BAB II

STUDI PUSTAKA

A. Tinjauan Pustaka

1. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Strategis

Dalam era pemerintahan modern yang semakin kompleks dan menuntut akuntabilitas, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Strategis menjadi pilar utama dalam mewujudkan birokrasi yang efektif dan efisien. MSDM strategis bukan sekadar fungsi administratif rutin, melainkan sebuah pendekatan proaktif dalam mengelola pegawai untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan (Storey, 1995 dalam Armstrong, 2017). Ini melibatkan integrasi kebijakan dan praktik SDM dengan strategi organisasi yang lebih luas.

Dalam konteks sektor publik, MSDM strategis

bergeser dari fokus tradisional pada administrasi kepegawaian menuju pengembangan kapasitas Aparatur Sipil Negara (ASN) yang adaptif, kompeten, dan berintegritas tinggi. Hal ini sejalan dengan tuntutan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, yang mengamanatkan pembangunan ASN sebagai profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, serta bebas dari intervensi politik dan praktik KKN. Oleh karena itu,

BKPSDM sebagai instansi yang bertanggung jawab dalam pengelolaan ASN, memiliki peran krusial dalam merancang dan mengimplementasikan kebijakan SDM yang mendukung pencapaian visi daerah dan pelayanan publik yang prima. Pusdiklat BPS (2018) menekankan bahwa keberhasilan suatu organisasi publik sangat bergantung pada bagaimana ia mampu merencanakan, mengembangkan, dan mengelola sumber daya manusia secara strategis untuk menjamin ketersediaan aparatur yang unggul.

2. Konsep Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan inti dari efektivitas organisasi, baik di sektor swasta maupun publik. Secara fundamental, kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, yang dievaluasi berdasarkan standar kualitas dan kuantitas yang telah ditetapkan. Samsudin (2005:159) menegaskan bahwa kinerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang, unit, atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi. Senada dengan itu, Rue dan Byars (1980:376) mendefinisikan kinerja sebagai tingkat pencapaian hasil, yang berarti kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi.

Lebih lanjut, Murti dalam Mathis dan Jackson (2002) menyatakan bahwa kinerja pegawai adalah seberapa banyak para pegawai memberi kontribusi kepada organisasi, meliputi kuantitas *output*, kualitas *output*, jangka waktu, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif. Kinerja pegawai menunjuk pada kemampuan pegawai dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Mangkunegara (2005:9) membedakan kinerja menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sementara kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok.

Bernardin dan Russel (1993:378) mendefinisikan kinerja sebagai catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Kinerja juga dapat diartikan sebagai sebuah hasil (*output*) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (*input*), serta merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu organisasi. Singkatnya, kinerja adalah produk dari kegiatan administrasi, yaitu kegiatan kerja sama untuk mencapai tujuan yang pengelolaannya biasa disebut sebagai manajemen.

Malayu S.P. Hasibuan (2001:34) mengemukakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu. Ini menunjukkan bahwa kinerja individu menggambarkan sampai seberapa jauh seseorang memenuhi standar yang ditetapkan oleh kelompok atau institusinya. Mahmudi (2005) dan Keban (2004) mempertegas bahwa kinerja mestinya didefinisikan sebagai hasil kerja itu sendiri (*Outcomes of Work*), karena hasil kerja memberikan keterkaitan yang kuat terhadap tujuan strategis organisasi, kepuasan pelanggan, dan kontribusi ekonomi. Namun, perlu dipahami bahwa kemampuan, cara, atau perilaku, meskipun mempengaruhi hasil, bukanlah bagian dari hasil itu sendiri, melainkan faktor penjelas mengapa hasil yang diperoleh mencapai tingkat tertentu.

Meskipun demikian, kinerja mempunyai makna lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Armstrong dan Baron (1998:15) dalam buku *Performance Management-The New Realities* menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai

hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan masyarakat, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Secara umum, dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja yaitu suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika. Kinerja juga merupakan suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi serta organisasi. Veithzal (2005:97) menambahkan bahwa kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas, sesuai standar hasil kerja, target, atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja pada dasarnya mencakup sikap mental dan perilaku yang selalu mempunyai pandangan bahwa pekerjaan yang dilaksanakan saat ini harus lebih berkualitas daripada pelaksanaan pekerjaan masa lalu, dan untuk saat yang akan datang harus lebih berkualitas dari pada saat ini.

Adapun kriteria penilaian kinerja telah banyak dikembangkan oleh para ahli. Koontz et al. (dalam Hutauruk, 1986:50-52) mengemukakan pentingnya inteligensia (kemampuan memahami dan kesadaran mental) dan pertimbangan

(kemampuan membuat keputusan rasional) sebagai kriteria dasar. Seiring waktu, kriteria ini diperluas menjadi lebih operasional dan terukur. Mangkunegara (2017), misalnya, mengidentifikasi indikator kinerja yang meliputi kualitas (seberapa baik tugas dikerjakan), kuantitas kerja (volume pekerjaan yang diselesaikan), pelaksanaan tugas (akurasi dan ketepatan), dan tanggung jawab (kesadaran akan kewajiban).

Untuk penelitian ini, indikator-indikator yang lebih spesifik dan komprehensif akan digunakan untuk menilai kinerja pegawai BKPSDM, meliputi:

a. Kuantitas Kerja: Ukuran volume atau jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan pegawai dalam periode waktu tertentu, sesuai target yang ditetapkan (Robbins & Judge, 2018).
b. Kualitas Kerja: Tingkat kesesuaian hasil kerja dengan standar akurasi, kelengkapan, dan mutu yang telah ditentukan, mencerminkan minimnya kesalahan (Bernardin & Russell, 2013).
c. Pengetahuan Tentang Pekerjaan: Penguasaan pegawai terhadap prosedur, regulasi, keterampilan teknis, dan konsep yang relevan dengan tugas dan fungsinya (Spencer & Spencer, 1993).
d. Kemampuan Kerjasama: Kemampuan berinteraksi, berkoordinasi, dan berkontribusi secara efektif dengan

rekan kerja, atasan, atau bawahan untuk mencapai tujuan tim atau organisasi (Gibson et al., 2012).

e. Inisiatif dan Kreativitas: Kemampuan pegawai untuk secara proaktif mengidentifikasi peluang perbaikan, mengambil tindakan tanpa menunggu instruksi, dan menawarkan solusi atau ide-ide inovatif (Luthans, 2011).
f. Tanggung Jawab: Kesadaran dan kesediaan pegawai untuk menyelesaikan tugas hingga tuntas, memenuhi komitmen, dan siap menerima konsekuensi dari tindakan atau keputusan yang diambil (Hasibuan, 2016).
g. Disiplin: Kepatuhan terhadap peraturan organisasi, termasuk ketepatan waktu kehadiran, ketaatan pada jam kerja, dan tata tertib lainnya (Rivai & Sagala, 2013).
h. Sikap: Perilaku kerja yang mencerminkan etos profesional, seperti keramahan, rasa hormat, integritas, dan semangat kerja dalam berinteraksi di lingkungan kerja (Schermerhorn et al., 2010).

Analisis terhadap kondisi setiap indikator kinerja ini akan secara inheren mengungkap faktor-faktor yang memengaruhi kinerja. Misalnya, rendahnya "Kualitas Kerja" mungkin mengindikasikan kurangnya "Pengetahuan tentang Pekerjaan" atau "Kurangnya Disiplin". Demikian pula, rendahnya "Kuantitas Kerja" bisa jadi dipengaruhi oleh "Kurangnya Inisiatif" atau "Pembagian Tugas yang Tidak Efisien". Dengan

demikian, identifikasi faktor-faktor pengeruh akan menjadi bagian integral dari analisis kondisi kinerja itu sendiri.

3. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja Pegawai

Meskipun identifikasi faktor pengeruh akan dilakukan melalui analisis indikator kinerja, penting untuk memahami secara teoretis berbagai kategori faktor yang secara umum dapat memengaruhi kinerja individu dan organisasi. Robbins & Judge (2018) mengklasifikasikan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu menjadi tiga kategori utama: kemampuan, motivasi, dan kesempatan. Faktor-faktor ini seringkali saling terkait dan manifestasinya dapat terlihat dari hasil penilaian indikator kinerja.

Beberapa kategori faktor yang relevan untuk dipertimbangkan dalam konteks kinerja pegawai ASN meliputi:

a. Faktor Individu: Meliputi kemampuan dasar (misalnya literasi digital seperti penguasaan komputer), pengetahuan, keterampilan, sikap, motivasi, dan karakteristik personal pegawai. Kesenjangan dalam faktor-faktor ini dapat langsung terlihat dari rendahnya skor pada indikator seperti getahuan tentang Pekerjaan" atau "Inisiatif dan Kreativitas".
b. Faktor Organisasi/Sistem: Meliputi sistem manajemen (misalnya sistem *reward* dan *punishment* yang tidak efektif), struktur organisasi (misalnya pembagian tugas yang tidak jelas), budaya organisasi, kepemimpinan, dan proses kerja.

Faktor-faktor ini dapat memengaruhi indikator seperti "Disiplin", "Tanggung Jawab", atau "Kemampuan Kerjasama".

c. Faktor Lingkungan Kerja: Meliputi ketersediaan sarana prasarana, dukungan teknologi, iklim kerja, dan hubungan antarpegawai. Kurangnya dukungan sumber daya dapat menghambat pencapaian "Kuantitas" atau "Kualitas Kerja".
d. Faktor Eksternal: Meliputi kebijakan pemerintah pusat/daerah yang berubah, tuntutan masyarakat, atau kondisi sosial ekonomi yang dapat memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Memahami kategori faktor-faktor ini akan membantu peneliti dalam menginterpretasikan mengapa suatu indikator kinerja berada pada level tertentu, sehingga rekomendasi strategi dapat lebih tepat sasaran.

4. Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai

Untuk mencapai peningkatan kinerja yang berkelanjutan, sebuah organisasi membutuhkan strategi yang terencana dan holistik. Koten dalam Solusu (1994) mengemukakan empat strategi utama yang dapat digunakan sebagai kerangka kerja untuk analisis dan intervensi dalam upaya peningkatan kinerja:

a. *Corporate Strategy* (Strategi Organisasi): Ini adalah strategi tingkat tertinggi yang berkaitan dengan visi, misi, dan tujuan

jangka panjang organisasi. Dalam konteks BKPSDM, strategi ini mencakup bagaimana instansi mengelola sistem informasi kepegawaian dan administrasi pegawai untuk mendukung realisasi visi dan misi Kabupaten Sorong Selatan. Keberhasilan strategi ini sangat bergantung pada kepemimpinan yang kuat dan kebijakan organisasi yang selaras.

b. *Program Strategy* (Strategi Program): Fokus pada implementasi program-program spesifik yang dirancang untuk mencapai sasaran organisasi. Contohnya adalah program pelatihan dan pengembangan (diklat dan tugas belajar), serta sistem evaluasi kinerja ASN. Kualitas dan efektivitas program ini, termasuk alokasi anggaran yang memadai, sangat menentukan dampak internal dan eksternal terhadap kinerja pegawai.

c. *Resource Support Strategy* (Strategi Pendukung Sumber Daya): Mengacu pada bagaimana organisasi mengalokasikan dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia untuk mendukung pencapaian kinerja. Ini mencakup sumber daya finansial, teknologi (seperti pemanfaatan komputer dan sistem informasi), dan sumber daya manusia (misalnya melalui kolaborasi dan kerja sama antarpegawai). Keterbatasan atau pemanfaatan sumber daya yang tidak optimal dapat menghambat kinerja.

d. *Institutional Strategy* (Strategi Kelembagaan): Berkaitan dengan bagaimana organisasi berinteraksi dengan lingkungan eksternal dan membangun legitimasi, namun juga dapat diinterpretasikan dalam konteks internal sebagai bagaimana sistem dan prosedur internal diintegrasikan dan dipatuhi. Dalam konteks peningkatan kinerja ASN, ini mencakup peningkatan sistem informasi kepegawaian, penerapan sistem penilaian kinerja berbasis merit, serta konsistensi dalam pemberian *reward* dan *punishment* yang merupakan bagian dari kerangka kelembagaan yang kuat.

Penerapan keempat strategi ini secara sinergis diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memotivasi pegawai, dan mengatasi hambatan-hambatan yang ada, sehingga kinerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Sorong Selatan dapat meningkat secara signifikan.

B. Definisi Konsep

Untuk memastikan konsistensi dan kejelasan dalam penelitian ini, konsep-konsep kunci didefinisikan secara operasional sebagai berikut:

1. Kinerja Pegawai: Merujuk pada hasil kerja yang dicapai secara kualitas dan kuantitas oleh Aparatur Sipil Negara (ASN) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Sorong Selatan dalam

melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja ini akan diukur berdasarkan delapan indikator utama: Kuantitas Kerja, Kualitas Kerja, Pengetahuan tentang Pekerjaan, Kemampuan Kerjasama, Inisiatif dan Kreativitas, Tanggung Jawab, Disiplin, dan Sikap. Analisis terhadap indikator-indikator ini juga akan digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja.

2. Peningkatan Kinerja: Adalah upaya sistematis dan berkelanjutan yang dilakukan oleh BKPSDM Kabupaten Sorong Selatan untuk memperbaiki dan mengembangkan kapabilitas, efektivitas, serta efisiensi kerja para pegawainya. Proses peningkatan ini bertujuan untuk mencapai standar kinerja yang lebih tinggi dan mengatasi berbagai permasalahan yang teridentifikasi sebagai penghambat kinerja.
3. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Sorong Selatan: Adalah unit kerja pemerintahan daerah Kabupaten Sorong Selatan yang menjadi fokus lokus penelitian. Penelitian ini secara spesifik menganalisis kondisi dan upaya peningkatan kinerja pada seluruh pegawai ASN yang bertugas di instansi tersebut.
4. Strategi Peningkatan Kinerja: Rencana dan tindakan terstruktur yang diusulkan atau telah diimplementasikan untuk mengatasi hambatan kinerja dan mendorong pencapaian kinerja pegawai yang lebih optimal di BKPSDM Kabupaten Sorong Selatan.

Analisis strategi ini akan dibingkai menggunakan empat pendekatan Koten: *Corporate Strategy*, *Program Strategy*, *Resource Support Strategy*, dan *Institutional Strategy*.

C. Kerangka Penelitian

Berikut adalah gambaran visual sederhana mengenai alur penelitian ini:

Gambar 1

Kerangka Penelitian

