

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kinerja dan Indikator Kinerja Pegawai

2.1.1. Pengertian Kinerja Pegawai

Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), memberikan pengertian “kinerja” adalah “sesuatu yang diinginkan, prestasi yang dicapai, prestasi yang diperhatikan, atau keah;ian bekerja tentang peralatan (<https://kbbi.web.id/kinerja> (Diakses tanggal, 10-11-2020).

Pendapat lain tentang istilah kinerja disampaikan oleh Sinambela dan Litjan Poltak, (2012: 5) yang mengungkapkan bahwa suatu kinerja merupakan kegiatan untuk dilaksanakan dengan penuh rasa tanggungjawab, untuk mencapai suatu prestasi yang maksimal. Sedangkan Mangku Negara (2008: 67) memberikan pengertian “kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya”.

Serdamayanti. (2010: 260) menyatakan bahwa kinerja dalam bahasa asingnya disebut *performance*, artinya hasil dari suatu pekerjaan atau aktivitas yang dilaksanakan penuh rasa tanggung jawab sejalan dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan bersama oleh pengurus organisasi sebelumnya. Istilah lain disebutkan sebagai *actual performance* atau *job performance*. Artinya suatu keberhasilan yang dicapai seorang pegawai sesuai dengan fungsi dan tanggungjawabnya ([https://WWW. Kajian pustaka.com](https://WWW.Kajian.pustaka.com) (16 Juli 2020).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai atau beberapa orang pegawai dalam suatu organisasi atau institusi pemerintah atau non pemerintah tanpa adanya suatu pelanggaran hukum yang terjadi karena dilaksanakan sesuai dengan aturan, moral dan etika yang dilandasi oleh wewenang dan tanggung jawab masing-masing.

sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing bagian dalam mencapai tujuan non organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum sesuai dengan moral maupun etika.

Hamzah B. Uno dan Nina (2012: 59) yang mengutip pendapat para ahli menyatakan definisi kerja sebagai berikut:

1. Suprihanto, menyatakan bahwa keberhasilan dalam bekerja yang dilakukan oleh seseorang karena kegiatan yang dilakukan sesuai dengan standar, target, yang dirumuskan sebelumnya oleh organisasi.
2. Galton dan Simon, menyatakan bahwa prestasi kerja merupakan hasil komunikasi intensif berupa motivasi, kekusatan dan persepsi dari pribadi seseorang.
3. Whitmore, mengungkapkan bahwa adanya kinerja yang berprestasi karena Bergeraknya mesin organisasi dengan berjalannya fungsi-fungsi yang dijalankan seseorang.
4. King, menyatakan bahwa adanya tugas pokok dalam organisasi yang dibebankan kepada seseorang.
5. Lawler dan Porter, memberikan pendapat bahwa kinerja adalah keinginan yang diraih oleh seseorang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

6. Mc. Daniel, berpendapat bahwa prestasi karena adanya keseimbangan antara kemampuan dengan motivasi yang menjadi harapan seseorang.
7. Bernandin dan Russel juga berpendapat bahwa prestasi adalah hasil kegiatan dalam kurun waktu tertentu.

2.1.2. Indikator kinerja Pegawai

Indikator kinerja suatu organisasi atau institusi harus memiliki standar kinerja pegawai untuk mengukur kuantitas dan kualitas prestasi yang akan dicapai.

Untuk mengukur standar kinerja pegawai ditentukan sebagai berikut:

1. Kuwantitas Pegawai, yaitu berapa jumlah pegawai yang diberi tugas untuk meraih jumlah produktifitas dalam kurun waktu tertentu (Emron Edison, 2016: 195).
2. Ketepatan waktu, perlu ditentukan berapa waktu yang dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu aktivitas dengan output yang maksimal.
3. Ketaatan pada standar operasional prosedur, disiplin, dan dedikasi. Seorang pegawai dalam melaksanakan kegiatan dalam suatu organisasi akan dilihat dan dinilai dari hasil atau prestasi yang dicapai.
4. Efektivitas, artinya pemanfaatan sumber daya manusia terbatas dalam suatu organisasi bekerja secara maksimal untuk memperbesar keuntungan tanpa mengalami kerugian sedikitpun.
5. Personalisasi, setiap orang dalam suatu organisasi dalam mengemban tugas berusaha secara mandiri tanpa bantu orang lain atau meminimal bantuan orang lain (Doni Juni Priansa, 2016: 271).

Pendapat tersebut berbeda dengan pendapat Guritno dan Waridin yang dikutip Harjoni Desky, (2014: 468) yang menyatakan bahwa, indikator kinerja pegawai sesuai dengan:

- a. Harus dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu;
- b. Harus dapat berinovasi dalam menyelesaikan pekerjaan;
- c. Harus dapat meraih target pekerjaan secara maksimal;
- d. Harus dapat meraih kreativitas dalam mengahiri pekerjaan.
- e. Harus dapat meniadakan kekeliruan dalam pekerjaan.

Berdasarkan argumen tersebut, bahwa dalam penetapan indikator kinerja suatu organisasi harus berdasarkan dan berpatokan pada ukuran kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, dan penyelesaian pekerjaan yang efisiensi dan tepat waktu, efektifitas dalam pemanfaatan SDM yang ada secara maksimal dan kemandirian pekerja.

2.2. Faktor yang Mempengaruhi dan Evaluasi Kinerja Pegawai

2.2.1. Faktor yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai

Berkualitas atau tidaknya suatu pekerjaan selalu ada faktor-faktor yang memberi pengaruh. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai salah satunya yaitu ada figure atau panutan dari seorang pemimpin yang memberikan keteladanan dalam bekerja dan tingkah laku (Mohmahsun. 2006. Blogspot.com>2011/04).

Untuk lengkapnya kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh:

1. Indikator masukan (input). Input suatu kegiatan dilaksanakan untuk menghasilkan suatu keluaran. Yang diukur dalam indikator ini meliputi: Keuangan, kualitas manusia, sarana dan prasarana yang diperlukan dalam suatu kegiatan;
2. Indikator yang berupa mekanisme atau proses yaitu suatu indikator program yang dinilai berdasarkan tepat, cepat, dan akurasi kegiatan pelaksanaan;
3. Indikator yang berupa *output* (keluaran) yaitu suatu kegiatan yang bertujuan untuk mencapai suatu prestasi keberhasilan dari segi fisik dan non fisik;
4. Indikator yang berupa *outcomes* (hasil) yaitu kegiatan yang dilaksanakan dalam jangka menengah (efek langsung);
5. Bermanfaat bagi masyarakat yaitu sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan yang memiliki manfaat bagi masyarakat;
6. Adanya akibat yaitu adanya akibat dari suatu kegiatan baik yang positif maupun yang negatif.

Sarjana lain berpendapat, kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

a. *Ability Factor* (Faktor Kemampuan)

Ability Factor ini menurut Doni Juni Priansa, (2016: 270) selalu berkaitan dengan suasana psikologis pegawai berupa kemampuan kecerdasan (IQ), kemampuan realitas (*knowledge skill*). Jika seorang atau kelompok pegawai memiliki IQ tinggi dan memiliki ilmu pengetahuan yang sesuai dengan kompetensi dalam jabatannya serta mempunyai keahlian dalam pekerjaan, maka yang bersangkutan dapat dengan mudah untuk mencapai tujuan pekerjaan secara maksimal. Oleh karena itu, suatu pekerjaan atau jabatan sudah

seharusnya diberikan kepada pegawai yang memiliki keahlian dalam bidang pekerjaannya.

b. *Motivation Factor* (Faktor Motivasi)

Faktor motivasi ini menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013: 94) dapat membangkitkan perilaku yang mengarahkan dan memelihara hubungan dalam lingkungan kerja. Lebih lanjut A.P Mangkunegara (2013: 68) mengungkapkan bahwa *motivation factor* (faktor motivasi) ini, dapat di miliki oleh seorang atau kelompok pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, karena selalu mempersiapkan mental dan motivasi yang kuat untuk meraih prestasi kerja yang maksimal. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013: 68) bahwa, sikap mental yang kuat karena memiliki kesiapan fisik, mampu menciptakan situasi yang kondusif, dan memahami bidang pekerjaan. Artinya, kegigihan pegawai harus memiliki kemampuan fisik dan psikhis dalam memahami suasana kerja yang kondusif agar target atau prestasi dapat tercapai secara maksimal. Dengan demikian kinerja pegawai yang dapat menggabungkan faktor-faktor tersebut seorang pegawai atau kelompok pegawai akan menghasilkan *output* yang dapat meningkatkan prestasi kerja lembaga.

2.2.2 Evaluasi Kinerja Pegawai

Evaluasi kinerja menurut Irham Fahmi (2014: 237) adalah penilaian yang dilakukan oleh manajemen organisasi kepada pegawai terhadap pekerjaan yang selama ini menjadi tanggung jawabnya. Sedangkan Doni Juni Priansa (2016: 278) mengatakan bahwa pengertian evaluasi kinerja adalah proses penilaian organisasi

terhadap pegawai yang melaksanakan tugas berdasarkan standar dan informasi dari pegawai yang lain.

Indikator evaluasi terhadap kinerja pegawai ditentukan untuk mengetahui hasil yang telah dicapai oleh seorang pegawai. Penilaian kinerja dapat dilakukan dengan cara pengumpulan data melalui pengamatan sesuai prosedur yang karenanya dapat membuat keputusan yang ditujukan untuk individu. Ariyanti, dkk (2016: 144) memberikan pengertian evaluasi kinerja sebagai suatu penilaian terhadap kinerja pegawai yang dilakukan oleh organisasi.

Pendapat lain disampaikan oleh Suparyadi (2015: 307) yang menyatakan bahwa, yang dimaksud dengan “evaluasi kinerja merupakan suatu mekanisme penilaian yang dilakukan oleh organisasi terhadap kinerja seluruh karyawan, manajer, dan para pimpinan. Sedangkan menurut Noermijati (2013: 46) menyebutkan bahwa evaluasi kinerja dapat dilakukan dengan cara menilai tugas dan tanggungjawab pegawai terhadap aktivitasnya yang dikerjakan pegawai tersebut.

Evaluasi kerja jika dilakukan secara formal dan terstruktur adalah untuk mengukur suatu kegiatan, tingkahlaku, hasil dan tingkat ketidakhadiran pegawai. Suatu perusahaan berkembang atau tidak dapat dilihat dari prestasi kinerja yang telah dicapai. Menurut Veithzal Rivai (2014: 309) objek evaluasi adalah kemampuan pegawai melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas.

Tujuan penilaian terhadap kinerja pegawai menurut Veithzal Rivai Veithzal Rivai (2014: 312) yaitu untuk:

- a. mengetahui tingkat prestasi pegawai.

- b. Memberikan reward kepada pegawai, misalnya hadiah, kenaikan gaji bulanan, atau gaji pokok dan lain-lain.
- c. Meminta pertanggungjawaban pegawai.
- d. menaikkan etos kerja.
- e. Meningkatkan motivasi kerja.
- f. Mengembangkan kompetensi pekerjaan.
- g. Dapat membedakan antara pegawai
- h. Memberhentikan pegawai atau pemberian sanksi atau hadiah.

2.3. Pembinaan, Tujuan dan Manfaat Pembinaan Pegawai

2.3.1. Pembinaan Pegawai

Salah satu tuntutan suatu organisasi atau lembaga yaitu kemampuan dari sumber daya manusia yang berkualitas sesuai dengan kompetensi bidang tugas yang di emban. Maka oleh karena itu keberadaan masing-masing individu dalam suatu organisasi atau lembaga sangat penting untuk selalu meningkatkan kemampuan agar dapat menjadi pelayan publik yang bermoral. Untuk itulah betapa pentingnya melakukan pembinaan terhadap setiap pegawai. Untuk meningkatkan pengembangan pegawai tidak terlepas dari peran individu dan manajer dalam suatu organisasi.

Dalam hal pembinaan pegawai tersebut maka ada beberapa faktor yang mempengaruhinya, sebagaimana dikatakan oleh Hasto Joko Nur Utomo dalam Wahibur Rokhman (2011: 82) yang menyatakan bahwa dalam suatu organisasi

ada 9 faktor yang memungkinkan dapat berdampak dalam pembinaan pegawai tersebut yaitu:

a. Komunikasi pegawai dan organisasi

Antara personal dengan organisasi harus selalu menjaga hubungan komunikasi yang saling menguntungkan. Dengan demikian akan terjadi peningkatan produktivitas. Selain itu dengan terjalinnya hubungan komunikasi antara pegawai dan organisasi secara harmonis maka jika menemukan permasalahan akan dapat cepat terselesaikan.

b. Faktor personalia pegawai

Persilatan pegawai secara individu mempunyai sifat yang negatif dapat menimbulkan akibat tidak baik dalam meningkatkan produktivitas organisasi. Sifat negatif tersebut misalnya, penjudi, pemabok, curang, suka terlambat, emosional, ambisius dan lain-lain. Apabila ada pegawai seperti itu maka yang bersangkutan akan sulit meningkatkan karirnya.

c. Faktor dari luar organisasi (eksternal)

Faktor eksternal ini dapat berupa adanya pihak luar yang mengintervensi manajemen manajemen karir. Kondisi seperti ini akan mempersulit manajemen karir sebuah organisasi.

d. Faktor Nepotisme Dalam Organisasi

Perencanaan karir hanya akan berupa angan-angan saja jika dalam organisasi terdapat virus diskriminatif terhadap suku dan ras, adanya ketidakadilan, mementingkan hubungan pertemanan, kolusi, dan nepotisme, mementingkan kepentingan kelompok atau golongan tanpa menghiraukan kompetensi atau keahlian seseorang.

e. Sistem penghargaan (*reward*)

Dalam suatu organisasi, pegawai selalu untuk dituntut meningkatkan kinerja dan prestasi. Agar kinerja dapat berjalan dengan baik, maka organisasi wajib memberikan penghargaan atau insentif atau *reward* kepada pegawai yang berprestasi diluar gaji.

f. Jumlah Pegawai

Jumlah pegawai yang relatif banyak, berpengaruh terhadap ketatnya persaingan untuk menduduki sebuah jabatan (*job*) dalam suatu organisasi, sebaliknya sebuah organisasi yang memiliki pegawai yang cukup akan sangat mempengaruhi manajemen karir yang ada.

g. Struktur Dalam institusi

Jumlah struktur dalam suatu organisasi akan berkaitan dengan jumlah personil yang akan menduduki jabatan. Organisasi yang besar akan semakin memperkaya urusan manajemen karir pegawai sehingga dapat bersaing secara ketat untuk menduduki suatu jabatan lebih dimungkinkan melalui rotasi dan promosi.

h. Budaya (*kultur*) Dalam Organisasi

Seperti dalam kehidupan sosial, organisasi juga mempunyai kultur atau budaya kerja. Ssumber daya manusia dalam suatu organisasi memiliki kultur demokratis, rasional, objektif, dan profesional secara kesinambungan di dalam bekerja tentu akan membawa organisasi lebih maju dan modern sesuai dengan ilmu pengetahuan dan teknologi.

2.3.2. Tujuan dan manfaat Pembinaan Pegawai

Bagi suatu organisasi, Wilson Bangun (2012: 232) tujuan dan manfaat melakukan evaluasi terhadap kinerja pegawai yaitu:

a. Evaluasi pegawai secara individu

Penilaian terhadap individu pegawai bertujuan untuk menentukan hak-hak yang dapat diterima oleh setiap individu. Selain itu hasil evaluasi dapat dijadikan standar untuk meningkatkan karir atau pemindahan atau mutasi pegawai dan dapat juga menjadi dasar untuk memberikan tindakan sanksi teguran sampai pada pemberhentian pegawai yang melakukan kesalahan di dalam pekerjaan.

b. Pengembangan individu

Setiap kinerja individu pegawai harus ada penilaian terhadap kinerjanya. Dari hasil penilaian tersebut, maka bagi pegawai yang memiliki kinerja rendah harus diberikan pembinaan dengan cara pendidikan dan pelatihan (diklat).

c. Pemeliharaan sistem

Sistem dan sub-sub sistem dalam suatu organisasi tidak boleh terlepas satu dengan yang lain tetapi saling berkaitan. Oleh karenanya agar suatu organisasi dapat berjalan dengan normal, maka harus ada pengawasan yang ketat dengan tujuan agar ada manfaatnya antara lain:

- 1) Pengembangan organisasi dari individu
- 2) Penentuan dan identifikasi
- 3) adanya program sumber daya manusia
- 4) pencapaian tujuan oleh individu atau tim dapat melakukan evaluasi.
- 5) adanya Audit oleh akintan publik.

d. Pendokumentasian

Hasil evaluasi atas prestasi kinerja pegawai harus ada atau dapat ditindaklanjuti dalam posisi pekerjaan pegawai pada kepemimpinan berikutnya.. Hasil evaluasi dapat ditindaklanjuti melalui perbaikan semua kekurangan dan kelemahan yang terjadi dan selanjutnya kinerja yang baik harus dipertahankan.

2.4. Sasaran dan Perilaku Kinerja Pegawai.

Yang menjadi dasar sasaran dan perilaku kinerja pegawai telah diatur dalam regulasi yang diterbitkan oleh pemerintah yang mengatur tentang evaluasi atau penilaian kualitas kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Pasal 1 angka 1 dalam Peraturan Pemerintah tersebut menyatakan bahwa evaluasi terhadap sasaran kinerja pegawai adalah rencana dan target pelaksanaan yang akan dicapai oleh seorang PNS. Evaluasi Prestasi Kerja PNS dinyatakan dalam Pasal 7 ayat (1) Peraturan Pemerintah tersebut yang menyatakan bahwa, aspek penilaian terhadap sasaran kinerja pegawai meliputi: a. kuantitas, b. Kuantitas, c. waktu, dan d. biaya. Sedangkan evaluasi terhadap perilaku PNS dimuat dalam Pasal 12 ayat (1) yang meliputi aspek: a. Integritas, b. Orientasi Pelayanan, c. Disiplin, d. komitmen, e. Kepemimpinan dan f. Kerja sama.