelasan. Penelitian eksplanatori bertujuan untuk menggambarkan sekaligus menjelaskan suatu gejala atau fenomena yang diteliti.

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu penelitian deskriptif yang bertujuan dan berusaha memberikan gambaran tentang suatu gejala tertentu mengenai pengukuran kinerja organisasi BPSPAMS menggunakan indikator *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCFPE) pada Program PAMSIMAS di Desa Purwosari, Wonobojo, Temanggung. penelitian deskriptif

yang dimaksud adalah deskriptif kuantitatif karena gambarannya menggunakan jumlah, ukuran, atau frekuensi.

terjemter

1.8.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah kelompok subjek yang hendak dikenai generalisasi hasil dari penelitian. Populasi adalah wilayah generalisasi terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari yang selanjutnya ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2011:80). Sedangkan sampel yaitu bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2011:81). Sampel adalah sebagian dari populasi yang ingin diteliti, yang ciri-ciri dan keberadaannya diharapkan mampu mewakili atau menggambarkan ciri-ciri dan keberadaan populasi yang sebenarnya. Populasi dalam penelitian ini adalah anggota BPSPAMS yang berjumlah 30 orang. Sampel dari penelitian ini diambil dari populasi yang berjumlah 30 orang.

1.8.3 Teknik Pengambilan Sampel

Terdapat berbagai teknik sampling yang dapat digunakan, yang umumnya dibagi menjadi teknik probability sampling dan non probability sampling. Probability sampling adalah teknik sampling yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur(anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel, sedangkan non probability sampling adalah teknik sampling yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih

menjadi sampel (Sugiyono, 2011:82-85). Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sample non probability sampling, lebih khususnya menggunakan teknik sampling jenuh. Sampling jenuh adalah teknik pengambilan sampel bila semua anggota digunakan sebagai sampel. Hal ini dilakukan karena populasi yang relatif kecil, yaitu kurang dari 30 orang. Populasi yang menjadi sasaran dari penelitian adalah anggota Organisasi BPSPAMS di Desa Purwosari, Wonoboyo, Temanggung yang berjumlah 30 orang. Jumlah populasi yang ada pada organisasi BPSPAMS yang hanya 30 orang tersebut maka teknik pengambilan sampel dilakukan dengan teknik sampling jenuh.

1.8.4 Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dimana data diperoleh dalam bentuk angka atau yang diangkakan. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah: (Sugiyono, 2016:308)

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh oleh peneliti secara langsung dari lokus tempat penelitian. Data tersebut didapatkan melalui survei, observasi dan pengamatan langsung di lapangan. Jenis data ini merupakan data yang langsung diberikan kepada pengumpul data atau sasaran penelitian.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data-data yang diperoleh secara tidak langsung, misalnya dari perpustakaan yaitu buku, literatur, karya ilmiah, penelitian terdahulu, peraturan perundang-undangan. Merupakan data yang tidak

diberikan atau diperoleh secara langsung pada pengumpul data atau sasaran penelitian.

1.8.5 Skala Pengukuran

Penelitian ini menggunakan Skala Likert. Skala Likert merupakan suatu skala psikometrik yang umum digunakan dalam kuesioner (angket) dan skala yang paling banyak digunakan dalam riset berupa survei. Metode ini dikembangkan oleh Rensis Likert. Skala Likert adalah skala yang dapat dipergunakan untuk mengukur pendapat, sikap, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang terhadap suatu jenis layanan publik. Pada skala Likert responden diminta untuk menentukan tingkat persetujuan mereka terhadap suatu pernyataan dengan memilih salah satu dari pilihan yang tersedia. Tingkat kualitas di mulai dari sangat baik sampai dengan tidak baik.

Adapun penentuan skor dalam penelitian ini adalah :

1. Jawaban “tidak setuju” diberi skor 1
2. Jawaban “kurang setuju” diberi skor 2
3. Jawaban “setuju” diberi skor 3
4. Jawaban “sangat setuju” diberi skor 4

Setiap pernyataan survei masing-masing unsur atau indikator diberi nilai. Nilai dihitung dengan menggunakan perhitungan bobot tertimbang. Penghitungan terhadap indikator yang dikaji, setiap indikator memiliki penimbang yang sama (Sugiyono, 2016:308).

1.8.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data kuantitatif dalam penelitian ini dilakukan dengan cara: (Sugiyono, 2016:308)

1. Inerview (Wawancara)

Interview atau wawancara adalah teknik pengambilan data yang dilakukan dengan tujuan untuk menemukan permasalahan yang akan diteliti dan untuk mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam. Ada beberapa jenis wawancara yaitu wawancara terstruktur dan wawancara tidak terstruktur. Wawancara terstruktur adalah wawancara yang telah disediakan beberapa pertanyaan beserta jawaban pasti, sedangkan wawancara tidak terstruktur adalah wawancara yang memberikan kebebasan pada peneliti untuk memberikan pertanyaan dengan garis besar pertanyaan tertentu saja.

2. Angket (Kuesioner)

Kuesioner adalah teknik pengambilan data dengan cara memberi seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Peneliti melakukan pembagian kuesioner kepada anggota Organisasi BPSPAMS Pada Program PAMSIMAS di Desa Purwosari, Wonobojo, Temanggung.

3. Observasi

Wawancara dan kuesioner selalu berkomunikasi dengan responden sedangkan observasi tidak terbatas pada hal itu, namun juga obyek-obyek alam lainnya. Teknik pengumpulan data dengan observasi dilakukan, apabila peneliti berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan bila responden yang diamati tidak terjadi kesesuaian atau tidak terlalu benar.

4. Studi Dokumentasi

Kegiatan pengumpulan data dilakukan dengan mempelajari dokumen-dokumen yang sudah ada dan bertujuan untuk mendapatkan data dan informasi yang berhubungan dengan materi penelitian. Dokumen adalah catatan peristiwa yang sudah berlalu dengan bentuk gambar, tulisan, atau karya seseorang. Studi dokumentasi merupakan pelengkap data dari hasil wawancara dan observasi. (Sugiyono,2016: 329)

1.8.7 Teknik Analisis

Teknik analisis data yang dilakukan oleh peneliti yang terkuat yaitu dengan teknik pengumpulan data kuesioner karena dari pembagian kuesioner tersebut dapat mengetahui kinerja organisasi dari BPSPAMS. Diperkuat dengan adanya wawancara dan observasi lapangan. Teknik analisis data dilakukan dengan perhitungan sebagai berikut:

1. Penentuan berat bobot dilakukan dengan penjumlahan skor yang dijawab oleh responden atas pernyataan pada kuesioner.
2. Penentuan kelas interval dilakukan dengan perhitungan rumus sebagai berikut:

$$I = \frac{R}{K}$$

Keterangan:

I = Lebar Interval

R = Rentang jumlah nilai kumulatif (skor tertinggi – skor terendah)

K = Jumlah kelas (jumlah interval)

Perhitungan skor tertinggi dilakukan dengan cara sebagai berikut:

Jumlah responden \times nilai interval tertinggi(4) \times jumlah pernyataan

Perhitungan skor terendah dilakukan dengan cara sebagai berikut:

Jumlah responden \times nilai interval terendah(1) \times jumlah pernyataan