

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2. 1 Kinerja

2.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja diartikan sebagai hasil usaha seseorang yang dicapai dengan kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Menurut pandangan Byars (dalam Veithzal:2004), bahwa kinerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas.

Menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2000:67) Judul Buku. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung : Remaja Rosdakarya. bahwa “kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut Timpe (1998) Judul Buku Kinerja Pegawai, mendefinisikan kinerja sebagai prestasi kerja, yang ditentukan oleh faktor lingkungan dan perilaku manajemen. Hasil penelitian timpe menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang menyenangkan begitu penting untuk mendorong tingkat kinerja pegawai yang paling efektif dan produktif dalam interaksi sosial organisasi akan senantiasa terjadi adanya harapan bawahan terhadap bawahan dan sebaliknya.

Menurut Mangkunegara (2004) Judul Buku Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.1.2 Definisi Peran dan Kinerja

Secara umum kinerja merupakan suatu ukuran dari hubungan anatar output yang dihasilkan dari input tertentu. *Perpormance* atau kinerja adalah sfesik target yang merupaka komitmen kinerja ayang dapat dicapai oleh pegawai atau organisasi. Kinerja dapat diukur dari *productivity*, *turn over*, *citizenship* dan *satisfaction*.

Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan dalam periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target, sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama **(Rival dalam Arto Suharto, 2007:45)** Judul Buku Manajemen Sumber Daya Manusia Lebih lanjut Rival menyatakan bahwa kinerja tidak berdiri sendiri tetapi berhubungan dengan kepuasan kinerja dan kompetensi, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu dengan kata lain kinerja dipengaruhi oleh kemampuan, keinginan, dan lingkungan. Oleh karena itu agar memiliki kerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan dan mengetahui pekerjaan serta dapat ditingkatkan apabila ada kesulitan antara pekerjaan dan kemampuan.

Terkait dengan fungsi organisasi dalam menjalankan kegiatan sesuai tujuan dan sasaran organisasinya, kinerja berkaitan dengan usaha, kegiatan dan program yang dilaksanakan oleh pimpinan organisasi untuk merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan.

Penilaian kinerja organisasi dimasa yang akan datang. Ruang lingkup kinerja dalam suatu organisasi lebih besar karena ia bersifat menyeluruh atau menggarap semua bagian atau fungsi dari sebuah organisasi. Organisasi yang bekerja tinggi mempunyai sistem kinerja yang efektif, digunakan tergantung pada kebutuhan dan tujuan masing-masing. Walaupun demikian, menyarankan bahwa syarat-syarat organisasi tersebut memiliki kinerja yang efektif adalah sebagai berikut :

a. Relevance

Hal-hal atau faktor-faktor yang diukur adalah yang relevan (terkait) dengan pekerjaannya, apakah itu outputnya atau inputnya

b. Sensitivity

Sistem yang digunakan harus cukup peka untuk membedakan anatara bagian yang “bekerja” dan “tidak bekerja”

c. Reliability

Sistem yang digunakan harus dapat diandalkan dipercaya bahwa menggunakan tolak ukur yang obyektif, akurat, konsisten dan stabil.

d. Acceptability

Sistem yang digunakan harus dapat dimengerti dan diterima

e. Practicaly

Semua instrumen mudah digunakan oleh kedua belah pihak, tidak rumit dan berbelit-belit.

Kinerja mengandung dua komponen yang penting, yaitu ;

- a) Kompetensi : berarti individu atau organisasi memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi
- b) Produktifitas : Kompetensi tersebut diatas dapat diterjemahkan kedalam tindakan atau kegiatan –kegiatan yang tepat untuk mencapai hasil kinerja (outcome).

Dari beberapa diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan suatu capaian atau hasil dalam kegiatan atau aktivitas atau program yang

direncanakan sebelumnya guna mencapai tujuan serta sasaran yang telah direncanakan oleh suatu organisasi dan dilakukan dalam jangka waktu tertentu.

2.1.3 Indikator Kinerja

Indikator Pengukuran Kinerja

Indikator kinerja ada yang mendefinisikan sebagai nilai atau karakteristik tertentu yang digunakan untuk mengukur *output* atau *outcome*. Indikator kinerja juga mendefinisikan sebagai alat ukur yang digunakan untuk menentukan derajat keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Salah satu definisi lagi menjelaskan bahwa indikator kinerja adalah suatu informasi operasional yang berupa indikasi mengenai kinerja atau kondisi suatu fasilitas atau kelompok fasilitas.

Berdasarkan *review literature*, beberapa indikator penyusun kinerja adalah sebagai berikut :

- a. Dalam memberikan batasan untuk mengukur kinerja pegawai maka T.R. Michael dalam Rizky (2001:15) Judul Buku Manajemen Pengganjian Karyawan, memberikan penjelasan mengenai indikator kinerja yang meliputi :
 1. Kualitas pekerjaan (*Quality of work*), yaitu kualitas pekerjaan yang dihasilkan dapat memuaskan organisasi, sehingga hal ini dijadikan sebagai standar kerja.
 2. Komunikasi (*Communication*), yaitu kemampuan pegawai dalam berkomunikasi dengan baik.
 3. Kecepatan (*Promptness*), yaitu kecepatan bekerja yang diukur oleh tingkat waktu, sehingga pegawai dituntut untuk bekerja cepat dalam mencapai kepuasan dan peningkatan kerja.

4. Kemampuan (*Capability*), yaitu kemampuan dalam melakukan pekerjaan semaksimal mungkin.
 5. Inisiatif (*Intiative*), yaitu setiap pegawai mampu menyelesaikan masalah pekerjaannya sendiri agar tidak terjadi kemandulan dalam pekerjaan.
- b. Menurut *Robbins* (2006:206) Judul Buku Peningkatan Kinerja, indikator untuk mengukur kinerja karyawan yaitu :
1. Kualitas, kualitas kinerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
 2. Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
 3. Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
 4. Efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
 5. Kemandirian, merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.
 6. Komitmen kerja, merupakan suatu tingkat dimana karyawan memiliki komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap fungsi kerjanya.
- c. Menurut *Robert L.Mathis* dan *John H. Jackson* (2006:378) Judul Buku Manajemen Sumber Daya Manusia :
1. Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas yang diukur dan persepsi pegawai terhadap aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
 2. Kualitas, adalah ketaatan dalam prosedur, disiplin, dedikasi. Tingkat dimana hasil aktivitas yang dikehendaki mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas, maupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas. Kualitas kerja dapat diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.
 3. Ketepatan waktu, diukur dari persepsi pegawai terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal sampai menjadi output. Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lainnya.
 4. Kehadiran, adalah keyakinan akan masuk kerja setiap hari dan sesuai dengan jam kerja.
 5. Kemampuan bekerjasama, adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

2.1.4 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja mengacu kepada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan merupakan suatu evaluasi terhadap penampilan kerja individu (personal) dengan sumber daya yaitu, adanya membandingkan standar baku penampilan.

Salah satu pelaksanaan sumber daya yaitu, adanya *sistem* penilaian terhadap kinerja yang disebut dengan kinerja perjanjian tersebut adalah suatu proses penilaian keseluruhan unsur-unsur yang dimiliki oleh karyawan sebagai pekerjaan yang produktif.

Penilaian pelaksanaan pekerjaan kinerja adalah sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seseorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan.

Menurut **Mangkunegara** (2005:10) “Penilaian prestasi kerja (performance appraisal) adalah proses melalui organisasi-organisasi mengevaluasi menilai prestasi kerja karyawan kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil kerja karyawan dan kinerja organisasi.”

Menurut Dwiyanto (2006:46) menyatakan “penilaian kinerja merupakan sesuatu kegiatan yang sangat penting karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.”

Penilaian kinerja karyawan yang dikemukakan Leo C. Menggison (1981:310) dalam **AA Anwar Prabu Mangkunegara** (2000:69) adalah sebagai berikut “penilaian prestasi kerja (performance appraisal) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.”

2.2 Pegawai

2.2.1 Pengertian Pegawai

Didalam masyarakat yang selalu berkembang, manusia senantiasa mempunyai kedudukan yang makin penting, meskipun dengan Negara Indonesia menuju ke

masyarakat yang berorientasi kerja, yang memandang kerja adalah suatu yang mulai, tidak berarti mengabaikan manusia yang melaksanakan kerja tersebut.

Manusia yang terlibat ke dalam organisasi ini disebut pegawai. Untuk lebih jelasnya dikembangkan pendapat beberapa ahli mengenai definisi pegawai .

Widjaja (2006:113) berpendapat bahwa :

“Pegawai adalah tenaga kerja manusia jasmaniah maupun rohaniyah (mental dan pikiran) yang senantiasa dibutuhkan dari oleh Karen aitu menjadi salah satu modal pokok dalam usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu (organisasi)”

Berdasarkan definisi diatas dapat diketahui bahwa pegawai merupakan modal pokok dalam suatu organisasi, baik itu organisasi pemerintah maupun organisasi swasta. Dikatakan bahwa pegawai merupakan modal pokok dalam suatu organisasi karena berhasil tidaknya suatu organisasi tersebut.

Pegawai yang memberikan tenaga maupun pikirannya dalam melaksanakan tugas ataupun pekerjaan, baik itu organisasi pemerintahan maupun organisasi swasta akan mendapatkan imbalan dengan balas jasa atas pekerjaan yang telah dikerjakan.

Menurut Muasanef (2009:5) Pegawai adalah orang-orang yang melakukan pekerjaan dengan mendapatkan imbalan jasa berupa gaji dan tunjangan pemerintah atau badan swasta.

Berdasarkan pengertian tadi dapat disimpulkan bahwa pegawai adalah seseorang yang bekerja pada suatu ketentuan organisasi, baik sebagai pegawai tetap maupun tidak untuk memenuhi kebutuhan hidup.

2.2.2 Definisi Proses

Teori Proses (*Process Theory*). Teori ini berusaha agar setiap pekerja mau bekerja giat sesuai dengan harapan. Daya penggerak yang memotivasi semangat kerja terkandung dari harapan yang akan diperolehnya. Jika harapan menjadi kenyataan, maka pekerja akan cenderung akan meningkatkan kualitas kerjanya, begitu pula sebaliknya.

- **Teori Motivasi Proses**

Malayu S.P. Hasibuan (2001: 116) Judul Buku Manajemen Sumber Daya Manusia , menyatakan bahwa teori motivasi ini merupakan proses “sebab dan akibat” bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang akan diperolehnya.

Teori motivasi proses dikenal antara lain:

1. Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori ini menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal-balik antara apa yang ia inginkan dan butuhkan dari hasil pekerjaan itu. Teori harapan ini didasarkan atas harapan (*expectancy*), nilai (*valence*) dan pertautan (*instrumentality*). (Azhar Arsyad, 2002: 74).

2. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori motivasi ini menyatakan bahwa keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa individu, yang bekerja dalam rangka memperoleh tukaran imbalan dari organisasi, dimotivasi oleh suatu keinginan untuk diperlakukan adil di pekerjaan. (Kreitner dan Kinicki, 2005: 293).

3. Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*)

Teori ini didasarkan atas hubungan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Teori pengukuhan ini terdiri atas dua jenis pengukuhan, yaitu pengukuhan positif dan pengukuhan negatif. (Robbins dan Judge, 2008: 244) melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan uraian diatas, penulis menarik kesimpulan bahwa definisi kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi atau instansi dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

2.2.3 Tugas dan Fungsi

Tugas pokok dan fungsi secara umum merupakan hal-hal yang harus bahkan wajib dikejakan oleh seorang anggota organisasi atau pegawai dalam suatu instansi secara rutin sesuai dengan kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan program kerja yang telah berdasarkan tujuannya, visi, dan misi suatu organisasi.

Berdasarkan peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia nomor 19 Tahun 2017 Tentang pengangkatan dan pemberhentian serta tugas Pokok Pejabat

2.3 Kenaikan Pangkat

Pangkat adalah kedudukan yang menunjukkan tingkatan seseorang PNS berdasarkan jabatannya dalam rangkaian susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar penggajian.

Kenaikan pangkat adalah penghargaan yang diberikan atas prestasi kerja dan pengabdian PNS terhadap Negara, serta sebagai dorongan kepada PNS untuk lebih meningkatkan prestasi kerja dan pengabdian.

Periode Kenaikan Pangkat

Periode kenaikan pangkat PNS ditetapkan tanggal 1 April dan 1 Oktober setiap tahun, kecuali kenaikan pangkat anumerta dan kenaikan pangkat pengabdian.

Masa Kerja Untuk Kenaikan Pangkat

Masa kerja untuk kenaikan pangkat pertama PNS dihitung sejak pengangkatan sebagai Calon PNS.

Jenis Kenaikan Pangkat

1. Kenaikan Pangkat Reguler

2. Kenaikan Pangkat Pilihan

Kenaikan Pangkat Reguler

Diberikan sekurang-kurangnya telah 4 tahun dalam pangkat terakhir dan pangkat tertingginya ditentukan oleh pendidikan tertinggi yang dimilikinya.

Diberikan kepada :

- PNS yang tidak menduduki jabatan struktural atau jabatan fungsional tertentu dan diberikan sepanjang tidak menduduki pangkat atasan langsungnya.
- PNS yang melakukan tugas belajar dan sebelumnya tidak menduduki jabatan
- PNS yang dipekerjakan atau diperbantukan secara penuh di luar instansi induk dan tidak menduduki jabatan pimpinan yang telah ditetapkan persamaan eselonnya atau jabatan fungsional tertentu.

Kenaikan Pangkat Pilihan

Diberikan dalam batas jenjang pangkat yang ditentukan untuk jabatan yang bersangkutan. Diberikan kepada :

- PNS dengan jabatan Struktural
- PNS dengan jabatan Fungsional
- PNS dengan jabatan tertentu yang pengangkatannya ditetapkan dengan Keputusan Presiden.

Syarat KP Pilihan bagi PNS dengan Jabatan Struktural

- Telah 4 tahun dalam pangkat terakhir.
- Aftar penilaian pelaksanaan pekerjaan setiap unsurnya sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 tahun terakhir.
- Lulusan ujian dinas bagi kenaikan pangkat yang akan pindah golongan, kecuali telah dibebaskan karena pendidikan/pendidikan dan pelatihan yang telah diikuti.
- Tidak akan melampaui pangkat atasannya/
- Belum mencapai pangkat tertinggi yang ditetapkan bagi jabatannya.

PNS yang menduduki jabatan structural dan pangkatnya masih 1 tingkat dibawah jenjang pangkat terendah yang ditentukan untuk jabatan itu, dapat dinaikkan pangkatnya setingkat lebih tinggi, apabila :

- Telah 1 tahun dalam pangkat terakhir.
- Sekurang-kurangnya telah 1 tahun dalam jabatan structural yang di dudukinya; dan
- Setiap unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 tahun terakhir.

Syarat KP Pilihan bagi PNS dengan Jabatan Fungsional

- Sekurang-kurangnya telah 2 tahun dalam pangkat terakhir.
- Telah memenuhi angkat kredit yang ditentukan; dan Setiap unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 tahun terakhir.

Syarat KP Pilihan bagi PNS dengan Jabatan

Tertentu yang pegangkatannya ditetapkan dengan Keputusan Presiden diatur dengan peraturan perundang-undangan tersendiri, missal jabatan hakim pengadilan. Kenaikan pangkat PNS yang menunjukkan prestasi kerja luar biasa baiknya PNS yang menunjukkan prestasi kerja luar biasa baiknya selama 1 tahun terakhir, dapat dinaikkan pangkatnya setingkat lebih tinggi apabila :

- Sekurang-kurangnya telah 1 tahun dalam pangkat terakhir, dan
- Setiap unsur penilaian prestasi kerja bernilai amat baik dalam 1 tahun terakhir.

Kenaikan Pangkat Bagi PNS yang Memperoleh Surat Tanda Tamat Belajar Ijazah/Diploma

Ijazah diperoleh dari sekolah atau PTN/PTS yang telah diakreditasi dan/atau telah mendapat izin penyelenggaraan dari Menteri yang bertanggung jawab di bidang pendidikan nasional atau pejabat lain yang berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku berwenang menyelenggarakan pendidikan ijazah yang diperoleh dari sekolah atau PT diluar negeri hanya dapat dihagai apabila telah diakui dan ditetapkan sederajat dengan ijazah dari sekolah atau PTN yang ditetapkan oleh Menteri yang bertanggung jawab di bidang pendidikan nasional atau pejabat lain berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku berwenang menyelenggarakan pendidikan.

Kenaikkan pangkat bagi PNS yang memperoleh Surat Tanda Tamat Belajar/Ijazah/Diploma dapat dipertimbangkan setelah memenuhi syarat sebagai berikut :

- Akan diangkat dalam jabatan/diberi tugas yang memerlukan pengetahuan/keahlian yang sesuai dengan ijazah yang diperoleh;
- Sekurang-kurangnya telah 1 tahun dalam pangkat terakhir;
- Setiap unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 1 tahun terakhir;
- Memenuhi jumlah angka kredit yang ditentukan bagi yang menduduki jabatan fungsional tertentu; dan
- Lulus ujian kenaikan pangkat penyesuaian ijazah.

Kenaikan Pangkat Anumerta

PNS yang dinyatakan tewas, diberikan kenaikan pangkat anumerta setingkat lebih tinggi. Kenaikan pangkat anumerta ditetapkan berlaku mulai tanggal, bulan dan tahun PNS yang bersangkutan tewas. Pemberian kenaikan pangkat anumerta harus diusahakan sebelum PNS yang tewas dimakamkan dan surat keputusan kenaikan pangkat anumerta tersebut hendaknya dibacakan pada waktu upacara pemakaman.

Kenaikan Pangkat Pengabdian

Kenaikan pangkat pengabdian bagi PNS diberikan kepada :

- PNS yang meninggal dunia,
- PNS yang akan diberhentikan dengan jorjat dengan hak pension karena mencapai batas usia pensiun, dan

- PNS yang oleh Tim Penguji Kesehatan dinyatakan cacat karena dinas dan tidak dapat bekerja lagi dalam semua jabatan negeri.

PNS yang meninggal dunia atau akan diberhentikan dengan hormat dengan hak pensiun karena mencapai batas usia pensiun dapat diberikan kenaikan pangkat pengabdian setingkat lebih tinggi.

