

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konsep Inovasi

2.1.1 Pengertian Inovasi

Istilah "inovasi" berasal dari bahasa Inggris "*innovation*," yang mengacu pada perubahan. Inovasi dapat dijelaskan sebagai proses di mana manusia mencari atau menemukan hal-hal baru yang berhubungan dengan input, proses, dan output, dengan tujuan memberikan manfaat bagi kehidupan manusia. Inovasi terkait dengan input mengacu pada pola pikir atau ide manusia yang berkontribusi pada penemuan baru. Sementara itu, inovasi terkait dengan proses lebih fokus pada metode, teknik, atau cara kerja yang digunakan untuk menciptakan hal baru. Inovasi terkait dengan output menekankan hasil yang dicapai melalui penerapan pola pikir dan metode kerja yang telah disebutkan. Ketiga elemen ini membentuk satu kesatuan yang menyeluruh dalam konsep inovasi.

Menurut Oslo Manual (2019:58), inovasi mencakup berbagai aspek yang luas, baik itu berupa produk atau layanan, proses, metode pemasaran, atau metode organisasi yang baru atau diperbaharui, yang bertujuan untuk mengatasi tantangan yang dihadapi oleh suatu organisasi.

Menurut Green, Howells, & Miles (2019:11), inovasi didefinisikan sebagai pengenalan dan implementasi praktik atau proses baru (baik barang maupun layanan), atau pengadopsian pola baru dari organisasi lain. Thomas (2016:12) menggambarkan inovasi sebagai peluncuran hal baru. Tujuan dari pengenalan hal baru ke dalam suatu proses adalah untuk menciptakan perubahan besar yang bersifat radikal.

Menurut Fontana (2018:18), inovasi adalah pencapaian ekonomi yang terjadi ketika diperkenalkannya cara baru atau kombinasi baru dari metode lama dalam mengubah input menjadi output (teknologi), yang

menghasilkan perubahan besar atau signifikan dalam perbandingan antara nilai yang dinikmati konsumen dari suatu produk (barang/jasa) dan harga yang ditetapkan oleh produsen.

Menurut Osborn & Brown (2019:80) mengungkapkan bahwa inovasi adalah dapat dilihat sebagai hasil dari ketidakberlanjutan kondisi di masa lalu. Ketidakberlanjutan ini merupakan ciri khas yang membedakan inovasi dari perubahan, karena perubahan mencerminkan pengembangan dari konfigurasi layanan sebelumnya atau saat ini, serta kemampuan profesional yang ada. Inovasi adalah pengenalan elemen baru ke dalam layanan organisasi, baik dalam bentuk pengetahuan baru, struktur organisasi baru, manajemen, atau keterampilan proses baru. Di sisi lain, perubahan menggambarkan evolusi bertahap dari kondisi yang ada saat ini atau kelangsungan dari masa lalu.

Menurut Pugh (2018:84) mengungkapkan bahwa inovasi adalah pengenalan terhadap fitur-fitur baru di dalam organisasi. Inovasi tidak hanya merupakan sumber perkembangan sosial dan ekonomi, tetapi juga sebagai hasil dan penggerak dari pertukaran ide yang esensial dalam pembangunan. Ini tercermin dalam produk-produk baru, proses produksi yang inovatif, kemajuan teknologi komunikasi, organisasi baru, dan layanan-layanan baru di sektor publik dan non-profit.

Berdasarkan definisi para ahli di atas maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa Inovasi adalah proses atau hasil dari menciptakan sesuatu yang baru atau memperkenalkan perubahan signifikan terhadap sesuatu yang sudah ada. Secara simpel, inovasi merupakan langkah untuk menciptakan solusi baru atau meningkatkan yang sudah ada untuk mencapai hasil yang lebih baik atau efisien.

2.1.2. Tujuan Inovasi

Menurut Coyne (dikutip dalam Zulfa Nurdin, 2016:51), inovasi bertujuan untuk mengurangi biaya, meningkatkan efisiensi, memberikan

kualitas yang baik dengan harga yang kompetitif, serta berpotensi untuk mendapatkan keuntungan dan pertumbuhan.

Inovasi adalah usaha untuk menjaga eksistensi organisasi dalam lingkungannya. Dengan melakukan inovasi, diharapkan organisasi dapat merespons kompleksitas lingkungan yang terutama ditandai oleh persaingan yang ketat dan menciptakan keunggulan kompetitif.

Cara untuk mencapai hal tersebut meliputi:

1. Pengenalan teknologi baru
2. Penerapan konsep baru dalam produk dan layanan
3. Eksplorasi pasar baru.
4. Serta pengenalan struktur organisasi yang baru.

Menurut penelitian Buffa, Butler, dan Miller (2019:47), inovasi organisasi merupakan elemen kritis yang harus ditingkatkan. Ashoff dan Teece (dalam Lengnick-Hall) menunjukkan bahwa inovasi adalah komponen strategis yang vital bagi banyak perusahaan untuk merespons cepatnya perubahan teknologi yang tidak terduga. Hal ini didorong oleh ketergantungan yang tinggi pada teknologi dan kebutuhan perusahaan untuk responsif terhadap evolusi produk dan metode pengirimannya. Strategi global suatu perusahaan bergantung pada kecepatan dalam mengakselerasi inovasi, yang dapat diwujudkan melalui kemitraan komersial yang menguntungkan.

2.1.3 Sumber Inovasi

Menurut West (2020:49), inovasi berasal dari penciptaan ide-ide baru yang kreatif. Inovasi merupakan implementasi praktis dari ide-ide tersebut. Faktor-faktor yang dapat mendorong inovasi meliputi:

1. Tantangan dalam lingkungan organisasi.
2. Tekanan kuat untuk mencapai kualitas baik dalam maupun akhir suatu layanan
3. Pengenalan dan pengembangan kerja tim yang efektif oleh perusahaan

4. Kebutuhan akan prosedur yang dirancang dengan cermat untuk memastikan kerja sama yang efektif.
5. Komunikasi dan koordinasi antar departemen.
6. Dukungan manajerial yang mencerminkan keinginan personil untuk mengembangkan dan menerapkan ide-ide baru secara efektif
7. Asumsi-asumsi dasar organisasi yang terbuka untuk dikritisi
8. Partisipasi dan hubungan antar anggota organisasi

Menurut Coyne (dalam Zulfa Nurdin, 2016:52), inovasi dapat tercipta melalui beberapa cara berikut:

- a. Menciptakan iklim yang kondusif di mana ide-ide karyawan disambut dengan baik dan kontribusinya dihargai, sehingga mendorong organisasi untuk menjadi lebih kreatif.
- b. Mengakui bahwa ide kreatif dan pemikiran berani seringkali membawa risiko, dan tidak menghukum kesalahan yang terjadi akibat dari ide-ide tersebut. Hal ini penting karena hukuman terhadap kesalahan dapat menghambat kreativitas, sebagaimana yang dikemukakan oleh William Mc. Knight dari 3M, bahwa "Manajemen yang menghancurkan secara kritis ketika kesalahan terjadi, akan membunuh inisiatif."
- c. Mengkomunikasikan komitmen total dari seluruh personil terhadap inovasi.
- d. Menetapkan tujuan dan kemudian memberikan kebebasan bagi tim untuk mencapainya. Inovasi terjadi ketika ada keterbukaan terhadap ide-ide kreatif dan tidak adanya hukuman terhadap kesalahan yang mungkin timbul, serta dengan komunikasi yang jelas mengenai komitmen dan tujuan yang ditetapkan.

2.1.4 Jenis Inovasi dalam Sektor Publik

Halversen (dalam Zulfa Nurdin, 2016:55) mengkategorikan inovasi dalam sektor publik menjadi tiga jenis:

1. Dari inovasi inkremental hingga inovasi radikal, yang mencerminkan tingkat perubahan dari perbaikan kecil terhadap produk, proses, atau layanan yang sudah ada hingga terobosan yang lebih revolusioner.
2. Dari inovasi *top-down* ke inovasi *bottom-up*, yang menggambarkan siapa yang memulai proses inovasi dan bagaimana perubahan perilaku diinisiasi, baik dari manajemen puncak atau organisasi hingga pekerja di tingkat bawah seperti pegawai negeri, pelayan masyarakat, dan pembuat kebijakan di level menengah.
3. Dari inovasi yang dipimpin oleh kebutuhan ke inovasi yang dipimpin oleh efisiensi, yang menunjukkan apakah inovasi proses dimulai untuk menanggulangi masalah tertentu atau untuk meningkatkan efisiensi produk, layanan, atau prosedur yang sudah ada.

Sangkala (2017:31) mengemukakan bahwa jenis inovasi di sektor publik dapat dipaparkan dalam tabel berikut ini:

Tabel 2.2
Tipe Inovasi Dalam Sektor Publik

No	Tipe Inovasi	Contoh
1	Tawaran baru atau peningkatan layanan	Perawatan kesehatan dirumah
2	Perubahan dalam proses	Mengubah cara penyediaan layanan atau produk
3	perubahan baru dalam pengelolaan administrasi	Implementasi instrumen kebijakan baru sebagai konsekuensi dari perubahan kebijakan
4	perubahan atau pengembangan dalam struktur system	Mengenai sistem baru atau perubahan mendasar dari sistem yang sudah ada dengan

		menetapkan struktur organisasi baru atau pola kerjasama dan interaksi yang baru.
5	pendekatan baru dalam menciptakan solusi yang inovatif	Perubahan dalam perspektif terhadap aktor dapat dicapai melalui penerapan konsep baru, seperti integrasi pengelolaan sumber daya.
6	Perubahan mendalam yang didasarkan pada pertimbangan rasional	Tafsiran atau perubahan dalam sudut pandang mental atau matriks pegawai dalam suatu organisasi

Dalam konteks manajemen sektor publik, inovasi merujuk pada penggunaan metode baru dan strategi desain kebijakan serta sistem operasional standar yang baru bagi sektor publik untuk mengatasi tantangan yang dihadapi. Adriana Alberti dan Guido Bertucci (2018:15) menggambarkan inovasi dalam governance dan administrasi publik sebagai solusi yang kreatif, efektif, dan unik untuk menanggapi tantangan baru atau menghadapi masalah yang telah lama ada.

2.1.5 Dimensi Inovasi

Menurut Becker, G. S. (2021:12), Inovasi yang dikembangkan dalam sektor publik meliputi:

1. Pengembangan Keterampilan

Pengembangan keterampilan merupakan investasi dalam sumber daya manusia yang meningkatkan produktivitas dan inovasi. Menurut Becker, investasi dalam pelatihan dan pendidikan meningkatkan

keterampilan dan pengetahuan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi.

2. Pengelolaan Talenta

Pengelolaan talenta adalah proses mengidentifikasi, menarik, mengembangkan, dan mempertahankan individu yang memiliki potensi tinggi. Collings dan Mellahi mengemukakan bahwa pengelolaan talenta yang efektif membantu organisasi mendapatkan keunggulan kompetitif melalui penggunaan maksimal potensi karyawan. Inovasi konseptual, yang mencakup pengenalan misi, pandangan, tujuan strategis, dan alasan yang baru.

3. Inovasi Organisasi

Inovasi organisasi mencakup pengenalan proses, produk, atau metode baru dalam organisasi. Damanpour menyatakan bahwa inovasi organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk struktur organisasi, budaya, dan kebijakan SDM.

4. Kepemimpinan Inovatif

Kepemimpinan inovatif melibatkan pemimpin yang mampu menginspirasi dan memotivasi tim mereka untuk berfikir kreatif dan mengambil risiko. Bass menyatakan bahwa pemimpin transformasional dapat menciptakan perubahan signifikan dengan mendorong inovasi dan perbaikan berkelanjutan.

5. Teknologi dan Sistem Informasi SDM

Model Penerimaan Teknologi mengkaji bagaimana individu menerima dan menggunakan teknologi baru dalam sistem informasi SDM. Davis mengemukakan bahwa persepsi kegunaan dan kemudahan penggunaan mempengaruhi adopsi teknologi.

2.1.6 Strategi Inovasi

Menurut Zulfa Nurdin (2018:15), Inovasi dan analisis praktik yang berhasil menunjukkan bahwa strategi utama dalam sektor pemerintah adalah:

- a. Menyediakan layanan terpadu, di mana pemerintah menawarkan layanan yang ditingkatkan sehingga warga memiliki harapan lebih tinggi akan kemudahan saat mengakses layanan yang disediakan.
- b. Keterlibatan warga, di mana pemerintah menggunakan otoritas inovatif untuk mendorong partisipasi warga guna mencapai inovasi yang berhasil, memungkinkan warga untuk menyatakan kebutuhan mereka dan memastikan inovasi yang berkelanjutan dan berhasil.
- c. Kolaborasi, di mana pemerintah bekerja sama dengan lembaga terkait, agensi publik, dan sektor swasta untuk berbagi pandangan inovatif dalam memenuhi peningkatan layanan publik.
- d. Pemanfaatan Teknologi Informasi (TI), di mana pemerintah menyediakan layanan administrasi publik berbasis komputer dan internet untuk mempercepat dan menyederhanakan akses warga terhadap layanan dan informasi pemerintah.

2.1.7 Faktor Penghambat Inovasi

Inovasi tidak selalu berjalan lancar dan sering kali dihadapi dengan hambatan yang signifikan. Geoff Mulgan dan David Albury (2018:80), mengidentifikasi delapan faktor penghambat yang dapat menghalangi perkembangan inovasi, sebagai berikut:

- a. Enggan menghentikan program yang gagal
- b. Sebuah program atau unit organisasi yang sudah jelas menunjukkan kegagalan seharusnya ditutup dan digantikan dengan program atau unit baru yang lebih menjanjikan. Meskipun kegagalan adalah hal lumrah dalam berinovasi, tetapi tidak mengakhiri program yang gagal

sama artinya dengan melewatkan kesempatan untuk mencapai perubahan yang lebih baik.

- c. Ketergantungan berlebihan pada performer tinggi sebagai sumber inovasi
- d. Bergantung terlalu banyak pada individu tertentu yang memiliki kinerja tinggi dapat membuat kebanyakan pegawai hanya mengikuti. Ketika individu tersebut tidak ada, dapat menyebabkan stagnasi dan kebuntuan dalam pekerjaan.
- e. Teknologi tersedia tetapi terkendala oleh budaya atau penataan organisasi
- f. Seringkali kegagalan inovasi bukan karena kurangnya dukungan teknologi, melainkan karena tradisi atau kebijakan organisasi yang tidak mendukung inovasi.
- g. Tidak ada penghargaan atau insentif untuk berinovasi atau mengadopsi inovasi
- h. Kemampuan untuk berinovasi tidak boleh dianggap sebagai sesuatu yang biasa atau kinerja rutin, tetapi harus dianggap istimewa dan pantas mendapat penghargaan.
- i. Keterampilan yang buruk dalam manajemen risiko atau perubahan aktif
- j. Keterampilan sangat penting untuk keberhasilan inovasi. Meskipun motivasi pegawai tinggi dan lingkungan yang mendukung, tanpa keterampilan yang memadai, inovasi hanya akan menjadi wacana.
- k. Anggaran dan perencanaan jangka pendek
- l. Pengembangan inovasi dalam skala organisasional atau nasional harus direncanakan baik dalam jangka waktu tahunan, maupun jangka waktu menengah dan panjang.
- m. Tekanan dan beban administratif
- n. Hubungan yang didasarkan pada ketidakpercayaan antara negara dengan masyarakat atau pimpinan dengan pegawai sering kali

menghasilkan persyaratan yang berbelit-belit dan prosedur yang panjang, yang menghambat inovasi.

- o. Budaya menghindari risiko
- p. Risiko sering dianggap sebagai sesuatu yang harus dihindari atau dijaui, bukan sebagai tantangan baru yang energik yang harus dihadapi.

2.1.8 Inovasi Pelayanan Publik

Inovasi pelayanan publik adalah upaya untuk meningkatkan kualitas dan efektivitas layanan yang diberikan oleh instansi pemerintah kepada masyarakat. Ini melibatkan penerapan ide, metode, atau teknologi baru yang dapat mengubah cara layanan diberikan, meningkatkan efisiensi, dan memuaskan kebutuhan serta harapan masyarakat.

Menurut Osborne dan Brown (2013), inovasi dalam pelayanan publik melibatkan penerapan ide baru yang tidak hanya meningkatkan cara kerja dan efisiensi, tetapi juga menciptakan nilai tambah bagi masyarakat. Hal ini sejalan dengan pandangan Peters dan Pierre (2020) yang menyatakan bahwa inovasi pelayanan publik berfokus pada perubahan sistematis yang dapat menghasilkan manfaat signifikan bagi publik dengan mengadopsi teknologi baru dan proses kerja yang lebih baik.

Menurut Sinambela (2018:5), Pelayanan publik adalah aktivitas yang dilakukan oleh pemerintah terhadap sekelompok individu atau komunitas dengan tujuan memberikan keuntungan atau kepuasan, meskipun hasilnya tidak selalu berupa produk fisik. Sementara itu, menurut Keputusan Menteri PAN Nomor 25 Tahun 2004, pelayanan publik mencakup semua kegiatan yang dilakukan oleh penyelenggara pelayanan publik untuk memenuhi kebutuhan penerima layanan, serta untuk mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Sedangkan menurut Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, Pelayanan publik adalah kegiatan atau

kebutuhan pelayanan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan atau pelayanan administrative yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Menurut Susanto dalam Sugandi (2019:124) bahwa dalam sistem pemerintahan dominan, perumus dan pelaksana layanan publik dilakukan oleh pemerintah, dan masyarakat sebagai penerima layanan. Namun menurut Dwiyanto dalam Sugandi (2018:124), pelayanan oleh birokrasi seharusnya digerakkan oleh visi dan misi pelayanan, namun pada kenyataannya justru digerakkan oleh peraturan dan anggaran yang tidak dimengerti oleh publik karena tidak disosialisasikan secara transparan.

2.1.9 Indikator Inovasi

Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2019) terdapa tiga indikator inovasi adalah sebagai berikut:

1. Struktur

Struktur dalam konteks inovasi merujuk pada susunan atau organisasi yang dibangun untuk mendukung proses inovasi. Ini mencakup elemen-elemen seperti hierarki, prosedur, dan sumber daya yang diperlukan untuk mengelola dan mengimplementasikan ide-ide baru menjadi produk atau layanan yang berhasil. Struktur yang baik dalam inovasi menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi antar tim, mempromosikan kebebasan berekspresi ide, serta memfasilitasi pengambilan keputusan yang cepat dan efektif. Dengan demikian, struktur yang efektif dalam konteks inovasi tidak hanya mengatur aliran kerja, tetapi juga mendorong terciptanya ide-ide baru dan mempercepat pengembangan solusi inovatif.

2. Budaya

Budaya dalam konteks inovasi merujuk pada nilai-nilai, norma, dan praktik-praktik yang dianut dan dipraktikkan oleh sebuah organisasi atau komunitas dalam upaya mendorong dan mendukung inovasi.

Budaya ini mencakup sikap terbuka terhadap ide-ide baru, penerimaan terhadap risiko, kolaborasi antar tim, serta dorongan untuk eksperimen dan belajar dari kegagalan. Budaya inovasi yang kuat memungkinkan individu-individu merasa nyaman untuk berbagi ide, mengambil risiko yang terukur, dan bekerja bersama-sama untuk menciptakan solusi baru yang bermanfaat bagi organisasi atau masyarakat. Dengan demikian, budaya ini tidak hanya menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi, tetapi juga memastikan bahwa inovasi menjadi bagian integral dari identitas dan tujuan bersama dari suatu entitas.

3. Praktik Sumber Daya Manusia

Praktik Sumber Daya Manusia dalam konteks inovasi mencakup berbagai strategi dan kegiatan yang bertujuan untuk mendorong inovasi di dalam organisasi. Ini melibatkan penggunaan metode yang kreatif dan proaktif dalam manajemen sumber daya manusia untuk menghasilkan lingkungan kerja yang mendukung ide-ide baru dan pengembangan produk atau layanan baru. Beberapa praktik umum meliputi perekrutan dan pengembangan karyawan yang berbakat, penggunaan teknologi dalam manajemen kinerja dan komunikasi internal, serta peningkatan kolaborasi antardepartemen untuk memfasilitasi aliran ide dan penyebaran pengetahuan. Dengan mengintegrasikan inovasi ke dalam strategi SDM, perusahaan dapat memperkuat daya saingnya dan meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan pasar dan teknologi.

2.2 Kinerja Pegawai

2.2.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Kinerja pegawai mencerminkan seberapa baik seorang pegawai melakukan pekerjaannya dan berkontribusi pada pencapaian tujuan

organisasi. Kinerja ini diukur berdasarkan standar dan target yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Kinerja pegawai merujuk pada tingkat efisiensi dan efektivitas kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja ini dapat diukur melalui hasil kerja, produktivitas, dan kontribusi pegawai terhadap tujuan organisasi. Kinerja pegawai merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan organisasi, karena kinerja yang baik akan berdampak positif pada pencapaian tujuan dan pertumbuhan organisasi.

Menurut Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Robinson & Judge (2020), Kinerja pegawai adalah hasil yang dicapai oleh seorang pegawai dalam memenuhi tuntutan pekerjaan yang telah ditetapkan, termasuk kualitas, kuantitas, dan efisiensi kerja. Mereka menyatakan bahwa kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh motivasi, kemampuan, dan dukungan dari lingkungan kerja.

Menurut Bangun (2019:231), kinerja merujuk kepada pencapaian hasil kerja seseorang sesuai dengan persyaratan pekerjaan yang ditetapkan. Sedangkan menurut Sedarmayanti (2018:260), kinerja diartikan sebagai hasil kerja individu atau proses manajemen organisasi secara keseluruhan, yang dapat dibuktikan secara konkret dan diukur berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Menurut Ilyas (2017:99), kinerja mencakup penampilan hasil kerja baik dalam segi kuantitas maupun kualitas, baik pada tingkat individu maupun kelompok. Kinerja individu menjadi dasar dari kinerja sebuah organisasi. Penilaian kinerja memegang peranan penting dalam pengembangan organisasi secara efektif dan efisien. Dengan mengacu pada definisi ini, kinerja pegawai negeri sipil mengacu pada hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai negeri sipil.

Menurut Bakker & Demerouti (2022), Kinerja pegawai adalah hasil dari interaksi antara karakteristik individu, lingkungan kerja, dan faktor-faktor organisasi. Bakker dan Demerouti mengemukakan bahwa kepuasan kerja, dukungan sosial, dan kondisi kerja mempengaruhi kinerja pegawai secara langsung.

Menurut Haque & Khan (2022), kinerja pegawai sebagai pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dan bagaimana pegawai dapat memenuhi atau melebihi standar yang diharapkan. Mereka juga menyoroti pentingnya pengembangan kompetensi dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Menurut Gibson dalam Kasmir (2018: 182) menyatakan bahwa kinerja individu adalah dasar kinerja organisasi yang sangat dipengaruhi oleh karakteristik individu, motivasi individu, pengharapan, dan penilaian yang dilakukan oleh manajemen terhadap pencapaian hasil kerja individu.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengembangkan tugas dan pekerjaannya yang berasal dari organisasi. Kinerja juga merupakan suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh individu melalui proses dari organisasi atau perusahaan yang dapat diukur secara konkrit dan dibandingkan melalui standar yang telah ditentukan oleh perusahaan atau organisasi tersebut. Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor individu, variabel psikologi dan variabel organisasi. Variabel individu meliputi kemampuan dan keterampilan baik fisik maupun mental, latar belakang seperti keluarga, tingkat sosial dan pengalaman; demografi menyangkut umur, asal usul dan jenis kelamin. Sedangkan variabel psikologis meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi.

Berdasarkan fenomena diatas maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa Peneliti sampai pada kesimpulan bahwa kinerja adalah proses atau hasil kerja yang dihasilkan oleh pekerja melalui beberapa elemen yang harus dipenuhi dan memiliki langkah-langkah untuk mencapainya, dan bertujuan untuk meningkatkan kinerja pekerja itu sendiri.

2.2.2 Karakteristik Kinerja Pegawai

Menurut Robins dalam Tika, (2018:10) terdapat beberapa karakteristik yang apabila dicampur dan dicocokkan, akan menjadi budaya yaitu:

1. Untuk memajukan dan mengembangkan organisasi atau perusahaan, inisiatif individu harus dihargai oleh kelompok atau pimpinan organisasi. Inisiatif individu adalah kebebasan atau independensi yang dimiliki setiap individu dalam mengemukakan ide, gagasan, dan pendapat mereka.
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko berarti bahwa karyawan diharapkan untuk menjadi kreatif, agresif, dan berani mengambil risiko untuk memanfaatkan peluang yang dapat membantu pertumbuhan dan kemajuan organisasi. Tindakan yang beresiko yang dimaksudkan adalah hasil dari pelaksanaan tugas dan fungsi oleh karyawan
3. Sejauh mana pimpinan suatu organisasi dapat menetapkan tujuan dan harapan organisasi dengan jelas sehingga karyawan dapat memahaminya dan setiap tindakan yang dilakukan oleh karyawan mengarah pada pencapaian tujuan tersebut disebut pengarahan. Misi dan visi jelas menunjukkan tujuan dan harapan tersebut.
4. Sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit-unitnya untuk bekerja secara terkoordinasi adalah integrasi. Kekompakan unit-unit organisasi dalam bekerja dapat meningkatkan kualitas dan volume pekerjaan yang dihasilkan
5. Sejauh mana dukungan manajemen Pemimpin organisasi dapat memberikan dukungan dan bantuan yang jelas, serta komunikasi atau petunjuk terhadap pekerja. Seseorang yang merupakan dukungan yang diberikan oleh manajemen sama dengan kegiatan pelatihan untuk memperluas pengetahuan karyawan dalam menjalankan tanggung jawabnya.

Kinerja merupakan bagian dari produktivitas kerja. Produktivitas dapat didefinisikan sebagai sesuatu proses kegiatan yang terstruktur untuk menggali potensi yang ada dalam sebuah barang atau komoditi. Istilah "produktif" berasal dari kata "produktif", yang berarti sesuatu yang mengandung potensi untuk digali. Sebenarnya, filosofi produktivitas dapat mengacu pada keinginan dan upaya terus-menerus setiap manusia untuk meningkatkan kualitas hidup dan penghidupannya.

2.2.3 Dimensi Kinerja

Menurut Edison dkk. (2017:195) dimensi kinerja terdiri dari:

1. Target

Target menunjukkan pemenuhan jumlah barang, tenaga kerja, atau uang yang dihasilkan.

2. Kualitas

Kualitas sangat penting karena dapat mempertahankan loyalitas pelanggan.

3. Waktu Penyelesaian

Penyelesaian pekerjaan yang tepat waktu memupuk kepercayaan pelanggan.

4. Taat Asas

Tidak hanya harus dilakukan dengan benar, terbuka, dan dapat dipertanggung jawabkan, tetapi juga harus memenuhi target, kualitas, dan tepat waktu.

2.2.4 Manfaat Kinerja Pegawai

Menurut Setiawan, (2021), kinerja pegawai memiliki berbagai manfaat penting yang berkontribusi pada efektivitas organisasi dan kualitas layanan publik. Berikut adalah beberapa manfaat utama dari kinerja

pegawai yang baik serta teori-teori terbaru yang relevan dalam lima tahun terakhir:

a. Peningkatan Efisiensi dan Efektivitas

Kinerja pegawai yang tinggi berkontribusi pada peningkatan efisiensi operasional dan efektivitas layanan publik. Pegawai yang berprestasi dapat menyelesaikan tugas dengan lebih cepat dan akurat, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas organisasi pemerintahan.

b. Kepuasan Masyarakat

Kinerja pegawai yang baik berhubungan langsung dengan peningkatan kepuasan masyarakat. Pegawai yang profesional dan responsif dapat memberikan layanan yang lebih baik, yang meningkatkan kepercayaan dan kepuasan publik terhadap lembaga pemerintahan

c. Pengembangan Kompetensi dan Kapasitas

Pegawai dengan kinerja tinggi sering terlibat dalam pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan, yang membantu dalam meningkatkan kompetensi dan kapasitas mereka. Ini mendukung peningkatan kualitas layanan dan adaptasi terhadap perubahan kebijakan.

d. Peningkatan Moral dan Motivasi

Kinerja pegawai yang baik dapat meningkatkan moral dan motivasi di tempat kerja. Pegawai yang merasa dihargai dan diakui atas prestasi mereka lebih cenderung untuk berkomitmen dan bekerja lebih keras

2.2.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2016:67) dalam Prabu Mangkunegara (2017,13) yang merumuskan bahwa:

1. Faktor Kemampuan

2. Kemampuan secara psikologis terdiri dari kekuatan potensi *Intelligence Quotient* dan kemampuan kenyataan, yang merupakan kombinasi pengetahuan dan kemampuan. Dengan kata lain, akan lebih mudah bagi pimpinan dan karyawan untuk mencapai kinerja optimal jika mereka memiliki *Intelligence Quotient* di atas rata-rata (*Intelligence Quotient* 110–120), apalagi jika mereka memiliki *Intelligence Quotient* yang lebih tinggi, sangat tinggi, luar biasa, genius, dan memiliki pendidikan yang memadai untuk posisi mereka dan terampil dalam mengerjakan tugas sehari-hari mereka.
3. Faktor Motivasi
4. Bagaimana pimpinan dan karyawan melihat situasi kerja di lingkungan organisasinya disebut motivasi. Mereka yang melihat situasi kerjanya dengan cara yang positif akan menunjukkan motivasi kerja yang tinggi, dan sebaliknya, mereka yang melihatnya dengan cara yang negatif akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja, dan kondisi kerja adalah situasi kerja yang dimaksud.

2.2.6 Indikator Kinerja Pegawai

Kinerja menurut Boediharjo dalam Syajidin (2018:102) Dapat diukur berdasarkan empat indikator yaitu :

1. Kepatuhan terhadap Prosedur Operasional Standar (SOP)
2. Tingkat Kehadiran
3. Kemampuan kerjasama
4. Tingkat kedisiplinan
5. Penanganan konflik

2.3 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.3
Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul Penelitian	Metode	Hasil
1.	Dewi & Jati (2019)	Analisis Inovasi Pelayanan di Kantor Desa dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Desa Sukamaju	Kualitatif	Penelitian ini menemukan bahwa penerapan inovasi pelayanan seperti digitalisasi administrasi dan pelatihan pegawai dapat meningkatkan efisiensi kerja. Peningkatan keterampilan pegawai dan sistem informasi yang lebih baik berkontribusi pada kinerja yang lebih baik dalam pelayanan publik. Penelitian ini juga menyoroti pentingnya dukungan manajerial dalam implementasi inovasi.
2.	Azra Hafidzah (2022)	Analisis Pelaksanaan Inovasi Pelayanan Kesehatan Pada RSUD Margono	Kualitatif	Pelaksanaan inovasi dalam rangka memperbaiki kualitas pelayanan publik di bidang kesehatan melalui program Inovasi Sistem Bridging SIM RSMS, BPJS,

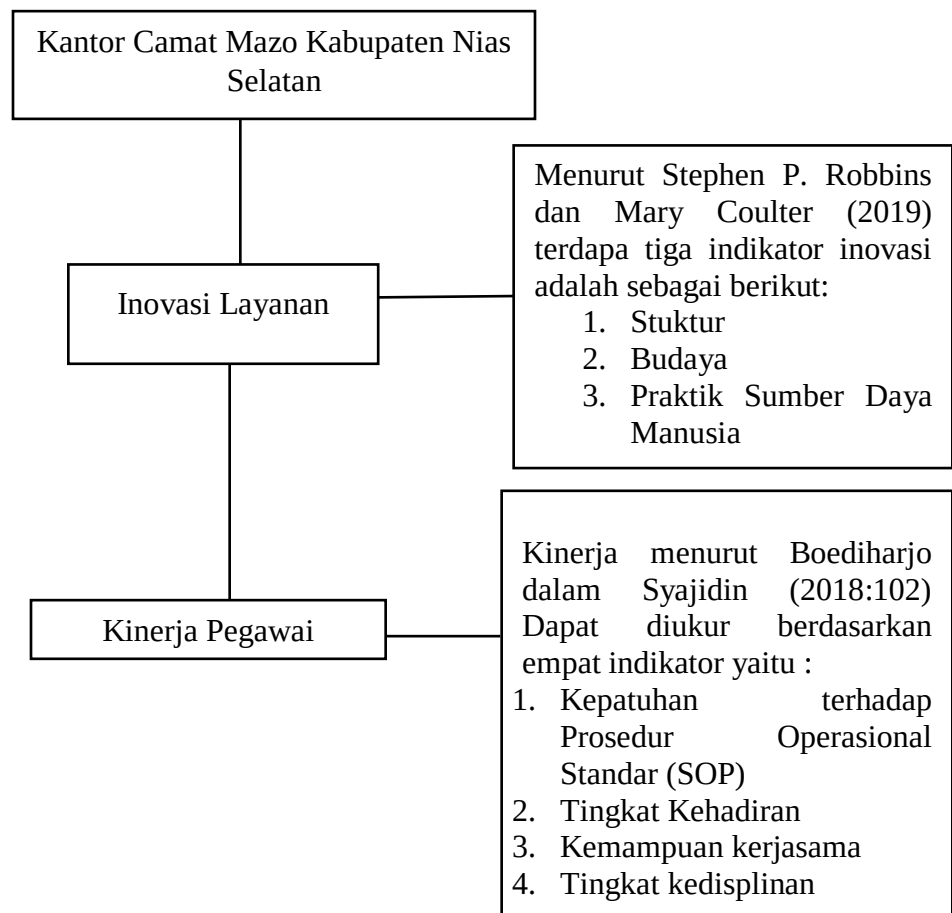
		Soekarjo Purwokerto		dan INA-CBG's (Si Bina Cantik Bingits). Melalui inovasi ini, RSUD Margono Soekarjo Purwokerto meningkatkan pelayanan kesehatan dengan mempersingkat prosedur layanan BPJS serta mengurangi potensi gagal klaim karena terjamin langsung dilayani dengan cepat serta klaim BPJS yang akurat. Selain itu, inovasi ini juga mampu mencegah terjadinya kecurangan karena pelaporannya kini berbasis digital dan berdasar pada rekam medik elektronik rumah sakit.
3.	Andriani , 2018	Penerapan Inovasi Layanan untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai di Perusahaan	Kulitatif	Penelitian ini menemukan bahwa penerapan inovasi layanan yang melibatkan teknologi baru dan pelatihan pegawai secara berkesinambungan mampu meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja. Pegawai merasa lebih termotivasi dan memiliki keterampilan

				yang lebih baik dalam melaksanakan tugas-tugas mereka. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan wawancara mendalam terhadap 20 pegawai dan manajer perusahaan. Data dianalisis dengan pendekatan deskriptif kualitatif, menunjukkan bahwa inovasi layanan tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga menciptakan budaya kerja yang lebih kolaboratif dan responsif terhadap perubahan.
4.	Sari, M. (2019)	Inovasi Layanan dan Kinerja Pegawai pada PT Telkom Indonesia	Kualitatif	Penelitian ini menemukan bahwa inovasi layanan di PT Telkom Indonesia secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai. Metode kualitatif yang digunakan menunjukkan bahwa inovasi layanan, seperti implementasi sistem teknologi informasi baru dan pengembangan layanan

				pelanggan yang lebih responsif, telah meningkatkan motivasi dan produktivitas pegawai. Pegawai merasa lebih dihargai dan didukung, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Keberhasilan inovasi layanan ini juga terlihat dari peningkatan kepuasan pelanggan dan efisiensi operasional.
--	--	--	--	--

2.4 Kerangka Berpikir

Sugiyono (2018), Kerangka Pemikiran adalah teoritis atau konseptual yang digunakan untuk merumuskan hipotesis atau pertanyaan penelitian. Kerangka pemikiran membantu peneliti untuk menyusun landasan teori dan memberikan kerangka acuan bagi pengumpulan analisis data.



Gambar 2.4
Kerangka Berpikir