

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Sumber daya manusia

Manusia merupakan salah satu makhluk hidup yang memiliki kelebihan yang lebih banyak dibandingkan makhluk ciptaan Allah yang lain. Manusia memiliki naluri dalam hidupnya untuk berkelompok. Dengan berkelompok, maka salah satu kebutuhan yaitu bersosialisasi juga akan terpenuhi, sehingga manusia disebut dengan makhluk sosial. Manusia memiliki potensi yang beragam sesuai dengan kemampuan masing-masing. Manusia merupakan makhluk yang adaptif dan peka terhadap apa yang terjadi dan dibutuhkan membangun suatu organisasi yang merupakan intensi nyata akan keberadaan manusia dengan seluruh potensi. Satu pihak, manusia membangun kelompok untuk mewujudkan angan-angan yang terealisasi dalam visi, misi, dan tujuan organisasi yang dibentuknya. Dipihak lain, manusia memenuhi kebutuhan untuk hidup dengan pilihan menjadi bagian dari sekian banyak manusia yang berperan serta menggerakkan roda organisasi, dengan seluruh kekuatan dan potensi. Dengan demikian, peran serta sekelompok manusia inilah yang disebut dengan sumber daya manusia, karena manusia tersebut menjadi bagian integral dari system yang membentuk organisasi (Hardayani Widhiastuti, 2012 : 1-2).

Pengertian sumber daya manusia atau disingkat menjadi SDM potensi yang terkandung dalam diri manusia untuk mewujudkan perannya sebagai

mahluk sosial yang adaptif dan transformatif yang mampu tercapainya kehidupan dalam tatanan yang seimbang dan berkelanjutan. Dalam pengertian praktis sehari-hari, Sumber daya manusia lebih dimengerti sebagai bagian integral dari system yang membentuk suatu organisasi. Oleh karena itu, dalam bidang kajian psikologi, para praktisi sumber daya manusia harus mengambil penjurusan industri dan organisasi. Sebagai ilmu, sumber daya manusia dipelajari dalam manajemen sumber daya manusia. Dalam bidang ilmu ini, terjadi sintesa antara ilmu manajemen dan psikologi (H. Sofyan Tausuri, 2013:1).

Pada dasarnya administrasi sumber daya manusia merupakan proses yang terdiri dari berbagai langkah, yaitu: (1) perencanaan sumber daya manusia; (2) pengadaan sumber daya manusia; (3) penempatan; (4) system imbalan; (5) penilaian prestasi kerja; (6) perencanaan dan pengembangan karier pegawai; (7) pemensiunan; dan (8) audit kepegawaian (S.P. Siagian, 2001 : 166). Peran manajer administrasi yang menurut Odgers (2005) bahwa bertanggung jawab mengelola informasi, system informasi, teknologi maupun sumber daya manusia yang ada untuk memaksimalkan produktivitas bagian administrasi yang dipimpinnya (dalam Irra Chrisyanti, 2015 : 4).

Disimpulkan bahwa sumber daya manusia yang dimaksud disini adalah para pegawai yang dimanfaatkan tenaga potensi daya dan fisik tenaganya Entah pegawai apa pun yang dikerjakan di dalam organisasi

kantor sesuai dengan kepribadian berpikir, bertindak, berperilaku untuk menghasilkan sesuatu pekerjaan.

2.1.2. Kinerja

Berdasarkan etimologinya, kinerja berasal dari kata *Performance*. *Performance* berasal dari kata “to perform” yang mempunyai beberapa masukan (*entries*): (1) Memasukan, menjalankan, meleksanakan; (2) memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar; (3) menggambarkan suatu krakter dalam suatu permainan; (4) menggambarkannya dengan suara atau alat music; (5) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab; (6) melakukan suatu kegiatan dalam suatu permainan; (7) memaninkan music; (8) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (Sinambela, 2014 : 136)

Sangatlah sulit untuk menetapkan suatu definisi kinerja yang dapat membrikan pengertian yang komperhensif. Penggunaan kata kinerja sendiripun kadang-kadang disamaartikan dengan prestasi kerja, efektifitas kerja, aktivitas kerja, hasil kerja pencapaian tujuan, produktivitas kerja dan berbagai istilah lainnya. Sesungguhnya sekalipun ada persamaan pengertian kinerja dengan berbagai istilah tersebut, akan tetapi terdapat perbedaan pengertian dasarnya maupun prosesnya. Menurut Amstrong dan Baron (1998), *Performance* sering diartikan sebagai turunan dari terjemahan bahasa inggris sebagai kinerja. Kinerja sering diartikan sebagai hasil kerja atau prestasi kerja, meskipun sesungguhnya kinerja bermakna lebih luas, sebab

kinerja bukan hanya berbicara hasil kerja, akan tetapi juga akan termasuk di dalamnya proses berlangsungnya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang berhubungan signifikan dengan pencapaian tujuan strategi organisasi, kepuasan pelanggan, dan memberikan kontribusi pada ekonomi (dalam Lijan Potlak Sinambela & Sarton Sinambela, 2019: 10-11)

Tidak semua masukan tersebut relevan dengan kinerja disini, hanya empat saja yakni: (1) melakukan, (2) memenuhi atau menjalankan suatu, (3) melaksanakan suatu tanggung jawab, dan (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang.

Kinerja individu didefinisikan sebagai kemampuan individu dalam melakukan sesuatu dengan keahlian tertentu. Senada dengan pendapat tersebut, Stephen Robbins (1996) mengemukakan bahwa kinerja diartikan sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama. Kedua konsep diatas menunjukkan bahwa kinerja seseorang sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Untuk mengetahui hal itu diperlukan penentuan kriteria pencapaian yang ditetapkan secara bersama-sama. Kinerja adalah hasil kerja yaang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Lijan Potlak Sinambela &. Sarton Sinambela, 2019: 11)

Rumusan diatas menjelaskan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau lembaga dalam melaksanakan pekerjaannya. Dari definisi di atas, terdapat setidaknya empat elemen, yaitu: (1) Hasil kerja yang dicapai secara individual atau secara institusi, yang berarti kinerja tersebut adalah “hasil akhir” yang diperoleh secara sendiri-sendiri atau berkelompok. (2) Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggung jawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk bertindak sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik. Meskipun demikian, orang atau lembaga tersebut tetap harus dalam kendali, yakni mempertanggungjawabkan pekerjaannya kepada pemberi hak dan wewenang, sehingga dia tidak akan menyalahgunakan hak dan wewenangnya tersebut. (3) Pekerjaan haruslah dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas-tugas individu atau lembaga tentu saja harus mengikuti aturan yang ditetapkan, dan (4) Pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral atau etika, artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, tentu saja pekerjaan tersebut haruslah sesuai dengan moral dan etika yang berlaku umum.

Dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, pimpinan melakukan tugas-tugasnya dibantu oleh pimpinan yang lain bersama dengan pegawai mereka. Keberhasilan pimpinan melaksanakan tugasnya akan dipengaruhi oleh kontribusi pihak lain. Artinya kinerja pimpinan akan dipengaruhi oleh kinerja individu, jika kinerja individu baik akan

memengaruhi kinerja pimpinan dan kinerja organisasi (Lijan Potlak Sinambela & Sarton Sinambela, 2019 : 10-12)

2.1.3. Pegawai Negeri Sipil

Pengertian pegawai negeri menurut Undang-Undang Pokok-Pokok Pegawai Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8/1974 pokok-pokok kepegawaian adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan di sehai tugas dalam suatu jabatan negeri atau disertai tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundangan-undangan yang berlaku. Pegawai pegawai negeri kedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan pada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggara tugas negara.

Menurut Undang-Undang No 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara (disingkat ASN) adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik proses yang dihasilkan selama satu periode waktu. Kinerja adalah hasil akhir pekerjaan yang berkaitan dengan tujuan srategis organisasi dan kepuasan konsumen. Berdasarkan indikator penilaian kerja menurut PP.No. 46 Tahun 2011 Tentang Penilain Prestasi Kerja Pegawai yaitu: (a) kuantitas, (b) kualitas, (c) waktu, (d) biaya, (e) orientasi pelayanan, (f) integritas, (g) komitmen, (h) disiplin, dan (i) kerjasama.

Ketidakhadiran nilai-nilai kejujuran, kebenaran, dan *disiplin* serta keadilan tersebut di atas pada setiap individu PNS diduga kuat sebagai penyebab antara dari sekian banyak penyebab buruknya kinerja PNS, sedang penyebab utamanya adalah buruknya sistem manajemen sumber daya aparatur sehingga secara signifikan berdampak pada lemahnya daya saing nasional. Reformasi birokrasi bidang penataan organisasi, penataan tata laksana, penguatan pengawasan, dan penguatan akuntabilitas kinerja, serta peningkatan kualitas pelayanan publik tidak optimal atau bahkan mengalami kegagalan jika tidak dimulai dari penataan sistem manajemen sumber daya manusia aparatur secara baik dan benar (Wirman Syari & Alwi, 2014 : 95).

Aparatur pemerintah merupakan abdi seluruh masyarakat, salah satu konotasinya yang paling penting ialah adanya loyalitas dalam diri setiap aparatur tersebut kepada negara dan bangsa. Loyalitas kepada negara dan bangsa pada gilirannya juga menjejawantah dalam loyalitas kepada pemerintah dan kepada tugas. Berarti bahwa cara berpikir, tindakan, perilaku dan bahkan ucapan harus mencerminkan loyalitas tersebut (S.P. Siagian, 2001 : 136).

Disimpulkan pegawai negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur negara dan pegawai honorer yang melaksanakan tugas pekerjaan perkantoran dalam penyelenggara negara.

2.2. Kerangka Teori

2.2.1. Teori SDM

Basis teori Manajemen Sumber Daya Manusia yang menurut Guest (1987), tidak ada teori dalam MSDM. Namun demikian tidak dapat dimungkinkan bahwa di belakang MSDM berdiri secara implisit beragam teori pendukung. Dengan merujuk pada hasil studi beberapa ahli di Harvard University, Guest membuat suatu kerangka kerja teori MSDM. Kerangka kerja seperti digambarkan dalam skema tersebut di atas dinilai sebagai basis teori MSDM dengan mendasarkan diri pada dukungan sejumlah teori lintas ilmu MSDM bersifat multi disipliner. Oleh karena itu di belakang MSDM dapat dijumpai disiplin ilmu ekonomi manajemen, psikologi, hukum, sosial, sejarah serta hubungan industrial (dalam Priyono, 2007 : 13).

Terdapat paling tidak 5 fungsi utama MSDM yaitu perencanaan SDM, staffing, penilaian kinerja, perbaikan kualitas pekerja dan lingkungan kerja dan pencapaian efektifitas hubungan kerja. Tujuan MSDM bervariasi menurut konteks organisasi. Tempat kebijakan utama dalam MSDM meliputi *employee, influence, human, resource flow, reward system* dan *work system*. Kegiatan MSDM meliputi 4 prosen generic yaitu seleksi, *appraisal, reward* dan *development*. Tidak ada teori dalam MSDM, namun demikian dibelakangnya berdiri sejumlah teori dari berbagai disiplin ilmu. MSDM bersifat *multidisipliner*. Ruang lingkup pengawasan sangat diperlukan karena di dalam lingkup tersebut melakukan berbagai aktivitas berkaitan dengan tugas dan fungsinya demi pencapaian tujuan telah ditetapkan pengawasan

diperlukan karena bagaimana pun tingginya kemampuan dan keahlian yang dimiliki serta kesesuaiannya dengan tugas yang diberikan pada personalia dalam suatu organisasi. Pengawasan tidak menjamin akan luput dari kesalahan dan kelalaian oleh karena itu pengawasan sebagai salah satu tugas manajemen sangat diperlukan untuk menemukan, menganalisis, menekan, dan memperkecil serta memperbaiki kesalahan yang ada (Abd. Rohman, 2017 : 154).

Penulis berargumentasi bahwa secara konseptual, bahwa sumber daya manusia tidak berbeda dengan manajemen personalia. Meskipun dibutuhkan manajemen sumber daya manusia terutama dalam perencanaan, pengelolaan, dan pengendalian. Terutama pengendalian sumber daya manusia pegawai pada organisasi kantor sesuai kerangka suatu pekerjaan. Tentu pekerjaan rutin di kantor yang selalu memerlukan kegiatan pengawasan dari atasan. Jadi masalah kinerja sangat dibutuhkan dalam berbagai kegiatan pekerjaan sesuai tugas dan fungsinya masing-masing secara individu, perkelompok dan organisasi .

2.2.2. Teori kinerja

Suatau rencana kerja harus memiliki petunjuk mengenai apa yang harus dikerjakan untuk mencapai hasil **yang** diharapkan. Menurut Cutlip-Center-Broom, petunjuk mengenai apa yang harus dikerjakan ini disebut dengan teori kerja atau *working theory*. Teori kerja berfungsi untuk membimbing pelaksana bagaimana, misalnya, suatu laporan (*newsletter*) ditulis serta bagaimana fungsi hubungan komunitas dilaksanakan. Dengan

demikian, teori kerja menentukan bagaimana pemilihan taktik dalam melaksanakan pekerjaan. Teori kerja membimbing bagaimana setiap taktik dilaksanakan. Teori kerja mewakili ide atau pandangan praktisi mengenai apa yang diharapkan terjadi. Dengan demikian, program sebenarnya adalah pelaksanaan suatu teori. Teori kerja harus dinyatakan secara jelas ketika diformulasikan dalam bentuk tujuan atau sasaran yang hendak dicapai bagi khalayak atau publik yang menjadi sasaran. Setelah penulisan tujuan, praktisi harus memfokuskan diri kepada upaya mengembangkan strategi dan taktik agar memperoleh urutan hasil (*sequence of outcomes*) sebagaimana yang sudah dicantumkan dalam tujuan. Jika selama pelaksanaan atau setelah pelaksanaan program, tidak diperoleh hasil sebagaimana yang diharapkan, maka praktis humas harus meneliti kembali dan memutuskan apakah teori yang digunakan itu keliru atau mungkin teori sudah benar namun pelaksanaan program yang masih belum baik (Morissan, 2020 :159).

Argumentasi tentang kinerja adalah untuk menentukan sasaran yang lebih jelas dan lebih terarah. Di dalamnya terdapat tujuan organisasi yang ingin dicapai, strategi pencapaiannya, rencana kerjanya dan saluran komunikasi atasan dan bawahan untuk memastikan pencapaian kinerja yang diharapkan. Manajemen kinerja, pada umumnya ditentukan oleh atasan berupa strategi yang harus dilaksanakan oleh bawahan guna mencapai tujuan organisasi, tidak hanya bermanfaat bagi salah satu pihak saja, namun juga akan bermanfaat bagi seluruh pihak terkait.

2.2.3. Tujuan dan manfaat kinerja

Menurut (LP. Sinambela Dan Sarton Sinambela, 2019 : 17-19)

Adapun berbagai manfaatnya, antara lain sebagai berikut: (1) **Bagi atasan**, manajemen kinerja akan dapat mempermudah penyelesaian pekerjaan bawahan sehingga atasan tidak perlu lagi repot mengarahkan kegiatan sehari-hari karena bawahan sudah memahami apa yang harus dilakukan dan apa yang harus dicapai dan bagaimana melakukannya serta akan dapat mengantisipasi kemungkinan hambatan yang mungkin akan terjadi. (2) **Bagi bawahan**, manajemen kinerja membuka kesempatan diskusi dan dialog dengan atasan berkaitan dengan kemajuan pekerjaannya. Adanya diskusi dan dialog tersebut dapat memberikan umpan balik untuk memperbaiki kinerja sekaligus meningkatkan keahliannya dalam menyelesaikan pekerjaan. Selain itu, manajemen kinerja juga memberdayakan bawahan karena ia tidak harus meminta arahan kepada atasan karena melalui manajemen kinerja akan meningkatkan kemandirian pegawai. (3) **Bagi organisasi**, manajemen kinerja memungkinkan timbulnya kejelasan keterkaitan antara tujuan organisasi dan tujuan pekerjaan masing-masing pegawai. Dengan adanya kejelasan dimaksud, maka masing-masing pegawai akan dapat memfokuskan tenaga, pikiran dan daya yang dimiliki, sehingga kinerjanya dapat ditingkatkan.

Pada akhirnya manajemen kinerja tidak akan berhasil tanpa adanya dedikasi dari seluruh pihak untuk ikut menyukseskan organisasi yang berkinerja tinggi. Manajemen kinerja membutuhkan partisipasi baik dari atasan maupun bawahan untuk mengembangkan program kerja menuju

pencapaian tujuan organisasi. Dengan berpartisipasi secara efektif dalam kerangka kerja manajemen kinerja oleh berbagai pihak dalam organisasi, maka diharapkan organisasi berkinerja tinggi bukan sekedar impian semata (LP. Sinambela Dan Sarton Sinambela, 2019: 17-19)

Manajemen kinerja dibentuk dengan dua macam dalil, yaitu: (1) untuk mengetahui apa yang diharapkan oleh seorang atau kelompok dalam suatu aktivitas yang dilakukan, dan peran apa yang akan dilakukan dalam aktivitas tersebut, sehingga mereka dapat mengarahkan usaha terbaik (tenaga, pikiran, dan perasaan) untuk mewujudkannya; (2) untuk mengetahui kapasitasnya untuk mewujudkan harapan tergantung tingkat kemampuan yang dapat dicapai oleh regu dan individu, tingkat dukungan yang diberikan oleh manajemen, dan proses sumber daya dan system tersedia oleh organisasi itu. Pemahaman kedua dalil tersebut diimplementasikan bahwa dasar dari manajemen kinerja adalah membagi pemahaman tentang apa yang akan dicapai, pengembangan kapasitas oleh seorang atau kelompok untuk peningkatan kinerja dan mendorong atau membimbing pegawai dan kelompok dalam meningkatkan kinerjanya. Manajemen kinerja berhubungan timbal balik misalnya antara para manajer dan individu, antara para manajer dan kelompok, antara individu dan kelompok. Hubungan yang terjadi adalah bersifat timbal balik, melalui manajemen kinerja diharapkan dapat meningkatkan mutu kinerja mereka. Pada hakikatnya, selain dalil sebagai landasan tujuan manajemen kinerja, secara umum manajemen kinerja memiliki tiga tujuan, yaitu tujuan strategik, administratif, dan pengembangan.

Tujuan strategik, mengaitkan kegiatan pegawai dengan tujuan organisasi. Pelaksanaan strategi tersebut perlu mendefinisikan hasil yang akan dicapai, perilaku, karakteristik pegawai yang dibutuhkan untuk melaksanakan strategi, mengembangkan pengukuran dan sistem feedback terhadap kinerja pegawai; sementara tujuan administrative, menggunakan informasi manajemen kinerja khususnya evaluasi kinerja untuk kepentingan keputusan administrative, penggajian, promosi, pemberhentian pegawai, dan lain-lain. Sedangkan, tujuan pengembangan dapat mengembangkan kapasitas pegawai yang berhasil dibidang kerjanya, pemberian training bagi yang berkinerja yang tidak baik, penempatan yang lebih cocok.

Sebagaimana telah dijelaskan berbagai manfaat manajemen kinerja, tetapi akan menjadi percuma suatu rancangan yang sangat ideal jik hanya sebagai dokumen pimpinan perlu dorongan dan bimbingan yang disajikan oleh suatu kerangka dirumuskan dengan baik untuk mengelola kinerja, terutama mereka yang ambil bagian dalam pengembangannya. Manajemen kinerja menyediakan struktur pembagunan perencanaan yang alami, monitoring dan meninjau ulang proses manajemen. Biasanya orang suka mempunyai beberapa struktur di mana mereka dapat beroperasi, sepanjang struktur sesuai dan tidak menghambat mereka. Dan merek ingin dihargai bagaimana mereka dapat menggunakan proses itu untuk keuntungan mereka juga organisasi dengan melakukan hal yang lebih baik atau membantu orang lain untuk melaksanakan lebih baik. (Lijan Potlak Sinambela & Sarton Sinambela, 2019: 19-21)

Pencapaian kinerja melalui proses kinerja yang mencakup beberapa ketiga aspek terpenting yang oleh (H. Sofyan Tsauri, 2014: 25-26), antara lain: **(1) Masukan.** Manajemen kinerja membutuhkan berbagai masukan yang harus dikelola agar dapat saling bersinergi dalam mencapai tujuan organisasi. Masukan tersebut berupa: sumberdaya manusia (SDM), modal, material, peralatan dan teknologi serta metode dan mekanisme kerja. Manajemen Kinerja memerlukan masukan berupa tersedianya kapabilitas SDM, baik sebagai perorangan maupun tim. Kapabilitas SDM diwujudkan dalam bentuk pengetahuan, keterampilan dan kompetensi. SDM yang memiliki pengetahuan dan keterampilan diharapkan dapat meningkatkan kualitas proses kinerja maupun hasil kerja. Sedangkan kompetensi diperlukan agar SDM mempunyai kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi sehingga dapat memberikan kinerja terbaiknya. **(2) Proses.** Manajemen kinerja diawali dengan perencanaan tentang bagaimana merencanakan tujuan yang diharapkan di masa yang akan datang, dan menyusun semua sumberdaya dan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Pelaksanaan rencana dimonitoring dan diukur kemajuannya dalam mencapai tujuan. Penilaian dan peninjauan kembali dilakukan untuk mengoreksi dan menentukan langkah-langkah yang diperlukan bila terdapat deviasi terhadap rencana. Manajemen kinerja menjalin terjadinya saling menghargai kepentingan diantara pihak-pihak yang terlibat dalam proses kinerja. Prosedur dalam manajemen kinerja dijalankan secara jujur untuk membatasi dampak merugikan pada individu. Proses manajemen kinerja dijalankan

secara transparan terutama terhadap orang yang terpengaruh oleh keputusan yang timbul dan orang mendapatkan kesempatan melalui dasar dibuatnya suatu keputusan. **(3) Keluaran.** Keluaran merupakan hasil langsung dari kinerja organisasi, baik dalam bentuk barang maupun jasa. Hasil kerja yang dicapai organisasi harus dibandingkan dengan tujuan yang diharapkan . Keluaran dapat lebih besar atau lebih rendah dari tujuan yang telah ditetapkan. Bila terdapat deviasi akan menjadi umpan balik dalam perencanaan tujuan yang akan datang dan implelementasi kinerja yang sudah dilakukan. **(4) Manfaat.** Selain memperhatikan keluaran, manajemen kinerja juga memperhatikan manfaat dari hasil kerja. Dampak hasil kerja dapat bersifat positif bagi organisasi, misalnya karena Manajemen Kinerja (Performance Management) keberhasilan seseorang mewujudkan prestasinya berdampak meningkatkan motivasi sehingga semakin meningkatkan kinerja organisasi. Tetapi dampak keberhasilan seseorang dapat bersifat negatif, jika karena keberhasilannya ia menjadi sombong yang akan membuat suasana kerja menjadi tidak kondusif .

2.2.4. Kinerja perkantoran

Pengembangan SDM perkantoran meliputi aktivitas-aktivitas yang diarahkan terhadap pembelajaran organisasi, baik dalam level manajerial maupun individual. Pengembangan SDM berwujud dalam aktivitas-aktivitas yang ditujukan untuk merubah perilaku organisasi. Pengembangan SDM menunjukkan suatu upaya yang disengaja dengan tujuan untuk mengubah perilaku anggota organisasi atau paling tidak meningkatkan

kemampuan organisasi untuk berubah. Jadi ciri utama pengembangan SDM adalah aktivitas-aktivitas yang diarahkan pada perubahan perilaku (Donni Juni Priansa & Fenny Damayanti, 2015 : 21-22) . Prinsip dasar dalam mengelola manajemen personalia adalah bahwa: (1) Setiap individu memiliki bakat dan minat yang berbeda-beda; (2) Pekerjaan yang berbeda membutuhkan kemampuan yang berbeda; (3) Emosi pekerja adalah penting; (4) Spirit angkatan kerja memengaruhi produktivitas (antusias, loyal) (Laksmi, dkk., 2015 : 128). Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terigerasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan. Ada dua jenis motivasi, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif. (Melayu Hasibuan (2011:150). Motivasi positif (insentif positif) maksudnya manjener memotivsi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar. Motivasi negatif (insentif negatif). Motivasi negatif mksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terigerasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan. Ada dua jenis motivasi, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif.

Sedangkan faktor kriteria dan kesenjangan kinerja pegawai perkantoran sebagai berikut: **(1) Kriteria.** Seperti halnya dengan kampanye public relations dan iklan, review merupakan hal yang penting dalam

mempelajari sejauh mana program-program diarahkan secara tepat dan apakah sebuah program tertentu telah efektif bagi organisasi secara keseluruhan atau tidak. Hal ini mungkin meliputi *review* keunggulan dimana tolak ukur (*benchmarking*) dilakukan terhadap contoh-contoh praktik terbaik eksternal, yang juga melibatkan kriteria tanggung jawab sosial dan etis. Beberapa dari kriteria kinerja dan ukuran yang digunakan oleh fungsi-fungsi pemasaran adalah analisis penjualan, analisis pangsa pasar, rasio penjualan terhadap beban, analisis keuangan dan analisis profitabilitas. ini merupakan proses yang mahal dan hasilnya akan di bandingkan dengan berbagai anggaran internal, target, dan ukuran kinerja yang ditentukan oleh korporasi. (Sandra Oliver, 2007 : 85-86). **(2) Kesenjangan kinerja.** Pada titik inilah setiap kesenjangan kinerja yang negatif atau positif, kesempatan baru, atau ancaman mungkin memerlukan tindakan korektif untuk mengembalikan rencana tahunan atau strategi jangka panjang kembali sejalan dengan tujuan. syaratnya adalah sering mengidentifikasi perbedaan antara permasalahan, gejala dan penyebab yang tidak dapat diabaikan dari variasi jangka pendek atau musiman. Intervensi pihak ketiga dari konsultan public relations sering dimasukan, bersama dengan konsultan manajemen lain. Apabila, misalnya beberapa permasalahan hubungan inter-fungsional yang dialami departemen pemasaran dan manufaktur tidak dapat dikelola dengan efektif, konsultan dapat membrikan solusi yang objektif. Biasanya , permasalahan yang muncul adalah bahwa produk dikembangkan berdasarkan kemampuan teknologis, bukan kebutuhan pasar produk mungkin gagal secara komersial; produk

mungkin unggul secara teknis, tetapi harganya terlalu tinggi dan konsentrasi pada atribut berwujud mungkin menggantikan manfaat konsumen. Memang, beberapa organisasi telah menempatkan penelitian dan pengembangan serta pemasaran dibawah suatu otoritas, dalam bentuk fisik, atau pembentukan tim kordinasi atau gugus tugas proyek tertentu. Peran publik relations mungkin memberi nasihat mengenai proses komunikasi internal dan eksternal, termasuk dampaknya terhadap identitas korporasi. (Sandra Oliver, 2007 : 86)

Faktor yang mempengaruhi organisasi dan kinerja, terdiri dari: efektivitas dan efisiensi, otoritas dan tanggungjawab, disiplin, dan inisiatif (Suyadi Prawirosentono, 1999 : 28-32), dengan penjelasan sebagai berikut:

(1) **Efektivitas dan efisiensi.** Efektivitas dari usaha kerja sama (antar individu) berhubungan dengan pelaksanaan yang dapat mencapai suatu tujuan dalam suatu sistem, dan hal itu ditentukan dengan suatu pandangan dapat memenuhi kebutuhan sistem itu sendiri. Sedangkan efisiensi dari suatu kerja sama dalam suatu sistem (antar individu) adalah hasil gabungan efisiensi dari upaya yang dipilih masing-masing individu. Dengan bahasa dan kalimat yang mudah hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut. Efektivitas dari kelompok (organisasi perusahaan) adalah bila tujuan kelompok tersebut dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan. Misalnya suatu yayasan yang bertujuan untuk menolong para manula (manusia lanjut usia) yang hidupnya terlantar, karena anak-anaknya atau cucu-cucunya terlalu sibuk dengan kehidupan masing-masing. Sedangkan efisiensi berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan.

Bila pengorbanannya dianggap terlalu besar, maka dapat dikatakan tidak efisien. (2) **Otoritas dan tanggungjawab.** Authority adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki (diterima) oleh seornag peserta organisasi kepada para anggota organisasi lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja, sesuai dengan kontribusinya (sumbangan tenangnya). Perintah tersebut menyatakan apa yang boleh dilakukan dan apa yang tidak boleh dikerjakan dwlam organisasi bersangkutan. Dalam hal ini authority adalah wewenang yang dimiliki seseorang untuk memerintah orang lain (bawahannya) untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepada masing-masing bawahan dalam suatu organisasi. Wewenang tersebut mempunyai batas-batas tentang apa yang boleh dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan. (3) **Disiplin.** Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian kerja pegawai. Disiplin juga berkaitan erat dengan sanksi yang perlu dijatuhkan kepada pihak yang melanggar. Masalah disiplin para peserta orgnisasi baik dia atasan (*superordinate*) maupun bawahan (*subordinate*) akan memberi corak terhadap kinerja organisasi. (4) **Inisiatif.** Inisiatif sesorang (atasan atau bawahan) berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik. Atasan yang buruk (termasuk buruk sangka) akan selalu mencegah inisiatif bawahan, lebih-lebih bawahan yang kurang disenangi. Bila atasan selalu menjegal setiap inisiatif, tanpa

membrikan penghargaan berupa argumentasi yang jelas dan mendukung, menyebabkan organisasi akan kehilangan energi atau daya dorong untuk maju. Dengan perkataan lain inisiatif peserta organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasi bersangkutan.

Disimpulkan bahwa berdasarkan kinerja Sumber Daya Manusia perkantoran dengan permasalahan kinerja pegawai dalam aspek efektivitas dan efisiensi. Otoritas dan tanggungjawab, disiplin dan inisiatif.

2.3. Kerangka Konsep

Kerangka konsep variabel mandiri kinerja pegawai dengan indikator-indikator penelitian sebagai berikut

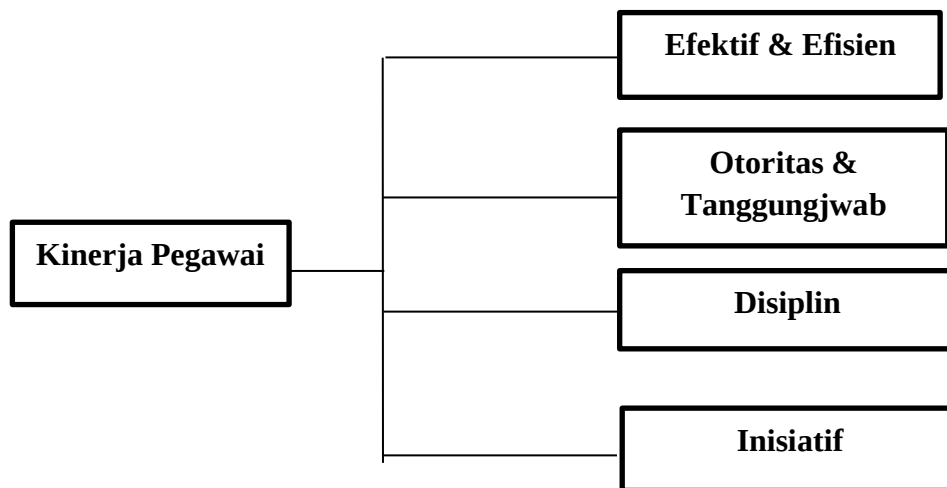
- (1) Efektivitas dan efisiensi. (a)** Efektivitas dari usaha kerja sama (antar individu) berhubungan dengan pelaksanaan tugas yang dapat mencapai suatu tujuan dalam suatu sistem, **(b)** efisiensi waktu kerja pegawai pada setiap hari kerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsi.
- (2) Otoritas dan tanggungjawab. (a) Setiap** perintah kerja dikomunikasikan secara formal dari atasan kepada pegawai atau staf untuk dilaksanakan. **(b)** wewenang yang diberikan dalam melaksanakan tugas. **(c)** Pegawai melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab wewenang yang diberikan.
- (3) Disiplin. (a)** Disiplin pegawai merupakan ketaatan dan hormat terhadap pekerjaan pegawai. **(b)** Disiplin juga berkaitan erat dengan sanksi. **(c)** Disiplin atasan dan bawahan memberi dampak kinerja organisasi.

- (4) **Inisiatif.** (a) Inisiatif atasan atau bawahan berkaitan dengan pelaksanaan tugas di kantor. (b) Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan.. (c) Pegawai berkinerja oleh karena inisiatif menyelesaikan tugas pekerjaan.

2.4.Kerangka Pikir

Kerangka pikir penelitian kinerja pegawai Bidang Pelayanan Pencatatan Sipil, dapat disusun sebagai berikut:

Bagan 2.1. Karangka Pikir Penelitian



Sumber: *Diadaptasikan dari Guest (1987), (dalam Priyono, 2007 : 13). (Abd. Rohman, 2017 : 154). Cutlip-Center-Broom (dalam Morissan, 2020 :159) dan (Suyadi Prawirosentono, 1999 : 28-32),*