

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Kinerja merupakan prestasi atau tingkat pencapaian yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam menjalankan pekerjaan secara bersamaan. Kinerja juga dapat didefinisikan sebagai prestasi yang diperoleh saat memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam satu waktu. Peningkatan kinerja tidak akan terjadi tanpa adanya manajemen yang baik, yang dapat mendorong upaya institusi untuk meningkatkan kinerja. Setiap upaya manajemen kinerja bertujuan untuk meningkatkan kinerja dalam mencapai tingkat tertinggi di setiap organisasi.

Kinerja organisasi juga ditunjukkan bagaimana proses berlangsungnya kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut. Di dalam proses pelaksanaan aktivitas harus selalu dilakukan monitoring, penilaian, review atau peninjauan ulang terhadap kinerja sumber daya manusia. Melalui monitoring, dilakukan pengukuran dan pengukuran kinerja secara periodik untuk mengetahui pencapaian kemajuan kinerja dilakukan secara prediksi.

Sumber daya manusia adalah faktor utama yang harus diperhatikan perkembangannya karena dengan adanya SDM yang baik dan profesional akan sangat membantu dalam mengoptimalkan kinerja dalam suatu instansi pemerintah maupun swasta. Setiap individu dalam organisasi perlu berhubungan dan berkomunikasi secara harmonis, sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien melalui kerja sama yang erat dan harmonis.

Pencapaian kinerja organisasi menjadi sangat penting dengan kata lain memiliki nilai yang sangat strategis. Informasi mengenai kinerja organisasi dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi sangat penting untuk diketahui, dan hendaknya dapat dijadikan sebagai suatu kegiatan evaluasi untuk menilai atau melihat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan tugas dan fungsi yang dibebankan kepada aparatur pemerintah. Oleh karena itu implementasi kinerja merupakan analisis interpretasi keberhasilan dan kegagalan pencapaian kinerja.

Menurut Ratminto dan Winarsih dalam bukunya Hardiyansyah (2018:15), pelayanan publik atau pelayanan umum dapat didefinisikan sebagai segala bentuk jasa pelayanan, baik dalam bentuk barang publik maupun jasa publik yang pada prinsipnya menjadi tanggungjawab dan dilaksanakan oleh instansi pemerintah di pusat, di daerah dan lingkungan Badan Usaha Milik Negara atau Badan Usaha Milik Daerah, dalam upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan peraturan perundang-undangan.

Ukuran kinerja instansi pemerintah dapat dilihat dari kinerjanya dalam menyelenggarakan pelayanan publik, sehingga dalam memberikan pelayanan publik (*public service*) dan mewujudkan tujuan organisasi maka performance atau kinerja dari organisasi itu sendiri memiliki pengaruh yang cukup besar. Kinerja organisasi yang baik akan memberi kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi maupun pelayanan publik yang diberikan.

Penyelenggaraan pelayanan publik yang dilaksanakan oleh aparatur pemerintah dalam berbagai sektor pelayanan, terutama sektor publik yang menyangkut pemenuhan hak-hak sipil dan kebutuhan dasar masyarakat, kinerjanya

masih belum seperti yang diharapkan. Adanya tuntutan terhadap pelayanan publik yang memuaskan menyebabkan kinerja organisasi publik mendapat sorotan dari masyarakat baik melalui media massa maupun lembaga swadaya masyarakat. Hal inilah yang mendorong instansi-instansi pemerintah untuk selalu memperbaiki kinerja organisasi untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat.

Dalam kehidupan sehari-hari, air merupakan salah satu komponen yang sangat dekat dengan manusia dan menjadi kebutuhan dasar untuk kualitas serta kelangsungan hidup. Oleh karena itu, ketersediaan air dalam kuantitas dan kualitas yang memadai sangatlah penting. Selain menjadi sumber daya alam, air juga merupakan komponen ekosistem yang sangat vital bagi kehidupan manusia dan makhluk hidup lainnya. Air dianggap sebagai aset yang dikuasai oleh Negara dan dimanfaatkan untuk kepentingan kemakmuran rakyat, sesuai dengan Pasal 33 ayat (3) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Mengingat pentingnya kebutuhan akan air bersih, sangatlah wajar jika sektor air bersih diberikan prioritas penanganan utama karena hal ini berkaitan langsung dengan kehidupan banyak orang.

Seperti yang telah diamanatkan dalam Undang-Undang Dasar 1945 bahwa dalam rangka mewujudkan kesejahteraan masyarakat, negara wajib melayani setiap warga negara dan penduduk dalam memenuhi kebutuhan dasarnya. Begitu juga kebutuhan manusia akan air bersih sebagai sesuatu yang sangat vital untuk hidup manusia. Meskipun pada dasarnya air termasuk dalam kategori benda bebas, dalam arti untuk memperolehnya tidak memerlukan banyak pengorbanan, tetapi terkadang harus melewati jasa pelayanan dari Perumda Air Minum. Kebutuhan akan air bersih

merupakan bagian dari kebutuhan sektor publik dan juga merupakan elemen penting dalam perekonomian nasional yang diatur oleh pemerintah.

Perumda Air Minum adalah Badan Usaha Milik Daerah yang termasuk dalam kategori penyelenggara pelayanan yang bersifat profit, dengan tugas utamanya memberikan pelayanan air bersih kepada warga masyarakat di suatu daerah. Sebagai salah satu instansi pemerintah yang berbentuk BUMD, Perumda Air Minum menyediakan jenis pelayanan barang, yang dalam hal ini berupa penyediaan air bersih.

Sebagai sebuah organisasi Perumda Air Minum memiliki tujuan, visi dan misi. Tujuan adalah unsur mutlak yang harus dimiliki oleh organisasi. Tujuan itu sendiri tidak akan tercapai tanpa usaha-usaha yang mengarah pada pencapaian tujuan. Sehingga untuk melihat berhasil/ tidaknya suatu organisasi, dapat diketahui dari sejauh mana tujuan organisasi itu telah tercapai sesuai dengan rencana semula. Selain itu, sebagai institusi pemerintah yang bertanggung jawab untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat, maka untuk melihat sejauh mana kualitas Perumda Air Minum dapat dilihat dari proses kinerjanya dalam kegiatan penyediaan air bersih.

Peran yang penting yang diemban oleh Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Air Minum sebagai penyelenggara jasa keairan utama di Indonesia adalah untuk menjaga agar pelanggan menjadi loyal, maka dengan demikian kepuasan pelanggan menjadi prioritas. Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Air Minum berusaha memuaskan pelanggan perusahaan dengan memberikan pelayanan yang lebih baik. Sebagai perusahaan yang mengacu pada *customer focus*,

maka Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Air Minum tersebut tidak bisa membiarkan terjadinya *complain* atau keluhan yang diajukan pelanggannya. Adapun Keluhan yang disampaikan oleh pelanggan tersebut adalah salah satu dari wujud tanggung jawab sosial yang dilakukan oleh Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Air Minum, dengan maksud bahwa Perumda Air Minum mempunyai kewajiban dalam memberikan pelayanan kepada seluruh lapisan masyarakat tanpa memandang status sosialnya.

Tabel 1. 1 Jumlah Pelanggan (Sambungan Langganan) Perumda Air Minum Terbanyak di Indonesia pada Tahun 2021

No	Provinsi	Jumlah Pelanggan (SL)
1	Jawa Timur	2.355.104
2	Jawa Barat	2.133.374
3	Jawa Tengah	2.079.092
4	Sumatera Utara	960.228
5	DKI Jakarta	929.148

Sumber: Open Data PUPR 2022

Berdasarkan Tabel 1.1, Jawa Barat telah menarik perhatian sebagai provinsi dengan jumlah pelanggan Perumda Air Minum terbanyak kedua setelah Jawa Timur di Indonesia, dengan total 2.133.374 pelanggan. Keberhasilan ini menandakan pentingnya memberikan perhatian lebih terhadap eksistensi Jawa Barat agar tetap dapat mempertahankan kinerjanya.

Provinsi memiliki peran penting dalam memenuhi kebutuhan masyarakat akan air bersih. Keberhasilan mendapatkan jumlah pelanggan sebanyak itu merupakan bukti nyata akan kepercayaan yang diberikan masyarakat terhadap layanan Perumda Air Minum di Jawa Barat. Namun, prestasi ini juga membawa tanggung jawab besar dalam mempertahankan kualitas dan ketersediaan layanan yang telah diakui. Perhatian lebih terhadap eksistensi Jawa Barat menjadi sebuah

kebutuhan mendesak, mengingat tantangan yang dihadapi dalam menjaga kinerja sistem penyediaan air bersih yang berkelanjutan.

Pertumbuhan populasi yang terus meningkat dan perubahan lingkungan yang tak terhindarkan, perlunya investasi dalam infrastruktur, teknologi, serta manajemen yang efisien menjadi semakin mendesak. Hanya dengan perhatian lebih dan upaya bersama dari pemerintah, pihak terkait, dan masyarakat, Jawa Barat dapat mempertahankan eksistensinya sebagai penyedia layanan air bersih yang handal, berkualitas, dan mampu mengakomodasi kebutuhan masyarakat yang semakin kompleks.

Tabel 1. 2 Indikator Penilaian Kinerja Perumda Air Minum

Nilai	Kategori
Di atas 2,8	Sehat
2,2 s.d 2,8	Kurang Sehat
Di bawah 2,2	Sakit

Sumber: Open Data PUPR

Berdasarkan Tabel 1.2, mengacu Surat Dirjen Cipta Karya, Kementerian PUPR Nomor CK. 0506-DC/165 tanggal 24 Februari 2021, indikator ukuran kinerja menggunakan Buku Petunjuk Teknis Penilaian Kinerja Perumda Air Minum berdasarkan keputusan ketua BPPSPAM Nomor 002/KPTS/K-6/IV/2010, indikator penilaian kinerja Perumda Air Minum di Indonesia dikelompokkan ke dalam tiga kategori yaitu sehat, kurang sehat, dan sakit.

Tabel 1. 3 Penilaian Kinerja Perumda Air Minum di Indonesia Tahun 2021

No	Provinsi	Sehat	Kurang Sehat	Sakit	Jumlah
1	Jawa Timur	38	0	0	38
2	Jawa Barat	21	1	1	23
3	Jawa Tengah	32	3	0	35
4	Sumatera Utara	8	8	3	19
5	DKI Jakarta	1	0	0	1

Sumber: Open Data PUPR

Berdasarkan Tabel 1.3, Perumda Air Minum di Jawa Barat menunjukkan adanya kinerja yang termasuk dalam kategori sakit. Oleh karena itu, perhatian lebih diperlukan untuk mencegah Jawa Barat dari memiliki kinerja yang buruk, mengingat Jawa Timur dan Jawa Tengah tidak memiliki Perumda Air Minum yang kinerjanya dalam kategori sakit.

Perumda Air Minum Tirta Rangga Kabupaten Subang, sebagai salah satu Badan Usaha Milik Daerah yang mengemban tugas dan kewajiban untuk mengelola air minum bagi kepentingan masyarakat/pelanggan, tidak terlepas dari tuntutan untuk selalu mampu memberikan pelayanan yang unggul guna meningkatkan kepuasan para pelanggan. Dalam konteks pelayanan, perusahaan daerah tersebut harus berhati-hati agar tercipta kepuasan. Hal ini diatur dalam Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 2019.

Kegiatan utama Perumda Air Minum Tirta Rangga Kabupaten Subang sebagai penyedia air bersih harus dilaksanakan karena Perumda Air Minum satu-satunya perusahaan daerah yang diberi kewenangan oleh pemerintah untuk mengupayakan pemenuhan kebutuhan air bersih bagi masyarakat. Dalam melaksanakan pelayanan air bersih, Perumda Air Minum Tirta Rangga Kabupaten

Subang membentuk cabang-cabang di wilayah kerja agar mampu memberikan penyediaan air bersih secara maksimal kepada penduduk atau masyarakat

Permasalahan utama yang dihadapi oleh Kabupaten Subang adalah produksi dan distribusi air bersih. Kondisi topografi Kabupaten Subang yang bergunung, berbukit-bukit, dan berada di pesisir laut mempengaruhi kualitas air tanah di daerah Kabupaten Subang. Akibat dari kualitas air yang kurang, tidak semua penduduk Kabupaten Subang mendapatkan pelayanan air bersih dari Perumda Air Minum Tirta Rangga. Selain itu, kondisi topografi yang berbukit juga menyebabkan pelayanan air bersih oleh Perumda Air Minum Tirta Rangga tidak merata di Kabupaten Subang.

Masyarakat mengharapkan air bersih yang sehat, berkualitas, dan lancar mengalir. Salah satu upaya untuk memenuhi harapan tersebut adalah melalui sistem jaringan air bersih yang dikelola oleh Perumda Air Minum Tirta Rangga. Namun, saat ini, pelayanan yang diberikan oleh Perumda Air Minum Tirta Rangga belum sepenuhnya memuaskan masyarakat, dan belum mencakup seluruh wilayah Kabupaten Subang, khususnya pusat kota yang sangat bergantung pada pelayanan air bersih dari Perumda Air Minum Tirta Rangga Kabupaten Subang. Pada tahun 2021, cakupan pelayanan di Kabupaten Subang baru mencapai 53,7%. Wilayah layanan masih terbatas pada daerah pemukiman di sekitar pusat kota, sementara daerah atau desa yang jauh dari pusat kota belum terjangkau.

Selain menghadapi permasalahan utama terkait produksi dan distribusi air bersih, Perumda Air Minum juga menghadapi masalah administratif, di antaranya adalah pendaftaran pelanggan baru yang memerlukan waktu antrean untuk

mendapatkan pelayanan pemasangan. Selain itu, masih terdapat banyak keluhan dari masyarakat atau pelanggan, yang umumnya terkait dengan masalah teknis seperti air yang mengalir tidak bersih atau keruh, matinya aliran air, kerusakan pipa, kebocoran saluran pipa yang berdampak pada tagihan air yang tinggi, dan kesalahan pencatatan meteran.

Gambar 1. 1 Keluhan Masyarakat terhadap Pelayanan Perumda Air Minum Tirta Rangga Kabupaten Subang

Class Tutorial
1 review
★★★★★ 6 months ago
Pelayanan Penyaluran air Paling Buruk, Sering Banget Gak ada Air, Sehari-gak Bisa Mandi Karna Gak ada Air.

Bah Damir
1 review
★★★★★ a year ago
Udah berapa kali laporan buat perbaikan tapu slow respon terus, **pelayanan** sangat buruk, tapi bayar tetap wajib aneh

Muhamad Arif
4 reviews · 7 photos
★★★★★ a year ago
Pelayanan sangat buruk seminggu air tidak mengalir, sudah laporan tapi tidak di tanggapi

Jujun Junaedi
1 review
★★★★★ a year ago
Pelayanan buruk air mati ga di benerin.

(Translated by Google)

Sumber: Google Reviews

Gambar 1. 2 Keluhan Masyarakat terhadap Pelayanan Perumda Air Minum Tirta Rangka Kabupaten Subang



Sumber: Google Reviews

Berdasarkan Gambar 1.1 dan Gambar 1.2, terlihat bahwa kinerja pegawai Perumda Air Minum Tirta Rangka belum optimal dalam memberikan pelayanan, sebagaimana tercermin dari banyaknya keluhan yang diterima dari masyarakat. Keluhan yang umumnya disampaikan oleh pelanggan meliputi masalah seperti air yang sering tidak mengalir selama sehari-hari dan air yang kotor, sehingga menghambat kegiatan masyarakat. Selain itu, terdapat keluhan mengenai tagihan air yang tinggi, padahal penggunaan air tidak sebanding dengan tagihan yang

diterima. Untuk meningkatkan mutu dan kualitas pelayanan, perusahaan perlu melakukan perbaikan agar tidak lagi menerima keluhan serupa dari pelanggan.

Tabel 1. 4 Penilaian Kinerja Perumda Air Minum Tirta Rangga Kabupaten Subang Tahun 2020 dan 2021

Aspek	Nilai 2021	Nilai 2020	Naik/Turun
Keuangan	0,76	0,81	(0,05)
Pelayanan	0,50	0,52	(0,02)
Operasi	1,22	1,21	0,01
SDM	0,59	0,51	0,08
Jumlah	3,07	3,05	0,02

Sumber: Laporan Evaluasi Kinerja Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Rangga Kabupaten Subang Tahun Buku 2021

Berdasarkan Tabel 1.4, perolehan nilai kinerja Aspek Keuangan tahun 2021 mengalami penurunan dibandingkan tahun 2020 yaitu sebesar 0,05. Penurunan terjadi pada *Return on Equity* (ROE), yaitu 3,24% menjadi 2,11%. Sedangkan, perolehan nilai kinerja Aspek Pelayanan tahun 2021 juga mengalami penurunan sebesar 0,02 dibandingkan tahun 2020 yaitu dari sebesar 0,52 menjadi 0,50 yaitu pada indikator kualitas air pelanggan. Penurunan tersebut disebabkan pelaksanaan penentuan titik sampel dan penentuan jenis pengujian kualitas air pelanggan yang tidak memenuhi syarat air bersih tahun 2021 sebesar 6,39% sedangkan tahun 2020 sebesar 30,09%.

Nilai kinerja Aspek Operasional tahun 2021 sebesar 1,22 mengalami kenaikan sebesar 0,01 dibandingkan tahun 2020 yaitu sebesar 1,21. Kenaikan tersebut disebabkan meningkatnya jam operasi layanan dari 20,12 jam menjadi 22,24 jam sehingga terjadi kenaikan nilai dari 4 menjadi 5 Namun demikian tahun

2021 terjadi kenaikan tingkat kehilangan air dari 24,11% menjadi 25,17% sehingga terjadi penurunan nilai dari 5 menjadi 4. Terakhir, nilai kinerja Aspek Sumber Daya Manusia (SDM) pada tahun 2021 sebesar 0,59 mengalami kenaikan sebesar 0,08 dibandingkan tahun 2020 yaitu sebesar 0,51. Indikator yang mengalami kenaikan adalah rasio Diklat pegawai dari tahun 2020 sebesar 45,61% menjadi 88,50% pada tahun 2021. Indikator yang belum optimal yaitu rasio biaya diklat.

Pada periode tahun 2020 hingga 2021, terlihat adanya penurunan pada aspek keuangan dan pelayanan bagi Perumda Air Minum Tirta Rangga Kabupaten Subang. Meskipun secara keseluruhan terjadi peningkatan dalam aspek operasi dan sumber daya manusia (SDM) dari tahun sebelumnya, namun masih terdapat beberapa masalah yang memerlukan perhatian lebih lanjut. Salah satu permasalahan yang muncul adalah meningkatnya tingkat kehilangan air dalam aspek operasi, yang menjadi indikator penting dalam menilai efisiensi sistem distribusi air. Selain itu, ketidaksesuaian biaya diklat juga turut berkontribusi terhadap ketidakefektifan kinerja. Adanya permasalahan ini menjadi indikasi bahwa kinerja Perumda Air Minum Tirta Rangga Kabupaten Subang masih belum optimal.

Dengan demikian, sebagai perusahaan pemerintah daerah, Perumda Air Minum memiliki tugas untuk menyelenggarakan sebagian dari tugas dan wewenang pemerintah daerah, yakni menyediakan pelayanan dasar dan pelayanan umum. Perusahaan ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi daerah yang bersangkutan dalam menghasilkan Pendapatan Asli Daerah. Berdasarkan peraturan tersebut, dapat dipahami bahwa Perumda Air Minum menjalankan fungsi

ganda, yaitu memiliki fungsi sosial dan ekonomi. Fungsi sosialnya adalah memberikan jasa dalam kegiatan penyediaan air bersih, sedangkan fungsi ekonominya adalah mencari laba.

Untuk menilai sejauh mana kualitas pelayanan kantor Perumda Air Minum tersebut, dapat dilakukan penilaian terhadap kinerjanya. Selain itu, muncul berbagai permasalahan baru yang menyangkut pemenuhan kebutuhan air bersih, menuntut Perumda Air Minum untuk lebih meningkatkan dan memperbaiki kinerjanya. Hal ini menunjukkan bahwa selain harus memenuhi kebutuhan air bagi pelanggan, menjaga kualitas air agar tidak kotor, Perumda Air Minum juga diharapkan untuk memberikan bantuan air bersih ke berbagai wilayah. Hal ini akan mempengaruhi kinerja utama Perumda Air Minum Tirta Rangga Kabupaten Subang dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan.

Perumda Air Minum Tirta Rangga Kabupaten Subang menginginkan kinerja pegawainya yang baik demi peningkatan hasil kerja dan keuntungan perusahaan. Kinerja pegawai yang baik bertujuan untuk meningkatkan kuantitas. Oleh karena itu, perbaikan sistem kerja dilakukan oleh setiap komponen perusahaan, dan untuk tujuan tersebut dibutuhkan sistem manajemen kinerja yang baik.

Berdasarkan penjelasan tersebut, terlihat bahwa kinerja pegawai di Perumda Air Minum Tirta Rangga Kabupaten Subang belum optimal. Secara prinsip, semua kegiatan kerja yang dilakukan oleh individu atau badan hukum, baik sektor publik maupun privat, adalah pelayanan. Semakin baik kinerja Perumda Air Minum,

semakin baik pula pelayanan yang diberikan, sehingga masyarakat akan mendapatkan hasil akhir yang memuaskan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti terdorong untuk melakukan penelitian pada instansi yang bertanggung jawab dalam penyediaan layanan air bersih untuk mendukung kesejahteraan masyarakat, yaitu Perumda Air Minum Tirta Rangga Kabupaten Subang. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi serta memperbaiki permasalahan yang ada di Perumda Air Minum Tirta Rangga Kabupaten Subang. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan gambaran tentang kinerja Perumda Air Minum Tirta Rangga Kabupaten Subang dalam pelayanan air bersih dan mendorong peningkatan kualitasnya.

1.2. Perumusan Masalah

Masalah adalah penyimpangan antara yang seharusnya dengan apa yang senyatanya terjadi, antara teori dan praktik, penyimpangan antara aturan dengan pelaksanaan, antara rencana dengan pelaksanaan kegiatan (Sugiyono, 2014:32). Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan, maka peneliti merumuskan masalah:

1. Bagaimana kinerja Perumda Air Minum Tirta Rangga dalam pelayanan air bersih Kabupaten Subang?
2. Apa saja yang menjadi faktor pendorong dan penghambat kinerja Perumda Air Minum Tirta Rangga dalam pelayanan air bersih Kabupaten Subang?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian mengenai Analisis kinerja Perumda Air Minum Tirta Rangga Kabupaten Subang dalam memberikan pelayanan air bersih memiliki beberapa tujuan, yaitu:

1. Untuk menganalisis kinerja Perumda Air Minum Tirta Rangga dalam pelayanan air bersih Kabupaten Subang
2. Untuk menganalisis faktor pendorong dan faktor penghambat kinerja Perumda Air Minum Tirta Rangga dalam pelayanan air bersih Kabupaten Subang

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi pengembangan kinerja Perumda Air Minum Tirta Rangga Kabupaten Subang dalam memberikan pelayanan air bersih
2. Sebagai media pembelajaran tentang kinerja organisasi publik.

1.4.2. Manfaat Praktis

1. Bagi Perumda Air Minum Tirta Rangga Kabupaten Subang
Sebagai bahan masukan dan pertimbangan dalam penentuan kebijakan guna pengembangan kinerja organisasi pada Perumda Air Minum Tirta Rangga Kabupaten Subang.

2. Bagi Mahasiswa

Penelitian ini dapat meningkatkan pengetahuan bagi mahasiswa yang mengerjakan penelitian ini ataupun untuk mahasiswa lain. Sehingga kedepannya penelitian ini dapat dikembangkan lebih lanjut.

3. Bagi Universitas

Penelitian ini dapat dijadikan pertimbangan untuk diterapkan sebagai bahan di dalam dunia pendidikan untuk dijadikan bahan ajar.

1.5. Kerangka Pemikiran Teoritis

1.5.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan penulis sebagai referensi dalam melaksanakan penelitian. Penelitian terdahulu yang dipakai penulis, sesuai atau terkait dengan fokus penelitian dan juga sebagai tambahan referensi teori-teori yang akan digunakan. Berdasarkan peneliti terdahulu, penulis hingga saat ini belum menemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian yang akan diteliti selanjutnya oleh penulis. Berikut ini merupakan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan Analisis Kinerja Perumda Air Minum Tirta Ranga Kabupaten Subang dalam Pelayanan Air Bersih.

Tabel 1. 5 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Penelitian	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Sitna Hajar Malawat dan Novita Octaviani (2019)	Kinerja Aparatur Desa sebagai Ujung Tombak Pelayanan Publik di Desa Keramat, Kabupaten Banjar	Metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif	▪ Kinerja Aparatur Desa sebagai ujung tombak pelayanan publik di Desa Keramat, Kabupaten Banjar dilihat dari beberapa indikator yaitu, pemahaman

				<p>atas tupoksi, kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan komitmen kerja.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja aparatur desa suci sebagai ujung tombak pelayanan publik dilihat dari segi pemahaman terhadap tugas, kualitas, kuantitas hasil kerja dan komitmen kerja sudah cukup baik, namun mengenai ketepatan waktu, Aparatur Desa Suci masih belum disiplin. ▪ Terdapat tiga faktor yang menjadi penghambat kinerja Aparatur Desa Keramat Kabupaten Banjar yaitu kurangnya sarana dan prasarana desa, terbatasnya kemampuan aparatur desa, dan rendahnya pendidikan masyarakat desa di Desa Keramat Kabupaten Banjar.
2.	Dilla Novita, Abdul Kadir, dan Nina Siti Salmaniah Siregar (2021)	Analisis Kinerja Inspektorat Daerah dalam Melakukan Fungsi Pengawasan (Studi Pada Inspektorat Kota Langsa)	Metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kinerja dari Inspektorat daerah dalam melakukan fungsi pengawasan di Kota Langsa yang dilihat dari aspek produktivitas, orientasi layanan, responsivitas dan akuntabilitas secara umum belum berjalan efektif. ▪ Faktor yang menjadi penghambat dalam pelaksanaan fungsi pengawasan Inspektorat Kota langsa adalah: Independensi Inspektorat masih bersifat subjektif ▪ Kualitas dan kuantitas Sumber Daya Manusia aparatur belum berkompetensi hal ini dapat ditinjau dari dari spesifikasi

				dan latar belakang pendidikan masih ada yang tidak sesuai dengan fungsi pengawasan.
3.	Kemala Novriyanti, Muh.Irfan Mufti, dkk (2020)	Kinerja Organisasi pada Kantor Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kota Palu	Metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kinerja organisasi kantor Badan Penanggulangan Bencana Daerah kota Palu masih kurang baik, dilihat dari indikator produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas. ▪ Meskipun indikator responsibilitas dan akuntabilitas mendapat respon yang cukup baik dari masyarakat akan tetapi indikator produktivitas, kualitas layanan, dan responsivitas masih sangat perlu mendapat perhatian lebih dari kantor Badan Penanggulangan Bencana Daerah kota Palu.
4.	Dila Erlianti dan Irma Novita Fajrin (2021)	Analisis Dimensi Kinerja Organisasi Publik pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Dumai.	Metode analisis statistik deskriptif dengan pendekatan mix-method	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dimensi Kinerja Organisasi Publik pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Dumai dapat dilihat dari 4 (empat) indikator yaitu: produktivitas, responsivitas, responbilitas dan akuntabilitas. ▪ Berdasarkan hasil penelitian pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Dumai yang dapat dilihat dari 4 indikator dikategorikan Cukup Baik. ▪ Faktor pendorong dimensi kinerja organisasi pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan kota Dumai adalah terdapatnya

				<p>responsibilitas yang baik dan terpenuhinya akuntabilitas kerja pegawai sedangkan</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Faktor penghambat dimensi kinerja organisasi publik pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan kota Dumai adalah masing kurang produktivitas
5.	Anuar Sadat (2019)	Analisis Kinerja Aparatur Pemerintah Kecamatan dalam Memberikan Pelayanan Publik di Kantor Camat Medan Denai	Metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kinerja aparatur Kecamatan Medan Denai dalam memberikan pelayanan publik dilihat berdasarkan indikator-indikator sebagai berikut; berwujud, keandalan, daya tanggap, jaminan, dan empati. ▪ Hasil penelitian menunjukkan bahwa responden dengan kelima indikator yang disebutkan terkait dengan kualitas kinerja pelayanan menunjukkan persentase sebagai berikut; persentase terbesar adalah terkait kehandalan pelayanan dengan rata-rata 88,57% dan merupakan kategori sangat memuaskan, ▪ Disusul yang kedua yaitu terkait daya tanggap 86,50% dan merupakan kategori sangat memuaskan. ▪ Sedangkan peringkat ketiga adalah mengenai pelayanan nyata, yaitu sebesar 83,68% yang masuk dalam kategori sangat memuaskan. ▪ Selanjutnya peringkat keempat terkait jaminan pelayanan dengan nilai 80,35% dan merupakan kategori memuaskan.

				<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kelima adalah terkait pelayanan empati yaitu sebesar 70,24% masuk dalam kategori memuaskan.
6.	Rizwan Raheem Ahmed, Waqar Akbar, dkk (2023)	<i>The role of green innovation on environmental and organizational performance: Moderation of human resource practices and management commitment</i>	Metode penelitian kuantitatif dengan studi kasus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Model interaksi tiga arah (moderasi) menemukan efek substansial pada pencapaian organisasi tetapi dampak yang tidak signifikan pada kinerja lingkungan. ▪ Hasil penelitian ini memberikan kontribusi yang signifikan dan menunjukkan bahwa praktisi dan pembuat kebijakan harus melembagakan praktik inovasi hijau dalam organisasi mereka untuk meningkatkan kinerja organisasi dan lingkungan mereka. ▪ Praktisi SDM memainkan peran penting dalam menciptakan norma-norma hijau dan budaya organisasi. ▪ Temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa komitmen manajemen terhadap inovasi hijau mendorong transformasi tingkat organisasi untuk mengadopsi praktik-praktik hijau.
7.	Patrick Mikalef, Kristina Lemmer, dkk (2023)	<i>Examining how AI capabilities can foster organizational performance in public organizations</i>	Metode penelitian kuantitatif dengan kuesioner	<ul style="list-style-type: none"> ▪ AI memiliki efek positif pada otomatisasi proses, generasi wawasan kognitif, dan keterlibatan kognitif. ▪ Sementara otomatisasi proses dan wawasan kognitif memiliki efek positif pada kinerja organisasi ▪ Menemukan bahwa keterlibatan kognitif secara

				<p>negatif mempengaruhi kinerja organisasi.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Temuan mendokumentasikan sumber daya utama yang membentuk kapabilitas AI dan menunjukkan efek dari pengembangan kapabilitas tersebut pada aktivitas utama organisasi, dan pada gilirannya kinerja organisasi.
8.	João Leitão, Dina Pereira, dkk (2019)	<i>Quality of Work Life and Organizational Performance: Workers' Feelings of Contributing, or Not, to the Organization's Productivity</i>	Metode penelitian kuantitatif dengan kuesioner	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa bagi para pekerja: merasakan dukungan dari atasan mereka dengan mendengarkan kekhawatiran mereka dan merasakan bahwa mereka menerima kekhawatiran tersebut; diintegrasikan dalam lingkungan kerja yang baik; dan merasa dihargai baik sebagai profesional maupun sebagai manusia; ▪ Secara positif mempengaruhi perasaan mereka untuk berkontribusi terhadap kinerja organisasi. ▪ Hasil penelitian ini sangat relevan mengingat meningkatnya bobot layanan di pasar tenaga kerja, bersamaan dengan meningkatnya otomatisasi dan digitalisasi fungsi kolaborator.
9.	Yongan Zhang, Umair Khan, dkk (2019)	<i>The Influence of Management Innovation and Technological Innovation on Organization Performance. A</i>	Metode penelitian kuantitatif dengan kuesioner	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inovasi manajemen dan inovasi teknologi secara signifikan berkontribusi positif terhadap keberlanjutan dan kinerja organisasi.

		<i>Mediating Role of Sustainability</i>		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keberlanjutan memainkan peran mediasi parsial antara inovasi manajemen dan kinerja organisasi dan juga peran mediasi parsial antara inovasi teknologi dan kinerja organisasi. ▪ Para CEO dan manajer harus memberikan perhatian pada inovasi manajemen dan inovasi teknologi untuk meningkatkan keberlanjutan dan bertahan dalam jangka panjang. Implikasi dibahas.
10.	Sheshadri Chatterjeea, Ranjan Chaudhurib, dkk (2023)	<i>Digital workplace and organization performance: Moderating role of digital leadership capability</i>	Metode penelitian kuantitatif dengan kuesioner	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kapabilitas dinamis organisasi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap transformasi digital di tempat kerja, yang pada gilirannya meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja karyawan sehingga menghasilkan kinerja karyawan yang lebih baik dan kinerja organisasi yang lebih unggul. ▪ Studi ini juga menyoroti peran penting yang dimainkan oleh kepemimpinan digital dalam transformasi digital di tempat kerja.

Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Sitna Hajar Malawat dan Novita Octaviani (2019) dalam penelitiannya yang berjudul “Kinerja Aparatur Desa sebagai Ujung Tombak Pelayanan Publik di Desa Keramat, Kabupaten Banjar”. Metode pada penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja aparatur desa suci sebagai ujung tombak pelayanan publik dilihat dari segi pemahaman

terhadap tugas, kualitas, kuantitas hasil kerja dan komitmen kerja sudah cukup baik, namun mengenai ketepatan waktu, Aparatur Desa Suci masih belum disiplin. Terdapat tiga faktor yang menjadi penghambat kinerja Aparatur Desa Keramat Kabupaten Banjar yaitu kurangnya sarana dan prasarana desa, terbatasnya kemampuan aparatur desa, dan rendahnya pendidikan masyarakat desa di Desa Keramat Kabupaten Banjar.

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Dilla Novita, Abdul Kadir, dan Nina Siti Salmaniah Siregar (2021) dalam penelitiannya yang berjudul “Analisis Kinerja Inspektorat Daerah dalam Melakukan Fungsi Pengawasan (Studi Pada Inspektorat Kota Langsa)”. Metode pada penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja dari Inspektorat daerah dalam melakukan fungsi pengawasan di Kota Langsa yang dilihat dari aspek produktivitas, orientasi layanan, responsivitas dan akuntabilitas secara umum belum berjalan efektif. Faktor yang menjadi penghambat dalam pelaksanaan fungsi pengawasan Inspektorat Kota langsa adalah: Independensi Inspektorat masih bersifat subjektif, hal ini disebabkan kedudukan dari Inspektorat Daerah itu masih Independensi Inspektorat masih bersifat subjektif, hal ini disebabkan kedudukan dari Inspektorat Daerah itu masih dibawah tanggung jawab dari Kepala Daerah yaitu Bupati. Kualitas dan kuantitas Sumber Daya Manusia aparatur belum berkompetensi hal ini dapat ditinjau dari dari spesifikasi dan latar belakang pendidikan masih ada yang tidak sesuai dengan fungsi pengawasan.

Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Kemala Novriyanti, Muh.Irfan Mufti, dkk dalam penelitiannya yang berjudul “Kinerja Organisasi pada Kantor Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kota Palu”. Metode pada penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kinerja organisasi kantor Badan Penanggulangan Bencana Daerah kota Palu masih kurang baik, dilihat dari indikator produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas. Meskipun indikator responsibilitas dan akuntabilitas mendapat respon yang cukup baik dari masyarakat akan tetapi indikator produktivitas, kualitas layanan, dan responsivitas masih sangat perlu mendapat perhatian lebih dari kantor Badan Penanggulangan Bencana Daerah kota Palu.

Keempat, penelitian yang dilakukan oleh Dila Erlianti dan Irma Novita Fajrin (2021) dalam penelitiannya yang berjudul “Analisis Dimensi Kinerja Organisasi Publik pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Dumai”. Metode pada penelitian ini menggunakan metode analisis statistik deskriptif dengan pendekatan mix-method. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Dumai yang dapat dilihat dari 4 indikator dikategorikan Cukup Baik. Faktor pendorong dimensi kinerja organisasi pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan kota Dumai adalah terdapatnya responsibilitas yang baik dan terpenuhinya akuntabilitas kinerja pegawai sedangkan faktor penghambat dimensi kinerja organisasi publik pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan kota Dumai adalah masing kurang produktivitas.

Kelima, penelitian yang dilakukan oleh Anuar Sadat (2019) dalam penelitiannya yang berjudul “Analisis Kinerja Aparatur Pemerintah Kecamatan dalam Memberikan Pelayanan Publik di Kantor Camat Medan Denai”. Metode pada penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa responden dengan kelima indikator yang disebutkan terkait dengan kualitas kinerja pelayanan menunjukkan persentase sebagai berikut; persentase terbesar adalah terkait kehandalan pelayanan dengan rata-rata 88,57% dan merupakan kategori sangat memuaskan, disusul yang kedua yaitu terkait daya tanggap 86,50% dan merupakan kategori sangat memuaskan. Sedangkan peringkat ketiga adalah mengenai pelayanan nyata, yaitu sebesar 83,68% yang masuk dalam kategori sangat memuaskan. Selanjutnya peringkat keempat terkait jaminan pelayanan dengan nilai 80,35% dan merupakan kategori memuaskan. Kelima adalah terkait pelayanan empati yaitu sebesar 70,24% masuk dalam kategori memuaskan.

Keenam, penelitian yang dilakukan oleh Rizwan Raheem Ahmed, Waqar Akbar, dkk (2023) dalam penelitiannya yang berjudul “*The role of green innovation on environmental and organizational performance: Moderation of human resource practices and management commitment*”. Metode pada penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan studi kasus. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa praktisi dan pembuat kebijakan harus melembagakan praktik inovasi hijau dalam organisasi mereka untuk meningkatkan kinerja organisasi dan lingkungan mereka. Praktisi SDM memainkan peran penting dalam menciptakan norma-norma hijau dan budaya organisasi. Temuan penelitian ini juga

menunjukkan bahwa komitmen manajemen terhadap inovasi hijau mendorong transformasi tingkat organisasi untuk mengadopsi praktik-praktik hijau.

Ketujuh, penelitian yang dilakukan oleh Patrick Mikalef, Kristina Lemmer, dkk (2023) dalam penelitiannya yang berjudul “*Examining how AI capabilities can foster organizational performance in public organizations*”. Metode pada penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan kuesioner. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa AI memiliki efek positif pada otomatisasi proses, generasi wawasan kognitif, dan keterlibatan kognitif. Sementara otomatisasi proses dan wawasan kognitif memiliki efek positif pada kinerja organisasi, kami menemukan bahwa keterlibatan kognitif secara negatif mempengaruhi kinerja organisasi. Temuan kami mendokumentasikan sumber daya utama yang membentuk kapabilitas AI dan menunjukkan efek dari pengembangan kapabilitas tersebut pada aktivitas utama organisasi, dan pada gilirannya kinerja organisasi.

Kedelapan, penelitian yang dilakukan oleh João Leitão, Dina Pereira, dkk (2019) dalam penelitiannya yang berjudul “*Quality of Work Life and Organizational Performance: Workers’ Feelings of Contributing, or Not, to the Organization’s Productivity*”. Metode pada penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan kuesioner. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa bagi para pekerja: merasakan dukungan dari atasan mereka dengan mendengarkan kekhawatiran mereka dan merasakan bahwa mereka menerima kekhawatiran tersebut; diintegrasikan dalam lingkungan kerja yang baik; dan merasa dihargai baik sebagai profesional maupun sebagai manusia; secara positif mempengaruhi

perasaan mereka untuk berkontribusi terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian ini juga sangat relevan mengingat meningkatnya bobot layanan di pasar tenaga kerja, bersamaan dengan meningkatnya otomatisasi dan digitalisasi fungsi kolaborator.

Kesembilan, penelitian yang dilakukan oleh Yongan Zhang, Umair Khan, dkk (2019) dalam penelitiannya yang berjudul "*The Influence of Management Innovation and Technological Innovation on Organization Performance. A Mediating Role of Sustainability*". Metode pada penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan kuesioner. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Inovasi manajemen dan inovasi teknologi secara signifikan berkontribusi positif terhadap keberlanjutan dan kinerja organisasi. Keberlanjutan memainkan peran mediasi parsial antara inovasi manajemen dan kinerja organisasi dan juga peran mediasi parsial antara inovasi teknologi dan kinerja organisasi. Para CEO dan manajer harus memberikan perhatian pada inovasi manajemen dan inovasi teknologi untuk meningkatkan keberlanjutan dan bertahan dalam jangka panjang. Implikasi dibahas.

Kesepuluh, penelitian yang dilakukan oleh Sheshadri Chatterjeea, Ranjan Chaudhurib, dkk (2023) dalam penelitiannya yang berjudul "*Digital workplace and organization performance: Moderating role of digital leadership capability*". Metode pada penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan kuesioner. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kapabilitas dinamis organisasi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap transformasi digital di tempat kerja, yang pada gilirannya meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja

karyawan sehingga menghasilkan kinerja karyawan yang lebih baik dan kinerja organisasi yang lebih unggul. Studi ini juga menyoroti peran penting yang dimainkan oleh kepemimpinan digital dalam transformasi digital di tempat kerja.

Berdasarkan tabel penelitian terdahulu tersebut dapat ditarik kesimpulan adanya perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian peneliti. Perbedaan dengan penelitian terdahulu terdapat pada teori penelitiannya. Penelitian ini menggunakan teori terkait Indikator Kinerja Organisasi menurut Agus Dwiyanto (2012 : 50 - 51), sedangkan penelitian terdahulunya tidak ada yang memakai teori tersebut. Selanjutnya, perbedaannya terdapat pada lokus penelitian, penelitian ini memiliki lokus di Kabupaten Subang. Sedangkan lokus penelitian terdahulu terdapat di Kabupaten Banjar, Kota Langsa, Kota Palu, Kota Duma, dan Kecamatan Medan Denai. Perbedaan selanjutnya antara penelitian peneliti dengan penelitian terdahulu terdapat pada faktor pendorong dan faktor penghambat yang setiap penelitian memiliki perbedaan. Penelitian ini menggunakan faktor kinerja Menurut Amstrong dan Baron (2017:84), sedangkan penelitian terdahulu tidak ada yang memakai faktor kinerja menurut Amstrong dan Baron (2017:84). Selain itu, penelitian terdahulu dengan penelitian peneliti memiliki persamaan yaitu memiliki fokus yang sama mengenai analisis kinerja organisasi.

Kesimpulan dari penelitian terdahulu mengatakan bahwa masih terdapat beberapa indikator atau aspek yang belum terpenuhi dan belum maksimal dalam pelaksanaan kinerja organisasi. Aspek yang belum maksimal disebabkan oleh adanya penghambat dalam kinerja sebuah organisasi. Penelitian terdahulu

menggunakan beberapa teori terkait indikator sebagai pengukuran kinerja sebuah organisasi. Indikator yang digunakan oleh masing-masing peneliti berbeda-beda.

1.5.2. Administrasi Publik

Istilah Administrasi secara etimologi berasal dari bahasa Latin (Yunani) yang terdiri atas dua kata yaitu "ad" dan "ministrate" yang berarti "to serve" yang dalam Bahasa Indonesia berarti melayani atau memenuhi. Administrasi diartikan sebagai arahan, pemerintahan, kegiatan implementasi, kegiatan pengarahan, penciptaan prinsip-prinsip implementasi kebijakan publik, kegiatan melakukan analisis, menyeimbangkan dan mempresentasikan keputusan, pertimbangan-pertimbangan kebijakan, sebagai pekerjaan individual dan kelompok dalam menghasilkan barang dan jasa publik, dan sebagai arena bidang kerja akademik dan teoritik. (Keban, 2008 : 2)

Administrasi publik, menurut Chandler dan Plano (1988: 29-30), adalah proses dimana sumberdaya dan personel publik diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengelola (manage) keputusan-keputusan dalam kebijakan publik. Kedua pengarang tersebut juga menjelaskan bahwa administrasi publik merupakan seni dan ilmu (art and science) yang ditujukan untuk mengatur public affairs dan melaksanakan berbagai tugas yang telah ditetapkan. Dan sebagai suatu disiplin ilmu, administrasi publik bertujuan untuk memecahkan masalah-

masalah publik melalui perbaikan atau penyempurnaan terutama di bidang organisasi, sumber daya manusia dan keuangan.

Istilah *administration of public* menunjukkan bagaimana pemerintah berperanan sebagai agen tunggal yang berkuasa atau sebagai regulator, yang aktif dan selalu berinisiatif dalam mengatur atau mengambil langkah dan prakarsa, yang menurut mereka penting atau baik untuk masyarakat karena diasumsikan bahwa masyarakat adalah pihak yang pasif, kurang mampu, dan harus tunduk dan menerima apa saja yang diatur oleh pemerintah.

Kemudian istilah *administration for public* menunjukkan suatu konteks yang lebih maju, yaitu pemerintah lebih berperanan dalam mengemban misi pemberian pelayanan publik (service provider). Dalam konteks ini diasumsikan bahwa pemerintah lebih responsif atau lebih tanggap terhadap apa yang dibutuhkan masyarakat dan lebih mengetahui cara terbaik untuk memberi pelayanan publik kepada masyarakat. Meskipun kebutuhan publik merupakan sasaran utama kegiatan pemerintah namun pemerintah tidak berupaya memberdayakan publik.

Stillma II (dalam Keban, 2014) mengungkapkan bahwa definisi administrasi publik sangat bervariasi, hal ini dapat dilihat dari pendapat-pendapat yang dikutip Stillman (1991) sebagai berikut:

1. Dimock & fox mengemukakan bahwa administrasi publik merupakan produksi barang dan jasa yang direncanakan untuk melayani kebutuhan masyarakat konsumen. Definisi tersebut melihat administrasi publik

sebagai kegiatan ekonomi, atau serupa dengan bisnis tetapi khusus dalam menghasilkan barang dan pelayanan publik.

2. Barton & Chappel melihat administrasi publik sebagai the work of government atau pekerjaan yang dilakukan oleh pemerintah.
3. Starling melihat administrasi publik sebagai semua yang dicapai pemerintah, atau dilakukan sesuai dengan yang dijanjikan pada waktu kampanye pemilihan. Dengan kata lain, batasan tersebut menekankan aspek the accomplishing side of government dan seleksi kebijakan publik.
4. Nigro & Nigro mengemukakan bahwa administrasi publik adalah usaha kerjasama kelompok dalam suatu lingkungan publik, yang mencakup ketiga cabang yaitu yudikatif, legislatif dan eksekutif, mempunyai suatu peranan penting dalam memformulasikan kebijakan publik sehingga menjadi bagian dari proses politik, yang sangat berbeda dengan cara-cara yang ditempuh oleh administrasi swasta, dan berkaitan erat dengan beberapa kelompok swasta dan individu dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat.
5. Rosebloom memberi batasan administrasi publik sebagai pemanfaatan teori-teori dan proses- proses manajemen, politik, dan hukum untuk memenuhi mandate pemerintah di bidang legislatif, eksekutif, dan yudikatif dalam rangka menjalankan fungsi pengaturan dan pelayanan terhadap masyarakat secara keseluruhan atau sebagian.

6. Nicholas Henry mengungkapkan bahwa administrasi publik adalah suatu kombinasi yang kompleks antara teori dan praktek dengan tujuan mempromosikan pemahaman tentang peran pemerintah dalam hubungannya dengan masyarakat yang diperintah, dan juga mendorong kebijakan publik agar lebih responsif terhadap kebutuhan sosial.

Dari berbagai definisi administrasi publik di atas, maka disimpulkan bahwa administrasi publik merupakan usaha kerjasama kelompok lingkungan pemerintah (legislatif, eksekutif, dan yudikatif) untuk menjawab persoalan publik melalui perumusan kebijakan yang akan diterapkan guna melayani kebutuhan masyarakat demi terciptanya masyarakat yang adil dan sejahtera.

1.5.3. Paradigma Administrasi Publik

Paradigma menurut Kuhn (Keban, 2008:31) merupakan suatu cabang pandang, nilai-nilai, metode-metode, prinsip dasar, atau cara memecahkan suatu masalah nilai-nilai, metode-metode, prinsip dasar, atau cara memecahkan suatu masalah, yang dianut oleh suatu masyarakat ilmiah pada suatu masa tertentu.

Nicholas Henry (Keban, 2008:31) mengungkapkan bahwa telah terjadi enam paradigma dalam administrasi negara, seperti diuraikan sebagai berikut:

1. Paradigma 1: Dikotomi Politik dan Administrasi (1900-1926)

Tokoh-tokoh dari paradigma tersebut adalah Frank J. Goodnow dan Leonard D. White. Menurut Goodnow, politik harus memusatkan perhatiannya pada kebijakan atau ekspresi dari kehendak rakyat, sedang memberi perhatiannya pada pelaksanaan atau implementasi dari kebijakan tersebut. Pemisahan antara politik dan administrasi dimanifestasikan oleh pemisahan antara badan legislatif yang bertugas mengekspresi kehendak rakyat, dengan badan eksekutif yang bertugas mengimplementasikan kehendak tersebut. Badan yudikatif dalam hal ini berfungsi membantu badan legislatif dalam menentukan tujuan dan merumuskan kebijakan.

Implikasi dari paradigma tersebut adalah bahwa administrasi harus dilihat sebagai suatu yang bebas nilai, dan diarahkan untuk mencapai nilai efisiensi dan ekonomi dari *government bureaucracy*. Sayangnya, dalam paradigma ini hanya ditekankan aspek *locus* saja yaitu *government bureaucracy*, tetapi *focus* atau metode apa yang harus dikembangkan dalam administrasi publik kurang dibahas secara jelas dan terperinci.

2. Paradigma 2: Prinsip-Prinsip Administrasi (1927-1937)

Tokoh-tokoh terkenal dari paradigma ini adalah Willoughby, Gullick & Urwick. yang sangat dipengaruhi oleh tokoh-tokoh manajemen klasik seperti Fayol dan Taylor. Mereka memperkenalkan prinsip-prinsip administrasi sebagai fokus administrasi publik. Prinsip-

prinsip tersebut dituangkan dalam apa yang disebut sebagai POSDCORB (Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting dan Budgeting) yang menurut mereka dapat diterapkan dimana saja atau bersifat universal. Sedang lokus dari administrasi publik tidak pernah diungkapkan secara jelas karena mereka beranggapan bahwa prinsip-prinsip tersebut dapat berlaku dimana saja termasuk di organisasi pemerintah. Dengan demikian, dalam paradigma ini, fokus lebih ditekankan dari pada lokusnya.

3. Paradigma 3: Administrasi Publik sebagai Ilmu Politik (1950-1970)

John Gaus secara tegas mengatakan bahwa teori administrasi publik sebenarnya juga teori politik. Akibatnya muncul paradigma baru yang menganggap administrasi publik sebagai ilmu politik dimana lokusnya adalah birokrasi pemerintahan, sedang fokusnya menjadi kabur karena prinsip-prinsip administrasi publik mengandung banyak kelemahan. Sayangnya, mereka yang mengajukan kritikan lemadap prinsip-prinsip administrasi tidak memberi jalan keluar tentang fokus yang dapat digunakan dalam administrasi publik.

4. Paradigma 4: Administrasi Publik sebagai Ilmu Administrasi (1956-1970)

Paradigma administrasi negara sebagai ilmu administrasi di dalamnya prinsip-prinsip manajemen yang pernah populer sebelumnya, dikembangkan secara ilmiah dan mendalam. Perilaku organisasi, analisis manajemen, penerapan teknologi modern seperti metode

kuantitatif, analisis sistem, riset operasi, dan sebagainya merupakan fokus dari paradigma ini. Dua arah perkembangan terjadi dalam paradigma ini, yaitu yang berorientasi kepada perkembangan ilmu administrasi murni yang didukung oleh disiplin psikologi sosial, dan yang berorientasi pada kebijakan publik. Semua fokus yang dikembangkan disini diasumsikan dapat diterapkan tidak hanya dalam dunia bisnis tetapi juga dalam dunia administrasi publik. Karena itu, lokusnya menjadi tidak jelas.

5. Paradigma 5: Administrasi Publik sebagai Administrasi Publik (1970 - 1990)

Paradigma administrasi negara sebagai administrasi negara telah memiliki fokus dan lokus yang jelas. Fokus administrasi publik dalam paradigma ini adalah teori organisasi, teori manajemen, dan kebijakan publik, sedangkan lokusnya adalah masalah-masalah dan kepentingan-kepentingan publik.

6. Paradigma 6: Administrasi Publik Baru atau *Governance* (1990-sekarang)

Paradigma pemerintahan didefinisikan sebagai pelaksanaan kekuasaan atau wewenang oleh para pemimpin politik untuk kesejahteraan warga negara atau rakyatnya, proses rumit di mana beberapa sektor masyarakat memegang kekuasaan, memberlakukan dan menyebarluaskan kebijakan publik yang secara langsung

mempengaruhi manusia dan institusi. interaksi, dan pembangunan ekonomi dan sosial (Ikeanyibe, Okey Marcellus. Ori & Okoye, 2017).

Berkaitan dengan permasalahan yang diambil, maka fokus paradigma yang digunakan adalah paradigma administrasi publik baru atau *governance* sejalan dengan fokus dari administrasi publik baru, yakni mencakup usaha dalam pengorganisasian, penggambaran, dan pendesainan organisasi agar dapat berjalan dengan mewujudkan nilai kemanusiaan secara optimal melalui pengembangan sistem desentralisasi yang memungkinkan terjadinya produktivitas, kualitas pelayanan, responsivitas, tanggung jawab, dan akuntabilitas kepada masyarakat.

1.5.4. Manajemen Publik

Manajemen berasal dari kata "*to manage*", yang berarti mengatur. Dalam hal mengatur akan timbul masalah, problem, proses dan pertanyaan tentang apa yang diatur dan apa tujuan pengaturan tersebut. Manajemen juga menganalisa, menetapkan tujuan/ sasaran serta mendeterminasi tugas-tugas dan kewajiban-kewajiban secara baik, efektif dan efisien.

Pengertian manajemen dapat lebih jelas kita ketahui dengan mempelajari beberapa definisi oleh para ahli:

1. Menurut Stoner dan Freeman (Safroni, 2012:44) manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua

sumber daya organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

2. G.R. Terry dalam bukunya *Principles of Management* : "Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling performed to determine and accomplish stated objective by the use of human being and other resources".

Manajemen merupakan suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

3. Menurut Manulang (Atik & Ratminto, 2012:1) mendefinisikan manajemen sebagai suatu seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, penyusunan dan pengawasan dari pada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.
4. John D Millet dalam bukunya *Management is the public service* :

"Management is the process directing and facilitating the work of people organized in formal group to achieve a desired end."

Manajemen adalah proses pembimbingan dan pemberian fasilitas terhadap pekerjaan-pekerjaan yang terorganisir dalam kelompok-kelompok formal untuk mencapai tujuan yang dikehendaki. Dasar-

dasar manajemen yang dapat digunakan dalam menjalankan suatu kegiatan manajemen adalah sebagai berikut :

- a. Adanya kerja sama diantara sekelompok orang dalam ikatan formal.
- b. Adanya tujuan bersama serta kepentingan yang sama yang akan dicapai.
- c. Adanya pembagian kerja, tugas, dan tanggung jawab yang teratur.
- d. Adanya hubungan formal dan ikatan tata tertib yang baik.
- e. Adanya sekelompok orang dan pekerjaan yang akan dikerjakan.
- f. Adanya human organization.

1.5.5. Kinerja

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut juga dengan job performance atau actual performance, yang merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya tersebut. Kinerja bukan merupakan karakteristik individu, semacam bakat, atau kemampuan, namun merupakan perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri. Kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya dimiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kinerja pada dasarnya memiliki banyak arti berdasarkan sudut pandang atau pendapat para ahli.

Baik atau buruknya sebuah organisasi dalam mencapai tujuan dapat dilihat dari kinerja yang dicapainya sehingga kinerja akan mencerminkan sejauh mana hasil kerja yang telah organisasi capai. Yermias Keban (2008:209) menjelaskan bahwa istilah kinerja merupakan terjemahan dari kata performance yang sering diartikan oleh para cendekiawan sebagai penampilan, unjuk kerja atau prestasi.

Menurut Rivai (2014:309), kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Sedangkan menurut Wibowo (2017:7), kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.

Pendapat lain disampaikan oleh Bernadin dalam Sudarmanto (2009:8) menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi atau dihasilkan atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode tertentu. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa Bernadin lebih menekankan kinerja berkaitan dengan hasil yang dicapai oleh organisasi pada periode waktu tertentu.

Dengan berbagai definisi menurut para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja adalah merupakan suatu pencapaian atau hasil yang telah dicapai oleh karyawan berdasarkan waktu yang telah ditentukan dan berkaitan dengan suatu interaksi antara kemampuan karyawan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan bagaimana kinerja memberikan

kontribusi pada ekonomi di lingkungan. Selain itu, kinerja dapat menunjukkan seberapa cepat dan tepat dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan demi tercapainya tujuan perusahaan yang telah direncanakan sebelumnya.

Terkait dengan konsep kinerja yang telah diuraikan diatas, Rummler dan Brache dalam Sudarmanto (2014:7) mengemukakan tiga level kinerja yaitu:

1. Kinerja Organisasi, merupakan pencapaian hasil pada level atau unit analisis organisasi. Kinerja pada level organisasi ini terkait dengan tujuan organisasi, rancangan organisasi dan manajemen organisasi.
2. Kinerja Proses, merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk atau pelayanan. Kinerja pada level proses ini dipengaruhi oleh tujuan proses, rancangan proses dan manajemen proses.
3. Kinerja individu, merupakan pencapaian atau efektivitas pada tingkat pegawai atau pekerjaan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan pekerjaan, rancangan pekerjaan, manajemen pekerjaan, serta karakteristik individu.

Senada dengan Rummler dan Brance dalam (Keban, 2008:210) juga mengelompokkan pencapaian hasil (kinerja) dapat dinilai menurut pelaku yaitu:

1. Kinerja individu yang menggambarkan sampai seberapa jauh seseorang telah melaksanakan tugas pokoknya sehingga dapat memberikan hasil yang telah ditetapkan oleh kelompok atau instansi.
2. Kinerja kelompok, yaitu menggambarkan sampai seberapa jauh suatu kelompok telah melaksanakan kegiatan-kegiatan pokoknya sehingga mencapai hasil sebagaimana telah ditetapkan oleh instansi.
3. Kinerja organisasi, yaitu berkenaan dengan sampai seberapa jauh suatu instansi telah melaksanakan semua kegiatan pokok sehingga mencapai suatu visi atau misi institusi.
4. Kinerja program, yaitu berkenaan dengan sampai seberapa jauh kegiatan-kegiatan dalam program yang telah dilaksanakan sehingga dapat mencapai tujuan dari program tersebut.

Di dalam konsep kinerja kita dapat lebih mudah mengetahui bahwa suatu pelayanan yang diberikan aparatur pemerintahan sudah mencapai level mana dan juga faktor yang mempengaruhi kinerja itu. Kinerja organisasi dipengaruhi tujuan organisasi yang menuntut kinerja dilakukan secara organisasi untuk mencapai tujuan dengan membuat rancangan organisasi dan dengan menerapkan manajemen organisasi sehingga kinerja yang dilakukan bisa sesuai tujuan awal organisasi.

Kinerja proses dipengaruhi oleh tujuan proses yang mendukung suatu manajemen dalam pelayanan dilakukan dalam pelaksanaan pelayanan dengan membuat perancangan proses sehingga manajemen proses dapat berjalan dengan lancar dalam penyediaan pelayanan. Kinerja

individu/pekerjaan dipengaruhi dalam tujuan pekerjaan yang bersifat pribadi untuk lebih memberikan kepuasan dalam diri individu dengan menggunakan manajemen pekerjaan secara individu dan dalam proses memberikan pelayanan dipengaruhi juga karakteristik individu.

1.5.6. Kinerja Organisasi

Wibowo (2012:3-4) menjelaskan kinerja adalah merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan mempengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja.

Kinerja organisasi juga ditunjukkan oleh bagaimana proses berlangsungnya kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut. Di dalam proses pelaksanaan aktivitas harus selalu dilakukan monitoring, penelitian kinerja secara periodik untuk mengetahui kemajuan kinerja dilakukan prediksi apakah terjadi divisi pelaksanaan terhadap rencana yang dapat mengganggu pencapaian tujuan.

Kinerja pada tingkat organisasi berkaitan dengan usaha mewujudkan visi organisasi. Visi organisasi merupakan arah yang menentukan kemana organisasi akan dibawa. Apa yang diinginkan organisasi kedepan. Visi organisasi harus dirumuskan secara jelas dipahami oleh semua anggota organisasi. Visi merupakan pedoman tindakan sehari-

hari para manajer yang konsisten untuk mendukungnya. Visi merupakan jangkar yang menjadi basis untuk menjaga jangan sampai organisasi menjadi kandas di tengah gelombang perubahan yang penuh ketidakpastian. Oleh karenanya, faktor yang paling penting adalah kepemimpinan yang visioner, partisipatif, dan berintegritas.

Menurut Wibowo (2012:77-78) kinerja di dalam suatu organisasi dilakukan oleh segenap sumber daya manusia dalam organisasi, baik unsur pemimpin maupun pekerja. Banyak sekali faktor yang dapat mempengaruhi sumber daya manusia dalam menjelaskan kinerjanya. Terdapat faktor yang berasal dari dalam diri sumber daya manusia sendiri maupun dari luar dirinya.

Setiap pegawai mempunyai kemampuan berdasar pada pengetahuan dan keterampilan, kompetensi yang sesuai dengan pekerjaannya, motivasi kerja dan kepuasan kerja. Pegawai juga mempunyai kepribadian, sikap, dan perilaku yang dapat mempengaruhi kinerjanya.

Kinerja organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh sumber daya manusia di dalamnya, tetapi juga oleh sumber daya lainnya seperti dana, bahan, peralatan, teknologi, dan mekanisme kerja memberikan kenyamanan sehingga mendorong kinerja pegawai, juga bagaimana kondisi hubungan antara manusia di dalam organisasi, baik antara atasan dengan bawahan maupun diantara rekan sekerja. Faktor tersebut merupakan faktor lingkungan kerja internal organisasi.

Kinerja organisasi merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan suatu organisasi, serta merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi.

Kinerja bisa juga dikatakan sebagai sebuah hasil (output) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (input). Selanjutnya, kinerja juga merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu organisasi. Bagi suatu organisasi, kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama diantara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.

Kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi, tercapainya tujuan organisasi berarti bahwa kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. (Surjadi,2009:7)

Menurut Baban Sobandi Kinerja organisasi merupakan sesuatu yang telah dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan input, output, outcome, benefit, maupun impact. (Sobandi, 2006:176).

Berdasarkan uraian tersebut maka, kinerja organisasi merupakan sebuah hasil kerja dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber daya, data dan informasi, kebijakan dan waktu tertentu yang digunakan oleh organisasi sebagai masukan,

kemudian dalam prosesnya ada umpan balik tersebut dapat berguna sebagai perbaikan terhadap masukan selanjutnya sehingga proses tersebut merupakan suatu siklus dan sistem.

Hasil kerja atau ketercapaian kinerja organisasi tersebut menunjukkan seberapa besar tingkat ketercapaian suatu organisasi dalam mencapai tujuan. Tingkat ketercapaian organisasi tersebut dapat diukur dengan menggunakan ukuran maupun standar kinerja tertentu sebagai alat dalam melakukan pengukuran kinerja organisasi.

1.5.7. Indikator Penilaian Kinerja

Menurut Larry D. Stout dalam dalam Tondi Sollon (2013) mengemukakan bahwa pengukuran atau penilaian kinerja organisasi merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses.

Menurut Moehariono (2014: 96), pengukuran kinerja (*performance measurement*) mempunyai pengertian suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi dan atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi.

Agus Dwiyanto (2012 : 50 - 51) mengemukakan terdapat lima fenomena untuk mengukur kinerja organisasi, yaitu :

1. Produktivitas

Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dengan output. Konsep produktivitas dirasa terlalu sempit dan kemudian General Accounting Office (GAO) mencoba mengembangkan satu ukuran produktivitas yang lebih luas dengan memasukkan seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting.

2. Kualitas Pelayanan

Kualitas pelayanan yaitu kinerja pelayanan juga dapat dilihat dari kualitas pelayanan yang diberikan organisasi publik terhadap masyarakat, pada saat ini kualitas pelayanan menjadi cenderung penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. Banyak terjadi kasus ketidakpuasan terhadap kualitas pelayanan dari suatu organisasi publik. Penggunaan kepuasan masyarakat menjadi keuntungan karena informasi tentang kepuasan masyarakat seringkali tersedia secara mudah dan murah.

3. Responsivitas

Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Secara singkat responsivitas disini menunjuk pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas dimasukkan

sebagai salah satu indikator kinerja karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsivitas yang rendah ditunjukkan dengan ketidakselarasan antara pelayanan dengan kebutuhan masyarakat. Hal tersebut jelas menunjukkan kegagalan organisasi dalam mewujudkan misi dan tujuan organisasi publik. Organisasi yang memiliki responsivitas rendah dengan sendirinya memiliki kinerja yang jelek pula.

4. Responsibilitas

Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit. Oleh sebab itu, responsibilitas bisa saja pada suatu ketika berbenturan dengan responsivitas.

5. Akuntabilitas

Akuntabilitas Publik menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat public yang dipilih oleh rakyat. Asumsinya adalah bahwa para pejabat politik tersebut karena dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu merepresentasikan kepentingan rakyat. Dalam konteks ini, konsep dasar akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan

kehendak masyarakat banyak. Kinerja organisasi publik tidak hanya bisa dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh organisasi publik atau pemerintah, seperti pencapaian target. Kinerja sebaiknya harus dinilai dari ukuran eksternal, seperti nilai-nilai dan norma yang berlaku dalam masyarakat. Suatu kegiatan organisasi publik memiliki akuntabilitas yang tinggi kalau kegiatan itu dianggap benar dan sesuai dengan nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

Menurut Lenvinne dalam Ratminto dan Atik Septi Winarsih (2005:175) mengemukakan indikator kinerja terdiri dari: *responsiveness*, *responsibility*, *accountability*.

1. *Responsiveness* atau responsivitas ini mengukur daya tanggap provider terhadap harapan, keinginan, aspirasi serta tuntutan customers.
2. *Responsibility* atau tanggungjawab adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa jauh proses pemberian pelayanan publik dilakukan dengan tidak melanggar ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan.
3. *Accountability* atau akuntabilitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa besar tingkat kesesuaian antara penyelenggaraan pelayanan dengan ukuran-ukuran eksternal yang ada di masyarakat dan dimiliki oleh stake holders, seperti nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

Salim dan Woodward dalam Ratminto dan Atik Septi Winarsih (2005:174) mengemukakan indikator kinerja antarlain: *economy*, *efficiency*,

effectiveness, equity. Secara lebih lanjut, indikator tersebut diuraikan sebagai berikut :

1. *Economy* atau ekonomis adalah penggunaan sumber daya sesedikit mungkin dalam proses penyelenggaraan pelayanan publik.
2. *Efficiency* atau efisiensi adalah suatu keadaan yang menunjukkan tercapainya perbandingan terbaik antara masukan dan keluaran dalam penyelenggaraan pelayanan publik.
3. *Effectiveness* atau efektivitas adalah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, baik itu dalam bentuk target, sasaran jangka panjang maupun misi organisasi.
4. *Equity* atau keadilan adalah pelayanan publik yang diselenggarakan dengan memperhatikan aspek-aspek pemerataan.

Dari berbagai macam indikator pengukuran kinerja yang diungkapkan oleh para pakar di atas, peneliti memilih untuk menggunakan indikator pengukuran kinerja yang dikemukakan oleh Agus Dwiyanto (2012 : 50 - 51). Penulis memilih menggunakan teori tentang pengukuran kinerja yang dikemukakan oleh Agus Dwiyanto (2012 : 50 - 51) tersebut karena dipandang sesuai, lebih tepat dan lebih mampu mengukur kinerja kinerja Perumda Air Minum Tirta Ranga Kabupaten Subang.

1.5.8. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi

Kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi menurut Amstrong dan Baron (2017:84) adalah:

1. *Personal factors* (Faktor personal/individual) meliputi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu;
2. *Leadership factors* (Faktor kepemimpinan) meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader;
3. *Team factors* (Faktor tim) meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan, dan keeratan anggota tim;
4. *System factors* (Faktor sistem) meliputi sistem kerja fasilitas kerja, infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi;
5. *Contextual/situational factors* (Faktor kontekstual/situasional) meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Campbell dalam Mahmudi (2015:20) menyatakan bahwa hubungan fungsional antara kinerja dengan atribut kinerja yang dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu pengetahuan, *skill*, dan motivasi. Pengetahuan mengacu pada pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai, *skill* mengacu pada kemampuan untuk melakukan pekerjaan, dan motivasi merupakan dorongan dan semangat untuk melakukan kerja. Selain tiga faktor tersebut, juga terdapat

faktor peran. Hilangnya salah satu faktor tersebut akan mengganggu kinerja di dalam organisasi.

Kinerja yang dilakukan oleh organisasi dalam rangka pencapaian tujuan tidak lepas dari faktor-faktor yang mempengaruhinya, selain itu juga dipengaruhi oleh indikator kinerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dalam penelitian ini menggunakan pernyataan Amstrong dan Baron (2017:84) yaitu faktor personal, kepemimpinan, tim, sistem dan kontekstual.

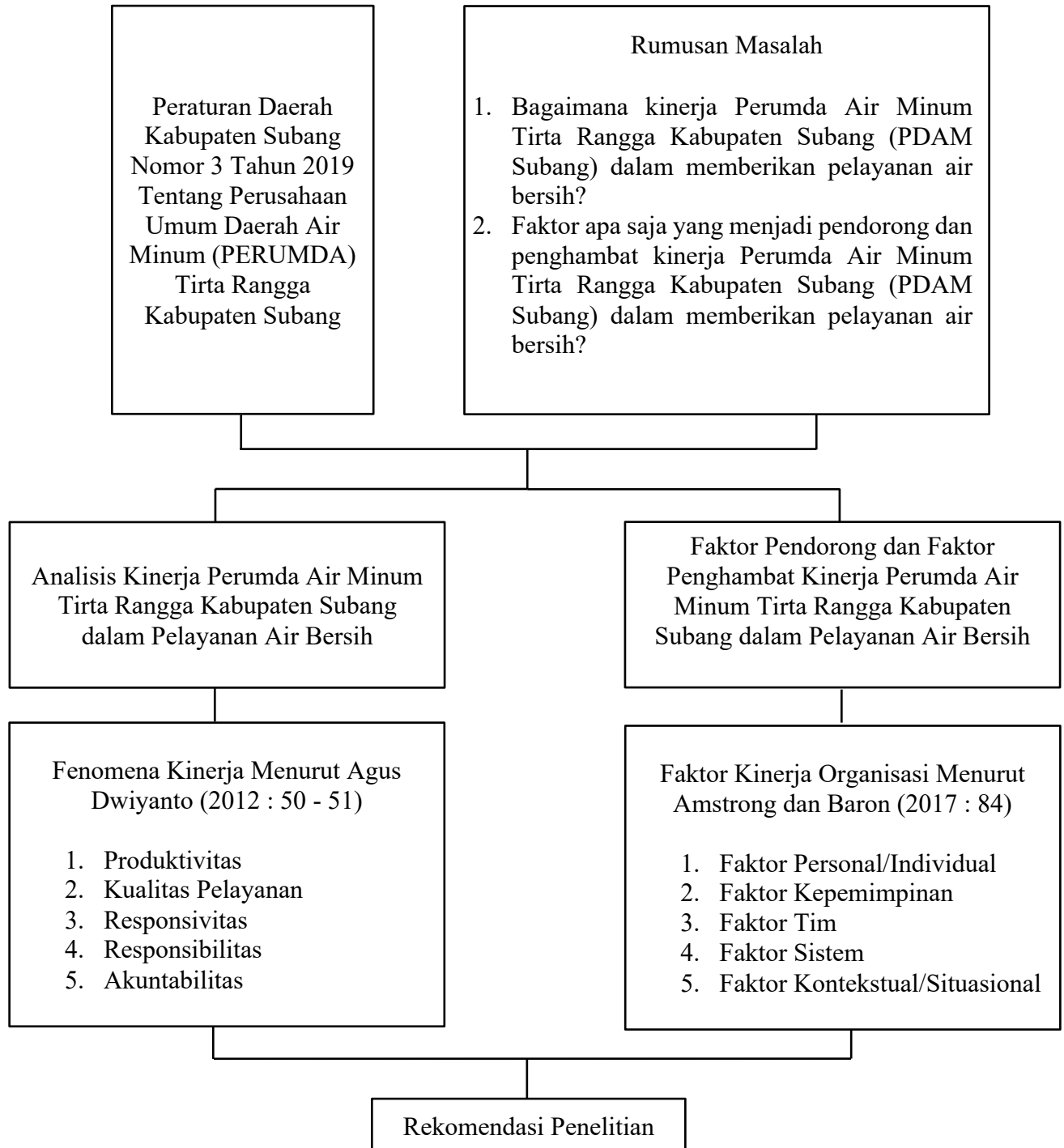
Hasil akhir dari kinerja yang harus dilaporkan adalah informasi tentang kinerja yang baik itu kinerja individu, kinerja proses atau program maupun kinerja organisasi. Keberhasilan pimpinan dalam melaksanakan tugasnya dipengaruhi oleh kontribusi kinerja para pegawainya. Oleh sebab itu penulis lebih memfokuskan penelitian ini pada kinerja organisasi yang mencakup keseluruhan Faktor-faktor kinerja yang dikemukakan oleh Amstrong dan Baron (2017:84) dapat digunakan untuk melihat dan mengetahui aspek-aspek apa saja yang mendorong maupun yang menghambat optimalnya kinerja organisasi Perumda Air Minum Tirta Ranga Kabupaten Subang sebagai berikut:

1. *Personal factors* (Faktor personal/individual), ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.

2. *Leadership factors* (Faktor kepemimpinan), ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
3. *Team factors* (Faktor tim), ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
4. *System factors* (Faktor sistem), ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
5. *Contextual/situational factors* (Faktor kontekstual/situasional), ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

1.6. Kerangka Berpikir

Gambar 1. 3 Kerangka Berpikir



Sumber: Analisis Peneliti

1.7. Operasionalisasi Konsep

Analisis Kinerja merupakan sebuah proses penilaian secara sistematis mengenai kinerja dari suatu organisasi. Fenomena analisis kinerja meliputi produktivitas, kualitas pelayanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas.

Adapun menjelaskan fenomena-fenomena tersebut sebagai berikut:

1. Produktivitas, merupakan kemampuan Perumda Air Minum Tirta Ranga Kabupaten Subang untuk mencapai target yang telah ditentukan sebelumnya dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki.
2. Kualitas Pelayanan, merupakan kemampuan Perumda Air Minum Tirta Ranga Kabupaten Subang memberikan kepuasan kepada masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan.
3. Responsivitas, adalah kemampuan Perumda Air Minum Tirta Ranga Kabupaten Subang untuk mengenali kebutuhan masyarakat.
4. Responsibilitas, adalah kemampuan Perumda Air Minum Tirta Ranga Kabupaten Subang untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.
5. Akuntabilitas, adalah kemampuan suatu organisasi untuk memberikan pertanggungjawaban kepada masyarakat atas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat oleh Perumda Air Minum Tirta Ranga Kabupaten Subang.

Analisis Kinerja Perumda Air Minum Tirta Rangga Kabupaten Subang dalam Pelayanan Air Bersih dipengaruhi oleh faktor pendorong dan faktor penghambat melalui fenomena personal/individu, kepemimpinan, tim, sistem, dan kontekstual. Adapun penjelasan fenomena-fenomena tersebut sebagai berikut:

1. Faktor personal/individual, merupakan pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap pegawai Perumda Air Minum Tirta Rangga Kabupaten Subang.
2. Faktor kepemimpinan, merupakan upaya pemimpin untuk mengendalikan pegawai Perumda Air Minum Tirta Rangga Kabupaten Subang agar bekerja sesuai dengan *standard* dan tujuan yang diberikan.
3. Faktor tim, merupakan kualitas dukungan yang diberikan rekan kerja, kepercayaan terhadap sesama rekan kerja, dan kekompakan anggota Perumda Air Minum Tirta Rangga Kabupaten Subang.
4. Faktor sistem, merupakan adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan Perumda Air Minum Tirta Rangga Kabupaten Subang kepada pegawainya.
5. Faktor kontekstual, merupakan tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal di Perumda Air Minum Tirta Rangga Kabupaten Subang.

1.8. Argumen Penelitian

Perumda Air Minum Tirta Rangga Kabupaten Subang merupakan Badan Usaha Milik Daerah yang bertanggung jawab dalam penyelenggaraan urusan

pemerintahan daerah dan berkewajiban memberikan pelayanan penyediaan air bersih kepada masyarakat. Dalam keberlangsungan pelayanan penyediaan air bersih, terdapat beberapa permasalahan yang diidentifikasi oleh peneliti. Penyediaan kebutuhan air bersih yang diberikan oleh Perumda Air Minum Tirta Ranga Kabupaten Subang belum mencakup seluruh bagian wilayah Kabupaten Subang. Selain itu, kinerja pegawai Perumda Air Minum Tirta Ranga Kabupaten Subang belum optimal dalam memberikan pelayanan karena masih banyaknya keluhan dari masyarakat. Keluhan yang disampaikan pelanggan antara lain air yang sering tidak mengalir selama sehari-hari dan air yang kotor menyebabkan terhambatnya seluruh kegiatan masyarakat. Selain itu, terdapat banyaknya tagihan air yang harus dibayar oleh pelanggan, padahal mereka tidak sering menggunakan air tersebut. Perumda Air Minum Tirta Ranga Kabupaten Subang juga kurang maksimal dalam mencapai hasil kerja/target yang telah ditetapkan.

Berbagai fenomena tersebut menjadi daya tarik bagi peneliti untuk menganalisis kinerja Perumda Air Minum Tirta Ranga Kabupaten Subang. Peneliti menggunakan teori indikator penilaian kinerja yang dikemukakan oleh Agus Dwiyanto, serta teori dari Amstrong dan Baron untuk menganalisis faktor pendorong dan faktor penghambat kinerja Perumda Air Minum Tirta Ranga Kabupaten Subang. Dengan demikian, hasil temuan dari penelitian ini dapat menjadi rekomendasi sebagai acuan untuk peningkatan kinerja Perumda Air Minum Tirta Ranga Kabupaten Subang.

1.9. Metode Penelitian

1.9.1. Tipe Penelitian

Menurut Sugiyono (2022) penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lainnya secara holistik dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Pada dasarnya tipe penelitian dibagi menjadi dua macam, adapun dua macam penelitian tersebut, yaitu:

1. Penelitian Deskriptif, merupakan suatu pemecahan masalah dengan cara membandingkan gejala-gejala yang ditemukan, menggunakan klasifikasi gejala-gejala, dan menetapkan pengaruh antara gejala-gejala yang ditentukan.
2. Penelitian Eksploratif, merupakan suatu penelitian yang digunakan untuk memperdalam pengetahuan mengenai gejala tertentu, dengan maksud untuk merumuskan masalah-masalah secara terperinci.

Penelitian ini termasuk dalam jenis deskriptif dengan pendekatan kualitatif, yang fokusnya adalah mengungkap fakta atau peristiwa secara objektif, menyajikan gambaran sistematis, faktual, dan akurat tentang keadaan atau permasalahan di tempat penelitian. Pendekatan kualitatif

menitikberatkan pada pemahaman masalah dalam kehidupan sosial berdasarkan realitas yang holistik, kompleks, dan mendetail.

1.9.2. Situs Penelitian

Situs dalam penelitian ini adalah menetapkan tempat atau wilayah dimana penelitian akan dilaksanakan. Penelitian ini akan dilaksanakan di Perumda Air Minum Tirta Rangga Kabupaten Subang, yang beralamatkan di Jalan Darmodiharjo Nomor 2, Cigadung, Kecamatan Subang, Kabupaten Subang, Jawa Barat 41251. Dalam hal ini, peneliti memilih situs penelitian di Perumda Air Minum Tirta Rangga Kabupaten Subang karena pada saat dilaksanakan pra penelitian oleh peneliti ditemukan masih adanya masalah-masalah kinerja yang belum terlaksana secara optimal. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk melihat bagaimana Kinerja Perumda Air Minum Tirta Rangga Kabupaten Subang dalam menangani masalah-masalah kinerja di masa yang akan datang serta mengetahui faktor-faktor apa saja yang menjadi pendorong dan penghambat kinerja Perumda Air Minum Tirta Rangga Kabupaten Subang tersebut.

1.9.3. Subjek Penelitian

Menurut Sugiyono (2019), subjek penelitian adalah pihak yang berkaitan dengan yang diteliti yaitu informan atau narasumber untuk mendapatkan informasi terkait data penelitian yang merupakan sampel dari

sebuah penelitian. Subjek penelitian dapat memberikan informasi mengenai data penelitian yang dapat menjelaskan karakteristik subjek yang diteliti.

Metode pemilihan informan yang digunakan dalam penelitian ini untuk pegawai Perumda Air Minum Tirta Ranga Kabupaten Subang adalah teknik purposive sampling. Teknik ini melibatkan pemilihan sampel berdasarkan pertimbangan bahwa orang tersebut memiliki pengetahuan yang paling relevan terkait dengan tujuan penelitian. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menyelidiki objek atau situasi sosial yang menjadi fokus penelitian (Sugiyono, 2009: 218-219). Sementara itu, untuk masyarakatnya, digunakan teknik accidental sampling. Dalam teknik ini, penentuan sampel dilakukan secara kebetulan, di mana siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dapat dijadikan sampel, asalkan dianggap cocok sebagai sumber data (Sugiyono, 2016:124).

Di dalam penelitian ini peneliti membutuhkan beberapa informan untuk menjadi narasumber tentang Kinerja Perumda Air Minum Tirta Ranga Kabupaten Subang. Informan yang dipilih dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Direktur Bidang Umum
2. Kepala Satuan Penelitian dan Pengembangan
3. Kepala Bagian Hubungan Langgan
4. Kepala Bagian Kepegawaian
5. Pelanggan Perumda Air Minum Tirta Ranga Kabupaten Subang

1.9.4. Jenis Data

Metode kualitatif dalam penelitian ini melibatkan jenis data berupa teks atau tulisan, kata-kata tertulis, tindakan, dan peristiwa dalam kehidupan sosial. Teks atau tulisan merupakan rangkaian huruf yang mempresentasikan keadaan yang sedang terjadi, sementara kata-kata tertulis adalah serangkaian kalimat yang mewakili dan menggambarkan keadaan yang sedang dialami. Selain itu, data kualitatif juga dapat berupa tindakan dan peristiwa dalam kehidupan sosial, di mana situasi atau kondisi tempat diadakannya penelitian serta kegiatan dan peristiwa yang terjadi dapat menjadi sumber data.

1.9.5. Sumber Data

Sumber data penelitian menurut V. Wiratna Sujarweni (2018) merupakan subjek dari mana asal data penelitian itu diperoleh. Dalam penelitian ini menggunakan jenis data sebagai Sumber data dalam penelitian Analisis Kinerja Perumda Air Minum Tirta Ranga Kabupaten Subang dibedakan menjadi dua jenis, yaitu:

1. Data Primer

Dalam penelitian ini salah satu sumber data yang diperoleh peneliti yaitu data primer. Data primer merupakan sumber data yang didapat secara langsung oleh peneliti tanpa melalui perantara atau langsung dari tempat objek penelitian dilakukan (Sugiyono, 2020).

2. Data Sekunder

Menurut Sugiyono (2018:456) data sekunder merupakan sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen.

1.9.6. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan teknik atau cara mengumpulkan data informasi yang relevan dan diperlukan dalam suatu penelitian (Sugiyono, 2020). Data yang dikumpulkan dalam penelitian akan digunakan untuk menjawab pertanyaan pada rumusan masalah. Teknik pengumpulan data menurut Sugiyono (2020) dapat dilakukan dengan cara observasi, wawancara, dan dokumentasi. Dalam penelitian ini, teknik yang digunakan peneliti dalam pengumpulan data adalah sebagai berikut:

A. Observasi

Menurut Nasution dalam Sugiyono (2020:109) observasi adalah kondisi dimana dilakukannya pengamatan secara langsung oleh peneliti agar lebih mampu memahami konteks data dalam keseluruhan situasi sosial sehingga dapat diperoleh pandangan yang holistik (menyeluruh).

B. Interview atau wawancara

Menurut Esterberg dalam Sugiyono (2020:114) wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu.

C. Dokumentasi

Menurut Sugiyono (2020:124) dokumentasi merupakan pengumpulan dari catatan peristiwa yang sudah berlaku baik berbentuk tulisan, gambar/foto atau karya-karya monumental dari seseorang/instansi.

1.9.7. Analisis dan Interpretasi Data

Analisis data merupakan proses menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi, dokumentasi, dan bahan-bahan lain yang relevan sehingga mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada khalayak umum (Sugiyono, 2022). Dalam hal ini peneliti menggunakan teknik analisis data sebagai berikut:

A. Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif pengumpulan data dengan observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi atau gabungan ketiganya (triangulasi). Pengumpulan data dilakukan sehari-hari, mungkin berbulan-bulan, sehingga data yang diperoleh akan banyak. Pada tahap awal peneliti melakukan penjelajahan secara umum terhadap situasi sosial/obyek yang diteliti, semua yang dilihat dan didengar direkam semua. Dengan demikian peneliti akan memperoleh data yang sangat banyak dan sangat bervariasi.

B. Reduksi Data

Reduksi data artinya adalah proses metode yang melibatkan pengumpulan data, berfokus pada bagian yang relevan, dan menentukan

topik serta pola. Data yang direduksi akan memberikan gambaran yang jelas membantu peneliti lebih mudah dalam mengumpulkan data.

C. Penyajian Data

Penyajian data adalah deskripsi tunggal, bagan, hubungan antar kategori, dan flowchart adalah contoh jenis data yang dapat digunakan dalam analisis kualitatif. Namun, yang sering digunakan adalah berupa teks yang bersifat naratif, informasi awal yang telah direduksi kemudian disajikan dalam bentuk narasi sehingga pembaca akan mudah dalam memahaminya.

D. Penarikan Kesimpulan

Kesimpulan merupakan tahap terakhir yang dilaksanakan dalam pengumpulan data. Setelah data terkumpul selanjutnya melakukan penarikan kesimpulan dan menemukan makna dari keseluruhan data yang disajikan melalui proses reduksi data dan penyajian data. Tujuan dari penarikan kesimpulan adalah agar peneliti dapat memperoleh jawaban dan kesimpulan akhir dari fokus penelitian.

1.9.8. Kualitas Data (*Goodness Criteria*)

Menurut Sugiyono (2009:274), penelitian harus memiliki kualitas data yang dapat dipertanggungjawabkan guna mengukur keberhasilan dalam mengeksplorasi masalah terhadap hasil dalam penelitiannya. Terdapat tiga macam triangulasi untuk pemeriksaan penelitian sebagai berikut:

1. Triangulasi Sumber: Uji kredibilitas data yang dilakukan dengan memeriksa data yang didapat dari berbagai sumber.
2. Triangulasi Teknik: Uji Kredibilitas data yang dilakukan dengan memeriksa data dengan teknik yang berbeda kepada sumber yang sama
3. Triangulasi Waktu: Pengambilan data yang disesuaikan dengan situasi penyedia informasi tersebut.

Pada penelitian ini menggunakan triangulasi sumber, teknik ini berasal dari berbagai sumber seperti hasil observasi, hasil wawancara, dan hasil analisis dari dokumentasi yang terkait Kinerja Perumda Air Minum Tirta Ranga Kabupaten Subang dalam Pelayanan Air Bersih, lalu peneliti mengolah kembali data yang di dapat dan setelah peneliti mengolah data atau informasi tersebut akan dilakukan konfirmasi kembali kepada informan agar tidak terjadi perbedaan persepsi antara peneliti dengan informan.