

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR DAN PROPOSISI

2.1 Kajian Pustaka

Kajian Pustaka berisi mengenai teori kepustakaan yang melandasi penelitian untuk mendukung dalam pemecahan masalah sebagai dasar analisis yang digunakan pada bab selanjutnya yang berhubungan dengan fokus penelitian ini. Materi yang dikemukakan untuk pemecahan masalah yaitu kajian mengenai Efektivitas Kinerja Pegawai selama Pandemi Di Dinas Koperasi Kabupaten Subang serta penelitian terdahulu yang digunakan sebagai bahan acuan dasar teori untuk mengembangkan kerangka berpikir.

2.1.1 Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah kajian penelitian yang sudah ada sebelumnya untuk mencari perbandingan sebagai informasi baru untuk penelitian selanjutnya. Hasil dari kajian penelitian dapat dijadikan sebagai bahan acuan dalam melakukan penelitian sehingga dapat memperkaya teori sekaligus sebagai bahan perbandingan dalam mengakaji penelitian yang dilakukan.

Sebagai bahan pertimbangan dalam penelitian ini maka dicantumkan beberapa hasil penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai referensi yang masih terkait dengan tema peneliti yakni mengenai kinerja pegawai, sebagai berikut kajian penelitian terdahulu disajikan dalam bentuk tabel:

Tabel 2. 1

Tabel Kajian Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Persamaan dan Perbedaan		
			Teori yang digunakan	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Lufi Rizki Pradana, Sri Wahyu Lelly Hana Setyani, dan Tatok Endhiarto (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Pimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja Pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember	Teori gaya kepemimpinan (Tjiptono, 2011:161), teori komunikasi (Hasan, 2010:17), teori motivasi Hasibuan, 2008:95), dan teori kinerja (Hasibuan, 2008:105)	Kuantitatif <i>Explanatory research</i> Teknik Pengumpulan data: 1. Kuisisioner 2. Studi Kepustakaan 3. Observasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan seseorang dapat mempengaruhi kinerja para bawahannya untuk mencapai hal tersebut gaya kepemimpinan seseorang perlu adanya dorongan semangat kerja atau motivasi kerja dalam memberikan arahan, melaksanakan rencana serta memotivasi kerja orang dalam suatu instansi tersebut untuk mencapai kinerja yang optimal.
2.	Angreini Talumak, Christoffel Kojo, dan Lucky Dotulong (2016)	Analisis Pengaruh <i>Human Relationship</i> dan Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Sulawesi Utara	Teori manajemen sumber daya manusia (Sumarsono, 2003), teori <i>human relationship</i> (Musaneff, 2004), teori beban kerja (Sutarti, 2006), dan teori kinerja (Mangkunegara, 2009)	Kualitatif Regresi berganda Teknik Pengumpulan data: 1. Kuisisioner 2. Observasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>human relationship</i> dan beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Sulawesi Utara, yang dimana kontribusi dari <i>human relationship</i> dan beban kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 78,1%.

3.	Akman Daulay dan Eka Umi Kalsum (2020)	Analisis Dampak Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Koporesi dan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Provinsi Sumatera Utara	Teori Kinerja (Rivai, 2004:309) dan teori motivasi (McClelland dalam Robbins & Judge, 2008:30)	Kuantitatif Deskriptif Teknik Pengumpulan data: 1. Wawancara 2. Kuisisioner 3. Studi Dokumentasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebutuhan pencapaian, kebutuhan kekuasaan, dan kebutuhan hubungan menunjukkan bahwa pegawai di Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah, Perindustrian, Perdagangan Sumatera Utara. Disimpulkan bahwa secara umum motivasi pegawai di Dinas Koperasi Usaha Kecil Menengah, Perindustrian dan Perdagangan Sumatera Utara dipengaruhi oleh hubungan yang harmonis di antara para pegawai, dan kebutuhan pencapaian yang rendah disebabkan oleh belum adanya pujian dari pimpinan atas hasil kerj ayang sudah dicapai oleh pegawai.
----	--	--	--	--	--

Sumber: Data Sekunder yang Diolah Oleh Peneliti (2022)

Berdasarkan tabel penelitian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa yang menjadi pembeda antara peneliti yang dilakukan dengan penelitian yang sudah ada yaitu penelitian yang akan dilakukan berfokus pada efektivitas kinerja pegawai di Dinas Koperasi Kabupaten Subang selama pandemi dimana diterapkan juga kebijakan WFH dengan demikian Dinas Koperasi beradaptasi dengan peraturan pemerintah yang diberlakukan selama pandemi dengan

tujuan dapat tetap memberikan pelayanan pada masyarakat. Sedangkan ketiga penelitian terdahulu di atas pelaksanaan sudah berjalan dengan baik atau efektif.

2.1.2 Kajian Administrasi Publik

1) Definisi Administrasi

Handayani (1990:2) mengemukakan administrasi dalam arti sempit berasal dari Bahasa Belanda yang berasal dari kata *administrative* yang meliputi kegiatan catat mencatat, surat, menyurat, ketik mengetik, pembukuan ringan, agenda, dan sebagainya yang bersifat teknis ketatausahaan.

Menurut Siagian (2004:2) mengungkapkan bahwa administrasi secara luas berasal dari Bahasa Inggris *Administration* yang berarti keseluruhan proses kerja sama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas untuk mencapai tujuan yang lebih ditentukan sebelumnya.

Menurut John M. Pfiffner (1999) mengemukakan bahwa :

“Administrasi adalah pengorganisasian dan pengarahan sumber-sumber yang berupa manusia/tenaga kerja dan material untuk mencapai tujuan akhir yang diinginkan”.

Jika dilihat dari definisi-definisi para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa administrasi merupakan suatu kegiatan proses, yang mencakup cara-cara dan sarana untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan atau dikehendaki.

2) Pemahaman Administrasi Publik

Administrasi publik merupakan sesuatu yang menyangkut penyusunan dan pelaksanaan kebijaksanaan yang dilakukan oleh birokrasi dalam skala besar dan untuk kepentingan publik (Fesler, 1980).

Menurut Nicholas Henry (2017:19) dalam buku Mariati Rahman mendefinisikan bahwa :

“Administrasi publik merupakan suatu kombinasi yang kompleks antara teori dan praktik dengan tujuan mempromosikan pemahaman terhadap pemerintah dalam hubungannya dengan masyarakat yang diperintah dan juga mendorong kebijakan public agar lebih *responsive* terhadap kebutuhan sosial serta berusaha melembagakan praktik-praktik manajemen agar sesuai dengan nilai efektifitas, efisiensi, dan pemenuhan kebutuhan masyarakat secara lebih baik”.

Menurut Adnan M dan Hamim S (2013:12) bahwa :

“Administrasi publik bertujuan memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat berdasarkan ketentuan perundang-undangan yang berlaku dalam kegiatannya mengutamakan kebenaran sesuai prosedur yang telah ditentukan untuk mencapai kesejahteraan masyarakat secara luas”.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa administrasi public merupakan suatu proses kerja yang dilakukan oleh sekelompok orang yang tergabung dalam suatu organisasi dengan melakukan kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap tenaga kerja serta sarana dan prasarana dalam mencapai tujuan bersama dengan memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat.

2.1.3 Kajian Kinerja Pegawai

1) Definisi Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara (2006:67) dalam Manajemen sumber daya manusia perusahaan mengemukakan, “Kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam

melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut Siahaan (2007) berpendapat bahwa :

“Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai pegawai atau organisasi sesuatu kriteria yang berlaku dalam suatu kurun waktu tertentu dengan artian apabila aktivitas seseorang atau organisasi mencapai hasil sesuai standar yang berlaku, maka dapat dikatakan berkinerja baik dan sebaliknya berarti berkinerja buruk”.

Kinerja merupakan gambaran tingkat pencapaian pegawai dalam mewujudkan tujuan suatu organisasi. Agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya. Definisi lain menurut Nawawi (2006:62) bahwa :

“Kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan. Kinerja menjadi rendah apabila diselesaikan melampaui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan.”

Berdasarkan beberapa definisi mengenai kinerja pegawai yang telah dikemukakan, peneliti dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam bentuk pencapaian atau prestasi yang diperoleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dengan menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan dengan baik sesuai dengan standar dan kriteria yang sudah ditetapkan dalam mencapai tujuan suatu organisasi. Kinerja dapat dikatakan efektif apabila tugas atau target dapat diselesaikan dengan waktu yang tepat, sedangkan kinerja dikatakan belum efektif apabila diselesaikan melampaui batas waktu yang telah ditentukan.

2) Tujuan Kinerja Pegawai

Dalam menjalankan tanggung jawabnya atas tugas-tugas yang diberikan kepada pegawai agar kinerja berjalan dengan baik tentunya terdapat tujuan kinerja pegawai menurut Rivai (2009:549), yaitu:

- 1) Untuk memperbaiki hasil kerja pegawai, baik secara kualitas ataupun kuantitas.
- 2) Untuk memberikan pengetahuan baru yang dimana akan membantu pegawai dalam memecahkan masalah baik sederhana hingga kompleks, dengan serangkaian aktifitas yang terbatas dan teratur, melalui tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan organisasi.
- 3) Untuk memperbaiki hubungan antar pegawai dalam aktivitas kerja dalam organisasi.

3) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan tingkat pencapaian pegawai dalam melaksanakan suatu kegiatan dalam sebuah organisasi. Terdapat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Dalam suatu organisasi, kinerja pegawai yang satu dengan yang lain tentunya mempunyai kinerja yang berbeda. Perbedaan kinerja tersebut tentu dikarenakan adanya faktor penyebab perbedaan kinerja antara satu pegawai dengan yang lainnya. Secara garis besar perbedaan kinerja tersebut disebabkan oleh faktor-faktor yang mempengaruhinya. Menurut Mangkunegara (2005:13) dibedakan menjadi dua faktor yang mempengaruhi kinerja pada pegawai, yaitu:

- 1) Faktor Kemampuan (*Ability*)
 Pada faktor kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge* dan *skill*). Tentunya pegawai yang memiliki kemampuan IQ diatas rata-rata serta dengan Pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan tugas dan

tanggung jawabnya, maka akan lebih mudah mencapai kinerja dengan maksimal.

2) Faktor Motivasi (*Motivation*)

Pada faktor motivasi yang dimana diartikan suatu sikap seorang pimpinan dan pegawai terhadap situasi kerja di lingkungan organisasi. Situasi kerja yang dimaksud mencakup hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja. Jika seorang pimpinan dan pegawai bersikap dengan bereaksi baik dalam menangani suatu situasi kerja maka menunjukkan motivasi kerja yang tinggi dan begitu juga sebaliknya.

Beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai lainnya yang berkaitan terhadap penelitian ini antara lain menurut Gomez (dalam Kaswan, 2012:189), mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai sebagai berikut:

1) Faktor Kemampuan

Dalam faktor kemampuan yang dimana mencerminkan talenta dan keterampilan pegawai, yang meliputi intelegensi, keterampilan interpersonal dan pengetahuan pekerjaan.

2) Faktor Motivasi

Pada faktor motivasi yang dimana dapat dipengaruhi oleh sejumlah faktor eksternal seperti penghargaan dan hukuman, meski demikian pada akhirnya merupakan keputusan internal dimana tergantung pegawai seberapa besar mengeluarkan energi serta kemampuan untuk menyelesaikan tugasnya.

3) Faktor Situasi/Sistem

Dalam faktor situasi/sistem meliputi sejumlah karakteristik organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja baik positif maupun negative.

Berdasarkan pendapat di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa

terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Faktor tersebut dapat dibagi menjadi dua, yaitu:

1) Faktor Internal

Faktor internal disini menunjuk ada faktor yang berasal dari diri sendiri, yang mencakup minat, motivasi, pengetahuan, pengalaman, kepribadian, dan kemampuan.

2) Faktor Eksternal

Faktor eksternal disini faktor yang berkebalikan dengan faktor internal yang berasal dari luar diri sendiri, yang sarana dan prasarana, kebijakan organisasi, tugas yang diberikan, dan imbalan.

4) **Penilaian Kinerja Pegawai**

Penilaian kinerja merupakan suatu sistem yang dilakukan secara periodic dengan tujuan untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja seorang individu. Penilaian tersebut dapat dijadikan sebagai pedoman atau acuan yang diharapkan dapat mempengaruhi para pegawai sehingga dapat memperlihatkan kemampuan dan prestasi kerja para pegawai secara rutin dan teratur.

Sedangkan menurut Rivai (2008:309) mendefinisikan bahwa kinerja pegawai sebagai suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Menurut Undang-undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, penilaian kinerja PNS dilakukan dengan tujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier dengan diperhatikannya target, pencapaian, hasil dan manfaat yang dicapai, serta perilaku pada PNS. Penilaian kinerja dilakukan karena menjadi salah satu tahapan penting dalam siklus pengembangan sumber daya yang dilakukan secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan.

Dalam penilaian kinerja pegawai, ada beberapa komponen atau hal-hal yang harus diperhatikan dalam melakukan penilaian kinerja pegawai. Pada masing-masing komponen tersebut terdapat bobot atau nilai tersendiri yang

sudah ditentukan atau ditetapkan dengan tanggung jawab yang ditanggung oleh pegawai.

5) Tujuan Penilaian Kinerja Pegawai

Menurut Attwood & Dimmock dalam Sedarmayanti (2010:264), menyatakan bahwa penelitian kinerja bertujuan untuk:

- (1) Membantu meningkatkan kinerja.
- (2) Menetapkan sasaran bagi kinerja perorangan.
- (3) Menilai kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
- (4) Menyepakati rencana untuk pengembangan pegawai di masa depan.
- (5) Menilai potensi di masa depan untuk kenaikan pangkat.
- (6) Memberi umpan balik kepada pegawai mengenai kinerja mereka.
- (7) Memberik konsultasi kepada pegawai mengenai pelauar karier.
- (8) Menentukan taraf kinerja pegawai untuk maksud peninjauan gaji.
- (9) Mendorong pimpinan untuk berpikir cermat mengenai kinerja pegawai pada umumnya dan faktor yang mempengaruhinya, termasuk gaya kepemimpinan dan perilaku sendiri.

6) Pengukuran Kinerja

Pencapaian pada suatu organisasi perlu adanya pengukuran, dikarenakan pengukuran merupakan aspek dari manajemen kinerja. Pengukuran kinerja bergantung pada indikator kinerja yang digunakan serta pengukuran kinerja merupakan suatu alat yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas yang dimana untuk menilai pencapaian tujuan atau sasaran.

Pengukuran kerja digunakan sebagai dasar dalam menilai keberhasilan seras kegagalan dalam pelaksanaan suatu kegiatan yang sesuai dengan tujuan yang sudah ditetapkan. Menurut Moeheriono (2012:96) bahwa :

“Pengukuran kinerja mempunyai pengertian suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam

pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Chaizi Nasucha, kinerja organisasi adalah sebagai efektifitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan dengan usaha-usaha yang sistematis dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus mencapai kebutuhannya secara efektif.

Dari beberapa pendapat ahli mengenai pengukuran kinerja, peneliti dapat menyimpulkan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu sistem yang bertujuan untuk membantu instansi atau organisasi dalam menilai pencapaian suatu tujuan yang dimana pengukuran kinerja sebagai alat ukur. Hasil pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai umpan balik dalam memberikan informasi mengenai pelaksanaan suatu kegiatan.

7) Indikator Kinerja Pegawai

Suatu organisasi dalam melaksanakan penilaian terhadap kinerja pegawai adanya indikator-indikator yang telah ditetapkan sesuai dengan standar pengukuran kinerja tersebut. Indikator kinerja pegawai diperlukan sebagai acuan kinerja pegawai dan sebagai patokan untuk pegawai terhadap kinerjanya, seperti yang dikemukakan oleh Nawawi (2006:66) dengan beberapa indikator, yaitu:

- (1) Kuantitas hasil kerja yang dicapai.
- (2) Kualitas hasil kerja yang dicapai.
- (3) Jangka waktu mencapai hasil kerja tersebut.
- (4) Kehadiran dan kegiatan selama hadir di tempat kerja.
- (5) Kemampuan berkerjasama.

Penggunaan indikator kinerja sangat penting untuk mengetahui jika suatu program atau aktivitas dilakukan secara efisien dan efektif. Ukuran untuk menilai kinerja seseorang harus relevan, signifikan dan komprehensif seperti yang dikemukakan oleh Robbins (2006:260) dengan beberapa indikator, yaitu:

- (1) **Kualitas**
Indikator kualitas disini diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.
- (2) **Kuantitas**
Indikator kuantitas disini merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah aktivitas yang diselesaikan.
- (3) **Ketepatan Waktu**
Indikator ketepatan waktu disini berkaitan dengan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang sudah dinyatakan dengan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output yang memaksimalkan waktu yang tersedia untuk melakukan aktivitas lainnya.
- (4) **Efektivitas**
Indikator efektivitas disini merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- (5) **Kemandirian**
Indikator kemandirian merupakan tingkat seorang pegawai dapat menjalankan fungsi kerjanya dengan baik.
- (6) **Komitmen Kerja**
Indikator komitmen kerja disini merupakan suatu tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab pegawai terhadap kantor.

2.1.4 Kajian Konsep Efektivitas

1) Pengertian Efektivitas

Efektivitas dapat dikatakan sebagai unsur yang penting dalam organisasi agar tercapainya tujuan ataupun sasaran yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia, efektivitas adalah suatu kosa kota

yang berasal dari bahasa Inggris yaitu *effective* yang memiliki arti berhasil, ditaati, mengesankan, mujarab, dan mujur. Dilihat dari beberapa kata tersebut, maka yang paling tepat adalah berhasil dengan baik. Terdapat berbagai pengertian yang dikemukakan oleh para ahli dengan kesamaan pendapat serta versi. Berikut beberapa pendapat dari para ahli mengenai pengertian efektivitas:

Pengertian efektivitas menurut para ahli diantaranya menurut Waluyo (2007:91), yaitu:

“Efektivitas selalu ditekankan kepada kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri pada lingkungan yang berubah secara berhasil, merupakan ciri utama organisasi yang efektif. Jika demikian halnya, maka efektivitas dalam organisasi birokrasi dapat dilihat pula bagaimana birokrasi itu merespon berbagai tuntutan lingkungan masyarakat yang menginginkan kecepatan dan ketepatan dalam melaksanakan pelayanan public atau dalam perkataan lain, birokrasi itu dituntut untuk lebih berorientasi kepada tuntutan pengguna jasa public”.

Menurut Siagian dalam Indrawijaya (2010:175), mengemukakan bahwa dinilai baik tidaknya suatu pelaksanaan tugas dilihat dari proses pelaksanaannya serta biaya yang digunakan. Sementara pendapat dari Robbins dalam Indrawijaya (2010:175) mengungkapkan bahwa:

“Efektivitas dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian organisasi berdasarkan tujuan jangka pendek (tujuan) dan jangka panjang (cara). Pemilihan mencerminkan kontribusi strategis, tingkat kehidupan organisasi, dan minat mengevaluasi”.

Menurut pendapat P. Robbins Stephen (2010:8) mengungkapkan bahwa efektivitas adalah menjalankan aktivitas-aktivitas yang secara langsung membantu organisasi mencapai berbagai sasaran.

Dari beberapa pendapat ahli diatas mengenai efektivitas, diketahui bahwa konsep efektivitas sendiri memiliki beragam sudut pandang sesuai dengan masing-masing ilmu yang dimiliki walaupun memiliki tujuan yang sama yaitu agar tujuan dapat tercapai.

2) Ukuran Efektivitas

Mengukur efektivitas suatu organisasi bukanlah suatu hal yang mudah dan sederhana. Dalam pengukuran efektivitas sering menghadapi kesulitan dalam pengukuran efektivitas dikarenakan pencapaian hasil seringkali tidak dapat diketahui dalam jangka pendek, tetapi dalam jangka panjang hingga suatu program atau pekerjaan berhasil sehingga ukuran efektivitas biasanya dinyatakan dalam bentuk kualitatif (mutu) serta dalam bentuk pertanyaan (*judgement*) yang dimana apabila mutu yang dihasilkan baik, maka efektivitas yang dihasilkan pun baik.

Tingkat efektivitas dapat diukur dengan membandingkan antara rencana yang ditentukan dengan hasil akhir yang dimana telah diwujudkan. Sementara jika hasil pekerjaan dan tindakan yang dilakukan tidak tepat maka dapat menyebabkan tujuan tidak tercapai sesuai dengan yang diharapkan, maka dapat dikatakan tidak efektif.

Dikutip dari Indrawijaya (2010:177) menurut pendapat Robbin yang menjelaskan ada empat pendekatan dalam memandang efektivitas suatu organisasi, yaitu sebagai berikut:

- (1) Pendekatan pencapaian tujuan (*goals attainment approach*)

Pendekatan yang memandang bahwa keefektifan suatu organisasi dinilai sehubungan dengan pencapaian tujuan dan keseimbangan caranya.

- (2) Pendekatan sistem (*system approach*)
Pendekatan guna meningkatkan eksistensi suatu organisasi, sehingga yang perlu diperhatikan dalam pendekatan ini diantaranya SDM, structural organisasi serta pemanfaatan teknologi.
- (3) Pendekatan konstituensi-strategi (*strategic-constituencies approach*)
Pendekatan ini agar suatu organisasi dapat melangsungkan kehidupannya, sehingga diperlukan dukungan secara terus-menerus.
- (4) Pendekatan nilai-nilai yang bersaing (*competing value approach*)
Pendekatan ini merupakan gabungan dari ketiga pendekatan yang dijelaskan diatas, masing-masing didasarkan pada suatu kelompok nilai.

Dalam menilai efektivitas organisasi dengan menggunakan tiga sudut pandang. Unsur yang pertama merupakan optimasi tujuan yang akan dicapai, apabila beberapa bagian dari tujuan tersebut mendapat perhatian atau alokasi sumber dana dan daya yang lebih besar. Unsur kedua yaitu berkaitan dengan interaksi antara organisasi dengan keadaan sekeliling. Sementara unsur ketiga ialah penekanan pada aspek perilaku yang telah memusatkan perhatian pada pentingnya peranan perilaku manusia dalam proses pencapaian tujuan organisasi serta aktivitas suatu organisasi. Berdasarkan pembahasan diatas mengenai pandangan dan efektivitas organisasi dapat diketahui beberapa hal, yaitu:

- (1) Mengetahui bahwa tiap organisasi memiliki beberapa sasaran yang diantaranya terdapat persaingan bagaimana cara mengembangkan suatu rangkaian atau kumpulan sasaran yang dapat tercapai dengan Batasan sarana, sumber daya serta dana yang ada.
- (2) Tidak semua kriteria dapat digunakan untuk mengukur efektivitas organisasi.
- (3) Dalam pengukuran efektivitas organisasi sesungguhnya diperlukan berbagai kriteria, seperti: efisiensi, kemampuan menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan adaptasi, integrasi, motivasi dan produksi.
- (4) Efektivitas dapat diukur dengan membandingkan antara rencana yang telah ditentukan dengan hasil nyata yang telah diwujudkan seperti

keseluruhan upaya pencapaian upaya tujuan harus dipandang sebagai suatu proses dengan demikian pencapaian tujuan akhir yang terjamin.

3) Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas

Menurut Gie (2001:29), bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas antara lain:

- (1) Waktu, ketepatan waktu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan merupakan faktor utama dimana semakin lama tugas dikerjakan maka akan semakin banyak tugas lain yang menyusul dan hal ini akan menurunkan tingkat efektivitas kerja dikarenakan memakan waktu yang tidak sedikit.
- (2) Tugas, pegawai atau bawahan harus diberikan penjelasan mengenai pentingnya tugas-tugas yang diberikan kepada mereka.
- (3) Produktivitas, seorang pegawai yang memiliki produktivitas yang tinggi dalam bekerja maka dapat menghasilkan efektivitas yang baik begitu juga sebaliknya.
- (4) Motivasi pemimpin dapat mendorong bawahannya dengan melalui perhatian pada kebutuhan serta tujuan mereka. Semakin termotivasinya pegawai untuk bekerja maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan.
- (5) Evaluasi kerja, pimpinan memberikan dorongan berupa bantuan dalam memberikan informasi kepada bawahannya dalam berkerja dengan baik atau tidak.
- (6) Pengawasan, dengan adanya pengawasan terhadap pegawai maka kinerja pegawai dapat terpantau sehingga dapat memperkecil resiko dalam pelaksanaan pekerjaan.
- (7) Lingkungan tempat kerja, menata tempat bekerja sebaik dan nyaman mungkin agar tidak mempengaruhi konsentrasi pegawai dalam bekerja.
- (8) Perlengkapan dan fasilitas, sarana dan peralatan yang disediakan oleh pimpinan dalam bekerja demi mencapai tujuan atau hasil yang diharapkan.

Berdasarkan penjelasan diatas, bahwa banyak faktor yang dapat mempengaruhi tercapainya suatu efektivitas dengan menentukan sasaran serta apa yang dipersiapkan seperti waktu, tugas, produktivitas, evaluasi kerja dan

faktor-faktor lainnya. Dengan faktor tersebut maka suatu efektivitas dapat berjalan dengan baik.

2.1.5 Kajian Pandemi COVID-19

1) Definisi COVID-19

Coronavirus Disesase 2019 (COVID-19) merupakan penyakit jenis baru yang belum pernah diidentifikasi sebelumnya pada manusia. Virus penyebab COVID-19 dinamakan SarsCoV-2. Penelitian menyebutkan bahwa *Severe Acute Respiratory Syndrome* (SARS) ditransmisikan dari kucing luwak (*civet cats*) ke manusia dan *Middle East Respiratory Syndrome* (MERS) dari unta ke manusia, tetapi hewan yang menjadi sumber penularan COVID-19 masih belum diketahui (Kemenkes, 2020). Virus Corona merupakan kelompok virus yang dapat menular ke manusia dan dapat menyebabkan infeksi pada saluran pernapasan.

World Health Organization (WHO) menilai risiko penularan virus kepada orang yang tidak mengalami gejala minimal, tetapi banyak orang yang teridentifikasi virus COVID-19 hanya mengalami gejala atau tanda ringan seperti batuk, pilek, dan tidak ada keluhan sakit. WHO menghimbau masyarakat agar mengikuti protokol kesehatan yang telah ditetapkan, dengan menganjurkan untuk mencuci tangan, memakai masker, dan menjaga jarak. Dengan mengikutinya anjuran yang telah ditetapkan dengan tujuan mencegah penyebaran virus tersebut semakin luas.

2) Kebijakan Pemerintah Terkait Pandemi COVID-19

Pemerintah mengeluarkan kebijakan-kebijakan yang diterapkan selama pandemi COVID-19 berlangsung, yang dimana upaya-upaya yang dikeluarkan oleh pemerintah agar sistem tetap berjalan meskipun di masa pandemi. Berikut beberapa kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah selama masa pandemic, yaitu:

- (1) *Social Distancing* (Pembatasan Sosial)
- (2) Penerapan pembelajaran dari Rumah
- (3) *Work from Home* dan *Work From Office* (Bekerja dari rumah)
- (4) Penerapan PPKM
- (5) Protokol 3M (Masker, Mencuci tangan, Menjaga jarak)

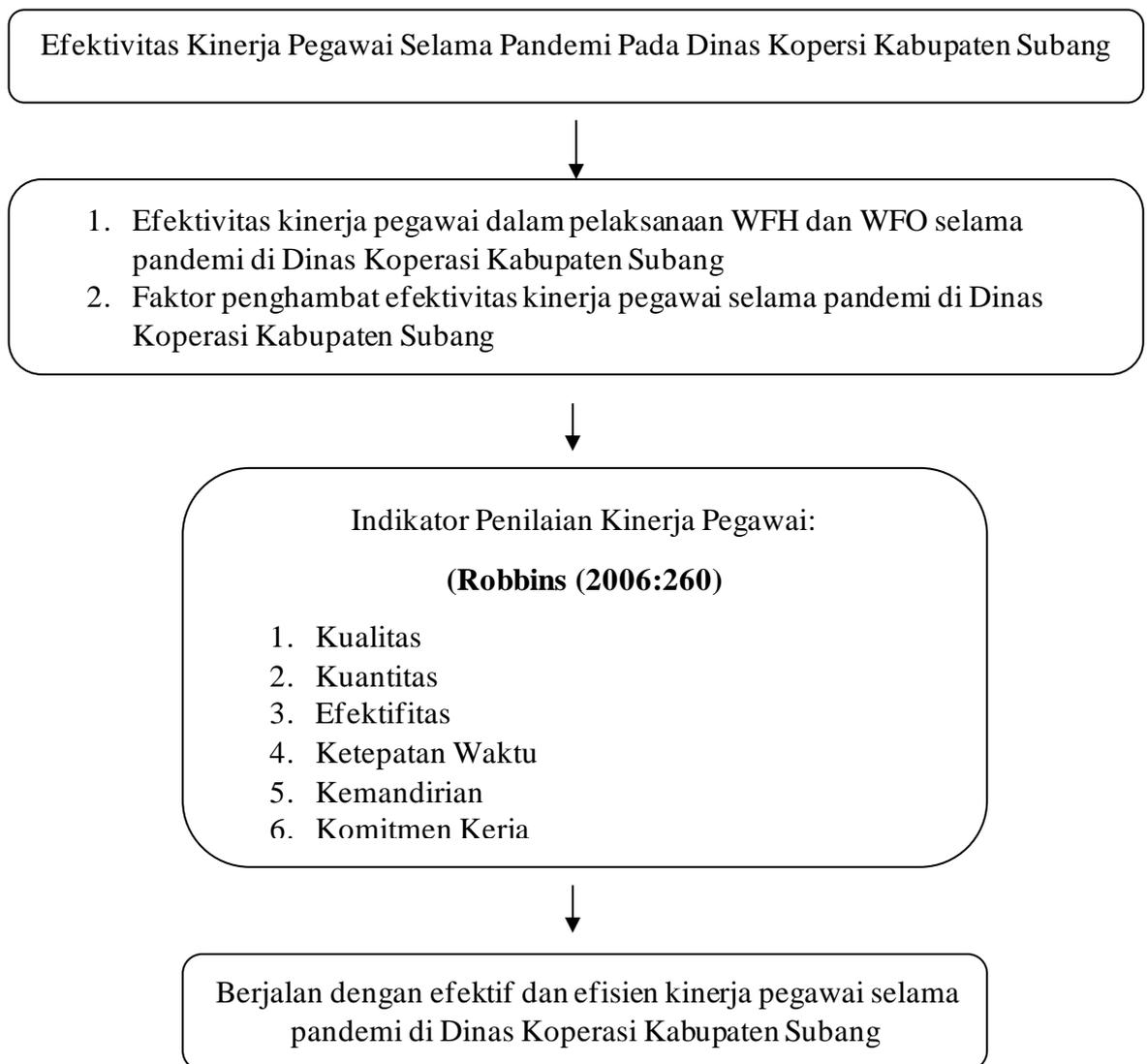
2.2 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir bertujuan untuk memberikan alur pikir bagi peneliti dengan diharapkan memberikan jalan proses pemikiran penelitian sehingga mampu mencapai tujuan penelitian.

Kerangka berpikir dalam penelitian ini terfokus pada efektivitas kinerja pegawai selama pandemi pada Dinas Koperasi Kabupaten Subang dengan diharapkan dapat mampu meningkatkan kinerja pegawai menjadi lebih efektif dan efisien, maka peneliti berpedoman pada indikator dalam mengukur kinerja pegawai yaitu Kualitas, Kuantitas, Ketepatan waktu, Efektivitas, Kemandirian dan Komitmen menurut Robbins (2006:260).

Berdasarkan tinjauan Pustaka yang diajukan dalam penelitian ini, teori-teori para ahli yang digunakan sebagai dasar, acuan, serat sebagai pedoman penelitian. Adapun kerangka pemikiran dalam penelitian ini sebagai berikut:

Gambar 2. 1
Kerangka Berpikir



Sumber: Robbins (2006:260)

2.3 Proposisi

Berdasarkan uraian dan teori yang telah peneliti uraikan pada kerangka berpikir, dimana:

1. Efektif kinerja pegawai WFH dan WFO pada Dinas Koperasi Kabupaten Subang belum efektif

2. Faktor penghambat karena kegiatan kinerja pegawai dalam WFH dan WFO dengan memperhatikan indikator penilaian kinerja pegawai.

Maka proposisi yang peneliti ajukan pada penelitian ini yaitu berjalan optimalnya kinerja pegawai selama pandemi pada Dinas Koperasi Kabupaten Subang melalui indikator-indikator Kualitas, Kuantitas, Ketepatan waktu, Kemandirian, dan Komitmen guna meningkatkan kinerja pegawai menjadi efektif dan efisien.