

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Teori Ilmu Manajemen

2.1.1.1 Definisi Manajemen

Manajemen adalah ilmu dan seni dalam cara mengatur seseorang dalam bekerja dengan menerapkan dan menjalankan fungsi manajemen, yaitu : perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakkan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) sebagai sebuah organisasi agar mencapai tujuan yang diinginkan dengan memberdayakan sumber daya yang dimiliki (Elbadiansyah, 2023 : 1-2). Secara etimologis, manajemen berasal dari bahasa latin *manus* yang berarti “tangan”, dalam bahasa italia *menagiere* yang berarti “mengendalikan”, dan dalam bahasa inggris berasal dari kata *to manage* yang berarti “mengatur” (Fachrurazi, et al, 2022 : 1).

Menurut *George.R.Terry*. dalam Elbadiansyah (2023 : 2) bahwa :

Manajemen merupakan proses yang membedakan atas perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengawasan dengan memanfaatkan ilmu dan seni dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut *Edgar Schein* dalam Fachrurazi, et.al (2022 : 1) bahwa :

Manajemen merupakan suatu profesi yang dituntut untuk bekerja secara profesional, karakteristiknya adalah para profesional membuat keputusan berdasarkan prinsip-prinsip umum, para profesional mendapatkan status mereka karena mereka mencapai standar prestasi kerja tertentu, dan para profesional harus ditentukan sesuai kode etik yang kuat.

Menurut *John F.Mee* dalam Roni Angger Aditama (2020 : 2) bahwa : “Manajemen merupakan seni mencapai hasil yang maksimal, baik bagi pimpinan maupun para pekerja, serta memberikan pelayanan yang sebaik mungkin kepada Masyarakat”.

Dari pendapat ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, dan pengawasan dengan menggunakan ilmu dan seni untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Ini juga merupakan profesi yang menuntut kerja profesional, keputusan yang didasarkan pada prinsip-prinsip umum, pencapaian standar prestasi kerja tertentu, serta ketaatan terhadap kode etik yang kuat. Selain itu, manajemen juga dianggap sebagai seni untuk mencapai hasil yang optimal bagi semua pihak yang terlibat dan memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Menurut George R. Terry (1977) dalam Yayat M. Herujito (2006 : 3) bahwa : “Manajemen adalah suatu proses yang berbeda terdiri dari *planning, organizing, actuating, dan controlling* (POAC) yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang ditentukan dengan menggunakan manusia dan sumber daya lainnya.”

Untuk lebih jelasnya fungsi-fungsi manajemen dapat diuraikan sebagai berikut :

1) *Planning* (Perencanaan)

Planning atau perencanaan adalah proses penentuan tujuan, strategi, dan kebijakan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Merencanakan berarti mengupayakan penggunaan sumber daya manusia, sumber daya alam, dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan.

2) *Organizing* (Pengorganisasian)

Pengorganisasian adalah proses pembagian tugas, wewenang dan sumber daya di antara anggota organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Organisasi yang berbeda akan melahirkan pengorganisasian yang berbeda pula. Dengan kata lain, pengorganisasian berarti menetapkan sistem organisasi yang dianut organisasi tersebut dan mengadakan pembagian kerja agar tujuan dapat direalisasikan dengan mudah.

3) *Actuating* (Pengarahan)

Actuating (pengarahan) adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran yang sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi. Jadi, pengarahan artinya menggerakkan orang-orang agar mau bekerja dengan sendirinya atau dengan kesadaran bersama-sama untuk mencapai tujuan yang dikehendaki secara efektif.

4) *Controlling* (Pengawasan)

Controlling merupakan serangkaian proses pengendalian pengawasan, dan mengevaluasi kesesuaian kegiatan dengan hasil yang ditetapkan. Dalam proses *controlling*, atasan melakukan pencocokan, pemeriksaan, dan koreksi pada semua aspek kegiatan yang telah dilakukan oleh bawahan.

Dari sini dapat kita simpulkan bahwa fungsi-fungsi manajemen ini bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui perencanaan yang matang, pengorganisasian yang baik, pengarahan yang tepat serta

pengawasan yang ketat. Jenis kegiatan yang berbeda-beda ini membentuk sebuah manajemen sehingga satu dan lainnya tidak dapat dipisahkan.

2.1.1.3 Tujuan Manajemen dan Arti Penting Manajemen

Tujuan mempelajari manajemen adalah untuk melaksanakan dan mengevaluasi strategi yang dipilih secara efektif dan efisien, mengevaluasi kinerja, meninjau dan mengkaji ulang situasi serta melakukan penyesuaian dan koreksi jika terdapat penyimpangan dalam pelaksanaan strategi. (Elbadiansyah, 2023 : 6).

Menurut T. Hani Handoko dalam Roni Angger Aditama (2020:3), arti penting manajemen bagi organisasi terdiri atas tiga, yaitu:

1. Untuk mencapai tujuan organisasi.
Sebagaimana diketahui bahwa setiap organisasi pasti memiliki visi, misi, serta tujuan. Manajemen dalam hal ini membantu bagaimana mewujudkannya.
2. Untuk menjaga keseimbangan di antara tujuan-tujuan yang saling bertentangan.
Adapun yang kita ketahui bahwa di dalam organisasi memiliki keanekaragaman, semisal dalam hal ini sumber daya manusia meliputi pemikiran, persepsi, sudut pandang, metode dan lain sebagainya. Perbedaan itu memicu adanya pertentangan atau perselisihan jika tidak dikelola dengan baik. Oleh karena itu, dengan adanya manajemen, maka semaksimal mungkin berusaha untuk menciptakan proses kerja yang kondusif, hubungan kerja harmonis antara satu dengan lainnya, sehingga tujuan organisasi akan segera bisa tercapai.
3. Untuk mencapai efisiensi dan efektivitas.
Sebuah organisasi dalam pelaksanaannya menuntut semua sumber daya yang dimiliki untuk dapat efektif dan efisien. Hal ini menjadi penting dikarenakan organisasi mengharapkan semaksimal mungkin bisa mengurangi biaya dengan mengoptimalkan proses dan hasil kerja dalam rangka tercapainya tujuan organisasi

Dari ketiga arti penting manajemen diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen memegang peranan vital dalam membantu organisasi mencapai tujuan mereka dengan mengelola sumber daya dan proses secara efektif, menjaga

keseimbangan di antara tujuan yang mungkin bertentangan, serta mencapai efisiensi dan efektivitas dalam penggunaan sumber daya organisasi.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan, dan masyarakat secara maksimal (Ni Wayan Dian Irmayani, 2022:1-2).

Menurut Melayu SP dalam Ni Wayan Dian Irmayani (2022: 1-2), menyatakan bahwa : “Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.”

Lebih lanjut menurut Henry Simamora dalam Ni Wayan Dian Irmayani (2022: 1-2), menyatakan bahwa :

Manajemen sumber daya manusia adalah sebagai pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balasan jasa dan pengelolaan terhadap individu anggota organisasi atau kelompok bekerja. Manajemen sumber daya manusia juga menyangku desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan, personalia, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kerja, kompensasi karyawan, dan hubungan perburuhan yang mulus.

Lebih lanjut menurut Ahmad S. Rucky dalam Ni Wayan Dian Irmayani (2022: 1-2), menyatakan bahwa :

Manajemen sumber daya manusia adalah penerapan secara tepat dan efektif dalam proses akuisisi, pendayagunaan, pengembangan dan pemeliharaan personil yang dimiliki sebuah organisasi secara efektif

untuk mencapai tingkat pendayagunaan sumber daya manusia yang optimal oleh organisasi tersebut dalam mencapai tujuan tujuannya.

Dari ketiga pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan serta peranan tenaga kerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Manajemen SDM mencakup berbagai aspek seperti pendayagunaan tenaga kerja agar berkontribusi secara maksimal, pengembangan kemampuan tenaga kerja, penilaian tenaga kerja berupa evaluasi kinerja, pemberian balasan jasa dengan memberikan kompensasi secara adil dan kompetitif, serta pengelolaan individu dan kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.2.2 Fungsi Pokok Manajemen Sumberdaya Manusia

Menurut Ni Wayan Dian Irmayani (2022 : 6), fungsi pokok di dalam Manjemen Sumber Daya Manusia adalah :

1. Perencanaan (*Planning*)
Fungsi *planning* yaitu menyusun rencana sekitar kebutuhan sumber daya manusia organisasi. Perencanaan sumber daya manusia menyangkut penetapan jumlah, dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan semua program kerja dalam rangka mencapai visi misi dan tujuan organisasi.
2. Pengoregasian (*Staffing*)
Fungsi *staffing* untuk mendesain struktur organisasi yang menggambarkan interelasi antar pekerjaan, antar personil, dan faktor-faktor fisik lainnya, yang kesemuanya dijadikan dsaar untuk mendapatkan orang-orang di dalam struktur tersebut sesuai keahlian masing-masing (*put the right men in the right job*).
3. Pengarahan/Penggerakan (*Directing/Leadership*)
Fungsi *directing* yaitu menggerakkan orang-orang untuk bekerja dan berpartisipasi sesuai dengan bidang tugasnya secara efektif dan efisien menuju arah yang diinginkan organisasi. Dalam implementasinya, fungsi ini didukung oleh program *motivating, leading, communicating, dan deployment*.
4. Pengendalian (*Controlling*)
Fungsi *Controlling* diarahkan untuk mengukur dan menilai sejauh mana rencana dapat dilaksanakan dan tujuan dapat direalisasikan. Melalui

fungsi ini manajer sumber daya manusia dapat menentukan dimana tindakan perbaikan dilakukan dan bagaimana cara terbaik untuk menyempurnakannya.

Dari keempat fungsi pokok diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen SDM memiliki empat fungsi yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan dan visi misi organisasi. Perencanaan dilakukan untuk menetapkan kebutuhan jumlah dan kualifikasi SDM yang diperlukan organisasi. Pengorganisasian dilakukan untuk pembuatan struktur organisasi yang menggambarkan hubungan antara pekerjaan dan personil serta penempatan tenaga kerja pada posisi yang tepat. Pengarahan/Penggerakkan dilakukan untuk memberikan motivasi kepada karyawan serta pelatihan pelatihan agar bekerja lebih efektif dan efisien sesuai dengan tugasnya. Pengendalian dilakukan untuk mengukur dan menilai pelaksanaan rencana serta pencapaian tujuan, dan menentukan tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menyempurnakan proses kerja. Keempat fungsi ini bekerja secara sinergis untuk memastikan bahwa sumber daya manusia dikelola dengan baik guna mendukung pencapaian tujuan organisasi.

2.1.3 Tunjangan Kinerja

2.1.3.1 Pengertian Tunjangan Kinerja

Tunjangan kinerja merupakan salah satu implementasi pemberian kompensasi atau imbalan yang layak atas kinerja atau prestasi kerja. Tunjangan kinerja adalah penghargaan berupa tambahan penghasilan yang di berikan kepada pegawai atas kinerjanya dengan tujuan untuk meningkatkan semangat kerja pegawai (Iryani, et. al, 2022:344).

Menurut Sutrisno (2019) menyatakan dalam Irmawati (2023:2) bahwa :

Tunjangan adalah kompensasi yang diberikan organisasi kepada para pegawainya karena pegawai tersebut dianggap telah ikut berpartisipasi dengan baik dalam mencapai tujuan organisasi. Sedangkan kompensasi adalah semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada karyawan secara layak dan adil atas jasa mereka dalam mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Munajah (2019: 70) dalam Iryani, et. al. (2022 : 345) bahwa:

Tunjangan adalah program untuk peningkatan kesejahteraan tenaga kerja secara material maupun non-material yang bersifat tidak langsung dan sebagai bentuk imbalan jasa perusahaan kepada tenaga kerja diluar gaji atau upah, seperti pembayaran karena sakit, uang tabungan, pembagian berupa saham, asuransi, perawatan di rumah sakit, dana pensiun dan lain-lain.

Tunjangan Kinerja merupakan tunjangan yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang besarnya didasarkan pada hasil evaluasi jabatan dan capaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil (Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 20 Tahun 2011). Pada lingkungan Mahkamah Agung dan Badan Peradilan yang berada di bawahnya, pemberian tunjangan kinerja diberikan sesuai dengan ketentuan Peraturan Presiden Nomor 8 Tahun 2020 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Mahkamah Agung dan Badan Peradilan yang berada di bawahnya. Tunjangan kinerja diberikan kepada Pegawai setiap bulannya berdasarkan Kelas Jabatan Pegawai di Lingkungan Mahkamah Agung. Meskipun demikian, terdapat beberapa pegawai dengan kriteria tertentu yang tidak menerima tunjangan kinerja.

2.1.3.2 Fungsi Tunjangan Kinerja

Tunjangan kinerja adalah fungsi dari keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi atas dasar kinerja yang telah dicapai oleh seorang individu pegawai. Kinerja individu pegawai harus sejalan dengan kinerja yang dicapai oleh

instansinya (Hujaimatul, 2019:3). Tunjangan kinerja pegawai dapat meningkat atau menurun sejalan dengan peningkatan atau penurunan kinerjanya. Adanya hubungan erat antara tunjangan kinerja dan kinerja pegawai, maka dapat dikatakan juga jika tunjangan kinerja adalah suatu proses pemberian imbalan yang diberikan kepada pegawai sesuai dengan hasil kerja yang dicapai pegawai. Pemberian tunjangan kepada pegawai dilakukan secara adil.

Menurut Panggabean (2004) dalam Hujaimatul (2019:3) Mengatakan bahwa :

Tunjangan yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh terhadap kinerja. Dimana tunjangan dapat memotivasi pegawai untuk bekerja keras dalam melakukan pekerjaan dan tunjangan juga dapat memberikan semangat kerja yang tinggi. Semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada pegawai secara layak dan adil atas jasa mereka dalam mencapai tujuan perusahaan.

Dari penjelasan panggabean diatas, maka tunjangan berfungsi untuk memberikan motivasi kepada pegawai agar dapat bekerja lebih keras dan memberikan semangat kerja yang lebih tinggi. Tunjangan yang mencakup semua jenis penghargaan baik berupa uang maupun non-uang, diberikan secara layak dan adil sebagai imbalan atas kontribusi pegawai dalam mencapai tujuan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa penghargaan finansial dan non-finansial yang diterima oleh pegawai berperan penting dalam meningkatkan motivasi dan kinerja kerja mereka.

2.1.3.3 Peraturan Pemberian Tunjangan Kinerja

Dalam pemberian tunjangan kinerja, terdapat beberapa peraturan dan konsekuensi yang harus diperhatikan oleh para pegawai. Berdasarkan PERMA No

3 Tahun 2020 Pemotongan Tunjangan Kinerja diberlakukan bagi Pegawai dengan ketentuan sebagai berikut

1. Tidak masuk kerja, sebesar 5% (lima persen) untuk setiap 1 (satu) hari tidak masuk kerja;
2. Terlambat masuk kerja,
3. Pulang sebelum waktunya,
4. Pegawai yang dijatuhi hukuman disiplin;
5. Tidak mengisi daftar hadir pada saat masuk kerja, sebesar 1,5% (satu koma lima persen) untuk setiap 1 (satu) kali kejadian;
6. Tidak mengisi daftar hadir pada saat pulang kerja, sebesar 1,5% (satu koma lima persen) untuk setiap 1 (satu) kali kejadian;
7. Dikenai pemberhentian untuk sementara atau dinonaktifkan, dengan ketentuan:
 - a. Bagi Pegawai yang diberhentikan untuk sementara atau dinonaktifkan karena terkena atau terlibat kasus hukum dan/ atau sedang menjalani masa penahanan oleh pihak yang berwenang, dikenakan pemotongan tunjangan kinerja sebesar 100% (seratus persen) terhitung sejak ditetapkan keputusan pemberhentian sementara a; dan
 - b. Jika berdasarkan putusan pengadilan yang berkekuatan hukum tetap, Pegawai sebagaimana dimaksud pada angka 1 dinyatakan tidak bersalah, Tunjangan Kinerja bagi Pegawai tersebut dibayarkan kembali pada bulan berikutnya;
8. Pegawai di lingkungan Mahkamah Agung dan Badan Peradilan yang berada di bawahnya yang diberikan cuti di luar tanggungan negara atau dalam masa bebas tugas untuk menjalani masa persiapan pensiun.

Berdasarkan PERMA No 3 Tahun 2020 tunjangan kinerja tidak diberikan kepada:

1. Pegawai yang tidak mempunyai jabatan tertentu;
2. Pegawai yang diberhentikan untuk sementara atau dinonaktifkan;
3. Pegawai yang diberhentikan dari jabatannya dengan diberikan uang tunggu dan belum diberhentikan sebagai Pegawai;
4. Pegawai yang diberikan cuti di luar tanggungan negara atau diberikan uang tunggu dan belum diberhentikan sebagai Pegawai;
5. Pegawai yang diperbantukan pada badan/instansi lain.

Tunjangan Kinerja di lingkungan Mahkamah Agung dan Badan Peradilan dibawahnya dihitung berdasarkan akumulasi kehadiran kerja dan Capaian Kinerja Pegawai sesuai dengan Kelas Jabatan (PERMA No 3 Tahun 2020). Kehadiran kerja

disini dihitung berdasarkan rekapitulasi kehadiran selama satu bulan serta rekapitulasi terlambat masuk dan pulang sebelum waktunya.

2.1.3.4 Penyesuaian Pemotongan Tunjangan Kinerja

Berdasarkan PERPRES No 8 Tahun 2020 terdapat 27 kelas jabatan dengan 3 kategori yakni minimal medium dan maksimal yang kemudian disesuaikan kembali dengan kondisi pegawai di bawah lingkungan Mahkamah Agung Republik Indonesia berdasarkan Surat Keputusan Ketua Mahkamah Agung No 210 Tahun 2020 tentang Penyesuaian Tunjangan Kinerja Berdasarkan Kelas Jabatan Pegawai di Lingkungan Mahkamah Agung dan Badan Peradilan yang Berada di Bawahnya.

Berdasarkan PERMA No 3 Tahun 2020 hari kerja ditentukan sebanyak 5 (lima) hari kerja dalam satu minggu dimulai dari hari Senin sampai dengan hari Selasa dengan ketentuan jam kerja mulai dari pukul 08.00 pada hari Senin dengan Kamis sampai dengan pukul 16.30 waktu setempat. Sedangkan untuk hari jumat dimulai dari pukul 07.30 sampai dengan 16.30 waktu setempat. Apabila pegawai tidak mentaati peraturan kehadiran pegawai seperti yang disebutkan sebelumnya, berdasarkan PERMA No 3 Tahun 2020 Pasal 8 ayat 2 dan 3 maka pemotongan Tunjangan Kinerja diberlakukan bagi Pegawai dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Tidak masuk kerja, sebesar 5% untuk setiap 1 (satu) hari tidak masuk kerja;
2. Terlambat masuk kerja, sebesar 0,5 % sampai dengan 1,5% tergantung berapa lama waktu keterlambatannya;
3. Pulang sebelum waktunya, sebesar persentase 0,5 % sampai dengan 1,5% tergantung berapa lama waktu meninggalkan pekerjaan sebelum waktunya;
4. Pegawai yang dijatuhi hukuman disiplin;
5. Tidak mengisi daftar hadir pada saat masuk kerja, sebesar 1,5% untuk setiap 1(satu) kali kejadian;
6. Tidak mengisi daftar hadir pada saat pulang kerja, sebesar 1,5% untuk setiap 1 (satu) kali kejadian;

Selain potongan berdasarkan kehadiran, terdapat potongan berdasarkan hukuman disiplin sebagai berikut :

1. Hukuman disiplin ringan dengan potongan sebesar 75% selama 2 sampai 6 bulan
2. Hukuman disiplin sedang dengan potongan sebesar 90% selama 6 sampai 12 bulan
3. Hukuman disiplin berat dengan potongan sebesar 100% selama 12 sampai dengan 18 bulan

2.1.3.5 Indikator Tunjangan Kinerja

Menurut Najoran, et. al. (2018) dalam Irmawati (2023 : 3) indikator tunjangan kinerja adalah sebagai berikut :

1. Penerimaan tunjangan sesuai dengan aturan : Tunjangan kinerja harus diberikan sesuai dengan kebijakan, prosedur, dan aturan yang telah ditetapkan oleh organisasi.
2. Tunjangan yang diterima menambah penghasilan : Tunjangan kinerja berkontribusi secara signifikan terhadap total pendapatan pegawai, meningkatkan kesejahteraan finansial mereka.
3. Ketepatan waktu menerima tunjangan kinerja : Tunjangan harus dibayarkan tepat waktu sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.
4. Tingkat kecukupan dalam memenuhi kebutuhan pegawai : Hal ini mengukur seberapa baik tunjangan kinerja memenuhi kebutuhan dasar dan tambahan pegawai
5. Penerimaan tunjangan sesuai dengan kedisiplinan pegawai : Tunjangan kinerja diberikan berdasarkan tingkat kedisiplinan dan kepatuhan pegawai terhadap aturan dan regulasi organisasi.

Berdasarkan PERMA No 3 Tahun 2020 Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Mahkamah Agung dan Badan Peradilan Yang Berada di Bawahnya, indikator tunjangan kinerja adalah sebagai berikut :

1. Tunjangan kinerja diberikan kepada pegawai setiap bulan
2. Besaran tunjangan kinerja yang diberikan berdasarkan kelas jabatan serta akumulasi dari kehadiran kerja dan capaian kinerja
3. Pegawai yang tidak menaati ketentuan peraturan perundang-undangan dan mendapat hukuman disiplin dikenakan pemotongan Tunjangan Kinerja.

Berdasarkan peraturan diatas, dapat dijelaskan bahwa pegawai menerima tunjangan kinerja setiap bulan dengan besaran yang diberikan berdasarkan kelas jabatan masing-masing pegawai dengan menaati ketentuan berdasarkan peraturan perundang undangan yang berlaku.

2.1.4 Kinerja Pegawai

2.1.4.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kata kinerja berasal dari bahasa Inggris yaitu *performance* yang berarti Kemampuan. Kinerja menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah sesuatu yang hendak dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan kerja. Kinerja dipergunakan oleh pimpinan untuk melakukan penilaian secara periodik mengenai efektivitas operasional organisasi dan pegawai berdasarkan asaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Melalui penilaian kinerja, organisasi dan pimpinan dapat mengetahui sejauh mana keberhasilan dan kegagalan pegawai dalam menjalankan tugas yang diterima (Sirajudin, et. al 2015:124).

Menurut Rivai, (2004:309) dalam Sirajudin, et. al (2015:124). bahwa : “Kinerja pegawai merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta”. Menurut Simamora (2004:338) dalam Sirajudin, et. al (2015:124) bahwa : “Kinerja pegawai adalah hasil kerja karyawan terhadap kontribusinya kepada organisasi selama periode waktu tertentu”. Menurut Sutrisno (2010:151) dalam Sirajudin, et. al. (2015:124), bahwa : “Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja”

Menurut Mangkunegara (2009:67) dalam Sirajudin, et. al (2015:124), bahwa :“Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya”.

Konsep dasar kinerja pegawai adalah suatu kerangka pemahaman dan penilaian mengenai kinerja individu dalam konteks organisasi (Dewi Lestari, 2023:17). Hal ini melibatkan penilaian terhadap kontribusi dan prestasi pegawai dalam mencapai tujuan organisasi serta kemampuan mereka dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan

Dari pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai melalui tindakan dan prestasi dalam menjalankan tugas yang diberikan. Kinerja pegawai yang dinilai secara periodik untuk dilakukan untuk menentukan efektivitas dan kontribusi mereka terhadap tujuan organisasi.

2.1.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009:67) dalam Ariesta (2020 : 43) menyatakan bahwa: “Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).”

Sedangkan menurut Keith Devis dalam Ariesta (2020 : 44-45) dirumuskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah:

1. Faktor Kemampuan (*Human Performance = Ability + Motivation*)
Secara psikologis, kemampuan (*Ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + Skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ rata-rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah

mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man on the right place, the right man on the right job*).

2. Faktor Motivasi (*Motivation = Attitude + Situation*)

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan 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 psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

Selain itu, menurut A. Dale Timple yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2006:15) dalam Ariesta (2020 : 45) faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal.

1. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang.
2. Faktor eksternal adalah 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.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja dapat bersumber dari dalam individu pegawai maupun dari luar individu. Tinggal bagaimana kebijakan organisasi mampu menyelaraskan antara faktor-faktor tersebut.

2.1.4.3 Manfaat Kinerja Pegawai

Menurut Riva'I dan Basri (2005: 51) dalam Ariesta (2020: 9-11), penilaian kinerja memiliki manfaat sebagai berikut :

1. *Performance Improvement* : Berbicara tentang umpan balik kinerja untuk membantu karyawan, manajer, supervisor, dan spesialis SDM dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk meningkatkan kinerja di masa depan.

2. *Compensation Adjustment* : Membantu menentukan siapa yang akan menerima upah, bonus, atau bentuk lain dari kenaikan gaji menurut sistem tertentu.
3. *Placement Decision* : Promosi atau demosi dapat didasarkan pada kinerja masa lalu dan bersifat proaktif, misalnya dalam bentuk kompensasi bagi karyawan yang telah berkinerja baik dalam peran sebelumnya.
4. *Training and Development Needs* : Kinerja yang buruk menunjukkan perlunya pelatihan ulang, sehingga setiap karyawan harus selalu memiliki kesempatan untuk berkembang guna memenuhi kebutuhan posisinya saat ini.
5. *Career Planing and Development* : Umpan balik kinerja dapat sangat membantu dalam proses pengambilan keputusan, terutama untuk karir khusus seorang karyawan sebagai langkah pengembangan diri karyawan.
6. *Staffing Process Deficiencies* : Kinerja yang baik dan buruk berdampak pada kekuatan dan kelemahan proses rekrutmen SDM.
7. *Informational Inaccuracies* : Kinerja yang buruk dapat menunjukkan kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan tenaga kerja, atau aspek lain dari sistem manajemen SDM anda. Hal ini menyebabkan ketidakakuratan dalam perekrutan, pelatihan dan keputusan konsultasi.
8. *Job Design Error* : Kinerja yang buruk dapat menjadi tanda pengaturan kerja yang salah atau tidak tepat. Kegagalan ini dapat didiagnosis dengan penilaian kinerja.
9. *Feedback to Human Resources* : Baik buruknya kinerja suatu perusahaan menunjukkan seberapa baik fungsi departemen sumber daya manusia dijalankan.

Dari manfaat penilaian kinerja diatas, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja sangat penting dalam berbagai aspek manajemen sumber daya manusia. Penilaian kinerja membantu organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui umpan balik yang konstruktif, menentukan kompensasi yang adil, dan membuat keputusan penempatan yang tepat. Selain itu, penilaian kinerja juga mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan, mendukung perencanaan karir individu, serta mengungkap kekurangan dalam proses perekrutan dan desain pekerjaan. Dengan demikian penilaian kinerja tidak hanya bermanfaat

untuk perbaikan dan pengembangan karyawan tetapi juga untuk meningkatkan efektivitas keseluruhan fungsi sumber daya manusia dalam organisasi.

2.1.4.4 Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Pandi Afandi (2018) dalam Achmad Khoiru Nur (2022 : 12)

menyatakan bahwa :

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Indikator untuk menilai kinerja menurut Pandi Afandi (2018) dalam Achmad Khoiru Nur (2022 : 12) adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas kerja : Kuantitas kerja mengacu pada jumlah pekerjaan atau tugas yang dapat diselesaikan oleh pegawai dalam periode waktu tertentu untuk menilai seberapa produktif seorang pegawai dalam menyelesaikan volume pekerjaan yang diberikan.
2. Kualitas kerja : Kualitas kerja mengacu pada tingkat kesempurnaan, akurasi, dan kecermatan dalam hasil pekerjaan yang dihasilkan oleh pegawai untuk menilai seberapa baik pekerjaan dilakukan dan apakah memenuhi standar atau persyaratan yang ditetapkan.
3. Pengetahuan pekerjaan dan kreativitas : Pengetahuan pekerjaan dan kreativitas menilai sejauh mana pegawai memahami pekerjaan mereka dan mampu menerapkan pengetahuan tersebut secara efektif serta sebesar apa kemampuan seorang pegawai untuk menghasilkan ide-ide baru dan solusi inovatif.
4. Kerja sama dan ketergantungan : Kerja sama dan ketergantungan menilai kemampuan pegawai untuk bekerja secara efektif dalam tim dan berkolaborasi dengan rekan kerja.
5. Inisiatif : Inisiatif mengacu pada kemampuan pegawai untuk mengambil tindakan proaktif tanpa harus menunggu instruksi.
6. kualitas personal : Kualitas personal mengacu pada atribut pribadi dan perilaku yang mempengaruhi kinerja pegawai. Aspek ini mencakup sikap, etika kerja, dan karakter yang ditunjukkan oleh pegawai dalam lingkungan kerja.

Berdasarkan PP No 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai

Negeri Sipil, indikator Kinerja Pegawai adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan Kinerja : Perencanaan kinerja disusun berdasarkan tugas pokok dan fungsi yang diberikan kepada setiap pegawai. Perencanaan Kinerja terdiri atas penyusunan dan penetapan Sasaran Kinerja Pegawai dengan memperhatikan Perilaku Kerja.
2. Pelaksanaan : Pelaksanaan atau realisasi merupakan hasil kerja yang diperoleh sebagian, sesuai, atau melebihi target. Efektivitas pelaksanaan kinerja sangat dipengaruhi oleh motivasi, keterampilan, dan sumber daya yang tersedia bagi pegawai.
3. Pemantauan, dan Pembinaan Kinerja : Pemantauan dan pembinaan kinerja adalah proses berkelanjutan untuk mengawasi dan menilai kemajuan kinerja pegawai. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa pekerjaan berjalan sesuai rencana dan memberikan umpan balik yang konstruktif untuk perbaikan. Pemantauan dan pembinaan kinerja dilakukan oleh atasan langsung untuk mengamati pencapaian target kinerja yang terdapat dalam Sasaran Kinerja Pegawai.
4. Penilaian Kinerja : Penilaian Kinerja bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier
5. Tindak Lanjut : Tindak lanjut adalah langkah-langkah yang diambil berdasarkan hasil penilaian kinerja untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja pegawai. Tindak lanjut ini dapat berupa penghargaan, pengembangan karir, atau tindakan korektif jika diperlukan.
6. Sistem informasi kinerja: Sistem Informasi Kinerja PNS merupakan sarana untuk merencanakan, mengumpulkan, mengolah, menganalisis, menyajikan, mendokumentasikan data penilaian kinerja PNS, dan bahan evaluasi kinerja.

Perencanaan kinerja adalah tahap awal dalam siklus manajemen kinerja, di mana tujuan, sasaran, dan harapan kinerja ditetapkan untuk periode tertentu. Perencanaan kinerja yang baik memastikan bahwa setiap pegawai memahami peran dan kontribusinya terhadap tujuan organisasi. Perencanaan kinerja disusun berdasarkan tugas pokok dan fungsi yang diberikan kepada setiap pegawai. Setelah direncanakan maka selanjutnya dilakukan pelaksanaan atau realisasi yang merupakan hasil kerja yang diperoleh sebagian, sesuai, atau melebihi target. Efektivitas pelaksanaan kinerja sangat dipengaruhi oleh motivasi, keterampilan, dan sumber daya yang tersedia bagi pegawai.

Pemantauan dan pembinaan kinerja adalah proses berkelanjutan untuk mengawasi dan menilai kemajuan kinerja pegawai. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa pekerjaan berjalan sesuai rencana dan memberikan umpan balik yang konstruktif untuk perbaikan. Pemantauan dan pembinaan kinerja dilakukan oleh atasan langsung untuk mengamati pencapaian target kinerja yang terdapat dalam Sasaran Kinerja Pegawai. Tindak lanjut adalah langkah-langkah yang diambil berdasarkan hasil penilaian kinerja untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja pegawai. Tindak lanjut ini dapat berupa penghargaan, pengembangan karir, atau tindakan korektif jika diperlukan.

Sistem informasi kinerja adalah alat atau platform teknologi yang digunakan untuk mengelola data kinerja pegawai secara efektif. Sistem ini membantu dalam pengumpulan, analisis, dan pelaporan data kinerja, sehingga memudahkan pemantauan dan pengambilan keputusan.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian yang telah mengkaji beberapa variabel yang sama dengan penelitian yang peneliti ambil, tujuannya adalah untuk membandingkan bagaimana hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, dan guna untuk mendapatkan gambaran yang dapat mendukung penelitian yang sejenis, berikut beberapa penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Hervina Rianissany Harahap (2021)	Pengaruh Gaji Dan Tunjangan Terhadap Kinerja Pegawai Di Bank Sumut Cabang Syariah Medan	Variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai Bank Sumut Syariah Cabang Medan Katamso adalah variabel gaji	Sama-sama Menggunakan Variable independent yaitu Tunjangan Kinerja (X) Variable Dependent yaitu Kinerja Pegawai (Y)	Penelitian yang dilakukan penulis tidak ada Variabel Gaji (X1)
2.	Eny Setyorini dan Wuku Astuti (2022)	Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Daerah Istimewa Yogyakarta	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Terdapat pengaruh positif dan signifikan Tunjangan Kinerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Daerah Istimewa Yogyakarta.	Sama-sama Menggunakan Variable independent yaitu Tunjangan Kinerja (X) Variable Dependent yaitu Kinerja Pegawai (Y)	Penelitian yang dilakukan penulis dilakukan di Pengadilan Negeri Banjar
3.	Dani Saputra, Barkah Rosadi, dan Bambang Sucipto (2023)	Pengaruh Tunjangan Kinerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Jawa Barat	Tunjangan kinerja dan kompetensi memiliki pengaruh penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Peneliti dapat memberikan arahan kepada Badan Penanggulangan Bencana Daerah	Sama-sama Menggunakan Variable independent yaitu Tunjangan Kinerja (X) Variable Dependent yaitu Kinerja Pegawai (Y)	Penelitian yang dilakukan penulis tidak ada variabel Kompetensi (X2)

			(BPBD) Provinsi Jawa Barat khususnya untuk dapat memperkuat organisasi dari berbagai sudut, termasuk mendorong kolaborasi lapangan ke lapangan agar tujuan organisasi lebih mudah dicapai.		
4.	Achmad Khoiru Nur (2022)	Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Sosial Pemberdayaan Perempuan Dan Perlindungan Anak (P2pa)	variabel tunjangan kinerja (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Artinya, semakin tinggi tunjangan kinerja pegawai maka semakin tinggi pula motivasi yang dimiliki pegawai, maka semakin menurun pula kinerja pegawai.	Sama-sama Menggunakan Variable independent yaitu Tunjangan Kinerja (X) Variable Dependent yaitu Kinerja Pegawai (Y)	Penelitian yang dilakukan penulis dilakukan di Pengadilan Negeri Banjar
5.	Iwan Mamminanga, Najeminur, dan Mustaqimah (2023)	Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Pitumpanua Kabupaten Wajo	Tunjangan Kinerja pada Kantor Kecamatan Pitumpanua Kabupaten Wajo memiliki pengaruh positif terhadap Variabel Kinerja Pegawai	Sama-sama Menggunakan Variable independent yaitu Tunjangan Kinerja (X) Variable Dependent yaitu Kinerja Pegawai (Y)	Penelitian yang dilakukan penulis dilakukan di Pengadilan Negeri Banjar

2.2 Kerangka Pemikiran

Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang pegawai yang telah berkontribusi dalam organisasi dalam mencapai tujuan bersama. Kinerja pegawai juga merupakan sebuah ukuran seberapa efektif seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka oleh organisasi. Kinerja ini mencakup berbagai aspek, termasuk kuantitas dan kualitas pekerjaan, keandalan, inisiatif, keterampilan komunikasi, dan kemampuan bekerja sama dengan rekan kerja.

Tunjangan kinerja merupakan sebuah bentuk kompensasi tambahan secara finansial yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan atas pencapaian hasil kerja atau kontribusi mereka yang melampaui standar kinerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Tunjangan ini diberikan bertujuan untuk meningkatkan motivasi, produktivitas, dan komitmen pegawai terhadap pekerjaannya, serta mendorong mereka untuk terus berprestasi dan memberikan hasil kerja yang optimal.

Menurut PERKA BKN No 20 Tahun 2011 : “Tunjangan Kinerja adalah tunjangan yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang besarnya didasarkan pada hasil evaluasi jabatan dan capaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil.”

Menurut Sutrisno (2019) menyatakan dalam Irmawati (2023:2) bahwa :

Tunjangan adalah kompensasi yang diberikan organisasi kepada para pegawainya karena pegawai tersebut dianggap telah ikut berpartisipasi dengan baik dalam mencapai tujuan organisasi. Sedangkan kompensasi adalah semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada karyawan secara layak dan adil atas jasa mereka dalam mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2009:67) dalam Sirajudin, et. al (2015:124), bahwa :“Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang

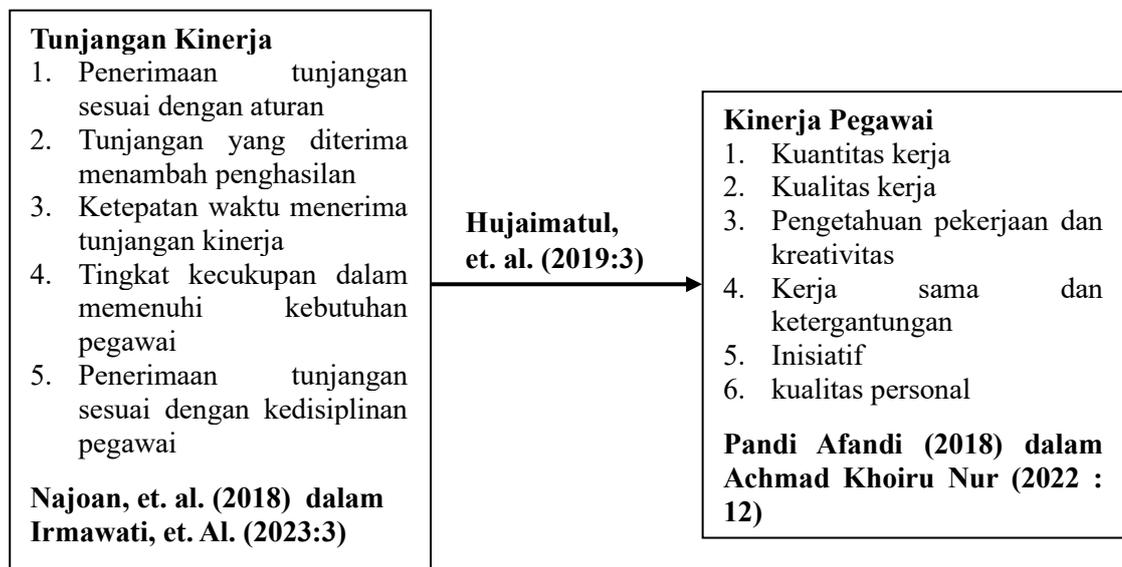
dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya”.

Sedangkan menurut Hujaimatul, et. al. (2019: 3) mengatakan bahwa:

Tunjangan yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh terhadap kinerja. Dimana tunjangan dapat memotivasi pegawai untuk bekerja keras dalam melakukan pekerjaan dan tunjangan juga dapat memberikan semangat kerja yang tinggi. Semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada pegawai secara layak dan adil atas jasa mereka dalam mencapai tujuan perusahaan. Jadi Tunjangan kinerja merupakan sebuah tambahan atau imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas pencapaian atau kinerja yang baik dalam pekerjaannya.

Dari sini dapat disimpulkan bahwa pemberian tunjangan kinerja merupakan salah satu strategi yang dapat dilakukan oleh suatu organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai dengan cara memotivasi mereka untuk mencapai hasil kerja yang optimal serta mencapai tujuan organisasi.

Dengan demikian dibuatlah sebuah paradigma penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2017: 63) berpendapat bahwa : “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan.” Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Dari kerangka pemikiran, hipotesis penelitian adalah Terdapat pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai.