

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR, DAN PROPOSISI

2.1. Kajian Pustaka

Kegiatan ini bertujuan untuk mengumpulkan data dan informasi ilmiah, berupa teori, metode, atau pendekatan yang berkembang dan untuk membantu peneliti dalam membatasi bidang kajian untuk menempatkan masalah sesuai perspektif.

2.1.1. Kajian Penelitian Terdahulu

Melihat judul pengkajian dan masalah yang telah dipaparkan, sehingga peneliti perlu membandingkan melalui referensi, pedoman yang telah dibaca sebelumnya. Adanya penelitian terdahulu yang berkaitan bagi penelitian tentu amat penting penting dan bermanfaat untuk dapat lebih mengelola masalah, kendati pada penelitian terdahulu baik lokus maupun fokus tentu tidak sama persis namun akan membantu penelitian analisis lebih, dalam acuan, sumber, hingga pemecaha masalahnya.

Tabel 2.1
Kajian Penelitian Terdahulu

1	2	3	4
Nama	Dirk Malaga Kusuma	Diana Ayu Setyaningrum	Nesya Ayu Wardani
Tahun	(2013)	(2016)	(2012)
Universitas	Universitas Mulawarman	Universitas Diponegoro	Universitas Sultan Ageng Tirtayasa
Judul	Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kutai Timur	Analisis Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Cilacap	Analisis Kinerja Pegawai di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Banten
Latar Belakang	Berkaitan dengan Kinerja Pegawai di Kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kutai Timur dan kenyataan di lapangan berdasarkan hasil observasi awal, masih terdapat keluhan-keluhan dari orang-orang atau para pegawai yang sering berurusan. Kinerja aparatur pemerintah yang belum professional dalam melaksanakan tugas dan kewajiban seperti kurangnya persiapan, pengawasan, serta pengendalian	Tercapainya kinerja yang efektif merupakan perhatian utama dari reformasi sektor publik. Oleh karena itu, diperlukan penerapan sistem kinerja yang tepat dan jelas sehingga penyelenggaraan pemerintahan berlangsung secara berdaya guna dan berhasil guna serta bertanggung jawab. Pemerintahan sebagai organisasi sektor publik yang memegang tanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, memiliki target kinerja yang telah ditetapkan. Seorang pegawai dituntut	Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Banten memiliki tugas pokok dan fungsi menyelenggarakan administrasi kesekretariatan, menyelenggarakan administrasi keuangan, mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi serta mengkoordinasikan tenaga ahli yang diperlukan oleh DPRD sesuai dengan kemampuan keuangan daerah. Berdasarkan hasil observasi peneliti menemukan beberapa masalah yang dapat menghambat kinerja, Adapun

1	2	3	4
	<p>sehingga banyak yang merasa tidak puas atau hasil kinerja yang diberikan dari para pegawai di Kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kutai Timur kepada orang-orang atau para pegawai yang sering berurusan dikarenakan pegawai sering berulang kali mengurus suatu keperluan administrasi dan itu membutuhkan waktu yang cukup lama serta hasilnya tidak sebagaimana yang diharapkan.</p>	<p>untuk dapat menunjukkan performance yang terbaik dari dirinya dalam melaksanakan setiap pekerjaan. Menurut Mangkunegara 3 (2010:9) kinerja pegawai adalah pencapaian hasil secara kualitas dan kuantitas dari seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya, tugas pokok BKD adalah melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang manajemen kepegawaian. Segala kondisi sumber daya aparatur pemerintahan daerah menjadi kewajiban dari Badan Kepegawaian Daerah untuk mengelolanya.</p>	<p>permasalahan yang terjadi seperti perihal budaya tidak disiplin yang dilakukan oleh pegawai. Peraturan pegawai diharuskan datang pada pukul 07.30 namun pada realisasinya masih banyak pegawai yang datang ke kantor lewat jam yang diharuskan, sehingga masih banyak pegawai yang tidak mengikuti pelaksanaan apel pagi. Hal ini tentunya akan menyulitkan pegawai lain atau atasan apabila membutuhkan pegawai tersebut yang menyangkut dengan pekerjaan dan tugasnya.</p>
<p>Konteks Kekinian terkait dengan Topik</p>	<p>Kegiatan mendorong peningkatan kinerja dalam konteks disiplin yang tinggi untuk mendukung kinerja yang optimal.</p>	<p>Dalam mengoptimalkan penggunaan waktu kerja efektif, maka perlu adanya konteks ketegasan dalam mengelola para pegawai yang tidak mengikuti aturan dengan</p>	<p>Dalam menilai kinerja pekerjaan seseorang konteks penilaian kinerja sangat penting bagi setiap pegawai untuk mengukur bagaimana prestasi kerja pegawai tersebut dan mengukur sejauh</p>

1	2	3	4
		memberikan sanksi yang sesuai kepada pegawai yang melanggar. Selain itu, sangat disarankan untuk menggunakan alat absensi yang canggih seperti finger print.	mana tugas pokok dan fungsi Sekretariat DPRD Provinsi Banten dapat terlaksana.
Teori-Teori yang telah dan sedang digunakan penelitian lain	Teori Kinerja T.R. Mitchell dalam Sedermayanti (2001:51)	Teori Kinerja Andrew E. Sikula (dalam Mangkunegara, 2010)	Teori Kinerja Sedermayanti (2010:377) Prestasi Kerja, Keahlian, Perilaku dan Kepemimpinan
Pendekatan dan Metode penelitian	Dengan pendekatan kualitatif, Deskripti dengan teknik menggunakan analisis data Model Interaktif	Dengan pendekatan kualitatif, Deskripti dengan teknik pengumpulan data seperti Wawancara, Observasi, dan Dokumentasi.	Dengan pendekatan kualitatif, Deskripti dengan teknik pengumpulan data seperti Wawancara, Observasi, dan Dokumentasi.
Hasil Penelitian	Secara keseluruhan Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kutai Timur belum berjalan dengan maksimal karena berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa BKD Kabupaten Kutai Timur membutuhkan lebih banyak sumber daya manusia (SDM) dan memiliki	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	Secara keseluruhan Analisis Kinerja Pegawai di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Banten masih banyak pegawai yang tidak bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dan peraturan kantor, seperti melakukan Tindakan tidak disiplin. perihal budaya tidak disiplin yang dilakukan oleh pegawai. Peraturan

1	2	3	4
	<p>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</p>	<p>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 pengaruh kinerja pegawai yang digunakan peneliti dari teori wirawan. Faktor internal pegawai menunjukkan bahwa pemasalahan pribadi dapat menghambat kinerja. Dari faktor lingkungan internal organisasi masih terdapat beberapa permasalahan yakni ada beberapa fasilitas kantor yang kurang dan gangguann dari pedagang yang bebas keluar masuk kantor.</p>	<p>pegawai diharuskan datang pada pukul 07.30 namun pada realisasinya masih banyak pegawai yang datang ke kantor lewat jam yang diharuskan, sehingga masih banyak pegawai yang tidak mengikuti pelaksanaan apel pagi. Hal ini tentunya akan menyulitkan pegawai lain atau atasan apabila membutuhkan pegawai tersebut yang menyangkut dengan pekerjaan dan tugasnya, kemudian tidak adanya sanksi tegas dari pimpinan kepada pegawai yang tidak disiplin. Kualitas hasil kerja yang dinilai masih kurang, suasana kerja menjadi permasalahan yang dapat mengganggu kualitas kerja. dan permasalahan penempatan kerja pegawai belum disesuaikan dengan latar belakang Pendidikan pegawai.</p>

1	2	3	4
Gap Riset	<p>Secara keseluruhan Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kutai Timur belum berjalan dengan maksimal karena berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa 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</p>	<p>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. 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.</p>	<p>Dalam menilai kinerja pekerjaan seseorang penilaian kinerja sangat penting bagi setiap pegawai untuk mengukur bagaimana prestasi kerja pegawai tersebut dan mengukur sejauh mana tugas pokok dan fungsi Sekretariat DPRD Provinsi Banten dapat terlaksana. Dalam kinerja pemerintah daerah dapat dilihat dari kinerja pegawai atau aparaturnya pemerintahannya.</p>

1	2	3	4
Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu	Perbedaannya yaitu pada Analisis data dengan menggunakan analisis data Model Interaktif dan juga lokus yang bertempat di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kutai Timur	Perbedaannya yaitu pada teorinya, penelitian ini memiliki empat indikator tentang penilaian kinerja pegawai oleh Teori Kinerja Andrew E. Sikula (dalam Mangkunegara, 2010)	Perbedaannya yaitu pada fokus permasalahan penelitian, tentu hal tersebut akan menjadi pertimbangan dan gambaran bagi penelitian ini.

Sumber: Diolah Oleh Peneliti, 2022

Adapun paparan dari tinjauan beberapa penelitian terdahulu yang menjadi referensi dan mempunyai keterkaitan dengan peneliti ini diantaranya:

1. Nesya Ayu Wardani

Yang berjudul “Analisis kinerja pegawai di sekretariat Dewan perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Banten”. Yang mendeskripsikan kinerja pegawai sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Banten sebagai satuan kerja perangkat sebagai unsur pelayanan terhadap pelaksanaan dalam rangka meningkatkan kualitas kerja dan meningkatkan kinerja pemimpin serta kesiapan pegawai sebagai sumber daya manusia menuju kinerja terbaik dan tantangan lainnya di dalam implementasi manajemen sumber daya manusia menuju kinerja terbaik, dan tantangan lainnya di dalam implementasi manajemen sumber daya agar tercapainya prestasi kerja serta keahlian sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah.

Teori yang dipakai adalah Teori Sedermayanti (2010:377) dengan indikator Prestasi Kerja, Keahlian, Perilaku dan Kepemimpinan. Dan pendekatannya adalah kualitatif deskriptif sedangkan teknik analisisnya adalah pengumpulan data dengan wawancara, dokumentasi, observasi. Penelitian Nesya Ayu Wardani (2012) menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode ilmiah, perbedaan dengan peneliti adalah variabel yang diteliti.

2. Setyaningrum Rihandoyo (2015)

Yang berjudul “ Analisis Kinerja Pegawai Di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Cilacap. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja pegawai, peneliti menggunakan indikator penilaian kinerja pegawai dan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Tipe penelitian yang digunakan yaitu 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 atau 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, dan perlunya menggunakan finger print untuk absensi, serta penambahan fasilitas kantor yang kurang dan pemeliharaan rutin terhadap sarana dan prasarana.

3. Dirk Malaga Kusuma

Yang berjudul “ Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kutai Timur. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui 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 dilapangan 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.

2.1.2. Kajian Administrasi Publik

Istilah Administrasi secara etimologi berasal dari Bahasa latin (Yunani) yang terdiri dari atas dua kata yaitu “*ad*” dan “*ministrare*” yang berarti “*to manage*” yang dalam Bahasa Indonesia berarti mengelola. Dalam pengertian tersebut, administrasi mempunyai pengertian dalam arti sempit dan arti luas. Dalam arti sempit administrasi sering diartikan dengan kegiatan ketatausahaan, tata usaha sering diartikan sebagai kegiatan yang berkaitan dengan tulis/menulis, catat-mencatat. Administrasi dalam arti luas diartikan sebagai Kerjasama. Istilah administrasi berhubungan dengan kegiatan Kerjasama yang dilakukan manusia atau sekeompok orang sehingga tercapai tujuan yang diinginkan.

Sedangkan menurut **Leonard** yang dikutip oleh **Handyaningrat** dalam bukunya **Pengantar Ilmu Administrasi dan Manajemen (2011:2)** mengemukakan pengertian administrasi:

“ Administrasi adalah suatu proses yang pada umumnya terdapat pada semua kelompok, negara atau swasta, sipil atau militer, usaha yang besar atau kecil dan sebagainya”

Berdasarkan definisi administrasi menurut para ahli tersebut bahwa administrasi sebagai proses Kerjasama yang dilakukan dua orang atau lebih dengan melihat sumber daya yang ada untuk melakukan suatu tujuan yang sebelum mereka memulai kegiatan dengan berdasarkan rasionalitas untuk mencapai suatu tujuan tersebut. Administrasi merupakan sebuah bentuk usaha serta aktivitas yang berhubungan dengan pengaturan kebijakan supaya bisa atau dapat mencapai target/tujuan organisasi. Jadi, boleh dibilang bahwa administrasi punya peranan yang sangat krusial di dalam seluruh aktivitas sebuah organisasi.

Selain itu ada ciri-ciri administrasi, yaitu sebagai berikut:

1. Adanya kelompok manusia yang terdiri dari dua orang atau lebih
2. Adanya Kerjasama dan adanya proses usaha
3. Adanya bimbingan, kepemimpinan, dan pengawasan
4. Dan juga adanya tujuan

Administrasi publik menurut Suradinata dalam Sahya Anggara buku Ilmu Administrasi Negara (2016:147) merupakan salah satu aktivitas yang berkaitan dengan kebijakan pemerintah, proses nya ditujukan untuk kegiatan kenegaraan hingga diharapkan dapat berjalan beriringan sesuai rencana yang telah ditetapkan.

Arti publik disini berarti setiap persoalan negara semuanya akan kembali lagi kepada publik yaitu masyarakat sebagai penguasa tertinggi sedangkan pemerintah yang memiliki otoritas, wewenang namun dengan tujuan menjalankan amanah publik hingga mengelola kepentingan publik (Kamaruddin Sellang, 2016: 43).

Menurut Gordon (1982:51) dalam Muhammad buku Pengantar Ilmu administrasi Negara (2019) menyatakan Administrasi publik memiliki peranan tentu memiliki keterlibatan dalam perumusan suatu kebijakan publik, pengimplementasiannya hingga pada evaluasi kebijakan.

Diurai lebih mendalam bahwa administrasi publik merupakan kegiatan yang dilakukan oleh aparat atau penyelenggara negara dalam melaksanakan pelayanan publik untuk memenuhi, mengatasi masalah publik sehingga dapat menggapai tujuan bersama. Namun karakteristik administrasi publik dengan kegiatan administrasi lainnya dapat dikatakan berbeda, dilihat dengan aktivitas publik penanganannya lebih bersifat urgen dibandingkan aktivitas pelayanan seperti organisasi swasta, dapat dibedakan pula pelayanan publik umumnya bersifat monopoli, artinya sudah berdasarkan kebijakan yang tidak terikat pada harga pasar.

Penjelasan diatas dapat disederhanakan oleh **Michael M. Harmon** sebagaimana dikutip dalam **Buku Administrasi dan Pelayanan publik (2016:43)**, bahwa administrasi publik menelaah tentang:

- **Mempengaruhi kehidupan rakyat**
- **Mengatasnamakan publik, dan**
- **Menggunakan sumber daya publik**

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas menurut peneliti bahwa Administrasi Publik merupakan bagian dari politik baik secara langsung maupun tidak langsung, sebagai suatu tahapan siklus pembuatan kebijakan publik, dan sebagai kegiatan yang dilakukan secara kolektif karena tidak dapat dikerjakan secara individu untuk memenuhi keinginan pemerintah.

2.1.3. Kajian Organisasi

Organisasi diartikan menggambarkan pola-pola, skema, bagan yang menunjukkan kedudukan karyawan, hubungan-hubungan yang ada dan lain sebagainya. Organisasi secara etimologi berasal dari Bahasa Yunani *organon* (instrument) yaitu alat yang digunakan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, dengan demikian organisasi bukan tujuan tetapi sebagai sarana atau alat untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu dikatakan organisasi adalah wadah kegiatan dari orang-orang yang bekerjasama dalam usahanya mencapai tujuan.

Organisasi adalah kumpulan dari dua orang atau lebih yang berada di dalam suatu wadah yang sama dan memiliki satu tujuan, yang kemudian tujuan tersebut nantinya akan dicapai bersama dengan anggota dari organisasi tersebut melalui kerjasamanya dari pihak yang bersangkutan. Organisasi juga dapat memenuhi kebutuhan misalnya kebutuhan emosional, spiritual, intelektual, ekonomi, politik dan sebagainya.

Menurut **Robbins** yang dikutip **Emran Edison**, dkk dalam bukunya **“Manajemen Sumber Daya Manusia” (2017:49)** mengemukakan:

“Organisasi adalah kesatuan (entity) social yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah Batasan yang relative dapat di

identifikasi, yang bekerja atas dasar relative terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan”

Berikut beberapa unsur-unsur organisasi:

1. Manusia, artinya organisasi baru ada jika ada unsur manusia yang bekerjasama, ada pemimpin dan ada yang dipimpin
2. Tempat kedudukan, artinya organisasi baru ada, jika ada tempat kedudukannya.
3. Tujuan, artinya organisasi itu baru ad ajika ada tujuan yang ingin dicapai. Tujuan menggambarkan tentang apa yang dicapai atau diharapkan
4. Lingkungan, artinya organisasi itu baru ad ajika ada lingkungan yang saling mempengaruhi misalnya ada sistem Kerjasama sosial.
5. Teknologi, artinya organisasi itu baru ada jika terdapat unsur teknis dan seiring waktu teknologi pun dapat berubah menjadi berkembang
6. Struktur, artinya organisasi itu baru ad ajika ada hubungan dan Kerjasama antar manusia yang satu dengan lainnya.
7. Tugas, artinya organisasi itu baru ada jika ada pekerjaan yang dikerjakan, serta adanya pembagian kerja

Dari definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa organisasi yaitu membahas tentang bagaimana menjakan fungsi, visi dan misi serta bagaimana sebuah organisasi mempengaruhi oleh orang yang ada didalamnya maupun lingkungan kerja organisasi tersebut

2.1.4. Kajian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumberdaya yang memiliki akal, perasaan, keterampilan, keinginan, pengetahuan, karya dan sebagainya. Semua potensi SDM tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Dengan berbagai perkembangan teknologi yang ada jika tanpa SDM akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dapat dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Dimensi pokok dari sumber daya adalah kontribusinya terhadap organisasi, sedangkan dimensi pokok dari manusia adalah perlakuan kontribusi terhadap yang pada gilirannya akan menentukan kualitas dan kapabilitas hidupnya. Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staff, penggerakan, dan pengawasan, terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia juga membantu dalam mempekerjakan, mengevaluasi, melatih, memberikan penghargaan dan lain-lain.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia sangatlah penting dan peran sumber daya manusia dalam

suatu organisasi juga sangatlah penting, karena dalam manajemen sumber daya manusia adanya proses perencanaan, penggerakan dalam mengimplementasikan serta adanya pengawasan untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan dengan adanya manajemen sumber daya manusia tidak terlepas dari rekrutmen untuk mengetahui sisi kompetensi setiap pegawai dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan atau gol bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis.

Sedangkan MSDM menurut **Melayu SP. Hasibuan (2016:10)** adalah “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”.

Definisi manajemen sumber daya manusia menurut **Sedarmayanti** dalam bukunya **Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja (2009:3)**, yaitu:

“Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakan dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan”.

Beberapa tujuan pengelolaan sumber daya manusia sebagai berikut:

1. Untuk mengembangkan efektivitas kerja sumber daya manusia di dalam organisasi
2. Memberikan aturan kerja yang efektif dengan produktivitas tinggi kepada organisasi
3. Memperbaiki aturan kerja yang efektif dengan produktivitas tinggi kepada organisasi
4. Untuk membantu para manajer fungsional dan manajer lini dalam mengelola seluruh tenaga kerja atau karyawan selaku sumber daya manusia dengan cara yang lebih efektif
5. Untuk menyeimbangkan antara tujuan masing-masing individu dan menyelaraskannya hingga mampu bergerak dalam irama yang sama demi mencapai tujuan bersama yaitu tujuan organisasi

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat diartikan serangkaian kegiatan perekrutan, pengembangan, pemeliharaan serta merupakan sebuah ilmu dan seni mengatur sebuah pemanfaatan sumber daya manusia yang dikelola secara profesional guna mencapai tujuan individu maupun organisasi secara terprogram dan terpadu serta dilaksanakan secara efektif dan efisien agar menghasilkan sumber daya manusia yang produktif dan berkualitas serta mempunyai etos kerja dan loyalitas yang tinggi.

2.1.5. Kajian Kinerja Pegawai

Kinerja adalah kemampuan organisasi atau instansi dalam melaksanakan tugasnya dalam periode waktu tertentu guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya baik yang berhubungan dengan masyarakat maupun yang berhubungan dengan organisasi itu sendiri.

Dalam kamus umum Bahasa Indonesia menyatakan bahwa kinerja adalah apa yang dicapai atau prestasi kerja yang terlihat. Selain itu kinerja adalah gambaran mengenai tingkatan pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program kebijakan dan mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (strategic planning) suatu organisasi.

Sedangkan menurut **Bernardin** yang dikutip **Sedarmayanti (2017:285)** mendefinisikan kinerja yaitu “Kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas selama periode waktu tertentu, kinerja sebagai hasil, bukan karakter sifat dan perilaku”

Kinerja pegawai secara etimologi, kinerja berasal dari kata performance. Performance berasal dari kata to perform yang mempunyai beberapa masukan (entries), yakni (1) melakukan, (2) memenuhi atau menjalankan suatu, (3) melaksanakan suatu tanggung jawab. (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang. Dalam hal ini kinerja dapat dikatakan hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Teori yang peneliti gunakan menurut **T.R Mitchell** yang dikutip **Sedarmayanti (2009:50)** yang terdapat lima aspek dalam menilai kinerja pegawai, yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas kerja (*Quality of work*)
2. Ketepatan waktu (*Promptnes*)
3. Inisiatif (*Initiative*)
4. Kapabilitas (*Capability*)
5. Komunikasi (*Comunication*)

Indikator kinerja pegawai diatas akan dibahas dibawah untuk lebih mempermudah dalam memahami kinerja pegawai, yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas kerja (Quality of work)

Adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat.

2. Ketepatan Waktu (Promptness)

Yaitu berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan. Setiap pekerjaan diusahakan untuk sesuai dengan rencana agar tidak mengganggu pada pekerjaan lain.

3. Inisiatif (Initiative)

Kesadaran diri dari pegawai dalam melakukan dan melaksanakan tugas serta masalah yang di hadapinya tanpa bergantung dengan orang lain dalam menyelesaikannya. Pegawai yang memiliki inisiatif tinggi memiliki peran yang sangat dominan dalam suatu organisasi karena karyawan yang memiliki inisiatif tinggi merupakan salah satu aset organisasi yang sangat berharga, untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab, bawahan atau pegawai dapat melaksanakan tugas tanpa harus bertanggung jawab terus-menerus kepada atasan.

4. Kemampuan (Capability)

Yaitu diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan Latihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan

5. Komunikasi (Communication)

Merupakan interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Komunikasi akan menimbulkan Kerjasama yang lebih baik dan akan terjadi hubungan yang semakin harmonis diantara pegawai dan para atasan, yang juga dapat menimbulkan perasaan senasib sepenanggungan.

Indikator kinerja pegawai secara objektif dan akurat dapat di evaluasi melalui tolak ukur tingkat kinerja. Pengukuran tersebut berarti memberi kesempatan bagi para pegawai untuk mengetahui tingkat kinerja mereka. Pendapat tersebut mengatakan bahwa untuk mendapatkan kinerja pegawai yang optimal yang

menjadi tujuan organisasi harus memperhatikan aspek-aspek kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, inisiatif, kemampuan serta komunikasi.

Mathias dan Jackson yang dikutip oleh Priansa dalam buku *Perencanaan dan Pengembangan SDM* (2018:269) menyatakan “Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengembangkan pekerjaannya”

Dari berbagai pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai dalam kinerja ditingkat lingkungan organisasi sangatlah penting karena adanya keterkaitan dikarenakan kinerja pegawai mempunyai kualitas dan kuantitas yang berbeda dalam melaksanakan produktivitas dengan baik maka dari itu kinerja pegawai sangat penting dilihat dari pengukuran hasil kerja setiap individu dalam suatu organisasi agar tercapai dengan baik.

Berdasarkan definisi kinerja tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa kinerja adalah suatu usaha atau suatu tingkat pencapaian dalam pelaksanaan kegiatan atau program yang memiliki tujuan untuk mewujudkan sasaran atau target yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi baik itu organisasi sektor public maupun organisasi sektor privat.

2.1.6. Faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut **Moorhead** dan **Chung/Megginson** dalam **Sugiono (2009:12)** yang dikutip oleh (**Sofyan,2013**) Kinerja Pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

1. Kualitas Pekerjaan (Quality of Work) Merupakan 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 (Quanty of Work) Merupakan seberapa besarnya beban kerja atau sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang

- pegawai. Diukur dari kemampuan secara kuantitatif didalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.
3. Pengetahuan Pekerjaan (Job Knowledge) Merupakan proses penempatan seorang pegawai yang sesuai dengan background pendidikan atau keahlian dalam suatu pekerjaan. Hal ini ditinjau dari kemampuan pegawai dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.
 4. Kerjasama Tim (Teamwork) Melihat bagaimana seorang pegawai bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kerjasama tidak hanya sebatas secara vertikal ataupun Kerjasama antar pegawai, tetapi Kerjasama secara horizontal merupakan faktor penting dalam suatu kehidupan organisasi yaitu dimana antar pimpinan organisasi dengan para pegawainya terjalin suatu hubungan yang kondusif dan timbal balik yang saling menguntungkan.
 5. Kreatifitas (Creativity) Merupakan kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cara atau inisiatif sendiri yang dianggap mampu secara efektif dan efisien serta mampu menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi.
 6. Inovasi (Inovation) Kemampuan menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi. Hal ini ditinjau dari ide-ide cemerlang dalam mengatasi permasalahan organisasi.
 7. Inisiatif (Initiative) Melingkupi 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.

Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu mempunyai keahlian atau kemampuan yang tinggi, pencapaian atau efektivitas pada tingkat pegawai dalam pekerjaan ini dipengaruhi tujuan pekerjaan, rancangan pekerjaan, manajemen pekerjaan, dan karakteristik individu. Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.1.7. Adaptasi Kebiasaan Baru (AKB)

Adaptasi Kebiasaan Baru (AKB) adalah cara kita merubah perilaku, kebiasaan dan gaya hidup. Dimana keadaan Ketika PSBB (Pembatasan Sosial Bersekala

Besar) mulai dilonggarkan, protokol kesehatan tetap dilakukan sehingga kita tetap bisa produktif dengan tetap mencegah terjangkit virus corona. Adaptasi kebiasaan baru ini dilakukan pada sektor atau bidang penting seperti rumah ibadah, pasar atau pertokoan, transportasi umum, perkantoran, hotel, dan restoran. Setelah mengumumkan diambilnya kebijakan PSBB, pemerintah menerbitkan Peraturan Pemerintah Nomor 21 tahun 2021.

Teknis pelaksanaan PSBB diatur melalui Peraturan Menteri Kesehatan (Permenkes) RI Nomor 9 Tahun 2020 tentang pedoman pembatasan sosial bersekala besar dalam rangka percepatan penanganan Corona Virus Disease 2019 (Covid-19). PSBB dilakukan atas dasar pertimbangan epidemiologis, besarnya ancaman efektivitas, dukungan sumber daya, teknis operasional, pertimbangan ekonomi, sosial, budaya, dan keamanan. Sebagai informasi, saat itu tidak semua daerah menerapkan kebijakan PSBB. Daerah-daerah dapat mengajukan kebijakan PSBB di wilayahnya dengan syarat-syarat yang ditetapkan dan mendapatkan izin dari Menteri Kesehatan.

Dalam fase adaptasi kebiasaan baru (AKB) atau dimasa pandemic Covid-19 saat ini dimana sangat berpengaruh terhadap suatu sektor seperti rumah ibadah, perkantoran dan lain-lain. Dalam hal ini adaptasi kebiasaan baru (AKB) merupakan upaya pemerintah dalam mendidik dan melibatkan masyarakat agar dapat hidup berdampingan dengan virus atau Covid-19 dan tatanan hidup baru dengan cara mengubah kebiasaan, perilaku, gaya hidup guna menjaga produktivitas kehidupan sehari-hari dengan normal selama masa pandemic Covid-19 dengan menerapkan

protokol kesehatan agar tidak terpapar penularan Covid-19 seperti mencuci tangan, memakai masker, menggunakan handsanitizer serta menjaga jarak.

Corona virus merupakan keluarga besar virus yang menyebabkan penyakit pada manusia dan hewan. Pada manusia biasanya menyebabkan penyakit infeksi saluran pernapasan, mulai flu biasa hingga penyakit yang serius seperti Middle East Respiratory Syndrome (MERS) dan Sindrom Pernafasan Akut berat/ Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS). Coronavirus jenis baru yang ditemukan pada manusia sejak kejadian luar biasa muncul di Wuhan Cina, pada Desember 2019. Demi tetap menjaga keselamatan dan kesehatan bersama serta menaati protokol new normal saat penerapan PSBB transisi (Pembatasan Sosial Bersekala Besar) ini, semua kalangan baik itu perusahaan atau para pelaku usaha harus mulai beradaptasi dengan kebiasaan baru karena beberapa kegiatan tidak bisa dilakukan lagi seperti sedia kala.

Adaptasi Kebiasaan Baru (AKB) saat ini sangat berpengaruh terhadap suatu sektor atau seperti rumah ibadah, perkantoran, transportasi umum, pasar, restoran, hotel dan lain sebagainya baik itu sektor publik maupun sektor lainnya seperti di perkantoran sehingga mempengaruhi suatu kinerja para pegawai atau Aparatur Sipil Negara (ASN). Kinerja pegawai sangat berpengaruh terhadap suatu organisasi agar dapat melaksanakan serta mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.2. Kerangka Pemikiran

Bertitik tolak dari latar belakang dan perumusan masalah, peneliti menggunakan kerangka pemikiran yang dapat dijadikan landasan teori, teori yang peneliti gunakan yaitu menurut **T.R Mitchell** yang dikutip **Sedarmayanti (2009:50)** yang terdapat lima aspek dalam menilai kinerja karena teori tersebut cocok untuk penelitian karena dijadikan sebagai pedoman dalam alat ukur kenyataan di lapangan

1. Kualitas kerja (Quality of work)

Adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat.

2. Ketepatan Waktu (Promptness)

Yaitu berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan. Setiap pekerjaan diusahakan untuk sesuai dengan rencana agar tidak mengganggu pada pekerjaan lain.

3. Inisiatif (Initiative)

Yaitu mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab, bawahan atau pegawai dapat melaksanakan tugas tanpa harus bertanggung jawab terus-menerus kepada atasan.

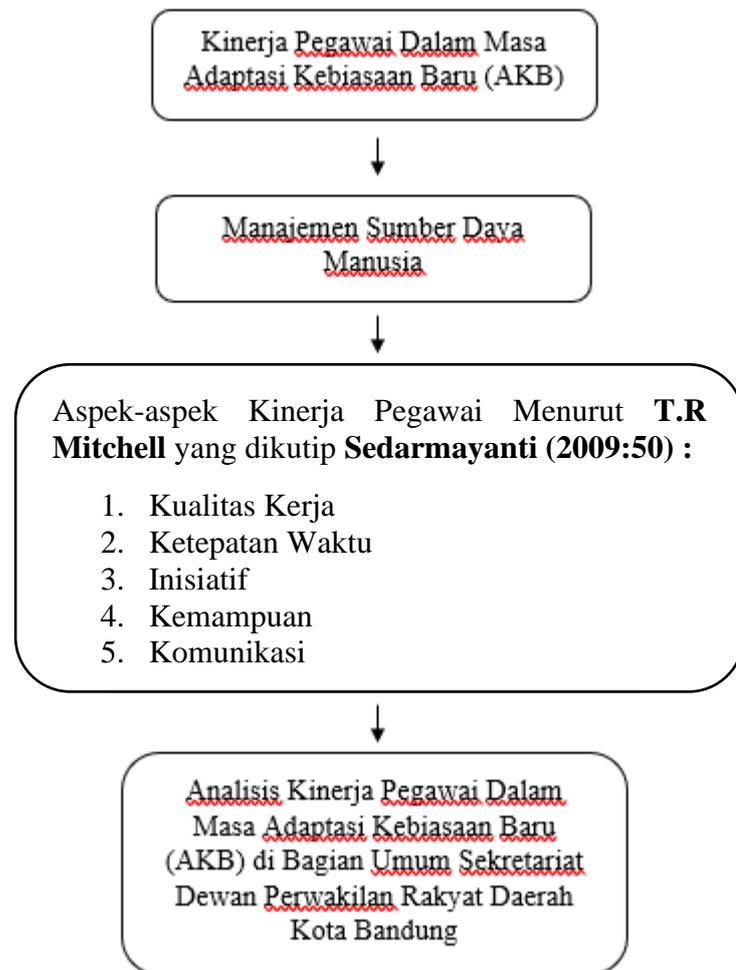
4. Kemampuan (Capability)

Yaitu diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan Latihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan

5. Komunikasi (Communication)

Merupakan interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Komunikasi akan menimbulkan Kerjasama yang lebih baik dan akan terjadi hubungan yang semakin harmonis diantara pegawai dan para atasan, yang juga dapat menimbulkan perasaan senasib sepenanggungan.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran diatas, maka disusun paradigma pemikiran tentang kinerja pegawai.



Gambar 2.1

Paradigma Kerangka Berpikir Tentang Kinerja Pegawai

(Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2022. T.R Mitchell yang dikutip Sedarmayanti (2009:50))

2.3. Proposisi

Proposisi merupakan dugaan sementara, memiliki pernyataan yang akan dibuktikan kebenarannya dapat dinilai benar atau salah, dengan itu peneliti memiliki proposisi sebagai berikut:

1. Pelaksanaan kinerja pegawai dalam fase Adaptasi Kebiasaan Baru (AKB) bahwa kinerja pegawai belum maksimal, untuk mewujudkan kinerja yang berintegritas perlu di dasari pada capaian dari indikator oleh teori Menurut **T.R Mitchell** yang dikutip **Sedarmayanti (2009:50)** dengan memiliki 5 indikator yaitu kualiatas kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kemampuan, komunikasi.