

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Penelitian Terdahulu**

Penelitian-penelitian terdahulu dirasa sangat penting dalam sebuah penelitian yang akan dilakukan. Beberapa penelitian terdahulu yang mendasari penelitian ini antara lain :

1. Nur Azizah Hikmah (2024) Dengan Judul Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Haur Gading Hulu Sungai Utara. Berdasarkan hasil penelitian dapat diperoleh kesimpulan: Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai di Kantor Camat Haur Gading Kabupaten Hulu Sungai Utara cukup baik. Kualitas dan tingkat keakuratan pekerjaan yang dilakukan pegawai adalah baik. Namun, masih ada pegawai yang memiliki rendahnya kualitas pendidikan sehingga kemampuan mereka dalam menjalankan tugas terbatas. Jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam periode tertentu sudah cukup baik, tetapi masih ada yang belum mampu menyelesaikan tugas tepat waktu. Produktivitas harian pegawai juga baik, tetapi sebagian pegawai masih memerlukan bantuan dari pegawai lain untuk menyelesaikan pekerjaan. Pada tingkat ketepatan waktu, sebagian pegawai masih memerlukan waktu lebih dalam menyelesaikan tugasnya. Namun, tingkat keterlambatan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan adalah baik. Meskipun ada pegawai yang terlambat, kehadiran secara keseluruhan sudah cukup disiplin. Pengelolaan sumber daya manusia masih kurang optimal dengan dua jabatan yang kosong. Pegawai sudah

mengelola anggaran dan alokasi sumber daya dengan baik karena keterbatasan anggaran di Kecamatan ini. Namun, kemampuan pegawai dalam mengelola teknologi dan material masih perlu ditingkatkan. Tingkat kemandirian pegawai dalam menyelesaikan tugas masih belum optimal karena masih ada yang memerlukan bantuan. Pelaksanaan aturan dan prosedur dalam kinerja pegawai sudah sesuai. Hubungan interpersonal dan kemampuan berkomunikasi pegawai sudah baik. Hubungan antar pegawai juga harmonis karena pentingnya kerja sama dalam mencapai tujuan dan target bersama. Faktor penghambat kinerja pegawai meliputi sarana dan prasarana yang belum memadai serta sumber daya manusia yang belum tercukupi dengan dua jabatan yang kosong. Faktor pendukung kinerja pegawai adalah tingkat pelaksanaan aturan dan prosedur, serta kemampuan berkomunikasi dan berkolaborasi.

2. M. Arsyad (2024) Dengan Judul Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan. Berdasarkan hasil penelitian dapat diperoleh kesimpulan : Kinerja pegawai di Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan masih menghadapi beberapa permasalahan, seperti pegawai yang tidak mematuhi aturan kerja, rendahnya disiplin kerja dan kesadaran diri, serta kurangnya pengetahuan mengenai tugas dan fungsi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengevaluasi kinerja pegawai dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan

teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai masih belum optimal, meskipun kemampuan dan keterampilan pegawai sudah baik. Jumlah hasil kerja, tanggung jawab, penyelesaian tepat waktu, kedisiplinan, dan penggunaan sumber daya manusia sudah cukup baik. Namun, pegawai belum mampu bekerja tanpa pengawasan dan tugas yang diamanahkan masih perlu ditingkatkan. Faktor penghambat kinerja adalah tingkat pendidikan, kurangnya pelatihan, dan ketidakmerataan kemampuan pegawai. Faktor pendorong adalah kemampuan mengembangkan diri, motivasi kerja, dan lingkungan kerja yang nyaman. Untuk meningkatkan kinerja pegawai, disarankan kepada Kepala Bagian Protokol dan Komunikasi agar memperhatikan pendidikan dan pelatihan pegawai. Pegawai kontrak diharapkan melakukan tugasnya dengan lebih baik dan meningkatkan etos kerja. Sub Bagian Protokol, Komunikasi, dan Dokumentasi diharapkan bekerja sama dalam memberikan respons. Peneliti selanjutnya dapat menggunakan teori dan indikator yang berbeda untuk penelitian yang lebih baik.

## **B. Tinjauan Teoritis**

### **1. Pengertian Kinerja Pegawai**

Undang-undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara, dalam rangka pelaksanaan cita-cita bangsa dan mewujudkan tujuan negara sebagaimana tercantum dalam pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, perlu dibangun

aparatur sipil negara yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945

Menurut Simamora (2003:45), kinerja adalah ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai misinya. Sedangkan Riniwati (2011:50) mendefinisikan kinerja adalah unsur pencatatan hasil kerja SDM dari waktu ke waktu sehingga diketahui sejauh mana hasil kerja SDM dan perbaikan apa yang harus dilakukan agar di masa mendatang lebih baik. Untuk mencapai sasaran dan tujuan perusahaan, organisasi disusun dalam unit-unit kerja yang lebih kecil, dengan pembagian kerja, sistem kerja dan mekanisme kerja yang jelas.

Dalam bahasa Indonesia kata pegawai berasal dari kata pe- dan gawai. Pe- adalah sebuah awalan yang menunjukkan arti orang yang mengerjakan atau mempunyai pekerjaan seperti yang disebutkan oleh kata dasar, sedangkan -gawai berarti kerja. Berdasarkan pengertian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pegawai adalah orang-orang yang bekerja pada suatu tempat yang resmi, memiliki data-data pribadi dan mempunyai kekuatan hukum. Tempat pekerjaan yang dimaksud adalah organisasi, lembaga, atau badan dan lainnya yang berhubungan dengan pegawai.

Kinerja merupakan suatu jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan kinerja ini sering lepas dari perhatian hal ini sering diketahui jika suatu organisasi sudah menghadapi krisis yang serius, apabila sudah terjadi hal yang demikian barulah seorang atasan selalu menyimpulkan ada yang salah dari kinerja dalam organisasinya. Kinerja menjadi cerminan kemampuan dan keterampilan dalam pekerjaan tertentu yang akan berdampak pada reward dari perusahaan.

Menurut Sutrisno (2019) kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas.

Kinerja adalah hal yang sangat penting untuk kemajuan suatu organisasi atau perusahaan, semakin tinggi kinerja pegawai maka akan semakin mudah bagi organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Kusjono & Ratnasari, 2019). Arifin et al (2019) berpendapat bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh sekelompok pegawai yang sesuai dengan tugas dan kewajiban yang diberikan kepadanya.

Kegiatan atau proses kerja yang sesuai dengan kemampuan untuk memperoleh keberhasilan yang diinginkan merupakan pengertian kinerja

pegawai (Sarippudin & Handayani, 2017). Rachmawati (2017) berpendapat kinerja ialah perilaku nyata yang ditunjukkan pegawai sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam suatu organisasi. Dari beberapa pengertian kinerja menurut para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja individu ataupun sekelompok organisasi yang dijalankan sesuai dengan ketetapan yang telah ditetapkan organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh organisasi tersebut.

## **2. Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja merupakan proses subjektif yang menyangkut penilaian manusia. Dengan demikian, penilaian kinerja sangat mungkin keliru dan sangat mudah dipengaruhi oleh sumber yang tidak aktual. Tidak sedikit sumber tersebut mempengaruhi proses penilaian, sehingga harus diperhatikan dan dipertimbangkan dengan wajar. Penilaian kinerja dianggap memenuhi sasaran apabila memiliki dampak yang baik pada tenaga kerja yang baru dinilai kinerja/keragamannya.

Siswanto (2016) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen/penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian/deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun. Penilaian kinerja terhadap tenaga kerja biasanya dilakukan manajemen atau penyedia penilai yang hierarkinya langsung di atas tenaga kerja yang bersangkutan atau manajemen yang ditunjuk itu. Hasil penilai kinerja tersebut disampaikan kepada manajemen tenaga kerja

untuk mendapatkan kajian dalam rangka keperluan selanjutnya, baik yang berhubungan dengan pribadi tenaga kerja yang bersangkutan maupun yang berhubungan dengan pengembangan perusahaan/instansi/organisasi.

Menurut Dessler (Syahyuni, 2018) menyimpulkan bahwa penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan dimasa lalu relatif standar kerjanya. Penilaian kinerja mengasumsikan bahwa karyawan memahami apa standar kinerja mereka, dan juga memberikan karyawan umpan balik, pengembangan, dan insentif yang diperlukan untuk membantu orang yang bersangkutan menghilangkan kinerja yang kurang baik atau melanjutkan kinerja yang baik.

Menurut Kaswan (2017) kinerja pegawai mencerminkan perilaku pegawai di tempat kerja sebagai penerapan keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan, yang memberikan kontribusi atau nilai terhadap tujuan organisasi.

### **3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Adapun aspek yang mempengaruhi pencapaian kinerja merupakan aspek keahlian serta aspek motivasi. Secara psikologis, keahlian terdiri dari keahlian potensial (*Intelligence Quotient*) serta keahlian *reality* (skill). Maksudnya tenaga kerja yang memiliki *Intelligence Quotient* di atas rata-rata dengan pembelajaran yang mencukupi buat jabatannya serta terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, hingga dia hendak lebih gampang mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh sebab itu, tenaga kerja butuh ditempatkan pada

pekerjaan yang cocok dengan keahliannya. Sebaliknya motivasi tercipta dari perilaku seseorang tenaga kerja dalam mengalami suasana kerja. Motivasi ialah keadaan yang menggerakkan diri tenaga kerja yang terencana buat menggapai tujuan kerja sesuatu instansi. Di samping itu perilaku mental pula mendesak diri tenaga kerja buat berupaya menggapai kinerja secara optimal.

a. Faktor Kemampuan

Kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan dan sebenarnya perusahaan atau organisasi memang sangat membutuhkan orang-orang yang memiliki IQ diatas rata-rata. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan dari pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

Bagi Mathis (2014) aspek yang mempengaruhi kinerja pegawai ialah keahlian pegawai buat pekerjaan tersebut, tingkatan usaha yang dicurahkan serta sokongan organisasi yang diterimanya. Sehubungan dengan guna manajemen manapun, kegiatan manajemen sumber daya manusia wajib dibesarkan, dievaluasi, serta diganti apabila butuh sehingga mereka bisa memberikan kontribusi pada kinerja kompetitif organisasi serta orang di tempat kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi pegawai atau karyawan dalam bekerja, ialah keahlian pegawai buat melaksanakan pekerjaan tersebut.

Maka dari uraian diatas peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa dari teori yang disampaikan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan tidak hanya berasal dari diri karyawan tersebut melainkan dari banyak faktor yaitu, seperti dorongan ataupun bimbingan orang lain bahkan fasilitas yang mendukung pekerjaan seorang karyawan.

#### **4. Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Efisiensi suatu organisasi sangat tergantung pada baik buruknya pengembangan anggota organisasi itu sendiri. Pengembangan sumber daya manusia ataupun human *resources development* (HRD) ialah suatu proses kenaikan mutu maupun keahlian manusia dalam rangka mencapai sesuatu tujuan pembangunan bangsa. Pengembangan sumber daya manusia dalam rangka menggapai sesuatu tujuan pembangunan bangsa. Pengembangan sumber daya manusia ialah aktivitas yang wajib dilaksanakan oleh organisasi, supaya pengetahuan (*knowledge*), keahlian

(*ability*), serta keahlian (*skill*) pegawai cocok dengan tuntutan pekerjaan yang mereka jalankan.

Menurut Isniar (2018) mengemukakan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan. Organisasi perlu memahami bahwa individu mempunyai keluarga dan kehidupan sosial sehingga tercipta kondisi timbal balik yang menguntungkan. Artinya untuk memiliki karyawan berdaya guna dalam sebuah organisasi maka aspek kemanusiaan fundamental dalam pengembangan karyawan. Pengembangan sumber daya manusia diakui sebagai bagian esensial dari manajemen sumber daya manusia organisasi.

Dalam program pengembangan sumber daya manusia wajib dituangkan sasaran, kebijaksanaan prosedur, anggaran, partisipan, kurikulum, serta waktu penerapannya. Program pengembangan wajib berprinsipkan pada kenaikan daya guna serta efisiensi kerja masing-masing karyawan pada jabatannya. Program pengembangan sesuatu organisasi hendaknya diinformasikan secara terbuka kepada seluruh karyawan maupun anggota biar mereka mempersiapkan dirinya masing-masing. Pengembangan dikelompokkan atas dua tipe ialah :

a. Metode Pendidikan

Apabila proses pendidikan dan pelatihan dilihat kembali, maka terlihat bahwa hasil akhir proses tersebut adanya perubahan tingkah laku yang diharapkan. Ini berarti bahwa pendidikan pada

hakikatnya bertujuan untuk mengubah tingkah laku karyawan. Tingkah laku baru (hasil perubahan) itu dirumuskan dalam suatu tujuan pendidikan. Pada dasarnya, tujuan pendidikan ialah deskripsi dari pengetahuan, sikap, tindakan, penampilan, dan sebagainya yang diharapkan akan memiliki sasaran pendidikan pada periode tertentu. Pendidikan berhubungan dengan menambah pengetahuan umum dan pengertian tentang seluruh lingkungan kerja. Pendidikan merupakan suatu usaha untuk mengembangkan kemampuan berpikir dari seorang tenaga kerja.

Menurut Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan Nasional dikatakan bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara.

Selanjutnya pendidikan berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, dan bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia berilmu, kreatif, mandiri dan bertanggung jawab.

b. Metode Pelatihan

Pelatihan secara sederhana didefinisikan oleh Pramudyo (2017) sebagai proses pembelajaran yang dirancang untuk mengubah kinerja orang dalam melakukan pekerjaannya”. Yang dimaksud dalam hal ini adalah adanya empat hal yang harus diperhatikan. Yaitu, proses pelatihan, peserta pelatihan, kinerja, dan pekerjaan. Harus dipahami bahwa proses pelatihan mengacu kepada suatu perubahan yang harus terjadi pada peserta pelatihan.

Proses dalam pelatihan, kinerja yang kurang baik dibenahi sedemikian rupa sehingga menjadi lebih baik. Sehingga sekumpulan tugas yang telah menanti dapat dikerjakan dengan baik oleh pekerja yang telah mengikuti pelatihan. Seperti yang dinyatakan oleh Sutrisno (2019) bahwa pelatihan ditujukan untuk melengkapi keterampilan dalam melakukan pekerjaan, serta mampu menggunakan peralatan kerja dengan tepat.

Keberhasilan pelatihan salah satunya dipengaruhi oleh ketetapan metode yang digunakan, karena metode yang tepat akan mempengaruhi proses dan output pelatihan. Penggunaan metode mana yang akan digunakan tergantung kepada faktor-faktor seperti jenis pelatihan yang diberikan, pelatihan diberikan kepada siapa, berapa usia para pesertanya, pendidikan dan pengalaman peserta, dan tersedianya instruktur yang cakap dalam suatu metode pelatihan tertentu.

## 5. Indikator Kinerja

Untuk mengetahui ukuran kinerja organisasi, maka dilakukan penilaian kinerja. Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik pegawai melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada pegawai. Menurut Sulistiyani dalam Syafrida Hafni Sahir, dkk. (2020:21) ada lima hal yang dapat dijadikan indikator kinerja pegawai antara lain:

1) Kualitas

Menyangkut kesesuaian hasil dengan yang diinginkan.

2) Kuantitas

Yaitu jumlah yang dihasilkan baik dalam nilai uang, jumlah unit atau jumlah lingkaran aktivitas.

3) Ketepatan Waktu

Sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi pelaksanaan kerja dapat diselesaikan dalam waktu yang ditentukan.

4) Kehadiran

Jumlah kegiatan yang dihadiri pegawai dalam masa kerja organisasi

5) Dampak Interpersonal

Menyangkut peningkatan harga diri, hubungan baik dan kerja sama di antara teman kerja, maupun kepada bawahan dan atasan.

Menurut Sunarto (2005), untuk mengevaluasi kinerja karyawan, manajer dan anggota tim perlu bertemu secara periodik untuk mengevaluasi kinerja mereka selama ini, menyepakati imbalan atas pencapaian sasaran dan membuat rencana baru berdasarkan hasil evaluasi

atau perubahan keadaan. Dalam melakukan evaluasi kinerja dapat dilakukan dengan beberapa cara, di antaranya:

1) Pertemuan Empat Mata

Pertemuan evaluasi kinerja yang paling umum dilakukan antara manajer atau pemimpin tim dengan anak buahnya adalah pertemuan empat mata. Dalam pertemuan empat mata evaluasi kinerja, karyawan akan menganalisis kinerja dan kebutuhan pengembangannya sendiri dan manajer memberi umpan balik. Kemudian bersama-sama menyepakati rencana tindakan pengembangan.

2) Penilaian atau Umpat Balik ke Atas

Dalam evaluasi kinerja, karyawan bisa dan harus diberi peluang menyampaikan pandangannya selama ini. Umpan balik ini bertujuan mengidentifikasi hal-hal yang bisa manajer lakukan untuk memperbaiki kinerjanya. Dalam beberapa organisasi, penilaian ke atas dilakukan dengan cara membagikan kuesioner kepada karyawan dan karyawan diminta mengisi penilaian kepada atasannya pada formulir tersebut.

3) Penilaian Oleh Rekan Kerja

Masing-masing karyawan akan menilai rekan kerjanya dan dinilai oleh rekan kerjanya dalam hal kontribusinya terhadap tim dan kinerjanya sebagai anggota tim. Hal-hal yang dinilai misalnya kerja sama dengan rekan yang lain, komunikasi dan fleksibilitasnya.

#### 4) Umpan Balik 360 Derajat

Umpan balik atau penilaian 360 derajat mengombinasikan penilaian manajer, atasan langsung atau atasan tidak langsung, rekan kerja sesama anggota tim, dan pelanggan internal atau eksternal.

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan 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 (Mathis, 2002).

Suyadi Prawirosentono (1999) menyatakan Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal dan tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral maupun etika.

Roziqin (2010) mendefinisikan "Kinerja merupakan keseluruhan proses bekerja dari individu yang hasilnya dapat digunakan landasan untuk menentukan apakah pekerjaan individu tersebut baik atau sebaliknya".

Menurut Jimoh (2008) Kinerja karyawan adalah tindakan, perilaku, dan hasil yang dapat diukur di mana karyawan terikat atau yang dilakukan karyawan yang berhubungan dengan tujuan organisasi dan berkontribusi pada tujuan organisasi.

Faktor-faktor Kinerja Karyawan yang memengaruhi Kinerja Karyawan yaitu:

- 1) faktor internal adalah faktor-faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang meliputi sikap, sifat kepribadian, sifat fisik, motivasi, umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kinerja, latar belakang budaya, dan variabel personal lainnya.
- 2) faktor eksternal adalah faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan yang berasal dari lingkungan meliputi kebijakan organisasi, kepemimpinan, tindakan-tindakan rekan kerja, pengawasan, sistem upah, dan lingkungan sosial.

### **C. Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran disusun untuk memberikan gambaran mengenai alur penelitian yang akan dilakukan nantinya. Secara sistematis kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut.

**Gambar 2.1.**  
**Kerangka Pemikiran**

