

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Sebuah penelitian yang telah dilakukan terdahulu dapat dijadikan sebuah acuan bagaimana nanti penelitian ini terlaksana. Penelitian-penelitian terdahulu pun dapat memperkaya teori teori mana saja yang dapat dijadikan barometer dalam penelitian kali ini. Dalam penelitian Analisis Kinerja Pegawai Sub Bagian Penyelenggaraan Pengawasan di Sekretariat DPRD Kota Tangerang Selatan sangat diperlukan peninjauan kembali dengan tinjauan pustaka. Adapun 5 penelitian terdahulu yang terdiri sebagai berikut :

**Penelitian pertama**, berjudul Pengaruh *Emotional Intelligence* dan Kreativitas Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Pada Pegawai Generasi Y Di Sekretariat Daerah Kabupate Blora) oleh Soni Supriyanto. *Innovation, Theory & Practice Management Journal*. Volume 2, No.1, Januari 2023. p-ISSN: 2962-6536, e-ISSN: 2963-7309. Tujuan penelitian ini adalah menguji pengaruh *emotional intelligence*, kreativitas pegawai terhadap kinerja pegawai generasi Y di Sekretariat Daerah Kabupaten Blora dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Penelitian ini merupakan penelitian survei. Data yang digunakan adalah data primer dengan mengambil sampel pegawai generasi Y di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Blora sebanyak 46 responden. Metode analisis data diuji dengan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, uji partial (uji t), uji serempak (uji F), uji R *square* dan uji analisis jalur dengan menggunakan alat statistik SPSS 22. Kreativitas pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil uji F menunjukkan bahwa secara simultan variabel *emotional intelligence*, kreativitas pegawai, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Uji R *square* menunjukkan bahwa 82,9% variasi dari kinerja pegawai dapat

dijelaskan oleh *emotional intelligence*, kreativitas pegawai, dan kepuasan kerja dan sisanya sebesar 17,1% dijelaskan variabel-variabel lain diluar model penelitian, misalnya komitmen organisasi, disiplin kerja, kepemimpinan, dan lain-lain. Hasil uji analisa jalur menunjukkan bahwa pengaruh langsung *emotional intelligence* terhadap kinerja lebih besar dari pengaruh tidak langsung *emotional intelligence* terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Sedangkan pengaruh langsung kreativitas pegawai terhadap kinerja lebih besar dari pengaruh tidak langsung kreativitas pegawai terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Berdasarkan hasil pengaruh total untuk meningkatkan kinerja akan lebih efektif apabila melalui peningkatan *emotional intelligence*.

**Penelitian kedua**, berjudul Analisis Kinerja Pegawai Di Bagian Administrasi Biro Umum Kantor Sekretariat Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta oleh Nila Rifni Retnaningtyas dan Arif Kuncoro Dwi Putranto. Pradigma: Jurnal Ilmu Administrasi Publik. Vol 9, No. 1, Juni 2022, p-ISSN: 2301-5497, e-ISSN: 2549-8460. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Penelitian ini dilakukan di tiga sub bagian, sub bagian tata usaha, sub bagian korespondensi dan kearsipan, dan sub bagian keuangan Sekretariat Jenderal Daerah DIY. Hasil penelitian membuktikan bahwa kinerja pegawai berpengaruh sangat besar terhadap hasil kerja yang dihasilkan. Kurangnya prioritas dalam bekerja masih ada pada beberapa karyawan. Pekerjaan yang bersifat pelayanan membutuhkan usaha dan kehati-hatian yang lebih dalam pengerjaannya, namun hal tersebut nampaknya paling tidak diterapkan oleh karyawan. Dalam penelitian ini terdapat faktor penghambat dan faktor pendukung. Faktor penghambat secara keseluruhan adalah kurangnya inisiatif diri karyawan untuk melakukan evaluasi kerja secara langsung sehingga kemampuan menganalisis kesalahan dalam pekerjaannya kurang, server terkadang tidak stabil sehingga mengganggu aktivitas kerja. Sedangkan faktor pendukung adanya rapat evaluasi kepala setiap tiga bulan sekali, adanya pelatihan dan bimbingan teknis dari badan kepegawaian daerah. pendukung adanya rapat evaluasi kepala setiap tiga bulan sekali,

adanya pelatihan dan bimbingan teknis dari badan kepegawaian daerah.

**Penelitian ketiga**, berjudul Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sub Bagian Umum Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Jaraga Sasameh Buntok Kabupaten Barito Selatan oleh Muhammad Emil Salim Nugraha. Pencerah Publik: Jurnal Umpalang Karaya. Volume, No. 1, April 2022. Hal 39-48. p-ISSN: 2407-3873, e-ISSN: 2886-1631. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Sub Bagian Umum Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Jaraga Sasameh Buntok Kabupaten Barito Selatan tahun 2022. Teori yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Disiplin Kerja menurut Bejo Siswanto (2019:291) dan teori Kinerja Pegawai menurut Agus Dwiyanto (2017:47) Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dokumentasi, kuesioner, dan literatur. Hasil Uji Validitas pada variabel Disiplin Kerja dengan indikator Frekuensi Kehadiran memiliki skor 0,984. Hasil Uji Validitas pada variabel Kinerja Pegawai dengan indikator Produktivitas memiliki skor 0,959 dan pada variabel Kinerja Pegawai dengan indikator Responsibilitas memiliki skor 0,959. Hasil yang diperoleh dalam perhitungan regresi linier sederhana adalah  $Y = 10,093 + 0,777 X$  dimana nilai (a) sebesar 10,093 dan nilai koefisien (b) adalah 0,777. Kemudian diperoleh hasil  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel ( $15,752 > 2,052$ ) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya bahwa ada pengaruh secara signifikan antara Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sub Bagian Umum Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Jaraga Sasameh Buntok Kabupaten Barito Selatan (Studi Kasus Sub Bagian Umum Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Jaraga Sasameh).

**Penelitian keempat**, berjudul Pengaruh *Self-Efficacy* dan Motivasi Kerja Terhadap kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Kota Medan oleh Nassyiatul Aisyiyah, Kaiman Turnip dan Nina Siti Salmaniah Siregar. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*. Vol 4, No. 3, Februari 2022. p-ISSN: 1584-1594. e-ISSN:

2622-3740. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *self-efficacy* dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di sekretariat DPRD kota medan, penelitian ini menggunakan desain penelitian pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif verifikatif, sampel yang dipakai dalam penelitian ini adalah seluruh pns di kantor sekretariat DPRD kota medan yaitu 50 pegawai kecuali pns pejabat spenilai, teknik pengambilan sampel yaitu probability sampling dengan teknik purposive sampling, analisis data dilakukan dengan regresi linier berganda, variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja pegawai adalah variabel motivasi kerja sedangkan variabel *self-efficacy* secara signifikan tidak mempengaruhi kinerja pegawai di sekretariat DPRD kota medan, selain itu *self-efficacy* dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di sekretariat DPRD kota medan.

**Penelitian kelima**, berjudul Pengaruh Kepemimpinan *Transformational* dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Surabaya oleh Pramita Trisnaning Cahyandani. Jurnal Ilmu Manajemen. Vol. 9, No. 1, Maret 2021. e-ISSN: 2549-192X. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis kepemimpinan transformasional dan keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan di PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Surabaya. Metode kuantitatif digunakan untuk mengolah kuisioner yang telah diisi oleh karyawan. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Surabaya yang terdiri dari 63 pegawai. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dengan software IBM SPSS 23. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan *transformasional* memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan. *Employee engagement* berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional dan keterikatan karyawan dapat mempengaruhi kinerja karyawan PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Surabaya.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Judul, Nama dan Tahun Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
1.	Pengaruh <i>Emotional Intelligence</i> dan Kreativitas Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i> (Studi Pada Pegawai Generasi Y Di Sekretariat Daerah Kabupate Blora) oleh Soni Supriyanto. <i>Innovation, Theory &amp; Practice Management Journal</i> . Volume 2, No.1, Januari 2023.	Hasil uji F menunjukkan bahwa secara simultan variabel <i>emotional intelligence</i> , kreativitas pegawai, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Uji <i>R square</i> menunjukkan bahwa 82,9% variasi dari kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh <i>emotional intelligence</i> , kreativitas pegawai, dan kepuasan kerja dan sisanya sebesar 17,1% dijelaskan variabel-variabel lain diluar model penelitian, misalnya komitmen organisasi, disiplin kerja, kepemimpinan, dan lain-lain. Hasil uji analisa jalur menunjukkan bahwa pengaruh langsung <i>emotional intelligence</i> terhadap kinerja lebih besar dari pengaruh tidak langsung <i>emotional intelligence</i> terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel <i>intervening</i> .	Pada penelitian pertama merupakan penelitian survei kuantitatif dengan menggunakan pertanyaan terstruktur atau sistematis yang sama kepada banyak orang, untuk kemudian seluruh jawaban yang diperoleh peneliti dicatat, diolah, dan dianalisis, teknik pengambilan data hanya menggunakan data primer. Sedangkan pada penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif kualitatif dengan tujuan untuk menggambarkan penelitian secara mendalam dan teknik pengambilan data menggunakan data premier dan sekunder.
2.	Analisis Kinerja Pegawai Di Bagian Administrasi Biro Umum Kantor Sekretariat Daerah Istimewa	Hasil penelitian membuktikan bahwa kinerja pegawai berpengaruh sangat besar terhadap hasil kerja yang dihasilkan. Kurangnya	Pada penelitian kedua dilakukan di tiga sub bagian, sub bagian tata usaha, sub bagian korespondensi, kearsipan, dan sub

	<p>Yogyakarta oleh Nila Rifni Retnaningtyas dan Arif Kuncoro Dwi Putranto. Pradigma: Jurnal Ilmu Administrasi Publik. Vol 9, No. 1, Juni 2022</p>	<p>prioritas dalam bekerja masih ada pada beberapa karyawan.</p>	<p>bagian keuangan Sekretariat Jenderal Daerah DIY, tidak berfokus pada pengembangan teori. Sedangkan pada penelitian ini menggunakan teknik analisis data yang berfokus hanya pada kinerja pegawai sub bagian penyelenggaraan pengawasan di sekretariat DPRD Kota Tangerang Selatan dan penelitian ini menggunakan pengembangan teori dalam ilmu administrasi publik khususnya pada kajian manajemen sumber daya manusia.</p>
3.	<p>Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sub Bagian Umum Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Jaraga Sasameh Buntok Kabupaten Barito Selatan oleh Muhammad Emil Salim Nugraha. Pencerah Publik: Jurnal Umpalang Karaya. Volume, No. 1, April 2022</p>	<p>Hasil Uji Validitas pada variabel Disiplin Kerja dengan indikator Frekuensi Kehadiran memiliki skor 0,984. Hasil Uji Validitas pada variabel Kinerja Pegawai dengan indikator Produktivitas memiliki skor 0,959 dan pada variabel Kinerja Pegawai dengan indikator Responsibilitas memiliki skor 0,959. Hasil yang diperoleh dalam perhitungan regresi linier sederhana adalah <math>Y = 10,093 + 0,777 X</math> dimana nilai (a) sebesar 10,093 dan nilai koefisien</p>	<p>Pada penelitian ketiga menggunakan metode kuantitatif yang bersifat induktif dan objektif dengan teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dokumentasi, kuesioner, dan literatur serta menggunakan 2 indikator Teori yaitu, Disiplin Kerja menurut Bejo Siswanto (2019:291) dan teori Kinerja Pegawai menurut Agus Dwiyanto (2017:47) . Sedangkan pada penelitian ini</p>

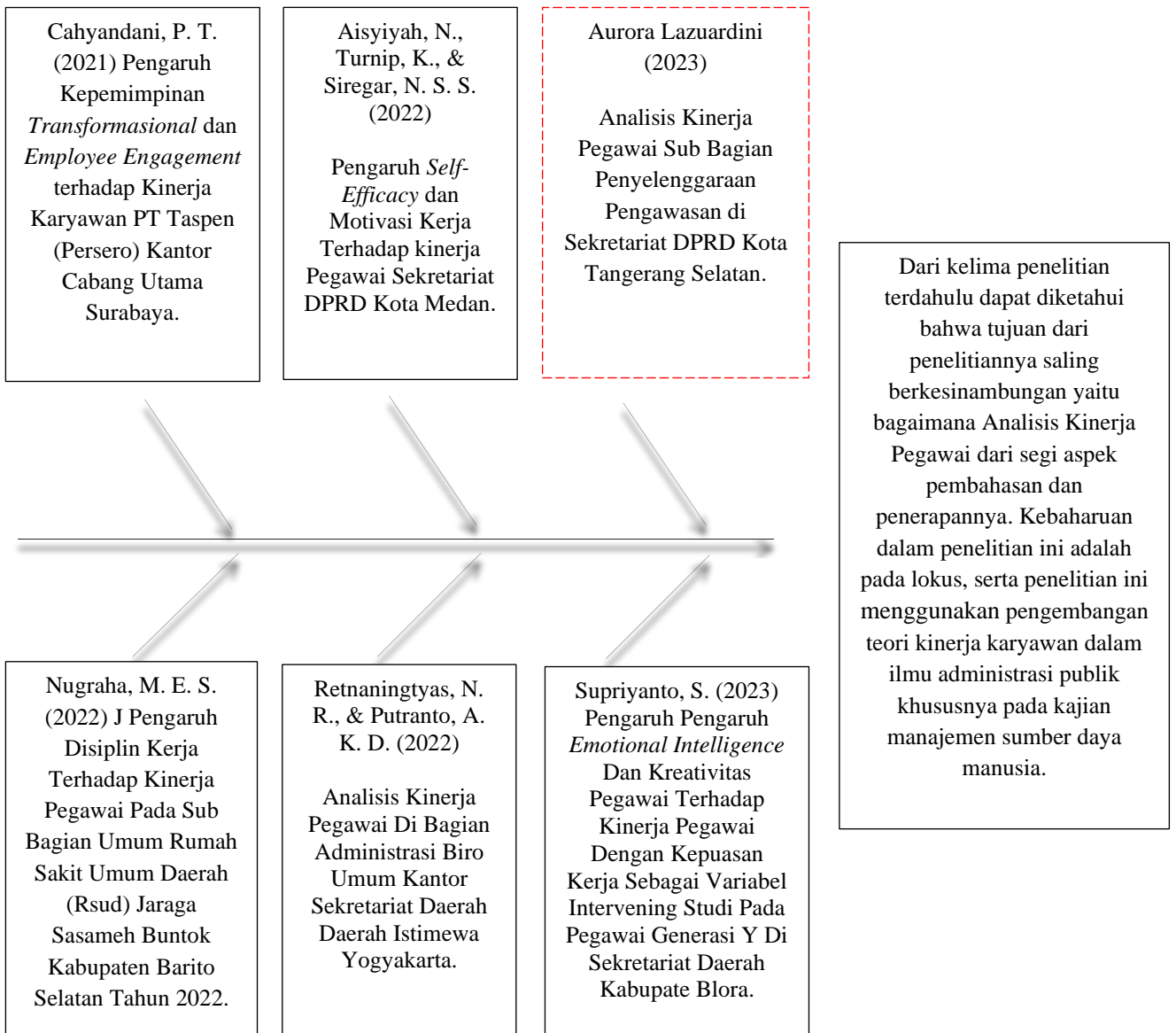
		(b) adalah 0,777. Kemudian diperoleh hasil $t$ hitung $>$ $t$ tabel (15,752 $>$ 2,052) maka $H_0$ ditolak dan $H_a$ diterima, artinya bahwa ada pengaruh secara signifikan antara Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sub Bagian Umum Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Jaraga Sasameh Buntok Kabupaten Barito Selatan (Studi Kasus Sub Bagian Umum Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Jaraga Sasameh.	menggunakan metode analisis deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data observasi, wawancara dan dokumentasi serta dalam penelitian ini hanya menggunakan teori kinerja karyawan menurut Hasibuan (2012).
4.	Pengaruh <i>Self-Efficacy</i> dan Motivasi Kerja Terhadap kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Kota Medan oleh Nassyiatul Aisyiyah, Kaiman Turnip dan Nina Siti Salmaniah Siregar. <i>Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)</i> . Vol 4, No. 3, Februari 2022.	Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja pegawai adalah variabel motivasi kerja sedangkan variabel <i>self-efficacy</i> secara signifikan tidak mempengaruhi kinerja pegawai di sekretariat DPRD kota medan, selain itu <i>self-efficacy</i> dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di sekretariat DPRD kota medan.	Pada penelitian keempat menggunakan desain penelitian pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif verifikatif. Sedangkan pada penelitian ini Sedangkan pada penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif kualitatif dengan tujuan untuk menggambarkan penelitian secara mendalam.
5.	Pengaruh Kepemimpinan <i>Transformasional</i> dan <i>Employee Engagement</i> terhadap	menunjukkan bahwa kepemimpinan <i>transformasional</i> memiliki dampak positif terhadap kinerja	Pada penelitian kelima membahas kepemimpinan <i>transformasional</i> dan <i>employee engagement</i>

	<p>Kinerja Karyawan PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Surabaya oleh Pramita Trisnaning Cahyandani. Jurnal Ilmu Manajemen. Vol. 9, No. 1, Maret 2021.</p>	<p>karyawan. <i>Employee engagement</i> berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional dan keterikatan karyawan dapat mempengaruhi kinerja karyawan PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Surabaya.</p>	<p>dengan menggunakan metode kuantitatif untuk mengolah kuisisioner. Sedangkan pada penelitian ini membahas dan menganalisis kinerja pegawai sub bagian penyelenggaraan pengawasan di sekretariat DPRD Kota Tangerang Selatan, dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif</p>
--	--	--	--



Berikut diagram fishbone yang mencakup penelitian terdahulu dan penelitian yang telah dilakukan, untuk lebih mudah dipahami serta tujuan dari penelitian ini.

**Gambar 2.1 Diagram Fishbone Penelitian Terdahulu**



## **2.2 Kajian Teori**

### **2.2.1 Pengertian Analisis**

Teori tentang analisis sangat beragam dari berbagai pandangan. Menurut Surayin (2001:10) analisis merupakan usaha untuk menggambarkan pola-pola secara konsisten dalam data sehingga hasil analisis dapat dipelajari dan diterjemahkan dan memiliki arti.

Dengan kata lain analisis merupakan kegiatan merangkum sejumlah data besar yang masih mentah kemudian mengelompokan atau memisahkan komponen-komponen serta bagian-bagian yang relevan untuk kemudian mengkaitkan data yang dihimpun untuk menjawab permasalahan.

Pengertian analisi menurut Dwi Prastowo Darminto (2002:52), analisis adalah penguraian suatu pokok atas berbagai bagiannya dan penelaahan bagian itu sendiri, serta hubungan antar bagian untuk memperoleh pengertian yang tepat dan pemahaman arti keseluruhan. Menurut Nana Sudjana (2016:27) analisis adalah usaha memilah suatu itegritas menjadi unsur-unsur atau bagian-bagian sehingga jelas hirarkinya atau susunannya. Jadi dari definis diatas maka dapat disimpulkan bahwa analisis adalah suatu kegiatan untuk menemukan temuan baru terhadap objek yang akan diteliti ataupun diamati oleh peneliti dengan menemukan bukti-bukti yang akurat pada objek tersebut.

### **2.2.2 Kinerja**

Kinerja adalah istilah yang populer di dalam manajemen, yang mana istilah kinerja didefinisikan dengan istilah hasil kerja, prestasi kerja dan performance. Kinerja dalam arti sempit adalah hasil kerja yang dilakukan seorang pegawai dalam menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan yang dilakukan secara ikhlas. Banyak pendapat dari para pakar mengenai kata kinerja, ada pendapat yang menyatakan kinerja merupakan hasil, sementara ada pendapat lain yang menyatakan kinerja itu merupakan suatu proses.

Untuk lebih memahami arti kata kinerja ini dapat dilihat dari beberapa definisi dari beberapa para pakar yaitu, menurut Fattah (1999:19) kinerja atau prestasi kerja (performance) diartikan sebagai: ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Sementara menurut Sedarmayanti (2001:50) bahwa: kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja.

Prawirosentono (1999:2) mengartikan kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Sedangkan menurut Bastian (2001:329) kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi tersebut.

Kemudian Irawan (1997:1) menyatakan bahwa kinerja atau performance adalah hasil kerja seseorang pekerja, sebuah proses manajemen atau organisasi secara keseluruhan dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan dan dibuktikan secara konkrit serta dapat diukur dengan standar yang telah ditentukan. Dan pendapat lain juga dikemukakan oleh Maluyu S.P. Hasibuan (2001:34) menyatakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Berdasarkan definisi di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja adalah hasil kerja seorang pegawai secara personal maupun kerja Tim secara berkelompok dalam suatu lembaga atau organisasi sesuai dengan tujuan dan tanggung jawab masing-masing untuk mencapai tujuan bersama yaitu tujuan

lembaga atau organisasi itu sendiri yang telah di atur dalam perundang-undangan dan hukum negara yang berlaku.

### **2.2.3 Pengertian Pegawai**

Pegawai adalah Sumber Daya Manusia yang bekerja pada sebuah institusi baik di dalam pemerintah atau swasta dan memperoleh imbalan kerja yang sesuai untuk menjalankan Suatu pekerjaan dari pemberi kerja. Pegawai menurut (Mardiasmo, 2011) adalah orang pribadi yang bekerja pada pemberi kerja baik sebagai pegawai tetap atau pegawai tidak tetap/tenaga kerja lepas berdasarkan perjanjian atau kesepakatan kerja baik secara tertulis maupun tidak tertulis, untuk melaksanakan suatu pekerjaan dalam jabatan atau kegiatan tertentu dengan memperoleh imbalan yang dibayarkan berdasarkan periode tertentu, penyelesaian pekerjaan atau ketentuan lain yang ditetapkan pemberi kerja, termasuk orang pribadi yang melakukan pekerjaan dalam jabatan negeri atau badan usaha milik negara atau badan milik daerah.

Para pegawai adalah aset organisasi yang paling berharga. Pengetahuan dan keahlian mereka mempengaruhi kualitas barang dan jasa yang diberikan ke para pelanggan. Di dalam perusahaan manufaktur, dimana tenaga kerja biasanya hanya mencerminkan sebagian dari total biaya langsung, para pegawai adalah penggerak biaya dalam hal kualitas kerja mereka mempengaruhi baik produktivitas keseluruhan maupun tingkat kecacatan produk. (Romney & Steinbart, 2005).

Peranan pegawai adalah terlibat dalam perencanaan, sistem, seluruh proses kegiatan di dalam usaha untuk mencapai hasil guna dan daya guna yang efisien dan efektif. Pegawai juga memiliki fungsi sebagai sumber daya organisasi selain sumber daya organisasi lainnya seperti mesin, bahan baku, uang, dl. Dengan kemampuan kepemimpinannya, pegawai juga dapat menjalankan fungsi manajerial atau menggerakkan sumber daya organisasi lainnya.

#### **2.2.4 Pengertian Kinerja Pegawai**

Kinerja (Performance) merupakan unjuk kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan suatu syarat untuk tercapainya tujuan organisasi sehingga perlu diupayakan agar kinerja karyawan dapat ditingkatkan. Rivai & Basri dalam Riani (2011:97) menyatakan kinerja adalah seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan 2012 : 94 ).

#### **2.2.5 Indikator Kinerja Pegawai**

Indikator Kinerja Pegawai menurut Hasibuan (2012) salah satu indikator yang dapat dijadikan gambaran kinerja seorang pegawai yaitu:

1. Kualitas kerja : Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang pegawai mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
2. Kuantitas kerja : Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.
3. Kedisiplinan: Mencerminkan kepatuhan pegawai dalam memenuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.
4. Kerjasama : Kesiediaan pegawai berprestasi dan bekerja sama dengan pegawai lainnya secara vertikal dan horizontal didalam maupun diluar pekerjaannya.
5. Tanggung jawab : Kesiediaan pegawai dalam mempertanggung jawabkan kebijaksananya, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakannya, serta perilaku kerja nya.

Khusus pegawai PNS indikator kinerja pegawai mengacu ke SKP (Sasaran Kinerja PNS) dan perilaku penilaian kinerja yang meliputi : Orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, kepemimpinan. Indikator-indikator PNS Ini tidak ada bedanya sama dengan yang dikemukakan oleh Hasibuan.

Indikator Kinerja Pegawai Menurut Afandi (2018:83) 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 illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Menurut Affandi (2018:89) indikator-indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut

1) Kuantitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

2) Kualitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

3) Efisiensi dalam melaksanakan tugas

Berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.

4) Disiplin kerja

Taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku

5) Inisiatif

Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan

terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.

6) Ketelitian

Tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu sudah mencapai tujuan apa belum.

7) Kepemimpinan

Proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

8) Kejujuran

Salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan.

9) Kreativitas

Proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan.

Indikator Kinerja Pegawai Menurut Kasmir (2016:182), "Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu."

Menurut Kasmir (2016 208-210) indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan ada enam, yaitu:

1. Kualitas (mutu)
2. Kualitas merupakan suatu tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan. Makin sempurna suatu produk, maka kinerja makin baik, demikian pula sebaliknya jika kualitas pekerjaan yang dihasilkan rendah maka kinerjanya juga rendah.
3. Kuantitas (jumlah) Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) yang dihasilkan oleh seseorang.

4. Waktu (jangka waktu) Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi.
5. Kerja sama antar karyawan Kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama antar karyawan dan antar pimpinan. Hubungan ini sering kali juga dikatakan sebagai hubungan antar perseorangan. Dalam hubungan ini diukur apakah seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain.
6. Penekanan biaya Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan.
7. Pengawasan Dengan melakukan pengawasan karyawan akan merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaannya dan jika terjadi penyimpangan akan memudahkan untuk melakukan koreksi dan melakukan perbaikan secepatnya.

Indikator Kinerja Pegawai Menurut Mangkunegara (2011:75) menyebutkan indikator dari kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja Seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
2. Kuantitas Kerja Seberapa lama seseorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.
3. Pelaksanaan Tugas Seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan
4. Tanggung Jawab Kesadaran akan kewajiban melakukan pekerjaan dengan akurat atau tidak ada kesalahan.



Indikator Kinerja Pegawai Menurut Agus Dharma (2004:24) bahwa hampir semua pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1. Kuantitas, berkaitan dengan jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai.
2. Kualitas, berkaitan dengan mutu yang dihasilkan baik berupa kerapian kerja dan ketelitian kerja atau tingkat kesalahan yang dilakukan pegawai
3. Ketepatan waktu, yaitu sesuai apa tidak dengan waktu yang direncanakan.

Indikator Kinerja Pegawai Menurut Surya Dharma (2012: 83), mengemukakan bahwa indikator kinerja sebagai berikut :

1. Konsisten
2. Tepat
3. Menantang
4. Dapat diukur
5. Dapat dicapai
6. Disepakati
7. Dihubungkan dengan waktu
8. Berorientasikan kerja kelompok.

Indikator kinerja menurut (Wibowo, 2016). Indikator kinerja dipakai untuk aktifitas yang hanya dapat ditetapkan secara lebih kualitatif Atas dasar perilaku yang dapat diamati. Terdapat tujuh indikator, yaitu:

1. Tujuan  
Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Tujuan merupakan suatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai dimasa yang akan datang. Dilakukannya seperti itu agar kinerja mencapai tujuan, untuk mencapai tujuan diperlukan kinerja individu, kelompok, dan organisasi. Kinerja

individu maupun organisasi berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

2. Standar

Memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai.

3. Umpan balik

Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar. Umpan balik terutama penting ketika kita mempertimbangkan tujuan sebenarnya. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

4. Alat atau sarana

Merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Tanpa alat dan sarana tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan.

5. Kompetensi

Merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang melakukan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

6. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintensif.

## 7. Peluang

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

### **2.2.6 Penilaian Kinerja**

Menurut Hasibuan (2007:97) Penilaian kinerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku dan kinerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa objek orang ataupun sesuatu barang.

Menurut Menurut Widodo (2015: 130), penilaian kinerja (performance appraisal) adalah suatu evaluasi terhadap tingkat kinerja seseorang dibandingkan dengan standar kinerja yang sudah ditentukan, guna bahan pertimbangan dalam menentukan promosi, kompensasi, perlunya pelatihan atau pengembangan, maupun untuk pemberhentian seseorang.

Penilaian kinerja berada dalam wilayah (cakupan) yang besar dalam manajemen kinerja dan karenanya harus fokus pada peningkatan kinerja dan motif lain seperti pelatihan, perencanaan suksesi, membayar kinerja dan lain-lain.

#### **a. Tujuan Penilaian Kinerja**

Menurut Hartatik (2014: 120-122) tujuan penilaian kerja terbagi menjadi dua jenis yaitu:

- 1) Tujuan penilaian kerja secara umum:
  - a. Bertujuan untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan para pekerja dengan memberikan bantuan agar setiap pekerja mampu mewujudkan dan mempergunakan potensi yang dimilikinya secara maksimal dalam melaksanakan misi organisasi

- b. Bertujuan untuk menghimpun dan mempersiapkan informasi bagi pekerja dan para manajer dalam membuat keputusan.
- c. Bertujuan untuk menyusun inventarisasi SDM di lingkungan organisasi yang dapat digunakan dalam mendesain hubungan antara atasan dan bawahan, guna mewujudkan saling pengertian dan penghargaan dalam rangka mengembangkan keseimbangan antara keinginan pekerja dengan sasaran perusahaan.
- d. Bertujuan untuk meningkatkan motivasi kerja, yang berpengaruh pada prestasi kerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

2) Tujuan penilaian kinerja secara khusus:

- a. Untuk melakukan promosi, menghentikan pelaksanaan kerja yang keliru, menegakkan disiplin sebagai kepentingan bersama, dan menetapkan pemberian penghargaan.
- b. Penilaian kinerja menghasilkan informasi yang dapat digunakan sebagai kriteria dalam membuat tes yang mempunyai validitas tinggi.
- c. Penilaian kinerja menghasilkan informasi yang dapat digunakan sebagai umpan balik bagi pekerja dalam meningkatkan efisiensi kinerja.
- d. Penilaian kinerja berisi informasi yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pekerjaan.
- e. Penilaian kinerja memberikan informasi tentang spesifikasi jabatan.
- f. Penilaian kinerja harus dilaksanakan oleh manajer dengan atau tanpa kerja sama petugas manajemen SDM terhadap bawahannya.

**b. Metode Penilaian Kerja**

Menurut Hanggraeni (2012: 123-124), terdapat beberapa metode penilaian kinerja, yaitu:

- 1) *Rating Scales* ini orang yang memberikan penilaian dalam metode diharuskan memberikan penilaian terhadap kinerja individu dengan menggunakan skala angka yang merentang dari rendah sampai tinggi.
- 2) *Checklist*  
Metode ini penilaian harus memilih pernyataan-pernyataan yang paling sesuai untuk mendeskripsikan kinerja individu.
- 3) *Paired Comparison Method*  
Dalam metode ini, semua pekerja dinilai secara bersama-sama dengan teman kerjanya yang lain untuk kriteria-kriteria tertentu.
- 4) *Alternation Ranking Method*  
Penilaian kinerja dengan metode ini adalah menggunakan semua pekerja dari yang memiliki kinerja paling bagus sampai dengan yang memiliki kinerja paling buruk.
- 5) *Critical Incident Method*  
Dalam metode ini perilaku yang dianggap tidak biasa dan buruk dicatat untuk kemudian dilakukan review dengan pekerja pada waktu yang telah ditentukan.
- 6) *Narrative Formn*  
Metode yang memungkinkan penilaian memberikan penilaian dalam bentuk naratif atau esai tertulis.
- 7) *Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS)*  
Metode ini menggabungkan penilaian naratif dengan penilaian kuantitatif rating scale.
- 8) *Management by Objectives (MBO)*

Penilaian ditentukan oleh pekerja bersama-sama dengan atasannya untuk kemudian dilakukan evaluasi secara bersama-sama secara berkala.

9) *360 Degree*

Penilaian diberikan oleh atasan saja, maka dalam metode ini penilaian diberikan secara 360 derajat yang berarti dari semua pihak, meliputi atasan, bawahan, teman sekerja, penilaian oleh diri sendiri, pelanggan, serta semua pihak yang terlibat dalam proses kerja individu.

**c. Indikator Penilaian kerja**

Menurut Rivai (2009: 563), penilaian kinerja adalah pengetahuan tentang pekerjaannya, kepemimpinan, inisiatif, kualitas pekerjaan, kerja sama, pengambilan keputusan, kreativitas, dapat diandalkan. Perencanaan, komunikasi, kecerdasan, pemecahan masalah. Pendelegasian, sikap, usaha, motivasi dan organisasi.

1. Kemampuan Teknis Kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
2. Kemampuan Konseptual Kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing kedalam bidang operasional perusahaan serta menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas dan fungsi tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.
3. Kemampuan Hubungan Interpersonal Kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, dan negosiasi.

### 2.2.7 Hal-hal Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut adalah faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal, dan faktor internal karyawan atau pegawai.

- 1) Faktor internal pegawai, yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara itu, faktor-faktor yang diperoleh, misalnya, pengetahuan keterampilan, etos kerja. Pengalaman kerja, dan motivasi kerja.
- 2) Faktor-faktor lingkungan internal organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai, misalnya penggunaan teknologi robot oleh organisasi. Faktor internal organisasi lainnya misalnya strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi. Oleh karena itu, manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan produktivitas karyawan.
- 3) Faktor lingkungan eksternal organisasi. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Faktor-faktor internal karyawan bersinergi dengan faktor-faktor lingkungan internal organisasi dan faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi. Sinergi ini mempengaruhi perilaku kerja karyawan yang kemudian mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja karyawan kemudian menentukan kinerja organisasi. Dari ketiga jenis faktor tersebut, faktor yang dapat dikontrol dan dikondisikan oleh para manajer adalah faktor lingkungan dan internal organisasi dan faktor internal

pegawai. Sementara itu, faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi di luar kontrol manajer. Tugas manajer adalah mengontrol dan mengembangkan faktor lingkungan internal organisasi dan faktor internal pegawai. Salah satu sarana organisasi untuk mencapai tujuan, adalah kinerja para anggotanya dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya, sesuai dengan kedudukan dan peranan masing-masing dalam organisasi. Sebuah organisasi instansi Pemerintah, merupakan sebuah lembaga yang menjalankan roda Pemerintahan dan melaksanakan pembangunan Sumber Daya Manusia yang memiliki kinerja yang baik dan dapat memberikan stimulasi yang berpengaruh terhadap banyak orang dalam mewujudkan pekerjaan dalam satu tim.

Menurut Muchdarsyah Sinungan (1995:145), produktivitas karyawan, mengacu pada pola tingkah laku yang mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Adanya hasrat yang kuat untuk melaksanakan sepenuhnya apa yang sudah menjadi norma, etik dan kaidah yang berlaku.
- 2) Adanya perilaku yang dikendalikan.
- 3) Adanya ketahanan

Kemudian Melayu S.P. Hasibuan (2001 69), mengembangkan kinerja adalah suatu usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral Pegawai atau karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis melaksanakan pekerjaan karyawan. Kinerja pegawai dapat diketahui dari jumlah pekerjaan yang telah dilaksanakan dengan penggunaan waktu yang dipakai serta jabatan yang dipangku oleh pegawai dari tingkat keahlian, serta latar belakang pendidikan.

Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Muchdarsyah Sinungan (1995:95), bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dapat dilihat dari manusianya yang meliputi:



- a. Kualitas kerja
- b. Kuantitas Kerja
- c. Pendidikan
- d. Kemampuan
- e. Kinerja

Berhubungan dengan pendapat diatas, bahwa kinerja pegawai dalam menjalankan pekerjaan Kantor, tergantung dari kemampuan manusianya dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya, sehingga kemampuan pegawai itu tercermin dari hasil dan tingkat keterampilan yang dimilikinya.

Dalam penjelasan yang terkandung dalam batasan yang dikemukakan diatas, dapat pula dikatakan kinerja pegawai di setiap instansi atau organisasi adalah ditentukan oleh tingkat atau kemampuan dalam pelaksana pekerjaan tersebut. Jadi setiap pekerjaan dapat dikatakan efektif adalah ditentukan oleh pencapaian sasaran yang telah ditetapkan, dan kemampuan yang dimiliki. Disamping itu juga ditentukan oleh tingkat semangat kerja dari pegawai yang bersangkutan di dalam melaksanakan pekerjaan tersebut. Dalam meningkatkan kinerja pegawai, untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan, dalam melaksanakan tugas semaksimal mungkin, sangat perlu untuk memfungsikan pegawai yang ada serta memfungsikan yang baik.

Dalam menciptakan sistem kerja yang baik, dan menjalankan fungsinya merupakan suatu tindakan dalam menyempurnakan tata kerja dan berpengaruh kepada peningkatan kinerja pegawai.

M. Manulang (1996 108), ada dua aspek memanfaatkan pegawai yakni yang mempekerjakan pegawai yang memberi manfaat bagi perusahaan dan tidak bermanfaat. Selanjutnya M. Manulang (1996:106), mengemukakan kinerja

pegawai kerja dapat dilihat melalui a) Kualitas hasil pekerjaan, b) Kuantitas hasil Pekerjaan, c) Penyesuaian diri, d) Kedisiplinan, e) Pengetahuan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dari uraian berikut:

**a) Kualitas Hasil Pekerjaan Kualitas**

Pelayanan jasa pada umumnya dikaitkan dengan suatu derajat keberhasilan atau suatu yang excellent, merupakan derajat kesempurnaan hasil yang melampaui rata-rata. Produktivitas biasanya selalu dikaitkan dengan kualitas dan probabilitas. Meskipun demikian ada tiga konsep yang perlu dipertimbangkan menurut edvardsson yang dikutip oleh Tjiptono Fandy (2001:53)

- 1) Produktivitas menekankan pada pemanfaatan sumberdaya yang seringkali dikuti dengan pengurangan biaya dan rasionalisasi modal. Fokus utamanya adalah pada produksi.
- 2) Kualitas lebih menekankan pada aspek kepuasan konsumen dan pendapatan. Fokus utamanya adalah *customer utility*
- 3) Profitabilitas merupakan hasil dari hubungan antara penghasilan (*income*), biaya dan modal yang digunakan.

Dari pendapat di atas dapat dijelaskan bahwa kualitas merupakan hasil penilaian pelanggan berdasarkan apa yang dialaminya setelah ia memakai produk atau jasa, yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dan bersifat subjektif.

Dalam menilai kualitas suatu produk secara umum memiliki kesamaan dengan penilaian kualitas jasa, tetapi untuk memperjelas dan lebih memahami mengenai penilaian kualitas jasa maka yang akan diulas disini hanya mengenal kualitas jasa. Berikut ini 10 faktor utama yang harus diperhatikan dalam menentukan kualitas menurut Parasuraman (dalam Fandy Tjiptono,2008:108) adalah:

- 1) Reliabilitas, yaitu konsistensi kerja dan kemampuan untuk dipercaya. Hal ini berarti perusahaan mampu menyampaikan layanannya secara benar sejak awal, memberikan pelayanan sesuai jadwal yang disepakati, menyimpan data secara tepat dan mengirimkan tagihan yang akurat.
- 2) Responsivitas, yaitu kemauan atau kesiapan karyawan untuk memberi jasa dengan segera. Beberapa contoh diantaranya ketepatan waktu pelayanan, pengiriman slip transaksi secepatnya, kecepatan menghubungi kembali pelanggan dan penyampaian layanan secara cepat.
- 3) Kompetensi, yaitu penguasaan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan agar dapat melayani sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Termasuk di dalamnya adalah pengetahuan dan keterampilan karyawan kontak, pengetahuan dan keterampilan personil dukungan operasional, dan kapabilitas riset organisasi.
- 4) Akses, kemudahan untuk dihubungi atau ditemui dan kemudahan kontak. Hal ini berarti lokasi layanan yang mudah dijangkau, waktu mengantri atau menunggu tidak terlalu lama, saluran komunikasi yang mudah dihubungi (contohnya telepon, surat, email, fax, websites, dan seterusnya), dan jam operasi nyaman.
- 5) Kesopanan. Yaitu sikap santun, respek, atensi, dan keramahan para karyawan kontak (seperti resepsionis, operator telepon, bellperson, teller bank, dan lain-lain)
- 6) Komunikasi, yaitu menyampaikan informasi kepada para pelanggan dengan bahasa yang mudah dipahami, serta selalu mendengarkan saran dan keluhan pelanggan. Termasuk di dalamnya adalah penjelasan mengenai jasa/layanan yang ditawarkan, biaya layanan, trade-off antara

layanan dan biaya, serta proses penanganan masalah potensial yang mungkin timbul.

- 7) Kredibilitas, yaitu sikap jujur dan dapat dipercaya. Kredibilitas mencakup nama perusahaan, reputasi perusahaan, karakter pribadi karyawan kontrak, dan interaksi dengan pelanggan.
- 8) Keamanan, yaitu bebas dari bahaya, resiko atau keragu-raguan. Termasuk di dalamnya adalah keamanan fisik, keamanan financial, privasi dan kerahasiaan.

Kemampuan memahami pelanggan, yaitu berupaya memahami pelanggan dan kebutuhan spesifik mereka, memberikan perhatian individual, dan mengenal pelanggan reguler. J. Tangible, meliputi penampilan fasilitas fisik, peralatan, personel, dan bahan-bahan komunikasi perusahaan (seperti kartu bisnis, kop surat, dan lain-lain).

#### **b) Kuantitas Hasil Kerja**

Menurut Agus Tulus Muhammad, dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (2003:355), mengatakan kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan. Anwar Prabu Mangkunegara (2005:18-19), Mengatakan aspek kuantitatif antara lain:

- a. Proses kerja dan kondisi pekerjaan – Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan
- b. Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan, dan
- c. Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja.

Kuantitas adalah banyaknya sesuatu baik benda maupun dalam bentuk sifat (Hasan Alwi, 2005:603). Kuantitas kerja diukur dengan indikator:

- a. Jumlah pekerjaan yang diselesaikan
- b. Kecepatan dalam bekerja
- c. Memperhatikan efektivitas hasil kerja

### c) Penyesuaian Diri

Enung Fatimah (2006:193) kemampuan menyesuaikan diri yang sehat terhadap lingkungan merupakan salah satu prasyarat yang penting bagi terciptanya kesehatan jiwa/mental individu. Banyak individu yang tidak mampu mencapai kebahagiaan dalam hidupnya karena ketidakmampuannya dalam menyesuaikan diri baik dengan kehidupan keluarga, sekolah, pekerjaan maupun masyarakat pada umumnya.

Penyesuaian diri (adaptasi) ada awalnya berasal dari pengertian yang didasarkan pada ilmu biologi yang dikenal dengan teori evolusi. Penyesuaian diri artinya tingkah laku manusia dapat dipandang sebagai reaksi terhadap berbagai tuntutan dan tekanan lingkungan tempat ia hidup, seperti cuaca dan berbagai unsur alamiah lainnya. Dalam istilah lain penyesuaian diri (adaptasi) disebut dengan istilah *adjustment*. *Adjustment* adalah suatu proses mencari titik temu antara kondisi diri dan tuntutan lingkungan. Manusia dituntut untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan sosial, kejiwaan dan lingkungan alam sekitarnya.

Berdasarkan uraian diatas dapat ditarik indikator-indikator penyesuaian diri sebagai berikut:

- a. Kemampuan bekerja sama
- b. Adaptasi lingkungan
- c. Orientasi pekerjaan
- d. Minat dalam bekerja
- e. Kematangan terhadap respon pekerjaan

**d) Kedisiplinan**

Mucdarsyah Sinungan (2003:145) disiplin adalah suatu sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat berupa ketaatan (obedience) terhadap peraturan-peraturan atau ketentuan yang ditetapkan pemerintah atau etika, norma dan kaedah yang berlaku dalam masyarakat untuk tujuan tertentu. Disiplin yang dimaksud dalam penelitian ini adalah perbuatan atau tingkah laku perorangan ataupun kelompok berupa ketaatan terhadap peraturan-peraturan yang berlaku di sekolah. Nyoman Surna (2000:180) mengemukakan bahwa kesadaran dan upaya yang berasal dari dalam diri pribadi untuk meningkatkan diri dengan tugas dan tanggung jawab yang dapat diamati dalam bentuk:

- a. Kemampuan mentaati waktu
- b. Gigih dalam melaksanakan tugas
- c. Mengerjakan dan menyelesaikan tugas tepat waktu
- d. Tidak menunda nunda pekerjaan
- e. Mampu menunjukkan prestasi kerja secara maksimal sesuai dengan kemampuan

Mucdarsyah Sinungan (2005:149) menyatakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi disiplin kerja adalah:

- a. Pendidikan Umum dari Sekolah Dasar sampai Perguruan Tinggi.
- b. Pendidikan politik guna membudayakan kehidupan berdasarkan konstitusi, Demokrasi Pancasila dan Hukum. Kesadaran hukum kunci penting untuk menegakkan disiplin.
- c. Pendidikan agama yang menuju kepada pengendalian diri yang merupakan hakikat disiplin, nilai agama tidak boleh dipisahkan dari setiap aktivitas manusia peranan nilai-nilai keagamaan itu juga dijadikan bagian penting dalam kehidupan keluarga, masyarakat, bangsa dan

negara, mengamalkan nilai kebenaran agama yang diarahkan membina disiplin Nasional itu wajib, sebagai mana manusia Indonesia mengamalkan Pancasila.

Manusia sebagai satu pribadi yang bersifat sosial dan individu sangat rentan terhadap lingkungannya. Lingkungan itu dapat berupa lingkungan keluarga, lingkungan sekolah dan masyarakat. Pengalaman dari apa yang dilihat, dengar dan alami sebagai pengalaman menarik dan menyenangkan atau yang buruk, kerap kali mempengaruhi perilaku seseorang. Karena itu, kondisi dan situasi lingkungan perlu diperhitungkan atau diwaspadai, karena akan berdampak baik atau buruk terhadap perkembangan perilaku seseorang.

#### e) **Pengetahuan Serba Guna**

Pengetahuan adalah informasi atau maklumat yang diketahui atau disadari oleh seseorang. Pengetahuan termasuk, tetapi tidak dibatasi pada deskripsi, hipotesis, konsep, teori, prinsip dan prosedur yang secara probabilitas Bayesian adalah benar atau berguna.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2002:1121) Pengetahuan berarti segala sesuatu yang diketahui. Selanjutnya Umar Tirtarahardja (2005:113) mengemukakan bahwa pengetahuan (*knowledge*) adalah segala sesuatu yang diperoleh melalui berbagai cara penginderaan terhadap fakta, penalaran (*rasio*), intuisi, dan waktu. Ditambahkannya bahwa pengetahuan yang memenuhi kriteria dari segi antologis (berkaitan dengan objek yang ditelaah oleh ilmu), epistemologis (berkaitan dengan segenap proses untuk memperoleh pengetahuan ilmiah) dan aksiologis (berkaitan dengan manfaat atau kegunaan ilmu pengetahuan ilmiah) secara konsekuen dan penuh disiplin biasa disebut ilmu ataupun ilmu pengetahuan (*Science*); kata sifatnya adalah ilmiah atau keilmuan, sedangkan ahlinya disebut ilmuwan.

Sedangkan menurut Muhibbin Syah (1995:96) pengetahuan merupakan kumpulan item-item informasi yang ada dalam pikiran manusia. Informasi itu masuk dan tersimpan di dalam long term memory atau permanent memory yakni memori jangka panjang dan jangka pendek.

Berdasarkan beberapa pendapat mengenai pengetahuan di atas dapat disimpulkan bahwa pengetahuan merupakan sedikit banyaknya informasi atau kumpulan-kumpulan informasi yang masuk kedalam otak manusia mengenai suatu hal, yang diawali oleh proses penginderaan.

Dalam pengertian lain, pengetahuan adalah berbagai gejala yang ditemui dan diperoleh manusia melalui pengamatan akal. Pengetahuan muncul ketika seseorang menggunakan akal budinya untuk mengenali benda atau kejadian tertentu yang belum pernah dilihat atau dirasakan sebelumnya. Misalnya seseorang mencicipi masakan yang baru dikenalnya, ia akan mendapatkan pengetahuan tentang bentuk, rasa, dan aroma masakan tersebut.

Pengetahuan yang lebih menekankan pengamatan dan pengalaman inderawi dikenal sebagai pengetahuan empiris atau pengetahuan aposteriori. Pengetahuan ini bisa didapatkan dengan melakukan pengamatan atau observasi yang dilakukan secara empirik dan rasional. Pengetahuan empiris tersebut juga dapat berkembang menjadi pengetahuan deskriptif bila seseorang dapat melukiskan dan menggambarkan segala ciri, sifat, dan gejala yang ada pada objek empiris tersebut. Pengetahuan empiris juga bisa didapatkan melalui pengalaman pribadi manusia yang terjadi berulang kali.

Misalnya seseorang yang sering dipilih untuk memimpin organisasi dengan sendirinya akan mendapatkan pengetahuan tentang manajemen organisasi. Selain pengetahuan empiris, ada pula pengetahuan yang didapatkan melalui akal budi yang kemudian dikenal sebagai rasionalisme. Rasionalisme lebih menekankan pengetahuan yang bersifat Apriori, tidak



menekankan pada pengalaman. Misalnya pengetahuan tentang matematika. Dalam matematika, hasil  $1+1=2$  bukan didapatkan melalui pengalaman atau pengamatan Empiris, melainkan melalui sebuah pemikiran logis akal budi. Pengetahuan tentang keadaan sehat dan sakit adalah pengalaman seseorang tentang keadaan sehat dan sakitnya seseorang yang menyebabkan seseorang tersebut bertindak untuk mengatasi masalah sakitnya dan bertindak untuk mempertahankan kesehatannya atau bahkan meningkatkan status kesehatannya. Rasa sakit akan menyebabkan seseorang bertindak pasif dan atau aktif dengan tahapan-tahapannya.

Pengetahuan seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya Pendidikan” Adalah sebuah proses perubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok dan juga usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan pelatihan, maka jelas dapat kita kerucutkan sebuah visi pendidikan yaitu mencerdaskan manusia.

#### 1. Media

Media yang secara khusus didesain untuk mencapai masyarakat yang sangat luas. Jadi contoh dari media massa ini adalah televisi, Radio, , dan Majalah.

#### 2. Keterpaparan informasi

Pengertian informasi menurut Oxford English Dictionary adalah “*That Of Which One Is Apprised Or Told: intelligence, News*”. Kamus lain menyatakan bahwa informasi adalah suatu yang dapat diketahui. Namun ada pula yang menekankan informasi sebagai transfer pengetahuan. Selain itu istilah informasi juga memiliki arti yang lain sebagaimana diartikan oleh RUU teknologi informasi yang mengartikannya sebagai suatu teknik untuk mengumpulkan, menyiapkan, menyimpan, memanipulasi, mengumumkan, menganalisa,

dan menyebarkan informasi dengan tujuan tertentu. Sedangkan informasi sendiri mencakup data, teks, *image*, suara, kode, program komputer, databases. Adanya perbedaan definisi informasi dikarenakan pada hakekatnya informasi tidak dapat diuraikan (*Intangible*), sedangkan informasi itu dijumpai dalam kehidupan sehari-hari, yang diperoleh dari data dan observasi terhadap dunia sekitar kita serta diteruskan melalui komunikasi.

Berdasarkan uraian di atas dapat ditarik indikator-indikator sebagai berikut:

- a. Pendidikan
- b. Media
- c. Transparansi informasi
- d. Pelatihan
- e. Sosialisasi

### **2.3 Kerangka Berpikir**

Kinerja Pegawai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Studi pengawasan merupakan unsur penting untuk meningkatkan kinerja pemerintah dalam melaksanakan fungsi dan tugas umum pemerintah dan pembangunan menuju terwujudnya pemerintah yang bersih dan berwibawa. Namun dalam penelitian ini terdapat masalah antara lain:

1. Pada sarana dan prasarana dalam bekerja yaitu penyimpanan arsip yang tidak teratur. Penyimpanan dokumen yang berupa *flashdisk* dan *hardisk* bisa saja hilang, kemudian pada saat pencarian dokumen menjadi sulit karena tidak tersusun dengan rapih sehingga sedikit menghambat pekerjaan.
2. Masalah pada kedisiplinan pegawai yaitu masih ada pegawai yang datang tidak

tepat waktu dikarenakan beberapa alasan. Hal ini tidak sesuai dengan peraturan yang berlaku.

3. Kurangnya kerjasama dan terlambat mengerjakan tugas mengakibatkan tugas satu dan tugas lainnya menjadi terhambat. Kendala seperti ini seharusnya dapat diminimalisir.

Kinerja Pegawai menurut Hasibuan (2012) yang menyebutkan indikator kinerja pegawai sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja

Untuk mengetahui seberapa baik seorang pegawai di sekretariat DPRD Kota Tangerang Selatan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. Kuantitas Kerja

Untuk mengukur seberapa lama pegawai di sekretariat DPRD Kota Tangerang Selatan bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

3. Kedisiplinan

Untuk melihat kepatuhan pegawai di sekretariat DPRD Kota Tangerang Selatan dalam memenuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

4. Kerjasama

Untuk melihat kesediaan pegawai di sekretariat DPRD Kota Tangerang Selatan dapat berprestasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertikal dan horizontal didalam maupun diluar pekerjaannya.

5. Tanggung Jawab

Untuk mengukur kesediaan pegawai di sekretariat DPRD Kota Tangerang Selatan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksannya, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakannya, serta perilaku kerjanya.

Penulis menggunakan teori Hasibuan (2012) dalam penelitian ini karena relevan dengan kinerja pegawai di sub bagian penyelenggaraan dan pengawasan. Dengan menggunakan indikator kinerja pegawai yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, kedisiplinan, kerjasama dan tanggung jawab dapat mengetahui dan menganalisis kinerja pegawai. Kualitas kerja untuk mengetahui seberapa baik seorang pegawai, Kuantitas kerja untuk mengukur seberapa lama pegawai bekerja setiap harinya, Kedisiplinan untuk melihat kepatuhan pegawai dalam mematuhi peraturan-peraturan, Kerjasama untuk melihat kesediaan pegawai dapat berprestasi dan bekerjasama dengan karyawan lainnya secara vertikal dan hirizontal dan Tanggung Jawab untuk mengukur kesediaan pegawai dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanannya. Teori ini relevan dengan penelitian penulis yaitu menganalisis kinerja pegawai.

**Gambar 2.2 Kerangka Berpikir**

