

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Teori

2.1.1. Pengertian Kinerja

Menurut Sedarmayanti (2011, 260), kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Menurutnya, hasil kerja seorang pekerja dapat berpengaruh kepada apa yang akan terjadi kedepannya. Karena dengan hasil kerja yang sesuai dengan standar suatu instansi, akan menghasilkan suatu kinerja yang berkualitas.

Hasibuan (2013, 34) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Mangkuprawira dan Hubeis (2007, 153) kinerja yaitu hasil proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan.

Kusnadi (2003, 64) menyatakan bahwa kinerja adalah setiap gerakan, perbuatan, pelaksanaan, kegiatan atau tindakan yang diarahkan untuk mencapai tujuan atau target tertentu.

Bangun Wilson (2012, 99) mengatakan kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan

pekerjaan, persyaratan biasa disebut standar kerja, yaitu tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan dan diperbandingkan atas tujuan atau target yang ingin dicapai.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2007, 9), kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kualitas dan kuantitas merupakan isi dari pengukuran kinerja yang harus sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan. Seperti bagaimana hasil yang dicapai seorang karyawan, bagaimana mutunya dan akan diketahui baik atau tidaknya kinerja tersebut. Teori ini sama dengan yang telah diungkapkan oleh Sedarmayanti sebelumnya bahwa kinerja itu merupakan suatu hasil kerja seseorang dan bagaimana orang tersebut dapat bertanggung jawab dengan hasil yang dicapainya disertai tolak ukur yang telah ada.

Dari beberapa pengertian diatas dapat dipahami bahwa kinerja adalah hasil kerja atau tingkat keberhasilan dari SDM (sumber daya manusia) atau pegawai secara keseluruhan melalui aktifitas yang dilakukannya dalam mencapai tujuan.

2.1.2. Indikator Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan aktivitas menilai kinerja yang dicapai oleh organisasi berdasarkan indikator kinerja yang telah ditetapkan. Hakikat penilaian yakni membandingkan antara data dan realita dengan

standar yang ada. Umar (2005, 102) mengemukakan komponen data kinerja, yaitu:

- a. Pengetahuan tentang pekerjaan
 Pengetahuan tentang pekerjaan yaitu, kadar pengetahuan dan pemahaman tentang tugas yang diemban meliputi: prosedur kerja, system kerja, keahlian teknis, penggunaan informasi dan sarana secara benar. Misalnya: mengetahui secara teknis operasional yang berhubungan dengan bidang tugas yang dibebankan kepadanya.
- b. Kemampuan kerja sama
 Kemampuan kerja sama yaitu, kadar kemampuan menjalin hubungan kerja baik dalam unit kerjanya maupun unit lainnya, bersedia memberi dan menerima pendapat, bantuan dan dukungan kepada orang lain, serta mengakui kesalahan dan mau belajar dari kesalahan tersebut. Misalnya: rasa kebersamaan dan pengabdian terhadap instansinya, menjalin hubungan kerja, mau memberi dan menerima pendapat orang lain.
- c. Inisiatif
 Prakarsa atau inisiatif yaitu kadar semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggungjawabnya untuk kemajuan instansinya. Misalnya: bekerja keras dengan ide-ide baru dalam menyelesaikan tugas untuk instansinya.
- d. Disiplin dan keteraturan kerja
 Disiplin dan keteraturan kerja, yaitu kadar pelaksanaan setiap kegiatan yang selalu mengikuti ketentuan yang berlaku dan tidak menghambat pelaksanaan tugas. Misalnya: melaksanakan tugas tidak lepas dari peraturan, prosedur kerja, penggunaan waktu dan sumber-sumber pekerjaan.
- e. Pemanfaatan waktu
 Pemanfaatan waktu, yaitu kadar penyelesaian suatu pekerjaan dengan penggunaan waktu yang singkat. Misalnya: datang dan pulang sesuai waktunya, menyelesaikan tugas dengan tepat waktu.
- f. Tanggung jawab
 Tanggung jawab, yaitu kadar tindakan-tindakan yang didasarkan pada niat yang baik dan benar, serta dengan kesadaran pribadi bersedia menerima konsekuensi atas tindakannya tersebut. Misalnya: berani menghadapi konsekuensi dari segala tindakan yang dilakukan, menyelesaikan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya, melaksanakan tugas sampai tuntas dan sebaik mungkin.

Sedangkan menurut Dwiyanto (dalam Pasolong, 2007, 50-51)

mengenai indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja yaitu sebagai berikut:

- a. Produktivitas, bahwa produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga mengukur efektivitas pelayanan. Dan pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dan output.
- b. Kualitas layanan, maksudnya dari kualitas pelayanan yang diberikan sangat penting untuk dipertahankan.
- c. Responsivitas, maksudnya bahwa birokrasi harus memiliki kemampuan untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.
- d. Responibilitas, maksudnya bahwa pelaksana kegiatan harus dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar dan kebijakan birokrasi baik yang eksplisit maupun yang implisit.
- e. Akuntabilitas, maksudnya seberapa besar kebijakan dan kegiatan birokrasi tunduk kepada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat, dimana para pejabat politik tersebut dengan sendirinya akan memprioritaskan kepentingan rakyat.

Menurut John Miner (dalam Sudarmanto 2009, 11) mengemukakan 4 dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja secara umum, yaitu:

1. Kualitas

Kualitas yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan. Indikator kualitas ini dapat melihat sejauh mana kinerja seseorang atau aparatur dalam mewujudkan suatu tujuan atau kegiatan yang sesuai dengan tujuan sebuah organisasi. Tingkat kesalahan adalah seberapa jauh pegawai mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat. Dan tingkat kecermatan adalah kemampuan pegawai dalam melakukan pekerjaan dengan cara cepat, cermat dan teliti.

2. Kuantitas

Kuantitas yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan. Konsep kuantitas dalam keterkaitan dengan kinerja aparatur adalah terkait dengan jumlah pekerjaan yang dihasilkan. Sebuah organisasi sudah mempunyai tujuan yang hendak dicapai. Untuk mengukur kinerja aparatur dalam mencapai tujuan tersebut tentunya dapat dilihat dari jumlah pekerjaan yang sudah dihasilkannya atau efektivitas. Optimalnya jumlah pekerjaan yang dapat dihasilkan oleh aparatur dalam organisasi dapat terwujudnya tujuan organisasi tersebut.

3. Penggunaan waktu dalam bekerja

Penggunaan waktu dalam bekerja yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif / jam kerja hilang. Indikator ini dapat melihat sejauh mana pegawai menggunakan waktu sebaik-baiknya dalam mengerjakan tugas tanpa ada terbuangnya waktu sia-sia. Tingkat ketidakhadiran atau absensi adalah suatu kegiatan atau rutinitas yang dilakukan oleh pegawai untuk membuktikan dirinya hadir dan tidak hadir dalam bekerja disuatu instansi. Penggunaan waktu dalam bekerja adalah salah satu faktor utama dalam menentukan kinerja aparatur pada suatu

organisasi. Penggunaan waktu yang efektif akan menghasilkan kinerja yang baik bagi aparatur dan dapat mewujudkan tujuan dari organisasi tersebut.

4. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.
Merupakan sikap dan perilaku setiap karyawan yang melakukan kerja sama dengan pimpinan atau rekan yang lainnya untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. Kerja sama adalah sebuah usaha yang dilakukan oleh beberapa orang atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Kerja sama merupakan interaksi yang sangat penting bagi kehidupan manusia karena manusia adalah makhluk sosial yang saling membutuhkan.

2.1.3. Karakteristik Kinerja

Kinerja yang merupakan hasil kerja seseorang sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya mempunyai beberapa karakteristik yang harus diketahui untuk mengetahui apa yang harus dimiliki seseorang untuk meningkatkan kualitas kinerjanya masing-masing. Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut (Mangkunegara, 2001:68) :

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
3. Memiliki tujuan yang realistis.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
5. Memanfaatkan umpan balik (*feedback*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Dengan memiliki tanggung jawab, tujuan dan rencana kerja yang tinggi, dapat membuat seseorang terarah dengan baik ke pekerjaannya. Karena jika tidak memiliki tanggung jawab yang tinggi serta tujuan dan rencana kerja yang realistis membuat orang tersebut tidak terpacu pada satu arah dan akan mempengaruhi kualitas kinerja kedepannya. Disertai juga

dengan keberanian mengambil bahkan menanggung resiko yang akan ia hadapi nantinya.

2.1.4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Selain karakteristik kinerja, juga terdapat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Dengan adanya faktor-faktor ini kita dapat mengetahui apa saja yang menjadi kendala bahkan mendorong kinerja seorang pegawai. Mahmudi (2015, 18) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. Faktor Personal/individu

Faktor ini meliputi pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu. Sumber daya manusia bisa dikatakan memiliki peran sentral dalam kehidupan organisasi mengingat mereka lah yang menjadi riil menjalankan aktivitas sehari-hari organisasi. Baik buruknya kinerja individu tentunya dipengaruhi oleh kemampuan menjalankan tugas, pengetahuan, kepercayaan diri, motivasi, serta komitmen. Semua atribut individu ini pada akhirnya ikut berperan dalam meningkatkan kinerja organisasi.

2. Faktor Kepemimpinan

Faktor ini meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan. Tidak jarang dalam praktik ditemukan seseorang karyawan yang memiliki kompetensi yang tinggi tetapi kinerjanya buruk. Hal ini tidak terjadi hanya pada satu dua orang

karyawan tetapi boleh jadi pada sebagian besar karyawan. Salah satu penyebabnya adalah kualitas kepemimpinan seorang manajer. Manajer seringkali mampu menjalankan fungsi manajerialnya, misalnya membuat keputusan yang baik tetapi tidak jarang gagal menjalankan fungsi kepemimpinan. Kurangnya kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader* tentu saja bisa membuat karyawan tidak bisa bekerja maksimal sehingga organisasi tidak mampu menghasilkan kinerja yang diinginkan.

3. Faktor Tim

Faktor ini meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim. Didalam organisasi, tidak semua pekerjaan bisa diselesaikan oleh seorang karyawan secara mandiri. Suka atau tidak keterlibatan rekan kerja tidak bisa dihindarkan, artinya kinerja individu karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan tidak hanya ditentukan oleh kapasitas seseorang dalam menyelesaikan tugas tetapi juga dukungan rekan kerja menjadi penting. Oleh karena itu dukungan tim kerja menjadi penentu kinerja organisasi.

4. Faktor Sistem

Faktor ini meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi. Dalam bahasa sistem, organisasi terdiri dari beberapa sub-sistem yang saling terkait, artinya gagalnya salah satu sub-sistem bisa

menggagalkan performa organisasi secara keseluruhan. Hal ini berarti organisasi harus secara terus menerus menjaga dan memonitor sistem organisasi agar organisasi bersangkutan berjalan lancar sehingga organisasi mampu berkinerja dengan baik. Selain itu fasilitas kerja yang diberikan organisasi juga sangat berpengaruh dalam menjalankan sistem organisasi.

5. Faktor situasi / kontekstual

Faktor ini meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal. Keempat faktor yang disebutkan diatas disebut sebagai faktor internal organisasi. Menurut teori sistem keberhasilan sebuah organisasi tidak hanya ditentukan oleh faktor internal tetapi juga faktor eksternal. Kemampuan organisasi mengatasi tekanan faktor eksternal seperti situasi ekonomi, politik, budaya, teknologi dan persaingan memungkinkan organisasi bisa bekerja dengan baik yang berarti pula kinerjanya baik.

Menurut Sedarmayanti (2011, 34) faktor-faktor yang mempengaruhi

kinerja yaitu:

1. Sikap dan mental (motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja)
2. Pendidikan
3. Keterampilan
4. Manajemen kepemimpinan
5. Tingkat penghasilan
6. Gaji dan kesehatan
7. Jaminan sosial
8. Iklim kerja
9. Sarana dan prasarana
10. Teknologi
11. Kesempatan bekerja

Menurut Timpel (dalam Mangkunegara 2007, 67) faktor yang mempengaruhi kinerja ada dua yaitu:

a. Faktor Internal

Faktor internal yaitu faktor yang terdapat didalam diri seseorang yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang.

b. Faktor Eksternal

Faktor-faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang berasal dari luar diri seseorang yang mempengaruhi kinerja yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku sikap dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2001, 67) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Faktor Kemampuan

Secara umum kemampuan ini terbagi menjadi dua yaitu: kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan realiti (Knowledge and Skills).

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pekerja yang dalam menghadapi situasi kerja dilingkungan organisasinya.

2.1.5. Tugas Administrasi Perangkat Desa

Menurut undang-undang nomor 6 tahun 2014, tugas administrasi perangkat desa adalah suatu kegiatan atau tugas berupa perencanaan, pencatatan, pembukuan, pelaporan dan pengarsipan yang wajib dilaksanakan oleh perangkat desa sebagai alat yang dimiliki oleh desa dalam menyelenggarakan pemerintahan desa. Selanjutnya berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri nomor 47 tahun 2014 tentang administrasi

pemerintahan desa, tugas-tugas administrasi perangkat desa tersebut meliputi:

a. Administrasi Umum adalah pencatatan data dan informasi mengenai kegiatan Pemerintahan Desa pada Buku Administrasi Umum, terdiri dari:

1. Buku Peraturan Di Desa;
2. Buku Keputusan Kepala Desa;
3. Buku Inventaris dan Kekayaan Desa;
4. Buku Aparat Pemerintah Desa;
5. Buku Tanah Kas Desa;
6. Buku Tanah di Desa;
7. Buku Agenda;
8. Buku Ekspedisi; dan
9. Buku Lembaran Desa dan Buku Berita Desa.

b. Administrasi Penduduk adalah kegiatan pencatatan data dan informasi mengenai kependudukan pada Buku Administrasi Penduduk, terdiri dari:

1. Buku Induk Penduduk;
2. Buku Mutasi Penduduk Desa;
3. Buku Rekapitulasi Jumlah Penduduk;
4. Buku Penduduk Sementara; dan
5. Buku Kartu Tanda Penduduk dan Buku Kartu Keluarga.

c. Administrasi Keuangan adalah kegiatan pencatatan data dan informasi mengenai pengelolaan keuangan desa pada Buku Administrasi Keuangan, terdiri dari:

1. Buku APB Desa;
 2. Buku Rencana Anggaran Biaya;
 3. Buku Kas Pembantu Kegiatan;
 4. Buku Kas Umum;
 5. Buku Kas Pembantu; dan
 6. Buku Bank Desa.
- d. Administrasi Pembangunan adalah kegiatan pencatatan data dan Informasi pelaksanaan pembangunan dan pemberdayaan masyarakat pada Buku Administrasi Pembangunan, terdiri dari:
1. Buku Rencana Kerja Pembangunan Desa;
 2. Buku Kegiatan Pembangunan;
 3. Buku Inventarisasi Hasil-hasil Pembangunan; dan
 4. Buku Kader Pendampingan dan Pemberdayaan Masyarakat.

Keseluruhan tugas dan fungsi administrasi pemerintah desa tersebut, tidak akan terlaksana dengan baik, manakala tidak ditunjang dari aparatnya dengan melaksanakan sebaik-baiknya apa yang menjadi tanggung jawab masing-masing aparat. Menyadari betapa pentingnya tugas administrasi pemerintahan desa, maka yang menjadi keharusan bagi Kepala Desa dan aparatnya adalah berusaha untuk mengembangkan kecakapan dan keterampilan mengelola organisasi pemerintahan desa termasuk kemampuannya untuk melaksanakan tugas-tugas dibidang pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan.

2.2. Hasil Penelitian Yang Relevan

Dalam penelitian ini, peneliti memaparkan dua penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang akan diteliti tentang kinerja aparatur desa di Desa Rasau Jaya Tiga Kecamatan Rasau Jaya Kabupaten Kubu Raya.

1. Joko. 2018. Kinerja Aparatur Dikantor Desa Sabaka Kecamatan Mempawah Hulu Kabupaten Landak.

Kinerja aparatur dikantor desa sabaka kecamatan mempawah hulu kabupaten landak. Skripsi, Jurusan Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Tanjungpura Pontianak. Penelitian ini berusaha mengukur kinerja dengan mempertimbangkan produktifitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas. Adapun hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja aparat desa sudah cukup baik dimana hal ini ditunjukkan dengan adanya komitmen dan kesungguhan aparat dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dalam penyelenggaraan pemerintah didesa Sabaka. Namun kualitas layanan dan responsivitas aparatur masih belum optimal dilihat dari minimnya sarana dan prasarana yang ada dikantor desa Sabaka seperti tidak adanya listrik Negara, jarak tempuh dan infrastruktur jalan yang rusak serta kurangnya tenaga kerja dan keterampilan aparatur dalam melaksanakan tugasnya. Adapun persamaan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah terdapat pada metode penelitian dimana sama-sama menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk memperoleh gambaran secara

sistematis, nyata dan akurat mengenai kinerja aparatur. Sedangkan perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Joko dengan peneliti yang sekarang adalah pada lokasi penelitian. Penelitian yang dilakukan Joko adalah di kantor Desa Sabaka Kecamatan Mempawah Hulu Kabupaten Landak. Sedangkan penelitian yang sekarang berada di Kantor Desa Rasau Jaya Tiga Kecamatan Rasau Jaya Kabupaten Kubu Raya.

2. Tami Febrianti. 2017. Kinerja Perangkat Desa di Desa Baning Kota Kecamatan Sintang Kabupaten Sintang.

Kinerja Perangkat Desa di Desa Baning Kota Kecamatan Sintang Kabupaten Sintang. Skripsi, Jurusan Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Tanjungpura Pontianak. Hasil penelitian ini menunjukkan kurang efektifnya kinerja perangkat desa. Dilihat dari indikator produktivitas, kualitas layanan dan responsivitas bahwa belum tercapainya target proyek pembangunan desa. Serta kualitas pelayanan yang berbelit-belit, dan waktu pelayanan yang lama. Perangkat desa juga kurang disiplin dan kurang ramah dalam melayani masyarakat sehingga kualitas layanannya menjadi buruk. Persamaan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah terdapat pada metode penelitian dimana sama-sama menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk memperoleh gambaran secara sistematis, nyata dan akurat mengenai kinerja aparatur. Sedangkan perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Tami Febrianti dengan peneliti yang sekarang adalah pada lokasi penelitian. Penelitian yang dilakukan Tami

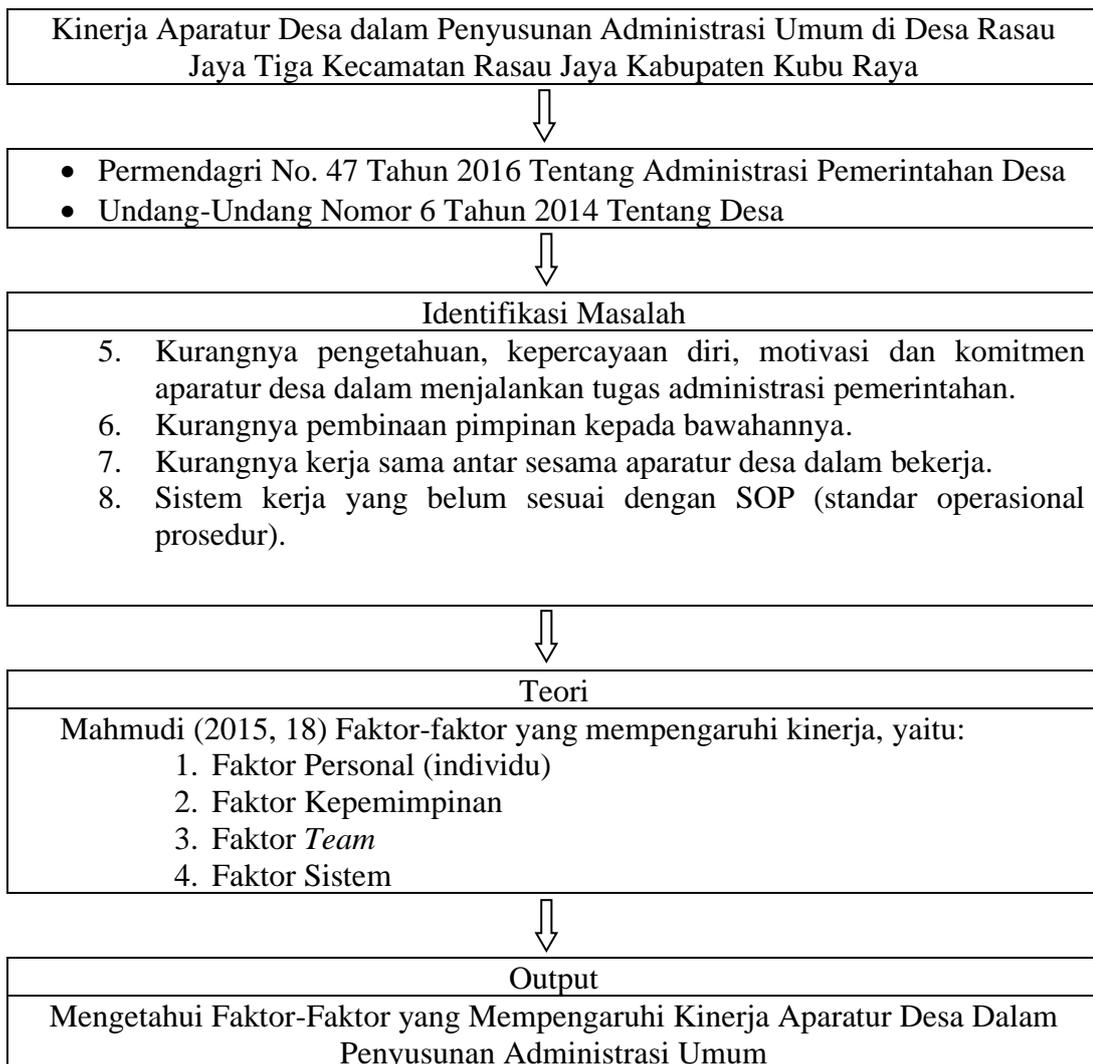
Febrianti adalah di kantor Desa Baning Kota Kecamatan Sintang Kabupaten Sintang. Sedangkan penelitian yang sekarang berada di Kantor Desa Rasau Jaya Tiga Kecamatan Rasau Jaya Kabupaten Kubu Raya.

2.3. Alur Pikir Penelitian

Berdasarkan teori yang telah dipaparkan di atas, maka kerangka pikir penelitian ini digambarkan dalam bagan berikut ini:

Gambar 2.1.

Kerangka Pikir Penelitian



2.4. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, maka peneliti membuat pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana faktor personal (individu) aparatur desa dalam menjalankan tugas di Kantor Desa Rasau Jaya Tiga Kecamatan Rasau Jaya Kabupaten Kubu Raya?
2. Bagaimana faktor kepemimpinan aparatur desa dalam menjalankan tugas di Kantor Desa Rasau Jaya Tiga Kecamatan Rasau Jaya Kabupaten Kubu Raya?
3. Bagaimana faktor *team* aparatur desa dalam menjalankan tugas di Kantor Desa Rasau Jaya Tiga Kecamatan Rasau Jaya Kabupaten Kubu Raya?
4. Bagaimana faktor sistem aparatur desa dalam menjalankan tugas di Kantor Desa Rasau Jaya Tiga Kecamatan Rasau Jaya Kabupaten Kubu Raya?