

BAB II

URAIAN TEORITIS

2.1 Peningkatan Kinerja Pegawai

2.1.1. Arti Pentingnya Strategi

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan, dalam pengembangannya konsep mengenai strategi harus terus memiliki perkembangan dan setiap orang mempunyai pendapat atau definisi yang berbeda mengenai strategi. Strategi dalam suatu instansi pemerintah sangatlah dibutuhkan untuk pencapaian visi dan misi yang sudah diterapkan oleh perusahaan, maupun untuk pencapaian sasaran atau tujuan, baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang.

David (2013:183) berpendapat bahwa sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Strategi bisnis mencakup ekspansi geografis, diversifikasi akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengetatan, divestasi, likuidasi, dan usaha patungan atau join venture. Strategi adalah aksi potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah besar. Jadi strategi adalah sebuah tindakan aksi atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau perusahaan untuk mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.

Rangkuti (2013:183) berpendapat bahwa “strategi adalah perencanaan induk yang komprehensif, yang menjelaskan bagaimana perusahaan akan mencapai semua tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan misi yang telah ditetapkan sebelumnya.”

Dari pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan sarana yang penting dalam peningkatan kinerja pegawai selama periode tertentu.

Strategi manajemen birokrasi yang profesional juga harus mempertimbangkan banyak karakteristik, yaitu pertama, perubahan yang besar pada orientasi administrasi negara tradisional menuju ke perhatian yang lebih besar pada pencapaian hasil dan pertanggung jawaban pribadi pimpinan. Kedua, keinginan untuk keluar dari birokrasi klasik dan menjadikan organisasi, pegawai, masa pengabdian dan kondisi pekerjaan yang lebih luas. Ketiga, tujuan organisasi dan individu pegawai disusun secara jelas sehingga memungkinkan dibuatkannya tolok ukur prestasi lewat indikator kerjanya masing-masing, termasuk pula sistem evaluasi program-programnya. Keempat, staf pimpinan yang senior dapat memiliki komitmen politik kepada pemerintah yang ada, dan dapat pula bersikap non partisan dan netral. Kelima, fungsi-fungsi pemerintah bisa dinilai lewat uji pasar (*market test*) seperti misalnya dikontrakkan pada pihak ketiga tanpa harus disediakan atau ditangani sendiri oleh pemerintah. Keenam, mengurangi peran-peran pemerintah misalnya lewat kegiatan privatisasi. Ketujuh, birokrasi harus steril dari akomodasi politik yang menghambat efektivitas pemerintahan. Kedelapan, rekrutmen dan penempatan pejabat birokrasi yang bebas dari kolusi, korupsi dan nepotisme.

Berkaitan dengan karakteristik manajemen birokrasi yang profesional, maka perlu diimplementasikan konsep-konsep strategi manajemen dalam menciptakan birokrasi yang lebih tanggap pada perubahansituasi dan

kondisi. Konsep-konsep strategi manajemen yang dapat diterapkan pada organisasi birokrasi menurut Purwanto (2013:46) adalah sebagai berikut :

1. Strategi orientasi organisasi yang berbasis visi dan misi

Strategi ini mengandung arti bahwa setiap organisasi birokrasi harus meriview ulang akan visi dan misinya selama ini. Organisasi perlu melihat ke dalam dan keluar sehingga mampu melakukan koreksi akan visi dan misi yang telah ditetapkan. Visi suatu organisasi hendaknya harus mewakili harapan dan keinginan segenap para anggota organisasi, dapat dilaksanakan, mampu memberi motivasi bagi segenap jajaran untuk mencapainya dan tidak hanya sekedar klise dan jauh di awang-awang. Visi organisasi juga harus terkait dengan misi, sebab misi merupakan penjabaran dari visi organisasi. Misi organisasi hendaknya mengandung langkah-langkah taktis dan strategis dalam mewujudkan visi yang ingin dicapai. Apabila visi dan misi telah ditetapkan dan menjadi pedoman atau pegangan bagi jajaran organisasi, maka diperlukan komitmen yang kuat dalam mengimplementasikan visi dan misi tersebut dalam aktifitas organisasi keseharian.

2. Strategi efisiensi dan efektifitas

Strategi ini terkait dengan program-program kegiatan organisasi dalam kapasitasnya untuk memberikan pelayanan kepada publik. Setiap kegiatan organisasi yang berhubungan dengan publik atau masyarakat (seperti proyek) hendaknya dapat melibatkan pihak profesional dalam memantau kegiatan tersebut. Hal ini bukan berarti bahwa pelaksanaan kegiatan dari dalam birokrasi tidak dapat dipercaya, melainkan sebagai sebuah upaya pengawasan agar kegiatan

dan biaya yang dikeluarkan dapat berfungsi efektif (tepat sasaran) dan efisien (hemat biaya). Prinsip efektifitas dan efisiensi ini perlu mendapat perhatian lagi segenap paratur birokrasi. Untuk menyikapi hal tersebut. Hal ini bukan berarti bahwa pelaksana kegiatan dari dalam birokrasi tidak dapat dipercaya, melainkan sebagai sebuah upaya pengawasan agar kegiatan dan biaya yang dikeluarkan dapat berfungsi efektif (tepat sasaran) dan efisien (hemat biaya). Prinsip efektifitas dan efisiensi ini perlu mendapat perhatian bagi segenap aparatur birokrasi. Untuk menyikapi hal tersebut diperlukan suri tauladan dan aturan yang jelas yang mengatur segala kegiatan dan biaya kegiatan organisasi. Aturan tersebut tidak berarti harus dijalankan secara kaku, tetapi memberikan ruang khusus bagi situasi tertentu untuk bersifat fleksibel dalam pelaksanaannya. Pihak atasan sebagai pimpinan juga dapat menjalankan perannya sebagai *supervisor* dalam memonitor setiap aktifitas yang berkaitan dengan pelayanan publik.

Untuk menciptakan iklim organisasi birokrasi publik yang sehat dan profesional maka harus didukung oleh pengembangan sumber daya manusia aparat yang baik. Khususnya fungsi pengembangan SDM hendaknya dirancang dengan memperhatikan kebutuhan-kebutuhan riil organisasi tersebut. Pengembangan SDM sangat penting karena merupakan cara yang digunakan oleh organisasi untuk mempertahankan, menjaga, memelihara pegawai publik dalam organisasi dan sekaligus meningkatkan keahlian para pegawai untuk kemudian dapat meningkatkan produktivitasnya. Pengembangan SDM berbeda dengan pelatihan. Pelatihan lebih diarahkan untuk membantu pegawai menunaikan kepegawaian mereka saat ini secara lebih baik, sedangkan pengembangan adalah

mewakili satu investasi yang berorientasi ke masa depan dalam diri pegawai. Pengembangan SDM dalam organisasi birokrasi publik dapat mencakup pengembangan mental spiritual, perilaku pegawai, kemampuan, kecakapan dan keterampilan. Pengembangan mental spiritual dimaksudkan untuk memperkuat keperibadian, menanamkan kejujuran, rasa tanggung jawab, kesetiakawanan, dan sebagainya. Pengembangan perilaku diarahkan untuk menegakkan disiplin kerja, reponsivitas yang tinggi terhadap kondisi atau perubahan. Sedangkan pengembangan kemampuan, kecakapan keterampilan dimaksudkan untuk mencapai profesionalitas, efisiensi kerja, efektivitas kerja dan produktivitas kerja.

Pengembangan SDM birokrasi publik juga dapat berkaitan dengan pengembangan perencanaan institusi dan proses perilaku untuk mendapatkan pengetahuan secara umum, keterampilan, sikap, dan nilai dalam rangka mengembangkan diri secara umum. Artinya pengembangan SDM dilakukan agar pegawai sebagai sumber daya manusia dipandang sebagai penggerak utama aktivitas organisasi dalam mencapai tujuannya. Hal ini membutuhkan suatu pengetahuan dan keterampilan. Kebutuhan dan keinginan yang terdapat dalam diri pegawai tersebut akhirnya akan membentuk perilaku serta sikap dalam organisasi.

Dengan pengembangan sumber daya manusia paratur birokrasi, diharapkan para aparatur birokrasi mampu menemukan kembali ruh atau jati dirinya sebagai pelayanan publik sehingga mampu memberikan pelayanan yang maksimal sebagai bukti keprofesionalan mereka.

2.1.2 Analisis SWOT Sebagai Alat Formulasi Strategi

SWOT adalah singkatan dari lingkungan *internal strengths* dan *Weaknesses* serta lingkungan eksternal *Opportunities* dan *threats* yang dihadapi dunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strengths*), dan kelemahan (*weaknesses*).

Analisis SWOT adalah indentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategi selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian, perencanaan strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan analisis situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah analisis SWOT.

2.1.3 Pengertian Kinerja

Kinerja mempunyai kaitan erat dengan masalah produktivitas kerja karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi, hal ini berkaitan dengan usaha untuk mengadakan penilaian kinerja organisasi yang merupakan tolak ukur keberhasilan yang telah dicapai. Keberhasilan seseorang apabila menunjukkan

peningkatan maka posisi dipertahankan sedangkan bila mengalami kemunduran maka mencari jalan lain untuk di perbaiki hal-hal yang kurang baik

Menurut Mangkunegara (2017:67) “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Menurut Fahmi (2018:2) “Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu.”

Berdasarkan pendapat para ahli di atas peneliti dapat menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil akhir yang didapat oleh seorang pegawai selama melaksanakan tugasnya dalam satu periode. Hasil yang didapatkan itu menjadi acuan dalam melihat seberapa baik kinerja yang dilakukan.

2.1.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Pendidikan formal masih belum memadai untuk mencapai kemampuan yang profesional. Untuk itu kemampuan Pegawai harus diberdayakan melalui pelatihan, pendidikan dan pengembangan. Dengan kemampuan kerja yang memadai diharapkan memberikan implikasi terhadap peningkatan kinerja Pegawai sehingga mendukung pelaksanaan tugas secara efektif, efisien, dan profesional.

Menurut Mangkunegara (2017:13) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja terbagi menjadi dua yaitu :

1. Faktor kemampuan, secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi. Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata 110-120 dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka dengan mudah mencapai kinerja maksimal.

2. Faktor motivasi, diartikan suatu sikap pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja dilingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Menurut Sutrisno (2016:151) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan, dan minat seorang pekerja.
Kemampuan adalah kesanggupan, kecakapan, kekuatan kita beruaha dengan diri sendiri. Perangi merupakan sifat batin manusia yang mempengaruhi segenap pikiran dan perbuatan. Minat seorang pekerja merupakan dorongan atau keinginan dalam diri seseorang pada objek tertentu.
2. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja.
Salah satu faktor kunci yang mempengaruhi kepuasan atau ketidakpuasan karyawan di tempat kerja adalah kejelasan ekspektasi kinerja.
3. Tingkat motivasi kerja
Respon pegawai terhadap sejumlah pernyataan mengenai keseluruhan usaha yang timbul dari dalam diri pegawai agar tumbuh dorongan untuk bekerja dan tujuan yang dikehendaki oleh pegawai tercapai.

Dari pendapat ahli diatas dapat di tarik sebuah penjelasan bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai didalam melaksanakan tugasnya. Sehingga untuk mencapai kinerja yang baik faktor-faktor diatas dapat dilaksakan sehingga bisa menjadi kinerja yang baik untuk kedepannya.

2.1.5 Metode Penilaian Kinerja

Seorang karyawan yang bekerja di suatu organisasi perlu dilakukan penilaian dengan tujuan dapat diketahui sejauh mana karyawan tersebut menjalankan tugasnya, dan sejauh mana kelemahan yang dimiliki untuk diberi kesempatan untuk memperbaikinya.

Menurut Fahmi (2018:67) dua metode penilaian yang sering digunakan dalam organisasi yaitu sebagai berikut:

1. Metode objektif, menyangkut dengan sejauh mana seseorang bisa bekerja dan menunjukkan bukti kemampuan ia bekerja sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.
2. Metode pertimbangan, adalah metode penilaian berdasarkan nilai ranking yang dimiliki oleh seorang karyawan, jika ia memiliki nilai ranking yang tinggi maka artinya ia memiliki kualitas kinerja yang bagus, dan begitu pula sebaliknya.

Menurut Manullang dalam Samsudin (2010:172) metode penilaian kinerja cukup baik untuk diterapkan adalah sebagai berikut:

1. Graphic Rating System, hal ini merupakan suatu penilaian karyawan dimana tabel penilaian mengandung beberapa obyek penilaian yang digambarkan dalam garis atau skala.
2. Ranking Method, yaitu suatu metode penilaian dengan cara menyusun orang yang dinilai berdasarkan tingkatnya pada berbagai sifat yang dinilai.
3. Forced Choiced Method, dalam metode ini, para penilai diberikan serangkaian kumpulan kalimat, misalnya 28 blok kalimat dan masing-masing blok berisi lima kalimat. Masing-masing blok kalimat itu oleh penilai dicoret atau ditandai. Kalimat yang ditandai pertama adalah kalimat yang paling cocok pada keadaan orang yang dinilai, sedangkan kalimat yang ditandai kedua adalah kalimat yang paling bertentangan. Kelebihan metode ini adalah penilai tidak mengetahui tinggi rendahnya nilai dari karyawan yang dinilai sehingga dapat terjamin objektivitasnya.

Berdasarkan teori yang diuraikan di atas bahwa penilaian kinerja perlu dilakukan agar kinerja pegawai dapat dilihat apakah kinerja yang dilakukan sudah baik atau kurang baik. Dengan adanya penilaian kinerja memudahkan pihak instansi menentukan hasil yang efektif dan efisien dari kinerja pegawai.

2.1.6 Pendekatan Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja memerlukan alat ukur yang tepat. Dasar filosofi yang dapat dipakai dalam merencanakan sistem pengukuran prestasi harus disesuaikan dengan strategi perusahaan, tujuan dan struktur organisasi perusahaan. Sistem pengukuran kinerja yang efektif adalah sistem pengukuran yang dapat memudahkan manajemen untuk melaksanakan proses pengendalian dan

memberikan motivasi kepada manajemen untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya.

Menurut Fahmi (2016:205) metode dalam pengukuran kinerja terbagi menjadi dua yaitu:

1. Metode objektif, menyangkut dengan sejauh mana seseorang bisa bekerja dan menunjukkan bukti kemampuan ia bekerja sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.
2. Metode pertimbangan, adalah metode penilaian berdasarkan nilai rangking yang dimiliki oleh seseorang karyawan, jika ia memiliki nilai rangking yang tinggi maka artinya ia memiliki kualitas kerja yang bagus, dan begitu pula sebaliknya.

Menurut Badriyah (2015:140) metode pengukuran kinerja terbagi menjadi dua yaitu:

1. Metode penilaian berorientasi masa lalu, metode ini mempunyai kelebihan dalam hal prestasi kerja yang telah dilakukan, telah terjadi, dan sampai batas tertentu, dapat diukur.
2. Metode penilaian berorientasi masa depan, dilakukan melalui penilaian potensi karyawan untuk menentukan prestasi kerja pada waktu yang akan datang atau penetapan sasaran prestasi kerja pada masa mendatang.

Jadi kesimpulan dari pendapat para ahli diatas pendekatan pengukuran kinerja sangat perlu dilakukan untuk menentukan prestasi kerja pada masa mendatang. Selain itu juga diperlukan untuk menentukan strategi yang baik dalam meningkatkan hasil kinerja karyawan.

2.1.7 Tujuan Penilaian Kinerja

Salah satu cara untuk melihat kemajuan suatu kinerja suatu organisasi dengan melakukan penilaian pada organisasi tersebut. penilaian dapat dilakukan pada para karyawan dan juga para manajer. Sistem penilaian dipergunakannya metode yang dianggap paling sesuai dengan bentuk dari organisasi tersebut, sebab kesalahan penggunaan metode akan membuat penilaian yang dilakukan tidak mampu memberi jawaban yang dimaksud.

Menurut Fahmi (2018:65) dalam rangka melakukan perbaikan yang berkesinambungan maka suatu organisasi perlu melakukan penilaian kinerja, di mana penilaian kinerja tersebut memiliki berbagai alasan. Ada beberapa alasan dan pertimbangan untuk itu, yaitu:

1. Penilaian kinerja memberikan informasi bagi pertimbangan pemberian promosi dan penetapan gaji.
2. Penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi para manajer maupun karyawan untuk melakukan introspeksi dan meninjau kembali perilaku selama ini, baik yang positif maupun negatif untuk kemudian di rumuskan kembali sebagai perilaku yang mendukung tumbuh berkembangnya budaya organisasi secara keseluruhan.

Menurut Mangkunegara (2017:10) menurut mangkunegara tujuan penilaian kinerja terbagi dalam beberapa point, sebagai berikut:

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui 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 karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali 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 rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Menurut Badriyah (2015:136) faktor-faktor prestasi kerja yang perlu dinilai adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas kerja, yaitu banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada. Disini, yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin, melainkan seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan.
2. Kualitas kerja, yaitu mutu hasil kerja yang didasarkan pada standart yang ditetapkan.
3. Keandalan, yaitu kemampuan yang memenuhi atau mengikuti instruksi, inisiatif, kerajinan, kerja sama.
4. Inisiatif, yaitu kemampuan mengenali masalah dan mengambil tindakan korektif, memberikan saran-saran, dan menerima tanggung jawab.
5. Kerajinan, yaitu ketersediaan melakukan tugas tanpa paksaan dan yang bersifat rutin.
6. Sikap, yaitu perilaku karyawan terhadap perusahaan, atasan, atau teman kerja.
7. Kehadiran, yaitu keberadaan karyawan di tempat kerja untuk bekerja sesuai dengan waktu/jam kerja yang telah ditentukan.

Jadi kesimpulan dari pendapat para ahli diatas penilaian prestasi kinerja perlu memperhatikan hal/hal sebagai berikut, meningkatkan saling pengertian antara karyawan dalam meningkatkan prestasi kerja.Jadi tujuan penilaian prestasi kinerja sangat diperlukan dan baik untuk pencapaian tujuan perusahaan.

2.1.8 Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai

Dalam meningkatkan kinerja SDM manajemen harus selalu mencari, mengembangkan dan mempertahankan SDM yang sesuai dengan kebutuhan.

Menurut Badriyah (2015:69) strategi sumber daya manusia adalah alat yang digunakan untuk membantu perusahaan untuk mengantisipasi dan mengatur penawaran dan permintaan sumber daya manusia.Strategi sumber daya manusia ini memberikan arah secara keseluruhan mengenai pengembangan dan pengelolaan kegiatan sumber daya manusia.

Menurut Bacal dalam Mangkunegara (2017:23) strategi peningkatan kinerja, terdapat 24 point praktis untuk meningkatkan kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Membuat Pola Pikir yang Modern.

Pimpinan harus meninggalkan cara dan gagasan lama tentang cara menyelesaikan pekerjaan, seperti mengancam, membujuk, mangintimidasi, menyalahkan, menyerang kepribadian dan sikap karyawan.

2. Kenali Manfaat.

Para manajer biasanya cenderung melompati proses manajemen kinerja, karena belum mengerti manfaatnya padahal manajemen kinerja dapat digunakan untuk memastikan bahwa setiap pekerjaan karyawan berkontribusi bagi sasaran kelompok kerja, sehingga dapat mengurangi pengawasan, meningkatkan produktivitas dan tindakan mendokumentasikan masalah maupun penyelesaiannya

3. Kelola Kinerja.

Penilaian atau evaluasi kinerja pegawai merupakan bagian kecil dari manajemen kinerja. Jadi yang paling penting adalah merencanakan kinerja dan mengkomunikasikannya berdasarkan pengamatan dan pengumpulan data yang dimiliki termasuk rintangan-rintangan atau hambatan yang telah dan akan dihadapi.

4. Bekerjalah Bersama Pegawai.

Pegawai merupakan kontributor sejajar dalam proses manajemen kinerja, karena pegawai harus menjadi peserta aktif dan antusias dalam menjalankan setiap proses kerja sesuai dengan ketentuan yang telah diinformasikan sehingga keterlibatannya akan memabangun rasa memiliki dan tanggung jawab.

5. Rencanakan Secara Tepat dengan Sasaran Jelas.

Perencanaan kinerja yang tepat dan sasaran yang jelas sehingga dapat diukur dalam hasil pencapaiannya sehingga Pegawai mengerti tujuan mana yang paling penting dan yang kurang penting untuk menentukan prioritas pekerjaan yang akan dilakukan.

6. Satukan Sasaran Pegawai.

Keseluruhan proses manajemen kinerja akhirnya akan menjadi usaha yang sia-sia bila sasaran dan tanggung jawab pegawai tidak langsung dihubungkan dengan sasaran dan misi kelompok kerja.

7. Tentukan Insentif Kinerja.

Insentif sedikit berbeda dengan imbalan yang akan selalu diberikan bila pegawai melakukan kinerja normal, sedangkan insentif bila melakukan pekerjaan dengan kinerja yang luar biasa.

8. Jadilah Orang yang Mudah Ditemui.

Komunikasi yang dilakukan secara dua arah merupakan tulang punggung manajemen kinerja yang efektif dimana komunikasi harus diarahkan pada pengenalan dan pemecahan masalah bukannya untuk menyalahkan.

9. Befokuslah pada Komunikasi.

Komunikasi merupakan bagian penting untuk membangun relasi dan menumbuhkan motivasi antar pegawai sehingga terbina suatu kerjasama yang harmonis.

10. Lakukan Tatap Muka.

Penggunaan teknologi seperti sistem informasi berbasis komputer yang dikembangkan memang bermanfaat untuk mempercepat proses pekerjaan yang dilakukan.

11. Hindarkan Resiko Pemeringkatan.

Pemeringkatan tidak selalu berhubungan dengan perilaku spesifik sehinggalan akan bersifat subjektif dan kadang tidak memberikan informasi yang spesifik.

12. Jangan Lakukan Penggolongan.

Penggolongan pegawai sebagai salah satu ukuran produktivitas tidaklah lumrah, karena sistem ini dalam jangka pendek akan mendorong sebagian

pegawai untuk bekerja lebih keras, aktif dan sebagian lagi sebaliknya, sehingga akan mengganggu kerja pegawai lain.

13. Persiapkan Penilaian.

Peninjauan kinerja harus dipersiapkan secara detail dari sistem manajemen kinerja, seperti deskripsi pekerjaan, tanggung jawab kerja, rencana kinerja yang terlaksana berdasarkan dokumentasi yang ada dan terkait satu sama lain sehingga hasilnya dapat membangkitkan motivasi dan semangat pegawai.

14. Awali Tinjauan secara Benar.

Penilaian kinerja bagi pegawai merupakan pengalaman yang tidak menyenangkan, karena menganggap penilaian tidak membantu pegawai dalam mencapai sasaran pekerjaan.

15. Kenali Sebab.

Analisis penyebab kenapa kinerja tidak maksimal sehingga diketahui dengan cepat masalahnya untuk diperbaiki atau dioptimalkan secara akurat.

16. Akui Keberhasilan.

Pegawai yang berhasil harus diperhatikan, diakui dan dihargai sehingga akan terus melakukannya, memberikan kontribusi dan rela berkorban untuk pekerjaan yang dilakukan secara maksimal.

17. Gunakan Komunikasi yang Kooperatif.

Komunikasi dengan menggunakan bahasa yang kooperatif akan mengurangi konflik dan pegawai tidak merasa bersalah sehingga dapat bekerja dengan rasa aman, nyaman dan tenang.

18. Berfokuslah pada Perilaku dan Hasil.

Sikap dan kepribadian pegawai tidak akan mempengaruhi keberhasilan kerja, karena sikap tidak dapat diamati langsung.

19. Perjelas Kinerja.

Pegawai memerlukan umpan balik yang tetap dan spesifik seputar kinerja, sehingga dapat diketahui saat mana kinerjanya sangat baik dan dapat ditingkatkan.

20. Perlakuan Konflik dengan Apik.

Ketidaksetujuan dan konflik adalah hal yang normal dalam hubungan antara dua belah pihak dan justru sebenarnya khawatir bila tidak pernah terjadi konflik atau ketidaksetujuan.

21. Gunakan Disiplin Bertahap.

Mendisiplinkan pegawai bukan berarti menghukum karyawan, tetapi merupakan proses untuk menjaga agar pegawai tetap bertanggung jawab terhadap tindakannya dengan menerapkan konsekuensi, seperti percobaan, penurunan pangkat atau skorsing secara bertahap sesuai dengan jenis pelanggaran yang dibuat.

22. Kinerja Dokumen.

Dokumentasikan setiap informasi tentang kinerja karyawan baik itu mengenai kinerja, catatan-catatan permasalahan kinerja maupun tindakan indisipliner yang dapat digunakan untuk bahan kajian dan perbaikan bagi pegawai maupun atasan.

23. Kembangkan Pegawai

Ditempat kerja yang terus mengalami perubahan, keahlian yang dibutuhkan bagi keberhasilan karyawan pun akan berubah sepanjang waktu.

24. Tingkatkan Terus Sistem Kerja.

Tingkatkan terus sistem manajemen kinerja sehingga tidak merusak kredibilitas manajemen dengan memodifikasinya sesuai dengan hambatan-hambatan yang ditemui selama perencanaan kinerja dilaksanakan.

Menurut Dharma (2018:287) pelatihan yang berhubungan dengan kinerja memberikan ruang bagi pengembangan dan peningkatan keahlian dan kompetensi yang dapat memberikan dampak langsung kepada kinerja individu atau tim. Ini adalah suatu strategi peningkatan kinerja melalui pelatihan yang relevan dalam arti bahwa ia diarahkan untuk meningkatkan kinerja pada bidang-bidang dimana kebutuhan untuk mencapai hasil yang lebih baik telah diidentifikasi secara jelas. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan secara individu dan memberikan pelatihan yang relevan dan efektif untuk memenuhinya.

Berdasarkan pernyataan menurut Timpe (2013:37) cara - cara untuk meningkatkan kinerja, antara lain :

1. Diagnosis

Suatu diagnosis yang berguna dapat dilakukan secara informal oleh setiap individu yang tertarik untuk meningkatkan kemampuannya dalam mengevaluasi dan memperbaiki kinerja. Teknik - tekniknya : refleksi, mengobservasi kinerja, mendengarkan komentar - komentar orang lain tentang mengapa segala sesuatu terjadi, mengevaluasi kembali dasar - dasar keputusan masa lalu, dan mencatat atau menyimpan catatan harian kerja yang dapat membantu memperluas pencarian manajer penyebab - penyebab kinerja.

2. Pelatihan

Setelah gaya atribusional dikenali dan dipahami, pelatihan dapat membantu manajemen bahwa pengetahuan ini digunakan dengan tepat.

3. Tindakan

Tidak ada program dan pelatihan yang dapat mencapai hasil sepenuhnya tanpa dorongan untuk menggunakannya. Analisa atribusi kausal harus dilakukan secara rutin sebagai bagian dari tahap - tahap penilaian kinerja formal.

Menurut Stoner dalam Sutrisno (2013:184-185) mengemukakan adanya empat cara untuk meningkatkan kinerja pegawai, yaitu:

1. Diskriminasi

Seorang manajer harus mampu membedakan secara objektif antara mereka yang dapat memberi sumbangan berarti dalam pencapaian tujuan organisasi dengan mereka yang tidak dalam konteks penilaian kerja memang harus ada perbedaan antara karyawan yang berprestasi dengan pegawai yang tidak berprestasi. Oleh karena itu, dapat dibuat keputusan yang adil dalam berbagai bidang, misalnya pengembangan SDM, penggajian dan sebagainya.

2. Pengharapan

Dengan memerhatikan bidang tersebut diharapkan bisa meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki kinerja tinggi mengharapkan pengakuan dalam bentuk berbagai pengharapan yang diterimanya dari organisasi. Untuk mempertinggi motivasi dan kinerja, mereka yang tampil mengesankan dalam bekerja harus diidentifikasi sedemikian rupa sehingga penghargaan memang jatuh pada tangan yang memang berhak.

Pengembangan bagi yang bekerja dibawah standar, skema untuk mereka adalah mengikuti program pelatihan dan pengembangan. Sedangkan yang diatas standar, misalnya dapat dipromosikan kepada jabatan yang lebih tinggi. Berdasarkan hasil laporan manajemen, bagaimanapun bentuk kebijakan organisasi dapat terjamin keadilan dan kejujurannya. Untuk itu perlu tanggung jawab yang penuh pada manajer yang membawahnya.

3. Komunikasi

Para manajer bertanggung jawab untuk mengevaluasi kinerja para karyawan dan secara akurat mengomunikasikan penilaian yang dilakukannya. Untuk dapat melakukan secara akurat, para manajer harus mengetahui kekurangan dan masalah apa saja yang dibutuhkan.

2.1.9 Hambatan Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai

Dalam meningaktakan kinerja pegawai sering terjadi masalah. Masalah yang ada tersebut kemudian menjadi hamabatan dalam meningkatkannya. Di bawah ini ahli mengemukakan pendapat mengenai hambatan tersebut.

Mangkunegara, (2017:13) mengemukakan faktor-faktor kinerja dapat dilihat dari faktor internal dan faktor eksternal, yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Faktor internal (disposisional) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang yang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut tidak memiliki upay-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.
2. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

Faktor internal dan eksternal ini merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang. Jenis-jenis atribusi yang dibuat para pegawai

memiliki sejumlah akibat psikologi dan berdasarkan kepada tindakan. Seseorang pegawai yang menganggap kinerjanya baik berasal dari faktor-faktor internal seperti kemampuan atau upaya, diduga orang tersebut akan mengalami lebih banyak perasaan positif tentang kinerjanya dibandingkan dengan jika ia menghubungkan kinerjanya yang baik dengan faktor eksternal. Seperti nasib baik, suatu tugas yang mudah atau ekonomi yang baik.

2.1.10 Indikator Kinerja

Indikator kinerja (*performance indicator*) sering disamakan dengan ukuran kinerja (*performance measure*). Namun sebenarnya, meskipun keduanya merupakan kriteria pengukuran kinerja, terdapat perbedaan makna. Indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja, sehingga bentuknya cenderung kualitatif. Sedangkan ukuran kinerja adalah kriteria kinerja yang mengacu pada penilaian kinerja secara langsung, sehingga bentuknya bersifat kuantitatif. Indikator kinerja dan ukuran kinerja ini sangat dibutuhkan untuk menilai tingkat ketercapaian tujuan, sasaran, dan strategi.

Menurut Mangkunegara (2017:67) Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yang dibagi menjadi dua, yaitu:

1. Faktor kemampuan secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality. Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.
2. Faktor motivasi, terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Sutrisno (2016:104) Indikator kinerja dapat diukur berdasarkan hal-hal sebagai berikut:

1. Kemampuan untuk melaksanakan tugas, kemampuan seorang karyawan sangat bergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja.
2. Meningkatkan hasil yang dicapai, hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik oleh mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut.
3. Semangat kerja, merupakan usaha untuk lebih baik dari hari kemarin, indikator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam suatu hari kemudian dibandingkan dengan hari sebelumnya.
4. Pengembangan diri, senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang akan dihadapi.
5. Mutu, selalu berusaha untuk meningkatkan mutu lebih baik dari yang telah lalu. Mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja seorang pegawai.
6. Efisiensi, perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang memberikan pengaruh yang cukup signifikan bagi karyawan.

Dari indikator yang telah dikemukakan oleh ahli di atas kinerja dari pegawai dapat dinilai dengan baik. Indikator tersebut memberi kemudahan bagi manajemen untuk melakukan penilaian yang tepat kepada setiap pegawai.

2.2 Penelitian Terdahulu

1. Nama peneliti: Enda Permata

Judul Penelitian: Analisis Kinerja Pegawai pada Kantor Camat Kecamatan Pelawan Kabupaten Sarolangun.

Penulisan skripsi ini dilatar belakangi karena masih rendahnya tingkat kinerja pegawai yang ada di kantor camat kecamatan pelawan, hal ini dikarenakan belum optimalnya para pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan, dan adapun yang menjadi tujuan penulisan skripsi ini adalah untuk mengetahui kinerja pegawai di kantor camat kecamatan pelawan, dan penelitian ini fokus pada beberapa hal terkait dengan pengukuran kinerja terhadap pegawai yaitu kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu para pegawai dalam bekerja, dalam penelitian

deskriptif, yaitu hanya menggambarkan atau melukiskan keadaan sesuai dengan apa yang ada saat penelitian dilakukan.

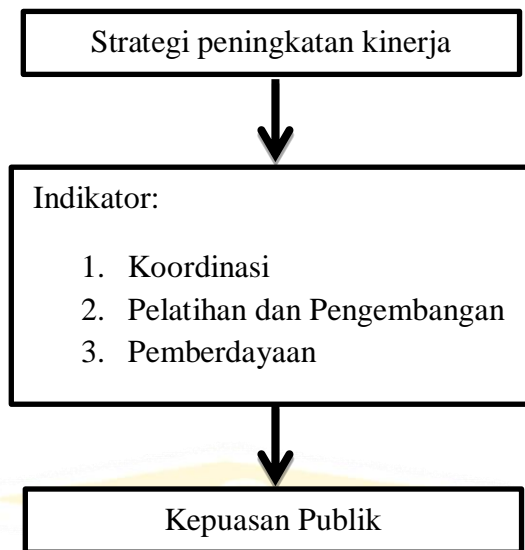
2. Judul : Analisis Strategi Peningkatan Kinerja Bagian Sekretariat Pada Dinas Pendidikan, Pemuda Dan Olahraga Kabupaten Banggai

Nama peneliti : Rahmawati Halim

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana Strategi Peningkatan Kinerja Bagian Sekretariat Pada Dinas Dikpora Kabupaten Banggai. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah tipe penelitian deskriptif, dengan populasinya seluruh pegawai Bagian Sekretariat pada Dinas Dikpora Kabupaten Banggai. Sampel ditarik secara non probability sampling dengan penetapan anggota sampel ditentukan dengan teknik sampling jenuh, maka sampel diambil dari semua anggota populasi yang ada dengan memperhatikan segi objektivitas. Selanjutnya, teknis analisis yang digunakan untuk membuktikan pengujian hasil penelitian adalah dengan teknik analisis SWOT. Berdasarkan hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja Bagian Sekretariat pada Dinas Dikpora Kabupaten Banggai perlu memperhatikan kekuatan organisasi yang sangat dominan terdiri dari; Manajemen dan Struktur Organisasi serta Prosedur dan Kewenangan Organisasi dengan TNB sebesar 3,81; kelemahan organisasi yang teridentifikasi yaitu kualitas SDM masih rendah serta sarana dan prasarana penunjang relatif masih kurang.

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

2.4 Hipotesis

Hipotesis dalam penilitan adalah:

1. Diduga Strategi yang digunakan untuk meningkatkan kinerja Pegawai Kantor Camat Barus jahe belum dilaksanakan dengan baik.
2. Diduga strategi yang digunakan untuk meningkatkan kinerja Pegawai Kantor Camat Barusjahe sudah dilaksanakan dengan baik.