

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR, DAN PROPOSISI

#### 2.1 Kajian Pustaka

Pada penyusunan laporan penelitian ini peneliti mengacu kepada pendapat para ahli mengenai teori-teori yang berhubungan dengan lokus dan fokus penelitian. Menurut **Creswell (2010)** mengemukakan Tinjauan Pustaka sebagai berikut:

**“Dalam Tinjauan Pustaka, peneliti sebaiknya selalu menggunakan literatur-literatur akademik untuk menyajikan hasil-hasil penelitian sebelumnya yang terkait dengan topik penelitian yang akan dilakukan oleh penelitian dan menghubungkan penelitiannya dengan literatur-literatur tersebut”.**

Sedangkan menurut **Sugiyono (2013:79)** dalam bukunya Metode Penelitian mendefinisikan tinjauan pustaka sebagai studi literature melalui teori-teori para ahli yang akan sangat berguna sebagai dasar penelitian mencakup teori dasar ruang lingkup perkuliahan serta teori dasar judul yang diteliti.

Kajian pustaka ini diperlukan peneliti agar penelitian yang dilakukan mempunyai dasar yang kokoh terkait memungkinkan peneliti untuk menentukan batas-batas wilayah penelitian.

##### 2.1.1 Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian yang dijadikan sebagai acuan atau gambaran peneliti dalam penyusunan laporan penelitian studi ilmu administrasi publik adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.1**  
**Hasil Penelitian Dirk Malaga Kusuma 2013**

Nama Peneliti	Judul Peneliti	Persamaan dan Perbedaan			
		Teori Yang Digunakan	Pendekatan	Metode	Teknis Analisis
Dirk Malaga Kusuma	Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kutai Timur	Teori Kinerja T.R. Mitchell dalam Sedarmayanti (2001:51)	Pendekatan Kualitatif	Metode Kualitatif Deskriptif	Wawancara, Observasi, dan Dokumentasi

**Sumber:** Peneliti, (2021).

Penelitian yang dilakukan Dirk Malaga Kusuma pada tahun 2013 yang berjudul Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kutai Timur.

**Abstrak:**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja pegawai dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kutai Timur. Jenis penelitian yang digunakan bersifat deskriptif kualitatif yaitu penelitian yang memaparkan atau menggambarkan segala peristiwa yang diperoleh di lapangan dan untuk menuturkan pemecahan masalah yang bertujuan untuk memberikan penjelasan dari variabel yang diteliti. Pengumpulan data yang digunakan teknik penelitian Kepustakaan serta teknik penelitian Lapangan yang terdiri dari observasi secara langsung ke objek penelitian, Interview secara langsung kepada narasumber, dan dokumentasi. Dari hasil penelitian diperoleh gambaran bahwa secara keseluruhan Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kutai Timur belum berjalan

dengan maksimal karena BKD Kabupaten Kutai Timur membutuhkan lebih banyak sumber daya manusia (SDM) dan memiliki kemampuan serta pengalaman serta tingkat disiplin pegawai yang masih rendah ditandai dengan banyak pegawai yang datang terlambat dan sering keluar kantor saat jam kerja. Dalam rangka peningkatan kinerja pegawai dalam menjalankan tugas, maka perlu diadakan pelatihan-pelatihan guna peningkatan kemampuan para pegawai serta sanksi yang tegas kepada pegawai yang kurang disiplin dalam menjalankan tugas.

Kata Kunci: Kinerja Pegawai

**Tabel 2.2**  
**Hasil Penelitian Setyaningrum Rihandoyo 2015**

Nama Peneliti	Judul Peneliti	Persamaan dan Perbedaan			
		Teori Yang Digunakan	Pendekatan	Metode	Teknis Analisis
Setyaningrum Rihandoyo	Analisis Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Cilacap	Teori Kinerja Andrew E. Sikula (dalam Mangkunegara, 2010)	Pendekatan Kualitatif	Metode Kualitatif Deskriptif	Wawancara, Observasi, dan Dokumentasi

**Sumber:** Peneliti, (2021).

Penelitian yang dilakukan Setyaningrum Rihandoyo pada tahun 2015 yang berjudul Analisis Kinerja Pegawai Di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Cilacap.

**Abstrak:**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Cilacap. Di dalam menganalisis kinerja pegawai, peneliti menggunakan indikator penilaian kinerja pegawai dan faktor-

faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Tipe penelitian yang digunakan ialah deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, dokumentasi dan observasi. Informan yang menjadi narasumber adalah sekretaris, kepala bidang dan pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Cilacap.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Cilacap belum optimal, karena masih ditemukan beberapa permasalahan. Berdasarkan indikator kuantitas, menunjukkan bahwa masih ada target yang belum terlaksana dan pekerjaan yang melebihi target sehingga menambah beban kerja. Dari segi kualitas, ditemukan banyak kesalahan yang dilakukan dalam melaksanakan pekerjaan karena kurangnya kecermatan dan pemahaman, dari segi penggunaan waktu, ditemukan masih banyaknya pegawai yang belum menggunakan jam kerja dengan efektif. Faktor internal pegawai menunjukkan bahwa permasalahan pribadi dapat menghambat kinerja. Dari faktor lingkungan internal organisasi masih terdapat beberapa permasalahan yakni ada beberapa fasilitas kantor yang kurang dan gangguan dari pedagang yang bebas keluar masuk kantor.

Berdasarkan permasalahan yang ada, terdapat beberapa saran yang dapat dilakukan yakni menambahkan jumlah SDM, perlunya peningkatan pengawasan, pemberian punishment bagi pegawai yang melanggar ketentuan dan pemberian reward bagi pegawai yang berkinerja unggul, perlunya program pengembangan pegawai yang rutin, perlu menggunakan finger print untuk absensi, serta penambahan fasilitas kantor yang kurang dan pemeliharaan rutin terhadap sarana dan prasarana.

Kata Kunci: Kinerja pegawai, Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Cilacap.

**Tabel 2.3**  
**Hasil Penelitian Sulistyani Endah Setyowati 2021**

Nama Peneliti	Judul Peneliti	Persamaan dan Perbedaan			
		Teori Yang Digunakan	Pendekatan	Metode	Teknis Analisis
Sulistyan i Endah Setyowati	Aplikasi program Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)	Teori SIM diuraikan oleh Tata Sutabri (2005,h.97), 1.Pengolahan transaksi. 2.Dukungan operasi sistem informasi. 3.Dukungan pengendalian manajerial sistem informasi 4.Dukungan perencanaan strategis sistem informasi.	Pendekatan Kualitatif	Metode Kualitatif Deskriptif	Wawancara, Observasi, dan Dokumentasi

**Sumber:** Peneliti, (2021).

Penelitian yang dilakukan Sulistyani Endah Setyowati yang dijadikan sebagai gambaran peneliti pada tahun 2021 yang berjudul Analisis Kinerja Pegawai Di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Cilacap.

**Abstrak:**

SIMPEG dibuat bertujuan untuk membantu dalam pengelolaan informasi data kepegawaian yang dapat menghasilkan data yang valid, terintegrasi dan mutakhir. BKD Kota Malang juga menganggap program SIMPEG sebagai suatu wadah bagi PNS yang ingin mengetahui informasi kepegawaian dalam satu

sistem. Ketika program SIMPEG ini tidak diterapkan akan memunculkan dampak yang dapat mengganggu kestabilan informasi dan jika masih memakai cara manual akan menyebabkan arsip-arsip di BKD Kota Malang terancam hilang jika terjadi beberapa faktor ancaman, serta menyebabkan kinerja PNS di BKD Kota Malang menjadi tidak efektif dan efisien. Hasil penelitian tentang aplikasi program SIMPEG di BKD Kota Malang menunjukkan ada faktor penghambat yaitu permasalahan teknis operasional misalkan kebingungan dalam mengoperasikan program ini sehingga menyebabkan staf dari BKD Kota Malang masih tidak memahami prosedurnya. Ada beberapa faktor pendukung dalam aplikasi program SIMPEG tersebut yaitu penguasaan pegawai terhadap teknologi informasi, sarana teknologi, jumlah sumber daya dan keamanan dan kerahasiaan data.

Kata Kunci: administrasi kepegawaian, pengelolaan informasi, Program SIMPE

## **2.1.2 Administrasi, Administrasi Publik, Manajemen dan Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **2.1.2.1 Pengertian Administrasi**

Pada umumnya administrasi sebagai alat yang digunakan untuk mencapai tujuan. Administrasi berasal dari bahasa Belanda yaitu *Administratie* yang artinya kegiatan catat-mencatat, surat-menyurat, pembukuan ringan, ketik-mengetik, agenda dan sebagainya yang bersifat teknis ketatausahaan (*clerical work*). Sedangkan administrasi dalam arti luas menurut **The Liang Gie (2009:9)** dalam **buku Administrasi Perkantoran Modern** mengemukakan administrasi secara luas adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh sekelompok orang

dalam suatu kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Begitupun yang dikemukakan **Siagian (2008:2)** dalam **buku Filsafat Administrasi** bahwa “Administrasi adalah satu keseluruhan proses kerjasama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.”

Sedangkan menurut **Harits (2014)** mengemukakan administrasi sebagai berikut: “Administrasi adalah proses kegiatan kerja sama antara orang-orang didalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.”

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa administrasi dalam arti luas adalah suatu kegiatan yang dilakukan bersama untuk mencapai tujuan bersama sesuai dengan rencana yang sudah ditentukan sebelumnya yang bersifat umum untuk kepentingan bersama.

#### **2.1.2.2 Konsep Administrasi Publik**

Pada dasarnya konsep administrasi publik berawal dari administrasi negara. Ilmu administrasi negara sebagai ilmu administrasi pemerintahan, dimana dinamika lingkungan administrasi negara yang sangat tinggi kemudian menimbulkan banyak pertanyaan tentang keberadaan ilmu administrasi sebagai administrasi pemerintah. Seperti yang dikemukakan **Siagian** dalam **bukunya Filsafat Administrasi (2013:7)** bahwa “Administrasi Negara merupakan keseluruhan kegiatan yang dilakukan oleh seluruh aparatur pemerintah dari suatu negara dalam usaha mencapai tujuan negara”. Maka, berdasarkan pendapat tersebut administrasi negara memiliki kaitan yang sangat erat dengan

pemerintah. Dengan perkembangan konsep ilmu administrasi negara, kata “negara” menjadi terlalu sempit. Dengan demikian istilah *public administration* tidak tepat lagi untuk diterjemahkan sebagai administrasi negara melainkan menjadi administrasi publik. Dikarenakan makna “publik” lebih luas dibandingkan dengan “negara”, publik menunjukkan keterlibatan institusi non-negara baik di sektor bisnis maupun *civil society* didalam pengadministrasian pemerintahan.

Istilah publik berasal dari bahasa Inggris yang berarti umum yaitu penduduk, masyarakat, warga negara, dan rakyat. Publik juga bisa diartikan sebagai kumpulan orang-orang yang menaruh perhatian, minat, atau kepentingan yang sama dan tidak terikat oleh nilai dan norma tertentu. Maka, **Chander dan Plano** dalam **Keban (2004: 3)** mengemukakan administrasi publik sebagai berikut: “Administrasi Publik adalah proses dimana sumber daya dan personel publik diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengelola (manage) keputusan-keputusan dalam publik.”

Menurut **Felix dan Lloyd** dalam buku Ilmu Administrasi Publik oleh Syafiie (2010 :18) mengemukakan administrasi publik sebagai berikut:

**“(1) Administrasi Publik adalah suatu kerjasama kelompok dalam lingkungan pemerintahan. (2) Administarsi publik meliputi ketiga cabang pemerintah: legislative, eksekutif dan yudikatif serta hubungan diantara mereka. (3) Administrasi publik mempunyai peran penting dalam perumusan kebijaksanaan pemerintah, dan karenanya merupakan sebagian dari proses politik. (4) Administrasi publik sangat erat kaitanya dengan berbagai macam kelompok swasta dan perorangan dalam menyajikan pelayanan kepada masyarakat. (5) Administrasi**

**publik dalam beberapa hal berbeda pada penempatan pengertian dengan administrasi perseorangan”.**

Sedangkan menurut **Harits (2014)** mengemukakan bahwa: “Administrasi publik adalah suatu kegiatan untuk mencapai tujuan eksekutif, legislatif, yudikatif dalam mencapai ketertiban dan kesejahteraan masyarakat.”

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa administrasi publik adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah dalam melaksanakan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan bersama yaitu demi kesejahteraan masyarakat.

### **2.1.2.3 Manajemen**

#### **1. Definisi Manajemen**

Manajemen mengandung arti sebagai proses kemampuan untuk mencapai tujuan organisasi melalui kegiatan orang lain. Manajemen dimaksudkan untuk mengarahkan, membimbing, dan mengendalikan kegiatan agar dapat mencapai sasaran yang telah ditentukan secara efektif dan efisien.

Berikut pengertian manajemen menurut beberapa para ahli adalah sebagai berikut: Manajemen adalah pemanfaatan sumber-sumber yang tersedia atau yang berpotensi didalam pencapaian tujuan. Menurut **Terry (2001:38)** dalam bukunya mengatakan:

**“Manajemen adalah suatu proses yang membeda-bedakan atas: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan pelaksanaan dan pengawasan dengan memanfaatkan baik dari segi ilmu maupun seni, agar dapat menyelesaikan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.”**

Sedangkan menurut **Mariane** dalam bukunya *Azas-azas Manajemen*, mengemukakan manajemen sebagai berikut: “Manajemen adalah

proses kegiatan yang dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan dengan menggunakan sumber-sumber yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.”

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen dilakukan oleh seorang pimpinan atau manajer yang berhubungan dengan pencapaian tujuan dan menggunakan sumber-sumber yang dibutuhkan. Manajemen juga dilakukan secara sadar dan terus menerus melalui kegiatan orang lain. Maka, salah satu sumber daya yang penting dalam manajemen adalah manusia, karena manusia memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam mengerjakan pekerjaannya, sehingga dapat memperoleh apa yang diharapkan secara efektif dan efisien. Dan perusahaan atau instansi pun akan dapat berhasil baik, jika manajemen tersebut diterapkan dengan baik, dan juga manajemen yang baik nantinya akan meningkatkan daya guna dan hasil guna yang baik juga pada semua potensi yang dimilikinya.

Berdasarkan definisi diatas maka manajemen bertujuan untuk melaksanakan dan mengevaluasi strategi yang akan dipilih secara efektif dan efisien agar mencapai pada suatu tujuan dan untuk mengevaluasi kinerja, meninjau, dan mengkaji situasi kemudian melakukan penyesuaian dan koreksi jika ada sesuatu penyimpangan pada suatu pelaksanaan strategi.

## **2. Bidang-Bidang Manajemen**

Berdasarkan definisi diatas, maka manajemen memiliki unsur-unsur manajemen menurut **Mariane (2018)** dalam buku *Azas-Azas Manajemen* sebagai berikut:

- 1) *Men*, yaitu tenaga kerja manusia baik tenaga kerja pimpinan maupun tenaga kerja operasional atau pelaksana.
- 2) *Money*, yaitu uang yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
- 3) *Methods*, yaitu cara-cara yang dipergunakan dalam usaha mencapai tujuan.
- 4) *Materials*, yaitu bahan-bahan yang dipergunakan untuk mencapai tujuan.
- 5) *Machines*, yaitu mesin-mesin atau alat-alat yang diperlukan atau dipergunakan untuk mencapai tujuan.
- 6) *Market*, yaitu pasar untuk menjual barang dan jasa-jasa yang dihasilkan.

Unsur-unsur diatas kemudian berkembang menjadi bidang manajemen yang mempelajari lebih mendalam peranannya dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Bidang-bidang manajemen tersebut diantaranya:

- 1) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), dalam Manajemen sumber daya manusia lebih difokuskan pada unsur manusia pekerja. Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja, agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan.
- 2) Manajemen Pemodalan, dalam manajemen pemodalan lebih dititik beratkan pada bagaimana mengelola atau mengatur dana untuk mencapai tujuan.

- 3) Manajemen Akuntansi Biaya, lebih kepada masalah pemakaian material supaya efisien, efektif dan pemborosan dihindarkan seminimal mungkin.
- 4) Manajemen Produksi, lebih kepada penentuan atau penggunaan mesin-mesin, alat-alat, layout peralatan dan cara-cara untuk memproduksi barang atau jasa supaya kualitasnya relatif baik.
- 5) Manajemen Pemasaran, lebih dititik beratkan tentang cara penjualan barang, jasa, pendistribusian, promosi, produksi sehingga konsumen merasa tertarik.

#### **2.1.2.4 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Berdasarkan bidang-bidang manajemen diatas, maka peneliti lebih membahas mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia, sebagai berikut:

##### **1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Potensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan karena sumber daya manusia merupakan pegawai yang siap, mampu dan siaga dalam mencapai tujuan organisasi.

Mengenai manajemen sumber daya manusia, menurut **Mangkunegara (2002:2)** mengemukakan bahwa:

**“Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja, dalam rangka mencapai tujuan organisasi.”**

Dari definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya, perlu adanya suatu perencanaan,

pengorganisasian, penataan dan segala macam unsur di dalamnya agar dapat berjalan sesuai yang diharapkan. Selain itu, peneliti mengutip definisi lain, menurut **Hasibuan (2002:10)** mengemukakan 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”.

Dari definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan cara bagaimana mengatur hubungan dan peran pegawai agar efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan.

Berdasarkan definisi diatas maka manajemen sumber daya manusia bertujuan organisasional yaitu sebagai pengelolaan sumber daya manusia dalam memberikan sumbangan terhadap aktifitas organisasi dan mengakui pengelolaan sumber daya manusia bukanlah sebagai tujuan tetapi alat untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan.

### **2.1.3 Teori Kinerja Pegawai**

#### **2.1.3.1 Pengertian Kinerja Pegawai**

Penggunaan kata kinerja sering diartikan dengan prestasi kerja, efektivitas kerja, hasil kerja, pencapaian tujuan, produktifitas kerja, dan berbagai istilah lainnya. Menurut **Rivai, Basri (2005:15-16)** dalam buku *Kinerja Pegawai* teori Pengukuran dan Implikasi mengatakan bahwa:

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

Berdasarkan pengertian diatas bahwa kinerja berhubungan dengan hasil kerja atau prestasi kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan kewajiban dan tanggungjawabnya. Oleh karena itu, kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai hasil kerjanya. Menurut **Bernadin dan Russel (2005:186)**, dalam buku *Kinerja Pegawai teori pengukuran dan Implikasi* menjelaskan kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama waktu tertentu. Maka, kinerja ini lebih mengacu pada serangkaian hasil yang diperoleh selama periode waktu tertentu. Tujuan dari kinerja sebagai kegiatan pengolahan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut **Sinambela, dkk (2011:136)** dalam buku *Kinerja Pegawai teori pengukuran dan Implikasi*, kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Sedangkan menurut **Rivai, Basri (2005:14)** dalam buku *Kinerja Pegawai teori Pengukuran dan Implikasi* mengatakan bahwa :

**“Kinerja pegawai adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.”**

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan. Definisi tersebut menjelaskan bahwa kinerja lebih ditekankan pada proses, dimana selama pelaksanaan pekerjaan tersebut melakukan

penyempurnaan-penyempurnaan sehingga pencapaian hasil pekerjaan atau kinerja dapat dioptimalkan.

### **2.1.3.2 Penggolongan kinerja**

Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi yaitu kinerja pegawai (per individu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerjasama perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai oleh suatu organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi ini memiliki keterkaitan yang sangat erat untuk tercapainya tujuan organisasi dan keduanya tidak dapat dipisahkan dari sumber daya yang dimiliki organisasi yang dijalankan oleh pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut.

Menurut **Keban (2007:193)** mengemukakan bahwa kinerja sebagai pencapaian hasil sebenarnya dapat dinilai menurut pelaku, yaitu hasil yang diraih oleh:

1. Kinerja individu atau biasa disebut kinerja pegawai, lebih kepada menggambarkan seberapa jauh seseorang telah melaksanakan tugas pokoknya sehingga dapat memberikan hasil yang ditetapkan institusi.
2. Kinerja kelompok, menggambarkan sejauh mana suatu kelompok telah melaksanakan kegiatan-kegiatan pokoknya sehingga mencapai hasil yang ditetapkan institusi.
3. Kinerja institusi, menggambarkan sampai sejauh mana suatu institusi telah melaksanakan semua kegiatan pokok hingga mencapai misi atau visi institusi.

4. Kinerja program atau kinerja kebijakan, berkenaan dengan sampai sejauhmana kegiatan-kegiatan dalam program atau kebijakan telah dilaksanakan agar dapat mencapai tujuan dari program tersebut.

Dari pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa penggolongan kinerja menurut **Keban (2007:193)** yang **dikutip oleh Santoso** bahwasanya pencapaian hasil yang didapat dalam pekerjaan bisa dilihat dari kinerja individu atau kinerja pegawai, kinerja kelompok, kinerja institusi, dan kinerja program atau kebijakan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

#### **2.1.3.3 Manajemen Kinerja**

Manajemen kinerja menurut **Wibowo (2007:7)** mengemukakan bahwa manajemen ini tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif. Maka, manajemen kinerja lebih memfokuskan pada apa yang diperlukan organisasi, manajer dan pekerja untuk berhasil. Dan manajemen kinerja juga bisa dikatakan tentang bagaimana kinerja dikelola untuk memperoleh sukses. Selain itu, manajemen kinerja ini sebagai inti untuk mencapai keunggulan bersaing. Tetapi, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas bukan hasil kerja tetapi bagaimana proses pekerjaan ini berlangsung. Kemudian, **Bacal (2002:3-4)** mengemukakan manajemen kinerja sebagai proses komunikasi yang berlangsung terus menerus, yang dilaksanakan berdasarkan kemitraan, antara seorang pegawai dengan pengawas langsungnya. Sedangkan Menurut **Armstrong (2004:29)**, manajemen kinerja adalah sebagai berikut:

**“Manajemen kinerja sebagai sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim, dan individu dengan cara**

**memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar, dan persyaratan - persyaratan yang disepakati.”**

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen kinerja adalah proses kinerja manajemen dalam mengelola sumber daya manusia untuk menciptakan komunikasi yang efektif dan efisien untuk menciptakan hasil kerja yang sesuai dengan proses yang sudah dijalankan sebelumnya. Manajemen juga bisa dikatakan sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya mengelola sumber daya manusia.

Berdasarkan definisi diatas maka sistem manajemen kinerja yang efisien dan efektif ini bertujuan untuk:

- 1) Menerjemahkan visi dan misi organisasi kedalam tujuan dan hasil yang jelas dan dapat diukur dalam menentukan keberhasilan dan dapat dipahami bersama oleh setiap orang dalam organisasi maupun pelanggan dan stakeholder.
- 2) Menyediakan alat untuk menilai, mengelola, dan meningkatkan kesehatan dan keberhasilan keseluruhan organisasi.
- 3) Melanjutkan pergeseran dari orientasi pengendalian dan ketaatan menjadi pendekatan strategik yang berkelanjutan kepada manajemen.
- 4) Meyediakan sebuah sistem manajemen kinerja yang mendalam dan dapat diduga hasilnya dengan memasukan ukuran-ukuran kualitas, biaya, ketepatan waktu, layanan pelanggan serta kepuasan, motivasi, dan keahlian pegawai.

- 5) Mengganti sitem penilaian kinerja yang ada dengan sebuah pendekatan yang sesuai dengan manajemen kinerja.

#### **2.1.3.4 Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja merupakan jembatan antara perencanaan strategik dengan akuntabilitas sehingga pemerintah dapat dikatakan berhasil jika terdapat indikator atau ukuran capaian yang mengarah pada misi tanpa adanya pengukuran kinerja yang sangat sulit dicari pembenaran yang logis atas pencapaian misi organisasi instansi.

Dalam studi administrasi publik, kinerja mulai dituntut untuk diukur sejak Wodrow Wilson mengatakan efisiensi dalam desain sistem administrasi, dan sejak Frederick W.Taylor mendorong pegawai bekerja efisien. Menurut **Rachmawati (2008:123)** mengemukakan pengukuran kerja sebagai berikut:

**“Pengukuran kinerja merupakan evaluasi formal terhadap prestasi pegawai. Evaluasi tersebut dapat dilakukan secara informal. Evaluasi kinerja secara formal mempunyai beberapa fungsi diantaranya: (1) Evaluasi kinerja digunakan untuk menilai efektifitas pegawai, dan (2) Evaluasi kinerja sering dipakai sebagai dasar penggajian, promosi, atau pelatihan yang diperlukan”.**

Pengukuran suatu kinerja selalu didasarkan pada kriteria atau indikator yang diilhami oleh suatu paradigma yang dianut. Apabila paradigma yang dianut adalah lebih didasarkan pada manajemen klasik, maka kriteria karakter pegawai, sikap, dan tingkah lakunya akan menjadi penting. Akan tetapi kalau paradigma yang dianut lebih mengarah pada manajemen sumber daya manusia, maka hasil dan partisipasi, inisiatif dan perkembangan pegawai akan menjadi pusat perhatian.

### 2.1.3.5 Dimensi Kinerja Pegawai

Pengukuran kinerja pegawai penting dilakukan oleh instansi pelayanan publik untuk mengetahui kelemahan dan kelebihan, hambatan dan dorongan, atau berbagai faktor sukses bagi kinerja pegawai. Dari penjelasan tersebut peneliti mengutip dimensi kinerja pegawai menurut **Furtwengler (2000:1)** dalam **buku Kinerja Pegawai Teori dan Implikasi**, sebagai bahan dan pengukuran peneliti dalam penelitian kinerja yang dapat dilihat dari hal kecepatan, kualitas, layanan dan nilai. Dimaksudkan kecepatan dalam proses kerja yang memiliki kualitas yang terandalkan dan layanan yang baik dan memiliki nilai merupakan hal yang dilihat dari tercapainya kinerja atau tidak. Dimensi-dimensi tersebut adalah sebagai berikut:

1. **Kecepatan**, dalam menjalankan tugas kecepatan kerja harus diperhatikan dengan mengikuti metode kerja yang ada untuk meningkatkan efisiensi. Kecepatan kerja dapat diukur dari tingkat waktu, sehingga pegawai dituntut untuk bekerja cepat dalam mencapai kepuasan dan peningkatan kerja.
2. **Kualitas**, dalam arti kualitas ini lebih kepada suatu keharusan dalam pengukuran kerja untuk penilaian karena sebagai tingkat yang dicapai dari proses atau hasil yang diperoleh suatu kegiatan sesuai dengan tujuan yang ditunjukkan.
3. **Layanan**, maksudnya layanan seperti kualitas pekerjaan yang dihasilkan dapat memuaskan bagi penggunanya atau tidak, sehingga hal ini dijadikan sebagai standar kerja khususnya pada layanan.

4. **Nilai**, sebagai kombinasi dari kecepatan, kualitas, dan layanan yang memungkinkan pelanggan untuk merasakan bahwa mereka mendapatkan sesuatu yang lebih dari pada yang mereka bayarkan.

Selain pengukuran kinerja pegawai **Furtwengler (2000:1)** mengemukakan sasaran kinerja yang perlu diperhatikan mencakup perbaikan kinerja, pengembangan pegawai, kepuasan pegawai, keputusan kompensasi, dan keterampilan berkomunikasi. Sasaran kinerja ini dapat dikatakan sebagai alat pengukuran kinerja untuk menjelaskan hasil yang harus dicapai, kapan dan oleh siapa sasaran yang ingin dicapai diselesaikan dan sasaran kinerja ini sangat bermanfaat terhadap pegawai dalam bekerja.

#### **2.1.3.6 Faktor-Faktor Kinerja Pegawai**

Adapun pendapat mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut **Moorhead dan Chung/Megginson**, dalam **Sugiono (2009:12)** kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

1. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*), sebagai tingkat baik atau buruknya sesuatu pekerjaan yang diterima bagi seorang pegawai yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapihan kerja, keterampilan dan kecakapan.
2. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*), seperti seberapa besarnya beban kerja atau sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai.

3. Pengetahuan Pekerjaan (*Job Knowledge*), lebih kepada proses penempatan seorang pegawai yang sesuai dengan background pendidikan atau keahlian dalam suatu pekerjaan.
4. Kerjasama Tim (*Teamwork*), melihat bagaimana seorang pegawai bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.
5. Kreatifitas (*Creativity*), lebih kepada kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan inisiatif sendiri yang dianggap mampu menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi.
6. Inovasi (*Inovation*), lebih kepada kemampuan menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi.
7. Inisiatif (*Initiative*), dilihat dari beberapa aspek seperti kemampuan untuk mengambil langkah yang tepat dalam menghadapi kesulitan, kemampuan untuk melakukan sesuatu pekerjaan tanpa bantuan, kemampuan untuk mengambil tahapan pertama dalam kegiatan.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pada umumnya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai terbagi menjadi tiga faktor yaitu :

1. Faktor individu, meliputi kemampuan, kreatifitas, inovasi, inisiatif, kemauan, kepercayaan diri, motivasi serta komitmen individu.
2. Faktor organisasi, meliputi kejelasan tujuan, kompensasi yang diberikan, kepemimpinan, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi.

3. Faktor sosial, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, keserataan dan kekompakan anggota tim, serta keamanan.

## **2.1.4 Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian**

### **2.1.4.1 Sistem Informasi Manajemen**

Secara umum, Sistem Informasi Manajemen (SIM) merupakan suatu sistem yang dapat membantu manajemen dalam pengumpulan data, pengolahan serta analisis evaluasi data dan menyajikan ke dalam batas informasi yang bernilai dan akhirnya sampai pada pengambilan keputusan dimana informasi ini berguna untuk mendukung fungsi operasi manajemen. Informasi tersebut diperoleh melalui proses pengolahan data yang kini telah dapat dijalankan dengan cepat, dimana pada akhirnya mampu menghasilkan suatu informasi yang akurat dan tepat sesuai dengan kebutuhan pengguna. Oleh karena itu, informasi yang berkualitas dapat mendukung suatu keputusan dan proses administrasi organisasi, lembaga, atau instansi tertentu.

Menurut **Davis (1984) dalam Gaol (2008:15)** mengemukakan bahwa “Sistem Informasi Manajemen adalah sebuah kesatuan, sistem mesin pengguna yang terintegrasi dalam memberikan informasi untuk mendukung operasi, manajemen, dan fungsi pembuatan keputusan dalam suatu organisasi”. Sedangkan menurut **Mcleod (2010:11)** menjelaskan Sistem Informasi Manajemen (SIM) sebagai sistem berbasis komputer yang menyediakan informasi bagi para pengguna yang memiliki kebutuhan yang sama.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa Sistem Informasi Manajemen sebagai sistem yang menyediakan berbagai informasi yang

dibutuhkan yang berguna untuk mempermudah dalam pengolahan data seperti penginputan, pemrosesan, dan hasil yang didapat berupa output. Berikut yang diperjelas oleh **Kumorotomo (2004:9)** bahwa unsur-unsur yang mewakili suatu sistem informasi secara umum adalah masukan (input), pengolahan (processing) dan keluaran (output).

#### **2.1.4.2 Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG)**

SIMPEG pada dasarnya merupakan suatu sistem informasi manajemen kepegawaian yang diperlukan oleh instansi pemerintahan untuk meningkatkan keterbukaan informasi, mempermudah pekerjaan Aparatur Sipil Negara bidang sumber daya manusia melalui sistem komputerisasi database kepegawaian. Karena SIMPEG ini bisa dikatakan sebagai wadah bagi ASN yang ingin mengetahui informasi kepegawaian dalam satu sistem yang berisi data seperti data pokok ASN, data biodata ASN, data gaji, jabatan, pangkat, hubungan keluarga, dan unit kerja. Menurut **Kumorotomo (2004)** mengemukakan pengertian SIMPEG sebagai berikut: "SIMPEG merupakan sebuah sistem yaitu suatu kumpulan atau himpunan dari unsur, komponen, atau variabel-variabel yang terorganisir, saling berinteraksi, saling tergantung satu sama lain dan terpadu." Sama halnya dengan pendapat **Mansur (2012)** yang menyatakan bahwa:

**"Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian adalah sebuah sistem informasi terpadu, yang meliputi pendataan pegawai, pengolahan data, prosedur, tata kerja, sumber daya manusia, dan teknologi informasi untuk menghasilkan informasi yang cepat, lengkap dan akurat dalam rangka mendukung administrasi kepegawaian".**

Begitupun yang dikemukakan oleh **Simamora (2011:90)** mengenai Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) bahwa:

**"Sistem informasi manajemen kepegawaian adalah prosedur sistematis untuk mengumpulkan, menyimpan, mempertahankan, menarik, dan memvalidasi data yang dibutuhkan oleh sebuah organisasi tentang sumber daya manusia, aktivitas personalia, karakteristik-karakteristik unit-unit organisasi."**

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian ini digunakan untuk mengelola data, manajemen dan administrasi kepegawaian di lingkungan pemerintah daerah secara cepat, tepat dan akurat. Sedangkan berdasarkan **Keputusan Menteri Dalam Negeri RI nomor 17 Tahun 2000** tentang Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah daerah menjelaskan sebagai berikut:

**"Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) adalah suatu totalitas yang terpadu terdiri atas perangkat pengolah meliputi pengumpul, prosedur, tenaga pengolah dan perangkat lunak, perangkat penyimpanan meliputi pusat data dan bank data serta perangkat komunikasi yang saling berkaitan, ketergantungan dan saling menentukan dalam rangka penyediaan informasi di bidang kepegawaian."**

Berdasarkan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 17 Tahun 2000 tentang Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian dan Pemerintahan Daerah juga menetapkan bahwa tujuan yang ingin dicapai dalam aplikasi program SIMPEG ini sebagai berikut:

1. Untuk mendukung Sistem Manajemen ASN yang rasional dan pengembangan SDM di aparaturnya.
2. Mewujudkan data kepegawaian yang mutakhir dan terintegrasi.

3. Menyediakan Informasi ASN yang akurat untuk keperluan perencanaan, pengembangan, kesejahteraan, dan pengendalian ASN.
4. Membantu kelancaran pekerjaan di bidang kepegawaian, terutama pembuatan laporan.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa adanya program SIMPEG ini sangat membantu kinerja pemerintah dalam administrasi kepegawaian seperti pencatatan data, penggolongan, penggajian, simulasi promosi pegawai, penyusunan formasi, pengadaan, mutasi, dan pengembangan karier pegawai. SIMPEG ini sudah digunakan mulai dari tingkat Kabupaten/Kota, Propinsi dan Departemen Dalam Negeri yang dapat menampung, mengolah, menyimpan, menemukan kembali dan mendistribusikan data pegawai yang valid, terintegrasi dan mutakhir.

## 2.2 Kerangka Berpikir

Pada penyusunan laporan penelitian ini peneliti mengacu kepada pendapat para ahli mengenai teori-teori yang berhubungan dengan fokus penelitian, teori tersebut akan ditetapkan oleh peneliti sebagai kerangka berpikir. Pendapat yang dikemukakan oleh **Suryani** dalam **Sugiyono (2019:31)** mengenai “Kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting”. Oleh karena itu, dapat dipahami bahwa kerangka berpikir ini sebagai pemahaman yang paling mendasar dan menjadi pondasi bagi setiap pemikiran atau suatu bentuk proses keseluruhan dari penelitian yang akan dilakukan.

Berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti mengenai kinerja pegawai diperlukan dasar penelitian, tolak ukur, landasan penelitian dari data yang peneliti dapat agar dapat mempermudah dalam pemecahan masalah. Maka peneliti akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan kinerja pegawai dalam penelitian ini.

Analisis kinerja merupakan sebuah proses penilaian secara sistematis mengenai kinerja atau *job performance* dari seseorang maupun suatu organisasi. Oleh karena itu, analisis kinerja dapat dikatakan sebagai penilaian kinerja yang dijadikan sebagai tolak ukur dalam sebuah penelitian dengan adanya evaluasi kinerja disetiap organisasi. Tujuan dari analisis kinerja ini untuk mengukur keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan program untuk kemudian diperbaiki atau ditingkatkan demi tercapainya visi atau misi tertentu. Untuk mendukung kinerja setiap pegawai diperlukannya sistem untuk membantu pegawai mencapai tujuannya, sistem tersebut berupa program aplikasi komputer yaitu Sistem Informasi Kepegawaian yang digunakan untuk membantu kinerja pegawai. Oleh karena itu, Sistem Informasi Kepegawaian adalah sistem yang mampu memberikan informasi data-data pegawai pada suatu instansi yang saling berinteraksi untuk mencapai tujuan yang ditargetkan.

Setiap pegawai penting memiliki kemampuan sebagai keahlian dalam pekerjaannya nanti dan juga sebagai tolak ukur atau kelebihan dengan pegawai lainnya untuk meningkatkan kinerja setiap individu. Menurut pendapat **Rivai, Basri (2005:14)** dalam buku *Kinerja Pegawai teori Pengukuran dan Implikasi* mengatakan bahwa :

**“Kinerja pegawai adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama”.**

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa keberhasilam setiap organisasi terletak pada pegawai dalam melakukan kinerjanya. Oleh karena itu, berdasarkan konsep yang dikemukakan **Furtwengler (2000:1)** dalam buku *Kinerja Pegawai Teori dan Implikasi* yang dilihat dari empat dimensi dalam menilai kinerja pegawai Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) di BKPSDM Kabupaten Bandung diantaranya:

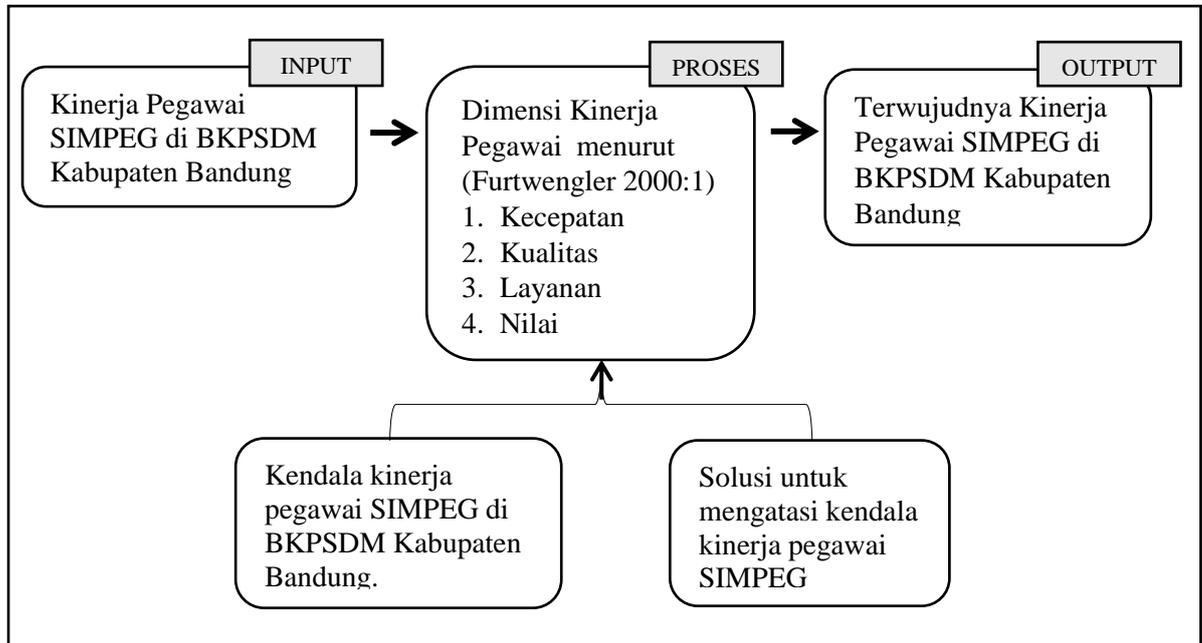
1. Kecepatan, diukur dari tingkat waktu kecepatan pegawai BKPSDM Kabupaten Bandung dalam kinerjanya mengelola data kepegawaian menggunakan aplikasi SIMPEG.
2. Kualitas, diukur dari ketelitian pegawai, keterampilan pegawai, kecakapan pegawai BKPSDM Kabupaten Bandung dalam mengelola data kepegawaian menggunakan aplikasi SIMPEG. Hal tersebut sebagai hasil kerja yang didapat.
3. Layanan, diukur dari layanan yang diberikan aplikasi SIMPEG apakah sudah sesuai dengan kebutuhan pegawai atau tidak.
4. Nilai, diukur dari hasil kerja pegawai BKPSDM Kabupaten Bandung sebagai tingkat kepuasan yang didapat pegawai terhadap kinerjanya.

Berdasarkan teori-teori diatas dapat disimpulkan bahwa peneliti akan membahas kinerja pegawai dalam pengelolaan SIMPEG di BKPSDM Kabupaten Bandung yang diukur oleh empat dimensi kinerja pegawai sesuai dengan yang

dipaparkan diatas mengenai permasalahan-permasalahan yang terjadi di BKPSDM Kabupaten Bandung yang peneliti temukan bahwa pada saat ini, kinerja pegawai SIMPEG di BKPSDM terhambat setelah adanya pandemic Covid 19, yang kemudian peneliti akan menemukan solusi untuk mengatasi kendala tersebut agar permasalahan yang terjadi dapat diselesaikan dan kinerjanya pun kembali efektif. Dan untuk melihat kondisi pegawai dalam kinerjanya apakah sudah sesuai dengan visi misi dan Peraturan Daerah Kabupaten Bandung Nomor 15 Tahun 2018 sebagai Lembaga Teknis Daerah (LAMTEKDA) sebagai unsur perangkat daerah yang menyelenggarakan fungsi administratif serta menyusun konsep dan gagasan di bidang kepegawaian dan harus mampu mewujudkan pengelolaan manajemen kepegawaian secara optimal dalam upaya mewujudkan Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur sebagai motor penggerak organisasi pemerintahan di Kabupaten Bandung atau belum. Hal tersebut agar terwujudnya kinerja pegawai Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) di BKPSDM Kabupaten Bandung.

Dengan demikian, terkait dengan kerangka pemikiran, peneliti menggambarkan kinerja pegawai Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) di BKPSDM Kabupaten Bandung sebagai berikut:

**GAMBAR 2.1**  
**KERANGKA BERPIKIR**



**Sumber:** Peneliti, (2021).

### 2.3 Proposisi

Menurut **Furtwengler (2000:1)** mengemukakan kinerja dilihat dari hal kecepatan, kualitas, layanan dan nilai. Dimaksudkan kecepatan dalam proses kerja yang memiliki kualitas yang terandalkan dan layanan yang baik dan memiliki nilai merupakan hal yang dilihat dari tercapainya kinerja atau tidak. Maka, berdasarkan uraian konsep dan teori yang telah peneliti uraikan pada kerangka berpikir, peneliti merumuskan proposisi kinerja pegawai Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) di BKPSDM Kabupaten Bandung sebagai berikut:

1. Adanya penurunan kinerja pegawai dalam pengelolaan SIMPEG di Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bandung diakibatkan adanya kendala pegawai.

2. Terdapat solusi untuk mengatasi kendala pegawai terhadap kinerja pada pengelolaan data kepegawaian SIMPEG di Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bandung.

Proposisi diatas guna menghasilkan kinerja pegawai Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bandung sesuai dengan tujuan yang ditentukan pemerintah Kabupaten Bandung.