

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pemasaran

2.1.1 Pengertian Pemasaran

Pengertian pemasaran mengandung pengertian yang lebih luas dari sekedar penjualan dan periklanan. Tjiptono (2002:7) memberikan definisi pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial dimana individu atau kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan, pewarnaan, dan pertukaran segalau sesuatu yang bernilai dengan orang atau kelompok lain.

Sementara itu Assauri (1999:4) mendefinisikan pemasaran sebagai usaha menyediakan dan menyampaikan barang dan jasa yang tepat kepada orang-orang yang tepat pada tempat dan waktu serta harga yang tepat dengan promosi dan komunikasi yang tepat. Dan menurut WY. Stanton, pemasaran adalah sesuatu yang meliputi seluruh sistem yang berhubungan dengan tujuan untuk merencanakan dan menentukan harga sampai dengan mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa yang bisa memuaskan kebutuhan pembeli aktual maupun potensial.

Menurut Phillip Kotler dalam bukunya *Manajemen Pemasaran* edisi ke-13, ia berpendapat bahwa pemasaran adalah segala sesuatu mengenai mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan manusia. Pemasaran adalah sebuah fungsi organisasional dan satu set proses dari membuat, mengkomunikasikan, dan mengantarkan nilai kepada konsumen dan untuk mengatur hubungan konsumen dalam jalan yang menguntungkan organisasi dan pemegang saham.

Hermawan Kartajaya dalam bukunya *Hermawan Kartajaya on marketing*, berpendapat bahwa definisi *marketing* adalah sebuah konsep strategis yang bertujuan untuk meraih kepuasan yang berkelanjutan bagi ketiga *stakeholder* utama yaitu : *customer, people, dan shareholder*. *Marketing* bukan hanya sekedar bagian tubuh dari sebuah organisasi tapi merupakan jiwa dari organisasi tersebut. Maka, setiap orang dalam organisasi harus menjadi seorang *marketer*.

Dari definisi-definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pemasaran merupakan serangkaian prinsip untuk memilih pasar sasaran (*target market*), mengevaluasi kebutuhan konsumen, mengembangkan barang dan jasa, memuaskan keinginan, memberikan nilai kepada konsumen dan laba bagi perusahaan.

2.1.2 Manajemen Pemasaran

Manajemen pemasaran merupakan suatu ilmu yang mempelajari tentang pelaksanaan dari aktivitas pemasaran. Dengan menetapkan ilmu manajemen pemasaran, perusahaan dapat menentukan pasar yang dituju dan membina hubungan yang baik dengan pasar sasaran tersebut. Pengertian manajemen pemasaran adalah seni dan ilmu memilih pasar sasaran dan meraih, mempertahankan, serta menumbuhkan pelanggan dengan menciptakan, menghantarkan, dan mengkomunikasikan nilai pelanggan yang unggul (Kotler & Keller, 2007). Sedangkan pengertian manajemen pemasaran lainnya adalah pelaksanaan tugas untuk mencapai pertukaran yang diharapkan dengan pasar sasaran (Sunarto, 2006).

Berdasarkan kedua pengertian diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen pemasaran adalah suatu ilmu yang mempelajari tentang bagaimana suatu perusahaan atau organisasi memilih pasar sasaran yang sesuai, yang dapat mendukung terciptanya tujuan perusahaan dan menjalin hubungan yang baik dengan pasar sasaran tersebut.

2.2 Internal Marketing

2.2.1 Pengertian Internal Marketing

Konsep *internal marketing* (IM) pertama kali dikemukakan pada pertengahan dekade 1970an sebagai cara untuk mencapai konsistensi dalam kualitas pelayanan yang merupakan masalah utama dalam bidang pelayanan. Alasan dasarnya adalah “untuk memiliki konsumen yang puas, perusahaan juga harus memiliki karyawan yang puas” dan bahwa hal tersebut bisa menjadi pencapaian terbaik dengan memperlakukan karyawan sebagai konsumen, lebih spesifik lagi, dengan mengaplikasikan prinsip pemasaran pada desain pekerjaan

dan motivasi karyawan. Sejak itu, konsep ini telah melihat sejumlah perkembangan besar dan aplikasinya tidak lagi terbatas pada area pelayanan. Telah terlihat bahwa banyak berbagai bentuk organisasi telah menggunakan IM untuk memfasilitasi implementasi dari strategi pemasaran eksternal dan strategi organisasional lainnya. Namun, meskipun telah dikembangkan hampir selama 25 tahun, konsep ini belum dikenali secara luas di antara para manajer yang patut menerimanya.

Internal marketing memerlukan :

1. Dukungan dari teknik dan filosofi pemasaran
2. Orientasi konsumen / orientasi pasar
3. Pendekatan partisipatif kepada manajemen
4. Pendekatan strategis kepada *human resource management* (HRM) untuk memastikan sejumlah strategi HRM dengan strategi organisasional
5. Koordinasi dari semua aktivitas manajemen untuk mencapai orientasi konsumen atau pasar (*customer/market-focused management*).

Internal marketing (IM) adalah proses yang terjadi dalam perusahaan atau organisasi dimana sejajar dengan proses fungsional, memotivasi dan memberdayakan karyawan di semua tingkatan manajemen untuk memberikan pengalaman pelanggan yang memuaskan. Selama beberapa tahun terakhir, pemasaran internal telah terintegrasi dengan *employee branding*, dan *employee brand management*, yang berusaha untuk membangun hubungan kuat antara pengalaman merek karyawan dan pengalaman merek pelanggan. Menurut Burkitt dan Zealley (2006) “Merupakan tantangan bagi pemasaran internal yang tidak hanya untuk mendapatkan pesan yang tepat di seberang, tetapi untuk menanamkan mereka sedemikian rupa sehingga mereka berdua membuat perubahan dan memperkuat perilaku karyawan.”

“Pemasaran internal adalah menarik, mengembangkan, memotivasi dan menerima karyawan yang berkualitas dalam usaha perusahaan tersebut untuk memuaskan kebutuhan konsumen. Pemasaran internal adalah filosofi dari sebuah metode memperlakukan karyawan sehingga mereka dapat melayani konsumen

dengan baik.” (Cahill, 1996, p.3). definisi ini menekankan pentingnya memuaskan kebutuhan karyawan agar dapat mengembangkan, memotivasi dan mendapatkan kualitas terbaik karyawan dalam melayani konsumen.

Beberapa definisi menekankan kesadaran akan pelanggan dan perhatian terhadap kepuasan pelanggan internal/karyawan, seperti Johnson dan Seymour (1985), yang memperdebatkan bahwa aktifitas *internal marketing* seharusnya menciptakan suatu lingkungan internal yang mendukung kesadaran akan pelanggan dan perhatian terhadap penjualan (Johnson & Seymour, 1985, hal 226). Dan definisi dari Gronroos (1994) yang menyebutkan bahwa pemasaran internak dari karyawan paling baik dimotivasi untuk tujuan berpikiran terhadap pelayanan dan performa terorientasi terhadap pelanggan dengan cara suat pendekatan serupa dengan pemasaran dan aktif, dimana beragam aktifitas digunakan secara internal dalam cara yang aktif, serupa dengan pemasaran, dan terkoordinasi (Gronroos, 1994, hal 13). Tujuan dari aktifitas ini adalah untuk meningkatkan kualitas dari hubungan eksternal marketing (Ballantyne, 2000, hal 43).

Gilmore dan Carson (1995) mendefinisikan *internal marketing* sebagai penyebaran tanggung jawab untuk semua aktifitas pemasaran melalui semua fungsi organisasi, dan aplikasi *proactive* dari prinsip *marketing* untuk “menjual karyawan” dalam peran mereka dalam menyediakan kepuasan konsumen dalam lingkungan organisasi yang mendukung.

Penelitian sebelumnya mengenai *internal marketing* dapat dibagi kedalam empat kategori (Hwang & Chi, 2005) :

1. Memperlakukan Karyawan sebagai Konsumen Internal. Banyak ahli (Sasser & Arbeit, 1976; Berry, 1981; Greene et al., 1994; Cahill, 1996; Hult et al., 2000) percaya bahwa tugas dari *internal marketing* adalah untuk memandang pekerjaan sebagai produk, dan karyawan sebagai konsumen.
2. Mengembangkan Perilaku Karyawan yang Berorientasi pada Pelanggan. (Percy & Morgan, 1991) mengamalkan aplikasi keterampilan pemasaran dalam pemasaran internal perusahaan. Mereka berargumentasi bahwa perusahaan harus mengadopsi kerangka kerja sama dengan pemasaran

eksternal dan mengembangkan program pemasaran yang ditujukan untuk pasar internal. Tujuannya adalah untuk menstimulasi *service awareness* dan *consumer oriented behaviour*. Banyak para ahli lain yang berpendapat serupa (Gronroos, 1985; Heskett, 1987; Pfeffer & Veiga, 1999; Conduit & Mavondo, 2001).

3. Orientasi *Human Resource Management* (HRM). Menurut Joseph (1996), *internal marketing* harus tergabung dengan teori HRM, teknologi dan prinsip. Cooper dan Cronin (2000) percaya bahwa *internal marketing* terdiri dari usaha dalam organisasi untuk melatih dan mendorong karyawan untuk menyediakan pelayanan yang lebih baik.
4. Pertukaran Internal. Bak et al (1994) mengajukan bahwa memungkinkan operasi yang efisien dari hubungan pertukaran antara organisasi dan karyawan adalah langkah pertama untuk mencapai tujuan organisasi di pasar eksternal. Cahill (1996), Pitt dan Foreman (1999) berpendapat serupa.

Proses *internal marketing* dapat diwujudkan dengan dua tingkatan berbeda, yaitu tingkat strategi dan tingkat taktik. Tujuan dari *internal marketing* pada tingkat strategi adalah untuk menyiapkan jalan bagi suatu lingkungan internal, yang dapat meningkatkan keserasan akan pelanggan, perhatian terhadap penjualan, dan motivasi kerja diantara para karyawan. Hal ini dicapai melalui metode manajemen yang mendukung, kebijakan personal, kebijakan latihan internal dan prosedur perencanaan dan pengendalian.

Tujuan dari proses *internal marketing* pada tingkat taktik adalah untuk menjual jasa, jasa penunjang (yang digunakan sebagai cara kompetisi), kampanye, dan usaha *marketing* tunggal ke pelanggan internal/karyawan (Gronroos, 1983, hal 95). Tujuan ini berdasarkan dari beberapa prinsip berikut : bahwa personal adalah pasar pertama dari perusahaan jasa, pengertian diantara karyawan mengapa mereka diharapkan untuk melaksanakan dalam cara tertentu, suatu penerimaan diantara karyawan mengenai aktifitas dan penyediaan jasa dari perusahaan, jalur

informasi kerja dan jasa yang diterima secara internal dan berkembang secara penuh (Gronroos, 1983).

Bauran *internal marketing* untuk keuntungan kompetitif pada tingkat taktik menurut Gronroos (1996) terdiri dari :

1. Komunikasi yang interaktif
2. Bantuan penjual
3. Komunikasi non interaktif
4. Harga
5. Hal mudah dicapai
6. Aktifitas jasa penunjang

Menurut Ahmed dan Rafiq dalam bukunya *Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer-focused Management* (2002), terdapat tiga hal yang terpisah namun berdekatan dalam pengembangan konsep *internal marketing*, yaitu :

1. *Employees motivation and satisfaction*

Hampir keseluruhan dari artikel yang memfokuskan kepada *internal marketing* berdasarkan pada persepsi bahwa untuk memuaskan pelanggan, sebuah organisasi harus terlebih dulu memuaskan para pekerjanya (George, 1997; Stershic, 1990). Untuk mendapatkan hal tersebut, organisasi harus mengatur para karyawannya sebagai *internal customers*.

2. *Customer orientation*

Jika sebuah organisasi mengadopsi *internal marketing*, maka para pekerjanya dapat terpengaruhi dan akan dapat bekerja secara lebih efektif dan tentunya akan meningkatkan motivasi karyawan untuk lebih memuaskan pelanggan, *market orientation* dan *sales mindedness* (Gronroos, 1985).

3. *Broadening the internal marketing concept – strategy implementation and change management*

Beberapa tahun terakhir ini, peneliti telah mulai mengakui bahwa *internal marketing* dapat membantu sebuah organisasi untuk

mengimplementasikan strateginya, dan dapat digunakan sebagai mekanisme untuk mengurangi *department isolation* dan *interdepartmental frictions* juga untuk mengurangi perlawanan terhadap sebuah perubahan

2.2.2 Dimensi *Internal Marketing*

Dimensi *internal marketing* menurut Berry & Parasuraman (1991); Gronroos (1990); Reynoso & Moores (1996); Tanhusaj et al (1988) terdiri dari tiga dimensi, yaitu :

1. *Service training programmes*

Service training programmes adalah kesadaran manajemen dan pimpinan untuk memberikan pelayanan yang baik kepada para karyawannya dan kesadaran manajemen bahwa pengembangan pengetahuan dan keahlian para karyawan adalah sebuah investasi bagi mereka. Organisasi juga harus memiliki fleksibilitas dalam mengakomodasi kebutuhan karyawan. *Service training program* dilaksanakan oleh organisasi untuk melatih para karyawannya dalam menjalankan pelayanannya kepada para konsumen eksternal.

2. *Performance incentives*

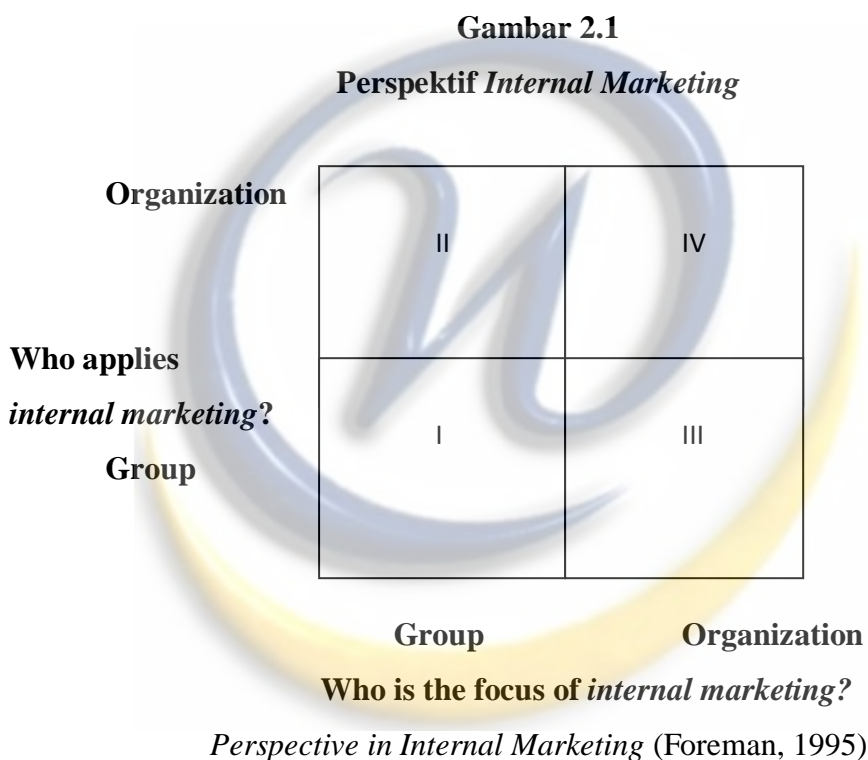
Performance incentives adalah cara organisasi dalam memberikan *reward* terhadap karyawan yang bekerja dengan baik dan memberikan kontribusi terhadap visi organisasi. *Performance incentives* juga diberikan kepada karyawan yang telah melakukan fungsi pelayanan yang baik terhadap konsumen eksternal.

3. *Vision about excellence service*

Vision about excellence service adalah suatu kondisi dimana organisasi mengkomunikasikan kepada para karyawan tentang visi organisasi mereka dan mengkomunikasikan pentingnya pelayanan tiap-tiap orang/bagian. *Vision about excellence service* juga mewajibkan pimpinan organisasi untuk dapat berkomunikasi dengan baik dengan para karyawan.

2.2.3 Perspektif *Internal Marketing*

Foreman (1995) mengemukakan bahwa ada dua sumbu dalam *internal marketing* yang dapat menjawab dua pertanyaan yang luas. Pertama, siapa *internal marketer*? (seluruh organisasi atau departemen di dalamnya). Kedua, siapa yang menjadi tujuan dari *internal marketing*? (semua karyawan; atau sebuah grup spesifik, fungsi atau departemen di dalam organisasi).



Jika *internal marketers* dan *internal markets* dilihat dengan cara di atas, maka empat tipe berberda dari *internal marketing* dapat diidentifikasi. Untuk lebih mudahnya tipe-tipe ini diberi label Tipe I, Tipe II, Tipe III dan Tipe IV.

Tipe I melihat departemen, grup atau fungsi sebagai *marketer*, dan yang lainnya sebagai konsumen. Dalam situasi Tipe II, organisasi merupakan keseluruhan pasar bagi grup spesifik, fungsi atau departemen di dalamnya. Perhatian utamanya adalah grup ini akan menyatu dengan perilaku yang mendukung atau meningkatkan inisiatif organisasi.

Grup, departemen atau fungsi pemasaran bagi seluruh organisasi adalah karakteristik dari Tipe III dari *internal marketing*. *Internal marketing* jenis ini dikatakan khas karena dipraktekkan oleh pelayanan/fungsi staff dalam organisasi, seperti sumber daya manusia. Dan Tipe IV *internal marketing* adalah dimana organisasi adalah *marketer* dan *market* (pasar), menerima paling banyak perhatian dalam beberapa literatur terbaru, lebih jelasnya ini adalah *internal marketing* yang sejak awal dimaksud oleh Berry (1980) (karyawan sebagai konsumen, dan pekerjaan sebagai produk), dan oleh Kotler (1991) (konsep pemasaran membutuhkan *internal marketing* jika ingin *external marketing* menjadi sukses). George (1990) menyarankan bahwa *internal marketing* adalah pendekatan terbaik untuk membangun orientasi pelayanan sebagai hal yang sangat penting dalam organisasi, karena hal ini berfokus pada mendapatkan pertukaran internal yang efektif antara organisasi dan grup karyawan sebagai syarat untuk pertukaran yang sukses dengan pasar eksternal.

Telah disarankan bahwa Tipe IV adalah yang diperlukan untuk memastikan bahwa organisasi menarik, memilih dan mempertahankan karyawan terbaik, dan memperlihatkan apresiasi serta nilai atas peran mereka dalam mengantarkan pelayanan berkualitas terbaik kepada konsumen eksternal (Berry dan Parasuraman, 1991).

2.2.4 Mengapa Organisasi Membutuhkan *Internal Marketing*

Karyawan dalam perusahaan jasa, terutama personil garis depan, mempunyai efek langsung terhadap kepuasan pelanggan. Dalam konteks inilah *internal marketing* di perkenalkan. Dalam gambaran ini, menurut Groonros (1983), bahwa organisasi harus mengadopsi riset pasar, aktifitas pemasaran yang tepat dan segmentasi pasar agar menarik, mempertahankan dan membuat karyawan bertindak sesuai dengan cara yang diinginkan.

2.2.5 Tujuan dari *Internal Marketing*

Tujuan keseluruhan dari proses *internal marketing* adalah untuk mendapatkan anggota staff yang sesuai sebagai *contact person* dan untuk posisi manajerial, mempunyai kerjasama yang tinggi diantara rekan kerja (Gronroos, 1996) dan “mengembangkan pegawai yang sadar akan arti seorang pelanggan dan termotivasi” (Gronroos, 1983). Proses *internal marketing* tidak dipandang sebagai suatu proses yang hanya bergerak pada satu arah saja. Sebaliknya, proses tersebut perlu diarahkan dari dan ke tiap sisi organisasi agar organisasi dapat sukses (Gronroos, 1996).

Menurut Gronroos (1996), tujuan dari aktivitas *internal marketing* adalah :

“menciptakan tenaga kerja yang stabil dengan berkurangnya absen pekerja dan ketidakhadiran, dan yang paling baik, tenaga kerja dengan tingkat moral yang tinggi, inisiatif dan tanggung jawab, komitmen pada pelayanan terhadap pelanggan”

Agar dapat mencapai tujuan dari *internal marketing*, perusahaan perlu menciptakan lingkungan internal yang membuat karyawan bersikap sesuai cara yang diinginkan, yang di fasilitasi secara aktif dan kegiatan antar fungsional (Gronroos, 1983). Dua faktor manusia yang utama yang dapat mempengaruhi produktifitas adalah kemampuan dan usaha para karyawan dalam pekerjaan mereka. Dilihat dari penjelasan tujuan *internal marketing* tersebut, bisa dilihat bahwa *internal marketing* memiliki hubungan dengan kinerja karyawan.

2.3 Kinerja Karyawan

Kinerja dapat diartikan sebagai sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan kerja. Kata kinerja merupakan terjemahan dari *performance*. Hal ini dikemukakan oleh Sedarmayanti (2000;52) yaitu :

“*Performance* diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kinerja atau hasil kerja. Dengan demikian kinerja meliputi prestasi apa yang diperoleh oleh pegawai, bagaimana pegawai melaksanakan pekerjaannya, apa yang telah dicapai oleh pegawai dan apa yang telah dihasilkan oleh pegawai tersebut.”

Menurut As'ad (2001;48) *Job performance* adalah :

“Hasil kerja yang dicapai oleh seseorang/organisasi menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.”

Setiap pekerjaan memiliki ukuran/standar tertentu yang harus dicapai oleh setiap karyawan. Ukuran/standar itulah yang harus dipenuhi oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Sedarmayanti (2000;55) mengungkapkan bahwa :

“Kinerja dapat dinilai dari apa yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam kerjanya. Dengan kata lain, kinerja individu adalah bagaimana seorang pegawai melaksanakan pekerjaannya atau untuk kerjanya. Kinerja pegawai yang meningkat akan turut mempengaruhi/meningkatkan prestasi organisasi tempat pegawai yang bersangkutan bekerja, sehingga tujuan organisasi yang telah ditentukan dapat tercapai.”

Pandangan tentang kinerja perusahaan/organisasi ini akan dapat ditingkatkan dengan cara meningkatkan kinerja pegawai/karyawan dan dengan cara itulah tujuan organisasi yang telah direncanakan dapat tercapai.

Simamora (2004;18) merumuskan kinerja sebagai berikut :

“Kinerja karyawan (*employee performance*) adalah tingkat yang mana karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Penilaian kerja (*performance assessment*) adalah proses yang mengukur kualitatif maupun kuantitatif dari pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi mendasar dari personalia, kadang-kadang disebut juga dengan *review* kerja, penilaian kerja, evaluasi kerja, evaluasi karyawan atau rating personalia. Semua istilah tersebut berkenaan dengan proses yang sama.”

Kinerja diukur dengan sejauh mana pegawai/karyawan memenuhi standar/persyaratan yang harus dicapai. Dan dalam hal ini, standar tersebut bisa bersifat kualitatif maupun kuantitatif.

Menurut Wahyudi (2002;7), kinerja ditampilkan dalam empat perspektif yang berbeda, yaitu :

1. *Financial perspective* (perspektif keuangan), yang menunjukkan apakah strategi implementasi dan eksekusi memberikan kontribusi pada perbaikan laba/penerimaan.
2. *Customer perspective* (perspektif pelanggan), mendefinisikan pelanggan dan segmen pasar dimana unit usaha akan bersaing.
3. *Internal business process perspective* (perspektif proses usaha internal), melukiskan proses internal yang diperlukan untuk memberikan nilai bagi pelanggan dan pemilik.
4. *Learning and growth perspective* (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan), mendefinisikan kapabilitas yang diperlukan induk organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang dan perbaikan.

Suprihanto (2001;7) mendefinisikan kinerja sebagai pelaksanaan kerja atau prestasi kerja. Kinerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah ditetapkan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Suprihanto (2001;8) berpendapat mengenai penilaian kinerja, yaitu :
“Penilaian pelaksanaan pekerjaan atau penilaian prestasi kerja (*appraisal of performance*) adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan.”

Kinerja disini diterjemahkan sebagai pelaksanaan kerja dan disamakan dengan prestasi kerja. Kinerja menggambarkan pelaksanaan pekerjaan seseorang karyawan/pegawai secara menyeluruh.

Aspek-aspek kinerja menurut Suprihanro (2001;10) meliputi prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa serta kepemimpinan. Aspek-aspek tersebut pada dasarnya masih dapat dikembangkan atau diperinci, sehingga dapat membantu memudahkan dalam pelaksanaan penilaian. Misalnya

aspek prestasi kerja dapat diperinci menjadi kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, kemampuan bekerja sendiri, pemahaman dan pengenalan pekerjaan dan kemampuan memecahkan persoalan yang telah dicapai oleh seorang karyawan.

Menurut Mangkunegara (2005;67) mengemukakan bahwa yang disebut dengan kinerja adalah :

“Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Penjelasan di atas terkait dengan pendapat Mitchell dalam Sedarmayanti (2000;53) yang mengemukakan aspek-aspek kinerja terdiri dari :

1. Kualitas kerja
2. Ketepatan waktu
3. Inisiatif
4. Kemampuan
5. Komunikasi

Selanjutnya kelima aspek kinerja pegawai tersebut dijelaskan dalam Sedarmayanti (2000;53-54) sebagai berikut :

1. Kualitas kerja, adalah memajukan standarisasi terhadap tujuan yang akan dicapai maupun keefektifan organisasi dengan memenuhi kebutuhan pegawai seperti perlakuan adil, komunikasi, prestasi, harga diri, disiplin, dan sebagainya.
2. Ketepatan waktu, adalah jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh seorang atau sekelompok pegawai yang dikerjakan berdasarkan perintah dari atasan dalam kurun waktu tertentu.
3. Inisiatif, adalah aspek kinerja berdasarkan asumsi bahwa pegawai dalam pelaksanaan kerja memiliki kesempatan untuk mengemukakan pendapat mauput melaksanakan perintah berdasarkan cara yang dianggapnya tepat, sehingga mereka memiliki kesempatan untuk berkreasi dan tidak tergantung pada instruksi dari atasan.

4. Kemampuan, adalah kecerdasan pegawai dalam menangkap informasi atau perintah yang berhubungan dengan pelaksanaan kerja, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat dengan kualitas yang lebih baik.
5. Komunikasi, adalah aspek kinerja yang menjadi perantara penyampaian informasi pekerjaan dari atasan terhadap bawahan atau dari bawahan terhadap atasan.

Lebih lanjut Gomes dalam Mangkunegara (2005;67), mengungkapkan bahwa aspek-aspek kinerja yang dinilai dari seorang pegawai meliputi :

1. *Quantity of work* yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang telah ditentukan.
2. *Quality of work* yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job knowledge* yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan.
4. *Creativeness* yaitu keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan keterampilan.
5. *Cooperation* yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain.
6. *Dependability* yaitu kesadaran dan dapat dipercayakan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. *Initiative* yaitu semangat untuk menyelesaikan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawab nya.
8. *Personal quality* yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan, dan integritas pribadi.

Berdasarkan pendapat di atas tersebut maka dapat dikatakan bahwa aspek penilaian kinerja tidak hanya berkisar kepada *personal traits* (karakter individu) seorang pegawai seperti sifat, perangai, intelegensia, dan sebagainya. Akan tetapi lebih menitikberatkan pada hal-hal yang bersifat *performance result* (hasil kerja), seperti kualitas dan kuantitas kerja, ketepatan waktu dan sebagainya. Bahkan

performance result tersebut memungkinkan terjadinya suatu penilaian yang lebih objektif.

