

BAB II

KAJIAN TEORI

2.1. Definisi Konsep

Kinerja merupakan hasil kerja yang dilakukan seseorang dalam menyelesaikan suatu tugas yang dibebankan kepadanya untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja organisasi sangat ditentukan oleh unsur pegawainya oleh sebab itu dalam mengukur kinerja suatu organisasi sebaiknya diukur dalam tampilan kerja dari pegawainya.

2.2. Teori

2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan modal kuat organisasi pemerintahan dalam implementasi strategi yang penting yaitu sebagai subjek. Oleh sebab itu, diperlukan sumber daya manusia yang mempunyai profesionalisme dan kompetensi tinggi karena hal ini dapat mendukung peningkatan kinerja pegawai negeri sipil.

Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peran tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu mewujudkan tujuan organisasi, pegawai dan masyarakat (Malayu, 2017).

Tujuan umum manajemen sumber daya manusia yaitu untuk mengoptimalkan produktifitas semua pekerja dalam sebuah organisasi. Dalam hal ini, produktifitas diartikan sebagai hasil produksi (*output*) sebuah perusahaan (barang dan jasa) terhadap masuknya (manusia, modal, bahan-bahan, energi).

Sama seperti manajemen pada umumnya, manajemen sumber daya manusia juga memiliki fungsi. Fungsi yang dimaksud terdapat dua, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional, sebagai berikut:

1. Fungsi manajerial
 - a. Perencanaan (merencanakan kebutuhan tenaga kerja)
 - b. Pengorganisasian (mengorganisir semua tenaga kerja)
 - c. Pengarahan (mengarahkan semua karyawan)
 - d. Pengendalian (mengendalikan semua karyawan).
2. Fungsi operasional
 - a. Pengadaan SDM (penarikan seleksi-orientasi-penempatan)
 - b. Pengembangan (pendidikan dan latihan)
 - c. Kompensasi dan proteksi (upah, insentif, tunjangan, K3)
 - d. Pengintegrasian (kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan)
 - e. Pemeliharaan (meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas)
 - f. Kedisiplinan (penerapan disiplin karyawan)
 - g. Pemberhentian (PHK/putusnya hubungan kerja karena sebab tertentu).

Dalam sektor publik, manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan instrument pendukung bagi proses transformasi organisasi yang mengubah *input* menjadi *output* yang nantinya akan mempunyai nilai tambah kepada organisasi atau instansi serta masyarakat. Manajemen sumber daya manusia (SDM) sektor publik memusatkan kajiannya pada pencapaian kepuasan masyarakat sebagai pengguna yang harus dilayani.

2.2.2 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu perusahaan atau instansi, serta

mengetahui dampak positif dan negatif dari kebijakan operasional. Untuk mempunyai kinerja yang baik, seorang pegawai harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya.

Menurut (Mangkunegara, 2017), “Kinerja (prestasi kerja) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Pendapat lain menurut (Malayu, 2016:94), menyatakan “Kinerja (prestasi kerja) merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”.

Sedangkan menurut (Basri, 2005:14), mengatakan :

“*Performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu perusahaan atau instansi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab dalam upaya mencapai tujuan perusahaan atau instansi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika”.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seorang pegawai untuk memenuhi tanggung jawab dan kewajiban yang telah dibebankan kepada pegawai tersebut, sesuai dengan wewenang dan dapat diselesaikan dengan waktu yang telah ditentukan, kecakapan pegawai, pengalaman, kualitas, dan kuantitas guna mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Kinerja dikatakan rendah apabila diselesaikan melampaui batas waktu yang telah ditentukan, sedangkan kinerja dapat dikatakan tinggi apabila target dapat diselesaikan dengan waktu yang tepat.

2.2.3 Faktor-Faktor Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai tidak selalu berada pada kondisi yang stabil, kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa hal. Terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Mangkunegara (2014: 21) berpendapat kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya, sehingga ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu:

- 1) Faktor personal/individu, meliputi: pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- 2) Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer atau team leader.
- 3) Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- 4) Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
- 5) Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Kinerja dalam fungsinya juga memiliki hubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat imbalan yang diberikan serta dipengaruhi oleh kemampuan dan sifat.sifat individu. Kinerja individu dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut, yaitu :

- 1) Dorongan, setiap individu dalam melaksanakan kegiatannya didorong oleh faktor internal dan eksternal.
- 2) Kemampuan, individu memiliki keahlian yang berbeda-beda sehingga kinerja seseorang akan berbeda pula.

- 3) Kebutuhan, setiap kebutuhan individu memengaruhi kinerja pegawai, kebutuhan hidup pegawai terutama gaji akan meningkatkan kinerja.
- 4) Harapan mengenai imbalan, melaksanakan suatu kegiatan atau pekerjaan untuk mengharapkan imbalan atau gaji.
- 5) Imbalan internal
- 6) Eksternal
- 7) Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.

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. Pimpinan organisasi harus sangat menyadari adanya perbedaan prestasi kerja ini antara satu pegawai dengan pegawai yang lain yang berada di bawah pengawasannya.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Faktor-faktor tersebut dibagi menjadi dua, yaitu:

1. Faktor internal

Faktor internal yaitu faktor yang berasal dari dalam diri pegawai itu sendiri, antara lain minat serta motivasi dalam bekerja, pengetahuan, pengalaman, kemampuan kerja dan kepribadian.

2. Faktor eksternal

Faktor eksternal yaitu faktor yang berasal dari luar diri pegawai itu sendiri, yaitu berasal dari organisasi dimana seorang pegawai bekerja, antara lain

imbangan, sarana dan prasarana, sistem informasi manajemen, kebijakan organisasi dan tugas yang diberikan.

2.2.4 Indikator Kinerja Pegawai

Indikator kinerja digunakan sebagai acuan kinerja pegawai terhadap kinerjanya. indikator kinerja merupakan sarana untuk memonitoring sejauh mana upaya yang telah dilakukan demi mencapai sasaran kinerja yang telah ditetapkan.

Indikator kinerja sangat penting untuk mengetahui apakah suatu aktivitas atau program telah dilakukan secara efisien dan efektif. Menurut McDonald dan Lawton (Winarsih, 2005:174), indikator-indikatornya sebagai berikut:

- 1) *Efficiency* atau efesiensi merupakan suatu keadaan yang menunjukkan tercapainya perbandingan terbaik antara masukan dan keluaran dalam penyelenggaraan pelayanan publik.
- 2) *Effectiveness* atau efektifitas merupakan tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, baik dalam bentuk target, sasaran jangka panjang maupun misi organisasi.

Kemudian menurut Kasmir (2016:208-210), indikator untuk mengukur kinerja pegawai ada enam yaitu :

1. Kualitas Pekerjaan (*Quantity of work*)
Kuantitas pekerjaan merupakan jumlah atau banyaknya beban pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai.
2. Kualitas Pekerjaan (*Quality of work*)
Kualitas pekerjaan merupakan tingkat sejauh mana pekerjaan tersebut baik atau buruk untuk individu dan/atau kelompok pegawai.
3. Waktu (jangka waktu)
Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan jangka waktu atau batas waktu dalam penyelesaiannya, artinya ada batas pengerjaan minimal dan maksimal yang harus dipenuhi
4. Kerjasama
Dalam hubungan kerjasama ini diukur apakah seorang pegawai mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerjasama antara pegawai.
5. 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. Pada umumnya dilakukan kalkulasi biaya secara menyeluruh.

6. Pengawasan

Dengan melakukan pengawasan karyawan akan merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaannya dan jika terjadi penyimpangan memudahkan untuk melakukan koreksi dan perbaikan secepatnya.

Berdasarkan pemaparan para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja merupakan sebagai bahan penilaian kinerja pegawai terhadap hasil kerja dalam sebuah organisasi. Yang mana dapat dilihat dari berbagai aspek seperti kualitas, kuantitas, tanggung jawab, kedisiplinan dan kemampuan.

Indikator kinerja yang digunakan penulis untuk mengukur kinerja pegawai negeri sipil pada kantor camat sungai raya kepualaun yaitu indikator kinerja menurut Menurut Dharma (2014:154), indikator tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1) Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of work*)

Kuantitas pekerjaan merupakan jumlah atau banyaknya beban pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai. Kuantitas melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Hal ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan sesuai dengan apa yang dibebankan pada individu atau kelompok.

2) Kualitas Pekerjaan (*Quality of work*)

Kualitas pekerjaan merupakan tingkat sejauh mana pekerjaan tersebut baik atau buruk untuk individu dan/atau kelompok pegawai. pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan” yaitu seberapa baik penyelesaiannya.

3) Ketepatan Waktu (*Punctuality*)

Ketepatan waktu merupakan lamanya suatu pekerjaan diselesaikan, sesuai tidaknya dengan waktu yang telah direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

2.2.5 Pelayanan Publik

Dalam Undang-Undang No. 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik mendefinisikan pelayanan publik merupakan kegiatan atau rangkaian kegiatan

dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.

Pelayanan publik berkaitan dengan pemerintahan, karena salah tanggung jawab pemerintah adalah untuk memberikan layanan kepada masyarakat. pelayanan public diterima masyarakat secara langsung dapat dijadikan tolak ukur dalam penilaian pemerintah. Pelayanan publik dalam perkembangannya timbul dari adanya kewajiban sebagai suatu proses penyelenggaraan kegiatan bersifat individu maupun kelompok. Pelayanan publik memiliki peranan penting dalam kehidupan masyarakat saat ini dikarenakan tidka semua jasa atau pelayanan oleh pihak swawata, oleh karena itu pemerintah memiliki kewajiban untuk memenuhi kebutuha pelayanan masyarakat yang tidak disediakan oleh swasta.

Dalam lingkungan birokrasi pemerintahan yang demokratis, efektifitas kepemimpinan selalu diukur melalui keberhasilan seseorang dalam melaksanakan fungsi-fungsi utama pemerintahan, yang mana fungsi-fungsi tersebut yaitu :

- 1) Fungsi pelayanan (*service*), dalam fungsi pelayanan ini terdapat tujuan untuk mewujudkan keadilan dalam masyarakat.
- 2) Fungsi pemberdayaan (*empowerment*), dalam fungsi pemberdayaan terdapat tujuan untuk mewujudkan masyarakat yang mandiri.
- 3) Fungsi pembangunan (*development*), dalam fungsi pembangunan terdapat tujuan untuk mewujudkan kesejahteraan rakyat.

Penyelenggaraan pelayanan publik merupakan upaya negara untuk dapat memenuhi kebutuhan dan hak-hak dasar warga negara. Dalam pelayanan publik terdapat pula standar pelayanan yang meliputi: dasar hukum, persyaratan, sistem mekanisme dan prosedur; jangka waktu penyelesaian, biaya/tariff, produk pelayanan; sarana dan prasarana atau fasilitas; kompetensi pelaksana, pengawasan internal, penanganan pengaduan, saran dan masukan; jumlah pelaksana, jaminan pelayanan yang dilaksanakan sesuai dengan standar pelayanan, jaminan keamanan dan keselamatan pelayanan dalam bentuk komitmen untuk memberikan rasa aman bebas dari bahaya dan risiko keragu-raguan, dan evaluasi kinerja pelaksanaan.

2.3. Hasil Penelitian Yang Relevan

Dalam penelitian ini, penulis dalam melakukan studi kepustakaan selain dari buku literatur dan jurnal penelitian terdahulu yang memiliki kesamaan variabel dalam penelitian ini. Penelitian mengenai evaluasi kinerja pegawai sudah banyak diteliti oleh peneliti-peneliti terdahulu, sebagai berikut:

1. Penelitian Muhammad Kholil Romadhan, mahasiswa program studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Tanjungpura Pontianak dengan judul “Analisis Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Pontianak Selatan” tahun 2014. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Pontianak Selatan. Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, yaitu hanya menggambarkan atau melukiskan keadaan sesuai dengan apa yang ada saat penelitian dilakukan serta didukung dengan wawancara, observasi dan dokumentasi. Hasil dari penelitian ini

menunjukkan kinerja pegawai yang dihasilkan oleh pegawai Kantor Kecamatan Pontaianak Selatan masih belum optimal, hal ini ditunjukkan dari kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu kinerja pegawai kerja pegawai yang masih rendah dan belum mencapai target yang telah ditentukan, sehingga perlu dilakukan peningkatan, agar pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dapat memuaskan, dan keluhan-keluhan dari masyarakat pun dapat diminimalisir.

2. Penelitian Feliks Jason Pardomuan Manalu, mahasiswa Program Studi Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Politik dan Ilmu Sosial Universitas TanjungPura dengan judul “Kinerja Aparatur Pemerintah Desa Keadu Dalam Pelayanan Publik Di Kantor Desa Keadu Kecamatan Balai Kabupaten Sanggau” tahun 2021. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja aparat kantor desa, berdasarkan identifikasi adanya fenomena yang terjadi berkaitan dengan kinerja Aparatur Desa Keadu dalam pelayanan masyarakat dari Aparatur Pemerintah Desa dalam bekerja mengenai administrasi kepada masyarakat Desa, di Kantor Desa Keadu Kecamatan Balai Kabupaten sanggau. Dimana hasil penelitian ini kinerja aparatur desa masih belum maksimal dalam pelayanan karena masih belum maksimal dalam pelayanan karena masih ada kekurangan dari masing-masing aparatur seperti SDM dari masing-masing aparatu ryang berbeda dalam menjalankan tugasnya dan kedisiplinan dari aparatur dalam ketepatan waktu datang ke kantor dan juga dari masyarakatnya dokumen tidak lengkap.

Berdasarkan penelitian diatas persamaan penelitian Muhammad Kholil Romadhan tahun 2014 dengan penelitian Nurtija tahun 2021, yaitu menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dan hasil penelitian yang sama menunjukkan belum optimalnya kinerja pegawai negeri sipil pada kantor kecamatan.

Kemudian perbedaan dari kedua penelitian diatas, yaitu pada penelitian Muhammad Kholil Romadhan menggunakan teori Dharma (2000) sebagai landasan teori dalam mengukur kinerja pegawai dengan hasil dari penelitian ini menunjukkan kinerja pegawai yang dihasilkan oleh pegawai Kantor Kecamatan Pontaianak Selatan masih belum optimal, hal ini ditunjukkan dari kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu kinerja pegawai kerja pegawai yang masih rendah dan belum mencapai target yang telah ditentukan. Sedangkan dalam penelitian Feliks Jason Pardoman Manalu menggunakan teori Dwiyanto (2008) dengan hasil penelitian menunjukkan kinerja aparatur desa masih belum maksimal dalam pelayanan karena masih belum maksimal dalam pelayanan karena masih ada kekurangan dari masing-masing aparatur seperti SDM dari masing-masing aparatu ryang berbeda dalam menjalankan tugasnya dan kedisiplinan dari aparatur dalam ketepatan waktu datang ke kantor dan juga dari masyarakatnya dokumen tidak lengkap. Sehingga perlu adanya peningkatan kinerja pegawai.

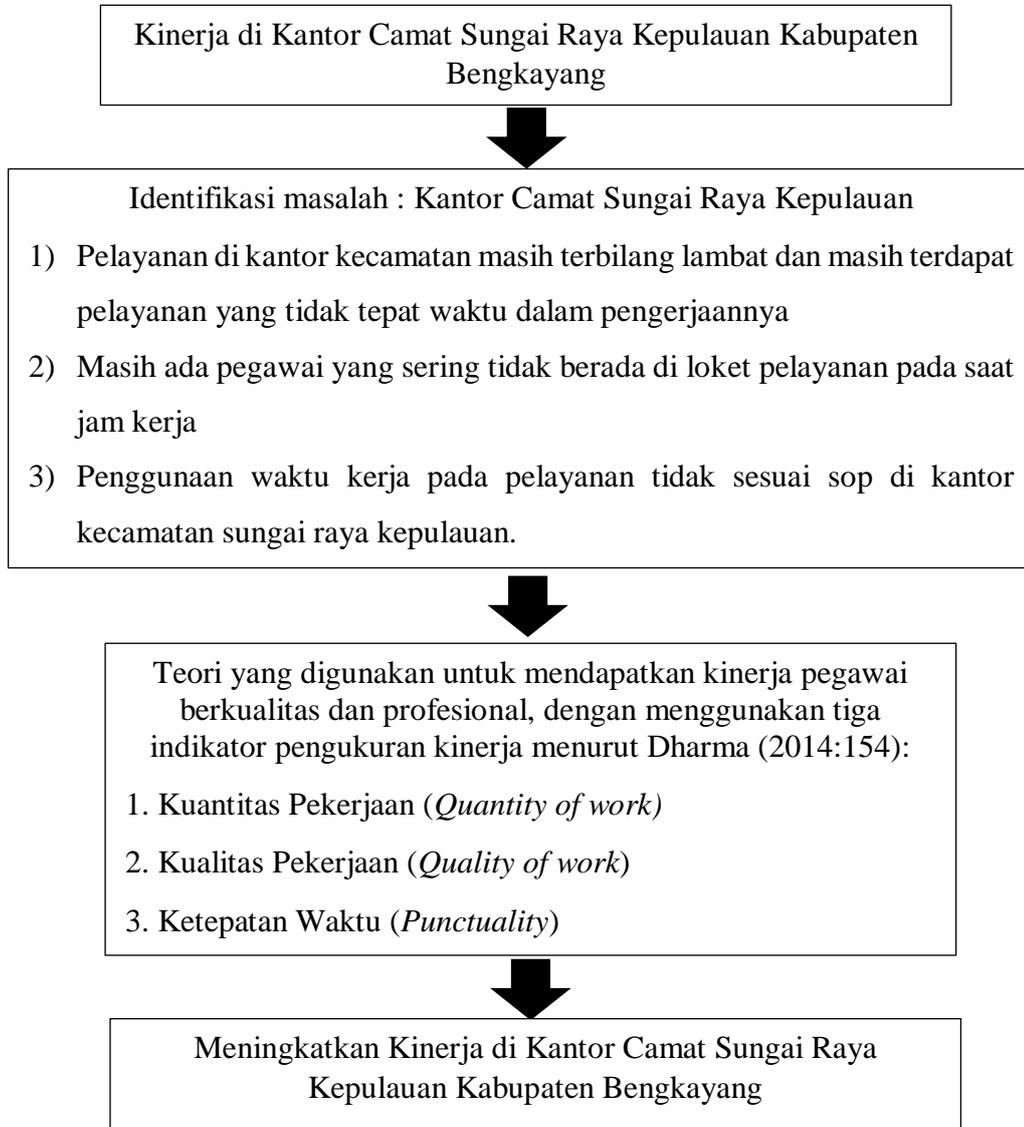
2.4. Alur Pikir Penelitian

Penelitian ini berfokus pada kualitas dan kuantitas pegawai negeri sipil kantor camat sungai raya kepulauan kabupaten bengkayang. Dalam rangka untuk mengetahui kinerja pegawai negeri sipil pada kantor camat sungai raya kepulauan

yang berkaitan dengan pelayanan publik diperlukannya evaluasi kinerja. Pengukuran kinerja ini bertujuan untuk mengetahui pencapaian, kemajuan dan juga kendala yang ada dalam rangka mencapai visi dan misi yaitu dengan cara penilaian guna perbaikan pelaksanaan suatu program atau kegiatan masa yang akan datang.

Tujuan Kantor Camat Sungai Raya Kepulauan Kabupaten Bengkayang dapat tercapai juga dikarenakan adanya usaha yang dilakukan pegawai. dengan kata lain, bila kinerja pegawai itu baik, maka kinerja pada Kantor Camat Sungai Raya Kepulauan Kabupaten Bengkayang akan baik, sebaliknya jika kinerja pegawai itu buruk, maka akan berdampak buruk pada kinerja Kantor Camat Sungai Raya Kepulauan Kabupaten Bengkayang.

Gambar 2.1
Kerangka Berpikir



2.5. Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan penelitian yang diajukan penulis sebagai acuan wawancara terkait kinerja pegawai pada kantor camat sungai raya kepulauan, dengan indikator kinerja menurut Dharma (2014), sebagai berikut:

- 1) Bagaimana Kuantitas Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil di Kantor Camat Sungai Raya Kepulauan Kabupaten Bengkayang?
- 2) Bagaimana Kualitas Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil di Kantor Camat Sungai Raya Kepulauan Kabupaten Bengkayang?
- 3) Bagaimana Ketepatan Waktu Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil di Kantor Camat Sungai Raya Kepulauan Kabupaten Bengkayang?