

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Pada kajian pustaka dalam subbab ini, peneliti akan memaparkan tinjauan peneliti terhadap beberapa penelitian-penelitian dan/atau kajian ilmiah terdahulu beserta beberapa konsep yang memiliki keterkaitan dengan penelitian ini. Adapun hasil penelitian terdahulu digunakan untuk dikaji dan ditelaah secara seksama sebagai tolak ukur peneliti dalam menganalisis penelitian yang dilakukan. Adapun beberapa penelitian-penelitian terdahulu yang dirujuk dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut.

Pertama, penelitian yang berjudul “Analisis Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah” yang dilaksanakan oleh Rindah (Jurnal Katalogis, volume 5 No.1. Januari 2017 ISSN: 2302-2019). Hasil penelitian menunjukkan penilaian kinerja pegawai menggunakan SKP belum optimal, kemudian permasalahan tingkat kedisiplinan ASN yaitu dari absensi dimana pegawai sering tidak mengikuti apel pagi namun masih bisa menandatangani absen melalui sesama pegawai. Berdasarkan hasil penelitian ini dari segi kuantitas pekerjaan sudah berdasarkan jadwal yang telah ditetapkan, dari segi ketepatan waktu pegawai sudah cukup serius dalam mengerjakan pekerjaan dari efektivitas sudah menguasai penggunaan fasilitas kantor dengan baik dari sarana dan prasarana yang disediakan dikantor, pegawai juga sudah mempunyai koordinasi dan kerjasama yang dalam bekerja, namu dari

kedisiplinan di perlukan kesadaran para pegawai dalam mematuhi peraturan yang berlaku sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Kedua, penelitian yang berjudul “Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Maybrat” yang dilaksanakan oleh Melfin Tenlima, Universitas Hasanuddin. Adapun permasalahan yang peneliti terdahulu temukan adalah dimana ASN kurang menyadari tugas dan fungsinya seperti di saat membuat surat dalam waktu beberapa jam tetapi membuat dalam satu hari, selanjutnya tingkat kedisiplinan ASN yang belum terlihat optimal dari tingkat kehadiran jam kerja, dan pimpinan yang kurang memperhatikan bawahannya. Hasil penelitian ini memerlukan optimalisasi dari pimpinan untuk lebih mengutamakan peningkatan kinerja ASN dari ketepatan waktu, efektivitas sampai kebutuhan dan pengawasan ASN.

Ketiga, penelitian yang berjudul “Analisis Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara Di Kantor Kecamatan Medan Denai” yang dilaksanakan oleh Arie Prabudi Saragih (2018) Universitas Medan Area Medan. Penilaian kinerja ASN pada dasarnya adalah penilaian sistematis terhadap kinerja dan potensi pegawai dengan tujuan meningkatkan untuk kepentingan pemerintahan. Sistem Evaluasi Kinerja ASN memainkan peran penting dalam pemerintahan dalam mengembangkan sikap dan praktik kerja yang positif untuk memastikan efektivitas pegawai. Memberikan review kinerja yang baik tentunya bermanfaat bagi instansi yang terkait, sehingga instansi atau pemerintahan tersebut dapat meningkatkan kinerja pegawainya.

Jenis penelitian ini adalah kualitatif, artinya data tidak diambil dari angka-angka tetapi dari karangan, wawancara, catatan lapangan, dokumen pribadi, catatan dan dokumen kunci kesadaran lainnya. Dari hasil penelitian yang kami lakukan, kami menetapkan bahwa penilaian yang dilakukan di Kantor Wilayah Medan Denai tidak membuahkan hasil yang diinginkan dan banyak masyarakat yang kecewa dengan proses pelayanan yang kurang maksimal.

Table 4 Perbandingan Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	
			Persamaan	Perbedaan
1.	Rindah	<i>Analisis Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah.</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengkaji tentang Kinerja Aparatur Sipil Negara 2. Menggunakan metode penelitian kualitatif 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lokus penelitan 2. Teori yang digunakan berbeda.
2.	Melfin Tenlima	<i>Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Maybrat</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengkaji tentang Kinerja Aparatur Sipil Negara 2. Menggunakan metode penelitian kualitatif 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lokus penelitan 2. Teori yang digunakan berbeda.
3.	Arie Prabudi Saragih	<i>Analisis Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara Di Kantor Kecamatan Medan Denai</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengkaji tentang Kinerja Aparatur Sipil Negara 2. Menggunakan metode penelitian kualitatif 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lokus penelitan 2. Teori yang digunakan berbeda.

2.2 Kajian Teoritis

Dalam sebuah penelitian, keberadaan teori sangat penting dan dibutuhkan guna menjelaskan suatu fenomena secara sistematis, sehingga suatu penelitian memerlukan adanya teori-teori dengan relevan dengan apa yang menjadi topik penelitian. Berikut merupakan teori-teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

2.2.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah hasil yang dicapai seorang pegawai di tempat kerja menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk pekerjaan tertentu. Menurut Robbins (2003) bahwa kinerja pegawai adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Kinerja Pegawai Menurut Anwar Prabu Mangkunegara mengemukakan bahwa Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kusriyanto (1991:3) dalam Mangkunegara (2007:9) mendefinisikan kinerja pegawai sebagai perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya per jam). Kemudian Gomes (1995:195) mengemukakan definisi kinerja pegawai sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas.

Sedangkan Mangkunegara (2007:9) mendefinisikan 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. Berdasarkan pengertian menurut para ahli, maka peneliti menyimpulkan kinerja pegawai adalah keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria untuk mencapai tujuan pemerintahan. Dari penjelasan di atas dapat dikatakan bahwa kinerja hanya dapat diketahui jika seorang individu atau sekelompok individu telah memiliki kriteria keberhasilan yang telah ditentukan sebelumnya. Kriteria keberhasilan ini berbentuk tujuan spesifik yang akan dicapai pemerintahan dalam kerangka waktu yang telah ditentukan.

2.2.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah kombinasi antara bakat dan usaha untuk menghasilkan apa yang dilakukan untuk mencapai efek yang baik, seseorang harus memiliki bakat, kemauan, usaha dan dukungan dari lingkungan. Keinginan dan usaha menimbulkan motivasi, sekali dimotivasi, perilaku kerja akan terwujud. Kinerja berkaitan erat dengan produktivitas tenaga kerja karena merupakan indikator dari upaya yang dikeluarkan untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam pemerintahan. Peneliti mengutip dan menyajikan berbagai deskripsi dan definisi kegiatan pakar, antara lain adalah. Pengertian kinerja menurut Keban adalah pencapai hasil atau the degree of accomplishment. Dengan kata lain, kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan pemerintahan. Dengan demikian bahwa kinerja merupakan suatu tingkatan sejauh mana proses kegiatan pemerintahan itu

memberikan hasil atau mencapai tujuan.⁵ Menurut August W. Smith dalam Sedarmayanti adalah output drive from processes, human or otherwise (kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses).⁶ Menurut Sedarmayanti, “performance diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pencapaian kerja/hasil kerja/untuk kerja/penampilan kerja (2001:50).” kinerja merupakan hasil pencapaian kerja di mana para pegawai atau aparatur dituntut untuk berupaya semaksimal mungkin menjalankan tugasnya sebaik mungkin.⁷ Sebagai seorang profesional maka tugas aparatur sebagai aparatur birokrasi dalam memberikan pelayanan hendaknya dapat memberikan kepuasan.

Menurut Viethzal (2004 : 309) kinerja adalah suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kemauan dan keterampilan seseorang tidak cukup efektif untuk melakukan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Kinerja merupakan agen yang nyata, masing-masing direpresentasikan sebagai hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam pemerintahan. Kinerja pegawai merupakan bagian penting dari upaya suatu pemerintahan untuk mencapai tujuannya.

Dari beberapa pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dilakukan oleh pemerintahan sesuai dengan wewenang

⁵ Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas*, (Mandar Maju, 2009), hlm 50

⁶ Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas*, (Mandar Maju, 2009), hlm 50

⁷ Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Refika Aditama, 1995), hlm 53

dan tanggung jawabnya, atau merupakan indikator sejauh mana kinerja pemerintahan. Dicapai pada kualitas dan kualitas. Tetap selaras dengan visi dan misi pemerintahan. pemerintahan yang relevan.

2.2.1.2 Pengertian Pegawai

Dalam UU No 8 tahun 1974 tentang undang-undang pokok kepegawaian dikemukakan bahwa pegawai adalah mereka yang setelah memenuhi syarat yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas negara lainnya yang ditetapkan berdasarkan sesuatu peraturan perundang-undangan dan digaji menurut peraturan perundang-undangan.

Menurut A.W. Wiidjaja dalam buku “Administrasi Kepegawaian”, adalah Pegawai merupakan tenaga kerja manusia, jasmaniah maupun rohaniah (mental dan fikiran), yang senantiasa dibutuhkan dan karena itu menjadi salah satu modal pokok dalam badan usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu (organisasi).⁸ Istilah Pegawai menurut A.W. Wiidjaja dalam buku “Administrasi Kepegawaian” mengandung pengertian sebagai berikut:

1. Menjadi anggota suatu usaha kerja sama organisasi dengan maksud memperoleh balas jasa/imbalan kompensasi atas jasa yang telah diberikan.
2. Berada di dalam sistem kerja yang sifatnya lugas/pamrih.
3. Berkedudukan sebagai penerima kerja dan berhadapan dengan pemberi kerja.

⁸ A.W. Wiidjaja, / Administrasi Kepegawaian, (Jakarta: Rajawali , 1986), hlm 15

4. Kedudukan sebagai penerima kerja diperoleh setelah melalui proses penerimaan.
5. Dan akan menghadapi saat pemberhentian atau pemutusan hubungan kerja antara pemberi kerja dengan penerima kerja

Jadi, peneliti dapat menyimpulkan bahwa pegawai adalah tenaga kerja manusia yang menjadi anggota suatu organisasi, mempunyai wewenang dalam suatu jabatan tertentu yang bertanggungjawab akan sebuah tugas untuk mencapai tujuan (organisasi), dan berhak mendapatkan balas jasa/imbalan kompensasi atas jasanya.

2.2.1.3 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kualitas dan kuantitas pegawai harus sesuai dengan kebutuhan pemerintahan yang bersangkutan agar lebih efisien dan efektif dalam mendukung pencapaian tujuan. Kedudukan tenaga kerja juga harus sepadan dengan tingkat pendidikan dan keterampilan. Semangat kerja dan disiplin akan semakin baik dan efektif mendukung pencapaian tujuan pemerintahan. Menurut A. Dale Timple (dalam Mangkunegara, 2005:15), faktor-faktor kinerja terdiri dari factor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (disposisional) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang.

Misalnya, seseorang berkinerja baik karena sangat terampil dan seseorang adalah pekerja keras, sedangkan seseorang berkinerja buruk karena keterampilannya rendah dan tidak berusaha untuk meningkatkan keterampilannya. Faktor eksternal adalah faktor yang mempengaruhi berfungsinya seseorang dari

lingkungan. Seperti perilaku, sikap dan tindakan pegawai, bawahan atau manajer, riwayat kerja dan lingkungan pemerintahan. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:⁹

1. Faktor kemampuan secara psikologis dan kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IO) dan kemampuan realita (pendidikan), oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
2. Faktor motivasi tersebut dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha untuk mencapai potensi kerja secara maksimal.

Faktor-faktor penentu pencapaian prestasi kerja atau kinerja individu dalam organisasi menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara adalah sebagai berikut:¹⁰

1. Faktor Individu Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia

⁹ Anwar Prabu Mangkunegara, Manajemem Sumber Daya, (Bandung: Remaja Rodaksara, 2000), hlm 67

¹⁰ Anwar Prabu Mangkunegara, Manajemem Sumber Daya (Bandung: Remaja Rodaksara, 2005), hlm 16-17

untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor Lingkungan Organisasi Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

2.2.1.4 Indikator Kinerja

Indikator kinerja merupakan bentuk kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang sudah ditetapkan dalam kinerja (BPKP, 2000 dalam Mahsun, 2018). Sementara menurut Lohman (2003) dalam Mahsun (2018), indikator kinerja (performance indicators) adalah suatu faktor yang digunakan akan mengekspresikan secara kuantitatif dan kemampuan proses atau aktivitas dengan berpatokan pada target-target dan tujuan organisasi. Jadi tentu maka indikator kinerja yakni mempunyai kriteria yang digunakan guna membandingkan keberhasilan dalam pencapaian suatu tujuan organisasi yang telah diwujudkan dalam bentuk-bentuk tersendiri.

Menurut LAN-RI indikator kinerja sebagai indikator kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan sejauh mana tujuan atau target yang telah ditentukan telah dicapai dalam hal input, output, hasil, manfaat dan dampak. Metrik pada input

adalah semua yang Anda butuhkan untuk melakukan tindakan untuk melakukan output. Indikatornya bisa berupa pendanaan, sumber daya manusia, informasi, kebijakan, atau peraturan perundang-undangan. dapat dibentuk. Output adalah sesuatu yang dicapai melalui aktivitas fisik atau non fisik. Indikator hasil adalah indikator yang mencerminkan kinerja keluaran jangka menengah (dampak langsung) dari suatu kegiatan. Indikator manfaat berkaitan dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan. Indikator dampak adalah dampak positif dan negatif dari berbagai tingkat indikator berdasarkan asumsi yang telah ditentukan (Pasalog, 2010:202).

Menurut Robbins (2016:260) indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja pegawai. Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja pegawai adalah:

1. Kualitas Kerja
2. Kuantitas
3. Ketepatan Waktu
4. Efektifitas
5. Kemandirian

Menurut Sedarmayanti (2010:198) Indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja, baik dalam tahap perencanaan, pelaksanaan, maupun setelah kegiatan selesai. ¹¹Indikator kinerja digunakan untuk memastikan bahwa

¹¹ Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja* (Remaja Rosdakarya , 2001), hlm 51

kinerja pemerintahan/unit kerja yang bersangkutan menunjukkan peningkatan kemampuan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Secara umum, indikator kinerja memiliki fungsi berikut. Memperjelas isi, jumlah dan waktu kegiatan untuk membentuk konsensus yang ditetapkan oleh semua pihak yang berkepentingan untuk menghindari kesalahpahaman ketika menerapkan kebijakan dan menilai. Memberikan landasan untuk mengukur, menganalisis, dan mengevaluasi kinerja suatu pemerintahan/unit kerja. T.R. Mitchell (1978:343) dalam Sedarmayanti (2001:51), menyatakan pula bahwa kinerja meliputi beberapa aspek, yaitu:

1. Quality of work (kualitas kerja)

Kualitas hasil mengacu pada tercapai atau tidaknya hasil penelitian. kualitas adalah seperangkat karakteristik produk yang dimaksudkan untuk memuaskan keinginan pelanggan dan dengan demikian memberikan kepuasan sehubungan dengan pekerjaan. Kualitas meliputi segala sesuatu yang bebas dari cacat atau cacat.

2. Promtness (ketepatan)

Tentang waktu untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang ditetapkan dan penggunaan waktu yang paling efektif. Kami berusaha menyelesaikan setiap pekerjaan sesuai rencana agar tidak mempengaruhi pekerjaan lainnya.

3. Initiative (inisiatif)

Pengambilan keputusan yang dimiliki pegawai saat menyelesaikan pekerjaan. Pemimpin harus memberikan insentif dan kesempatan bagi pengikutnya untuk proaktif dengan memberi mereka kebebasan untuk berpikir positif dan menyelesaikan tugas mereka sendiri. Ini berarti bahwa bawahan menjadi tidak percaya secara aktif kepada atasan.

4. Capability (kemampuan)

Keterampilan, sikap mental, dan faktor fisik yang dimiliki pegawai untuk menyelesaikan pekerjaannya. Setiap pegawai harus benar-benar mengetahui bidang pekerjaan yang digelutinya. Mereka juga mengetahui arah pemerintahan sehingga begitu mereka mengambil keputusan, mereka tidak ragu-ragu untuk mengimplementasikannya untuk mencapai tujuan pemerintahan.

5. Communication (komunikasi)

Mengacu pada interaksi tanpa batas dalam suatu pemerintahan, baik secara vertikal maupun horizontal. Seorang pemimpin memutuskan pertama-tama untuk memberi bawahan kesempatan untuk mengungkapkan saran dan pendapat mereka. Pemimpin mengajak bawahan untuk ikut serta memecahkan masalah, keputusan akhir tetap di tangan manajemen. Ini akan mengarah pada kerjasama yang lebih baik dan hubungan yang lebih harmonis. Ini juga menciptakan rasa takdir bersama.

Elemen yang terdapat dalam indikator kinerja menurut Bastian (2006:267) berupa: "Indikator Masukan (Input), Indikator Proses (Process), Indikator

Keluaran (Output), Indikator Hasil (Outcome), Indikator Manfaat (Benefit), Indikator Dampak (Impact)”).

1. Indikator Masukan (Input)

Indikator masukan adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini dapat berupa dana dan sumber daya manusia, informasi, kebijakan/peraturan perundang-undangan dan sebagainya. Dengan meninjau distribusi sumber daya, suatu lembaga menganalisis apakah alokasi sumber daya yang dimiliki telah sesuai dengan rencana strategis yang telah diterapkan.

2. Indikator Proses (Process)

Rambu yang dominan dalam proses adalah tingkat efisiensi dan ekonomis pelaksanaan kegiatan organisasi. Efisiensi berarti besarnya hasil yang diperoleh pemanfaatan sejumlah input. Sedangkan ekonomi yang dimaksud adalah bahwa pelaksanaan kegiatan tersebut secara lebih murah dibandingkan dengan standar biaya atau waktu yang ditentukan untuk itu.

3. Indikator Keluaran (Output)

Indikator keluaran adalah segala sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik atau non-fisik. Dengan membandingkan keluaran instansi dapat menganalisis apakah suatu kegiatan terlaksana sesuai dengan rencana. Tetapi indikator kinerja harus dibandingkan dengan sasaran kegiatan yang terdefinisi dengan baik dan teratur. Jadi, indikator keluaran harus sesuai dengan lingkup dan kegiatan

instansi.

4. Indikator Hasil (Outcome)

Indikator hasil adalah segala sesuatu hasil yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung). Outcome menggambarkan tingkat pencapaian atas hasil yang lebih tinggi yang mungkin menyangkut kepentingan banyak pihak. Dengan indikator outcome, organisasi akan dapat mengetahui apakah hasil yang telah diperoleh dalam bentuk output memang dapat dipergunakan sebagaimana mestinya dan memberikan kegunaan yang besar bagi masyarakat banyak.

Indikator kinerja menurut Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil yaitu sasaran kinerja pegawai (SKP) dan perilaku kerja. SKP meliputi kuantitas, kualitas, waktu dan biaya, sedangkan perilaku kerja terdiri atas orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerja sama, dan kepemimpinan. Bangun (2012) menyebutkan bahwa suatu pekerjaan dapat diukur melalui jumlah, kualitas, ketepatan waktu mengerjakannya, kehadiran dan kemampuan bekerja sama yang dituntut suatu pekerjaan tertentu

1. Jumlah pekerjaan

Jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut pegawai harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan

yang sesuai. Berdasarkan persyaratan pekerjaan tersebut dapat diketahui jumlah pegawai yang dibutuhkan untuk dapat mengerjakannya, atau setiap pegawai dapat mengerjakan berapa unit pekerjaan.

2. Kualitas pekerjaan

Setiap pegawai dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh pegawai untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan. Pegawai memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

3. Ketepatan waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda. Untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi, bila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan. Pada dimensi ini, pegawai dituntut untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Selain penyelesaian kerja dengan tepat waktu, pegawai juga diharuskan untuk datang tepat pada waktunya, karena salah satu faktor pekerjaan yang dilakukan cepat selesai ini sesuai dengan waktu yang ditentukan. Apabila pegawai mengalami keterlambatan akan berdampak waktu pekerjaannya akan berkurang dan pekerjaannya tidak akan selesai sesuai dengan waktunya.

4. Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran pegawai dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran pegawai selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja seminggu. Kinerja pegawai ditentukan oleh tingkat kehadiran pegawai dalam mengerjakannya.

5. Kemampuan kerja sama

Dimana tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang pegawai saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang pegawai atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar pegawai sangat dibutuhkan. Kinerja pegawai dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai, diperlukan suatu proses penilaian kinerja sebagai suatu sistem evaluasi kinerja pegawai secara berkala yang mendukung keberhasilan pemerintahan atau pemerintahan mengenai penyelesaian tugasnya. Proses evaluasi dilakukan dengan membandingkan kinerja pegawai dengan standar yang telah ditentukan atau membandingkan kinerja antar pegawai yang melakukan tugas yang sama. Hasil kerja selalu memberikan umpan balik bagi orang tersebut untuk secara aktif melakukan pekerjaannya dengan baik, menguntungkan dirinya sendiri atau mendatangkan keuntungan bagi pemerintahan. Pelaku diharapkan dapat menghasilkan karya dengan kualitas dan kuantitas yang memenuhi standar.

2.2.2 Konsep Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan Mengevaluasi kinerja pegawai terhadap standar kinerja. Penilaian kinerja mengasumsikan bahwa pegawai memahami apa itu standar kinerja, dan bahwa penyedia juga memberikan umpan balik, pengembangan diri, dan dorongan kepada pegawai.

2.2.2.1 Tujuan dan Kegunaan Penilaian Kinerja

Menurut Sedarmayanti (2010:262-266), tujuan atau kegunaan sistem penilaian kinerja secara umum adalah meningkatkan kinerja pegawai dengan cara membantu mereka agar menyadari dan menggunakan seluruh potensi mereka dalam mewujudkan tujuan pemerintahan dan pimpinan sebagai dasar mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan. Sedangkan secara spesifik kegunaan sistem penilaian kinerja ini adalah:¹²

1. Sebagai dasar pengambilan keputusan untuk:
 - a. Mempromosikan pekerjaan yang berprestasi.
 - b. Menindak pekerja yang kurang atau tidak berprestasi.
 - c. Melatih, memutasikan atau mendisiplinkan pekerjaan.
 - d. Memberi atau menunda kenaikan imbalan atau balas jasa.
 - e. Berfungsi sebagai masukan pokok dalam penerapan sistem penghargaan dan pemberian hukuman.

¹² Sedarmayanti, *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan (Mewujudkan Pelayanan Prima dan Pemerintahan yang Baik)*, (Bandung: Refika Aditama, 2010) hlm 262-266

2. Sebagai kriteria untuk melakukan validasi tes atau menguji kasahan suatu alat tes caranya, hasil tes dikorelasikan dengan hasil penilaian kinerja yang menyatakan bahwa score tes dapat meramalkan kinerja. Meskipun demikian, jika penilaian kerja tidak dilakukan secara tidak benar atau ada pertimbangan lain yang mempengaruhi hasil penilaian kinerja maka, penilaian kinerja tidak dapat digunakan secara sah unyuk tujuan apapun.
3. Memberikan umpan balik kepada pegawai, sehingga penilaian kinerja dapat berfungsi sebagai wahana pengembangan pribadi dan pengembangan karier.
4. Bila kebutuhan pengembangan pekerjaan dapat diidentifikasi, maka penilaian kinerja dapat membantu menentukan tujuan program pelatihan.
5. Jika tingkat kinerja pegawai dapat ditentukan secara tepat maka penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis masalah pemerintahan.

Menurut Attwood & Dimmock dalam Sedarmayanti, menyatakan bahwa penilaian kinerja bertujuan untuk:¹³

1. Membantu meningkatkan kinerja.
2. Menetapkan sasaran bagi kinerja perorangan.
3. Menilai kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
4. Menyepakati rencana untuk pengembangan pegawai di masa depan.
5. Menilai potensi di masa depan untuk kenaikan pangkat.
6. Memberi umpan balik kepada pegawai mengenai kinerja mereka.

¹³Attwood & Dimmock dalam Sedarmayanti (Bandung: Refika Aditama, 2010) hlm 264

7. Memberi konsultasi kepada pegawai mengenai peluang karier.
8. Menentukan taraf kinerja pegawai untuk maksud peninjauan gaji.
9. Mendorong pimpinan untuk berpikir cermat mengenai kinerja staf pada umumnya dan faktor yang mempengaruhinya, termasuk gaya kepemimpinan dan perilaku mereka sendiri.

2.2.2.2 Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat penilaian kinerja dapat di lihat dari persektif pengembangan pemerintahan, namun pada dasarnya sebagai umpan balik bagi pemerintahan untuk membuat keputusan bagi pegawainya, apakah perlu mendapat pelatihan, pendidikan, peringatan atau pemecatan. Menurut Sedarmayanti dalam bukunya “Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja” menyatakan bahwa manfaat penilaian kerja adalah sebagai berikut:¹⁴

1. Meningkatkan prestasi kerja

Dengan adanya penilaian, baik pimpinan maupun pegawai, memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan dan prestasinya.

2. Memberi kesempatan kerja yang adil

Penilaian akurat dapat menjamin pegawai memperoleh kesempatan menempati sisi pekerjaan sesuai kemampuannya.

3. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

¹⁴Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas*, (Mandar Maju, 2009), hlm264-265

Melalui penilaian kerja, terdeteksi pegawai yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

4. Penyesuaian kompensasi

Melalui penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi dan sebagainya.

5. Keputusan promosi dan emosi

Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan atau mendemosikan pegawai.

6. Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan

Kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan tersebut.

7. Menilai proses rekrutmen dan seleksi

Kinerja pegawai baru yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

2.2.3 Pengertian Aparatur Sipil Negara

Dalam pengertiannya mengenai Aparatur Sipil Negara tidak terlepas dari Undang-undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dimana pada Undang-undang tersebut baik pegawai negeri sipil maupun pejabat pemerintah lainnya dengan perjanjian kerja diberikan kesempatan untuk menduduki jabatan suatu instansi pemerintah. Dalam Undang-undang No.5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara juga dijelaskan sebagai berikut,

1. Aparatur Sipil Negara yang disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil atau pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah.
2. Pegawai Negeri Sipil yang disingkat PNS adalah pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diberikan tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diberikan tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan perundang-undangan.
3. Aparatur Sipil Negara yang disingkat ASN adalah warga negara Indonesia yang telah memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai pegawai ASN tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.
4. Pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang disingkat PPPK adalah warga negara Indonesia yang telah memenuhi syarat dan diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan.
5. Manajemen ASN adalah pengelolaan ASN untuk menghasilkan pegawai ASN yang profesional , memiliki nilai-nilai dasar pancasila, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.
6. Pejabat pembina kepegawaian adalah pejabat yang mempunyai kewenangan menetapkan pengangkatan, pemindahan, pemberhentian pegawai ASN dan manajemen ASN di instansi pemerintah sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan sesuai dengan perundang-undangan.

2.3 Kerangka Pemikiran

Kinerja pemerintah dapat dilihat dari kinerja pegawai atau pejabat pemerintahnya. Dengan informasi tentang kinerja, keterampilan pegawai dapat dinilai dan dipahami untuk memberikan penilaian untuk perbaikan di masa depan. Teori yang digunakan yaitu Teori Kinerja Pegawai Sedarmayanti yang terdiri dari; Kualitas Kerja, Ketepatan, Inisiatif, Kemampuan, Komunikasi. Berikut merupakan kerangka berpikir yang penulis susun.

Hasil kinerja pegawai, dengan indikator:

1. Kualitas Kerja (Quality Of Work):
Ukuran seberapa baik pekerjaan yang dihasilkan
2. Ketepatan (Promptness):
Ketepatan waktu dan kesesuaian rencana kegiatan / rencana kerja dengan hasil pekerjaan atau ketelitian hasil pekerjaan
3. Inisiatif (Initiative):
Gagasan atau tindakan yang dilakukan untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi
4. Kemampuan (Capability):
Keterampilan serta pengetahuan yang dimiliki untuk menyelesaikan suatu pekerjaan
5. Komunikasi (Communication):
Relasi atau kerjasama antar pegawai di dalam pemerintahan aktor-faktor pendukung dan penghambat kinerja pegawai

2.1 Gambar Kerangka Pemikiran

Kinerja Aparatur Sipil Negara di Bagian Direktorat Evaluasi Perkembangan Desa Direktorat Jenderal Bina Pemerintahan Desa Kementerian Dalam Negeri

