

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA

#### 2.1. Pengertian Kinerja

Menurut Moehariono (2012:96) Arti kinerja sebenarnya berasal dari kata-kata *job performance* dan di sebut juga *actual performance* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah di capai oleh seseorang pegawai, banyak sekali definisi atau pengertian dari kinerja yang di katakan oleh para ahli. Namun semuanya memiliki kesamaan arti dan makna dari kinerja tersebut. Sedangkan pengukuran kinerja (*performance measurement*) mempunyai pengertian suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengolahan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa , termasuk informasi tentang efisiensi serta efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut oxford dictionary, kinerja (*performance*) merupakan suatu tindak proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi organisasi, sebenarnya kinerja merupakan suatu konstruksi dimana banyak para ahli yang masih memilih sudut pandang yang berbeda dalam mendefinisikan kinerja tersebut. Seperti dikatakan oleh Robbins, mengatakan bahwa kinerja sebagai fungsi interaksi antara *kemampuan* atau *ability*(A) motivasi atau *motivation* (M) dan kesempatan atau *opportunity* (O), yaitu  $kinerja = f ( A \times M \times O )$ , artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan , sedangkan kinerja menurut *the scribe bantam english dictionary* berasal dari kata..."*to perform*" dengan beberapa

entries yaitu : (1) melakukan, menjalanka, melaksanakan (*to do or carry of aexecute*), (2) memunuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfil a vow*), (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to excecute or complete an undarstaking*), (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a persone machine*). Oleh karnanya menurut model patner lawyer kinerja individu dapat di pengaruhi oleh beberapa faktor yaitu :

- a. Harapan mengenai imbalan
- b. Dorongan
- c. Kemampuan
- d. Kebutuhan
- e. Persepsi terhadap tugas
- f. Imbalan internal
- g. Eksernal
- h. Persepsi tehadap tingkatvimbangan dan keputusan

Maka kesimpulan pengertian dari definisi kinerja atau performace dapat disimpulkan sebagai berikut : hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kuantitatif sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai ujuan oganisasi bersangkutan secara legal ,tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Berdasarkan definisi tersebut, maka dapat disimpulkan beberapa aspek yang mendasar paling pokok dai pengukuran kinerja sebagai berikut .

1. Menentukan tujuan, sasaran dan strategi organisasi, dengan menetapkan secara umum apa yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan tujuan , visi dan misinya.
2. Merevisi indikator kinerja dengan menilai kemajuan instansi, menghasilkan pengukuran kinerja secara tidak langsung , sedangkan indikator kinerja mengacu pada pengukuran kinerja secara langsung yang berbentuk keberhasilan utama (*critical succes factors*) dan indikator kinerja kunci (*key performance indicator*)
3. Mengukur tingkat capaian tujuan dan sasaran instansi, menganalisis hasil pengukuran kinerja yang dapat di implementasikan dengan membandingkan tingkat capaian tujuan , dan sasaran instansi.
4. Mengevaluasi kinerja dengan menilai kemajuan instansi dan pengambilan keputusan yang berkualitas, memberikan gambaran atau hasil kepada instansi seberapa besar tingkat keberhasilan tersebut dan mengevaluasi langkah apa yang akan di ambil instansi selanjutnya.

Pengertian kinerja menurut Siagian (1999:166) adalah suatu keadaan yang menunjukkan kemampuan seorang pegawai dalam menjalankan tugas sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh organisasi kepada pegawai sesuai dengan *job descriptionnya*.

Kinerja merupakan cara yang digunakan untuk menunjukkan kemampuan seseorang dalam menjalankan tugas yang telah menjadi tanggungjawab dan wewenangnya.

Pengertian kinerja menurut Manullang (1998:132) adalah Suatu keadaan yang menunjukkan banyaknya pekerjaan yang harus dilakukan atau dihasilkan seorang individu atau sekelompok kerja sesuai dengan *job description* mereka masing-masing.

Kinerja menurut Mangkunegara (2000:67) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya”.

Kemudian menurut Hasibuan (2001:34) mengemukakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Dan menurut Kartono (2001:32) pengertian dari kinerja adalah kemampuan dalam menjalankan tugas dan pencapaian standar keberhasilan yang telah ditentukan oleh instansi kepada pegawai sesuai dengan job yang diberikan kepada masing-masing pegawai.

Kinerja menurut Indrastuti (2008:48), mengatakan bahwa kinerja merupakan keadaan atau semangat yang dimiliki oleh seseorang pegawai dalam mengerjakan pekerjaannya. Dari pengertian diatas maka dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang di bebaskan kepadanya di lihat dari kualitas dan kuantitasnya.

Menurut Peter Halim dan Yeni Salim pengertian kinerja adalah merupakan kemampuan dalam menjalankan tugas dan pencapaian standart keberhasilan yang

telah ditentukan oleh instansi kepada pegawai sesuai dengan job yang diberikan kepada masing-masing pegawai.

Jad dapat disimpulkan kinerja adalah tingkat terhadap para pegawai dalam mencapai persyaratan pekerjaan. Penilaian kinerja adalah proses yang mengukur kinerja personalia / penilaian kinerja pada umumnya menyangkut baik aspek kualitatif maupun kuantitatif dalam pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi personalia, atau disebut juga review kinerja, evaluasi kinerja, atau ranting personalia.

## **2.2. Faktor- faktor yang Mempengaruhi Kinerja pegawai**

Untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi kinerja individu, perlu dilakukan pengkajian terhadap teori kinerja. Secara umum faktor fisik dan non fisik sangat mempengaruhi. Berbagai kondisi lingkungan fisik sangat mempengaruhi kondisi pegawai dalam bekerja. Selain itu, kondisi lingkungan fisik juga akan mempengaruhi berfungsinya faktor lingkungan non fisik. Pada kesempatan ini pembahasan kita fokuskan pada lingkungan non-fisik, yaitu kondisi-kondisi yang sebenarnya sangat melekat dengan sistem manajerial perusahaan.

Kinerja merupakan penampilan hasil kerja pegawai baik secara kuantitas maupun kualitas. Kinerja dapat berupa penampilan kerja perorangan maupun kelompok Kinerja organisasi merupakan hasil interaksi yang kompleks dan agregasi kinerja sejumlah individu dalam organisasi.

Menurut Simamora (2004:340), yang mempengaruhi kinerja adalah :

1. Memikat dan Manahan orang di dalam Organisasi

Hal ini berarti bahwa agar organisasi berfungsi secara efektif, organisasi itu haruslah meminimalkan tingkat perputaran pegawai, ketidakhadiran, dan keterlambatan, memberikan kenaikan gaji yang memuaskan, jenjang karir yang lebih baik, memberikan fasilitas dan sarana yang mendukung aktifitas pekerjaan, dan menandatangani surat perjanjian masa kerja.

2. Penyelesaian tugas yang handal

Setiap pegawai diberi tugas dan tanggung jawabnya dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya, oleh sebab itu penyelesaian tugas harus yang handal perlu diperhatikan agar tolak ukur minimal kuantitas dan kualitas kinerja dapat tercapai, seperti hasil kerja yang memuaskan, Lingkungan kerja, Pencapaian pekerjaan, Tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, Disiplin waktu kerja, Ketelitian dalam bekerja, Tanggung jawab pegawai,

3. Perilaku Inovatif dan spontan

Disamping persyaratan tugas formal, perilaku lainnya juga mempengaruhi efektifitas sebuah organisasi. Aktifitas-aktifitas ini disebut perilaku inovatif dan spontan, organisasi tidak dapat mengawasi segala kemungkinan dalam aktifitas-aktifitasnya, sehingga efektifitas dipengaruhi oleh kesediaan kalangan pegawai. Seperti Kerja sama dengan rekan sekerja, Tindakan protektif, Gagasan Konstruktif, Pelatihan diri pegawai.

Menurut Rucky (2001:9) ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu :

- Sarana dan prasarana

Hal yang perlu diperhatikan adalah kondisi dan kelayakan serta kemampuan semua sarana maupun prasarana fisik yang dimiliki seperti bangunan, *lay out*, kelayakan mesin dan segala peralatan yang ada.

- Proses kerja atau metode kerja

Bila objeknya sebuah perusahaan manufaktur maka team ini akan terdiri dari para ahli teknik industri dan ahli proses produksi.

- Kemampuan sumber daya manusia

Yaitu kemampuan pegawai dalam mengaplikasikan tugas-tugas mereka secara nyata dilapangan.

- Gairah kerja/motivasi

Gairah kerja sangat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia suatu perusahaan, untuk itu perlu diperhatikan sistem imbalan/penggajian yang mencakup insentif dan bonus dan penilaian prestasi kerja.

- Kualitas

Kualitas akan sangat membantu perusahaan terutama yang meliputi ketelitian, kesesuaian, kecakapan, kesungguhan, tanggung jawab

Sedangkan menurut Indrastuti (2008:50), kriteria - kriteria yang

mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

1. Kriteria penilaian yang berfokus pada karakteristik pribadi seperti :  
loyalitas, keandalan, keterampilan, kemampuan dan kejujuran
2. Kriteria berdasarkan perilaku berfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan, seperti ketelitian dalam bekerja, bekerja sama dengan rekan

sekerja, disiplin dalam mematuhi peraturan yang ada dan kesungguhan dalam bekerja

3. Kriteria berdasarkan hasil yang berfokus pada apa yang telah dicapai, seperti bertanggung jawab akan pekerjaan, tepat waktu dalam bekerja, kemampuan dalam mengambil keputusan yang tepat

Adapun faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi. Dari kutipan tersebut dapat disimpulkan bahwa pencapaian kinerja seorang pegawai ditentukan oleh kemampuannya dalam bekerja yang meliputi pengetahuan dan keterampilan serta motivasi kerjanya yang merupakan sikap pegawai dalam menghadapi situasi kerja.

#### 1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (Knowledge + skill). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110 — 120), dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mendapat kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

#### 2) Faktor Motivasi Kerja

Motivasi yang diberikan kepada bawahan khususnya merupakan dorongan yang sangat berpengaruh pada peningkatan kemajuan yang akan dicapai sesuai dengan yang diharapkan. Motivasi yang diberikan atasan kepada bawahan hendaklah yang sesuai dengan peningkatan karir, karena

dorongan yang baik dan benar akan membuat rasa puas bagi bawahan untuk lebih giat bekerja. Dengan adanya perhatian yang diberikan pimpinan kepada bawahan sudah ada nilai tersendiri bagi bawahan, bahwa mereka sudah lebih diperhatikan, baik dorongan untuk lebih rajin bekerja maupun dorongan untuk loyal kepada perusahaan.

Menurut Muchdarsyah (1998:30) bahwa kerja produktif, memerlukan keterampilan kerja yang sesuai dengan isi kerja atau paling tidak mempertahankan cara kerja yang sudah baik. Kerja produktif memerlukan faktor pendukung yaitu:

- Kemampuan kerja yang tinggi
- Kompensasi yang dapat memenuhi kebutuhan minimum
- Jaminan sosial yang memadai
- Kondisi kerja yang manusiawi
- Hubungan kerja yang harmonis.

Menurut Manullang (2001:43), Motivasi berasal dari bahasa latin *moferere*, yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya.

Menurut Kartono motivasi (dari kata lain, *Motivator*) artinya sebab, alasan dasar dorongan seseorang untuk berbuat atau ide pokok terlalu berperan terhadap tingkah laku manusia.

Kemudian Minardi (1998:73) juga berpendapat bahwa motivasi adalah Keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsangnva untuk melakukan tindakan-tindakan.

Dari beberapa pengertian motivasi maka dapat kita simpulkan bahwa motivasi adalah suatu unsur yang dapat mendorong seseorang sehingga mengakibatkan orang tersebut bertindak sesuai dengan apa yang dikehendaki. Unsur-unsur yang dapat mendorong seseorang untuk bertindak sesuai dengan apa yang dikehendaki dapat kita bagi dua :

1. Kebutuhan materil, seperti besarnya upah atau gaji dan penerimaan lain yang berupa uang, gula, beras dan lain sebagainya.
2. Kebutuhan Non material, seperti lingkungan kerja, kesempatan maju, dan memperhatikan rasa harga diri pegawai tersebut dan Lain sebagainya

Oleh karena itu, seorang pemimpin dituntut harus dapat mengetahui kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan oleh pegawai guna memotivasi semangat dan gairah kerja pegawai demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

Sedangkan kebutuhan menurut Abraham Maslow dalam Kartini Kartono diurutkan sebagai berikut:

- Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan dasar manusia seperti sandang dan pangan.
- Kebutuhan rasa aman, ini merupakan kebutuhan akan keselamatan dan terhindar dan ancaman yang dapat terjadi baik secara fisik maupun mental.
- Kebutuhan social, dimana tercapainya suatu kelompok kerja yang saling bersahabat
- Kebutuhan harga diri (ego), ini merupakan kebutuhan akan penghargaan diri diterima dan dikenal orang lain

- Kebutuhan aktualisasi diri, kebutuhan ini adalah pengembangan segenap kemampuan yang terdapat pada diri seseorang .

Oleh karena itulah seorang pemimpin terlebih dahulu harus dapat mengetahui apa yang menjadi dasar yang menyebabkan mereka bersedia bekerja dan memberikan motivasi sesuai dengan apa yang mereka butuhkan.

### 2.3. Dimensi Penilaian Kinerja

Dalam melakukan penelitian terhadap kinerja yang berdasarkan pada deskripsi perilaku spesifik, maka ada beberapa dimensi atau kriteria yang perlu diperhatikan. Menurut Gomes (2003:134) dimensi yang perlu diperhatikan itu adalah :

1. *Quantity of work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan
2. *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya
3. *Job knowledge*, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan pengetahuannya
4. *Creativenessian*, keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahn yang timbul
5. *Cooperation*, yaitu kesadaran untuk bekerja sama dengan orang \mx (sesama anggota organisasi)
6. *Dependability*, yaitu kesadaran yang dapat dipercaya dalam hal ini kehadiran dan penyelesaian pekerjaan

7. *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya
8. *Personal qualities*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan dan integritas pribadi.

#### 2.4. Tujuan dan Manfaat Kinerja pegawai

Tujuan dan manfaat dari penerapan manajemen kinerja adalah :

- a. Meningkatkan prestasi kerja pegawai, baik secara individu maupun sebagai kelompok.
- b. Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan pegawai yang lebih tepat guna.
- c. Peningkatan yang terjadi pada prestasi pegawai secara perorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja pegawai secara keseluruhan yang direfleksikan dengan kenaikan produktivitas.
- d. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil kerja dan prestasi pribadi serta potensi laten pegawai.
- e. Menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai dengan tingkat gaji, atau imbalan sebagai bagian dari kebijakan dan sistem imbalan yang baik.
- f. Memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya.

Sedangkan menurut Efendi (2002:194), manfaat dari pengukuran kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan prestasi kerja, dimana pimpinan maupun pegawai akan memperoleh umpan balik dan kesempatan mereka untuk memperbaiki pekerjaannya
2. Kesempatan kerja yang adil, karena akan diperoleh kesempatan untuk penempatan posisi pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya.
3. Kebutuhan akan pendidikan bagi pegawai yang mempunyai kemampuan dibawah standar kerja

Tujuan dan manfaat dan penerapan manajemen kinerja adalah:

- a. Meningkatkan prestasi kerja pegawai, baik secara individu maupun sebagai kelompok.
- b. Peningkatan yang terjadi pada prestasi pegawai secara perorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja pegawai secara keseluruhan yang direfleksikan dengan kenaikan produktivitas.
- c. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil kerja dan prestasi pribadi serta potensi laten pegawai.
- d. Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan pegawai yang lebih tepat guna.
- e. Menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai dengan tingkat gap atau imbalan sebagai bagian dari kebijakan dan sistem imbalan yang baik.
- f. Memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya.

## 2.5. Penilaian Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja pegawai.

Menurut Martoyo (2000:120) penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai kinerja pegawai.

Kinerja pegawai perlu diperhatikan guna mempertahankan dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Dampak penilaian kinerja individu pegawai memiliki imbas negatif maupun positif terhadap moral kerja pegawai. Pada saat penilaian-penilaian kinerja dipakai untuk disiplin, kenaikan gaji, promosi, pemecatan atau pemberhentian sementara, maka penilaian kinerja dianggap paling menakutkan oleh orang-orang yang menganggap kemampuan dirinya rendah. Orang-orang yang kurang produktif dan orang-orang yang merasa bahwa penilaian akan dilakukan secara gampang dan tidak adil. Perasaan-perasaan serupa berkecamuk pada saat para pekerja tidak mengetahui atau memahami kriteria yang digunakan untuk menilai mereka atau saat mereka melihat penilaian kinerja terlampaui kritis dari pada membantu.

Menurut Simamora (2004:338) penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu pegawai.

Kemudian Siagian menambahkan bahwa ada empat elemen kunci dalam suatu sistem penilaian kinerja yaitu :

- a. Sasaran penilaian adalah kinerja para pegawai sehingga diperoleh informasi yang akurat tentang kinerja tersebut.
- b. Standar kinerja digunakan sebagai alat ukur.
- c. Alat pengukur kinerja ciri-cirinya adalah mudah digunakan, dapat dipercaya, menunjukkan perilaku yang kritikal, dapat diversifikasi oleh orang lain
- d. Menghasilkan penilaian kinerja setiap pegawai.

Teknik yang digunakan oleh manajemen dalam meningkatkan kinerja adalah penilaian (*appraisal*). Motivasi pegawai untuk bekerja, mengembangkan kemampuan pribadi dan meningkatkan kemampuan di masa mendatang dipengaruhi oleh umpan balik kinerja dari masa lalu dan pengembangan. Penilaian kinerja adalah proses, dengannya organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi pegawai selama periode waktu tertentu. Umpan balik kinerja, memungkinkan pegawai untuk mengetahui seberapa baik dia bekerja jika dibandingkan dengan standar organisasi. Apabila penilaian kinerja dilakukan secara benar, para pegawai, department sumber daya dan organisasi perusahaan akan diuntungkan.

Terlepas dari besar, jenis, sektor atau spesialisnya, setiap organisasi biasanya cenderung menilai kinerja dalam aspek berikut:

1. Aspek financial

Meliputi anggaran rutin dan pembangunan dari suatu instansi pemerintah.

## 2. Kepuasan Pelanggan

Dengan banyaknya tuntutan masyarakat akan pelayanan yang berkualitas, maka instansi pemerintah dituntut untuk secara terus menerus memberikan pelayanan yang berkualitas prima.

## 3. Operasi bisnis internal

Informasi ini diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan instansi pemerintah sudah seirama untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

## 4. Kepuasan pegawai

Dalam setiap organisasi, pegawai merupakan asset yang harus dikelola dengan baik.

## 5. Waktu

Ini juga penting dalam desain pengukuran kinerja. Betapa sering kita membutuhkan informasi mengambil keputusan namun lambat diterima.

Menurut Thoha (1997:221), penilaian kinerja diartikan sebagai proses mengidentifikasi, mengobservasi, mengukur dan mengembangkan kinerja pegawai dalam organisasi. Setiap komponen dari definisi diatas mengacu pada suatu bagian penting dari penilaian yaitu : unsur identifikasi yang mengacu pada bidang apa yang menjadi fokus perhatian, unsur observasi mengidentifikasi bahwa seluruh kriteria penilaian harus melalui observasi terlebih dahulu, unsur pengukuran mengacu pada ciri-ciri utama penilaian dan unsur pengembangan menyarankan agar penilaian kinerja harus lebih daripada penilaian yang sederhana dari kinerja dimasa yang akan datang. Hal ini ditujukan agar pegawai yang dinilai menerima umpan balik penilaian.

Berbeda dengan Handoko yang mendefinisikan penilaian kinerja juga sebagai proses evaluasi seberapa baik pegawai mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikan dengan pegawai. Dalam hal ini penilaian disebut sebagai penilaian pegawai, evaluasi pegawai, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja dan penilaian hasil.

Menurut Edy Sukarno (2002:76), penilaian kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan dengan memperhitungkan beberapa indikator antara lain:

1. Indikator masukan (*inputs*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini dapat juga berupa dana, sumber daya manusia, disiplin, informasi, kebijaksanaan/peraturan perundang-undangan dan sebagainya.
2. Indikator keluaran (*outputs*) adalah suatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan fisik dan/atau non-fisik.
3. Indikator hasil (*outcomes*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan fungsinya keluaran kegiatan padajangka menengah (efek langsung).
4. Indikator manfaat (*benefits*) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
5. Indikator dampak (*impacts*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

Kinerja pegawai atau pegawai perlu diperhatikan guna mempertahankan kepuasan pelanggan bahkan meningkatkannya. Dampak penilaian kinerja individu

pegawai memiliki imbas negatif maupun positif terhadap moral kerja pegawai. Pada saat penilaian-penilaian kinerja dipakai untuk disiplin, kenaikan gaji, promosi, pemecatan atau pemberhentian sementara, maka penilaian kinerja dianggap paling menakutkan bagi orang-orang yang menganggap kemampuan dirinya rendah. Orang-orang yang kurang produktif dan orang-orang yang merasa bahwa penilaian akan dilakukan secara serampangan dan tidak adil.

Semakin pegawai atau pegawai memahami proses penilaian kinerja dan semakin penilaian kerja dipakai sebagai peluang pengembangan daripada kejadian-kejadian pengkritikan, maka kebutuhan aktualisasi diri bakal terpenuhi. Gaya kepemimpinan dan iklim organisasional mempunyai imbas besar bagi hasil-hasil motivasi dan penilaian kerja.

Penilaian kinerja pegawai akan memberikan beberapa manfaat bagi suatu organisasi perusahaan. “Hasil-hasil dari penilaian prestasi kinerja sering berfungsi sebagai basis bagi evaluasi regular terhadap kinerja anggota-anggota organisasi. Apakah seorang individu dinilai kompeten atau tidak kompeten, efektif atau tidak efektif dapat dipromosikan atau tidak, dan seterusnya adalah didasarkan pada informasi yang dihasilkan oleh penilaian kinerja. Tambahan pula, Organisasi sering mencoba untuk mempengaruhi motivasi dan kinerja mendatang dari anggota mereka dengan mengaitkan pelaksanaan berbagai imbalan, seperti kenaikan gaji dan promosi, terhadap rating yang dihasilkan oleh system penilaian kinerja.

Dampak penilaian kinerja atas organisasi akan membantu dalam hal-hal seperti pengambilan keputusan komensasi dan pemberian umpan balik atas

kinerja, hasil-hasil proses penilaian kinerja dapat memnask data yang berfaedah tentang keberhasilan aktivitas-aktivitas lainnya seperti perekrutan, seleksi, orientasi dan pelatihan.

Sebagian menambahkan bahwa ada tujuh elemen kunci dalam suatu sistem penilaian kinerja yaitu:

- Sasaran penilaian adalah kinerja para pegawai sehingga diperoleh informasi yang akurat tentang kinerja tersebut.
- Standar kinerja digunakan sebagai alat ukur.
- Alat pengukur kinerja ciri-cirinya adalah mudah digunakan, dapat dipercaya, menunjukkan perilaku yang kritikal, dapat didiversifikasi oleh orang lain, mengukur kinerja yang ditampilkan secara reguler.
- Menghasilkan penilaian kinerja setiap pegawai.
- Bahan informasi yang diperoleh dan penilaian kinerja akan digunakan oleh manajemen untuk berbagai kepentingan pengambilan keputusan.
- Penilaian kinerja secara berkala dilihat dari kehidupan kekayaan seseorang dalam suatu organisasi.

Pelaksanaan penilaian kinerja perawat di Indonesia khususnya bagi perawat pegawai negeri sipil meliputi hal-hal berikut :

1. Penilaian umum, yang berlaku bagi setiap pegawai negeri sipil, mencakup penilaian atas kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, prakarsa, dan kepemimpinan. Penilaian ini disebut dengan DP3 (daftar Penilaian Prestasi Pegawai yang dilaksanakan setiap akhir tahun).

2. Penilaian jabatan fungsional perawat berdasarkan Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara No. 94/Kep/Men.Pan/1 1/2001 tanggal 7 November 2001 tentang jabatan fungsional perawat dan angka kreditnya, penilaian ini dilaksanakan setiap enam bulan sekali, yaitu untuk periode bulan Januari sampai Juni, dan Juli sampai Desember. Penilaian angka kredit lebih ditekankan untuk memenuhi prasyarat kenaikan pangkat/jabatan. Penilaian jabatan fungsional meliputi penilaian pendidikan, pengembangan profesi, dan kegiatan pendukung pelaksanaan tugas pelayanan keperawatan.

#### **2.6. Unsur-unsur Penilaian Kinerja Pegawai**

Menurut Hasibuan (2001:95), unsur-unsur penilaian kinerja pegawai dapat meliputi sebagai berikut:

a. Keterampilan atau Pengalaman

Orang yang mempunyai pendidikan yang rendah, jelas mempunyai keterampilan yang kurang, begitu juga orang yang sudah berpendidikan agak tinggi masih tetap mempunyai produktivitas yang rendah. Oleh sebab itu, maka perlu adanya keterpaduan antara keterampilan dengan pengalaman kerja. Orang atau tenaga kerja yang masih muda atau baru mulai mengikuti karier, biasanya bekerja agak kurang pengalaman, hal ini dapat diatasi dengan cara mengikuti pelatihan kerja di luar atau pada tempat kerja untuk meningkatkan keterampilan.

b. Faktor Pendidikan

Perusahaan perindustrian biasanya direkrut dari orang-orang yang kurang mempunyai pendidikan yang tinggi, perusahaan hanya membutuhkan kesehatan fisik yang kuat untuk bekerja. Dengan adanya pendidikan yang kurang dari pekerja akan menyebabkan penurunan produktivitas kerja.

c. Umur

Umur seseorang tenaga kerja agaknya dapat dijadikan sebagai tolak ukur dari produktivitas, akan tetapi hal tersebut tidak selalu begitu. Tetapi pengajaran karier seseorang selalu diimbangi dengan jumlah umur, dimana semakin bertambah lama orang itu bekerja, maka produktivitas dari orang tersebut akan meningkat.

d. Sarana Penunjang

Tingkat kemampuan pimpinan untuk menumbuhkan motivasi kerjasama yang baik antara para pekerja serta mengadakan pembagian kerja yang jelas antara semua pegawai sangat berpengaruh terhadap tingkat produktivitas. Di samping itu dapat juga berupa penerapan teknologi sarana produksi yang cukup canggih, hal ini akan menyebabkan tugas atau kerja dari pegawai tersebut berkurang.

e. Faktor Semangat dan Kegairahan Kerja

Dengan adanya dorongan moril terhadap para pekerja akan meningkatkan produktivitas kerja. Dorongan moril tersebut dapat berupa memberikan semangat dan kegairahan kerja kepada para pekerja. Seperti yang

dikemukakan oleh pakar manajemen, semangat dan kegairahan kerja merupakan problematik yang harus mendapat perhatian yang serius.

f. Faktor Motivasi

Faktor motivasi adalah suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai kinerja dengan predikat yang bagus.

Dalam rangka meningkatkan kinerja staff perawatan, Chintya Chew dalam tulisannya berjudul “ Be a Better Boss” yang dimuat dalam The Straits Tunes, 11 Juli 1988 menyatakan bahwa ada sebelas hal yang harus dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahan atau staf untuk dapat meningkatkan kinerjanya yaitu :

1. Pemberian instruksi yang jelas. Staff perlu mengetahui secara jelas apa yang diinginkan melalui penjabaran kegiatan dengan bahasa yang sederhana dan mudah dimengerti. Utarakan mengapa seseorang sesuai dalam pelaksanaan atau tugas yang kita berikan.
2. Belajar untuk menjadi pendengar yang baik. Seringkali pimpinan malas untuk mendengar keluhan stafnya. Akibatnya pimpinan akan kehilangan informasi yang semestinya sangat bermanfaat untuk pengembangan kearah kemajuan yang diinginkan.
3. Menghargai staff yang berprestasi. Pada hakekatnya semua orang merasa senang bila mendapatkan penghargaan dalam bentuk apapun. Bila staf melakukan kegiatan yang berprestasi, informasikan pada atasan anda, dan hargai mereka. Hal ini akan bermanfaat bagi mereka dan juga anda.

4. Mengetahui kapan dan dimana memberi kritik. Meraberitahukan staf bila mereka baik atau sebaliknya. Bila baik, beritahu reaksi anda dan jangan menumpuk berbagai kelemahan atau menumpahkannya sekaligus
5. Memberikan perhatian terhadap pengembangan karir bawahan. Pimpinan selayaknya memberikan bimbingan pada stafnya untuk memperoleh cara-cara yang sesuai dalam meningkatkan karirnya.
6. Pemberian tantangan. Motivasi terbaik adalah tantangan untuk pekerjaan. Bila tidak ada tantangan maka produktifitas, antusiasme kinerja akan menurun dan kondisi ini harus segera diantisipasi.
7. Selalu memberikan komunikasi dengan bawahan. Pimpinan harus inampu mengerabangkan komunikasi dua arah dengan anak buah atau staffnya dan pimpinan harus mampu menggunakan bahasa yang mudah dimengerti serta berkelanjutan.
8. Menghargai bawahan dan mereka adalah orang yang dibuluhkan. Seumur orang memiliki keinginan untuk dibuluhkan oleh orang lain. Pada banyak kondisi, mintalah masukan atau pendapat dan staf mengenai halapapun terutama dalam pengambilan suatu keputusan.

### **2.7. Pengukuran Kinerja Pegawai**

Menurut Indrastuti (2008:49) ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam mengukur kinerja pegawai adalah :

1. Disiplin kerja, dalam melaksanakan kegiatan di perusahaan sangat diperlukan keteraturan pelaksanaan tugas dan fungsi untuk setiap bagian atau untuk setiap personil dengan memperhatikan disiplin waktu yang harus ditaati.

2. Tenaga kerja yang terampil / skill dalam hal peningkatan kualitas dan kuantitas pelayanan dari jasa Perbankan seoptimal mungkin sehingga pekerjaan yang dilaksanakan tenaga kerja sesuai dengan yang diharapkan oleh masyarakat
3. Fasilitas kerja, penggunaan peralatan kerja yang baik yang serba otomatis akan dapat memberikan hasil yang efektif dan efisien.
4. Pembiayaan merupakan factor penting dalam mewujudkan sasaran pelayanan masyarakat.

### 2.8. Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian terdahulu dalam penelitian ini adalah :

No.	Nama peneliti/Tahun	Judul penelitian	Kesimpulan
1.	Farah Dina (2013)	Analisis Kinerja Perawat Pada Rumah Sakit Tabranirab Pekanbaru	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan kemampuan secara bersama-sama (simultan) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perawat pada Rumah Sakit Tabrani Rab.
2.	Selvi Eliza (2010)	Analisis Kinerja Perawat Pada Unit Rawat Inap Rumah Sakit Salewangang Maros	Hasil penelitian dianalisis dengan analisis univariat, bivariat dan multivariat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari kelima variabel independen yang dimasukkan dalam kerang konsep penelitian (inovasi pelayanan perawat, pengembangan tenaga perawat, kepuasan kerja, pemberian kompensasi dan keterampilan berkomunikasi perawat) semuanya secara signifikan berhubungan dengan kinerja perawat melalui uji bivariat dengan variabel keterampilan berkomunikasi yang memberi

			pengaruh yang lebih tinggi berdasarkan uji multivariat.
3.	Rizal Ariani (2007)	Kinerja Perawat Puskesmas Tanah Tinggi Dalam Pengembangan Kesehatan Rawat Inap Puskesmas Kota Binjai	Kesimpulan kinerja Perawat tidak sepenuhnya siap dalam mendukung kesehatan masyarakat dengan pengembangan pelayanan rawat inap.

### 2.9. Hipotesis

Menurut Sugiono (2005:51) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang harus dibuktikan kebenarannya melalui hasil penelitian. Berdasarkan permasalahan yang telah dikemukakan dan didukung telaah pustaka maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut: “Kinerja pegawai pada Badan Perpustakaan dan Arsip Provinsi Riau cukup baik”.