

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Konsep Kinerja

Secara umum, definisi kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan atau diberikan kepadanya. Kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (perindividu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi.

Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Istilah kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Dalam kamus besar bahasa Indonesia dinyatakan bahwa kinerja berarti: 1) sesuatu yang dicapai. 2) prestasi yang diperlihatkan. 3) kemampuan kerja. Pengertian kinerja (prestasi kerja) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara 2013:67).

Kinerja adalah sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Fungsi pekerjaan atau kegiatan yang dimaksudkan disini adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggung

jawabnya dalam suatu organisasi. Untuk faktor-faktor yang berpengaruh terhadap hasil pekerjaan/prestasi kerja seseorang atau kelompok terdiri faktor intern dan ekstern. Faktor intern yang mempengaruhi kinerja karyawan/kelompok terdiri dari kecerdasan, keterampilan, kestabilan, emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang, antara lain berupa peraturan ketenaga kerjaan, keinginan pelanggan, pesaing, nilai social, serikat buruh, kondisi ekonomi perubahan lokasi kerja dan kondisi pasar. Tika (2006:121)

Dalam peningkatan kinerja karyawan, karyawan harus dapat melaksanakan tugasnya. kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Pihak manajemen dapat mengukur bahwa atas unjuk kerjanya berdasarkan kinerja dari masing-masing karyawan. Kinerja adalah sebuah aksi, bukan kejadian.

Aksi kinerja itu sendiri terdiri dari banyak komponen dan bukan merupakan hasil yang dapat dilihat pada saat itu juga. Kinerja karyawan merupakan kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas untuk mencapai keberhasilan dalam bekerja (Sri indrastuti, 2011) pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh.

Berdasarkan keterangan di atas dapat pula di artikan bahwa kinerja adalah sebagai seluruh hasil yang diproduksi pada fungsi pekerjaan atau aktivitas khusus selama periode khusus. Menurut Mathis dan Jackson (2006:23), kinerja pada

dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan adalah yang memengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi.

Menurut Sutrisno (2010:46), kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas. Menurut Sudarmanto (2009:25), kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi /dihasilkan atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu dan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Wilson Bangun (2012:230) menjelaskan bahwa peningkatan kinerja merupakan hal yang diinginkan baik dari pihak pemberi kerja maupun para pekerja. Pemberi kerja menginginkan kinerja karyawannya baik untuk kepentingan peningkatan hasil kerja dan keuntungan perusahaan. Disisi lain, para pekerja berkepentingan untuk pengembangan diri dan promosi pekerjaan. Secara umum, dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan yang baik bertujuan untuk meningkatkan produktivitas. Oleh karena itu, perbaikan sistem kerja dilakukan oleh setiap komponen yang ada dalam perusahaan. Untuk tujuan tersebut akan dibutuhkan system manajemen kinerja yang baik.

Menurut Rue dan Byars (1980:376), Kinerja diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau “*The degree of accomplishment*” atau dengan kata lain kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi. Definisi tersebut mengandung pengertian bahwa melalui kinerja, tingkat pencapaian organisasi dapat diketahui. Pencapaian atas tujuan-tujuan organisasi tersebut dijadikan sebagai tolok ukur untuk menilai baik atau buruknya kinerja organisasi.

Konsep kinerja menurut Osborne dalam Quade (1990:1) berpendapat bahwa kinerja sebagai tingkat pencapaian misi organisasi merupakan langkah-langkah yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi (visi). Semakin banyak misi yang dilakukan, maka semakin bagus kinerja dari organisasi yang bersangkutan. Begitu juga sebaliknya, kinerja organisasi dikatakan buruk apabila hanya sedikit misi yang dilakukan oleh organisasi tersebut.

Konsep kinerja berdasarkan Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, yang dalam pelaksanaannya ditindak lanjuti dengan Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 589/IX/6/Y/1999 tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan perencanaan strategis (*strategic planning*) suatu organisasi. Maksud definisi tersebut adalah dengan kinerja terdapat gambaran tingkat pencapaian dari pelaksanaan visi, misi, dan tujuan organisasi yang telah dirumuskan dalam

strategic planning. Dengan kata lain, kinerja dapat dilihat dari tingkat pencapaian pelaksanaan program-program dari visi, misi, dan tujuan organisasi.

Kesimpulan konsep kinerja berdasarkan pendapat para ahli tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan pengukuran tingkat pencapaian atas tujuan organisasi sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan, motivasi, dan keinginan pegawai. Dalam penelitian ini kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh pegawai yang dalam pelaksanaan tugas pekerjaan berdasarkan pada ukuran dan waktu yang telah ditentukan guna mewujudkan tujuan organisasi.

Kinerja adalah hasil yang diperoleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* atau *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Menurut Amstrong dan Baron (1998:15) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Menurut Withmore dalam Sinambela (1997:107) mengemukakan bahwa kinerja merupakan ekspresi potensi seseorang dalam memenuhi tanggung jawabnya dengan menetapkan standar tertentu. Untuk meningkatkan kinerja yang optimum perlu ditetapkan standar yang jelas, yang dapat menjadi acuan bagi seluruh pegawai. Kinerja pegawai akan tercipta jika pegawai dapat melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik.

Sedangkan Harmani Pasolong dalam Fahmi (2011:5) mengatakan bahwa kinerja mempunyai beberapa elemen, yaitu :

1. Hasil kerja individual atau secara intitusi, yang berarti kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara sendiri-sendiri atau kelompok.

2. Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggung jawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk ditindaklanjuti, sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik.

3. Pekerjaan haruslah dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas individu atau lembaga tentu saja harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan.

4. Pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral atau etika, artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, tentu saja pekerjaan tersebut haruslah sesuai moral dan etika yang berlaku umum.

Sedangkan kinerja menurut Amstrong dalam Dharma (2011:324-326) mengungkapkan bahwa kriteria kinerja diekspresikan sebagai aspek-aspek kinerja yang mencakup baik atribut (cara) maupun kompetensi. Ini adalah pengetahuan, keahlian dan pengalaman yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan hasil dan keahlian-keahlian tertentu yang dapat ditunjukkan oleh staf (kompetensi).

2.2 Indikator Kinerja

Mahmudi (2005:103) mengatakan bahwa indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Indikator kinerja (*performance indicator*) sering disamakan dengan ukuran kinerja (*performance measure*), namun

sebenarnya meskipun keduanya sama-sama dalam kriteria pengukuran kinerja, tetapi terdapat perbedaan arti dan maknanya.

Moeheriono (2009:74) menjelaskan tentang perbedaan antara indikator kinerja dengan ukuran kinerja, yaitu:

Pada indikator kinerja (*performance indicator*) mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, yaitu hal-hal yang bersifat hanya merupakan indikasi kinerja saja sehingga bentuknya cenderung kualitatif atau tidak dapat dihitung. Sedangkan ukuran kinerja (*performance measure*) adalah kriteria yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung sehingga lebih bersifat kuantitatif atau dapat dihitung.

Pada kerangka manajemen strategis, terdapat bagian perencanaan strategis yang meliputi penentuan visi, misi, tujuan dan sasaran, serta cara mencapai tujuan dan sasaran yang meliputi kebijakan, program dan kegiatan. Dari rencana strategis tersebut yang akan diukur kinerjanya adalah kebijakan, program dan kegiatan. Untuk mengukur kinerja ketiganya, diperlukan indikator kinerja yang terbagi dalam lima kelompok indikator kinerja yaitu indikator masukan (*inputs*), keluaran (*outputs*), hasil (*outcomes*), manfaat (*benefits*), dan dampak (*impacts*). Moeheriono (2009:82) menjelaskan tentang kelima indikator kinerja tersebut, yaitu:

1. Masukan (*inputs*), yaitu ukuran tingkat pengaruh sosial ekonomi, lingkungan atau kepentingan umum lainnya yang dimulai oleh capaian indikator kinerja dalam suatu kegiatan.

2. Keluaran (*outputs*), yaitu kegunaan suatu keluaran (*outputs*) yang dirasakan langsung oleh masyarakat. Dapat berupa tersedianya fasilitas yang dapat diakses atau dinikmati oleh publik.

3. Hasil (*outcomes*), yaitu segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah *outcomes* merupakan ukuran seberapa jauh setiap produk/jasa dapat memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat.

4. Manfaat (*benefits*), yaitu segala sesuatu yang berupa produk/jasa (fisik dan nonfisik) sebagai hasil langsung dari pelaksanaan suatu kegiatan dan program berdasarkan masukan yang digunakan.

5. Dampak (*impacts*), yaitu segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dan program dapat berjalan atau dalam rangka menghasilkan output, misalnya sumber daya manusia, dana, material, waktu, dan teknologi.

Untuk mendapatkan pemahaman dan pencapaian kesepakatan terhadap keterkaitan antar indikator kinerja disusun dapat ditempuh dengan pendekatan kerangka kerja logis atau *logical framework* yang mencakup indikator masukan, keluaran, hasil, manfaat dan dampak. Dalam pembuatan *logical framework* harus mencakup beberapa elemen yaitu:

1. Menentukan masukan, keluaran, hasil, manfaat dan dampak dalam suatu indikator.
2. Hubungan kausal (*means-end*) antara indikator-indikator tersebut.

3. Asumsi-asumsi yang mengikuti tujuan disetiap tingkatan yang merupakan faktor luar yang tidak dapat dikontrol oleh proyek, yang dapat mempengaruhi hubungan antara masukan, keluaran, hasil, manfaat dan dampak.

4. Menentukan indikator yang dapat menunjukan tingkat pencapaian setiap tujuan (sedapat mungkin kuantitatif).

Kendala yang sering dihadapi dalam melakukan suatu analisa terhadap kinerja organisasi adalah menentukan parameter kinerja berdasarkan hasil pemenuhan sasaran dan tujuan organisasi, terutama sekali yang berhubungan dengan organisasi publik dimana setiap organisasi publik telah mempunyai ukuran-ukuran sendiri untuk menilai kinerja atau hasil yang telah dicapai.

Menurut Robbins yang dikutip oleh Ma'rifah (dalam Wardani, 2012:23) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu fungsi dan interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*). Melihat dari ketiga indikator dapat diasumsikan bahwa kinerja merupakan fungsi kemampuan, motivasi dan kesempatan atau dengan kata lain kinerja ditentukan oleh faktor kemampuan, motivasi dan kesempatan. Kesempatan dalam hal ini adalah ada tidaknya kendala atau rintangan yang menjadi penghambat dalam proses pencapaian atau pelaksanaan pekerjaan yang sedang dijalankan oleh seorang pegawai.

Jika ada salah satu pegawai atau aparatur tidak menghasilkan kinerja pada suatu tingkat seharusnya dia mampu, maka perlu diteliti lingkungan organisasinya karena selain didorong oleh kuatnya motivasi seseorang dan

tingkat kemampuan yang memadai, peningkatan kinerja itu sendiri sangat dipengaruhi oleh lingkungan dimana dia bekerja atau melakukan suatu aktifitas.

Selanjutnya mengemukakan bahwa dalam melakukan pengukuran kinerja organisasi publik haruslah memperhatikan beberapa unsur berikut, yaitu :

1. Terkait langsung dengan tujuan strategis;
2. *Cost* atau biaya yang dikeluarkan seyogyanya tidak lebih besar dari manfaat yang diterima;
3. Sempel, sehingga memunculkan data yang mudah untuk digunakan;
4. Dimulai dari permulaan program;
5. Dapat dilakukan secara kontinyu sepanjang waktu sehingga dapat diperbandingkan antara pengukuran pada satu titik waktu dengan waktu yang lainnya;
6. Dilakukan pada sistem secara keseluruhan yang menjadi lingkup program;
7. Digunakan untuk menetapkan target yang mengarah pada peningkatan kinerja yang akan datang;
8. Ukuran kinerja harus dipahami secara jelas oleh setiap individu yang terlibat;
9. Pengukuran kinerja harus memenuhi persyaratan reabilitas dan validitas;
10. Pengukuran kinerja harus berfokus pada tingkatan korektif dan upaya peningkatan kinerja, bukan sekedar pada pantauan atau pengendalian saja. (Wardani, 2012:24)

Dengan demikian menjadi jelas bahwa kinerja memperlihatkan atau menunjukkan perilaku seseorang yang dapat diamati, karena kinerja merupakan perilaku individu maka kinerja memiliki beberapa sifat, yaitu:

1. Ia tidak diam tapi bertindak, melaksanakan suatu pekerjaan dan bersifat dinamis.
2. Melakukan dengan cara-cara tertentu.
3. Mengarah pada hasil yang hendak dicapai sehingga kinerja yang didapatkan bersifat faktual.

Jadi dapat disimpulkan konsepsi kinerja yang pada hakikatnya merupakan suatu cara atau perbuatan seseorang dalam mencapai hasil tertentu sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor sehingga dapat dilihat apakah pencapaian hasil sudah maksimal atau belum.

Sedarmayanti (2010:377) mengemukakan bahwa instrumen pengukuran kinerja merupakan alat yang dipakai untuk mengukur kinerja individu seorang pegawai yang meliputi:

1. Prestasi Kerja

Hasil kerja pegawai dalam menjalankan tugas, baik secara kualitas maupun kuantitas kerja.

2. Keahlian

Tingkat kemampuan teknis yang dimiliki pegawai dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya. Keahlian ini bisa dalam bentuk kerjasama, komunikasi, inisiatif, pengetahuan dan lain-lain.

3. Perilaku

Sikap dan tingkah laku pegawai yang melekat pada dirinya dan dibawa dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pengertian perilaku disini juga mencakup tanggung jawab dan disiplin.

4. Kepemimpinan

Merupakan aspek kemampuan manajerial dan seni dalam memberikan pengaruh kepada orang lain, untuk mengkoordinasikan pekerjaan secara cepat dan tepat, termasuk pengambilan keputusan dan penentuan prioritas.

Kinerja pada tingkat organisasi berkaitan dengan usaha mewujudkan visi organisasi, dimana visi organisasi merupakan arah yang menentukan kemana organisasi akan dibawa dan apa yang akan dicapai oleh organisasi untuk masa depan. Oleh karenanya faktor yang paling penting dalam organisasi adalah *figure* seorang ketua atau pemimpin, seorang pemimpin harus memiliki agenda yang jelas yang didasarkan pada kepedulian yang besar terhadap hasil.

Pemimpin harus memiliki hasil yang efektif untuk menarik perhatian dan memperoleh komitmen terhadap apa yang meraka yakini, dan harus mempunyai kepedulian yang sangat dalam terhadap pentingnya kinerja organisasi agar visi organisasi dapat terwujud sesuai dengan waktu yang diharapkan.

2.3 Faktor-Faktor Mempengaruhi Kinerja

Menurut Robert L. Mathis dan Jhon H. Jackson (2001:82), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu :

1. Kemampuan
2. Motivasi
3. Dukungan yang diterima
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
5. Hubungan mereka dengan organisasi

Berdasarkan pengertian diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (*output*) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar, serta keinginan untuk berprestasi.

Sedangkan menurut Mangkunegara dalam Khaerul Umam (2010:190) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain sebagai berikut :

1. Faktor kemampuan. Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri atas kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu, pegawai perlu ditetapkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor motivasi. Faktor ini terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan pegawai kearah pencapaian tujuan kerja.

3. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

David C. Mc Cleland dalam Khaerul Umam (2010:190), seperti dikutip Mangkunegara (2001:68), berpendapat bahwa ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja. Motif berprestasi adalah dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji.

Mc Cleland mengemukakan ada 6 karakteristik dari seseorang yang memiliki motif yang tinggi, yaitu :

1. memiliki tanggung jawab yang tinggi;
2. berani mengambil resiko
3. memiliki tujuan yang realistis
4. memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan
5. memanfaatkan umpan balik yang konkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan
6. mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Sedangkan menurut Gibson dalam Khaerul Umam (2010:190) mengemukakan ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu :

1. Faktor Individu: Kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial, dan demografi seseorang.

2. Faktor Psikolog: Persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, dan kepuasan kerja.

3. Faktor Organisasi: Struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

Sedangkan menurut Chaizi Nasucha dalam Fahmi (2011:3) mengemukakan bahwa kinerja organisasi adalah sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari kelompok yang berkenaan dengan usaha-usaha yang sistematis dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus mencapai kebutuhannya secara efektif.

Dalam tahapan kedua dari proses perencanaan kinerja staf diminta untuk melihat cara bagaimana mereka dapat meningkatkan pengetahuan, keahlian, sikap dan perilaku yang mempengaruhi kinerja mereka. Ini dilakukan dengan merujuk kepada kriteria-kriteria kinerja berikut ini :

1. Pengetahuan profesional dan teknis

Penguasaan dan penggunaan pengetahuan dan keahlian profesional/teknis dan berhubungan dengan pekerjaan yang relevan.

2. Pengetahuan organisasional dan bisnis

Pengetahuan yang efektif akan organisasi dan apresiasi terhadap persoalan bisnis yang lebih luas.

3. Antara pribadi dan komunikasi

Kemampuan untuk membuka hubungan dengan orang lain baik secara individu maupun dalam tim dan untuk menyampaikan serta menerima pesan, secara tatap muka ataupun tertulis.

4. Keahlian-keahlian untuk mempengaruhi

Mengambil tindakan untuk mempengaruhi perilaku dan keputusan orang lain.

5. Berpikir kritis

Mampu memahami persoalan, mengidentifikasi dan memecahkan masalah dan berpikir sambil berjalan.

6. Mengelola diri sendiri dan belajar

Kemampuan untuk mempertahankan energi yang diarahkan secara tepat, stamina, mengendalikan diri sendiri dan mempelajari perilaku-perilaku baru.

7. Pencapaian dan tindakan

Berfokus kepada pencapaian hasil, ketekunan, untuk segera berjalan dan terus berjalan.

8. Inisiatif dan tindakan

Menciptakan dan menghargai gagasan dan sudut pandang baru. Dapat melihat kemungkinan dan berani menentang praktik-praktik yang sudah dilakukan dengan cara konstruktif.

9. Sudut pandang strategis

Mampu berpikir secara luas, menganalisis dan menghargai perbedaan sudut pandang.

10. Kapasitas bagi perubahan

Kemampuan untuk menghadapi perubahan yang kompleks dan ketidakpastian.

Kusriyanto (1986:77) menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu hasil atau araf kesuksesan yang dicapai oleh pekerja atau pegawai negeri sipil dalam bidang pekerjaannya, menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu. Dengan kata lain Kusriyanto mengemukakan kinerja dapat dinilai melalui kriteria-kriteria tertentu yang digunakan sebagai tolok ukur dalam mengukur keberhasilan atau kesuksesan suatu pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dimana pekerjaan tersebut kemudian akan dievaluasi oleh pimpinan.

Indikator kinerja atau *performance indicator* kadang-kadang digunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja (*performance measures*), tetapi banyak pula yang membedakan pengukuran kinerja berkaitan dengan hasil yang dapat dikuantitatifkan dan mengusahakan data setelah kejadian.

Terdapat tujuh indikator yang digambarkan oleh Hersey, Blanchard, Johnson dalam Wibowo (*Edisi Ketiga*:102-105) dengan penjelasan sebagai berikut :

1. Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berada secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai.

2. Standar

Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan

3. Umpan balik

Antara tujuan, standar, dan umpan balik bersifat saling terkait. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar

4. Alat atau Sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses.

5. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.

6. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.

7. Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

Sebagaimana dikemukakan diatas, kinerja organisasi atau lembaga sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawai, oleh sebab itu apabila kinerja organisasi ingin diperbaiki tentunya kinerja pegawai perlu diperhatikan. Untuk meningkatkan kinerja ini perlu dibuat standar pencapaiannya melalui penulisan pernyataan tentang berbagai kondisi yang diharapkan ketika pekerjaan akan dilakukan.

Dari beberapa penjelasan menurut para ahli tentang teori kinerja pegawai dan kinerja organisasi, untuk meningkatkan kinerja organisasi diperlukan adanya manajemen kinerja. Pada dasarnya manajemen kinerja adalah suatu proses yang dilaksanakan secara sinergi antara manajer, individu dan kelompok terhadap suatu pekerjaan di dalam organisasi. Secara khusus manajemen kinerja ditunjuk untuk meningkatkan aspek-aspek kinerja meliputi :

1. Sasaran yang ingin dicapai;
2. Kompetensi yang meliputi pengetahuan, keterampilan, sikap
3. Efektivitas kerja.

Manajemen kinerja membantu mengintegrasikan sasaran organisasi, kelompok dan individu, terutama dalam mengkomunikasikan sasaran dan mengedepankan nilai-nilai organisasi. Manajemen kinerja memiliki kompetensi untuk menjadi alat bagi pencapaian perubahan budaya dan perilaku serta merupakan cara memberdayakan karyawan dengan memberikan kendali yang lebih besar atas pekerjaan mereka dan pengembangan diri pribadi mereka sendiri.

Manajemen kinerja menurut Wibowo dalam Fahmi (2011:3), merupakan kebutuhan mutlak bagi organisasi untuk mencapai tujuan dengan mengatur kerja sama secara harmonis dan terintegrasi antara pemimpin dan bawahannya. Dari

pengertian manajemen kinerja terdapat suatu kesimpulan bahwa suatu organisasi akan mampu mewujudkan suatu manajemen kinerja yang baik jika ada dukungan yang kuat dari seluruh komponen, karena dalam konteks manajemen modern.

suatu kinerja yang sinergis akan bisa berlangsung secara maksimal jika bekerja sama dengan baik dan bukan hanya untuk menerima keuntungan tanpa mempedulikan berbagai persoalan internal dan eksternal yang terjadi pada organisasi.

2.4 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Walaupun demikian, pelaksanaan kinerja yang objektif bukanlah tugas yang sederhana. Penilaian harus dihindarkan adanya *“like dan dislike”*, dari penilai, agar objektivitas penilai dapat terjaga. Kegiatan penilaian ini adalah penting, karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada pegawai tentang kinerja pegawai tersebut. Menurut Mathis dan Jackson (2002), menyatakan pendapatnya bahwa, “Penilaian kinerja dapat dilaksanakan oleh siapa saja yang mengerti benar tentang penilaian kinerja pegawai secara individual”. Kemungkinannya antara lain adalah :

- 1) Para atasan yang menilai bawahannya.
- 2) Bawahan yang menilai atasannya.
- 3) Anggota kelompok menilai satu sama sama lain.
- 4) Penilaian pegawai sendiri.
- 5) Penilaian dengan multisumber, dan

6) Sumber-sumber dari luar.

Penilaian kinerja dapat menjadi sumber informasi utama dan umpan balik untuk pegawai, yang merupakan kunci pengembangan bagi pegawai di masa mendatang.

2.5 Penelitian terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu yang digunakan sebagai bahan perbandingan dan referensi dalam penelitian ini terlihat dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

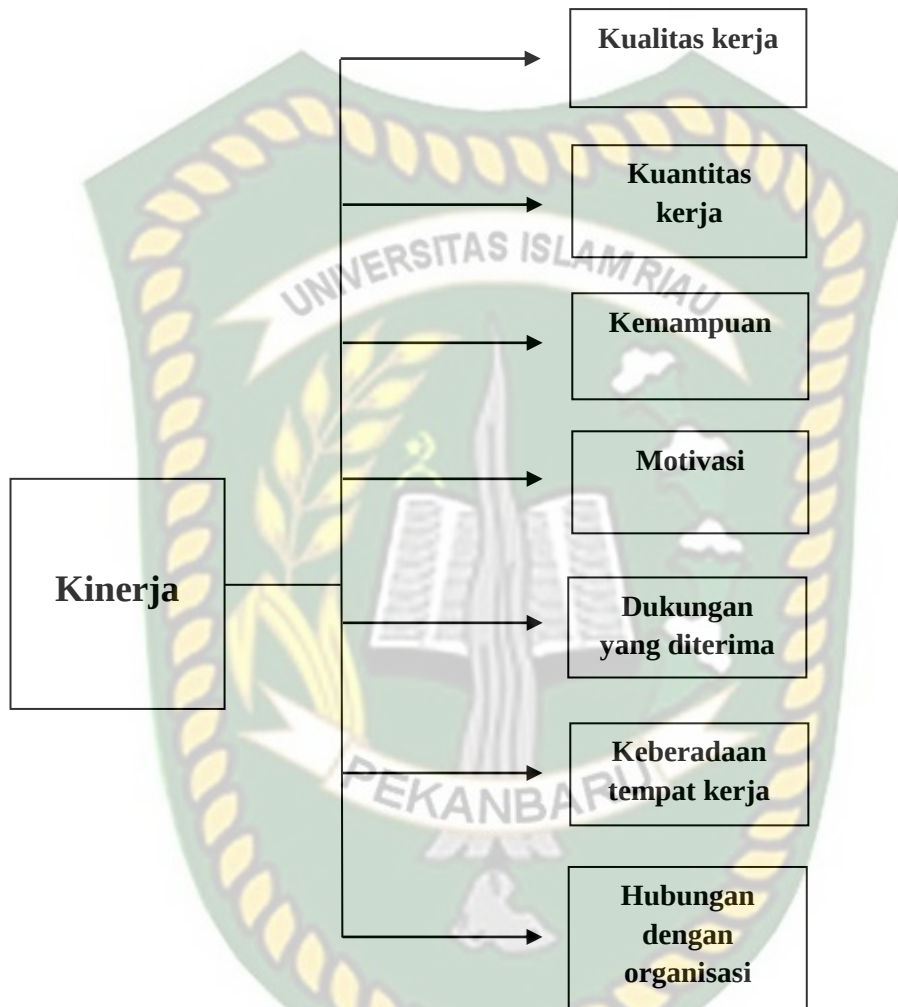
No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Objek Penelitian	Hasil Penelitian
1	Dio Baskoro Dwi Hutomo, Dyah Hariani (2015)	Analisis kinerja pegawai (studi kasus sertifikasi di bidang pendidik dan tenaga kependidikan dinas pendidikan kota semarang)	Dinas pendidikan kota Semarang	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, kinerja pegawai di Bidang Pendidik dan Tenaga Kependidikan Dinas Pendidikan Kota Semarang dalam mendorong terwujudnya pendidikan yang berkualitas dan berbudaya di Kota Semarang sudah optimal di dukung oleh program yang kegiatan-kegiatannya telah terjadwal, adanya diklat dan bintek untuk meningkatkan kualitas pegawai.
2	Satria tahir (2013)	Analisis Kinerja karyawan pada pt. Sinar galesong Pratama (SGP) cabang Gorontalo	Pt. Sinar galesong Pratama (sgp) cabang Gorontalo	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan pada PT. Sinar Galesong Pratama (SGP) Cabang Gorontalo masih belum optimal akan tetapi perlu ditingkatkan lagi karena masih ada

				karyawan yang mengalami masalah kerja yang membawa dampak pada pencapaian kinerja.
3	Anjur Perkasa Alam (2016)	Analisis kinerja karyawan pada Pt. Bank syariah mandiri cabang aksara medan ditinjau dari manajemen syariah	Pt. Bank Syariah mandiri cabang aksara Medan	Bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa 71,3% variabel pendidikan, budaya organisasi, upah kerja dan motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Aksara Medan dan sisanya 28,7% yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian.

Sumber : Jurnal

2.6 Struktur Penelitian

Tabel 2.2



Sumber : Robert L. Mathis dan Jhon H. Jackson (2001:82)

2.7 Hipotesis

Berdasarkan dari perumusan masalah diatas dan dikaitkan dengan teori yang ada, maka penulis mencoba membuat hipotesis sebagai berikut :“ **Diduga Kinerja pegawai pada BPJS Ketenagakerjaan Pekanbaru dalam kategori Baik**”