

**ANALISIS KINERJA ORGANISASI (STUDI KASUS PADA  
KANTOR KESYAHBANDARAN DAN OTORITAS  
PELABUHAN KELAS III KIJANG)**

**SKRIPSI**

**VESNI RAHMADANI**

**NIM : 13612286**



**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) PEMBANGUNAN  
TANJUNGPINANG  
2020**

**ANALISIS KINERJA ORGANISASI (STUDI KASUS PADA  
KANTOR KESYAHBADARAN DAN OTORITAS  
PELABUHAN KELAS III KIJANG)**

**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi  
Syarat-Syarat Guna Memperoleh Gelar  
Sarjana Ekonomi

Oleh

**VESNI RAHMADANI**

**NIM : 13612286**



**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) PEMBANGUNAN  
TANJUNGPINANG  
2020**

**TANDA PERSETUJUAN / PENGESAHAN SKRIPSI**  
**ANALISIS KINERJA ORGANISASI (STUDI KASUS PADA KANTOR**  
**KESYAHBANDARAN DAN OTORITAS PELABUHAN**  
**KELAS III KIJANG)**

Diajukan Kepada:

Panitia Komisi Ujian  
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan  
Tanjungpinang

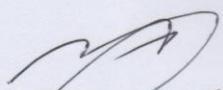
Oleh

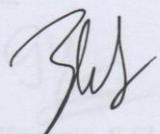
Nama : Vesni Rahmadani  
NIM : 13612286

Menyetujui:

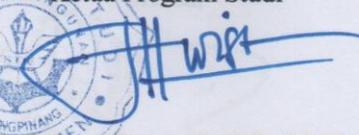
Pembimbing Pertama

Pembimbing Kedua

  
**Yudi Carsana, S.E., M.M**  
NIDN. 1016076601 / Asisten Ahli

  
**Satriadi, S.AP., M.Si**  
NIDN. 1011108901 / Lektor

Mengetahui:  
Ketua Program Studi

  
  
**Dwi Septi Haryani, S.T., M.M**  
NIDN. 1002078602 / Lektor

Skripsi Berjudul

**ANALISIS KINERJA ORGANISASI (STUDI KASUS PADA KANTOR  
KESYAHBANDARAN DAN OTORITAS PELABUHAN  
KELAS III KIJANG)**

Yang Dipersiapkan dan Disusun Oleh :

Nama : Vesni Rahmadani

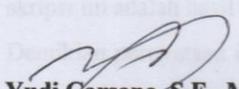
NIM : 13612286

Telah Dipertahankan Didepan Panitia Komisi Ujian Pada Tanggal Dua Puluh  
Delapan Januari Dua Ribu Dua Puluh Dan Dinyatakan Telah  
Memenuhi Syarat Untuk Diterima

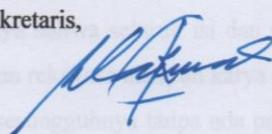
Panitia Komisi Ujian

Ketua,

Sekretaris,

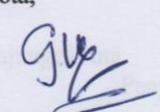
  
**Yudi Carsana, S.E., M.M.**

NIDN. 1016076601/ Asisten Ahli

  
**Muhammad Rizki, S.Psi., M.HSc.**

NIDN. 1021029102/ Asisten Ahli

Anggota,

  
**Surya Kusuma, S.Si., M.Eng.**

NIDN. 1022038001/ Lektor

Tanjungpinang, 28 Januari 2020  
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang  
Ketua,



**Charly Marlinda, SE., M.Ak, Ak. CA**

NIDN. 1029127801/Lektor

## PERNYATAAN

Nama : Vesni Rahmadani  
NIM : 131612286  
Tahun Angkatan : 2013  
Indeks Prestasi Kumulatif : 3,11  
Program Studi / Jenjang : Manajemen / Strata – 1 (Satu)  
Judul Skripsi : Analisis Kinerja Organisasi (Studi Kasus Pada Kantor Kesyahbandaran Dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kijang)

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa seluruh isi dan materi dari skripsi ini adalah hasil karya sendiri dan bukan rekayasa maupun karya orang lain. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya tanpa ada paksaan dari pihak manapun dan apabila ternyata dikemudian hari saya memuat pernyataan palsu, maka saya siap diproses sesuai peraturan yang berlaku.

Tanjungpinang, Januari 2020  
Penyusun



Vesni Rahmadani  
NIM: 13612286

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan kepada :

1. Untuk suami ku, Omar Dani. Yang selalu senantiasa memberikan ku semangat dan mendampingi ku selama proses pengerjaan skripsi ini berjalan.
2. Ketiga anak – anak ku, Reiky Dhavi Pratama, Reisyka Dhavi Salsabila, dan si bungsu Reisy Putri Rahma Dani yang sudah sangat memahami keadaan ku selama proses pengerjaan skripsi ini.
3. Untuk kedua orangtua ku yang selalu mendoakan ku, mami Andretha Teodhora, papi Seprius Kampong Gaghansa, dan Ayah ku M.Yacob. Serta tak lupa juga ibu mertua ku Ibu Hj. Nuryani yang selalu mendoakan ku di setiap 5 waktu nya.
4. Bapak – bapak dosen pembimbing satu dan dua yang telah membantu memberikan arahan dalam penyelesaian skripsi ini.
5. Rekan – rekan Sore 3 Manajemen STIE Pembangunan Tanjungpinang angkatan 2013, Sri Astuti Andiko,S.E, Riko, Satria, Sari Apriani,S.E, Yuhaina,S.E, Syarifah Maiza Ekaputri,S.E, Wahyu Romadhon,S.E, dan lainnya yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah bersama – sama memberikan dukungan, sokongan yang tak pernah putus.

## **MOTTO**

**“Selalu bersyukur atas apa yang telah Tuhan berikan kepada kita setiap harinya. Karena dengan bersyukur kita akan menikmati setiap proses perjalanan takdir hidup ini.”**

**“Proses skripsi itu dinikmati, Jangan dibuat susah ataupun mengeluh, karena semua akan selesai diwaktu yang tepat.”**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul “**Analisis Kinerja Organisasi (Studi Kasus Pada Kantor Kesyahbandaran Dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kljang)**”, guna memenuhi salah satu syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini banyak mendapat dukungan dan bantuan baik secara moril maupun secara materi dari berbagai pihak, dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Ibu Charly Marlinda S.E.,M.,Ak.,Ak.,CA. selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
2. Bapak Imran Ilyas M.,M. selaku Wakil Ketua III Bidang Kemahasiswaan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
3. Ibu Dwi Septi Haryani,S.T.,M.M. selaku Plt. Ketua Program Studi S-1 Manajemen.
4. Bapak Yudi Carsana,S.E.,M.M. selaku dosen pembimbing I yang telah membantu membimbing sehingga skripsi dapat terselesaikan dengan baik oleh penulis.
5. Bapak Satriadi,S.AP.,M.Si selaku dosen pembimbing II yang telah membantu membimbing sehingga skripsi dapat terselesaikan dengan baik oleh penulis.

6. Bapak dan Ibu dosen serta para staff kampus di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang yang telah membantu dari segi informasi terhadap penulis.
7. Untuk suamiku, Omar Dani, terima kasih atas bantuan do'a serta materi dan dukungan penyemangat sehingga skripsi dapat penulis selesaikan.
8. Untuk ketiga putra-putri ku, Reiky Dhavi Pratama, Reisyka Dhavi Salsabila, dan si bungsu Reisy Putri Rahma Dani dan juga kedua orangtua ku serta mertua ku yang telah memahami keadaan ku ketika proses pengerjaan skripsi ini.
9. Bapak/Ibu pegawai Kantor KSOP Kelas III Kijang yang telah meluangkan waktu dan sumbangsih nya dalam memberikan informasi yang dibutuhkan oleh peneliti.
10. Tidak lupa terima kasih kepada sahabat-sahabatku yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan tugas akhir ini, dorongan semangat yang dilontarkan menjadi pacuan penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Akhirnya, penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu namun telah membantu dalam penyelesaian usulan penelitian ini. Mudah – mudahan karya tulis ini berguna bagi kita semua khususnya bagi di bidang studi Manajemen Sumber Daya Manusia.

Tanjungpinang, Januari 2020  
Penulis

**VESNI RAHMADANI**

NIM 13612286

## DAFTAR ISI

	<b>HAL</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b>	
<b>LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING</b>	
<b>PERNYATAAN</b>	
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b>	
<b>HALAMAN MOTTO</b>	
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xiv</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>xv</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xvi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	7
1.3 Batasan Masalah.....	7
1.4 Tujuan Penelitian .....	7
1.5 Kegunaan Penelitian.....	7
1.4.1 Kegunaan Ilmiah.....	7
1.4.2 Kegunaan Praktis .....	7
1.6 Sistematika Penulisan .....	8
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Tinjauan Teori.....	10
2.1.1 Pengertian Organisasi.....	10
2.1.1.1 Visi Organisasi.....	11
2.1.1.2 Misi Organisasi .....	14

2.1.1.3 Tujuan Organisasi .....	15
2.1.1.4 Jenis – Jenis Organisasi.....	17
2.1.2 Kinerja Organisasi.....	19
2.1.2.1 Konsep Kinerja Organisasi .....	20
2.1.2.2 Cara Meningkatkan Kinerja Organisasi .....	23
2.1.2.3 Cara Mengukur Kinerja Organisasi .....	25
2.1.2.4 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi .....	27
2.2 Kerangka Pemikiran.....	28
2.3 Penelitian Terdahulu .....	29

### **BAB III METODE PENELITIAN**

3.1 Jenis Penelitian.....	32
3.2 Jenis Data .....	32
3.3 Teknik Pengumpulan Data.....	33
3.4 Populasi Dan Sampel .....	34
3.4.1 Populasi.....	34
3.4.2 Sampel.....	34
3.5 Definisi Operasional Variabel.....	35
3.6 Teknik Pengolahan Data .....	36
3.6.1 Reduksi Data .....	36
3.6.2 Penyajian Data.....	37
3.6.3 Penarikan Kesimpulan atau Verifikasi .....	37
3.7 Teknik Analisis Data.....	38

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

4.1 Hasil Penelitian .....	40
4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	40
4.1.1.1 Sejarah Singkat KSOP Kelas III Kijang .....	40
4.1.1.2 Visi KSOP Kelas III Kijang.....	43
4.1.1.3 Misi KSOP Kelas III Kijang .....	43
4.1.1.4 Tugas dan Fungsi KSOP Kelas III Kijang.....	44

4.1.1.5 Budaya KSOP Kelas III Kijang .....	45
4.1.1.6 Struktur Organisasi KSOP Kelas III Kijang .....	45
4.1.2 Analisis Kinerja Organisasi .....	53
4.1.2.1 Karakteristik Informan.....	53
4.1.2.2 Reduksi Data.....	54
4.1.2.3 Penyajian Data .....	68
4.1.2.4 Penarikan Kesimpulan .....	69
4.2 Pembahasan .....	72
4.2.1 Analisis Kinerja Organisasi (Studi Kasus Pada Kantor Kesyahbandaran Dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kijang) .	72
4.2.1.1 Efektivitas .....	72
4.2.1.2 Akuntabilitas .....	74
4.2.1.3 Responsivitas .....	74

## **BAB V PENUTUP**

5.1 Kesimpulan .....	78
5.2 Saran .....	80

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN – LAMPIRAN**

## **CURRICULUM VITAE**

## DAFTAR TABEL

<b>No.Tabel</b>	<b>Judul Tabel</b>	<b>Halaman</b>
Tabel 2.1	Perbedaan Organisasi Swasta dan Pemerintah.....	18
Tabel 2.2	Contoh <i>Balanced Scorecard</i> .....	26
Tabel 3.1	Definisi Operasional Variabel.....	35
Tabel 4.1	Karakteristik Informan .....	54
Tabel 4.2	Rekapitulasi Hasil Wawancara Responden Pada Indikator Efektivitas .....	56
Tabel 4.3	Rekapitulasi Hasil Wawancara Responden Pada Indikator Akuntabilitas .....	62
Tabel 4.4	Rekapitulasi Hasil Wawancara Responden Pada Indikator Responsivitas .....	65
Tabel 4.5	Hasil Penyajian Data.....	68

## DAFTAR GAMBAR

<b>No. Gambar</b>	<b>Judul Gambar</b>	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran .....	29
Gambar 4.1	Struktur Organisasi KSOP Kelas III Kijang .....	46

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Pedoman Wawancara
- Lampiran 2 : Transkrip Wawancara
- Lampiran 3 : Dokumentasi
- Lampiran 4 : Surat Penelitian
- Lampiran 5 : *Plagiarsm Checker*

## **ABSTRAK**

### **ANALISIS KINERJA ORGANISASI (STUDI KASUS PADA KANTOR KESYAHBANDARAN DAN OTORITAS PELABUHAN KELAS III KIJANG**

Vesni Rahmadani.13612286.Manajemen. STIE Pembangunan Tanjungpinang.  
[vesnirahmadani@gmail.com](mailto:vesnirahmadani@gmail.com)

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui kinerja organisasi pada kantor KSOP Kelas III Kijang.

Metode yang digunakan adalah metode kualitatif deskriptif dengan sampel sebanyak 5 orang yang terdiri dari 1 orang kepala kantor dan 4 kepala seksi. Teknik yang digunakan adalah reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja organisasi pada indikator efektivitas secara keseluruhan, para pegawai yang bekerja pada Kantor KSOP Kelas III Kijang sudah mengerti tupoksi yang mereka kerjakan. Dan upaya dalam rangka menyelaraskan antara tupoksi dan pekerjaannya adalah selalu meningkatkan kinerja pegawainya seperti hal kedisiplinan kerja. Pada indikator akuntabilitas yang bertanggungjawab dalam rangka meningkatkan mutu dan kualitas pada Kantor KSOP Kelas III Kijang adalah seluruh pegawai tersebut. Lalu untuk pencapaian visi dan misi dari kantor pihak pegawai selalu melakukan pengembangan dan evaluasi atas program – program yang telah dilaksanakan atau yang sedang dalam tahap pelaksanaan program. Dengan cara selalu bekerja sama dan saling memberikan kontribusinya. Pada indikator responsivitas pegawai pada Kantor KSOP Kelas III Kijang sudah mulai mampu mengakomodir beberapa kebutuhan yang diperlukan oleh masyarakat. Namun hal tersebut belum sepenuhnya terealisasi atau masih dalam tahap pembenahan yang terbaik untuk masyarakat.

Dapat disimpulkan bahwa efektivitas kinerja pada pegawai KSOP Kelas III Kijang mereka sudah mengerti tupoksi nya dan upaya dalam rangka menyelaraskan antara tupoksi dan pekerjaan tersebut mereka selalu meningkatkan kinerjanya seperti dalam kedisiplinan. Lalu untuk pencapaian visi dan misi kantor mereka selalu melakukan pengembangan diri dan evaluasi program – program kerja. Secara keseluruhan pegawai KSOP Kelas III Kijang sudah mulai mengakomodir beberapa kebutuhan masyarakat. Dan sisanya masih dalam tahap proses realisasi.

Kata Kunci : Kinerja Organisasi

Dosen Pembimbing : 1. Yudi Carsana,S.E.,M.M  
2. Satriadi,S.AP.,M.Si

## **ABSTRACT**

### **ORGANIZATIONAL PERFORMANCE ANALYSIS (STUDY CASE OF KANTOR KESYAHBANDARAN DAN OTORITAS PELABUHAN KELAS III KIJANG)**

Vesni Rahmadani.13612286.Management. STIE Pembangunan Tanjungpinang.  
[vesnirahmadani@gmail.com](mailto:vesnirahmadani@gmail.com)

*The purpose of the research was to find out the organization's performance at the KSOP Kelas III Kijang.*

*The method used in the study uses a descriptive qualitative method with a sample of 5 people made up of 1 director office, and 4 section chiefs. The techniques used are data reduction, data presentation, and conclusion.*

*Studies have shown that organizations' performance on overall indicators of effectiveness, employees working in the KSOP Kelas III Kijang already understand the basic tasks and functions they perform. And the effort in order to align between his core task and function and job is to always increase the performance of his employees like a work discipline. On accountability indicators in order to improve quality and quality in the KSOP Kelas III Kijang is all those employees. For the attainment of vision and mission of the office of employees always the development and evaluation of programs that have been implemented or are in the process of implementing the program. By always working together and contributing to each other. At the office of KSOP Kelas III Kijang, the staff has begun to accommodate some of the needs of the society. This is not yet fully realized or is still the best institution for society.*

*It can be concluded that the effectiveness of performance on employees of KSOP Kelas III Kijang and their purpose and effort in order to align between the basic task and the function and the work they always increase their performance as in discipline. Then to achieve vision and mission of the office they always do self-improvement and evaluate work programs. Overall KSOP kelas III Kijang employees have begun to accommodate some of the needs of the community. And the rest are still in the process of realization.*

*Key word : Organizational Performance*

*Lecturer Advisor : 1. Yudi Carsana,S.E.,M.M  
2. Satriadi,S.AP.,M.Si*

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Organisasi sektor publik ialah serangkaian kegiatan organisasi yang bertugas untuk mengelola misi dan juga bertanggung jawab atas apa yang dibebankan oleh publik baik itu dalam hal finansial maupun non finansial. Rangkaian yang saling berkenaan menuntut adanya suatu infrastruktur sistem pertanggungjawaban kinerja yang memadai dan profesional dibidangnya. Organisasi sektor publik merupakan komponen dari sistem perekonomian suatu negara yang memiliki tujuan untuk melayani kepentingan umum untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Lembaga pemerintahan, partai politik, sekolah, maupun rumah sakit merupakan unsur – unsur yang termasuk dalam organisasi sektor publik (Indudewi, 2012). Pelayanan terhadap masyarakat menjadi fokus utama organisasi sektor publik. Oleh karena itu, akuntabilitas kinerja menjadi faktor penting dalam mempertahankan/menjaga kepercayaan masyarakat terhadap organisasi sektor publik. Akuntabilitas organisasi dapat meningkatkan manajemen berbasis kinerja. (Propper dan Wilson, 2013).

Kinerja merupakan salah satu faktor utama dalam upaya bagi suatu perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut. Salah satu langkah yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan ialah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja. Menurut Quansah & Nancy, Kinerja Organisasi adalah hasil akhir yang diukur berdasarkan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan (Suryani & John, 2018). Sementara menurut Simanjuntak (2011)

kinerja organisasi yaitu suatu tingkat pencapaian hasil untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Berbicara tentang organisasi publik, kinerja merupakan suatu ukuran prestasi atau hasil dalam hal mengelola dan melaksanakan suatu organisasi yang dimana kedua hal tersebut saling berkaitan dengan segala hal yang akan datang, sedang dan yang telah dilaksanakan organisasi tersebut dalam jangka waktu tertentu.

Barometer kinerja suatu organisasi dalam pemerintah penting dilakukan guna sebagai acuan untuk meningkatkan kinerja organisasi tersebut agar kedepannya lebih baik lagi dimasa mendatang. Penilaian kinerja organisasi pada pemerintah daerah sangat penting untuk dilakukan, agar dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik. Penilaian kinerja tersebut digunakan untuk menghitung tingkat keberhasilan kinerja sebuah organisasi pemerintahan dalam melaksanakan tugas pelayanannya bagi masyarakat umum, karena pada umumnya ruang lingkup organisasi publik bukan untuk mencari suatu keuntungan, akan tetapi lebih mengutamakan kepada pelayanan publik.

Kinerja pelayanan birokrasi pemerintahan pada era reformasi tidak begitu mengalami perubahan yang signifikan, karena bisa dilihat dari tingkat akuntabilitas, responsivitas dan efisiensi dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Ide reformasi yang diharapkan agar rantai komando lebih bersifat transparansi, terbuka, dan juga jujur masih jauh dari pengharapan. Birokrasi masih belum terlihat secara nyata untuk mampu mengembangkan keyakinan serta mengembangkan iklim dialog dan membangun kepercayaan kepada masyarakat.

Belum terlihatnya kepercayaan dari publik terhadap birokrasi yang menyebabkan hubungan antara birokrasi dengan publik sebagai kunci utama bagi terlaksananya pelayanan publik yang akuntabel. Pemberian pelayanan yang bersifat transparan oleh birokrasi pemerintah yang meliputi prasyarat, prosedur ketepatan waktu, kepastian biaya dan keramahan petugas menjadi dambaan publik pada saat sekarang. Tingginya keluhan pada masyarakat pengguna pelayanan jasa terhadap pelayanan umum seperti beberapa tempat pelayanan publik misalnya pada proses pembuatan KTP, Rumah Sakit, pelayanan perizinan dan sebagainya mengartikan bahwa masih belum tercukupinya harapan masyarakat pengguna pelayanan jasa dalam melakukan proses birokrasi pelayanan. Birokrasi pelayanan jasa belum seutuhnya mengembangkan budaya dan mengelola manajemen pelayanan yang *responsive* terhadap kebutuhan masyarakat pengguna jasa, selain itu panjangnya proses birokrasi pelayanan yang rumit dan memakan waktu yang cukup lama serta biaya pelayanan yang cukup banyak dan mahal menjadi salah satu keluhan masyarakat saat ini.

Pada zaman reformasi ini, perubahan sistem sebenarnya tidak terlalu banyak menyentuh kultur pelayanan birokrasi terhadap publik. Birokrasi masih menempatkan masyarakat sebagai objek pelayanan yang dapat diperlakukan dengan sewenang – wenang bukan sebagai pelanggan dalam pemberian pelayanan. Reformasi belum memunculkan kesadaran aparat birokrasi akan pentingnya nilai - nilai akuntabilitas dalam memberikan sebuah pelayanan kepada masyarakat, seperti transparansi biaya dan informasi, kepastian waktu penyelesaian suatu urusan. Pelayanan yang dilakukan oleh aparat birokrasi masih

jauh dari nilai dan norma responsivitas sehingga menjadikan mutu pelayanan yang diberikan masih jauh dari harapan serta kebutuhan masyarakat pengguna pelayanan jasa pada umumnya. Dari hal ini dapat diketahui bahwa pelaksanaan pelayanan publik pada masa reformasi masih belum menyentuh permasalahan substansial pelayanan.

Dalam reformasi itu sendiri, belum adanya persamaan pemahaman dan pendapat atau sudut pandang antara aparat birokrasi dan masyarakat. Perselisihan pemahaman terhadap reformasi menjadi salah satu faktor penyebabnya. Tidak semua aparat birokrasi menyukai adanya perubahan, terlebih lagi aparat yang merasa diuntungkan dengan system operasni pelayanan yang berlangsung selama ini. Pada situasi lainnya masyarakat mengharapkan aparat birokrasi agar dapat bersikap dan berperilaku seperti yang diharapkan oleh masyarakat yaitu dapat melaksanakan tugas dalam pemberian pelayanan publik dengan proses yang mudah, murah, cepat, tepat pada waktunya serta tidak berbelit-belit. Memang harapan dan keinginan masyarakat terhadap perbaikan kinerja birokrasi aparat, seperti adanya pelayanan jasa yang serba cepat, prosedur mudah dan juga biaya yang ringan sering kali dirasakan oleh aparat birokrasi tidak sesuai rasional. Keinginan masyarakat tersebut bukanya tanpa ada alasan sebab apabila pada masa lalu aparat birokrasi menganggap bahwa dirinya adalah sebagai penguasa yang harus dilayani, dengan adanya reformasi ini masyarakat pengguna pelayanan jasa justru menghendaki bahwa posisi masyarakatlah yang menjadi raja dan harus dilayani dengan sebaik-baiknya oleh aparat pelaksana birokrasi. Masyarakat bukan lagi merasakan sebagai satu objek pelayanan yang dapat dijadikan sapi

perah oleh aparat birokrasi, masyarakat menginginkan bahwa pada masa reformasi saat ini harus menjadi satu subjek pelayanan yang ikut serta dalam menentukan bentuk pelayanan dan harus diperlakukan secara manusiawi.

Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi adalah hasil akhir yang diukur berdasarkan tujuan. Dalam hal ini tujuan yang dimaksud adalah pencapaian visi dan misi dari kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kijang.

Masalah pelayaran di laut merupakan salah satu faktor yang perlu untuk diperhatikan agar tidak terjadinya pelanggaran yang dilakukan oleh kapal-kapal yang berlayar di daerah perairan bandar atau wilayah kerja kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kijang. Sebagai bagian dari organisasi sektor publik, kinerja kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kijang mendapat perhatian khusus. Hal ini dikarenakan adanya perubahan status baru saja terjadi di tahun ini pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kijang yakni terjadi penurunan kelas dari kelas II menjadi Kelas III.

Berdasarkan hasil pengamatan sementara yang dilakukan oleh peneliti, terdapat beberapa indikasi yang menyebabkan turunnya kelas tersebut yakni pertama belum terlaksananya secara maksimal visi dan misi dari kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kijang. Sesuai dengan visinya yakni terwujudnya penyelenggaraan transportasi laut nasional yang handal dan zero accident, berdaya saing sebagai infrastruktur dan tulang punggung kehidupan berbangsa dan bernegara. Berdasarkan hal tersebut diketahui bahwa terkait

infrastruktur di Pelabuhan Kijang masih menjadi kendala perkapalan untuk singgah dan bersandar disana. Ditambah lagi terkait zero accident yang belum tercapai. Hal ini lah yang membuat visi dari kantor tersebut belum dapat tercapai.

Kedua, realisasi dari target yang telah ditetapkan oleh kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kijang kepada pegawainya tidak tercapai. Hal ini terlihat dari jumlah kapal yang masuk dan bersandar di Pelabuhan Kijang dan sekitarnya yang ditarget misalnya 100 namun pada realisasinya hanya bisa menampung dibawah 100. Hal inilah yang selalu menjadi perhatian dan kendala dari pihak kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kijang.

Ketiga, terkait implikasi dari revolusi industry 4.0 yang tidak disertai oleh perubahan internal dari kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kijang baik itu dari segi pegawainya maupun sistemnya sehingga berimplikasi kepada keberadaan kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kijang tersebut. Hal ini dapat dilihat kemampuan pegawai dalam mengaplikasi beberapa aplikasi yang bersifat online masih belum optimal karena perubahan aturan yang begitu cepat akan tetapi tidak dibarengi kemampuan pegawainya dalam mengoperasional sistem yang baru tersebut sehingga sering terjadi *mantainance* yang membuat pekerjaan jadi tertunda.

Berdasarkan hal tersebut maka peneliti tertarik ingin meneliti tentang **“Analisis Kinerja Organisasi (Studi Kasus Pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kijang)”**.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan permasalahan yang diangkat dari latar belakang tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini yakni bagaimana kinerja organisasi pada kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kijang?

## **1.3. Batasan Masalah**

Batasan masalah merupakan sub bab yang membahas mengenai batasan yang ada dalam sebuah penelitian. Adapun batasan masalah dalam penelitian ini yaitu Kinerja Organisasi yang digunakan pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kijang.

## **1.4. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui kinerja organisasi pada kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kijang.

## **1.5. Kegunaan Penelitian**

### **1.5.1. Kegunaan Ilmiah**

Diharapkan dari hasil penelitian ini dapat memperkaya dan memberikan masukan dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya ilmu manajemen tentang kinerja organisasi publik.

### **1.5.2. Kegunaan Praktis**

a. Bagi Peneliti : Dapat menambah wawasan dan pengalaman yang sebenarnya

tentang kinerja organisasi yang baik.

- b. Bagi Kantor/Instansi Pemerintah : Sebagai pengetahuan bagi Kepala kantor, pegawai, serta pemangku kepentingan tentang pencapaian kinerja organisasi hingga saat ini, sehingga dapat membantu mereka dalam pembuatan sebuah kebijakan maupun pengambilan keputusan yang berhubungan atau berkaitan peningkatan kinerja organisasi.

## **1.6. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan dalam penelitian ini terdiri dari lima bab dan masing-masing bab akan dijelaskan sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Di dalam Bab ini berisikan Latar Belakang, Rumusan Masalah, Batasan Masalah, Tujuan Penelitian, Kegunaan Penelitian, serta Sistematika Penulisan.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini membahas tentang landasan teori yang berisikan pendapat/teori dari stress kerja yang dijadikan sebagai landasan untuk penyelesaian masalah yang penulis sajikan, kerangka pemikiran dan peneliti terdahulu.

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini membahas jenis penelitian, jenis data, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, defenisi operasional variabel, teknik pengolahan data, teknik analisis data, dan jadwal penelitian.

#### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini diuraikan tentang gambaran umum, tugas pokok dan fungsi pegawai, dan struktur organisasi pada Kantor Syahbandar dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kijang. Kemudian menjelaskan hasil-hasil penelitian yakni analisis kinerja organisasi pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kijang.

#### **BAB V PENUTUP**

Pada bab ini berisi kesimpulan dan saran peneliti atas hasil penelitian yang telah dilakukan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Tinjauan Teori**

##### **2.1.1 Pengertian Organisasi**

Organisasi adalah merupakan sekelompok orang yang berada dalam suatu wadah untuk mencapai tujuan bersama (Burhanudin, 2011). Dalam ilmu sosial, organisasi dipelajari oleh periset dari berbagai bidang ilmu, seperti sosiologi, ekonomi, ilmu politik, psikologi, dan manajemen. Kajian tentang organisasi sering disebut sebagai studi organisasi (*organizational studies*), perilaku organisasi (*organizational behavior*), atau analisa organisasi (*organizational analysis*).

Menurut Stoner dalam (Simanjuntak, 2011) mengemukakan bahwa organisasi ialah suatu pola hubungan – hubungan yang melalui orang – orang di bawah pengarahan atasan untuk mengejar tujuan bersama.

Menurut James D. Mooney dalam (Suwatno & Priansa, 2011) mendefinisikan bahwa organisasi yaitu bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai tujuan suatu bersama. Sementara menurut Chester I. Bernard dalam (Suwatno & Priansa, 2011) berpendapat bahwa organisasi adalah merupakan suatu sistem aktivitas kerja sama yang dilaksanakan oleh dua orang atau lebih.

Organisasi adalah kesatuan (*entyty*) sosial yang dikerjakan secara sadar, dengan suatu batasan yang relatif dan dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar hubungan yang terus menerus atau *continue* untuk mewujudkan suatu tujuan bersama (Robbins, 2010). Organisasi juga dapat dimaknai sebagai suatu sistem perserikatan formal, terstruktur dan terkoordinir dari sekelompok orang yang

bekerja sama dalam mencapai suatu tujuan tertentu (Hasibuan, 2013). Organisasi hanya merupakan alat dan wadah saja. Sementara menurut Prof. DR. Mr Pradjudi Armosudito dalam (Hasibuan, 2013) mengatakan organisasi ialah suatu struktur pembagian tugas kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi jabatan yang bekerjasama secara tertentu untuk bersama – sama mencapai tujuan yang ingin dicapai.

James D. Mooney dalam (Hasibuan, 2013) menambahkan ia berpendapat bahwa *“Organization is the form of every human, association for the assignment of common purpose”* yang artinya Organisasi ialah setiap bentuk kerjasama untuk pencapaian suatu tujuan bersama. Chester L Bernard dalam (Hasibuan, 2013) mengartikan organisasi ialah satu sistem dalam kerjasama antara dua orang atau lebih (*Define organization as a system of cooperative of two or more persons*) yang sama – sama memiliki visi dan misi yang sama.

Organisasi adalah suatu perkumpulan kerjasama yang terdiri dan terbentuk secara sukarela berdasarkan kesamaan harapan, keinginan, kehendak, kebutuhan, kepentingan, kegiatan, dan tujuan untuk berpartisipasi dalam pembangunan demi tercapainya tujuan organisasi dan tujuan Negara Kesatuan Republik Indonesia serta berdasarkan Pancasila (Undang - Undang No.17, 2013)

#### **2.1.1.1 Visi Organisasi**

Visi merupakan satu gambaran yang menata tentang bagaimana kondisi dimasa mendatang yang berisikan antara cita dan citra yang hendak diwujudkan oleh suatu lembaga atau instansi pemerintahan.

Visi merupakan serangkaian uraian kata yang berisi tentang cita – cita atau impian dari sebuah organisasi ataupun perusahaan yang ingin diwujudkan di masa depan (Wibisono, 2010). Sementara menurut Burt Nanus, Visi yaitu suatu gambaran masa depan organisasi yang realistis, bisa dipercaya, atraktif, atau suatu situasi yang lebih baik dibandingkan dengan yang sekarang ada (Nanus, 2011).

Visi adalah kemampuan memandang, kemampuan untuk memahami tentang apa yang ingin diwujudkan di masa yang akan datang, gagasan - gagasan yang ada dalam angan tentang sesuatu (Longman, 2012). Sementara menurut Lembaga Akuntansi Negara dalam Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, visi berhubungan dengan gambaran masa depan, yang mencakup kemana arah instansi pemerintah harus dibawa dan diarahkan agar mampu bekerja secara konsisten dan tetap eksis, atisipatif, inovatif, serta produktif (LAN, 2013). Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) visi yaitu kemampuan untuk memahami pada inti persoalan, pandangan, wawasan apa yang terlihat dalam bayangan, penglihatan atau pengamatan atau kemampuan melihat gambaran / wawasan masa depan yang diinginkan berdasar penglihatan/ pengamatan / perbandingan / kondisi yang ada / kondisi sekarang (KBBI, 2016).

Dalam proses pembuatan visi seyogyanya harus terdapat 4 (empat) unsur atau komponen yaitu :

1. Dalam membuat visi harus berorientasi ke depan,
2. Dalam membuat visi harus mengeksresikan kreatifitas,
3. Visi tidak dibuat berdasarkan situasi saat ini,
4. Visi dibuat berdasarkan prinsip nilai yang mengandung penghargaan bagi masyarakat.

Visi organisasi memiliki beberapa kegunaan dalam sebuah organisasi antara lain :

1. Sebagai landasan sumber pemanfaatan dan alokasi sumber daya serta pengendaliannya,
2. Sebagai pemersatu tujuan, arah, dan sasaran dalam organisasi, lembaga, ataupun perusahaan
3. Sebagai pembentukan dan pembangunan budaya dalam sebuah perusahaan (*Corporate culture*)

Selain kegunaan diatas, visi organisasi memiliki beberapa manfaat dalam sebuah organisasi antara lain :

1. Menjembatani keadaan organisasi masa sekarang dan masa depan,
2. Menumbuhkan rasa kebermaknaan. Salah satu tempat pegawai mencari makna kehidupan dalam lingkungan pekerjaannya,
3. Menumbuhkan standar kerja yang prima
4. Menumbuhkan komitmen dan semangat kerja pegawai.

Sementara menurut Undang Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, Visi adalah rumusan mengenai keadaan yang diinginkan pada akhir periode perencanaan (Undang - Undang Nomor 25, 2004). Pengertian ini diperkuat oleh Undang – Undang No. 6 Tahun 2014 tentang desa yang bertuliskan bahwa Visi adalah arah pandangan ke depan atau cita – cita yang dirumuskan dalam rencana program kerja, rencana pembangunan jangka pendek, rencana pembangunan jangka menengah, rencana pembangunan jangka panjang (Undang - Undang No 06, 2014).

### 2.1.1.2 Misi Organisasi

Secara umum definisi misi yaitu segala sesuatu (strategi, tindakan) yang harus dilakukan dalam rangka mewujudkan suatu visi. Misi organisasi merupakan serangkaian tujuan dan alasan berdirinya sebuah organisasi yang dimana menjadi pedoman arahan dalam mencapai tujuan organisasi (Rahardjo, 2010).

Pengertian misi juga didefinisikan sebagai penjabaran dari suatu visi organisasi yang dimana penulisannya dibuat secara lengkap dan terperinci sehingga dapat dipahami oleh setiap orang yang membacanya. Secara singkat, makna misi yaitu (Rahardjo, 2010) :

1. Misi adalah penjabaran secara rinci dari visi suatu organisasi,
2. Misi adalah strategi, tindakan, atau berbagai langkah yang harus dilakukan dalam suatu organisasi untuk merealisasikan visi tersebut,
3. Misi merupakan berbagai tahapan yang dilakukan untuk mencapai visi suatu organisasi

Wibisono mengemukakan dalam nukunya, misi merupakan langkah, strategi, cara untuk mewujudkan visi yang ingin dicapai (Wibisono, 2010). Misi umumnya terdiri dari rangkaian kalimat / pernyataan yang cukup panjang dan terperinci mengenai cara, strategi, upaya, yang akan dilakukan. Sementara menurut Nanus, misi adalah pendeskripsian tentang strategi, tindakan, dan langkah - langkah dalam upaya merealisasikan visi (Nanus, 2011).

Jika visi adalah tujuan jangka panjang, maka misi merupakan tujuan jangka pendek dan berorientasi pada masa kini (Nanus, 2011). Misi dapat diubah sesuai dengan situasi dan kondisi namun tetap mengacu pada visi yang sama (Longman, 2012). Dalam penulisan pada umumnya, misi mengandung pernyataan

– pernyataan yang sifatnya khusus dan lebih terperinci. Pada umumnya terdapat tujuh manfaat dari misi organisasi, yaitu :

1. Sebagai penentuan tujuan dasar dari sebuah organisasi
2. Menciptakan kondisi dan situasi organisasi yang sehat seperti pada umumnya
3. Menjadi pedoman atau tolak ukur dalam proses pembuatan rencana kerja
4. Membantu individu atau kelompok untuk mengidentifikasi tujuan organisasi
5. Memacu organisasi untuk berinovasi dan berkreartifitas dalam menghadapi persaingan
6. Membantu individu atau organisasi dalam mengambil keputusan yang sesuai dengan visi organisasi
7. Memberikan serta menterjemahkan tujuan dasar organisasi sehingga efisiensi waktu, biaya, dan kinerja bisa dievaluasi.

Sementara menurut Undang – Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, misi adalah rumusan umum terhadap usaha – usaha yang akan dilakukan untuk mewujudkan suatu visi (Undang - Undang Nomor 25, 2004).

### **2.1.1.3 Tujuan Organisasi**

Menurut Ken Mc. Elroy menyatakan bahwa tujuan adalah tahap pertama dalam proses meniti kesuksesan (Burhanudin, 2011). Ida Nuraida menyatakan bahwa tujuan yaitu bagian dari fungsi *planning* atau perencanaan dan merupakan langkah pertama dari fungsi manajemen (Burhanudin, 2011). Sementara SJ. Spillane berpendapat bahwa tujuan merupakan bagian dari proses untuk mencapai keseragaman dan konsentrasi kekuasaan.

Menurut Abu Bakar dan Wibowo, tujuan merupakan norma terakhir untuk organisasi menilai dirinya. Tanpa tujuan, organisasi tidak memiliki dasar yang jelas (Wibowo, 2010). Jemsly dan Martani menambahkan bahwa tujuan merupakan sesuatu yang mungkin akan dicapai, bukan sesuatu yang utopis. Hal ini diperkuat oleh pendapat dari Yayasan Trisakti yaitu tujuan merupakan kunci utama untuk menentukan atau merumuskan apa yang akan dilaksanakan, ketika pekerjaan tersebut harus dilaksanakan dan diiringi pula dengan jaringan politik, prosedur, anggaran serta penentuan program.

Tommy Suprpto dalam bukunya Pengantar Ilmu Komunikasi, menyatakan bahwa tujuan merupakan bentuk perwujudan dari misi yang terperinci dan dapat dilakukan dalam jangka waktu pendek (Suprpto, 2011). Ia menambahkan bahwa tujuan merupakan serangkaian pernyataan yang berisi tentang kondisi dan situasi yang diinginkan dimana organisasi atau perusahaan tersebut memiliki maksud untuk mewujudkannya dan sebagai pernyataan tentang kondisi di waktu mendatang yang dimana organisasi sebagai yang berperan sebagai pihak kolektivitas mencoba untuk menimbulkannya. Tommy Suprpto juga mengutip pendapat H.R. Daeng Naja yang berpendapat bahwa tujuan merupakan misi dari suatu sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi untuk mewujudkan tujuan tersebut. Sementara menurut Simanjuntak tujuan merupakan sasaran yang hendak di capai oleh seseorang atau organisasi dalam menjalankan kegiatannya sebagai indikator dalam mencapai keberhasilan (Simanjuntak, 2011).

#### **2.1.1.4 Jenis – Jenis Organisasi**

Secara umum, organisasi dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu organisasi publik (pemerintah) dan organisasi swasta (C. Laudon K. & P. Laudon, J, 2010).

Menurut Kenneth, organisasi pemerintah atau organisasi publik sering dijumpai pada bentuk organisasi pemerintah yang dikenal sebagai sistem birokrasi pemerintahan (organisasi pemerintahan) yang bertujuan untuk melayani masyarakat. Sementara organisasi swasta atau organisasi laba merupakan organisasi yang bergerak di bidang pelayanan barang dan jasa yang dimana kepemilikannya dibedakan dari segi kemampuannya dalam membayar barang dan jasa tersebut sesuai dengan hukum pasar yang berlaku oleh satu atau lebih yang berorientasi pada keuntungan / laba.

Organisasi publik yaitu organisasi yang terbesar yang menampung seluruh elemen masyarakat dengan cakupan lingkup Negara dan mempunyai kewenangan yang absah baik di bidang politik, administrasi pemerintahan, dan hukum secara terlembaga sehingga mempunyai kewajiban untuk melindungi warga negaranya, dan melayani keperluannya, termasuk untuk mengelola pendidikan (Yani, 2012).

Organisasi publik dengan keabsahannya berhak pula memungut pajak untuk pendanaan (Misalnya: Direktorat Jendral Pajak), serta menjatuhkan hukuman sebagai sanksi penegakan peraturan (Misalnya: TNI, POLRI, Kejaksaan) (Yani, 2012). Sementara perbedaannya secara orientasi, organisasi swasta atau organisasi laba berorientasi pada laba atau keuntungan.

Muhammad Yani berpendapat menyatakan bahwa organisasi publik memiliki tujuan untuk melayani kebutuhan masyarakat demi terwujudnya

kesejahteraan masyarakat sebagaimana diamanatkan oleh konstitusi sebagai pedoman dalam operasionalnya (Yani, 2012). Organisasi swasta adalah organisasi yang ditujukan untuk menyediakan barang dan jasa kepada konsumen, yang dimana pembedanya adalah dari segi kemampuannya membayar barang dan jasa tersebut sesuai dengan hukum pasar (C. Laudon K. & P. Laudon, J, 2010).

Untuk lebih jelasnya, perbedaan antara organisasi pemerintah dan organisasi swasta dapat dilihat pada tabel berikut (Yani, 2012) :

**Tabel 2.1**  
**Perbedaan Organisasi Swasta dan Pemerintah**

No.	Pembeda	Organisasi Swasta	Organisasi Pemerintah
1.	Tujuan	Profit : Pemenuhan Kebutuhan Konsumen	Non-Profit : Pelayanan Kepada Masyarakat
2.	Sumber Pendanaan	Internal : Modal Sendiri, Laba Ditahan, Penjualan Aktiva  Eksternal : Utang Bank, Obligasi, Penerbitan Saham	Pajak, Retribusi, Utang Negara, Obligasi Pemerintah, Laba BUMN/BUMD, Penjualan Aset Negara, Sumbangan, Hibah.
3.	Pertanggungjawaban	Kepada Pemegang Saham dan Kreditor	Kepada Publik / Masyarakat Melalui Perwakilan Di Parlemen (DPR / DPRD)
4.	Struktur Organisasi	Fleksibel, Datar Piramid, Lintas Fungsional	Birokratis, Kaku, Dan Hirarkis
5.	Karakteristik Anggaran	Tertutup Untuk Publik (Kecuali Perusahaan Yang Sudah <i>Go Public</i> )	Terbuka Untuk Publik
6.	Sistem Akuntansi	Basis Akrual	Basis KAS

Sumber : (Yani, 2012)

### 2.1.2 Kinerja Organisasi

Menurut Brahmasari kinerja organisasi adalah kinerja individu yang akan memberikan kekuatan atas kinerja organisasi sebab motivasinya akan mempengaruhi kinerja organisasi baik secara individu maupun kelompok (Brahmasari & Suprayetno, 2010).

Menurut Quansah & Nancy, kinerja organisasi adalah hasil akhir yang diukur berdasarkan tujuan dan sasaran yang sudah ditetapkan (Suryani & John, 2018). Sementara menurut (Simanjuntak, 2011), kinerja organisasi merupakan tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Sedangkan menurut Kaban dalam (Fathoni, 2016) menyebutkan bahwa kinerja (*performance*) dalam organisasi di definisikan sebagai tingkat pencapaian hasil “*the degree of accomplishment*” atau kinerja organisasi merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi secara berkesinambungan.

Mangkunegara dalam Koesmono yang dikutip oleh (Brahmasari & Suprayetno, 2010) berpendapat bahwa kinerja organisasi merupakan hasil kerja yang secara kualitas dapat dicapai oleh anggota organisasi dalam melaksanakan tugas sesuai tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Menurut (Mahsun, 2013) kinerja organisasi (*Organizational performance*) yaitu gambaran mengenai level dalam rangka mencapai pelaksanaan suatu kegiatan / program / kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi.

Menurut Djokopranoto dalam (Yola, Budianto, & Wibowo, 2013) konsep suatu kinerja organisasi ialah gambaran mengenai pencapaian yang telah dicapai oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi baik dalam pelaksanaan

kegiatan, program, serta kebijaksanaan lainnya guna tercapainya visi, misi, dan tujuan organisasi yang ditetapkan.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan visi, misi, dan tujuan organisasi.

### **2.1.2.1 Konsep Kinerja Organisasi**

Menurut Dwiyanto dalam (Sukowati, 2010) menyatakan bahwa terdapat tiga konsep yang bisa dipergunakan untuk menganalisis kinerja organisasi birokrasi publik / organisasi non bisnis yaitu :

#### **1. Efektivitas**

Efektivitas merupakan hubungan korelasi antara *output* dan tujuan. Dalam arti efektivitas merupakan alat untuk mengukur seberapa jauh tingkat *output* yang telah dikerjakan, kebijakan dan prosedur dari organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Definisi efektivitas berkenaan dengan pendekatan umum. Bila dilihat efektivitas berasal dari kata dasar efektif yang artinya :

- a. Ada efeknya (pengaruhnya, akibatnya, kesannya, dampaknya) seperti :  
manjur, mujarab, mempan
- b. Penggunaan sumber daya organisasi yang profesional dalam melaksanakan aktivitas sehingga berhasil guna (mencapai hasil yang optimal)

Kumorotomo dalam (Kurnia & Rizal, 2019) menambahkan bahwa konsep dari efektivitas adalah untuk mengetahui apakah tujuan dari didirikannya organisasi pelayanan jasa publik tersebut sudah tercapai ? hal tersebut erat

kaitannya dengan organisasi rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi dan juga fungsi agen pembangunan.

## 2. Akuntabilitas

Dilihat dari dimensi ini kinerja tidak hanya bisa dilihat dari ukuran internal organisasi saja, misalnya pencapaian target. Kinerja sebaliknya harus dilihat dari ukuran eksternal seperti nilai dan norma masyarakat. Lembaga Administrasi Negara dalam (Sukowati, 2010) mengartikan akuntabilitas merupakan kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban untuk dapat menjawab serta menerangkan kinerja dan tindakan seseorang / badan hukum / pimpinan kolektif suatu organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau berkewenangan untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban.

Dalam penelitian ini, secara struktur organisasi pemerintahan, Kantor Kesyahbandaran Dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kijang dibawah Kementerian Perhubungan, yang artinya Kantor Kesyahbandaran Dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kijang sebagai organisasi publik memiliki kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban kepada Kementerian Perhubungan .

Dwiyanto dalam (Kurnia & Rizal, 2019) menambahkan bahwa akuntabilitas publik menggambarkan pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan dari organisasi publik dapat patuh kepada para pejabat politik yang dipercayai oleh rakyat, dengan kata lain para pejabat politik tersebut karena dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu merepresentasikan kebutuhan dan keperluan rakyat.

### 3. Responsivitas

John M. Echols dan Hasan Shadely dalam (Sukowati, 2010) menyatakan bahwa responsivitas sebagai salah satu konsep untuk menganalisis kinerja pelayanan publik, yang dimana secara ringkas dapat dimaknai mau mendengarkan masukan.

Menurut Brahmasari dalam (Brahmasari & Suprayetno, 2009), indikator kinerja organisasi yaitu :

1. Kemampuan organisasi dalam meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya manusia yang dimiliki
2. Kemampuan organisasi dalam meningkatkan efisiensi penggunaan seluruh waktu yang dimiliki
3. Kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan
4. Kemampuan organisasi dalam mencapai target yang telah ditetapkan.

Menurut Quansah & Nancy dalam (Suryani & John, 2018) Kinerja organisasi dapat diukur berdasarkan tujuan dan sasaran yang direncanakan.

Menurut Mustopadjadja dalam (Putra, Mustam M, & Yuniningsih, 2014) menyebutkan bahwa ada beberapa jenis indikator yang dapat digunakan dalam pelaksanaan pengukuran kinerja organisasi yaitu :

#### 1. Indikator Masukan (*Input*)

Segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran, dapat berupa : 1) Sumber Daya Manusia (SDM); 2) Informasi Kebijakan; atau 3) Peraturan Perundangan dan sebagainya.

## 2. Indikator Proses

Segala besaran yang menunjukkan usaha atau aktivitas yang dilaksanakan dalam rangka mengolah *input* menjadi *output*.

## 3. Indikator Keluaran (*Output*)

Segala sesuatu yang diharapkan dapat langsung dipakai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik maupun non – fisik.

## 4. Indikator Hasil (*Outcome*)

Segala sesuatu yang menggambarkan berfungsinya keluaran kegiatan jangka menengah (efek langsung), hasil nyata dari keluaran suatu kegiatan.

## 5. Indikator Manfaat (*Benefit*)

Segala sesuatu yang berkenaan tentang tujuan akhir dari suatu kegiatan, memberikan gambaran manfaat yang telah didapat dari indikator hasil, menunjukkan hal – hal yang diharapkan untuk dicapai bila keluaran dapat diselesaikan dan berfungsi dengan optimal (tepat lokasi dan waktu).

## 6. Indikator Dampak (*Impact*)

Pengaruh yang berdampak positif maupun negatif dari manfaat yang didapat dari hasil kegiatan, baru dapat diketahui dalam jangka waktu menengah atau panjang. Ini menunjukkan dasar pemikiran dilakukannya kegiatan yang menggambarkan aspek makro pelaksanaan kegiatan, tujuan kegiatan secara sektoral, regional, dan nasional.

### **2.1.2.2 Cara Meningkatkan Kinerja Organisasi**

Rue dan Byars dalam Keban yang dikutip oleh (Hartatik, 2014) mengemukakan bahwa kinerja organisasi dapat dilihat dari sejauh mana tingkat

organisasi tersebut dapat mencapai tujuan atas dasar pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Untuk mengukur kinerja organisasi tersebut tentu diperlukan beberapa indikator – indikator atau kriteria untuk mengukur secara jelas (Hartatik, 2014) kinerja organisasi selain disebabkan oleh faktor – faktor input juga dipengaruhi oleh proses administrasi dan manajemen yang sedang berlangsung.

Mengingat bahwa kinerja organisasi amat dipengaruhi oleh faktor *input* serta proses manajemen dalam sebuah organisasi, maka usaha dalam peningkatan kinerja organisasi juga berkaitan erat dengan peningkatan kualitas faktor *input* dan kualitas proses manajemen dalam organisasi tersebut (Hartatik, 2014). Analisis terhadap kondisi *input* dan juga proses administrasi maupun manajemen dalam organisasi merupakan analisis kondisi internal organisasi. Selain kondisi internal tersebut, kondisi eksternal organisasi juga mempunyai peran yang besar dalam mempengaruhi kinerja organisasi.

Menurut Bryson dan Keban, Penilaian terhadap faktor – faktor kondisi eksternal tersebut dapat dilakukan dalam analisis (Hartatik, 2014) :

1. Analisis Kecenderungan Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi, Fisik, dan Pendidikan
2. Analisis peranan yang diperankan oleh pihak yang dapat diajak bekerjasama (*collaborators*) dan juga pihak yang dapat menjadi pesaing, seperti pihak swasta ataupun organisasi pemerintah lainnya.
3. Analisis dukungan dari pihak yang menjadi sumber *resources* seperti para pembayar pajak, asuransi, dan sebagainya.

Berkaitan dengan upaya meningkatkan kinerja organisasi, maka pilihan mana yang akan menjadi optimal dalam penanganannya, apakah sisi internal organisasi atau sisi eksternal organisasi, tergantung pada permasalahan apa yang dihadapi oleh organisasi tersebut.

### **2.1.2.3 Cara Mengukur Kinerja Organisasi**

Alat ukur kinerja organisasi yang populer dalam ruang lingkup manajemen yaitu *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* atau dapat disingkat dengan istilah BSC adalah suatu alat untuk mengukur kinerja manajemen di masa depan.

Suatu organisasi memerlukan suatu alat yang bekerja untuk mengukur kinerja dalam melihat sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai, karena dengan dilakukannya penilaian kinerja organisasi dapat diketahui eektivitas dari penetapan suatu strategi dan pnerapannya. Kinerja organisasi dinilai agar manajemen tersebut dapat melakukan evaluasi dimasa mendatang.

Sejarah *Balanced Scorecard* sendiri dimulai dan diperkenalkan pada awal tahun 1990 di USA oleh David P. Norton dan Robert Kaplan melalui suatu penelitian tentang “pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan”. BSC pertama kali digunakan untuk organisasi swasta (*profit*) dan terus menerus diperbarui mengikuti alur perkembangan dari sebuah organisasi. Namun saat ini digunakan juga oleh organisasi non profit walaupun jumlahnya belum terlalu banyak.

Secara tradisional, pada organisasi swasta (*profit*) pengukuran tingkat keberhasilan ada pada profit yang bisa dilihat dari laporan keuangan. Namun, pada organisasi non – profit, ada pada penyerapan *budget* yang terlihat sempurna.

BSC menterjemahkan visi, misi, dan strategi ke dalam 4 (empat) elemen atau kartu yaitu :

1. Keuangan (*Financial*)
2. Pelanggan (*Customer*)
3. Proses Internal (*Internal Process*)
4. Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth*)

BSC juga mengkomunikasikan tujuan yang diinginkan oleh para pimpinan tingkat atas kepada semua level organisasi yang berada dibawahnya. Berikut adalah contoh BSC pada organisasi pemerintah (publik) dan organisasi non – profit.

**Tabel 2.2**  
**Contoh *Balanced Scorecard***

<b>Visi, Misi, dan Strategi</b>				
<b>Elemen</b>	<b>Inisiatif</b>	<b>Target</b>	<b>Ukuran</b>	<b>Tujuan</b>
<b>Masyarakat (<i>Beneficiaries and Stakeholder</i>)</b>				
<b>Keuangan</b>				
<b>Proses Internal</b>				
<b>Pembelajaran &amp; Pertumbuhan</b>				

Sumber : Data Sekunder (2019)

Untuk dapat mengisi *Balanced Scorecard* diatas, elemen yang perlu diperhatikan adalah sebagai berikut :

1. Elemen Masyarakat (*Beneficiaries and Stakeholder*)

Organisasi wajib mengidentifikasi pasar dan segmen dimana masyarakat atau si penerima manfaat layak diberi bantuan yang sesuai dengan visi, misi, dan strategi organisasi. Tujuan pada elemen ini yaitu masyarakat yang lebih maju dan terpuaskan. Ukuran – ukuran yang biasa digunakan yaitu kepuasan

atau Profitabilitas Masyarakat.

## 2. Elemen Keuangan

Organisasi harus merumuskan keuangan dan pendanaan yang dibutuhkan selama beberapa tahun kedepan. Ukuran – ukuran yang biasas digunakan yaitu berapa banyaknya dana yang diterima atau dana yang dihasilkan oleh organisasi sendiri.

## 3. Elemen Proses Internal

Elemen ini menjelaskan proses mana yang penting bagi sebuah organisasi untuk bisa membantu kebutuhan dan keperluan masyarakat secara optimal dan kelangsungan hidup sebuah organisasi. Ukuran – ukuran yang dapat digunakan yaitu proses inovasi, pelayanan, dan juga operasional.

## 4. Elemen Pembelajaran dan Pertumbuhan

Infrastruktur dasar organisasi terdapat pada elemen pembelajaran dan pertumbuhan, sebab elemen ini menggambarkan kemampuan sebuah organisasi untuk bisa tumbuh dan berkembang dengan baik dalam jangka waktu yang panjang. Tujuan elemen ini adalah meningkatkan kemampuan SDM, meningkatkan kapasitas sistem informasi, membuat setiap pegawai memiliki motivasi yang sama dalam peningkatan keselarasan. Ukuran yang biasa digunakan yaitu *turnover*, berapa banyak kritik dan saran yang diterima. Kepuasan, dan Peningkatan keahlian SDM.

### **2.1.2.4 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi**

Faktor internal yang mempengaruhi kinerja organisasi lebih cenderung kepada faktor personal atau karakteristik dari sumber daya manusia (SDM) yang

ada pada organisasi tersebut.

Faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja organisasi yaitu faktor – faktor berasal dari lingkungan organisasi, meliputi (Mangkunegara, 2013) :

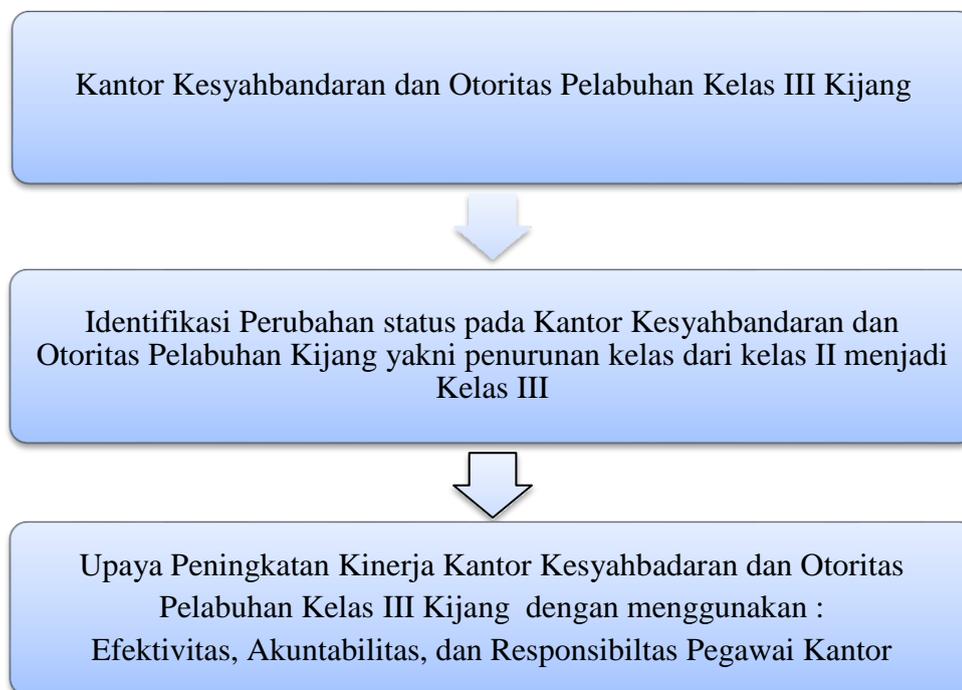
1. Kebijakan organisasi,
2. Kepemimpinan,
3. Tindakan–tindakan kerja,
4. Seringnya melakukan pelatihan dan pengawasan,
5. Sistem pemberian kompensasi dan lingkungan sosial.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja merupakan sarana untuk mengukur hasil dari suatu kegiatan organisasi dalam upaya meningkatkan akuntabilitas serta untuk mengevaluasi dan memantau kinerja organisasi. Dalam penelitian ini, indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kijang yaitu indikator yang dikemukakan oleh Dwiyanto (2010). Adapun indikator tersebut yaitu : Efektivitas, Akuntabilitas, dan Responsivitas.

## **2.2. Kerangka Pemikiran**

Dalam penelitian ini akan diteliti mengenai analisis kinerja organisasi public studi kasus pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kijang, berikut ini kerangka pemikiran dari penelitian ini.

**Gambar 2.1.**  
**Kerangka Pemikiran**



Sumber : Konsep Yang Disesuaikan Untuk Penelitian, 2019

### **2.3. Penelitian Terdahulu**

Penelitian Apriani dan Putera tahun 2018 dengan judul Analisis Kinerja Organisasi dalam memberikan Pelayanan Publik di Kota Pariaman. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan teknik pengambilan sampel purposive sampling dan menggunakan analisis data kualitatif. Hasil penelitian ini adalah kinerja organisasi public untuk dua SKPD di Pemerintah Kota Pariaman masih kurang maksimal karena masih terdapat beberapa kelemahan dalam penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat.

Kemudian penelitian aditama dan widowati pada tahun 2016 dengan judul penelitian Analisis Kinerja Organisasi Pada Kantor Kecamatan Blora. Metode penelitian Metode penelitian adalah penelitian deskriptif kualitatif dengan jenis

sampel yang digunakan purposive sampling. Hasil penelitian diketahui bahwa kinerja organisasi sudah berjalan dengan baik seperti pada indikator responsivitas, kualitas layanan, kerjasama dan ketepatan waktu. Adapun indikator yang masih ada kendala adalah sumber daya manusia dan sarana prasarana.

Selanjutnya penelitian herawati tahun 2016 dengan judul Analisis Kinerja Organisasi Sektor Public Studi Kasus di Arsip Nasional Republik Indonesia Tahun 2010 s.d. 2014. Metode penelitian yang digunakan penelitian studi kasus, dengan mengumpulkan data lewat wawancara dan analisis data yang digunakan dengan analisis trend metode least square. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa kinerja Arsip Nasional Republik Indonesia Tahun 2010 s.d. 2014 meningkat. Hal tersebut dilihat dari adanya keterlibatan dan dukungan semua pihak.

Seterusnya penelitian dari Vedant Singh, Akshay Kumar, dan Tej Singh tahun 2018 dengan judul "*Impact of TQM on Organisational Performance: The case of Indian Manufacturing and Service Industry*". Metode penelitian yang digunakan yakni penelitian kuantitatif dengan menggunakan kuesiner sebagai alat pengumpul data dan sampel sebanyak 236 orang. Hasil penelitiannya adalah TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

Berikutnya penelitian dari Anca Draghici, Anca-Diana Popescu, Luminita Maria Gogan tahun 2014 dengan judul "*A Proposed Model of Monitoring Organizational Performance*". Metode penelitian yang digunakan yakni kualitatif dengan menggunakan studi pustaka sebagai alat pengumpul datanya. Hasil penelitian adalah model yang diusulkan dianggap masih umum, karena metode dan alat pengukuran dipertimbangkan dalam pengukuran kinerja organisasi.

Selanjutnya penelitian dari Fernanda Antunes da Silva dan Milton Borsato

pada tahun 2017 tentang “*Organizational Performance and Indicators: Trends and Opportunities*”. Metode penelitian yang digunakan yakni penelitian eksplorasi dengan menggunakan studi pustaka sebagai alat pengumpul datanya. Hasil penelitian ini adalah mengidentifikasi peluang untuk studi baru tentang masalah ini yakni : (i) evaluasi dari kinerja rantai pasokan; (ii) integrasi berbagai domain; (iii) interoperabilitas data. Jadi, itu hipotesis yang disebutkan di awal artikel ini telah terwujud karena ada peluang penelitian terkait penyelarasan KPIS.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. (Sugiyono, 2012), penelitian kualitatif dapat dimaknai sebagai suatu gambaran yang kompleks, meneliti kata-kata, laporan terinci dari sudut pandang responden, dan melakukan studi atau pengamatan pada situasi yang sedang dialami. Jenis penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Menurut (Sugiyono, 2012) Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang dilakukan dalam rangka untuk mengetahui nilai – nilai yang terdapat pada variabel mandiri, baik yang terdiri dari satu variabel atau lebih tanpa membuat variabel pembanding, atau mengaitkan variabel satu dengan variabel yang lain.

#### **3.2. Jenis Data**

Dalam penulisan ini menggunakan dua jenis data, yaitu data primer dan sekunder.

##### **a. Data Primer**

Menurut (Sugiyono, 2012), data primer adalah data yang didapatkan secara langsung atau dari sumber pertama misalnya dari individu atau perseorangan. Dalam penelitian ini, yang dijadikan data primer adalah wawancara dari responden yang ada yaitu pegawai syahbandar dan otoritas pelabuhan kelas III Kijang.

b. Data sekunder

Menurut (Sugiyono, 2012), mendefinisikan data sekunder ialah data yang didapat melalui membaca, mempelajari dan memahami melalui media lain yang bersumber dari literatur, buku-buku, serta dokumen perusahaan yang ada hubungannya dengan penelitian. Data sekunder yang dimaksud adalah data pendukung buku - buku *literature* yang meliputi: data profil dan data laporan kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kijang tahun 2019 dan sebagainya yang menunjang serta berkenaan dengan masalah dalam penelitian ini.

### 3.3. Teknik Pengumpulan Data

Menurut (Riduwan, 2011) metode pengumpulan data ialah teknik yang dilakukan oleh peneliti untuk mengumpulkan data penelitian. Sedangkan instrumen pengumpulan data merupakan alat bantu yang dipergunakan oleh peneliti dalam hal mengumpulkan data agar data tersebut menjadi sistematis dan dipermudah olehnya. Dalam penelitian ini digunakan beberapa metode antara lain:

a. Wawancara (*Interview*)

(Rumengan, 2010), wawancara (*Interview*) merupakan dialog dengan tujuan maksud tertentu, yang dilakukan oleh dua orang, yaitu pewawancara yang bertindak sebagai orang yang mengajukan pertanyaan, dan yang diwawancarai yang memberikan jawaban atas pertanyaan yang diajukan untuk melakukan *interview*, ada beberapa faktor yang mempengaruhi dan saling terkait antara satu dengan yang lain. Dalam penelitian ini digunakan jenis wawancara kombinasi

antara wawancara terstruktur dan tidak terstruktur.

b. Studi Pustaka

(Sugiyono, 2012), Studi kepustakaan yaitu berkenaan dengan kajian-kajian secara teori dan referensi lain yang berkaitan dengan nilai, budaya dan norma yang berkembang pada situasi sosial pada saat penelitian, selain itu studi kepustakaan penting dalam melakukan sebuah penelitian, hal ini disebabkan oleh penelitian tidak akan lepas dari *literature-literature* ilmiah.

### **3.4. Populasi dan Sampel**

#### **3.4.1 Populasi**

Menurut (Rumengan, 2010), Populasi yaitu sekelompok orang, kejadian, atau sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu. Populasi mewakili karakteristik yang ingin didapatkan oleh penelitian. Populasi sangat berkenaan dengan data dan merupakan totalitas semua nilai yang mungkin, baik hasil hitung maupun pengukuran kuantitatif dan kuantitatif pada karakteristik tertentu mengenai sekumpulan objek yang lengkap. Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kijang tahun 2018 yang berjumlah 40 orang.

#### **3.4.2 Sampel**

Menurut (Sugiyono, 2012), Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh sebuah populasi. Bila populasi dalam suatu penelitian itu jumlahnya besar, maka penelitian tidak mungkin mempelajari

semua yang ada pada populasi, misalnya keterbatasan dana, tenaga dan waktu. Untuk mengambil sampel digunakan teknik *nonprobability* sampling dengan jenis *purposive sampling*. Menurut (Sugiyono, 2012) yang menerangkan bahwa : “*purposive sampling* yaitu teknik penentuan sampel dalam penelitian dengan cara melakukan beberapa pertimbangan tertentu yang bertujuan agar data yang diperoleh nantinya bisa lebih representatif.” Dalam hal ini, jumlah informannya adalah sebanyak 5 orang informan. Pertimbangan dalam pengambilan sampel ini adalah melihat dari segi jabatan yang ada pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kijang yang terdiri dari 1 kepala kantor dan 4 kepala seksi yang sudah sangat ahli dan berpengalaman dalam bekerja.

### 3.5. Defenisi Operasional Variabel

Menurut Narimawati (2011:31), Definisi operasional variabel ialah penentuan *construct* sehingga menjadi suatu variabel yang dapat dilakukan pengukuran. Definisi operasional menjabarkan atau menspesifikasikan kegiatan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut.

Dalam penelitian ini, definisi operasional variabel adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Definisi	Indikator	Pertanyaan
Kinerja Orgnasisi	Menurut Sinambela (2012:181), Kinerja organisasi merupakan kumulatif kinerja pegawai, oleh karenanya semakin tinggi kinerja pegawai akan semakin tinggi pula kinerja organisasi	1. Efektivitas 2. Akuntabilitas 3. Responsivitas  Dwiyanto (Sukowati,2010)	1-3 4-6 7-8

Sumber : Data Sekunder, 2019

### **3.6. Teknik Pengolahan Data**

Pada jenis penelitian kualitatif ini, pengolahan data tidak harus dilakukan setelah data terkumpul atau pengolahan data selesai. Dalam hal ini, data sementara yang telah terkumpul, data sudah ada dapat diolah dan dilakukan analisis data secara bersamaan.

Analisis data dilakukan melalui tiga tahap sesuai pendapat (Sugiyono, 2012) yaitu meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

Adapun tahapan yang digunakan dalam mengolah data hasil wawancara pada penelitian ini terdiri dari :

#### **3.6.1 Reduksi Data**

Reduksi data merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, transformasi data kasar yang muncul dari beberapa catatan pada saat turun lapangan. Pada tahap ini dilakukan pengumpulan data dimulai dari pengamatan, wawancara dan dokumentasi. Data yang didapat melalui melakukan pengamatan, wawancara dan dokumentasi sedemikian banyak dan kompleks serta masih bercampur - campur, maka dibuatlah reduksi terhadap data - data tersebut. Data yang di reduksi antara lain seluruh data yang berkenaan dengan permasalahan dalam penelitian tersebut.

Data yang di reduksi akan menghasilkan gambaran yang lebih rinci untuk memudahkan peneliti melakukan pengumpulan data. Semakin lama proses peneliti berada di lapangan maka jumlah data akan semakin banyak, kompleks

dan juga rumit. Oleh karena itu, perlunya reduksi data dilakukan sehingga data tidak bertumpuk agar tidak mempersulit analisis pada tahap berikutnya.

### **3.6.2 Penyajian Data**

Setelah data di reduksi, tahap analisis sberikutnya yaitu melakukan penyajian data. Penyajian data dimaknai sebagai sekumpulan informasi yang sudah disusun yang dapat memberikan kemungkinan adanya suatu penarikan kesimpulan serta pengambilan tindakan. Penyajian data diarahkan agar data dari hasil reduksi dapat terorganisasi, tersusun dalam satu pola yang berhubungan sehingga makin mudah dipahami. Penyajian data dapat disajikan dalam format naratif, bagan, hubungan antar kategori serta bisa dalam bentuk diagram alur. Penyajian data dibuat dalam bentuk tersebut bertujuan untuk mempuhkan peneliti untuk memahami apa yang sedang terjadi. Pada tahap ini, peneliti berusaha menyusun data yang relevan sehingga informasi yang dapat disimpulkan dan memiliki makna tertentu untuk menjawab masalah dalam penelitian.

Penyajian data yang baik merupakan salah satu langkah penting untuk tercapainya analisis kualitatif yang valid dan handal. Dalam melakukan penyajian data tidak sekedar menjelaskan secara naratif, tetapi disertai juga dengan proses analisis yang terus menerus sampai proses penarikan kesimpulan.

### **3.6.3 Penarikan kesimpulan atau verifikasi**

Langkah ini adalah langkah penarikan kesimpulan dari keseluruhan data yang telah didapat sebagai hasil dari penelitian. Penarikan kesimpulan atau verifikasi ialah suatu usaha untuk atau memahami makna/arti, penjelasan, alur sebab akibat atau proposisi. Sebelum melakukan tahap penarikan kesimpulan

terlebih dulu dilakukan proses reduksi data, penyajian data serta penarikan kesimpulan atau verifikasi dari kegiatan sebelumnya. Sesuai menurut Miles dan Huberman, proses analisis tidak hanya sekali jadi, melainkan lebih bersifat interaktif, secara bolak-balik diantara kegiatan reduksi, penyajian dan penarikan kesimpulan selama waktu penelitian berlangsung. Setelah melakukan verifikasi data maka dapat dilakukan penarikan kesimpulan berdasarkan hasil penelitian yang disajikan dalam satu bentuk narasi. Penarikan kesimpulan merupakan tahap terakhir dari kegiatan analisis data kualitatif.

### **3.7. Teknik Analisis Data**

Analisis data yaitu proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang sudah diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara menspesifikasi data tersebut ke dalam kategori, menjabarkan kedalam unit-unit, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh peneliti maupun orang lain (Sugiyono, 2012). Adapun teknik analisis data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan analisis Komponensial, yaitu dengan mencari ciri spesifik pada setiap struktur internal dengan cara menkontraskan antar elemen, dilakukan melalui observasi dan wawancara terseleksi dengan pertanyaan yang mengkontraskan (Sugiyono, 2012).

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan triangulasi untuk menguji keabsahan data yang digunakan. Menurut (Moleong, 2010), triangulasi adalah metode pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu hal lain di luar

data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Menurut (Sugiyono, 2016), triangulasi adalah teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Dalam penelitian ini digunakan teknik triangulasi sumber. Menurut (Sugiyono, 2016) triangulasi sumber yakni menunjuk pada upaya peneliti untuk mengakses sumber-sumber yang lebih bervariasi guna memperoleh data berkenaan dengan persoalan yang sama.

Peneliti menggunakan cara ini karena teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara. Dari hasil wawancara tersebut, data yang sudah didapat oleh peneliti akan diperiksa kembali untuk menggali kebenaran informasi tertentu dengan data dari sumber lain sehingga sudah cukup untuk membuktikan keabsahan data tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abubakar, A., Saidin, S. Z., & Ahmi, A. (2016). Performance management antecedents and public sector organizational performance: Empirical evidence from Nigeria. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(7Special Issue), 232–239. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v7-i9/3306>
- Aditama, P. B., & Widowati, N. (2016). Analisis Kinerja Organisasi Pada Kantor Kecamatan Blora. *Nucleic Acids Research*, 34(11), e77–e77.
- Ariany, R., & Putera, R. E. (2013). Analisis Kinerja Organisasi Pemerintah dalam Memberikan Pelayanan Publik di Kota Pariaman. *Mimbar*, 29(1), 33–40.
- Balabonienė, I., & Večerskienė, G. (2015). The Aspects of Performance Measurement in Public Sector Organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 21314–320. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.544>
- Canaldhy, R. S. (2016). Kinerja Organisasi Pelayanan Publik di Pemerintahan. *Jurnal Pemerintah Dan Politik*, 2(1), 28–31.
- Handoko, T. H. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPF UGM.
- Hartajunika, G., Sujana, E., & Atmadja, A. T. (2015). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi Sektor Publik. *E-Jurnal SI Ak Universitas Pendidikan Ganेशha*, 3(1), 1–12.
- Hasibuan, M. S. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Holm, J. M. (2018). *Performance Management in the Public Sector: Untying a Gordian Knot*.
- Kamal, M. K. A. M., Romle, A. R., & Yusof, M. S. (2015). International Journal of Administration and Good Governance and Organization Performance in Public Sector: A Proposed Framework . *International Journal of Administration and Governance*, 1(4),63–68. <https://doi.org/10.1057/jdg.2010.4>
- Lin, J., & Lee, P. (2011). Performance Management in Public Organizations: a Complexity Perspective. *Public Management Review*, 12, 81–96.
- Mahmudi. (2015). Manajemen Kinerja Sektor Publik. In *Edisi Kedua*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

- Mahsun, M. (2012). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Marwansyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV.Afabeta.
- Narimawati, U., Anggadini, S. D., & Ismawati, L. (2011). *Penulisan Karya Ilmiah*. Bekasi: CV. Genesis.
- Parhizgari, A. M., & Gilbert, G. R. (2004). Measures of organizational effectiveness: Private and public sector performance. *Omega*, 32(3), 221–229. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2003.11.002>
- Pasolong, H. (2010). *Teori Administrasi Publik*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Rahmawati, A. D., & Suwitri, S. (2006). Analisis Kinerja organisasi, 3(1), 78–88.
- Riduwan, A. (2011). *Rumus dan Data dalam Aplikasi Statistika*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Rizal, E. (2012). Pengukuran Kinerja Sektor Publik Dengan Menggunakan Balanced Scorecard ( Studi Kasus Kanwil DJP Sumsel dan Kep . Babel ). *Jurnal Ilmiah STIE MDP*, 1(2), 67–73.
- Rumengan, J. (2010). *Metodologi Penelitian Dengan SPSS*. Batam: UNIBA Press.
- Sinambela, L. P. (2012). *Kinerja Pegawai*. Yogyakarta: CV. Graha Ilmu.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Wibowo. (2010). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: CV. Rajawali Press.
- Yani, M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: CV. Mitra Wacana Medi

