

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Berdasarkan hasil pencarian terhadap penelitian-penelitian yang terdahulu, peneliti menemukan beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang akan diteliti ini. Peneliti pun tidak menemukan penelitian dengan judul dan lokasi yang sama. Walaupun terdapat keterkaitan pembahasan, teori serta kajian, penelitian ini masih sangat berbeda dengan penelitian yang terdahulu. Berikut beberapa penelitian terdahulu yaitu:

1. Analisis kinerja pegawai di Puskesmas Jongaya Makassar menjadi subyek penelitian tahun 2015 oleh Ummi Masitahsari di Universitas Hasanuddin Makassar. Penelitian ini bertujuan untuk “mendeskripsikan kinerja pegawai Puskesmas Jongay Makassar, baik dari segi kemampuan, motivasi, maupun peluang/kesempatan kerja”. Penulis penelitian ini menggunakan metodologi penelitian kuantitatif di mana hanya temuan deskriptif yang digunakan untuk memberikan ringkasan numerik dari topik yang diselidiki. Metode ini digunakan karena konsisten dengan objek dan materi pelajaran yang diteliti, yang memerlukan pemeriksaan dan pemahaman yang cermat terhadap topik penelitian.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Musdalifah, Universitas Muhammadiyah Makassar 2020 tentang Motivasi Peningkatan Kinerja Pegawai Di Kelurahan Campaga Kecamatan Tompobolu Kabupaten Bantaeng.

Penelitian ini penting dilakukan oleh peneliti agar dapat dijadikan rekomendasi bagi Kantor Lurah Kelurahan Campaga Kecamatan Tompobulu 5 Kabupaten Bantaeng, untuk dapat mengetahui tingkat kinerja dari pegawai Kelurahan Campaga Kecamatan Tompobulu Kabupaten Bantaeng, dan melihat sejauh mana perhatian lurah setempat untuk memperbaiki kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan tipe deskriptif. Jenis dan tipe penelitian ini dipilih karena peneliti ingin memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai deskripsi, gambaran faktual dan akurat mengenai bagaimana motivasi lurah dalam peningkatan kinerja pegawai di Kantor Kelurahan Campaga Kecamatan Tompobulu Kabupaten Bantaeng.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Jumrina, Universitas Muhammadiyah Makassar 2015 tentang Kinerja Pegawai Dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Pada PT. Pegadaian Kantor Cabang Pelita Makassar. Tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah untuk mengetahui Pengaruh Kinerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada PT. Pegadaian Kantor Cabang Pelita Makassar ditinjau secara metodologi penelitian, penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif deskriptif.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti/Tahun	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Umami Masitahsari, Universitas Hasanuddin Makassar 2015	Analisis Kinerja Pegawai Di Puskesmas Jongaya Makassar	Teori yang dipergunakan dalam penelitian	Metode penelitian yang digunakan
2.	Musdalifah, Universitas Muhammadiyah Makassar 2020	Motivasi Peningkatan Kinerja Pegawai Di Kelurahan Campaga Kecamatan Tompobolu Kabupaten Bantaeng	Membahas mengenai strategi yang dilakukan untuk peningkatan kinerja pegawai dalam kajian penelitian tersebut. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dengan melakukan pendekatan kualitatif.	Terdapat pada objek penelitian dan teori yang digunakan dalam penelitian
3.	Nisa Izzakyya, Universitas Islam Negeri	Strategi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kantor Kementerian	Membahas mengenai strategi yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja	Terdapat pada objek penelitian dan teori yang digunakan dalam penelitian.

	<p>Walisongo Semarang 2019</p>	<p>Agama Grobogan</p>	<p>KAB. pegawai dalam kajian penelitian tersebut. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dengan melakukan pendekatan kualitatif.</p>	
--	------------------------------------	---------------------------	---	--



2.2 Kerangka Konsep Dan Teori

2.2.1 Kinerja

Dalam konteks manajemen, pengertian kinerja adalah suatu prestasi kerja atau hasil kerja seseorang berdasarkan kuantitas dan kualitas yang dicapainya dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diterima.

Anwar Prabu (2004:67) menegaskan bahwa konsep kinerja (atau “prestasi kerja”) adalah hasil akhir dari kualitas dan kuantitas pekerjaan yang diselesaikan seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan kewajiban yang dibebankan kepadanya.⁴

Bernardin dan Russel (dalam Ruky, 2002:70) memberikan pengertian kinerja sebagai berikut: *“Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period”*⁵

Kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

Pengertian kinerja lainnya dikemukakan oleh Payaman Simanjuntak (2005:75) yang mengemukakan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu.⁶

Dan menurut Bernardin dan Russel (dalam Ruky, 2002:70) kinerja adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja

⁴ Anwar Arabu. Pengertian Kinerja (Bandung: Remaja Rosda Karya. 2004). Hal 67.

⁵ Bernardin dan Russel. Pengertian Kinerja (Bandung: Harian Kerja 2002). Hal 70.

⁶ Payaman Simanjuntak. Pengertian Kinerja (Surabaya: Ghalia 2005). Hal 75.

perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.⁷

Menurut Rivai dan Basri (2005:82) pengertian kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan.⁸

Menurut Bambang Guritno dan Waridin (2005:64) kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang telah ditentukan.⁹

Sedangkan menurut Hakim (2006:56) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja.¹⁰

Kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang telah ditentukan (Masrukhin dan Waridin, 2004).¹¹

⁷ Bernardin dan Russel. Pengertian Kinerja (Bandung: Harian Kerja 2002). Hal 70.

⁸ Rivai dan Basri. Pengertian Kinerja (2005). Hal 82.

⁹ Bambang Guritno dan Waridin. Pengertian Kinerja (2005). Hal 64.

¹⁰ Hakim. Pengertian Kinerja (2006). Hal 56.

¹¹ Kinerja Menurut Para Ahli, 2020 diakses melalui website <https://www.kitapunya.net/pengertian-kinerja-menurut-para-ahli/> pada tanggal minggu 14 agustus 2022

Menurut Gary Dessler (2000:41), kinerja adalah prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja yang dicapai dengan standar yang ditetapkan.¹²

Menurut Stolovitch dan Keeps (1992), definisi kinerja adalah seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta.¹³

Menurut Hersey and Blanchard (1993), pengertian kinerja adalah suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan seseorang dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan.¹⁴

Menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1994), definisi kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas seta kemampuan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.¹⁵



¹² Kinerja Menurut Para Ahli, 2020 diakses melalui website <https://www.kitapunya.net/pengertian-kinerja-menurut-para-ahli/> pada tanggal minggu 14 agustus 2022

¹³ Kinerja Menurut Para Ahli, 2020 diakses melalui website <https://www.kitapunya.net/pengertian-kinerja-menurut-para-ahli/> pada tanggal minggu 14 agustus 2022

¹⁴ Kinerja Menurut Para Ahli, 2020 diakses melalui website <https://www.kitapunya.net/pengertian-kinerja-menurut-para-ahli/> pada tanggal minggu 14 agustus 2022

¹⁵ Kinerja Menurut Para Ahli, 2020 diakses melalui website <https://www.kitapunya.net/pengertian-kinerja-menurut-para-ahli/> pada tanggal minggu 14 agustus 2022

- Prinsip-Prinsip Kinerja.

Sebagai prinsip dasar dalam manajemen kinerja adalah menghargai kejujuran, memberikan pelayanan, tanggung jawab, dirasakan seperti bermain, adanya perasaan kasihan, adanya perumusan tujuan, terdapat konsensus dan kerja sama, sifatnya berkelanjutan, terjadi komunikasi dua arah dan mendapatkan umpan balik.

1. Kejujuran

Kejujuran menampakkan diri dalam komunikasi umpan balik yang jujur antara manajer, pekerja, dan rekan kerja. Proses penilaian akan memperluas pemahaman bawahan dengan cara mengajak mereka untuk jujur menyatakan apa yang memotivasi mereka, apa yang mereka sukai dan tidak sukai mengenai pekerjaan mereka, apa yang mereka inginkan dan apa yang menjadi kepentingan mereka dan bagaimana mereka harus dibantu. Sebaliknya, manajer juga menceritakan kebenaran dalam hubungannya dengan bawahan tentang apa yang disukai dan apa yang tidak disukai mengenai pekerjaan mereka. Sehingga manajer mampu memahami hambatan-hambatan para pegawai untuk mencapai kinerja yang bagus.

2. Pelayanan

yang dimaksud dengan pelayanan disini adalah bagaimana memberikan pelayanan kepada para pekerja, seperti jika pekerja mengalami kesulitan menyelesaikan pekerjaannya, maka manajer membantu pekerja tersebut agar mampu menyelesaikan pekerjaannya tersebut.

3. Tanggung jawab

Tanggung jawab merupakan prinsip dasar dalam mengembangkan kinerja.

Dengan memahami dan menerima tanggung jawab atas apa yang mereka kerjakan dan yang tidak mereka kerjakan untuk mencapai tujuan mereka.

Dalam perspektif manajer, sudah menjadi tanggung jawab manajer untuk memastikan keberhasilan bawahannya.

4. Bermain

Manajemen kinerja menggunakan prinsip bahwa bekerja sama dengan bermain. Dengan menggunakan prinsip bermain, maka pekerjaan yang dikerjakan tidak akan menjadi beban, justru akan menyenangkan dan menjadi semangat ketika mengerjakan pekerjaan tersebut.

5. Rasa kasihan

Makna rasa kasihan adalah seorang manajer memiliki sikap memahami dan empati terhadap orang lain. Rasa kasihan seorang manajer akan melupakan kesalahan di belakang dan akan memulai dengan sesuatu yang baru.

6. Perumusan tujuan

Manajemen kinerja dimulai dengan melakukan perumusan dan mengklarifikasi terlebih dahulu tujuan yang hendak dicapai organisasi.

7. Konsensus dan kerja sama

Manajemen kinerja mengandalkan pada kerja sama antara atasan dan bawahan dari pada menekankan pada kontrol dan melakukan pemaksaan.

8. Berkelanjutan

Manajemen kinerja merupakan proses yang sifatnya berlangsung secara terus menerus, dan berkelanjutan.

9. Komunikasi dua arah

Manajemen kinerja memerlukan gaya manajemen yang bersifat terbuka dan jujur serta mendorong terjadinya komunikasi dua arah. Dengan komunikasi dua arah, bawahan mudah memahami apa yang diinginkan oleh atasannya. Sebaliknya, atasan lebih memahami apa yang terjadi dan apa yang diinginkan oleh bawahan.

10. Umpan balik

Umpan balik dalam hal ini berupa kemungkinan pengalaman dan pengetahuan kinerja pada masa lalu, yang gunanya untuk meninjau kembali perencanaan kinerja.¹⁶

- Faktor – Faktor Kinerja

Kinerja seseorang dalam suatu organisasi akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Secara umum, berikut ini adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja:

1. Faktor Personal/ Individual, yaitu faktor dari dalam diri seseorang yang mempengaruhi kinerjanya, meliputi: pengetahuan, keterampilan (skill), kemampuan, percaya diri, motivasi, dan komitmen.

¹⁶ Prinsip Dasar Manajemen Kerja, 2020 Diakses melalui website <https://text.id.123dok.com/document/myjo5pk2z-prinsip-prinsip-dasar-manajemen-kinerja.html> pada tanggal minggu 14 Agustus 2022

2. Faktor Kepemimpinan, yaitu faktor dukungan yang diberikan oleh atasan kepada seseorang, meliputi: dorongan, motivasi, dan arahan.
3. Faktor Tim, yaitu faktor dukungan yang diberikan oleh rekan kerja kepada seseorang, meliputi: kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan anggota tim.
4. Faktor Sistem, yaitu faktor yang berasal dari organisasi tempat seseorang bekerja, meliputi: budaya kerja, sistem kerja, fasilitas kerja, dan lain-lain.¹⁷

Karakteristik Kinerja yang baik Menurut David C. McClelland (Mangkunegara 2001:68), ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja. Motif berprestasi dalam diri seseorang akan membuatnya melakukan suatu tugas dengan sebagai mungkin agar dapat mencapai kinerja yang terpuji.¹⁸

- Karakteristik Kinerja, Menurut David C. McClelland, berikut ini adalah 6 karakteristik seseorang yang memiliki kinerja tinggi:
 1. Mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas dan pekerjaannya.
 2. Berani mengambil dan menanggung risiko dalam pekerjaan.
 3. Memiliki tujuan yang wajar dan masuk akal (realistis) dalam bekerja.
 4. Mempunyai rencana kerja yang komprehensif dan berupaya untuk mewujudkan suatu tujuan yang ingin dicapai.

¹⁷ Diakses melalui website <https://www.maxmanroe.com/vid/karir/pengertian-kinerja.html> pada tanggal 14 Agustus 2022

¹⁸ David C. McClelland. Karakteristik Kinerja. (2001). Hal 68.

5. Memanfaatkan *feedback* (umpan balik) yang kongkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
6. Mencari kesempatan untuk mewujudkan rencana yang telah dibuat.¹⁹

- Unsur Penilaian Kinerja

Menurut Hasibuan menyatakan bahwa unsur-unsur penilaian kinerja adalah berikut:

1. Prestasi, Penilaian hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan pegawai.
2. Kedisiplinan, Penilaian disiplin dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.
3. Kreatifitas, Penilaian kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreatifitas untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga dapat bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.
4. Bekerja sama, Penilaian kesediaan pegawai berpartisipasi dan bekerja sama dengan pegawai lain secara vertikal atau horizontal di dalam maupun di luar sehingga hasil pekerjaannya lebih baik.

¹⁹ Diakses melalui website <https://pakdosen.co.id/kinerja-adalah/> pada tanggal minggu 14 Agustus 2022

5. Kecakapan, Penilaian dalam menyatukan dan melaraskan bermacam-macam elemen yang terlibat dalam menyusun kebijaksanaan dan dalam situasi manajemen.
6. Tanggungjawab, adalah sebuah Penilaian kesediaan pegawai dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakan, serta perilaku pekerjaannya.²⁰

- Dimensi Kinerja

Adapun dimensi kerja dibawah ini:

1. *Quality of Output*, kinerja seseorang dinyatakan baik apabila kualitas output yang dihasilkan lebih baik atau paling tidak sama dengan target yang telah ditentukan.
2. *Quantity of Output*, kinerja seseorang diukur dari jumlah output yang dihasilkan. Seseorang dinyatakan mempunyai kinerja yang baik apabila jumlah/kuantitas output yang dicapai dapat melebihi atau paling tidak samadengan target yang telah ditentukan dengan tidak mengabaikan kualitas output tersebut.
3. *Time at Work*, dimensi waktu juga menjadi pertimbangan di dalam mengukur kinerja seseorang. Dengan tidak mengabaikan kualitas dan kuantitas output yang harus dicapai, seorang individu dinilai mempunyai kinerja yang baik apabila individu tersebut dapat menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu atau bahkan melakukan penghematan waktu.

²⁰ Diakses melalui website <https://pakdosen.co.id/kinerja-adalah/> pada tanggal Minggu 14 Agustus 2022

4. *Cooperation With Others' Work*, kinerja juga dinilai dari kemampuan seseorang individu untuk tetap bersifat kooperatif dengan pekerja lain yang juga harus menyelesaikan tugasnya masing-masing.²¹

- Tujuan Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja dapat dilakukan karena ada beberapa tujuan tertentu. Secara umum, tujuan dari evaluasi kinerja pegawai adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja perusahaan. Sedangkan menurut Agus Sunyoto, secara spesifik, tujuan evaluasi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Menciptakan suatu kondisi yang saling pengertian diantara pegawai tentang persyaratan kinerja.
2. Memberikan peluang kepada para pegawai untuk menceritakan keinginan dan aspirasinya serta meningkatkan kepedulian terhadap karir atau pekerjaan yang dimilikinya sekarang.
3. Mencatat serta mengakui prestasi kerja para pegawai, sehingga mereka terdorong untuk berbuat yang lebih baik, atau setidaknya mempertahankan prestasi mereka.
4. Merumuskan kembali target perusahaan di masa depan, sehingga para pegawai terdorong untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.

²¹ Diakses melalui website <https://www.universitaspikologi.com/2019/12/dimensi-kinerja-dan-faktor-penilaian-karyawan.html> pada tanggal Minggu 14 Agustus 2022

5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan serta menyetujuinya apabila tidak ada hal-hal yang perlu diubah.²²

Tingkat kinerja yang tinggi diperlukan bagi seseorang untuk menyelesaikan pekerjaan mereka. Namun terlepas dari kenyataan bahwa lembaga telah banyak berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan sumber daya manusianya dan bahwa banyak pegawainya memiliki kinerja yang rendah atau secara konsisten melakukan lebih buruk dari sebelumnya, masih sulit untuk mencapai tujuan dari hal ini.

Karena kinerja yang diberikan oleh pegawai tidak sesuai dengan apa yang diharapkan organisasi, kinerja pegawai yang rendah akan menjadi masalah bagi organisasi atau institusi.

2.2.2 Kinerja Pegawai

Definisi kinerja pegawai mengacu pada bagaimana seorang pekerja (pegawai) berperilaku di tempat kerja dan seberapa baik ia melakukan tugas/pekerjaan yang diberikan. Perilaku di sini dijabarkan sebagai efektivitas, kualitas, dan efisiensi kerja di tingkat tugas.

Setiap perusahaan/organisasi biasanya menetapkan target kinerja untuk pegawai, dengan harapan agar bisnisnya dapat menawarkan nilai bagus kepada pelanggan/konsumen, meminimalkan pengeluaran, dan beroperasi secara efisien.

²² Diakses melalui website <https://proxsisgroup.com/tujuan-dan-pengertian-evaluasipenilaian-kinerja/> pada tanggal Minggu 14 Agustus 2022

Menetapkan target atau standar kinerja sangat penting dilakukan karena kinerja individu dapat mempengaruhi kinerja tim dan perusahaan.

Misalnya, jika Anda memiliki pegawai yang tidak dapat mengikuti atau yang melakukan pekerjaan di bawah standar, maka pekerja lain mungkin harus membantunya atau pekerjaan tersebut harus dikerjakan ulang.

Kinerja buruk seperti ini akan membuat perusahaan kesulitan memuaskan pelanggan, yang tentu akan berdampak negatif pada keuntungan, reputasi perusahaan, dan mungkin penjualan. Sedangkan kinerja tinggi dapat membantu perusahaan mencapai tujuan dan hasil yang tinggi secara konsisten dari waktu ke waktu.

- Faktor – Faktor penilaian kinerja pegawai

Faktor yang harus di Perhatikan dalam Penilaian Kinerja Pegawai, Berikut ini adalah beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam penilaian kinerja pegawai:

1. Kuantitas Kerja

Kinerja pegawai dapat dipandang sebagai kuantitas kerja. Intinya adalah berapa banyak pekerjaan yang dapat dilakukan dalam waktu yang paling efektif dan efisien. Jika Anda tahu berapa banyak pekerjaan yang dapat dilakukan, berapa banyak nilai, atau tujuan apa yang dapat dicapai ketika tujuan ditetapkan, Anda juga dapat menggunakannya sebagai referensi untuk mengukur produktivitas sumber daya manusia.

2. Kualitas Kerja

Selain jumlah pekerjaan atau kuantitas yang dapat dilakukan dan jumlah tujuan yang dapat dicapai, kualitas pekerjaan anda sendiri juga merupakan indikator penting dalam kinerja pegawai anda sendiri. Kualitas yang ditunjukkan di sini adalah seberapa benar dan memuaskan pekerjaan anda. Kualitas ini berbanding lurus dengan proses pelaksanaan pekerjaan pegawai. Ini dapat didukung oleh ketentuan pedoman yang jelas oleh kepala delegasi kerja.

3. Pemahaman Tentang Pekerjaan

Pengetahuan dan keterampilan adalah hal yang sangat penting yang dimiliki pegawai terkait dengan kinerja mereka dalam suatu pekerjaan. Pengetahuan di tempat kerja dapat dilihat dari latar belakang pendidikan pegawai serta dari pengetahuan yang dapat diberikan perusahaan melalui pelatihan dan platform digital untuk meningkatkan kinerja pegawai. Hal lain yang perlu diperhatikan adalah pemahaman. Saat merekrut pegawai di perusahaan, pastikan bahwa orang-orang dengan keterampilan yang sesuai dipekerjakan sesuai dengan posisi yang anda inginkan.

4. Membuat Perencanaan Kegiatan

Perencanaan adalah referensi yang dapat digunakan oleh pegawai dan eksekutif perusahaan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai di masa mendatang. Mengapa hal ini penting, Karena tanpa perencanaan pada

awal tahun kerja, sangat sulit bagi pegawai dan perusahaan untuk mengukur jumlah pekerjaan yang akan tercapai. Rencana ini juga dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai. Selain itu, perencanaan tidak hanya melayani profesionalisme, tetapi juga dapat digunakan sebagai referensi pribadi untuk seseorang yang menggunakan rencana pengembangan pribadi dan menetapkan tujuan pribadi. Ini penting untuk mengukur kemajuan sumber daya manusia yang bersangkutan. Dan data dari departemen SDM ketika mengevaluasi pekerjaan individu serta pelatihan dan sistem lainnya di perusahaan.²³

- Tujuan Pengukuran Kinerja Pegawai

Tujuan utama pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi dan untuk mematuhi standar perilaku yang telah ditentukan untuk mencapai hasil dan ukuran yang diinginkan.

Pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak pantas dan merangsang serta menerapkan perilaku yang diinginkan melalui umpan balik yang tepat waktu atas hasil dan penghargaan kinerja, baik secara intrinsik maupun ekstrinsik. Manfaat pengukuran kinerja Pegawai adalah:

1. Mengelola proses organisasi secara efektif dan efisien dengan motivasi maksimal pegawai.

²³ Diakses melalui website <https://text-id.123dok.com/document/eqop1em5z-faktor-faktor-yang-mempengaruhi-kinerja-pegawai-penilaian-kinerja-pegawai.html> pada tanggal Minggu 14 Agustus 2022

2. Dukungan untuk keputusan terkait pegawai seperti promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Identifikasi pelatihan pegawai dan kebutuhan pengembangan dan tetapkan kriteria seleksi dan penilaian untuk program pelatihan pegawai.
4. Memberikan umpan balik kepada pegawai tentang bagaimana atasan mereka menilai mereka.
5. Memberikan dasar untuk mendistribusikan hadiah atau penghargaan.²⁴

- Kiat untuk Meningkatkan Kinerja

Menurut pendapat Timpes (1993) tentang bagaimana cara atau kiat untuk meningkatkan kinerja pegawai yaitu bisa dilakukan dengan:

1. Melalui Diagnosis

Diagnosis yang bermanfaat dapat dibuat secara informal oleh siapa saja yang tertarik dalam meningkatkan kemampuan mereka untuk mengevaluasi dan meningkatkan kinerja, yaitu cara-caranya tentang cara berpikir, mengamati kinerja, mendengarkan komentar orang lain tentang mengapa sesuatu terjadi, menilai kembali dasar-dasar keputusan sebelumnya, dan mencatat atau membuat jurnal kerja yang dapat membantu memperluas pencarian penyebab kinerja manajer.

²⁴ Diakses melalui website <https://www.linovhr.com/pengukuran-kinerja-karyawan/> pada tanggal Minggu 14 Agustus 2022

2. Melalui Pelatihan

Setelah gaya atribusi diakui dan dipahami, pelatihan dapat membantu manajemen untuk menggunakan pengetahuan dan kualitas kinerja pegawai itu dengan mudah.

3. Melalui Tindakan

Tidak ada program atau pelatihan yang dapat mencapai hasil yang lengkap tanpa insentif dan tindakan untuk menggunakannya. Analisis penyebab penulisan harus dilakukan secara teratur dalam fase evaluasi kinerja formal.²⁵

- Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Berikut ini adalah hal-hal dan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai:

1. Faktor Efektifitas dan Efisiensi

Jika tujuan tertentu bisa dicapai, kita bisa mengatakan bahwa kegiatan tersebut adalah kegiatan yang efektif, tetapi jika konsekuensi yang tidak diinginkan menganggap pentingnya hasil yang dicapai memuaskan, bahkan jika mereka didefinisikan sebagai kegiatan yang tidak efisien. Sebaliknya, jika hasil yang diinginkan tidak penting atau sepele, kegiatannya bersifat efisien.

²⁵ Diakses melalui website <https://sleekr.co/blog/6-tips-meningkatkan-kinerja-karyawan/> pada tanggal Minggu 14 Agustus 2022

2. Faktor Otoritas (wewenang)

Menurut otoritas atau wewenang adalah sifat pemberitahuan atau perintah dalam organisasi formal yang dimiliki oleh anggota organisasi yang mendelegasikan pekerjaan kepada anggota lain sesuai dengan kontribusinya. Perintah itu mengatakan apa yang bisa dan apa yang tidak ada dalam organisasi.

3. Faktor Disiplin

Disiplin mematuhi hukum dan peraturan yang berlaku. Oleh karena itu, disiplin pegawai adalah aktivitas pegawai yang bersangkutan sesuai dengan perjanjian kerja dengan organisasi selama dan tempat ia bekerja.

4. Faktor Inisiatif

Inisiatif ini terkait dengan kekuatan pemikiran dan kreativitas untuk mengembangkan ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.²⁶

- Karakteristik Kinerja Pegawai

Berikut ini adalah karakteristik kinerja pegawai yang dapat dikatakan bahwa ia memiliki kinerja yang tinggi adalah sebagai berikut:

1. Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil risiko yang ia hadapi.
3. Memiliki tujuan yang realistis.

²⁶ Diakses melalui webstite <https://qwords.com/blog/faktor-yang-paling-mempengaruhi-kinerja-karyawan/> pada tanggal Minggu 14 Agustus 2022

4. Memiliki jadwal kerja yang lengkap dan berusaha untuk mencapainya.
5. Menggunakan umpan balik dalam semua aktivitas kerja yang ia lakukan.
6. Mencari cara untuk membuat rencana.²⁷

- Indikator Kinerja Pegawai

Berikut ini adalah indikator pengaruh kualitas terhadap kinerja pegawai:

1. Kualitas

Kualitas pekerjaan diukur oleh persepsi pegawai dalam kaitannya dengan kualitas pekerjaan yang dilakukan dan kesempurnaan tugas dalam kaitannya dengan keterampilan dan kemampuan pegawai.

2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang diproduksi, dinyatakan sebagai jumlah unit dan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Aktualitas atau Ketepatan Waktu

Merupakan kegiatan yang diselesaikan pada awal waktu yang ditentukan, seperti yang ditampilkan oleh titik koordinasi dengan hasil keluaran dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

²⁷ Diakses melalui website <https://adalah.co.id/kinerja-karyawan/> pada tanggal Minggu 14 Agustus 2022

4. Efektivitas

Efektivitas ini mewakili tingkat penggunaan sumber daya organisasi (energi, uang, teknologi, bahan baku) yang dimaksimalkan untuk meningkatkan kinerja setiap unit dalam menangani sumber daya.

5. Kemandirian atau Otonomi

Ini adalah level seorang pegawai yang dapat melakukan fungsi profesionalnya. Pada level ini, pegawai merasa berkewajiban untuk bekerja dengan agensi dan tanggung jawab pegawai terhadap perusahaan.²⁸

Untuk memberikan gambaran tentang kinerja pegawai, berikut ini adalah beberapa penjelasan yang berkaitan dengan kinerja pegawai.

Dalam kamus bahasa Inggris (Melinda:2005) kinerja diartikan sebagai *“Performance is ability to perform, capacity achieve and desired result (Webster third). (New International dictionary:1966)”*.²⁹

Kinerja diartikan sebagai: (1) apa yang dicapai, (2) prestasi yang ditunjukkan, dan (3) kemampuan berkarya dalam kamus bahasa Indonesia (1994: 503). Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau pegawai saat melakukan kewajiban dan tanggung jawabnya.³⁰

²⁸ Diakses melalui website <https://mekari.com/blog/indikator-kinerja-karyawan/> pada tanggal Minggu 14 Agustus 2022

²⁹ Melinda Dalam kamus Internasional. Performance is ability to perform, capacity achieve and desired result (Webster third). (2005) (New International Dictionary:1966)

³⁰ Dalam kamus Bahasa Indonesia. Kinerja. (1994). Hal 503.

Kinerja pegawai juga dapat dianggap sebagai tujuan yang dapat dicapai perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Keberhasilan yang dimaksud adalah efektif dan efisien operasional organisasi, baik dari segi kepuasan pelanggan maupun kepuasan operasional.

Dengan kinerja kita dapat mengetahui sampai seberapa besar peringkat prestasi keberhasilan yang di capai oleh pegawai atau bahkan mungkin kegagalan seseorang pegawai dalam menjalankan tugas dan kepercayaan yang diterimanya.

Selanjutnya Mangkunegara (2005:9), mengemukakan bahwa: “Kinerja pegawai (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.³¹

Menurut Mangkunegara (2000), faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya yaitu:

Faktor kemampuan Secara psikologis, kemampuan atau ability pegawai terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan).

Motivasi, seorang pekerja mendekati situasi ditempat kerja menentukan tingkat motivasi mereka. Pegawai yang termotivasi ditempat kerja dipandu untuk mencapai tujuan pekerjaan mereka. Seorang individu dengan sikap mental yang positif akan berusaha untuk mencapai potensi penuh mereka ditempat kerja.

³¹ Mangkunegara. Kinerja Pegawai. (2005). Hal 9.

Efisiensi dan Efektivitas, jika tujuan tercapai, kegiatan dapat dikatakan berhasil, tetapi jika hasil yang dicari oleh aktivitas mengevaluasi signifikansi hasil yang dicapai, itu akan menghasilkan kepuasan. Disebut tidak efisien namun efektif. Sebaliknya, jika tujuannya tidak penting, kegiatan tersebut akan tetap efektif.

Wewenang (Otoritas) ini merupakan kemampuan untuk berkomunikasi dengan anggota lain dari suatu organisasi formal untuk melakukan suatu kegiatan sesuai dengan kontribusinya dikenal sebagai kewenangan.

Disiplin, pegawai harus menegakkan kedisiplinan atau mengikuti aturan yang telah ditetapkan dalam organisasi tempat mereka bekerja.

Inisiatif berkaitan dengan kemampuan berpikir kritis dan kreatif ketika menghasilkan konsep untuk tujuan organisasi yang diinginkan.³²

Karakteristik Kinerja pegawai, Menurut Mangkunegara (2002:68), karakteristik kinerja seseorang yang memiliki kinerja tinggi diantaranya yaitu:

1. Berani mengambil dan menanggung risiko yang dihadapi
2. Memiliki tujuan yang realitis
3. Memiliki tanggung jawab pribadi tinggi
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuannya
5. Memanfaatkan umpan balik yang kokrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan

³² Diakses melalui website https://www.pelajaran.co.id/pengertian-kinerja-indikator-dan-faktor-yang-mempengaruhi-kinerja-menurut-para-ahli/#Maluyu_SP_Hasibuan_200134 pada tanggal 20 Juni 2022

6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogram.³³

Menurut Robbins (2016:260) indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja pegawai. Berikut beberapa indikator penilaian kinerja pegawai menurut para ahli adalah: (1) Kualitas Kerja; (2) Kuantitas; (3) Ketepatan Waktu; (4) Efektifitas; (5) Kemandirian.³⁴

Kualitas kerja pegawai dapat diukur dari pandangan pegawai tentang kualitas pekerjaan yang dihasilkan dan efektivitas tugas pada keterampilan dan kemampuan bakat pegawai dapat digunakan untuk mengukur kualitas kerja pegawai.

Tingkat keberhasilan dan ketidakberhasilan penyelesaian pekerjaan oleh pegawai dapat digunakan untuk merepresentasikan kualitas pekerjaan, demikian juga dengan bakat dan kompetensi pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugas yang telah diberikan.

Kuantitas, kuantitas kerja pegawai adalah jumlah yang dibuat dan dihitung dengan menghitung siklus atau unit aktivitas yang telah selesai. Kinerja pegawai dinilai dengan menggunakan kuantitas, yang merupakan ukuran dari jumlah output unit kerja dan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh pegawai.

Contohnya, dapat menyelesaikan pekerjaan mereka dengan cepat dari kerangka waktu yang ditentukan oleh organisasi. Menurut perspektif koordinasi

³³ Mangkunegara. Kinerja. (2002). Hal 68.

³⁴ Robbins. Kinerja. (2016). Hal 260.

dengan hasil keluaran dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain, ketepatan waktu adalah tingkat kegiatan yang dilakukan pada awal waktu yang ditentukan.

Kinerja pegawai juga dapat dinilai dari ketepatan waktu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya sehingga tidak bertentangan dengan pekerjaan lain yang menjadi tanggung jawabnya. Hal ini juga dapat dinilai dari kehadiran pegawai, yang dapat berdampak positif atau negatif bagi organisasi.

Efektivitas dalam konteks ini mengacu pada sejauh mana sumber daya organisasi (termasuk tenaga kerja, modal, teknologi, dan bahan baku) digunakan semaksimal mungkin dengan tujuan meningkatkan efisiensi pemanfaatan sumber daya masing-masing unit.

Kemandirian adalah kemampuan seseorang untuk melaksanakan tugas pekerjaannya tanpa bantuan, arahan, atau pengawasan. Kemandirian dan kemandirian pegawai ditempat kerja, serta kualitas dan kuantitas kerja mereka, semuanya dapat digunakan untuk menentukan apakah kinerja pegawai meningkat atau menurun.

Hal ini menunjukkan bahwa pegawai bersifat otonom, yaitu tidak memerlukan pengawasan dalam melaksanakan tugasnya dan mampu menangani sendiri tugas-tugas yang berkaitan dengan pekerjaannya tanpa memerlukan bantuan, arahan, atau pengawasan.

Juga kemandirian dilihat dari keberanian pegawai dalam mengambil keputusan sendiri berdasarkan pribadi tidak bergantung kepada orang lain dan kemandirian juga bisa dilihat melalui seberapa inisiatif pegawai dalam sering berbagi pendapat kepada orang lain.³⁵

Menurut Atkinson, Kaplan, Young (2001: 43) adalah performance, measurement, a major management accounting and control process used to evaluate the performance, of a manager, activity, or organization unit.

Sedangkan menurut Sony Yuwono, Edi Sukano, dan Ichsan (2006:43), pengukuran kinerja merupakan aktivitas yang diukur terhadap beberapa aktivitas rantai nilai yang ada di organisasi atau perusahaan.

Kinerja kadang-kadang didefinisikan sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, pada kenyataannya, kinerja mencakup lebih dari sekedar output tenaga kerja, itu juga mengacu pada cara dimana pekerjaan dilakukan.

Pengertian kinerja, yang sering disebut dengan kinerja adalah pernyataan sejauh mana suatu program tindakan atau kebijakan telah dilaksanakan dalam mencapai tujuan, sasaran, visi, dan misi perusahaan seperti yang dijelaskan dalam perencanaan strategisnya. Jika seorang pekerja atau sekelompok pekerja sudah

³⁵Diakses melalui [website https://www.talenta.co/blog/insight-talenta/indikator-penilaian-kinerja-karyawan-menurut-ahli/](https://www.talenta.co/blog/insight-talenta/indikator-penilaian-kinerja-karyawan-menurut-ahli/) pada tanggal 20 Juni 2022

memenuhi standar keberhasilan standar organisasi, kinerja dapat diketahui dan dipantau (Moehoeriono, 2009:60-61).³⁶

Kinerja, seperti yang didefinisikan oleh Hersey dan Blanchard (1993), adalah fungsi dari kemampuan dan motivasi. Oleh karena itu, seorang individu harus memiliki sejumlah bakat dan tingkat kemauan tertentu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan. Tanpa pemahaman sebelumnya tentang apa yang akan dilakukan atau dilakukan dan bagaimana mencapainya, kemampuan dan kemauan seseorang untuk melakukan sesuatu menjadi tidak efektif.³⁷

Baron dan Armstrong (1998), menurut Armstrong dan Baron, kinerja adalah hasil kerja yang memiliki hubungan kuat dengan tujuan strategis perusahaan, kebahagiaan pelanggan, dan berpengaruh positif terhadap perekonomian..³⁸

Oleh karena itu, kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil dari upaya yang dilakukan oleh individu atau kelompok dalam suatu perusahaan atau organisasi. Prestasi kerja pegawai juga dapat dipahami sebagai kinerja.

³⁶ Moehoeriono. Pengertian Kinerja. (2009). Hal 61.

³⁷ Diakses melalui website <https://www.ayoksinau.com/pengertian-kinerja/> pada tanggal 20 Juni 2022

³⁸ Diakses melalui website <https://www.kitapunya.net/pengertian-kinerja-menurut-para-ahli/> pada tanggal 20 Juni 2022

2.3 Kerangka Pemikiran

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

