BAB II

STUDI PUSTAKA

A. Tinjauan Pustaka

1. Konsep Manajemen Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja dapat diartikan sebagai prestasi yang dapat dicapai organisasi dalam suatu periode tertentu. Dengan Kinerja, organisasi dapat mengetahui prestasi keberhasilan yang telah dicapai atau kegagalannya dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi organisasi tersebut.

Kinerja dapat dijadikan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, misi serta organisasi. Pada dasarnya pengertian kinerja berkaitan dengan tanggung jawab individu atau organisasi dalam menjalankan apa yang menjadi wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja merupakan suatu wujud dari keberhasilan yang dicapai oleh seseorang pegawai atas pekerjaannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja sangat dipengaruhi oleh kebijakan atasan dalam menempatkan posisi pegawai sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya, Mangkunegara (2000:67) mengartikan “kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai

dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya."

"Peraturan tentang Kinerja antara lain, Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 2019 tentang penilaian kinerja PNS, Permenpan RB No. 8 Tahun 2021 tentang system manajemen kinerja PNS, Permenpan RB No. 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN, Permenkes No. 1 Tahun 2019. Aspek-aspek yang diatur adalah perencanaan kinerja, pelaksanaan kinerja, pemantauan dan evaluasi kinerja, dan tindak lanjut hasil evaluasi."

Hasibuan (2001:34) mengemukakan "kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu". Secara lebih dalam kinerja juga dijelaskan sebagai pencapaian pegawai diluar tupoksi yang melekat padanya, sehingga dapat menciptakan produktifitas yang lebih baik.

Menurut Simamora (1995:327), kinerja karyawan adalah tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Rivai (2015:12) memberikan pengertian bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

Pengertian kinerja menurut Moeheriono (2012:95) yaitu "Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi." Kinerja adalah suatu keadaan yang berkaitan dengan keberhasilan organisasi dalam menjalankan misi yang dimilikinya yang dapat diukur dari tingkat produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas (Tangkilisan, 2005:178)".

Menurut pasolong (2010:175) konsep kinerja pada dasarnya

terdiri dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (perindividu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil keja yang dicapai suatu organisasi. Kinerja pegawai dan Kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut.

Menurut Prawirosentono dalam Sinambela (2012:5), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hokum dan sesuai dengan moral dan etika.

Berdasarkan pengertian kinerja dari berbagai pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan kemamuan seseorang karyawan dalam mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan dan pada umumnya dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan dan kesungguhan karyawan yang bersangkutan.

b. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai dapat diartikan sebagai efektivitas kerja secara individu untuk kebutuhan yang diterapkan dari setiap usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan seseorang secara terus menerus untuk mencapai kebutuhan secara efektif. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja perseorangan dalam satu organisasi atau instansi.

Kinerja pegawai dapat juga diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh pimpinan. Kinerja merupakan hasil

yang diperoleh pegawai berdasarkan kualitas atau mutu pekerjaan sebaik apa yang harus dikerjakan, kriteria ini mengukur baik tidaknya pelaksanaan kegiatan, terutama dalam kaitannya dengan keluaran.

Wibowo dalam Pasolong (2007:176) Kinerja mempunyai beberapa elemen yaitu:

1) Hasil kerja dicapai secara individual atau secara institusi, yang berarti kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara sendiri-sendiri atau kelompok.
2) Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga yang diberikan wewenang dan tanggung jawab yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk ditindaklanjuti, sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik.

Pekerjaan haruslah dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas individu atau lembaga tentu saja harus mengikuti aturan yang telah diterapkan. Mangkunegara dalam Pasolong (2007:117) “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.” Deskripsi dari Kinerja menyangkut tiga komponen penting, yaitu : tujuan, ukuran dan penilaian. Penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberi arah dan memengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personel. Walaupun demikian, penentuan tujuan saja tidaklah cukup, sebab itu dibutuhkan ukuran, apakah seseorang telah mencapai kinerja

yang diharapkan. Untuk kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan memegang peranan penting.

c. Karakteristik Kinerja Pegawai

Sulaksono (2015:7) dalam bukunya Budaya Organisasi dan Kinerja mengemukakan karakteristik yang perlu dimiliki pegawai, yaitu :

1) Kriteria yang baik harus diukur dengan cara-cara yang dapat dipercaya. Konsep pengukuran menggunakan komponen stabilitas artinya dilaksanakan pada waktu yang berbeda dan mencapai hasil yang serupa. Sedangkan konsistensi berarti pengukuran yang dilakukan dengan metode yang berbeda atau orang yang berbeda tetapi hasil yang dicapai sama.
2) Mampu membedakan individu sesuai dengan kinerja mereka.
3) Harus sensitif terhadap masukan dan tindakan pemegang jabatan
4) Kriteria yang baik harus dapat diterima oleh individu yang mengetahui kinerjanya sedang menilai.

Sedangkan karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi menurut Mangkunegara (2002:68) adalah sebagai berikut :

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 (feed back) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

d. Evaluasi / Penilaian Kinerja

Peran yang dimiliki oleh para pegawai sebuah penggerak utama bagi setiap kegiatan dalam organisasi, tentunya untuk mengetahui seberapa jauh tingkat pencapaian tujuan yang telah didapat organisasi, diperlukan sebuah sistem penilaian terhadap kinerja pegawai. Hal ini merupakan suatu kegiatan yang dapat menggambarkan baik buruknya hasil sebuah organisasi dapat dilihat dengan jelas. Penilaian kinerja ini juga bermanfaat untuk organisasi agar dapat menentukan dengan tepat apa saja yang mereka perlu perbaiki oleh organisasi tersebut.

Evaluasi kinerja atau penilaian kinerja pegawai yang dikemukakan oleh Leon C. Megginson dalam Mangkunegara, (2010:9) penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah "suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya".

Menurut Soeprihanto (2001:7) bahwa "Untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja seseorang, perlu dilakukan suatu penilaian terhadap kinerja tersebut. dikatakan selanjutnya, penilaian kinerja (*appraisal of performance*) terhadap seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya apakah telah melaksanakan tugas tersebut dengan benar atau

tepat pada waktunya. Penilaian itu mencakup keseluruhan aspek, yang tidak hanya dilihat dari segi fisiknya tetapi hal yang terpenting adalah meliputi kesetiaan, prestasi kerja, prakarsa, kompetensi, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, inisiatif dan kepemimpinan serta hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya".

Lebih jauh lagi dijelaskan oleh Soeprihanto (2001:7) bahwa "Penilaian pelaksanaan pekerjaan merupakan suatu pedoman dalam bidang personalia yang diharapkan dapat menunjukkan prestasi kerja para karyawan secara rutin dan teratur, sehingga dapat bermanfaat bagi pengembangan karir karyawan yang dinilai maupun perusahaan atau instansi pemerintahan maupun swasta secara keseluruhan".

Penilaian terhadap prestasi kerja seorang pegawai pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya pada standar, target atau sasaran ataupun kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati sebelumnya. Tentunya dalam hal penilaian terhadap pegawai tetap mempertimbangkan berbagai situasi dan kondisi pegawai setempat yang dapat mempengaruhi kinerjanya.

Bagian yang penting dalam penilaian kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan. Biasanya menilai hasil akhir lebih mudah

dari pada menilai kualitas hasil akhir tersebut, tetapi ini dapat saja jauh dari keterusterangan walaupun pengukurannya sudah tampak jelas.

Sebagaimana yang telah dijelaskan oleh Soeprihanto (2001:16) bahwa, “dalam melaksanakan pengukuran atau penilaian terhadap pelaksanaan kerja atau prestasi kerja dibutuhkan suatu sistem penilaian yang memenuhi syarat-syarat tertentu”.

Sistem peringkat penilaian kinerja menurut Mangkunegara (2010:21) adalah sebagai berikut:

1) Membantu organisasi dalam mengkoordinasikan pekerjaan unit-unit kerja dan membantu menyesuaikan pekerjaan perorangan dengan tujuan yang lebih besar.
2) Membantu mengidentifikasi kendala-kendala keberhasilan yang mengganggu produktifitas organisasi.
3) Memberikan cara untuk mendokumentasikan dan mengkomunikasikan hal-hal yang menyangkut kinerja sesuai dengan persyaratan hukum.
4) Memberikan informasi yang valid, yang dapat dipergunakan untuk penentuan promosi mendiagnosis masalah-masalah yang menyingkirkan kendala sukses perorangan.
5) Memberikan informasi yang tepat waktu kepada manajer, sehingga mereka dapat mencegah timbulnya masalah.
6) Membantu menejer mengkoordinasikan kerja para pegawai yang berada dibawah tanggung jawabnya.
7) Memberikan umpan balik yang berkala dan berkesinambungan yang dapat meningkatkan motivasi pegawai.
8) Mencegah terjadinya kesalahan dengan menjelaskan apa yang diharapkan dari kerja dan menanamkan pemahaman serta tingkat kewenangan bersama.
9) Praktis dan sederhana pelaksanaannya.
10) Membutuhkan pekerjaan administrasi dan birokrasi yang minimal.
11) Memenuhi kebutuhan manajer, karyawan dan organisasi.

12) Waktu yang di perlukan untuk melaksanakan cukup praktis.

Pendapat Mangkunegara dapat diasumsikan bahwa sistem peringkat penilaian kinerja sangat penting bagi Pegawai dalam suatu organisasi baik itu untuk mengkoordinasikan unit-unit pekerjaan, kemudian mengidentifikasikan masalah yang dapat mengganggu produktifitas pegawai kemudian dapat mengkomunikasikan dan menginformasikan masalah-masalah yang timbul kepada pihak yang bertanggung jawab penuh yaitu kepada atasan kemudian masalah tersebut di diskusikan untuk menghasilkan sebuah solusi.

Keuntungan dan kerugian menggunakan sistem evaluasi kinerja menurut Mangkunegara (2010:22) keuntungannya sebagai berikut:

1) Mempermudah hubungan antara tujuan perorangan dan tujuan unit kerja.
2) Mengurangi kemungkinan terjadinya ketidaksepakatan selama penemuan evaluasi berjalan sesuai proses perencanaan kinerja.
3) Lebih memungkinkan menempatkan manajer dan karyawan dipihak yang sama, tidak seperti sistem penilaian maupun peringkat.
4) Merupakan pendekatan terhadap evaluasi kinerja yang paling mudah dibela secara hukum.

Pendapat Mangkunegara di atas dapat kita asumsikan bahwa sistem evaluasi akan mengintegritaskan kebutuhan perorangan dan organisasi yang dapat mengurangi terjadinya kegagalan perencanaan kinerja dan mempunyai dasar hukum.

Kerugian dari penggunaan sistem evaluasi kinerja menurut

Mangkunegara (2010:22) adalah:

1) Memakan waktu yang relatif banyak, karna perlunya menginvestigasikan waktu dimuka untuk melakukan perencanaan kinerja.
2) Meminta manajer dan pegawai mengembangkan keahlian dalam menuliskan tujuan serta standar yang penting dan dapat diukur.
3) Dapat menimbulkan lebih banyak pekerjaan administrasi ketimbang sistem penilaian maupun sistem perangkat.
4) Dapat disalah gunakan atau digunakan sambil lalu saja oleh para manajer.

Dari pendapat di atas kita dapat memaknai bahwa sistem evaluasi kinerja tidak hanya mempunyai manfaat tetapi juga mempunyai kelemahan yaitu waktu yang digunakan tentunya relatif lama, kemudian dapat menimbulkan pekerjaan yang tidak efektif sehingga biasanya para pimpinan organisasi tidak menggunakannya dengan sebaik mungkin.

Tujuan dari evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan Agus Sunyoto dalam Mangkunegara, (2010:16) adalah:

1) Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2) Mencatat dan mengetahui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir dan pekerjaan

yang diemban sekarang.

4) Mendefinisikan dan merumuskan kelmbali sasaran masa depan sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat dan kemudian menyetujui rencanaa itu jika tidak ada hal-hal yang tidak diubah.

Pendapat di atas dapat kita maknai bahwa tujuan evaluasi kinerja dapat mempererat hubungan antara pegawai sehingga pada saat pegawai saling menilai kinerja satu sama lain maka tidak terdapat konflik, bahkan dapat mendiskusikan secara spesifik.

Sasaran evaluasi kinerja pegawai yang dikemukakan oleh Agus Sunyoto dalam Mangkunegara, (2010:11) sebagai berikut :

1) Membuat analisis kinerja dari waktu ke waktu yang lalu secara berkesinambungan dan *periodic*, baik kinerja karyawan maupun kinerja organisasi.
2) Membuat evaluasi kebutuhan pelatihan dari para karyawan melalui audit keterampilan dan pengetahuan sehingga dapat mengembangkan kemampuan dirinya. Atas dasar evaluasi kebutuhan pelatihan itu dapat menyelenggarakan program pelatihan dengan tepat.
3) Menentukan sasaran dari kinerja yang akan datang dan memberikan tanggung jawab perorangan dan kelompok sehingga untuk periode selanjutnya jelas apa yang harus diperbuat oleh karyawan, mutu dan baku yang harus dicapai, sarana dan prasarana yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
4) Menemukan potenasi karyawan yang berhak memperoleh promosi dan kalau mendasarkan hasil diskusi antara karyawan dan pimpinannya untuk menyusun suatu proposal mengenai sistem bijak (*merit*

sistem) dan sistem promosi lainnya, seperti imbalan (*reward system recommendation*).

Pendapat di atas dapat diasumsikan bahwa sasaran dari evaluasi kinerja yaitu untuk dapat merumuskan analisis program kerja, kemudian menentukan sasaran dan program kerja tersebut, dan menentukan potensi pegawai yang cocok untuk mengerjakan tugas tersebut kemudian mengevaluasinya.

Namun perlu juga kita mengetahui mengenai beberapa permasalahan dalam pelaksanaan evaluasi kinerja, menurut Dharma (2011:138) antara lain:

1) Mengidentifikasikan kriteria untuk mengevaluasi kinerja.
2) Mengumpulkan informasi yang akurat dan lengkap mengenai kinerja pegawai yang akan di evaluasi.
3) Menyelesaikan perselisihan antara *evaluator* dan yang dievaluasi.
4) Prilaku *defenisive* individu yang dinilai dalam menggapai kritik.
5) Manusia pada umumnya tidak suka menilai dan dinilai orang lain.

Berdasarkan pendapat di atas kita dapat menyimpulkan bahwa ketika mengevaluasi kinerja maka akan terdapat masalah, oleh sebab itu terlebih dahulu harus dianalisis dan diidentifikasi terlebih dahulu, kemudian mencari informasi yang relevan dengan masalah yang dihadapi, sehingga dapat terselesaikan konflik antara yang mengevaluasi dan yang dievaluasi.

Beberapa pendapat ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekrjaan pegawai dan kinerja organisasi. Disamping itu juga untuk menentukan kebutuhan

pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada pegawai sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik dimasa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan. Secara sepintas dapat dijelaskan, memang dengan mudah dapat menilai suatu pekerjaan gagal atau sebaliknya sukses. Tetapi untuk mengukur secara nyata berhasil atau gagal ataupun cukup sangatlah relatif.

e. Indikator Kinerja Pegawai

Indikator kinerja merupakan karakteristik atau nilai seseorang yang digunakan untuk dijadikan acuan outcome atau output. Indicator kinerja juga dapat diartikan sebagai alat ukur yang digunakan untuk menetapkan tingkat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Menurut Prawirosentono, kinerja merupakan hasil kerja individu atau kelompok di dalam suatu organisasi yang disesuaikan dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan dengan cara yang legal, sesuai dengan hukum, moral serta etika sebagai upaya dalam pencapaian tujuan organisasi. Kinerja berbicara tentang hasil kerja yang memiliki hubungan yang signifikan dengan pencapaian tujuan strategis organisasi dan tingkat kepuasan pelanggan sehingga kinerja mampu disimpulkan sebagai hasil kerja seseorang atau kelompok yang dapat diukur sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepada individu atau kelompok

tersebut (Sinaga et al., 2020). Kinerja berhubungan dengan aspek perilaku seseorang dalam melaksanakan tugas organisasi sesuai dengan wewenang yang ditetapkan. Kinerja tidak hanya dipandang sebagai hasil, tetapi juga berkaitan dengan kemandirian, konsisten dengan nilai organisasi, pemahaman terhadap isu-isu yang berhubungan dengan tanggung jawab, disiplin dan mampu berkomunikasi dengan baik. Seorang anggota organisasi mengemban suatu tanggung jawab tertentu, yang harus dilaksakan secara tepat dan jelas. Bila tanggung jawab tidak jelas, maka kinerja seseorang tidak dapat diukur dengan tepat. Anggota organisasi harus memahami tanggung jawab yang dibebankan agar dapat mengemban tanggung jawab dengan baik. Kinerja seorang pegawai/ anggota organisasi dapat diukur bila orang tersebut memiliki tanggung jawab yang jelas (Fattah, 2017).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai/karyawan antara lain (Mahmudi, 2005);

1) Faktor personal/individual; pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen.
2) Faktor kepemimpinan; kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan oleh *team leader*.
3) Faktor tim; kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan

keeratan anggota tim.

4) Faktor sistem; sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi
5) Faktor kontekstual; tekanan, perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Armstrong dan Baron (2007) mengemukakan pendapat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai/karyawan antara lain;

1) *Personal Factors*; tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.
2) *Leadership Factors*; kualitas dorongan, bimbingan dan dukungan yang dilakukan manajer atau team leader.
3) *Tim Factors*; kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
4) *System Factors*; sistem kerja dan kualitas yang diberikan organisasi.
5) *Contextual situational Factors*; tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Menurut Mahmudi (2005) tujuan pengukuran kinerja sebagai berikut (Sari Sinaga et al., 2020);

1) Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi; penilaian kinerja berfungsi sebagai tinggak yang menunjukkan tingkat ketercapaian tujuan dan arah

organisasi

2) Menyediakan sarana pembelajaran pegawai; penilaian kinerja merupakan sarana untuk pembelajaran pegawai tentang bagaiman seharusnya bertindak dan memberikan perubahan perilaku, sikap, keterampilan atau pengetahuan kerja untuk mencapai hasil yang maksimal.
3) Memperbaiki kinerja pada masa yang akan datang; penilaian kinerja dapat membentuk budaya berprestasi dimana setiap pegawai dituntuk untuk berprestasi
4) Memberikan pertimbangan yang sistematik dalam penentuan keputusan, pemberian penghargaan dan hukuman. Organisasi yang memiliki kinerja tinggi berusaha menciptakan system penghargaan seperti kenaikan gaji/tunjangan, promosi atau hukuman seperti penundaan promosi atau teguran, yang memiliki hubungan yang jelas dengan pengetahuan, keterampilan dan kontribusi terhadap kinerja organisasi
5) Memotivasi pegawai; dengan adanya penilaian kinerja maka pegawai yang memiliki kinerja yang baik dan berprestasi akan memperoleh penghargaan.

Kinerja memilki hubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat imbalan yang diberikan juga dipengaruhi oleh kemampuan dan sifat-sifat individu. kinerja individu dipengaruhi

oleh beberapa faktor sebagai berikut (Fauzi et al., 2020);

1) Dorongan; setiap individu melaksanakan kegiatan didorong oleh faktor internal dan eksternal
2) Kemampuan; setiap individu memiliki keahlian yang berbeda-beda sehingga kinerja seseorang berbeda-beda
3) Kebutuhan; kebutuhan individu mempengaruhi kinerja seorang pegawai, kebutuhaan hidup pegawai terutama gaji akan meningkatkan kinerja
4) Harapan mengenai imbalan; melaksanakan suatu kegiatan atau pekerjaan mengharapkan imbalan atau gaji
5) Imbalan internal
6) Eksternal
7) Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan pasien

Hasil evaluasi kinerja pada sebuah organisasi merupakan sesuatu yang bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi kedepan. Berikut manfaat evaluasi kinerja pegawai bagi organisasi antara lain (Rismawati & Mattalatta, 2018);

1) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
2) Perbaikan kinerja
3) Kebutuhan latihan dan pengembangan
4) Sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian, dan perencanaan tenaga kerja

5) Untuk kepentingan penelitian pegawai
6) Membantu mendiagnosis terhadap kesalahan dalam desain pegawai.

2. Perawat

a. Pengertian

Perawat adalah orang yang telah lulus pendidikan keperawatan, baik di dalam maupun di luar negeri, sesuai ketentuan perundang undangan yang berlaku (Republik Indonesia Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia, 2001).

Kusnanto (2003) Perawat adalah seseorang (seorang profesional) yang mempunyai kemampuan, tanggung jawab dan kewenangan melaksanakan pelayanan/asuhan keperawatan pada berbagai jenjang pelayanan keperawatan.

International Council Of Nurses (1965) dalam Fahmi (2010), Perawat adalah seseorang yang telah menyelesaikan program pendidikan keperawatan, berwenang di negara bersangkutan untuk memberikan pelayanan dan bertanggung jawab dalam peningkatan kesehatan, pencegahan penyakit serta pelayanan terhadap pasien. Perawat menurut Wardhono (2008:78) adalah orang yang telah menyelesaikan pendidikan profesional keperawatan, dan diberi kewenangan untuk melaksanakan peran serta fungsinya.

b. Kinerja Perawat

Kinerja perawat adalah hasil kerja yang dicapai oleh perawat

dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar profesi, etika keperawatan, serta tujuan organisasi (rumah sakit atau fasilitas kesehatan). Kinerja ini mencerminkan sejauh mana perawat mampu memberikan pelayanan keperawatan yang bermutu, aman, efektif, dan berorientasi pada kebutuhan pasien.

Aspek-Aspek Kinerja Perawat :

1. Aspek Kompetensi Profesional
   Meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional dalam melaksanakan asuhan keperawatan (pengkajian, diagnosa, perencanaan, implementasi, dan evaluasi).
2. Aspek Disiplin dan Tanggung Jawab
   Kehadiran tepat waktu, kepatuhan terhadap prosedur dan peraturan rumah sakit, serta tanggung jawab terhadap pasien dan tugas yang diberikan.
3. Aspek Komunikasi dan Kerjasama Tim
   Kemampuan berkoordinasi dan berkolaborasi dengan rekan kerja, dokter, dan tenaga kesehatan lain untuk memberikan pelayanan yang terpadu.
4. Aspek Pelayanan dan Etika
   Menunjukkan sikap empati, sopan santun, serta menghormati hak-hak pasien dalam setiap tindakan keperawatan.
5. Aspek Inovasi dan Pengembangan Diri
   Upaya untuk terus belajar, mengikuti pelatihan, serta mengembangkan kemampuan agar dapat menghadapi perubahan sistem pelayanan kesehatan.

c. Kualitas dan Kuantitas Kompetensi Perawat

Kualitas kompetensi menggambarkan tingkat atau mutu kemampuan perawat dalam menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya secara tepat, efektif, dan sesuai standar. Kualitas kompetensi lebih menekankan pada bagaimana perawat melaksanakan tugasnya, bukan hanya seberapa banyak ia mampu melakukannya.

Beberapa indikator kualitas kompetensi antara lain :

a. Ketepatan dan keselamatan dalam melakukan tindakan keperawatan.
b. Kemampuan berpikir kritis dalam mengambil keputusan klinis.
c. Penerapan nilai-nilai profesional, etika, empati, dan komunikasi efektif.
d. Konsistensi menjaga mutu pelayanan keperawatan sesuai standar operasional prosedur (SOP).
e. Kepuasan dan keselamatan pasien terhadap pelayanan yang diberikan.

Kuantitas kompetensi menggambarkan seberapa banyak kemampuan atau keahlian yang dimiliki oleh perawat dalam menjalankan tugasnya. Artinya, kuantitas kompetensi menilai cakupan dan keberagaman kemampuan seorang perawat.

Beberapa indikator kuantitas kompetensi antara lain:

a. Jumlah keterampilan klinis yang dikuasai (misalnya: pemasangan infus, pemberian obat, tindakan keperawatan dasar hingga lanjutan).
b. Frekuensi perawat mengikuti pelatihan, seminar, atau workshop pengembangan diri.
c. Kemampuan menangani berbagai jenis kasus atau kondisi pasien di unit kerja berbeda.
d. Jumlah pengalaman kerja yang relevan dalam bidang keperawatan.

d. Kualifikasi Pelatihan Perawat

Kualifikasi pelatihan perawat adalah tingkat atau jenjang kemampuan profesional yang dicapai perawat melalui program pelatihan, yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan,

keterampilan, dan sikap profesional dalam memberikan pelayanan keperawatan.

Pelatihan perawat dapat dikelompokkan berdasarkan tujuan dan tingkat kualifikasi kompetensinya, yaitu:

a. Pelatihan Dasar (Basic Nursing Training)

Ditujukan bagi perawat baru agar mampu memberikan pelayanan keperawatan umum sesuai standar dasar. Seperti Pelatihan Asuhan Keperawatan Dasar, Pelatihan Komunikasi Efektif, Pelatihan Etika Profesi. Pesertanya Perawat baru atau fresh graduate.

b. Pelatihan Kompetensi Klinis (Clinical Skill Training)

Meningkatkan kemampuan teknis perawat dalam melakukan tindakan klinis secara aman dan profesional. Seperti Pelatihan Pemasangan Infus, Kateterisasi, Perawatan Luka, Injeksi. Pesertanya perawat pelaksana di unit pelayanan umum.

c. Pelatihan Lanjutan dan Spesialisasi (Advanced / Specialty Training)

Memberikan keahlian khusus sesuai bidang praktik atau unit kerja. Seperti BTCLS (Basic Trauma and Cardiac Life Support/pelatihan dasar penanganan kegawatdaruratan trauma dan jantung), ICU/ICCU Nursing Training, Emergency Nursing Training, Pediatric / Geriatric Nursing, Operating Room / Perioperative Nursing pesertanya perawat dengan pengalaman tertentu yang bertugas di unit khusus.

d. Pelatihan Manajerial dan Kepemimpinan (Management & Leadership Training)

Mempersiapkan perawat menjadi pemimpin atau pengelola unit kerja. Seperti Pelatihan Kepala Ruangan, Supervisi Keperawatan, atau Manajemen Mutu Pelayanan pesertanya Perawat dengan jabatan fungsional atau calon manajer keperawatan.

e. Pelatihan Pengembangan Profesional Berkelanjutan (Continuing Professional Development / CPD)

Menunjang pembaruan kompetensi sesuai perkembangan ilmu dan teknologi keperawatan. Seperti Workshop Evidence-Based Nursing Practice, Seminar Keperawatan Modern, atau Pelatihan Digital Health.

1. Mentoring (Pembimbingan)
   Perawat senior membimbing perawat baru dalam menjalankan prosedur asuhan keperawatan, menjelaskan budaya kerja rumah sakit, serta memberikan arahan bagaimana berkomunikasi dengan dokter dan pasien secara profesional.

2. Coaching (Pendampingan Kinerja)
   Kepala ruangan melakukan sesi coaching dengan seorang perawat yang mengalami kesulitan mengatur waktu saat menangani banyak pasien. Melalui pertanyaan reflektif, kepala ruangan membantu perawat tersebut menemukan cara terbaik untuk meningkatkan efisiensi kerjanya.

3. Konseling
   Seorang perawat merasa stres karena tekanan kerja dan kelelahan emosional. Ia kemudian mengikuti sesi konseling dengan psikolog rumah sakit untuk membicarakan perasaannya dan mempelajari cara mengelola stres agar tetap stabil secara mental.

e. Hak dan Kewajiban Perawat

1) Hak Perawat
   a) Memperoleh perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas sesuai dengan profesinya.
   b) Mengembangkan diri melalui kemampuan spesialisasi sesuai latar belakang pendidikannya.
   c) Menolak keinginan klien/pasien yang bertentangan dengan peraturan perundangan serta standar profesi dan kode etik profesi.
   d) Mendapatkan informasi lengkap dari klien/pasien yang tidak puas terhadap pelayanannya.
   e) Meningkatkan pengetahuan berdasarkan perkembangan IPTEK dalam bidang keperawatan/kebidanan/kesehatan secara terus menerus.
   f) Diperlakukan adil dan jujur oleh rumah sakit maupun klien/pasien dan atau keluarganya.
   g) Mendapatkan jaminan perlindungan terhadap risiko kerja yang berkaitan dengan tugasnya.
   h) Diikutsertakan dalam penyusunan/penetapan kebijakan pelayanan kesehatan di rumah sakit
   i) Diperhatikan privasinya dan berhak menuntut apabila nama baiknya dicemarkan oleh klien/pasien dan atau keluarganya serta tenaga kesehatan lain.
   j) Menolak pihak lain yang memberi anjuran/permintaan tertulis untuk melakukan tindakan yang bertentangan dengan perundang- undangan, standar profesi dan kode etik profesi.

k) Memperoleh kesempatan mengembangkan karir sesuai dengan bidang profesinya.

2) Kewajiban Perawat

a) Mematuhi semua peraturan RS dengan hubungan hukum antara perawat dan bidan dengan pihak RS.
b) Mengadakan perjanjian tertulis dengan pihak rumah sakit
c) Memenuhi hal-hal yang telah disepakati / perjanjian yang telah dibuatnya.
d) Memberikan pelayanan atau asuhan keperawatan atau kebidanan sesuai dengan standar profesi dan batas kewenangannya atau otonomi profesi.
e) Menghormati hak-hak klien atau pasien.
f) Merujuk klien atau pasien kepada perawat lain atau tenaga kesehatan lain yang mempunyai keahlian atau kemampuan yang lebih baik.
g) Memberikan kesempatan kepada klien/pasien agar senantiasa dapat berhubungan dengan keluarganya dan dapat menjalankan ibadah sesuai dengan agama atau keyakinannya sepanjang tidak bertentangan dengan ketentuan pelayanan kesehatan.
h) Bekerjasama dengan tenaga medis/tenaga kesehatan lain yang terkait dalam memberikan pelayanan kesehatan/asuhan kebidanan kepada klien/pasien.
i) Memberikan informasi yang adekuat tentang tindakan keperawatan atau kebidanan kepada klien/pasien dan atau keluarganya sesuai dengan batas kewenangannya.
j) Membuat dokumen asuhan keperawatan atau kebidanan secara akurat dan berkesinambungan.
k) Meningkatkan mutu pelayanan keperawatan atau kebidanan sesuai standar profesi keperawatan atau kebidanan dan kepuasan kklien/pasien.

B. Definisi Konsep

Untuk memahami dan mengetahui bagaimana kinerja perawat Rumah Sakit Umum Daerah Daya Kota Makassar, maka peneliti menggunakan teori menurut Amstrong dan Baron. Teori kinerja menurut Amstrong dan Baron berfokus pada hasil pekerjaan yang memiliki hubungan erat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan pelanggan dan memberikan kontribusi ekonomi.

Maka variabel penelitian ini akan dibagi menjadi 5 (lima) sub variabel,

yaitu:

1. ***Personal Factors***

Personal factors atau faktor personal adalah faktor-faktor yang berasal dari diri individu yang memengaruhi cara seseorang bekerja, berperilaku, dan berprestasi dalam organisasi.

Keterampilan adalah kemampuan seseorang untuk melakukan suatu tugas atau pekerjaan dengan baik, cepat, dan tepat berdasarkan hasil latihan, pengalaman, serta penguasaan pengetahuan tertentu. Keterampilan perawat mencakup kemampuan praktis dan profesional yang dibutuhkan untuk memberikan asuhan keperawatan secara aman, efektif, dan sesuai standar pelayanan.

Kompetensi adalah perpaduan antara pengetahuan (knowledge), keterampilan (skills), dan sikap (attitude) yang dimiliki seseorang sehingga ia mampu melaksanakan pekerjaannya secara efektif, efisien, dan sesuai standar profesi. Kompetensi perawat berarti kemampuan perawat untuk memberikan asuhan keperawatan yang aman, bermutu, dan beretika, berdasarkan ilmu pengetahuan, keterampilan klinis, serta sikap profesional.

Motivasi adalah dorongan internal maupun eksternal yang menggerakkan seseorang untuk melakukan suatu tindakan guna mencapai tujuan tertentu. Motivasi perawat adalah semangat dan dorongan dari dalam diri perawat untuk memberikan pelayanan

terbaik kepada pasien, menjalankan tanggung jawab profesional, serta berkontribusi dalam peningkatan mutu rumah sakit.

Komitmen individu adalah sikap dan tekad untuk tetap setia, bertanggung jawab, dan berusaha memberikan yang terbaik terhadap pekerjaan atau organisasi**.** komitmen individu perawat berarti kesediaan dan kesungguhan seorang perawat untuk melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab, mematuhi nilai-nilai profesi keperawatan, serta terus memberikan pelayanan terbaik bagi pasien dan rumah sakit.

2. Leadership Factors

Leadership factors adalah faktor-faktor yang berkaitan dengan gaya, kemampuan, dan perilaku seorang pemimpin dalam memengaruhi, membimbing, dan mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi**.**

Kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan oleh manajer adalah sejauh mana seorang manajer atau atasan memberikan motivasi, arahan, serta bantuan moral dan profesional kepada staf (dalam hal ini perawat) agar dapat bekerja dengan optimal dan mencapai tujuan organisasi. Artinya, perawat tidak hanya membutuhkan instruksi kerja, tetapi juga pendampingan, penghargaan, dan dukungan emosional agar tetap termotivasi, percaya diri, dan memiliki semangat kerja tinggi.

3. Team Factors

Team factors adalah faktor-faktor yang berkaitan dengan

kerja sama, komunikasi, dukungan, dan hubungan antaranggota dalam suatu tim kerja. Di Rumah Sakit, team factors mencakup bagaimana para perawat, dokter, dan tenaga kesehatan lainnya bekerja sama secara efektif untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pasien.

Rekan kerja yang saling mendukung dapat meningkatkan kolaborasi dan kerjasama dalam tim. Hal ini menciptakan sinergi yang memungkinkan pencapaian tujuan bersama yang lebih efektif. Dukungan dari rekan kerja dalam bentuk pengetahuan dan keterampilan dapat mempercepat proses pembelajaran dan pengembangan individu dalam tim.

Kualitas dukungan dari rekan kerja adalah tingkat sejauh mana rekan kerja memberikan bantuan, kerja sama, dorongan, serta hubungan sosial yang positif dalam lingkungan kerja. Dukungan dari rekan kerja sangat penting karena lingkungan kerja rumah sakit memiliki tekanan tinggi, seperti beban kerja berat, situasi darurat, dan tanggung jawab besar terhadap pasien.

4. System Factors

System factors adalah faktor-faktor yang berasal dari sistem kerja dan kebijakan organisasi yang memengaruhi bagaimana seseorang (seperti perawat) dapat melaksanakan tugasnya secara efektif. System factors sangat menentukan kualitas pelayanan keperawatan karena perawat bekerja dalam sistem yang kompleks dan terstruktur.

Sistem kerja adalah suatu tatanan atau mekanisme yang mengatur bagaimana suatu pekerjaan dilaksanakan di dalam organisasi, meliputi struktur, proses, prosedur, dan hubungan antar bagian untuk mencapai tujuan tertentu. Sistem kerja perawat mengatur bagaimana perawat menjalankan tugasnya untuk memberikan pelayanan kepada pasien secara efektif dan sesuai standar.

Kualitas yang diberikan organisasi adalah organisasi menyediakan lingkungan kerja, fasilitas, sistem, dan dukungan yang memungkinkan pegawai bekerja dengan efektif, efisien, dan sesuai standar mutu. Di rumah sakit, kualitas yang diberikan organisasi mencerminkan seberapa baik manajemen rumah sakit menyediakan fasilitas kerja yang memadai, menetapkan standar operasional (SOP) yang jelas, menjalankan pengawasan dan evaluasi mutu pelayanan, memberikan pelatihan berkelanjutan, menciptakan lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung kesejahteraan perawat.

5. Contextual Situational Factors

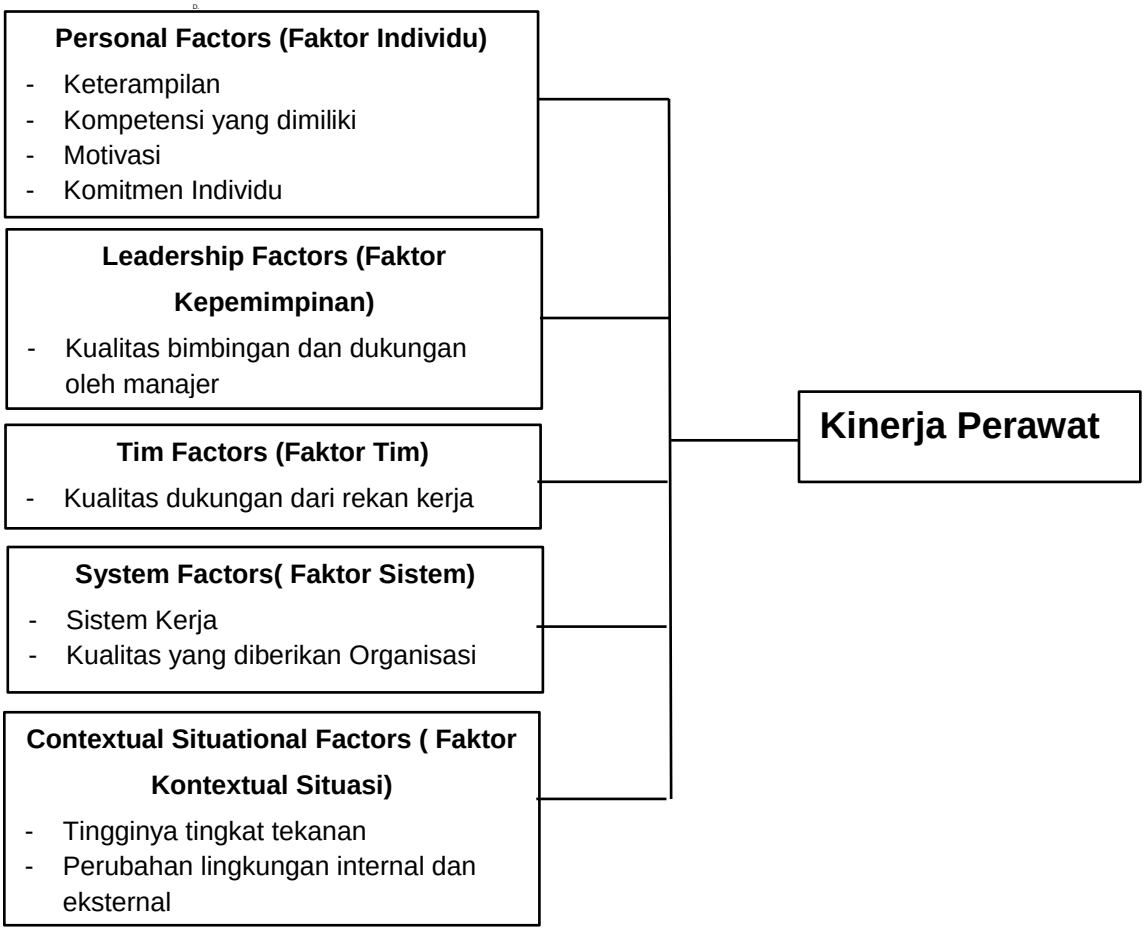
Contextual situational factors adalah faktor-faktor dari luar individu atau tim yang memengaruhi cara seseorang bekerja, berperilaku, dan berprestasi dalam organisasi**.** Dalam dunia keperawatan, contextual situational factors menggambarkan kondisi lingkungan kerja dan perubahan eksternal yang dapat berdampak pada kinerja perawat.

Tingkat tekanan yang tinggi adalah kondisi ketika seseorang menghadapi tuntutan pekerjaan, tanggung jawab, atau situasi kerja yang melebihi kemampuan atau sumber daya yang dimilikinya, baik secara fisik, mental, maupun emosional. Tingkat tekanan yang tinggi sering kali muncul karena beban kerja berat dimana banyak pasien dengan kondisi serius, jam kerja panjang dan shift malam, tuntutan pelayanan cepat dan tepat, tekanan emosional menghadapi pasien kritis, kematian, atau keluarga pasien yang emosional.

Perubahan lingkungan internal dan eksternal adalah segala bentuk perubahan yang terjadi di dalam (internal) maupun di luar (eksternal) organisasi yang dapat memengaruhi cara kerja, perilaku, dan kinerja individu serta sistem organisasi. Perubahan lingkungan internal seperti pergantian direktur atau kepala bidang keperawatan, restrukturisasi organisasi (perubahan alur kerja, pembagian unit baru), Penerapan sistem kerja baru (misalnya digitalisasi rekam medis atau sistem shift baru). Perubahan lingkungan eksternal seperti Pandemi (COVID-19) atau wabah penyakit menular baru, Kebijakan pemerintah tentang sistem kesehatan nasional (BPJS, akreditasi, perizinan), perubahan kondisi ekonomi yang memengaruhi anggaran kesehatan, kemajuan teknologi medis (alat baru, sistem informasi digital), harapan dan tuntutan masyarakat terhadap kualitas pelayanan yang lebih tinggi.

C. Kerangka Penelitian

Gambar 1 Kerangka Penelitian



Sumber : Armstrong dan Baron (2007)