

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Sumber daya manusia

Sumber Daya Manusia sering disebut sebagai *Human Resource*, tenaga atau kekuatan manusia (*energy*) atau (*power*). Sumber daya yang juga disebut sumber tenaga, kemampuan, kekuatan, keahlian yang dimiliki oleh manusia. Manusia sebagai perencana, pelaksana, pengendali dan evaluasi suatu pembangunan dan menikmati hasil evaluasi suatu pembangunan, karena manusia mempunyai peran yang sangat menentukan (H.Abdurrahmat Fathoni, 2006:10-12).

SDM lebih dimengerti sebagai bagian integral dari sistem yang membentuk suatu organisasi. Oleh karena itu, dalam bidang kajian psikologi, para praktisi SDM harus mengambil penjurusan industri dan organisasi (H. Sofyan Tsauri, 2013 : 1). Sumber Daya Manusia menempati kedudukan yang paling strategis dan penting di antara sumber-sumber lainnya. Melalui Sumber Daya Manusia pula dapat menjadi titik sentral untuk mencapai keunggulan, daya saing individu, organisasi, perusahaan bahkan bangsa di pentas global dengan terus mengembangkan kompetensi, profesionalisme, komitmen dan integritas yang dapat dipertanggung jawabkan (Rizky Amalia, dkk. 2017 :7).

Proses administrasi pun sangat dipengaruhi oleh Manajemen Sumber Daya Manusia. Ada empat klasifikasi SDM sebagaimana dikemukakan oleh Ermaya (1996:2), antara lain: (1) Manusia atau orang-orang yang mempunyai

kewenangan untuk menetapkan, mengendalikan dan mengarahkan pencapaian tujuan yang disebut administrasi; (2) Manusia atau orang-orang yang mengendalikan dan memimpin usaha agar proses pencapaian tujuan yang dilaksanakan bisa tercapai sesuai dengan rencana, disebut manajer; (3) Manusia atau orang-orang yang memenuhi syarat tertentu, diangkat langsung melaksanakan pekerjaan sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing atau jabatan yang dipegangnya (dalam [Abdurrahmat Fathoni, 2006 : 12](#)).

2.1.2. Kinerja

Penggunaan kata kinerja sendiri pun kadang-kadang disamaartikan dengan prestasi kerja, efektivitas kerja, hasil kerja, pencapaian tujuan, produktifitas kerja, dan berbagai istilah lainnya. Sekalipun ada persamaan pengertian kinerja dengan berbagai istilah tersebut, akan tetapi terdapat perbedaan pengertian dasarnya maupun prosesnya. Istilah kinerja sendiri merupakan tujuan dari prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang. “kinerja adalah merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun”. Sementara itu menurut Fahmi “kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu”. Sedangkan menurut Simanjuntak “kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu” ([Wibowo : 2016 :82](#)) .

Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu atau kelompok individu. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini merupakan tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja

seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak tolok ukurnya (Mohamad Mahsun, 2012 : 25).

Istilah “Manajemen Kinerja” adalah “peng-Indonesi-an” dari: *Performance Management.*” Kadang-kadang ada juga perusahaan yang menggunakan istilah: “*Managing Employee Performance*”. Tetapi terjemahan yang lebih tepat dari kata “*Managing*” adalah sebenarnya “manajemen”, sehingga “*Managing Employee Performance*” seharusnya berarti manajemen prestasi kerja karyawan” (Achmad S. Yuki, 2004 : 5).

Evaluasi adalah proses untuk pembuatan standar, pengumpulan data, penganalisisan, penyimpulan, dan pembuatan tindakan penyesuaian untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan kinerja merupakan suatu hasil kerja karyawan selama periode waktu tertentu. Untuk pengevaluasinya, tentunya akan didasarkan pada suatu standar, tujuan, atau kriteria-kriteria tertentu lainnya yang sudah disepakati bersama antara karyawan dengan pihak manajemen. Penentuan periode untuk evaluasi dapat berbeda antara satu organisasi dan organisasi yang lain. Hal ini tergantung dari tujuan dilakukannya evaluasi kinerja. Selanjutnya hasil evaluasi kinerja akan ditindak lanjuti dengan pengambilan keputusan yang memerlukan *judgment* tertentu dalam kaitannya dengan fungsi manajemen sumberdaya manusia (Kusuma C. Kirana. 2017 : 10).

Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan yang mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategi *planning* suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu

atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan dan target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolak ukurnya (dalam Muh. Mahsun, 2012 : 25).

Beberapa definisi evaluasi kinerja telah dikemukakan oleh beberapa ahli, antara lain: Evaluasi kinerja adalah proses yang dilakukan oleh organisasi untuk mengukur dan mengevaluasi perilaku karyawan secara individual dan kinerja yang dicapai dalam suatu periode waktu tertentu (Deveries, 1981). Definisi lain menyebutkan bahwa evaluasi kinerja adalah proses aktif yang tujuan utamanya adalah untuk mengidentifikasi bidang-bidang yang memerlukan perbaikan (Rolstadas,1995). Pengukuran dan pengevaluasian kinerja ini meliputi kinerja yang bersifat *tangible* adalah kinerja yang konkrit dapat dilihat, dan dapat diraba. contohnya adalah tingkat kejujuran, kesopanan, kepemimpinan, kedisiplinan dan sebagainya (dalam Kusuma C. Kirana. 2017 : 11).

2.1.3. Aparatur Sipil Negara

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 diserahi 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.

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 strategis organisasi dan kepuasan konsumen. Berdasarkan indikator penilaian kerja menurut PP.No. 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian 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).

Disimpulkan bahwa Pegawai Negeri Sipil atau Pegawai Negara yang adalah sebagai Aparatur Sipil Negara sebagai yang bekerja sebagai abdi

masyarakat, abdi negara berkewajiban melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab, berdedikasi, loyalitas dan disiplin

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* serta 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.

Argumentasi sumber daya manusia dalam hubungannya dengan tujuan penelitian ini, tentu dapat dipahami bahwa persoalan kinerja yang merupakan

hasil kerja dari setiap pegawai yang adalah SDM Aparatur Sipil Negara. Di dalam temuan para ahli terkandung paling tidak 5 fungsi utama MSDM yaitu *perencanaan SDM, staffing, penilaian kinerja, perbaikan kualitas pekerja* dan *lingkungan kerja* serta pencapaian efektifitas hubungan kerja.

Penilaian kinerja selalu berkaitan dengan tugas pokok dan tugas penunjang atau fungsi. Tugas pokok dan fungsi perencanaan SDM, staffing sebagai tenaga operasional yang melaksanakan tugas pokok. Penilaian kinerja adalah hasil akhir yang dari proses awal dan akhir penyelesaian pekerjaan. Kemudian proses evaluasi perbaikan kualitas pekerja dengan beban yang dipikul. Lingkungan kerja internal dan eksternal organisasi Pencapaian efektifitas hubungan kerja yang kompenan penting pencapaian tujuan melalui kerjasama..

2.2.2. Teori kinerja

Untuk lebih memahami kinerja dengan pendekatan teori Mc Gregor Sering Disebut Teori X Dan Teori Y McGregor. Orientasi-orientasi yang berbeda-beda Dari para teoritis manajemen tradisional adalah akibat dari ansumsi-asumsi yang berbeda-beda tentang kodrat manusia. Douglas McGregor mengemukakan dua pandangan yang saing bertentangan tentang kodrat manusia yang dia sebutkan sebagai Teori X dan Teori Y, angsangan tradisional. Profesor Douglas McGregor dari Massachusetts Institute Of Teknologi, Mengadakan suatu pembahasan mengenai faktor motivasi yang efektif. Ia mengatakan bahwa ada dua pendekatan atau filsafat manajemen yang mungkin diterapkan dalam perusahaan. Masing-masing pendekatan itu mendasarkan diri pada serangkaian asumsi mengenai sifat manusia yang dinamaninya Teori X dan Teori Y. Asumsi Teori X mengenai manusia: (a) pada umumnya manusia tidak *tenang bekerja*; (b)

pada umumnya manusia tidak senang berambisi, tidak ingin tanggungjawab lebih suka diarahkan; (c) pada umumnya manusia harus diawasi dengan ketat dan sering harus dipaksa untuk memperoleh tujuan-tujuan organisasi; (d) motivasi hanya berlaku sampai tingkat *lower order needs (Physiological And Safety Level)*. Asumsi Teori Y mengenai manusia (a) bekerja adalah kodrat manusia, jika kondisi menyenangkan (b) pengawasan diri sendiri tidak terpisahkan untuk mencapai tujuan organisasi (c) manusia dapat mengawasi diri sendiri dan memberi prestasi pada *pekerjaan* yang diberi motivasi dengan baik (pada *pekerjaan* yang dimotifer dengan baik)(d) motivasi tidak saja mengenai *lower needs* tetapi pula sampai *higher-order-needs* (dalam Marihot AMH Manullang, 2006 : 170-171).

Teori ini beranggapan bahwa organisasi dapat diurus dengan baik dan dapat mencapai sasaran yang ditetapkan apabila di dalam organisasi itu terdapat hubungan pribadi yang serasi. Hubungan itu dapat berlangsung antara pimpinan dengan pimpinan yang setingkat, antara pimpinan dengan bawahan tujuan dilaksanakannya human relation adalah untuk mendapatkan: (1) kepuasan psikologis karyawan; (2) moral yang tinggi; (3) disiplin yang tinggi, (4) loyalitas yang tinggi dan (5) motivasi yang tinggi. Apa biarlah dalam organisasi ada kepuasan psikologis pada diri anggota, ada moral, disiplin, dan motivasi yang tinggi maka organisasi dapat diurus dengan mudah dapat berjalan lancar menuju sasaran yang ditetapkan. Dari uraian tersebut, dapat diketahui bahwa teori organisasi human relations mengakui mengenai hubungan antara pribadi harmonis, yakni hubungan yang didasarkan atas kerukunan kekeluargaan, hormat menghormati dan saling menghargai. Hanya dalam suasana yang demikian

organisasi dapat diurus dengan baik dan dapat mencapai sasaran (Arief Subyantoro & F.X. Soewarto, 2020 : 243).

Argumentasi penulis bahwa kategori SDM berkaitan dengan pekerjaan di dalam organisasi pemerintahan negara secara struktural dan fungsional. Dalam organisasi, antar pegawai yang satu dengan yang lain mempunyai kinerja yang berbeda, hal ini disebabkan oleh beberapa faktor. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut: (a) Lingkungan eksternal organisasi, (b) Faktor-faktor internal organisasi dan (c) Faktor-faktor pegawai.

2.2.3. Kinerja kantor

Kegunaan penilaian kinerja yaitu untuk meningkatkan kinerja serta memberikan informasi kepada para pegawai sebagai dasar untuk mengambil keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan dengan cara membantu para pegawai agar menyadari dan menggunakan kemampuan mereka. Menurut Sedarmayanti kegunaan kinerja pegawai sebagai berikut: (a) Sebagai Dasar Pengambilan Keputusan Untuk: 1) Mempromosikan pekerjaan yang berprestasi; 2) Menindak pekerjaan yang kurang/tidak berprestasi; 3).Melatih memutasikan/mendisiplinkan pekerja; 4). Memberi/menunda kenaikan imbalan/balas jasa; 5). Berfungsi sebagai masukan pokok dalam penerapan sistem penghargaan dan pemberian hukuman; 5) Sebagai kriteria untuk melakukan validasi tes/menguji keabsahan suatu alat tes. (b) Memberikan umpan balik kepada karyawan, sehingga penilaian kinerja dapat berfungsi sebagai wahana pengembangan pribadi dan pengembangan karier. (c) Bila kebutuhan pengembangan pekerjaan dapat diidentifikasi, maka penilaian pekerja dapat membantu menentukan tujuan program pelatihan. (d) Jika tingkat kinerja

karyawan dapat ditentukan secara tepat, maka penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis masalah organisasi (Sedarmayanti, 2014: 286-287).

Menurut catatan penting dari Rasto (2015 : 3) Kantor memiliki arti sempit dan arti luas. Kantor dalam arti sempit sebagai *tempat* melaksanakan kegiatan administratif, sedangkan kantor dalam arti luas dipahami sebagai penyedia layanan *informasi* dan *komunikasi*. Pendapat dari L. Hal (dalam Rasto, 2015:3) bahwa Kantor menggambarkan *tempat* dilaksanakan pekerjaan yang bersifat administratif dengan sebutan yang beragam.

Atau menurut catatan dari (Sedarmayanti, 2014 : 2) bahwa kantor adalah tempat diselenggarakannya proses penanganan informasi mulai dari menerima, mengumpulkan, mengolah, menyimpan, sampai menyalurkan informasi. Jadi lingkup pekerjaan perkantoran terbagi menjadi dua, yang dicatat oleh (Donni Juni Priansa & Fenny Damayanti, 2015: 13; Sedarmayanti, 2005: 7) sebagai berikut:

- (1) Tugas pokok. Tugas pokok disebut juga dengan kegiatan substantif/operatif, yakni kegiatan-kegiatan yang secara langsung dengan tujuan organisasi.
- (2) Tugas penunjang. Tugas penunjang adalah kegiatan-kegiatan yang bersifat membantu, melayani, memudahkan dan memperlancar tugas pokok. Tugas penunjang disebut juga pekerjaan perkantoran.

Pada ruang lingkup pekerjaan perkantoran dari segi pekerjaan pokok dan pekerjaan penunjang atau administratif. Organisasi Faktor-faktor eksternal lingkungan organisasi merupakan faktor yang tidak dapat dikontrol oleh organisasi akan tetapi sangat memengaruhi kinerja pegawai. Faktor-faktor

internal organisasi merupakan faktor yang berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Faktor-faktor ini adalah apa yang dilakukan organisasi dalam manajemen umum dan manajemen fungsional SDM organisasi karena itu sepenuhnya dikontrol oleh manajemen organisasi jenis faktor-faktor internal sangat banyak dan tergantung besar kecilnya organisasi. Dua faktor yang memengaruhi perilaku kerja pegawai yang kemudian memengaruhi kinerja pegawai adalah budaya dan iklim organisasi. Manajer SDM bertugas menginternalisasi budaya organisasi, menegakkannya dan memberikan sanksi bagi pegawai yang melanggarnya. Manajer SDM juga berupaya mengembangkan iklim organisasi yang kondusif agar pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

Faktor-faktor yang ada dalam diri pegawai sangat sangat memengaruhi kinerja pegawai. Faktor-faktor ini terdiri dari yang dibawa semenjak lahir dan faktor faktor yang diperoleh dalam perkembangan hidupnya, atau campuran dari kedua jenis faktor tersebut. Misalnya, kreativitas dan inovasi pegawai merupakan campuran antar faktor bawaan dan faktor yang diperoleh dalam perkembangan hidupnya. Kreativitas seseorang pegawai sangat memengaruhi kinerjanya. Kreativitas adalah kemampuan orang untuk menciptakan ide baru jika menghadapi problem yang harus diselesaikannya. Inovasi adalah kemampuan orang untuk mengubah ide baru menjadi barang dan jasa atau mengubah ide baru menjadi solusi suatu problem yang dihadapinya. Kreativitas dan inovasi merupakan unsur dari talenta pegawai.

Ada sejumlah perilaku pegawai yang secara langsung memengaruhi kinerja pegawai yang memerlukan perhatian khusus manajer atau pimpinan

dalam mengembangkan, mempertahankan, dan mengukur kinerja pegawai. Perilaku tersebut antara lain (a) pengetahuan pekerjaan. Pengetahuan kerja adalah pengetahuan yang dimiliki oleh pekerja dalam bekerja sehingga pekerja itu akan mampu mengembangkan kemajuan dalam sebuah organisasi dan berdampak bagi kepentingan pekerja serta menepati kerja di organisasi maupun untuk kepentingan organisasi itu sendiri. (b) Kerja Sama. Kerjasama adalah sebuah sikap mau melakukan suatu pekerjaan secara bersama-sama tanpa melihat latar belakang orang yang diajak bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan (Sedarmayanti. 2014: 286-287).

Acuan dari teori kerjasama antara pimpinan dan anggota akan meningkatkan motivasi anggota pula. Kerjasama ditambah pendekatan pemenuhan kebutuhan dan penguatan positif merupakan upaya gabungan untuk meningkatkan dan memelihara motivasi anggota. Tujuan dari upaya gabung anter sebut adalah untuk menciptakan sinergi. Yaitu agar melalui kerjasama antara pimpinan dan anggota akan mencapai hasil yang baik dari pada mereka melakukannya sendiri-sendiri. Kurangnya sinergi dalam motivasi terjadi bila pimpinan dan anggota masing-masing menghadapi tantangan motivasi sendiri-sendiri. Oleh karena itu, sebaiknya anggota membawa motivasi dirinya, pengalaman, nilaibaiknya dan hasil pelatihannya kepada pekerjaan, dan pimpinan memperhatikan kebutuhan anggota dan imbalannya yang sesuai (Suparno EkoWidodo, 2015 : 194).

Suatu organisasi, baik itu pemerintah maupun swasta, selalu digerakan oleh sekelompok orang yang berperan aktif untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai dari organisasi tersebut. Tujuan organisasi tentunya tidak akan tercapai

jika kinerja anggota atau pegawainya tidak maksimal. Menurut Moorhead dan Chung/Megginson bahwa kerjasama tim (*teamwork*) adalah 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 (*dalam Sugiyono, 2012:12*).

Menurut Mangkunegara (2002) hasilkerjasama secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya (*dalam Pasolong, 2010:176*). Prawirosentono dalam Pasolong (2007:176) lebih cenderung hasil yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tanggungjawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (*dalam Pasolong, 2007:176*).

Disimpulkanbahwa tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

2.3. Kerangka Konsep

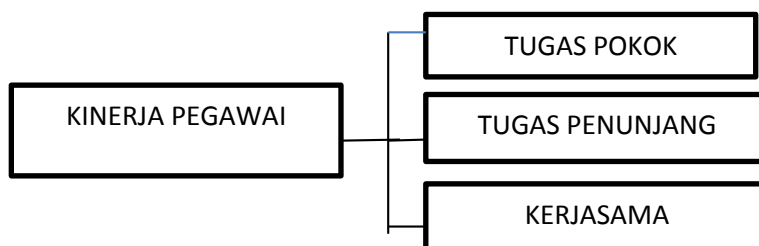
Kerangka konsep variabel kinerja pegawai berdasarkan permasalahan penelitian dengan indikator dan sub indikator. Jadi lingkup pekerjaan perkantoran terbagi menjadi dua, sebagai berikut:

- (1) Tugas pokok. Tugas pokok atau kegiatan substantif/operatif, yakni kegiatan-kegiatan yang secara langsung dengan tujuan organisasi.
- (2) Tugas penunjang. Tugas penunjang adalah kegiatan-kegiatan yang bersifat membantu, melayani, memudahkan dan memperlancar tugas pokok. Tugas penunjang disebut juga pekerjaan perkantoran.
- (3) Kerjasama. Kerjasama tim (*teamwork*) adalah pegawai bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kerjasama antar pegawai, pimpinan organisasi dengan para pegawainya terjalin suatu hubungan yang kondusif dan timbal balik yang saling menguntungkan.

2.4. Kerangka Pikir

Kerangka pikir penelitian berdasarkan fokus atau ruang lingkup penelitian, disusun dalam bagan berikut:

Bagan 2.1. Kerangka Penelitian



Sumber: Diadaptasikan dari Guest (1987 (dalam Priyono, 2007 : 13); McGregor. (dalam Marhot AMH Manullang, 2006 : 170-171). (Donni Juni Priansa & Fenny Damayanti, 2015: 13); (Sedarmayanti. 2014: 286-287). (Suparno EkoWidodo, 2015 : 194). Moorhead dan Chung/Megginson (dalam Sugiyono, 2009:12). Mangkunegara (2002) (dalam Pasolong, 2010:176)