

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR, DAN PROPOSISI

#### 2.1 Kajian Pustaka

##### 2.1.1 Konsep Administrasi Publik

###### 2.1.1.1 Pengertian Administrasi

Administrasi sebagai ilmu pengetahuan baru berkembang sejak akhir abad yang lalu (abad XIX), tetapi administrasi sebagai suatu seni atau administrasi dalam praktek, timbul bersamaan dengan peradaban manusia.

Administrasi berasal dari bahasa Latin, terdiri dari kata “*ad*” artinya intensif dan “*ministrare*” artinya melayani, jadi secara etimologis administrasi berarti melayani secara intensif. Ilmu pengetahuan administrasi merupakan suatu fenomena masyarakat yang baru, karena baru timbul sebagai suatu cabang dari pada ilmu-ilmu sosial, termasuk perkembangannya di Indonesia, dengan membawa prinsip-prinsip yang universal, akan tetapi dalam prakteknya harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi Indonesia dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempunyai pengaruh terhadap perkembangan ilmu administrasi sebagai suatu disiplin ilmiah yang berdiri sendiri.

Administrasi dalam arti sempit, yaitu dari kata *Administratie* (bahasa belanda) yang meliputi kegiatan: catat mencatat, surat menyurat pembukuan ringan, ketik mengetik, agenda dan sebagainya yang bersifat teknis ketatausahaan. Jadi tata usaha adalah bagian kecil kegiatan dari pada administrasi yang akan

dipelajari dalam bukunya "*Public Administration*" yang dikutip oleh **Soewarno Handyaningrat (1985:2)** dalam bukunya "**Pengantar Ilmu Administrasi dan Managemen**" memberikan definisi: "**Administrasi sebagai kegiatan dari pada kelompok-kelompok yang mengadakan kerjasama untuk menyelesaikan tujuan Bersama**"

Sedangkan administrasi dalam arti sempit menurut **Ulbert** menyatakan pengertian administrasi, yaitu : "**Merupakan penyusunan dan pencatatan data dan informasi secara sistematis dengan maksud untuk menyediakan keterangan serta mempermudah memperoleh kembali secara keseluruhan dan didalam hubungannya satu sama lain.**"

#### **2.1.1.2 Pengertian Administrasi Publik**

Administrasi Publik adalah suatu bahasan ilmu sosial yang mempelajari tiga elemen penting kehidupan bernegara yang meliputi lembaga legislatif, yudikatif, dan eksekutif serta hal- hal yang berkaitan dengan publik yang meliputi kebijakan publik, manajemen publik, administrasi pembangunan, tujuan negara, dan etika yang mengatur penyelenggara negara. Secara sederhana, administrasi publik adalah ilmu yang mempelajari tentang bagaimana pengelolaan suatu organisasi publik yaitu: penyusunan, pengimplementasian, administrasi pembangunan, pemerintahan daerah, *good governance* dan mengevaluasi kebijakan publik

Menurut **Waldo dalam Pasolong (2008:8)** menyatakan bahwa:

**“Administrasi public adalah manajemen dan organisasi dari manusia-manusia dan peralatannya guna mencapai tujuan pemerintah. Berdasarkan pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa administrasi publik adalah kerjasama yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam tugas-tugas pemerintah untuk mencapai tujuan pemerintah secara efektif dan efisien guna untuk memenuhi kebutuhan publik”**

Pendapat yang dikemukakan **Chandler dan Plano dalam Keban (2004):**

**“Administrasi publik adalah proses dimana sumber daya dan personel publik diorganisir dan di koordinasi untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengelola keputusan-keputusan dalam kebijakan publik.”**

Administrasi public merupakan seni dan ilmu yang ditunjukkan untuk mengatur *public affairs* dan melaksanakan berbagai tugas yang ditentukan. Administrasi publik sebagai disiplin ilmu bertujuan untuk memecahkan masalah publik melalui perbaikan-perbaikan terutama dibidang organisasi, sumber daya manusia dan keuangan.

Dilihat dari paparan definisi tersebut mengandung arti bahwa administrasi publik berkaitan dengan sumber daya manusia, karena keberhasilan mencapai tujuan tergantung pada pemilihan tujuan yang akan dicapai dan cara menggunakan sumber daya untuk mencapai tujuan tersebut.

## **2.1.2 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagaian ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada peraturan peranan sumber daya manusia dalama kegiatan suatu organisasi. Guna mecapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, maka pengelolaan sumber daya manusia perlu mendapat perhatian yang besar. Mengingat sumber daya manusia dalam organisasi memegang peranan yang besar terhadap pencapaian tujuan.

Pengertian Sumber Daya Manusia menurut **Ahmad Tohardi** dalam **“Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia” (2002:12)** yaitu: **“Segala potensi yang ada pada manusia baik berupa akal pikiran, tenaga, keterampilan, emosi dan sebagainya yang dapat digunakan baik untuk dirinya sendiri maupun untuk organisasi atau perusahaan.”**

Menurut **Hasibuan (2010:10)** berpendapat bahwa: **“Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan kerja agar lebih efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”**.

**Handoko (2014:4)** berpendapat bahwa: **“Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan individu maupun organisasi”**.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas, dapat dikatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan kerja seperti penarikan seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia agar efektif dan efisien untuk mencapai tujuan individu maupun organisasi.

#### **2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut **Harris** yang dikutip **Yuniarsih (2011:6)** menyatakan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia mencakup :

- 1) *Planning* (Perencanaan)
- 2) *Staffing* (Kepegawaian)
- 3) *Evaluating and compensating* (Evaluasi dan kompensasi)
- 4) *Improving* (Meningkatkan)
- 5) *Maintaining effective employer-employer relationship*  
(Mempertahankan hubungan atasan dan karyawan yang efektif)

Salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu *staffing*, karena suatu cara dalam menghasilkan sumber daya manusia yang terampil dan handal perlu adanya *planning* dalam menentukan pegawai di dalam organisasi.

#### **2.1.2.3 Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia**

Ada beberapa komponen dari Manajemen sumber daya manusia, yang salah satunya akan dijelaskan oleh **Hasibuan (2009:12)**, tenaga kerja manusia dibedakan atas pengusaha, karyawan, dan pemimpin.

### 1) **Pengusaha**

Pengusaha adalah orang yang menginvestasikan modal untuk memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatan itu tidak menentu tergantung pada laba yang ingin dicapai perusahaan tersebut.

### 2) **Karyawan**

Karyawan merupakan kekayaan utama suatu perusahaan, karena tanpa mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses dan tujuan yang ingin dicapai.

### 3) **Pemimpin atau Manajer**

Pemimpin adalah seorang yang mempergunakan wewenang kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan. Asas-asas kepemimpinan adalah bersikap tegas dan rasional, bertindak konsisten dan berlaku adil dan jujur.

## 2.1.3 **Konsep Manajemen Kinerja**

### 2.1.3.1 **Pengertian Manajemen Kinerja**

Manajemen kinerja terdiri dari dua kata, yaitu “manajemen dan kinerja”. Menurut **Stooner** yang dikutip oleh **Sulistiyorini** dalam buku **Manajemen Pendidikan Islam**, manajemen diartikan sebagai: “**Proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota**

**organisasi dan pengguna sumber daya organisasi lainnya agar dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.”**

Sedangkan Menurut **Melayu S. P. Hasilbuan** yang dikutip oleh **Saefullah** dalam buku **Manajemen Pendidikan Islam** yaitu: **“manajemen merupakan ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif, yang didukung sumber-sumber lain dalam organisasi untuk mencapai tujuan tertentu.”**

Sementara itu, Kinerja berasal dari pengertian *performance*, diartikan sebagai hasil kerja atau prestasi kinerja. Kinerja mempunyai makna yang luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung (implementasi dari rencana yang telah disusun) untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Menurut **Armstrong** dan **Baron**, yang dikutip oleh **Wibowo** dalam buku **Manajemen Kinerja** mendefinisikan bahwa: **“Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi”**

Dengan pemahaman tentang manajemen dan kinerja diatas, dapat dikatakan bahwa manajemen kinerja adalah tentang bagaimana kinerja dikelola. Dasar untuk melaksanakan manajemen kinerja adalah perumusan tujuan, terdapatnya konsensus (kesepakatan) dan kerjasama, sifatnya berkelanjutan, terjadi komunikasi dua arah, dan terdapat umpan balik.

Menurut para ahli yang dikutip oleh **Uhar Suharsaputra**, manajemen kinerja menurut **Bacal** adalah: **“Komunikasi yang berlangsung terus menerus, yang dilaksanakan berdasarkan kemitraan, antara seorang karyawan dengan penyelia langsungnya”**.

Sedangkan menurut **Wibowo** manajemen kinerja

**“Merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumber daya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis secara terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi”**.

Dari beberapa pengertian diatas maka manajemen kinerja merupakan suatu proses yang dapat mendorong pada pengembangan dan peningkatan kinerja ke arah yang lebih baik dan berkualitas, melalui komunikasi yang berkesinambungan antara pimpinan dengan pegawai sejalan dengan apa yang diharapkan oleh organisasi.

### **2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat Manajemen Kinerja**

#### **1) Tujuan Manajemen Kinerja**

Menurut **Sheila J. Costello**, yang dikutip oleh **Lijan Poltak** dalam buku **Kinerja Pegawai**, mendefinisikan bahwa:

**“Tujuan mengalir dari atas kebawah, sedangkan tanggung jawab bergerak dari bawah ke atas. Diawali dengan membangun visi, dan misi organisasi yang ditetapkan oleh pimpinan tingkat atas. Visi dan misi tersebut kemudian diturunkan kepada tujuan jangka panjang organisasi, selanjutnya tujuan jangka panjang tersebut ditindak lanjuti dengan tujuan tahunan. Tujuan tahunan ditindak lanjuti akhirnya oleh seluruh pegawai secara berjenjang mulai dari pimpinan atas hingga pegawai”**.



Dengan demikian tujuan manajemen kinerja yaitu untuk meningkatkan kinerja organisasi, tim dan individu dalam suatu keterkaitan, agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya dalam kurun waktu tertentu.

## **2) Manfaat Manajemen Kinerja**

Manajemen kinerja dapat memberikan keuntungan ke berbagai pihak baik manajer, pegawai, maupun perusahaan. Menurut Wibowo manfaat kinerja bagi organisasi antara lain: menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu, memperbaiki kinerja, meningkatkan komitmen, mendukung nilai-nilai inti, memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan, meningkatkan dasar pelatihan dan pengembangan berkelanjutan, mengusahakan basis perencanaan karir, membantu menahan pekerja terampil untuk tidak pindah, mendukung inisiatif kualitas total, pelayanan pelanggan, dan mendukung perubahan budaya.

Manfaat manajemen kinerja bagi manajer antara lain: mengusahakan klarifikasi kinerja dan harapan perilaku, menawarkan peluang, menggunakan waktu secara berkualitas, memperbaiki kinerja tim dan individual, mengusahakan penghargaan non finansial bagi staf, mengusahakan dasar untuk membantu pegawai yang kinerjanya rendah, digunakan untuk mengembangkan individu, mendukung kepemimpinan atasan, proses motivasi dan pengembangan tim, mengusahakan kerangka kerja untuk meninjau kembali kinerja dan tingkat kompetensi.

Sedangkan manfaat manajemen kinerja bagi individu antara lain: memperjelas peran dan tujuan, mendorong dan mendukung untuk bekerja dengan

baik, membantu untuk mengembangkan kemampuan kerja, menggunakan waktu sebaik mungkin, menjadi landasan untuk pengukuran kinerjanya.

### 2.1.3.3 Siklus Manajemen Kinerja

Menurut **Blanchard** dan **Garry Ridge**, yang dikutip oleh **Wibowo** dalam buku **Manajemen Kinerja**, siklus manajemen kinerja terdiri dari 3 bagian, yaitu:

#### 1) Perencanaan kinerja

Perencanaan kinerja merupakan bagian terpenting dalam manajemen kinerja. Menurut Bacal, yang dikutip oleh **Wibowo** dalam buku “**manajemen kinerja**” yaitu

**“perencanaan merupakan proses dimana pekerja dan manajer bekerja bersama merencanakan apa yang harus dilakukan pekerja dalam setahun mendatang, mendefinisikan bagaimana kinerja harus diukur, mengidentifikasi dan merencanakan mengatasi hambatan dan mendapatkan saling pengertian tentang pekerjaan”.**

Langkah-langkah dalam membuat sebuah perencanaan yang baik yakni: yang pertama adalah *situational analysis*, dilanjutkan dengan *alternative goals and plans*, kemudian langkah yang selanjutnya adalah *goal and plan evaluation*, tahap yang keempat *goal and plan selection*, dan diakhiri dengan *implementation*.

Sedangkan menurut **Blanchard** dan **Garry Ridge**, yang dikutip oleh **Wibowo** dalam buku **Manajemen Kinerja**, dalam *performance planing* ditetapkan tujuan, sasaran dan standar kinerja.

- (1) Menetapkan tujuan adalah sebagai proses manajemen yang memastikan bahwa setiap pekerjaan individual mengetahui

peran apa yang harus mereka lakukan dan hasil apa yang perlu mereka capai untuk memaksimalkan kontribusinya.

(2) Sasaran kinerja merupakan suatu pernyataan secara spesifik yang menjelaskan hasil yang harus dicapai, kapan dan oleh siapa sasaran yang ingin dicapai tersebut diselesaikan.

(3) Standar kinerja menjelaskan apa yang diharapkan manajer dari pekerjaannya sehingga harus dipahami pekerja. Standar kinerja merupakan tolak ukur terhadap pegawai agar kinerjanya efektif.

(4) Pelaksanaan Kinerja

Berdasarkan perencanaan kinerja yang telah disepakati bersama antara manajer dan pekerja. Pelaksanaan merupakan implementasi dari perencanaan dalam bentuk kegiatan nyata. Selama proses pelaksanaan seorang manajer mempunyai tugas penting untuk menggerakkan para anggotanya.

2) Pembinaan

Pembinaan terhadap setiap aparturnya juga perlu dilakukan, dimaksudkan pembinaan ini supaya aparatur bisa meningkatkan prestasi kerjanya oleh setiap individu atau unit kerja lainnya.

3) Evaluasi kinerja

Evaluasi kinerja bisa dikatakan dengan pengukuran kerja yang dapat dilakukan melalui pendekatan, seperti membandingkan hasil yang dicapai

dari hasil kerja sebelumnya yang lebih baik dan membandingkan pekerja lainnya untuk di jadikan motivasi sebagai uraian jabatan atau uraian tugas yang selayaknya dikerjakan dengan benar dan tepat.

#### **2.1.4 Konsep Kinerja Pegawai**

##### **2.1.4.1 Pengertian Kinerja Pegawai**

Pengertian kinerja menurut **Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN-RI)** yang dikutip oleh **pasolong (2013:175-176)** dalam bukunya **“Teori Administrasi Publik”** adalah sebagai berikut: **“Kinerja adalah gambaran umum mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi”**.

Menurut **Sedarmayanti (2009:50)** definisi **Kinerja Pegawai** dalam bukunya **“Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja”** yaitu:

**“Bagaimana seorang pegawai melaksanakan pekerjaannya atau untuk kerjanya. Kinerja pegawai yang meningkat akan turut mempengaruhi meningkatkan prestasi organisasi tempat pegawai bersangkutan bekerja, sehingga tujuan organisasi yang telah ditentukan dapat dicapai”**

**Jackson (2002:48)** yang dikutip dari **Donni Juni Priansa (2012)** dalam bukunya **“Manajemen Kinerja Kepegawaian”** menyebutkan: **“Bahwa kinerja pada dasarnya adalah hal-hal yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengemban pekerjaannya.”**

Pengertian kinerja menurut **Prawirosentono** yang dikutip oleh **Pasolong (2013:176)** dalam bukunya **“Teori Administrasi Publik”** yaitu:

**“Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai atau sekelompok pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara illegal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika”.**

Kinerja pegawai secara istilah etimologi, kinerja berasal dari kata *performance*. Berasal dari kata *to perform* yang mempunyai beberapa masukan (*entries*), yakni :

- 1) melakukan
- 2) memenuhi atau menjalankan tugas
- 3) melaksanakan suatu tanggung jawab,
- 4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan dalam kurun waktu tertentu.

#### **2.1.4.2 Pengukuran Kinerja Pegawai**

**Agus Dharma** dalam bukunya **“Manajemen Supervisi (2002:54)** mengatakan hampir semua cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut :

- 1) **Kuantitas**, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
- 2) **Kualitas**, yaitu mutu sasaran yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
- 3) **Ketepatan waktu**, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

#### **2.1.4.3 Tujuan Pengukuran kinerja pegawai**

Menurut **Gordon (1993:36)** tujuan dilakukan pengukuran kinerja adalah untuk :

- 1) Meningkatkan motivasi pegawai dalam memberikan kontribusi kepada organisasi.
- 2) Memberikan dasar untuk mengevaluasi kualitas kinerja masing-masing pegawai.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan pegawai sebagai dasar untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan dan pengembangan pegawai.

- 4) Membantu mengambil keputusan yang berkaitan dengan pegawai, seperti produksi, transfer dan pemberhentian.

Pengukuran kinerja menurut **Mardiasmo** dalam **Sinambela (2012:187)** mempunyai tiga tujuan, yaitu :

- 1) Membantu memperbaiki kinerja agar kegiatan terfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja.
- 2) Pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan.
- 3) Mewujudkan pertanggung jawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

#### **2.1.4.4 Manfaat Pengukuran Kinerja**

Manfaat pengukuran kinerja menurut **Mahsun (2006:33-34)** baik internal maupu eksternal organisas sektor publik, antara lain :

- 1) Memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja.
- 2) Memastikan tercapaiannya rencana kinerja yang telah disepakati.
- 3) Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.
- 4) Memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas prestasi pelaksanaan yang telah diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.

- 5) Menjadi alat komunikasi antar bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.
- 6) Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
- 7) Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.
- 8) Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan.
- 9) Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

#### **2.1.4.5 Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai**

Faktor-faktor yang penentu pencapaian prestasi kerja atau kinerja individu dalam organisasi menurut **A.A Anwar Mangkunegara (2005:16-17)** adalah sebagai berikut :

##### **1) Faktor individu secara psikologis**

Individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antar fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.



## 2) Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud anatar lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relative memadai.

Dari pendapat diatas dapat dijelaskan, bahwa faktor individu dan faktor lingkungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki kemampuan maka dapat menciptakan kinerja yang tinggi. Pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi tentunya sangat diharapkan oleh setiap organisasi, karena dengan adanya kinerja yang tinggi tujuan organisasi akan tercapai.

### 2.1.4.6 Aspek-aspek kinerja pegawai

Aspek-aspek yang meliputi kinerja dan dapat dijadikan ukuran kinerja seseorang menurut *Zewwell* yang di kutip **Sedarmayanti** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia (2011 : 51)** yaitu sebagai berikut :

#### 1) Kualitas Kerja

Dengan menilai kualitas pekerjaan ini dapat terlihat sejauhmana kontribusi yang di lakukan oleh pegawai terhadap organisasi, yaitu dalam hal ketepatan, kesempurnaan, pemborosan dari waktu atau materil uang dignakan untuk menghasilkann suatu produk atau hasil kerja. Penilaian ini

juga agar para karyawan mengetahui bilamana mereka memenuhi standar kualitas pekerjaan.

## **2) Ketepatan Waktu**

Aspek ini menekankan bagaimana cara bertindak para pegawai dalam melaksanakn pekerjaannya, menekankan kepada para pegawai bagaimana suatu pekerjaan dapat diselesaikan tepat pada waktunya dengan sedikit kemungkinan kelirunya.

## **3) Inisiatif**

Kemampuan untuk bertindak tidak tergantung pada orang lain, pengembangan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru yang bersifat disoveri maupun inovasi dan dalam memperbesar tanggung jawab seseorang pegawai sanggup dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan sebaik-baiknya serta berani menghadapi resiko atas keputusan yang diambilnya.

## **4) Kemampuan**

Seorang pegawai untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang telah ditentukan sehingga mencapai dayaguna dan hasil guna yang maksimal. Kesiediaan pegawai dalam berpartisipasi dan bekerja sama dengan orang lain baik secara vertical maupun secara horizontal, di dalam maupun di luar aktivitas kerja sehingga hasil pekerjaan akan meningkat.

## 5) Komunikasi

Alat yang digunakan untuk berkomunikasi, terutama dalam suatu sistem penyampaian dan penerimaan berita. Dalam suatu organisasi komunikasi sangat berperan dalam pencapaian tujuan karena tanpa adanya komunikasi, organisasi tersebut tidak akan berkembang.

Berdasarkan pendapat diatas dapat peneliti simpulkan bahwa indikator kinerja harus dilakukan secara rutin dan teratur sehingga dapat bermanfaat bagi pengembangan karier pegawai yang dinilai maupun bagi organisasi secara keseluruhan.

## 2.2 Kerangka Berpikir

Penelitian memerlukan suatu kerangka pemikiran sebagai landasan teori dalam menyusun penelitian, yaitu berupa pendapat para ahli yang tidak diragukan lagi kebenarannya, sebagai pemikiran yang terjadi titik tolak langkah-langkah dalam memecahkan masalah penelitian tentang kinerja pegawai.

Menurut **T.R. Mitchell** yang dikutip **Sedarmayanti (2009:50)** dalam bukunya **“Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja”** definisi kinerja pegawai yaitu:

**“Bagaimana seorang pegawai melaksanakan pekerjaannya atau untuk kerjanya. Kinerja pegawai yang meningkat akan turut mempengaruhi meningkatkan prestasi organisasi tempat pegawai bersangkutan bekerja, sehingga tujuan organisasi yang telah ditentukan dapat dicapai”.**

Adapun aspek-aspek yang meliputi kinerja yang dapat dijadikan ukuran kinerja seseorang menurut **T.R. Mitchell (Sedarmayanti, 2011:51)**, yaitu sebagai berikut :

### **1. Kualitas kerja**

Dilihat dari hasil kerja dan ketelitian serta kecermatan dalam pelaksanaan dan penyelesaian tugas oleh pegawai, tingkat komitmen terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas, perbaikan serta peningkatan mutu hasil kerja.

### **2. Ketepatan waktu**

Berakitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang telah direncanakan sebelumnya.

### **3. Inisiatif**

Kemampuan untuk bertindak tidak tergantung pada orang lain, pengembangan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru yang bersifat disoveri maupun inovasi dan dalam memperbesar tanggung jawab seseorang pegawai sanggup dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan sebaik-baiknya serta berani menghadapi resiko atas keputusan yang diambilnya.

### **4. Kemampuan**

Seorang pegawai untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang telah ditentukan sehingga mencapai dayaguna dan hasil guna yang maksimal. Kesiediaan pegawai dalam

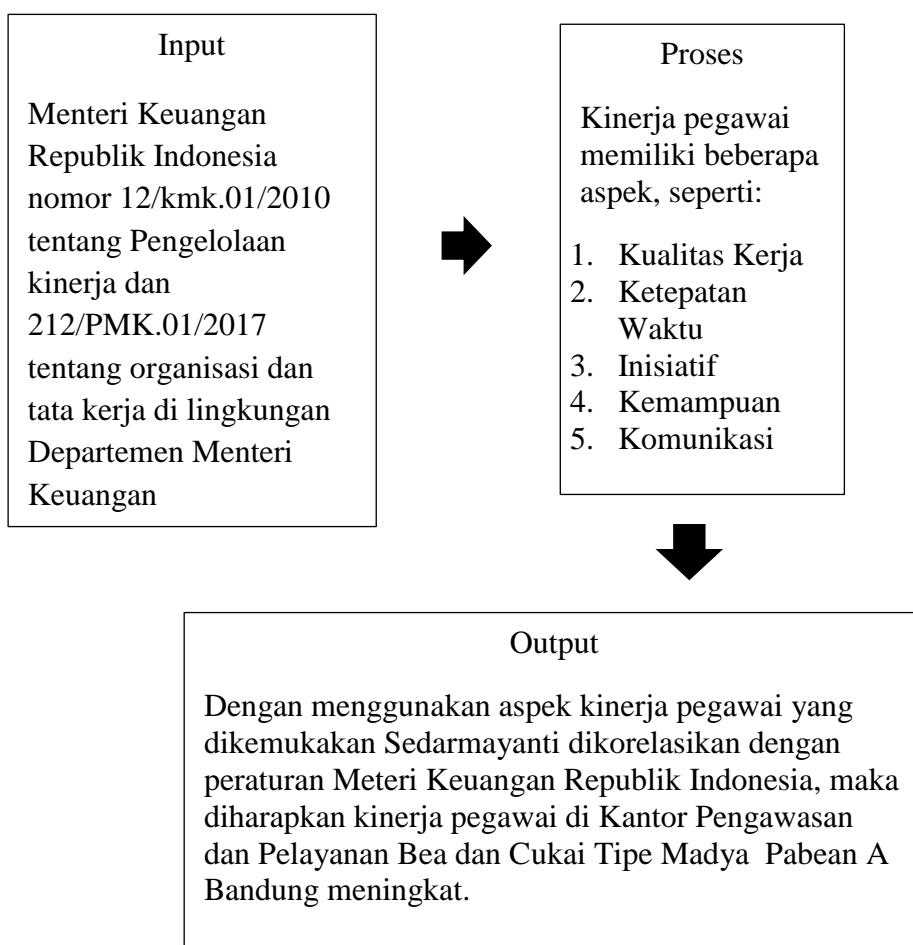
berpartisipasi dan bekerja sama dengan orang lain baik secara vertical maupun secara horizontal, di dalam maupun di luar aktivitas kerja sehingga hasil pekerjaan akan meningkat.

## 5. Komunikasi

Alat yang digunakan untuk berkomunikasi, terutama dalam suatu sistem penyampaian dan penerimaan berita. Dalam suatu organisasi komunikasi sangat berperan dalam pencapaian tujuan karena tanpa adanya komunikasi, organisasi tersebut tidak akan berkembang.

**Tabel 2.1**

Paradigma Kerangka Berpikir



### 2.3 Proposisi

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran diatas, berikut ini proposisi mengenai Peningkatan kinerja yaitu: peningkatan kinerja pada pegawai di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bandung, didasarkan pada aspek kinerja pegawai yang menjawab rumusan masalah :

1. Kualitas kinerja pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bandung dapat dilihat dari aspek Kualitas, ketepatan waktu, inisiatif, kemampuan dan komunikasi.
2. Faktor hambatan dalam peningkatan kinerja pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bandung dapat diatasi dengan lebih meningkatkan kedisiplinan, pemberian motivasi dan pemberian keterampilan, berupa teknis maupun non teknis.
3. Dengan adanya dorongan pemimpin dalam meningkatkan kinerja pegawai diharapkan seluruh pegawai dapat meminimalisir kesalahan-kesalahan dalam bekerja sehingga kinerja pegawai akan lebih optimal.