

- b. SOP, ialah pedoman operasional dalam pekerjaan.
 - c. Efisiensi, ialah mengutamakan hemat dalam bekerja.
 - d. Efektivitas, ialah kemampuan dalam mendayagunakan sumber yang ada.
 - e. Kejujuran, ialah mengutamakan sikap jujur dalam bekerja.
 - f. Penampilan, ialah karyawan selalu memperhatikan penampilan dalam bekerja.
 - g. Personal Kualitas, ialah karyawan memiliki kualitas individu yang baik.
 - h. Pengembangan diri, ialah kemampuan karyawan dalam meningkatkan kemampuan dirinya dalam bekerja.
2. Kuantitas, ialah jumlah yang diproduksi yang dinyatakan dalam nilai mata uang, jumlah unit produksi ataupun dalam jumlah siklus aktivitas yang telah terselesaikan, yang dapat diukur melalui indikator:
- a. Pemahaman atas pekerjaan, ialah karyawan mampu melaksanakan pekerjaan tanpa disuruh.
 - b. Inisiatif, ialah keinginan karyawan yang tinggi dalam bekerja dengan sukarela.
 - c. Pemahaman atas laporan ialah karyawan mampu membuat dan memahami laporan yang telah dibuat.
 - d. Tepat waktu, ialah sikap karyawan yang selalu menjunjung tinggi dalam ketepatan waktu kerja.
 - e. Tingkat absensi, ialah karyawan tidak pernah absen dalam bekerja tanpa keterangan terlebih dahulu.
 - f. Jadwal kerja, ialah karyawan memiliki jadwal kerja yang pasti.

Simamora (2012:56) mengemukakan bahwa indikator dan indikator kinerja adalah sebagai berikut:

1. Hasil kerja yang terdiri dari tiga indikator yaitu;
 - a. Kuantitas hasil kerja
 - b. Kualitas hasil kerja
 - c. Efisiensi dalam melaksanakan tugas
2. Perilaku kerja yang terdiri dari tiga indikator yaitu;
 - a. Disiplin kerja
 - b. Inisiatif
 - c. Ketelitian
3. Sifat pribadi yang terdiri dari tiga indikator yaitu;
 - a. Kepemimpinan
 - b. Kejujuran
 - c. Kreativitas

Ada 6 (enam) kriteria untuk menilai indikator kinerja pegawai yang diungkapkan menurut Bernardin dan Russel, (2010:89) yaitu:

1. Kualitas
2. Kuantitas
3. Ketepatan Waktu
4. Efektifitas Biaya
5. Kebutuhan Supervisi
6. Dampak Interpersonal

Keenam kriteria di atas, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kualitas

Adalah sebagai suatu tingkatan yang menunjukkan proses pekerjaan atau hasil yang telah dicapai dari suatu pekerjaan yang mendekati kesempurnaan.

2. Kuantitas

Yaitu jumlah yang diproduksi yang dinyatakan dalam nilai mata uang, jumlah unit produksi ataupun dalam jumlah siklus aktivitas yang telah terselesaikan.

3. Ketepatan Waktu

Yaitu suatu tingkatan yang menunjukkan bahwa suatu pekerjaan dapat terselesaikan lebih cepat dari waktu yang telah ditentukan.

4. Efektifitas Biaya

Yaitu suatu tingkatan yang paling maksimal dari penggunaan sumber daya (manusia, keuangan, teknologi) yang dimiliki perusahaan untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal atau mengurangi kerugian dari masing-masing unit atau sebagai pengganti dari penggunaan sumber daya.

5. Kebutuhan Supervisi

Yaitu suatu tingkatan di mana seseorang pegawai dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa harus meminta bimbingan atau campur tangan dari penyelia.

6. Dampak Interpersonal

Yaitu suatu tingkatan keadaan di mana pegawai dapat menciptakan suasana nyaman dalam bekerja, percaya diri, berbuat baik dan kerjasama antar rekan sekerja.

Berdasarkan uraian di atas, maka indikator kinerja terkait pemegang jabatan suatu tim dan suatu unit kerja. Secara bersama-sama indikator itu merupakan harapan kinerja yang berusaha dipenuhi individu dan tim guna mencapai strategi organisasi yang meliputi kualitas, kuantitas, dan tanggung jawab.

2.1.2.3. Ukuran Kinerja

Ukuran kinerja atau pengukuran kinerja menurut Bryan Shane (dalam Haryono Umar, 2013: 96) adalah: “Suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas”. Sementara itu Yuwono et al (2010: 86) menyatakan pengukuran kinerja merupakan: “Tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan”. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik di mana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas

perencanaan dan pengendalian.

Pengukuran kinerja dilakukan untuk menilai kemajuan yang telah dicapai dibandingkan tujuan yang telah ditetapkan. Dengan pengukuran kinerja, manajemen dapat melakukan komunikasi dalam rangka peningkatan kinerja organisasi. Komunikasi yang dimaksud bukan hanya komunikasi antara manajemen tingkat atas dengan pihak-pihak di bawahnya akan tetapi juga komunikasi horizontal antara organisasi dengan stakeholdersnya, terutama konsumen.

Menurut Yuwono et al, (2010: 88) Sistem pengukuran kinerja yang efektif memiliki syarat- syarat sebagai berikut:

- 1) Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai perspektif pelanggan;
- 2) Evaluasi atas berbagai aktivitas, menggunakan ukuran- ukuran kinerja;
- 3) Sesuai dengan aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif;
- 4) Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenai masalah- masalah yang ada.

Menurut Lynch dan Cross (dalam Yuwono et al, 2010: 87), manfaat pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh anggota/karyawan organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan;
- 2) Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata-rantai pelanggan dan pemasok internal;
- 3) Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut,
- 4) Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi;
- 5) Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan

memberi *reward* atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, maka sistem pengukuran kinerja membantu manajer dalam memonitor implementasi strategi bisnis dengan cara membandingkan antar hasil aktual dengan sasaran dan sistematis dalam penerapan sasaran, tujuan dan pelaporan periodik yang mengindikasikan realisasi pencapaiannya.

2.1.2.4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi prestasi atau kinerja seorang pegawai. Tingkat produktivitas kinerja seorang pegawai tergantung pada motivasi, kepuasan kerja, tingkat stress, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan dan aspek-aspek ekonomis, teknis serta perilaku lainnya (Hani Handoko, 2013:74).

Simmamora (2012:58) mengemukakan kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, “baik yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri maupun yang berhubungan dengan usaha atau lingkungan perusahaan serta kebijakan pemerintah secara keseluruhan seperti pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap dan etika kerja, motivasi, tingkat penghasilan, iklim kerja, dan lain-lain”.

Menurut Anwar Prabu Mangkunagara (2013:67) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah: “Kualitas dan kuantitas”. Menurut Notoatmodjo (2013:34) kinerja pegawai dipengaruhi oleh dua faktor yaitu, faktor intenal (motivasi, kemampuan/keterampilan) dan faktor eksternal (sistem kompensasi, lingkungan kerja).

Simmamora (2012:56) mengklasifikasikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menjadi tiga faktor, yang dirinci lagi menjadi beberapa poin yaitu:

- 1) Faktor individu yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang individu dan demografi.
- 2) Faktor psikologis terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, pembelajaran dan motivasi.
- 3) Faktor organisasi terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, kompensasi, struktur, kultur, dan desain pekerjaan.

Sedarmayanti (2013:72) mengemukakan bahwa “faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja, pendidikan, keterampilan, manajemen, tingkat penghasilan, lingkungan, dan iklim kerja” Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi. Artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

Sikap mental pegawai berhubungan erat dengan motif berprestasi dan pencapaian kinerja, seperti yang dikemukakan Moch. As’ad (2010:87) yang mengemukakan bahwa “ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja”.

Menurut *McClelland* (dalam J. Ravianto 2011:68) mengemukakan enam karakteristik dari pegawai yang memiliki motif berprestasi tinggi, yaitu :