

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu memiliki tujuan sebagai referensi dan perbandingan, selain untuk menghindari asumsi kesamaan dengan penelitian ini. Berdasarkan hasil penelusuran peneliti, masih minimnya penelitian terdahulu yang mengkaji terkait *performance review* pegawai Perwakilan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan DKI Jakarta berdasarkan tahun 2022. Namun terdapat beberapa penelitian terdahulu yang mengkaji terkait kinerja pegawai dengan karakteristiknya masing-masing sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Metode	Hasil
1	Jun Sam Yang, Denny Herman, Goris Seran (2020)	Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Kecamatan Bogor Selatan Kota Bogor	Penelitian Kualitatif	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai negeri sipil di kecamatan Bogor Selatan Kota Bogor tergolong baik. Hasil penilaian kinerja yang dikur melalui lima indikator (kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian) menunjukkan angka rata-rata 3,6 (termasuk golongan baik menurut pendapat Sugiyono). Hasil wawancara juga menunjukkan bahwa kinerja pegawai tergolong baik dilihat

				<p>dari aspek penghatrgaan yang diterima dari atasan, kualitas pekerjaan mengalami kemajuan, pengetahuan pengelolaan pekerjaan meningkat, mencapai target pekerjaan, dan adanya inisiatif dalam pekerjaan.</p>
2	Roro Rukmini Widiawari (2021)	Evaluasi Kinerja Pegawai Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Barito Kuala	Penelitian Kuantitatif	<p>Evaluasi kinerja dilaksanakan dengan menilai beberapa aspek diantaranya kesetiaan, prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan. Hasil penelitian yang dilakukan dengan menyebar angket kepada 20 responden diketahui bahwa rata-rata evaluasi kinerja berada di angka 62,19% yang dalam skala likert tergolong baik. Jadi dapat disimpulkan bahwa evaluasi kinerja pegawai dinas Kesehatan pada kabupaten barito kuala baik.</p>
3	Iin Endah Setiawati, Fitri Andayani (2020)	Analisis Kinerja Pegawai Pada Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung	Penelitian Kualitatif	<p>Penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung . belum optimal karena dari empat aspek penilaian yang digunakan yaitu kualitas, kuantitas, penggunaan waktu</p>

				<p>dalam kerja dan kerjasama (John Miner) masih terdapat banyak penghambat. Dilihat dari aspek kualitas pembagain tugas belum merata dan kemampuan teknis pegawai rendah. Aspek kuantitas, pengawasan pimpinan belum optimal. Aspek penggunaan waktu banyak pegawai yang tidak datang atau datang namun tidak menyelesaikan pekerjaan dan dari aspek Kerjasama masih lemah karena antara pegawai dan atasan minim komunikasi. Maka perlu ditempuh Langkah-langkah efektif untuk meningkatkan keempat aspek penilaian</p>
--	--	--	--	--



2.2 Kajian Teori

2.2.1 Organisasi Publik

Organisasi adalah satu dari sekian unsur pokok bagi kelompok orang yang bekerja sama mencapai suatu *goal* sebab organisasi adalah wadah (tempat) berkumpulnya orang dengan pembagian tugas masing-masing. Beberapa ahli menuangkan pikiran untuk menggambarkan pengertian organisasi, sebagai berikut:

- 1) Robbins dalam (Tanjung, dkk, 2022:5818) organisasi adalah kesatuan manusia yang diantaranya terdapat koordinasi yang secara sadar dilakukan dengan batas-batas perilaku yang teridentifikasi dan memiliki tujuan bersama.
- 2) Hasibuan dalam (Tanjung, dkk, 2022:5818) mendefinisikan organisasi sebagai ikatan perserikatan yang tersruktur dan terkoordinir yang terdiri atas kelompok-kelompok orang yang bekerja sama demi mencapai arah tertentu.
- 3) Zulkifli dalam (Surita dan Andry, 2021:362-363), yaitu wadah Kerjasama anggota dengan adanya rangkaian kegiatan, di antaranya berupa pembagian tugas hingga pendelegasian tugas, kewenangan, dan tanggungjawab dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
- 4) Siagian dalam (Aprilicia dan Handrian, 2023:875), organisasi adalah persekutuan dua orang atau lebih dalam suatu ikatan formal yang bekerja sama mencapai tujuan dengan adanya struktur hierarkis berupa atasan dan bawahan.
- 5) James D. Mooney dalam (Saputra, dkk, 2021:630), organisasi adalah bentuk kerjasama tiap-tiap manusia guna meraih tujuan bersama.
- 6) Ralp Currier Davis dalam (Saputra, dkk, 2021:630), organisasi merupakan sekelompok orang yang mengusahakan tujuan bersama di bawah satu komando.
- 7) Herbert A. Simon dalam (Saputra, dkk, 2021:630), organisasi adalah rencana untuk bekerja sama dengan tiap-tiap anggota berperan di dalamnya dan memiliki kewajiban atau tugas.

8) Dydiet Hardjito dalam (Saputra, dkk, 2021:630), organisasi adalah kesatuan orang di bawah suatu koordinasi yang dapat mendorong tercapainya tujuan bersama.

Berdasarkan uraian definisi menurut para ahli di atas, dapat ditarik pengertian dasar bahwa organisasi haruslah terdiri dari setidaknya dua orang atau lebih, terdapat kerjasama, terdapat tujuan bersama, dan terdapat pembagian tugas maupun hubungan struktural.

Salah satu poin vital suatu organisasi sebagaimana yang disebutkan sebelumnya adalah adanya tujuan bersama. Secara umum tujuan organisasi berupa tujuan bisnis (dengan profit tertentu) tujuan pelayanan. Salah satu jenis organisasi yang bertujuan untuk pelayanan adalah organisasi sektor publik. Dalam istilah keilmuan manajemen publik, pengertian organisasi publik ditarik dari konsep adanya “barang publik” sebagai produk barang atau jasa tertentu yang tidak dapat disediakan melalui mekanisme pasar yang dilakukan sektor privat. Barang-barang tersebut bersifat kolektif sehingga pemenuhannya harus dilakukan secara kolektif.

Organisasi sektor publik diartikan sebagai organisasi yang bekerja dalam pelayanan publik maupun penyelenggaraan negara. Organisasi publik lazimnya berupa lembaga negara atau pemerintahan atau organisasi keuangan negara.

Organisasi publik adalah sebuah badan atau entitas yang dibentuk oleh pemerintah atau badan publik lainnya dengan tujuan memberikan pelayanan publik atau memenuhi kepentingan umum. Organisasi publik dapat berupa badan pemerintahan seperti dinas, kementerian, lembaga, atau badan usaha milik negara.

Organisasi publik biasanya memperoleh dana publik dan berada di bawah pengawasan pemerintah atau badan pengawasan publik lainnya.

Suatu organisasi dapat dikatakan sebagai organisasi sektor publik apabila memenuhi beberapa karakteristik, yaitu :

- a. “Organisasi tersebut bergerak di bidang penyediaan barang publik serta pelayanan publik;
- b. Organisasi bekerja sama dengan pihak pemerintah atau terkait dengan penyelenggaraan kegiatan negara;
- c. Organisasi bukan milik pribadi atau sekelompok orang melainkan milik publik atau milik negara.” (Harindra dan Sapari, 2019:3)

Ciri-ciri organisasi publik menurut Levin dkk dalam adalah sebagai berikut:

1. “Organisasi publik tugas-tugasnya lebih kompleks dan ambigu;
2. Organisasi publik lebih banyak menghadapi masalah dalam implementasi keputusannya;
3. Organisasi publik mempekerjakan lebih banyak pegawai dengan motivasi beragam;
4. Organisasi publik lebih memperhatikan bagaimana mengamankan peluang/kapasitas yang ada;
5. Organisasi publik lebih memperhatikan usaha kompensasi kegagalan pasar;
6. Organisasi publik lebih banyak kegiatan dengan signifikan simbolis lebih besar;
7. Organisasi publik memegang standar lebih ketat dalam komitmen dan legalitas;
8. Organisasi publik lebih fokus menjawab ketidakadilan;

9. Organisasi publik beroperasi untuk kepentingan publik;
10. Organisasi publik harus menjaga dukungan minimal masyarakat dalam tingkatan yang lebih tinggi dari pada sektor privat.”

Guna memudahkan membedakan antara organisasi publik dan organisasi swasta, Mardiasmo dalam (Mulyono, dkk, 2020:142) membagi dalam beberapa karakteristik sebagai berikut :

- 1) Tujuan organisasi
 - a) Organisasi publik : non-profit
 - b) Organisasi swasta : profit
- 2) Sumber pendanaan
 - a) Organisasi publik : pajak, retribusi, utang, obligasi pemerintah, laba, BUMN/BUMD, penjualan aset negara
 - b) Organisasi swasta : modal sendiri, penjualan aktiva; utang bank, atau penerbitan saham
- 3) Pertanggungjawaban organisasi
 - a) Organisasi publik : pertanggungjawaban kepada masyarakat (publik) dan parlemen (DPR/DPRD)
 - b) Organisasi swasta : Pertanggungjawaban kepada pemegang saham dan kreditor
- 4) Struktur organisasi
 - a) Organisasi publik : birokratis, kaku, dan hierarkis
 - b) Organisasi swasta : fleksibel, datar, piramid, lintas fungsional
- 5) Karakteristik anggaran

- a) Organisasi publik : terbuka untuk publik
- b) Organisasi swasta : tertutup untuk publik

2.2.2 Kinerja Pegawai

Kinerja saat ini merupakan suatu hal dengan urgensi untuk dikaji. Definisi kinerja ternyata sangatlah beragam. Kinerja merupakan perpaduan kemampuan dan usaha guna memproduksi sesuatu yang dikerjakan agar terbentuk hasil kinerja yang baik, seseorang harus memiliki kemampuan, kemauan, usaha serta dukungan dari lingkungan.

Menurut Keban dalam artikel (Macella, 2020:52), kinerja diterjemahkan dari istilah "*performance*" yang dapat diartikan sebagai penampilan, unjuk kerja, atau prestasi. Kinerja juga mencakup tingkat pencapaian dalam pelaksanaan program, kegiatan, atau kebijakan untuk mencapai misi, visi, sasaran, dan tujuan organisasi yang telah disusun dalam perencanaan strategis, baik untuk organisasi sektor publik maupun bisnis.

Performance merupakan sebuah output sebagai hasil dari indikator dan fungsi suatu profesi atau pekerjaan dalam kurun waktu tertentu (John dan Rusel dalam artikel Widiaswari, 2023:87). Setiawati dan Andayani mendefinisikan kinerja sebagai sebuah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang sesuai kewenangan masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan dalam waktu tertentu (Setiawati dan Andayani, 2020:34).

Menurut Mangkunegara dalam (Satria, 2021:30), kinerja adalah hasil kerja yang didapati seseorang ketika melaksanakan tugas yang diberikan yang

berdasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Menurut Rivai dalam referensi yang sama, kinerja adalah perilaku nyata yang ditunjukkan orang sebagai prestasi kerja yang diraih karyawan sesuai dengan perannya.

Mahsun dkk dalam artikel (Arifin dan Emilda, 2019:133), kinerja dapat diartikan sebagai deskripsi pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, atau kebijakan untuk mencapai sasaran maupun tujuan organisasi yang termaktub dalam rencana strategis suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk mendeskripsikan prestasi atau tingkat keberhasilan individu atau kelompok.

Wirawan mengatakan bahwa kinerja adalah output dari fungsi-fungsi atau indicator-indikator pekerjaan dalam batas waktu yang spesifik. Simanjuntak menjabarkan kinerja sebagai *level* pencapaian atau hasil kerja seseorang dengan acuan berupa sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Menurut Sondang, kinerja adalah keadaan yang menggambarkan kemampuan seorang karyawan dalam menjalankan tugas sesuai standar dan acuan yang telah ditentukan oleh organisasi dan menurut Mulyadi kinerja adalah keberhasilan personal maupun kelompok organisasi dalam mewujudkan sasaran yang telah ditetapkan (Massie, dkk, 2022:2). Kinerja juga didefinisikan yaitu sebagai kemampuan atau kapabilitas yang dimiliki individu untuk menyelesaikan tugas organisasi yang diberikan (Yang, Hernawan, dan Seran, 2020:58).

Menurut Helfert kinerja adalah suatu hasil keadaan atas perbuatan selama periode waktu tertentu, berupa prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya. Menurut Sutrisno kinerja

merupakan hasil upaya seseorang yang ditemukan oleh kemampuan karakteristik pribadinya serta persepsi terhadap peranannya dalam pekerjaan itu. Menurut Edison kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Hasibuan mendefinisikan kinerja sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu (Wiyawan, dkk, 2023:190)

Berdasarkan uraian pengertian kinerja menurut beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja berkaitan erat dengan kemampuan individu untuk bertanggungjawab atas kewajiban dan tanggungjawab yang ditunjukkan melalui sebuah hasil kinerja, dalam hal ini individu tersebut merupakan seorang pegawai. Jadi kinerja dapat menjadi tolak ukur sejauh mana kemampuan individu dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab. Untuk mengetahui kinerja individu atau kelompok, perlu ditetapkan kriteria keberhasilan yang sesuai. Keberhasilan kinerja ditentukan oleh kemampuan individu yang terbentuk melalui keterampilan dan pengetahuan serta ditentukan juga oleh motivasi yang terbentuk dari sikap ketika menghadapi situasi kerja (Setiawati dan Andayani, 2020:34).

Secara singkat dapat dipahami kinerja pegawai artinya kinerja merupakan hasil usaha yang dicapai seseorang dengan kemampuan yang dimilikinya. Hasil yang dicapai oleh seseorang dalam mengemban tugas dan tanggung jawab sesuai standar perusahaan atau organisasi yang dilihat dari kualitas kerja, kuantitas kerja, dan ketepatan waktu dalam bekerja (Hartono dan Rahadi, 2021:18).

Terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, Winardi dalam (Massie, dkk, 2022:3) menyampaikan terdapat faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik terdiri dari pendidikan, motivasi, kemampuan, dan pengetahuan. Faktor ekstrinsik adalah lingkungan kerja, hubungan kerja, *leadership* dan gaji. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

Dale Timple dalam (Massie, dkk, 2022:3), faktor-faktor kinerja terdiri factor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor yang berkaitan dengan karakter seseorang. Sebagai contoh, kinerja yang bagus dapat disebabkan karena memiliki kemampuan tinggi dan seorang pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja buruk disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut merupakan pemalas. Faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja berasal dari lingkungan seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

Mangkunegara dalam (Massie, dkk, 2022:3), memaparkan aspek standar pekerjaan yang terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif. Aspek kuantitatif meliputi: a) Waktu yang digunakan b) Proses dan kondisi pekerjaan c) Jumlah kesalahan d) Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja. Sedangkan aspek kualitatif meliputi: a) Ketepatan kerja dan b) Tingkat kemampuan

2.2.3 *Performance Review Pegawai*

Performance review dapat diartikan sebagai “*performance*” berarti kinerja sedangkan “*review*” berarti mengevaluasi atau menilai. Penilaian kinerja menurut Bambang Wahyudi dalam (Rambe dan Harahap, 2022:146) adalah evaluasi periodik dan sistematis tentang prestasi kerja seseorang. Sedangkan menurut Simamora penilaian kinerja adalah mekanisme yang dipakai oleh organisasi guna mengevaluasi pelaksanaan kerja individu pegawai.

Jadi *performance review* merupakan kegiatan menilai atau mengevaluasi pencapaian dari setiap kegiatan yang telah dilakukan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Disamping menilai fisik, penilaian kinerja juga menilai pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, disiplin, hal-hal khusus sesuai bidang dan tingkatan pekerjaan.

Ketika berbicara tentang organisasi, pencapaian kinerja menjadi hal yang sangat penting dan strategis. Oleh karena itu, penting untuk mengetahui informasi tentang kinerja organisasi dan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja organisasi. Hal ini dapat dijadikan sebagai kegiatan evaluasi untuk menilai keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas dan fungsi yang diberikan kepada anggota organisasi. Implementasi kinerja juga menjadi analisis interpretasi terhadap keberhasilan dan kegagalan dalam mencapai kinerja.

Penilaian kinerja sejatinya adalah faktor kunci pengembangan suatu organisasi yang efektif dan efisien, sebab adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi. Penilaian

kinerja individu memiliki manfaat bagi dinamika organisasi secara keseluruhan dan karenanya melalui penilaian tersebut dapat diketahui kondisi tentang bagaimana kinerja pegawai.

Seorang pegawai yang melaksanakan pekerjaan dalam suatu organisasi dapat dinilai melalui instrument penilaian kinerja atau *performance review*. Hall menyebut bahwa proses yang kontinyu dalam menilai kualitas kerja personel dan usaha untuk memperbaiki kerja personel dalam suatu organisasi adalah hakikat dari penilaian kinerja. Penilaian kinerja tersebut dapat menjadi sarana perbaikan kinerja, penyesuaian kompensasi pegawai dan mengenai penempatan kerja pegawai (Silaen, 2021:7).

Salah satu pisau untuk menganalisis kinerja pegawai adalah teori *performance's employee* yang diajukan oleh John Miner dalam artikel (Setiawati dan Andayani, 2020:34-35) yang mengemukakan terdapat 4 yang dapat dijadikan tolok ukur atau indikator untuk menilai kinerja organisasi, yaitu:

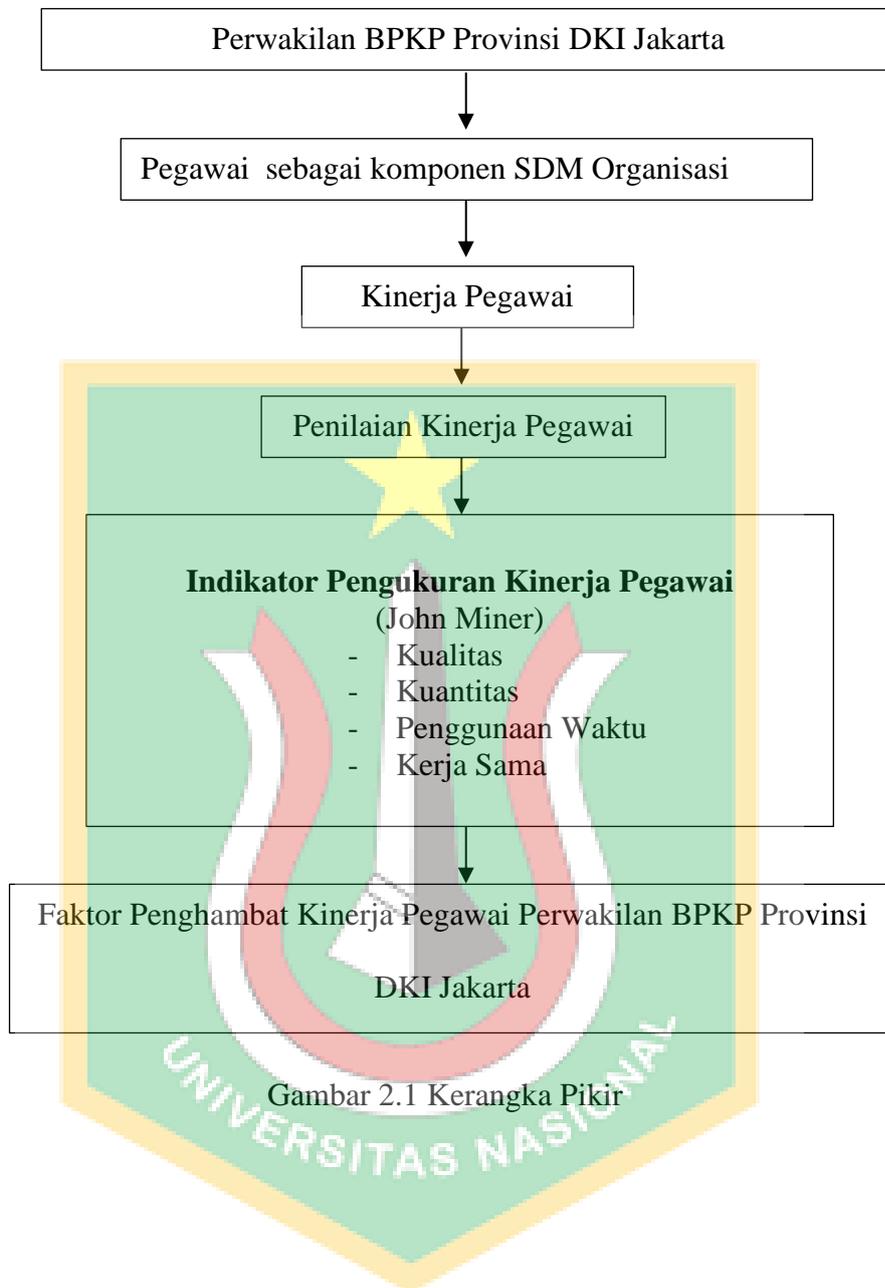
1. Kualitas, meliputi tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
2. Kuantitas, meliputi banyaknya output dari kegiatan.
3. Penggunaan waktu dalam bekerja meliputi kehadiran, ketepatan waktu dan waktu kerja efektif.
4. Kerja sama.
 1. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh.”

2.3 Kerangka Pemikiran

Perwakilan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Provinsi DKI Jakarta merupakan sebuah organisasi publik yang bertanggung jawab dalam melaksanakan fungsi pengawasan terhadap keuangan dan pembangunan di Provinsi DKI Jakarta. Perwakilan BPKP Provinsi DKI Jakarta sebagai organisasi publik di antaranya memuat unsur sumber daya manusia (SDM) yang mendukung terlaksananya tugas dan tanggung jawab organisasi.

Para pegawai yang terdapat dalam organisasi berperan dalam kinerja organisasi, sehingga kinerja pegawai berpengaruh kepada kinerja organisasi. *Performance review* pegawai diartikan sebagai penilaian kinerja terhadap pegawai di suatu organisasi, dalam hal ini *performance review* merupakan upaya untuk mengetahui dan menilai kinerja para pegawai yang terlibat. Terdapat 4 hal yang dapat dijadikan tolok ukur atau indikator untuk menilai kinerja organisasi seperti yang dikemukakan oleh John Miner, yaitu kualitas, kuantitas, penggunaan waktu, dan kerja sama.

Hasil *performance review* pegawai Perwakilan BPKP Provinsi DKI Jakarta dapat digunakan sebagai bahan evaluasi dan perbaikan kinerja di masa mendatang. Dengan demikian, uraian singkat kerangka pemikiran ini dapat membantu dalam menentukan fokus penelitian serta variabel dan indikator yang perlu dianalisis dalam penelitian tentang kinerja pegawai Perwakilan BPKP Provinsi DKI Jakarta pada tahun 2022. Adapun skema gambar kerangka pikir pada penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Pikir