

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Dalam penelitian ini, penelitian terdahulu sebagai tolak ukur dan acuan untuk melaksanakannya sehingga dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan . Digunakan 5 (lima) penelitian terdahulu sebagai referensi untuk memperkaya bahan kajian pada penelitian ini. Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan , yaitu sebagai berikut :

1. Penelitian Pertama, Jurnal Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi Volume 1, Nomor 2 (2020) dengan Judul : “Analisis Kinerja Pegawai Pada Kantor KESBANGPOL Kabupaten Kaur”. Penulis Dadi Apriadi, Karona Cahya Tito Irwanto. ISSN : 2721-2971, e-ISSN : 2721-267X. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja pegawai pada kantor Kesbangpol Kabupaten Kaur, dimana dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dituntut mampu melayani masyarakat dengan baik dan sesuai aturan yang berlaku. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan memakai teori kinerja pegawai yang dikemukakan oleh Purnomor (2011:3) yang memiliki 3 indikator keberhasilan suatu kinerja pegawai yaitu : kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan yang ada pada Kantor Kesbangpol Kabupaten Kaur sudah berjalan dengan baik karena pimpinan yaitu Kepala Kantor Kesbangpol Kabupaten Kaur selalu berhubungan baik dengan para bawahannya dengan cara bertegur sapa setiap kali bertemu dan pimpinan juga memberikan arahan kepada bawahannya dalam melaksanakan semua tugas pokok dan fungsi. Adapun hal yang mampu memotivasi pegawai dalam bekerja adalah adanya arahan dari pimpinan kesbangpol, adanya pemberian supervisi bagi pegawai sehingga pegawai lebih giat bekerja karena mereka mendapatkan imbalan yang setimpal dengan pekerjaannya. Kinerja pegawai Kantor

Kesbangpol Kabupaten Kaur sudah meningkat dan cukup baik dilaksanakan oleh para pegawai. Masalah kinerja selalu mendapat perhatian dalam manajemen karena sangat berkaitan dengan produktivitas lembaga atau organisasi. Kepada pegawai Kantor Kesbangpol Kabupaten Kaur disarankan agar memiliki motivasi kerja yang tinggi dan memanfaatkan semua lingkungan kerja fisik dan non fisik yang telah disediakan dengan sebaik mungkin.

2. Penelitian Kedua, Jurnal Ekonomi dan Manajemen Volume 18, Nomor 3 (2021), dengan judul : “Kinerja Pegawai Pemerintah”. Penulis Hilda Nurusyahidah, Maulana Rifai, Gungun Gumilar. p-ISSN : 1907-3011, e-ISSN : 2528-1127. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui kinerja pegawai di Kecamatan Kedungwaringin. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan menggunakan teori kinerja pegawai menurut T.R Mitchell dalam (Sedarmayanti, 2001) dengan dimensi teori diantaranya kualitas pekerjaan, ketepatan, inisiatif, kemampuan, serta komunikasi. Hasil dalam penelitian ini menyatakan kualitas kerja sudah dapat dikatakan baik karena hasil pekerjaan sangat rapih dan sudah sesuai SOP. Tetapi ketepatan waktu oleh pegawai belum sesuai harapan karena kurangnya disiplin pegawai dalam menaati jam kerja. Sedangkan inisiatif pegawai telah memiliki daya tanggap yang baik karena mengikuti instruksi atau arahan dari atasan dengan baik dan telah memahami pekerjaan yang akan dilaksanakan. Kemampuan para pegawai sudah cukup baik dengan jumlah pegawai cukup banyak yaitu 33 ASN dan 11 THL yang merupakan lulusan S2, S1 dan SMA. Komunikasi yang berjalan sudah cukup baik, karena didukung oleh teknologi yang telah tersedia.
3. Penelitian ketiga, Jurnal Manajemen Volume 5, Nomor 2 ( Juli – Desember 2017), dengan judul : “Pengaruh Restrukturisasi Organisasi Dan Pengawasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening”. Penulis Mega Yunika, Rachmwati Madjid. ISSN : 2356 – 0304, e – ISSN : 2502 – 3632. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh restrukturisasi organisasi dan pengawasan kerja

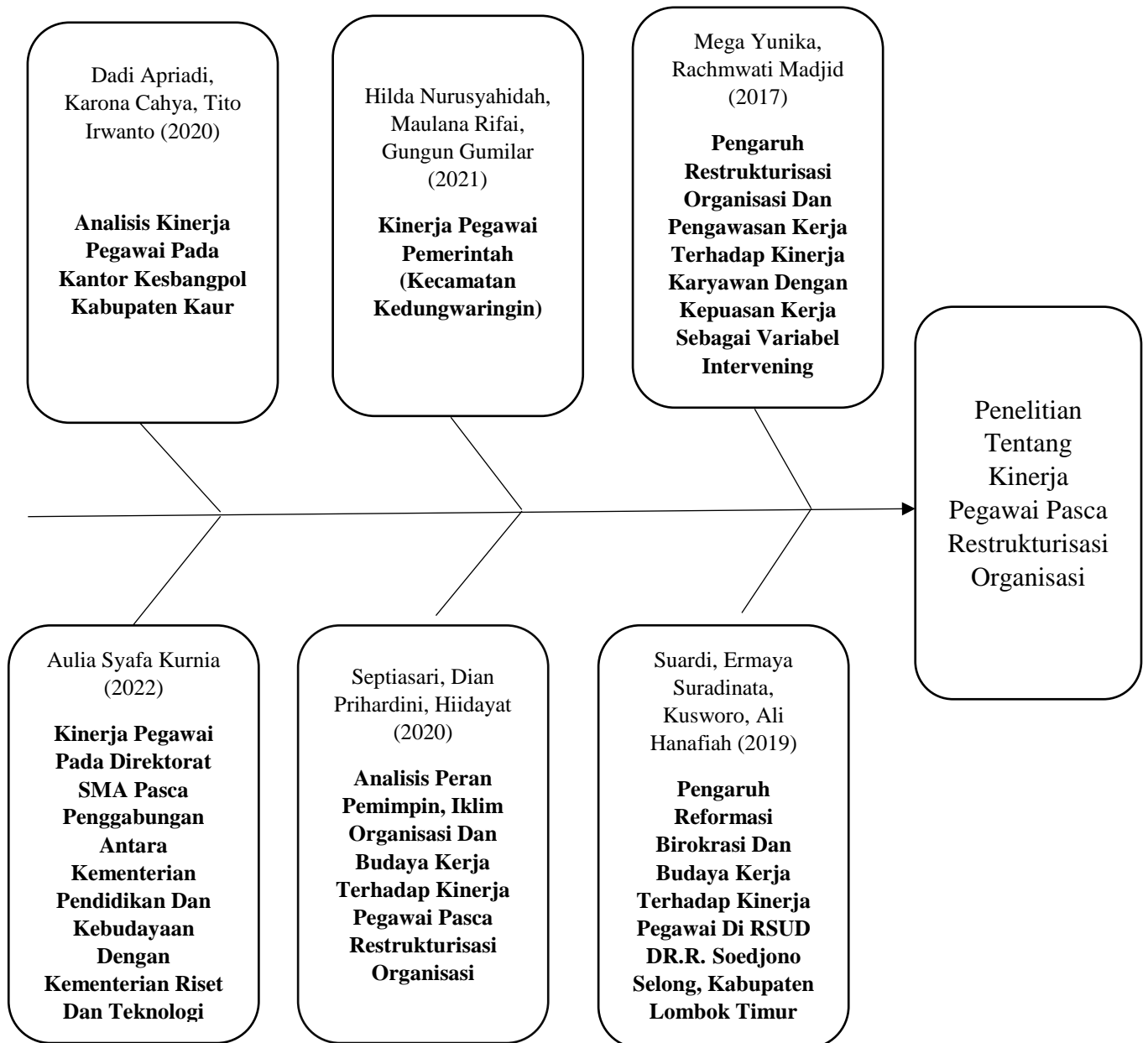
terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT.Trac-Astra Rent a Car Condet. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif, pengambilan sampel dengan teknik random sampling sebanyak 72 orang. Metode analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least*. Penelitian ini menggunakan teori Mathis dan Jackson (2006:378) yang memiliki indikator kinerja karyawan meliputi kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan bekerjasama. Hasil penelitian menjelaskan bahwa restrukturisasi organisasi dan pengawasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta pengaruh restrukturisasi organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan adalah positif dan signifikan, tidak sama dengan halnya pengawasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan hasilnya adalah negatif dan signifikan.

4. Penelitian keempat, Jurnal Papatung Volume 2, Nomor 3 (2019), dengan judul “Pengaruh Reformasi Birokrasi Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di RSUD DR.R. Soedjono Selong, Kabupaten Lombok Timur”. Penulis Suardi, Ermaya Suradinata, Kusworo, Ali Hanafiah. ISSN : 2715 – 0186. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh reformasi birokrasi dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai di Rumah Sakit Umum Daerah dr. R. Soedjono Selong Kabupaten Lombok Timur Provinsi Nusa Tenggara Barat. Metode penelitian yang digunakan yaitu metode kuantitatif dan dalam penelitian ini untuk mengukur besarnya pengaruh reformasi birokrasi terhadap kinerja pegawai ditentukan oleh 24 indikator. Hasil penelitian ini yaitu bahwa ada pengaruh reformasi birokrasi terhadap kinerja pegawai RSUD Dr. R. Soedjono Selong yang ditunjukkan oleh p value 0,000 atau  $< 0,05$  dan kekuatan pengaruhnya sedang yaitu sebesar 0,422. Sisanya sebesar 58 persen lagi dijelaskan (dipengaruhi) oleh variabel atau faktor lain. Jadi, adanya pengaruh yang signifikan yang menjelaskan antara variabel reformasi birokrasi dan kinerja pegawai menghasilkan mekanisme yang saling mempengaruhi. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tingginya tingkat reformasi birokrasi, semakin pula tingkat kinerja

pegawai. Karena besarnya pengaruh reformasi birokrasi terhadap kinerja pegawai ditentukan oleh kepemimpinan dan tata kerja yang didalamnya mencakup keberanian, komitmen, sinegritas, resposivitas, profesiognalisme, disiplin, inisiatif, mampu membuat orang di sekelilingnya berprestasi dan indikator motivasi.

5. Penelitian kelima, Jurnal Ilmiah Pendidikan Ekonomi, Volume 5, Nomor 1 (2020), dengan judul “Analisis Peran Pemimpin, Iklim Organisasi Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pasca Restrukturisasi Organisasi”. Penulis Septiasari, Dian Prihardini, Hiidayat. ISSN : 2548 – 6535, e – ISSN : 2615 – 6784. Penelitian ini bertujuan untuk mesdeskripsikan dan pengaruh peran pemimpin, iklim organisasi dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai pasca restrukturisasi organisasi Dinas Perumahan Rakyat Dan Kawasan Pemukiman (PRKP) Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode kuantitatif, dengan populasi sampel berjumlah 57 (lima puluh) orang dari seluruh pegawai di objek penelitian terhitung pasca restrukturisasi organisasi sampai dengan tahun 2019 dengan menggunakan metode sensus dan teknik pengambilan sampel jenuh. Adapun dimensi yang digunakan dalam penelitian ini mengenai kinerja pegawai yang memuat tentang : kemampuan, motivasi, peluang, target, taat asas dan kualitas. Hasil dari penelitian ini adalah peran pemimpin di Dinas PRKP sudah baik, karena peran pemimpin di Dinas PRKP sudah tergolong tinggi namun halnya terdapat peran pemimpin yang masih dalam katagori sedang misalnya seperti peranan pemimpin dominasi jawaban pegawai Dinas PRKP bahwa jarang untuk turun langsung dalam memberikan motivasi, arahan, dan dorongan kepada bawahan mempengaruhi hubungan baik antara pemimpin dan bawahan. Sedagkan untuk kondisi iklim organisasi, budaya kerja dan kinerja pegawai di Dinas PRKP sudah positif, namun masih dikatagorikan sedang, belum atau cukup baik belum bisa dikatagorikan baik. Dapat disimpulkan bahwa peran pemimpin, iklim organisasi dan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai

pasca restrukturisasi organisasi pada Dinas PRKP. Adapun besaran persentase peran pemimpin, iklim organisasi, dan budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas PRKP sebesar 62,8% dan 37,2% yang sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya.



**Gambar 2. 1 Diagram Fish Bone**

Sumber : Diolah peneliti Tahun 2022

Penelitian - penelitian tersebut tentu memiliki beberapa perbedaan dengan penelitian yang dilakukan. Pembaruan dalam penelitian ini di banding dengan lima penelitian sebelumnya adalah :

1. Dari sisi teori yang dipakai dalam setiap penelitian berbeda-beda dan tentu juga berbeda dengan penelitian yang dilakukan. Pada penelitian terdahulu beberapa teori kinerja pegawai yang di kemukakan oleh Purnomor (2011:3) yang memiliki 3 indikator keberhasilan suatu kinerja pegawai meliputi kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja. Kemudian menurut T.R Mitchell dalam (Sedarmayanti, 2001) yang memiliki 5 indikator kinerja pegawai diantaranya kualitas pekerjaan, ketepatan, inisiatif, kemampuan, serta komunikasi. Adapun penelitian yang menggunakan teori Mathis dan Jackson (2006:378) yang memiliki indikator kinerja pegawai meliputi kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan bekerjasama. Sedangkan, dalam penelitian ini mengembangkan teori kinerja pegawai menurut Robbins, yang memiliki 6 indikator meliputi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian dan komitmen kerja.
2. Dari sisi metode, adanya pembaruan kajian dalam penelitian yang dilakukan yaitu dengan metode kualitatif. Sementara dari tiga penelitian terdahulu diatas meneliti tentang restrukturisasi dan kinerja menggunakan metode kuantitatif yaitu penelitian tentang pengaruh restrukturisasi dan pengawasan kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh reformasi birokrasi dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai, analisis peran pemimpin, iklim organisasi dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai pasca restrukturisasi. Sedangkan dua penelitian lain tidak mengaitkan antara restrukturisasi dengan kinerja, hanya meneliti tentang kinerja yaitu penelitian tentang analisis kinerja pegawai pada Kesbangpol dan kinerja pegawai pemerintah (Kecamatan Kedungwaringin ).

3. Temuan dari penelitian yang dilakukan yaitu mengenai kinerja pegawai pada Direktorat SMA pasca penggabungan antara Kemendikbud dengan Kemenristek adanya penyederhanaan struktur dan pengalihan jabatan fungsional. Sementara temuan dari lima penelitian terdahulu yaitu mengenai kualitas kerja pegawai dalam memberikan layanan kepada masyarakat, pengaruh restrukturisasi terhadap kepuasan kerja, peran pemimpin dan budaya kerja.

## **2.2 Tinjauan Pustaka**

### **2.2.1 Reformasi Birokrasi**

Menurut Djumara (2009) dalam (Yulianto, 2018) reformasi birokrasi adalah upaya untuk mengubah praktik – praktik birokrasi yang tidak efektif. Birokrasi didalamnya mengandung struktur , sistem yang mengatur, dan orang – orang yang menjalankannya. Reformasi birokrasi memiliki tujuan untuk membangun atau membentuk birokrasi yang bersih, transparan, melayani masyarakat, akuntabel, efisien, efektif dan produktif.

Menurut Dwiyanto dalam (Hayat, 2018) reformasi birokrasi adalah upaya melakukan perubahan secara fundamental dan menyeluruh dalam bidang pemerintahan, terutama dalam bidang sumber daya manusianya (birokrat) untuk menghasilkan tatanan pemerintahan yang baik, memiliki karakteristik, peduli, profesional, berintegritas, mampu menyelenggarakan pelayanan yang unggul, berperan sebagai agen pembaharu, dan berkontribusi dalam mewujudkan pemerintahan yang demokratis.

Hayat (2018) menyatakan bahwa reformasi birokrasi menjadi sebuah konsep yang penting dalam menggawangi perubahan di dalam tubuh birokrasi indonesia menuju perbaikan-perbaikan dengan penyelenggaraan negara yang berkualitas dan berorientasi pada tatanan pelayanan publik yang prima dan kinerja pegawai yang profesional.

Reformasi birokrasi dalam pandangan Dugget bahwa reformasi birokrasi adalah proses yang dilakukan secara kontinyu untuk mendesain

ulang birokrasi yang berada di lingkungan pemerintahan. Reformasi birokrasi merupakan suatu kebutuhan baik di negara – negara yang sedang berkembang maupun di negara – negara yang relatif sudah mapan. Menurut Guzman dan Reforma (1994) menyatakan bahwa ada tiga tahap penting yang berhubungan dengan reformasi birokrasi, yaitu :

1. Tahap *lawful state* dengan konsep “Birokrasi Weberian”

Pada tahap ini, reformasi cenderung untuk memperkuat kerangka kerja lama dan bersifat rule – oriented sehingga perubahan struktural yang dijanjikan tidak lebih dari sebuah retorika politik. Justru yang terjadi adalah kuatnya orientasi pada status quo dengan jumlah ortodoksi sebagai landasannya.

2. Tahap demokratis

Yaitu pertimbangan – pertimbangan politik semakin dominan dengan kesadaran bahwa efisiensi birokrasi tidak bisa di tegakkan dalam sistem regulasi yang ketat dan ortodoks. Hukum benar – benar di tegakkan untuk memacu reformasi dan norma regulatif esensial bagi aktivitas birokrasi adalah public goods. Pada tahap ini terjadi kontraksi anggaran belanja negara, ekspansi aktifitas publik, serta semakin eksesifnya pengaruh pemerintah. Tahap ini di kenal juga dengan demokratisasi sektor publik.

3. Tahap akhir

Yaitu administrasi publik dilaksanakan dengan terutama memperhatikan mekanisme dan dinamika pasar. Pada tahap ini reformasi dijalankan untuk menginkorporasi sektor swasta dan masyarakat dalam pembangunan sehingga tema – tema yang dominan pada tahap ini adalah privatisasi, kompetisi, inovasi, partisipasi serta minimalisasi peran dan fungsi negara. Lokus reformasi, dapat disebut antara lain reformasi institusional dan personil, sistem dan prosedur, sistem administratif yang mendukung perencanaan, monitoring dan kontrol, partisipasi



masyarakat dalam pembangunan, riset dan pengembangan, serta peraturan civil service dan penegakkan hukum. (Yusriadi, 2018)

## 2.2.2 Restrukturisasi Organisasi

### a. Pengertian Restrukturisasi Organisasi

Secara umum, konsep restrukturisasi organisasi pada dasarnya adalah sebuah bentuk penataan kembali (*redesign*) struktur organisasi untuk disesuaikan dengan perkembangan baik internal maupun eksternal di dalam organisasi itu sendiri. Organisasi dikatakan dapat berhasil di masa depan jika mampu untuk selalu merekayasa ulang dirinya dengan bentuk yang lebih baik dari sebelumnya. Merekayasa ulang dapat diartikan sebagai penataan ulang, atau penyusunan kembali yang dapat disebut juga Restrukturisasi. (Nugroho, 2001)

Definisi dari restrukturisasi organisasi menurut Gouillart dan Kelly (1995) bahwa restrukturisasi organisasi adalah “mempersiapkan dan menata ulang segala sumber daya organisasi dan mengarahkannya untuk mencapai tingkat kinerja daya saing yang tinggi dalam lingkungan yang dinamis dan kompetitif.” Pendapat ini memberikan pemahaman bahwa melakukan reformasi dapat dilakukan dengan berbagai cara yang ke semuanya bertumpu pada perubahan atau pembaharuan organisasi. Struktur organisasi dapat didefinisikan bagaimana suatu tugas secara formal dibagi-bagi, dikelompokkan, dan diorganisasikan. Desain organisasi diubah pada beberapa elemen. Tanggung jawab departemen dikombinasikan, lapisan vertikal diubah dan rentang kendali diperluas dengan membuat organisasi lebih datar dan kurang birokrasi. Modifikasi desain struktural dari struktur sederhana ke struktur berbasis tim atau desain matriks. *Job description*, *job enrichments*, atau *flexible work hours* didefinisikan ulang. Modifikasi sistem kompensasi perlu dijalankan, demikian pula peningkatan motivasi melalui penghargaan. (Koton, 2019 )

Menurut Robbins dalam (Udaya, 2012) struktur organisasi memiliki tiga komponen atau dimensi, yaitu:

1. Kompleksitas tugas

Ialah tingkat pembeda atau pembagian pekerjaan yang ada dalam sebuah organisasi baik secara hirarki maupun pada bagian-bagian di dalam organisasi. Kompleksitas tugas - juga merupakan sejumlah perbedaan pekerjaan atau sejumlah aktivitas fungsi yang dilaksanakan oleh organisasi. Semakin kompleks susunan struktur organisasi semakin sulit dalam mengelola pekerjaan manajerial karena akan muncul perasaan ketidaksamaan baik dalam unit atau kelompok tugas maupun pekerjaan individu.

2. Formalisasi

ialah penerapan peraturan dan prosedur yang tertulis untuk menjadi pedoman beberapa operasi di dalam organisasi. Selain itu, formalisasi mengarah pada perluasan ekspektasi pekerjaan ke arah yang lebih baik, aturan-aturan, dan pedoman untuk berperilaku baik yang diharapkan dan tertuang dalam bentuk tertulis.

3. Sentralisasi atau pemusatan

ialah tempat dimana digunakan sebagai pusat pengambilan keputusan dalam suatu organisasi. Sentralisasi berhubungan dengan keikutsertaan dan otonomi, yang dalam kenyataannya begitu sulit untuk dikenali karena keputusan dapat dibuat oleh setiap individu dalam organisasi.

**b. Dimensi – dimensi Restrukturisasi Organisasi**

Restrukturisasi sebuah organisasi dapat berarti memperbesar atau memperkecil struktur instansi. Melcher dalam (Kesuma, 2019) Dimensi restrukturisasi organisasi adalah sebagai berikut:

1. Arus kerja

Yaitu sebuah aliran pekerjaan dimana terdapat tingkatan spesialisasi pekerjaan di sebuah instansi yang sekaligus menjadi ruang lingkup pekerjaan itu sendiri dan terjadi keterkaitan antara satu karyawan dengan karyawan lainnya.

2. Kompleksitas tugas

Menunjukkan tingkat kerumitan secara menyeluruh dari suatu masalah dalam melaksanakan tugas yang telah diprogram maupun tidak diprogram. Pada bagian ini juga mampu menunjukkan bahwa masalah- masalah tersebut dapat terselesaikan dengan solusi terbaik atau tidak.

3. Kewenangan formal

Wewenang formal adalah sebuah kekuasaan untuk bertindak. Dengan kata lain, terciptanya hak melakukan sesuatu atau tidak untuk mencapai tujuan tertentu yang mengacu pada peraturan yang berlaku di instansi tersebut.

4. Kontrol formal

Kontrol formal berkaitan dengan SOP (Standar Operasional Prosedur) yang memiliki hubungan nyata dengan kinerja karyawan. Setiap karyawan dalam melakukan pekerjaannya harus sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan oleh instansi atau organisasi. Semakin efektif kontrol yang dilakukan instansi maka semakin memberi pengaruh baik untuk instansi dan akan meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri.

5. Sistem komunikasi

Sistem komunikasi merupakan suatu sistem dimana para atasan dan anggotanya dapat berkomunikasi. Dengan adanya komunikasi yang baik dan lancar diharapkan dapat terjalin kerjasama secara tepat untuk mencapai visi dan misi yang menjadi tujuan suatu organisasi.

### **2.2.3 Kinerja Pegawai**

#### **a. Pengertian Kinerja**

Dalam (Wirawan, 2009) menjelaskan bahwa kinerja berasal dari kata di dalam bahasa Inggris yaitu “performance” dimana kinerja itu merupakan singkatan dari kinetika energi kerja. Kinerja adalah sebuah keluaran yang dihasilkan oleh suatu fungsi atau indikator didalam pekerjaan atau suatu profesi pada kurun waktu tertentu. Menurut Simamora (1995), mengatakan bahwa kinerja merupakan suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercemin dari keluaran yang dihasilkan. Senada dengan itu Jauch dan Glueck (1998), mendefinisikan kinerja sebagai derajat atau tingkat penyelesaian tugas yang memperbaiki kinerja karyawan. Artinya seberapa baik seseorang karyawan melaksanakan pekerjaan yang diminta.

Untuk mencapai kinerja yang baik menurut Byars dan Rue (1997), harus diperhatikan beberapa determinan kinerja. Kinerja merupakan efek bersih dari usaha karyawan yang dimodifikasi oleh kemampuan dan persepsi atau peran tugas. Dengan demikian, kinerja pada situasi tertentu dapat dipandang sebagai hasil dari inter relationship antara usaha, kemampuan dan persepsi peran. (Fauzi, 2020)

Menurut Pandi dalam (Afandi, 2018) bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Menurut Robbins dalam (Udaya, 2012) kinerja merupakan pengukuran terhadap hasil kerja yang diharapkan berupa sesuatu yang optimal. Kinerja pegawai adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan atau pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dilakukan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yaitu dalam rangka mencapai tujuan suatu organisasi dalam periode tertentu dan hasil kinerja tersebut dijadikan dasar penilaian atas tercapai atau tidaknya tujuan dari suatu organisasi dalam periode tertentu.

#### **b. Faktor – faktor kinerja pegawai**

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pegawai dalam melaksanakan suatu kegiatan dalam sebuah organisasi. Kinerja seorang pegawai tidak selalu berada dalam kondisi yang baik, kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa hal. Terdapat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Menurut Hasibuan yang dikutip dalam Nawawi (2006: 64), kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor yang terdiri dari:

1. Minat dalam bekerja
2. Penerimaan delegasi tugas
3. Peran dan tingkat motivasi seorang pekerja

Dalam suatu organisasi, antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain mempunyai kinerja yang berbeda-beda. Perbedaan kinerja antara satu pegawai dengan pegawai yang lain tentu ada faktor penyebabnya. Secara garis besar perbedaan itu disebabkan oleh faktor-faktor yang mempengaruhinya. Mangkunegara (2005: 13) membedakannya menjadi dua faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, yaitu:

1. Faktor kemampuan (*Ability*)  
Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata, apalagi IQ *superior, very superior, gifted* dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan

pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2. Faktor motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Faktor tersebut dapat dibedakan menjadi dua yaitu :

1. Faktor internal

Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri pegawai antara lain minat dan motivasi dalam bekerja, pengetahuan, pengalaman, kepribadian dan kemampuan.

2. Faktor eksternal

Faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar diri pegawai yaitu dari organisasi di mana pegawai bekerja, antara lain imbalan, sarana dan prasarana, sistem informasi manajemen, kebijakan organisasi, dan tugas yang diberikan.

### **c. Manfaat Penilaian Kinerja Pegawai**

Penilaian kinerja pegawai tidak semata-mata hanya menilai pegawai saja, banyak manfaat yang didapatkan dengan adanya penilaian kinerja pegawai salah satunya sebagai bahan guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Menurut Bangun (2012: 232) bagi suatu perusahaan penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain :

1. Evaluasi antar individu dalam organisasi  
Penilaian kinerja bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi.
2. Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi  
Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan yang memiliki kinerja rendah yang membutuhkan pengembangan baik melalui pendidikan formal maupun pelatihan.
3. Pemeliharaan sistem  
Berbagai sistem yang ada dalam organisasi memiliki sub sistem yang saling berkaitan antara satu sub sistem dengan sub sistem lainnya. Oleh karena itu perlu dipelihara dengan baik.
4. Dokumentasi  
Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa akan datang. Hal ini berkaitan dengan pengambilan keputusan.

Menurut Mulyadi dan Johnny Setyawan dalam (Prof Veithzal Rivai, 2009) tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk memotivasi individu karyawan atau pegawai untuk mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan organisasi. Penilaian kinerja sebagai sumber informasi bagi penentuan kebijakan strategi SDM perusahaan di masa depan, sebagai suatu alat evaluasi kinerja serta sebagai alat untuk memetakan potensi dari pegawai perusahaan. Sedarmayanti (2009: 264) menyatakan bahwa manfaat dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan prestasi kerja  
Dengan adanya penilaian, baik pimpinan maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan atau prestasinya.
2. Memberi kesempatan kerja yang adil

Penilaian akurat dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan menempati sisi pekerjaan sesuai kemampuannya.

3. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Melalui penilaian kinerja, terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

4. Penyesuaian kompensasi

Melalui penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, dan sebagainya.

5. Keputusan promosi dan demosi

Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan atau mendemosikan karyawan.

6. Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan

Kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan.

7. Menilai proses rekrutmen dan seleksi

Kinerja karyawan baru yang dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

Dari beberapa manfaat penilaian kinerja yang telah dipaparkan oleh para ahli, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja memiliki manfaat bagi pegawai maupun organisasi. Manfaat penilaian kinerja bagi pegawai yaitu untuk meningkatkan prestasi kerja dan sebagai evaluasi antar individu. Sedangkan manfaat penilaian kinerja bagi organisasi yaitu sebagai bahan pengambilan keputusan, sebagai sarana untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, dan sebagai penyesuaian kompensasi dan penghargaan. (Febryana, 2017)



#### **d. Indikator Kinerja Pegawai**

Indikator kinerja diperlukan sebagai acuan kinerja pegawai dan patokan bagi karyawan terhadap kinerjanya. Indikator kinerja sebagai sarana untuk memonitor sejauh mana upaya yang telah dilakukan mendekati pencapaian kinerja yang telah direncanakan. Menurut Nawawi dalam (Febryana, 2017), indikator kinerja dalam melaksanakan pekerjaan dilingkungan sebuah organisasi atau perusahaan mencakup lima unsur sebagai berikut:

1. Kuantitas hasil kerja yang dicapai.
2. Kualitas hasil kerja yang dicapai.
3. Jangka waktu mencapai hasil tersebut.
4. Kehadiran dan kegiatan selama hadir di tempat kerja.
5. Kemampuan bekerjasama.

Menurut Mangkunegara dalam (Robith, 2022) menyebutkan indikator – indikator dari kinerja pegawai adalah sebagai berikut : (1) Kualitas kerja, (2) Kuantitas kerja, (3) Kerjasama, dan (4) Tanggung jawab.

##### 1. Kualitas

Kualitas adalah mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Biasanya diukur melalui ketetapan, ketelitian, keterampilan, kebersihan hasil kerja.

##### 2. Kuantitas

Kuantitas adalah banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada, yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan.

##### 3. Kerjasama

Merupakan kekompakan pegawai dalam menjalankan tugas, melakukan aktivitas atau kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan yang ditugaskan organisasi.

##### 4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab adalah suatu akibat lebih lanjut dilaksanakan peranan, baik peranan itu merupakan hak dan kewajiban ataupun kekuasaan.

Mathis and Jackson dalam (Ronny, 2022) menjelaskan bahwa kinerja seorang pegawai dapat diukur dengan 5 kriteria yang dihasilkan dari suatu pekerjaan, yaitu : (1) Kualitas, (2) Kuantitas, (3) Ketepatan waktu, (4) Kemampuan bekerja sama, (5) Kehadiran.

1. Kualitas

Meliputi ketepatan mutu dalam menghasilkan *output* yaitu menyangkut kerapihan, ketelitian dan keterampilan.

2. Kuantitas

Yaitu menyangkut jumlah *output* yang dihasilkan individu sebagai persyaratan dalam standar pekerjaan.

3. Ketepatan waktu

Yaitu penyelesaian pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

4. Kemampuan bekerja sama

Yaitu menyangkut cara bersikap di perusahaan, baik terhadap atasan, pegawai lain, ataupun terhadap pekerjaan yang diberikan untuk diselesaikan secara bersama – sama.

5. Kehadiran

Merupakan kehadiran pegawai di tempat kerja untuk melaksanakan pekerjaannya.

Sedangkan pendekatan yang yang dikemukakan oleh Robbins dalam (Bintoro, 2017) kinerja pegawai mempunyai enam indikator, yaitu : (1) Kualitas, (2) Kuantitas, (3) Ketepatan waktu, (4) Efektivitas, (5) Kemandirian dan (6) Komitmen kerja.

1. Kualitas

Diukur dari persepsi pegawai 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 dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Merupakan tingkat seseorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan tugas kerjanya.

6. Komitmen kerja

Merupakan suatu tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Indikator kinerja bisa dimaknai sebagai alat yang digunakan untuk mengukur pencapaian suatu target, baik dengan menggunakan ukuran kualitatif maupun ukuran kuantitatif. Dengan menggunakan indikator kinerja, suatu kinerja bisa di evaluasi apakah telah berhasil mencapai target yang telah ditentukan ataukah tidak. Pada penelitian ini menggunakan teori kinerja pegawai yang dikemukakan oleh Robbins, menurut Robbins suatu pekerjaan akan terlaksana dengan baik dan mencapai tujuan suatu organisasi dilihat dari prestasi kerja yang dimiliki oleh kinerja pegawainya yang meliputi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian dan komitmen kerja yang diberikan

pegawai terhadap pekerjaannya. Pada teori Robbins, indikator - indikatornya mencakup penilaian-penilaian kinerja pegawai dari sisi kualitas kerjanya, efektivitas, kesigapan maupun komitmen kerja yang mempengaruhi kinerja pegawai terhadap prestasi kerjanya. Sehingga penelitian ini menggunakan teori kinerja pegawai menurut Robbins karena dianggap relevan dengan permasalahan – permasalahan yang ada dalam kinerja pegawai pada Direktorat SMA pasca penggabungan Kemendikbudristek.

#### **1.4 Kerangka Berfikir**

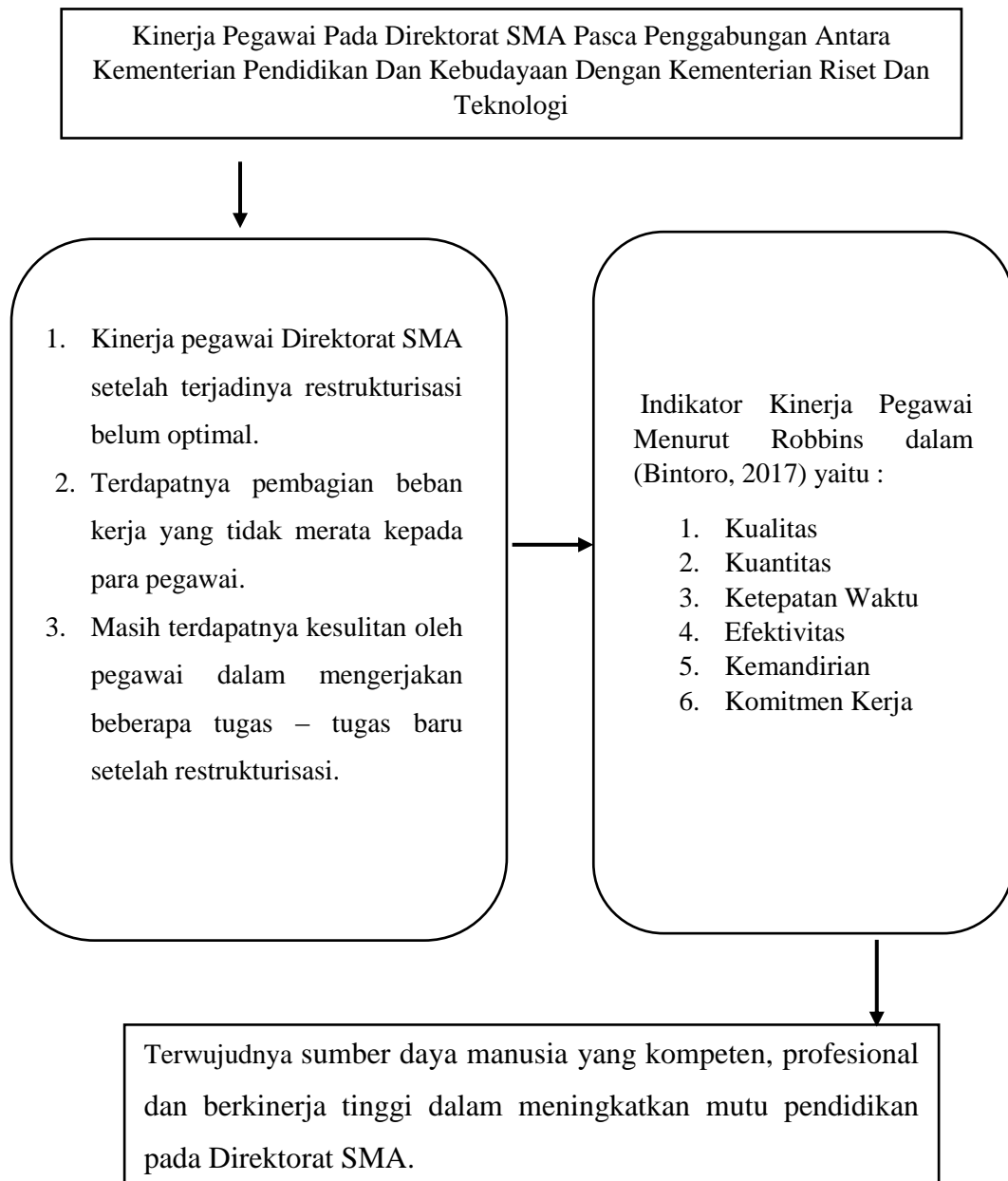
Kerangka berfikir menggambarkan alur pikiran sebagai kelanjutan dari sebuah kajian teori untuk memberikan penjelasan pada pembaca berdasarkan judul penelitian tersebut. Kerangka berfikir dalam penelitian ini mengenai kinerja pegawai pada Direktorat SMA pasca penggabungan antara Kemendikbud dengan Kemenristek.

Perubahan yang terjadi di Direktorat SMA mempengaruhi kualitas kinerja pegawainya, dimana setelah terjadinya restrukturisasi terdapatnya penyederhanaan struktural, adanya pelimpahan tugas dan penumpukkan beban kerja yang dirasakan oleh staff – staff pegawai, serta adanya beberapa hambatan yang dirasakan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Dalam penelitian ini menggunakan teori dari Robbins dalam (Bintoro, 2017), adapun penilaiannya mengacu pada indikator sebagai berikut : pertama, indikator kualitas digunakan untuk mengetahui kualitas kerja pegawai di Direktorat SMA setelah terjadinya restrukturisasi, bagaimana kinerja pegawai Direktorat SMA dalam melakukan pekerjaannya apakah sudah sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki. Kedua, indikator kuantitas digunakan untuk mengetahui apakah setelah terjadinya penyederhanaan struktural jumlah unit yang ada telah memadai dalam melaksanakan pekerjaan dan bagaimana tingkat hasil kerja pegawai Direktorat SMA pasca restrukturisasi sesuai dengan target yang ditetapkan sebelumnya atau tidak. Ketiga, indikator ketepatan waktu dibahas mengenai apakah pegawai Direktorat SMA pasca restrukturisasi dapat

menyelesaikan pekerjaannya sudah tepat pada waktunya dan hasil pekerjaan tersebut dilihat dari koordinasi atau kerjasama antar pegawai satu dengan yang lainnya berjalan dengan baik atau tidak.

Indikator ke empat, efektivitas dalam penelitian ini berkaitan dengan sumber daya di Direktorat SMA apakah sudah mendukung dan memadai dalam pelaksanaan kegiatan kerja pasca restrukturisasi, jumlah pegawai Direktorat SMA apakah sudah memadai dalam keberhasilan pelaksanaan kegiatan pekerjaan. Realisasi anggaran yang didapat apakah sudah dapat menghasilkan target hasil kerja yang di inginkan, serta keberhasilan output kerja di pengaruhi oleh sistem yang mendukung. Kelima, indikator kemandirian digunakan untuk mengetahui kemampuan pegawai Direktorat SMA dalam mengenali, merespon, dan sigap terhadap pekerjaan yang diberikan. Ke - enam, indikator komitmen kerja disini mencakup tanggung jawab dan disiplin. Pegawai harus memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan atau beban kerja yang diberikan kepadanya, indikator ini dilihat dari bagaimana pegawai Direktorat SMA disiplin dalam waktu kerja, seperti datang tepat waktu, menaati peraturan – peraturan kantor dan pulang pada saat jam kerja berakhir.



**Gambar 2. 2 Kerangka Berfikir**

Sumber : diolah peneliti Tahun 2022

Dalam penelitian ini, penulis berfokus pada tingkat kinerja pegawai Direktorat SMA pasca penggabungan Kemendikbudristek atau srestukturisasi dimana yang menjadi fokus utamanya ialah :

1. Kualitas, menyangkut kualitas kerja pegawai Direktorat SMA terhadap tugas – tugasnya sesuai kemampuan dan keterampilan yang dimiliki.
2. Kuantitas, menyangkut jumlah bagian atau bidang yang ada setelah restrukturisasi telah memadai dalam menyelesaikan tugas dan fungsinya, serta pencapaian hasil kerja setiap tahunnya.
3. Ketepatan waktu, menyangkut proses penyelesaian pekerjaan oleh pegawai dengan tepat waktu yang didukung dengan koordinasi antar pegawai dan pemimpin.
4. Efektivitas, menyangkut ketersediaan sumber daya seperti tenaga, uang, teknologi dan sistem yang terdapat di Direktorat SMA dalam menunjang para pegawainya bekerja dengan efektif.
5. Kemandirian, Menyangkut kesigipan dan inisiatif pegawai Direktorat SMA dalam melaksanakan tugas yang di berikan kepadanya.
6. Komitmen kerja, meyangkut tanggung jawab dan kedisiplinan yang dimiliki pegawai Direktorat SMA dalam bekerja.