

## BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teori

#### 2.1.1 *Grand Theory :Resource Based View (RBV)*

Dalam (Ghozali, 2020), dijelaskan bahwa *Resource Based View (RBV)* adalah kerangka kerja manajerial perusahaan yang digunakan untuk mencapai keunggulan kompetitif dengan memanfaatkan sumber daya strategis perusahaan, teori ini dikembangkan oleh Jay B. Barney (1991). RBV berfokus pada manajerial sumber daya internal perusahaan guna mengidentifikasi aset, kapabilitas, dan kompetensi yang memiliki potensi untuk memberikan keunggulan kompetitif yang unggul. RBV merupakan pendekatan interdisipliner dengan sudut pandang berbasis sumber daya yang dikembangkan dalam disiplin ilmu ekonomi, manajemen, etika, hukum, manajemen rantai pasokan serta bisnis umum.

Fokus perhatian RBV tertuju pada sumber daya internal organisasi sebagai alat pengatur proses dan untuk memperoleh keunggulan kompetitif. Untuk mewujudkan sumber daya berpotensi sebagai sumber daya unggul dan berkelanjutan, setiap sumber daya harus berharga, langka, tidak dapat ditiru dengan sempurna dan tidak dapat digantikan keberadaannya. Guna mengungguli pesaing yang berbeda, RBV menyarankan bahwa setiap organisasi perlu mengembangkan kompetensi inti yang unik dan spesifik dengan melakukan hal – hal baru dan berbeda. Perlu dipahami oleh manajemen bahwa sumber daya yang ada di suatu perusahaan merupakan sumber daya homogen dan tidak bergerak sempurna, maka dari itu perlu adanya pengelolaan sumber daya untuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Pandangan berbasis sumber daya memunculkan kunci utama dimana tidak semua sumber daya sama pentingnya dan tidak semua sumber daya berpotensi sebagai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Maka dari itu Barney menunjukkan bahwa perusahaan perlu melakukan banyak upaya dalam melakukan identifikasi, proses pemahaman serta melakukan klasifikasi kompetensi inti. Investasi yang perlu dilakukan adalah pembelajaran organisasi untuk mengembangkan dan memelihara sumber daya dan kompetensi utama. RBV ini jauh lebih fleksibel daripada pendekatan perspektif Porter untuk

perumusan strategi pengelolaan sumber daya, sehingga dapat diadopsi oleh organisasi dalam memilih strategi yang paling baik dalam memaksimalkan pengelolaan sumber daya serta kemampuan internal terhadap peluang eksternal. Dimana peran penting sumber daya dalam hal berkontribusi menunjukkan keunggulan kompetitif, literatur pemasaran dan manajemen dengan cermat mendefinisikan dan mengklasifikasikan sumber daya dan kemampuan.

### **Klasifikasi Sumber Daya dan Kapabilitas**

Sumber daya perusahaan dalam RBV diuraikan dapat berupa sumber daya yang berwujud (*tangible*) atau sumber daya tidak berwujud (*intangible*) dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Sumber daya berwujud (*tangible*) meliputi : aset fisik perusahaan seperti mesin, pabrik, real estate, bahan baku, inventaris, paten dan merek dagang, termasuk sumber daya keuangan dan sumber daya manusia.
2. Sumber daya tak berwujud (*intangible*) dalam perusahaan berupa pengetahuan, budaya, reputasi, hubungan dengan pelanggan, serta hubungan dengan pemangku kebijakan lainnya.

Dalam pandangan berbasis sumber daya, keduanya sangat berharga karena dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan untuk menggunakan sumber daya. Pandangan terkait sumber daya terbagi atas dua asumsi penting :

- a. *Heterogen*: asumsi ini berpandangan bahwa setiap perusahaan memiliki keterampilan, kemampuan, struktur dan sumber daya yang berbeda dengan perusahaan lain. Perbedaan karakteristik tersebut yang membuat setiap perusahaan dapat menggunakan strategi yang berbeda pula untuk mewujudkan keunggulan kompetitif.
- b. Tidak bergerak (*immobile*): Asumsi ini didasarkan pada sumber daya yang dimiliki suatu organisasi tidak dapat bergerak, dalam artian sumber daya tersebut dalam jangka waktu pendek tidak dapat berpindah ke perusahaan lain dikarenakan sumber daya tersebut memiliki nilai penting bagi perusahaan.

Menurut Barney, RBV menganggap organisasi sebagai gabungan sumber daya fisik, sumber daya manusia dan sumber daya organisasi. Sumber daya yang dimaksud adalah yang berharga, langka, tidak dapat ditiru dengan

sempurna dan tidak dapat digantikan dengan sumber daya lain sehingga dapat menunjang perusahaan untuk mewujudkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan kriteria sebagai berikut.

a. *Valuable* (V)

Sumber daya akan bernilai ketika dapat memberikan nilai strategis dalam membantu mengurangi ancaman pasar dengan memanfaatkan peluang pasar.

b. *Rare* (R)

Sumber daya harus unik atau langka sehingga sulit ditemukan di antara para pesaing atau perusahaan lain sehingga dapat melaksanakan strategi bisnis yang memberikan keunggulan kompetitif.

c. *Imperfect Imitability* (I)

Setiap peniruan terhadap sumber daya tidak akan layak atau sempurna. Dengan hambatan imitabilitas yang dimaksud diantaranya kesulitan untuk mendapatkan sumber daya, hingga kompleksitas sumber daya.

d. *Non-Substitutability* (N)

Sumber daya tidak dapat diganti dengan alternatif lain, sehingga pesaing tidak dapat mendapatkan pencapaian yang sama dengan menggunakan sumber daya alternatif lain.

Barney menekankan bahwa sumber daya akan berharga ketika perusahaan memungkinkan untuk memahami dan menerapkan langkah – langkah strategis yang sesuai guna meningkatkan efisiensi dan efektivitasnya. Manajer perusahaan akan terbantu dengan adanya RBV untuk memahami bahwa kompetensi merupakan suatu hal yang terpenting, juga dapat menghargai upaya peningkatan kinerja bisnis dengan penggunaan asset – asset tersebut.

### 2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Kata “manajemen” berasal dari bahasa inggris “*to manage*” yang berarti mengatur atau mengurus. Pada dasarnya manajemen adalah seni untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien yang dilakukan oleh seseorang dalam upaya untuk mengatur atau mengurus sebuah institusi atau sebuah organisasi.

Sering dipahami oleh khalayak bahwa manajemen merupakan penerapan fungsi POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*). Secara lebih detail, fungsi tersebut dikembangkan menjadi 5 kombinasi. Diantaranya adalah yang pertama POAC, dimulai dari *planning* atau perencanaan, *organizing* yang berarti pengorganisasian, *actuating* yang berarti aktualisasi atau pelaksanaan, dan *controlling* yang berarti pengendalian. Yang kedua adalah POMC, yaitu *planning* atau perencanaan, *organizing* atau disebut pengorganisasian, *motivating* atau memberi motivasi, dan *controlling* atau pengendalian. Selanjutnya kombinasi yang ketiga merupakan gabungan dari perencanaan, pengorganisasian dan *staffing*, pemberian arahan, selanjutnya diakhiri dengan pengawasan. Kombinasi yang keempat merupakan kombinasi yang lebih kompleks dari beberapa kombinasi sebelumnya, dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, dilanjutkan *staffing* dan pemberian arahan, dan ada fungsi pengawasan atau pengendalian dengan dilengkapi inovasi. Dan kombinasi yang terakhir dimulai dengan perencanaan, pengorganisasian dan *staffing*, selanjutnya terdapat fungsi pemberian arahan, pengawasan, inovasi, serta pemberian peran. (Andriani et al., 2022)

Sedangkan sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu antara daya fisik juga daya pikir dari satu individu, dimana keturunan dan lingkungan mempengaruhi perilaku dan sifatnya, dan keinginan untuk memenuhi kepuasan dapat memotivasi prestasi kinerja dari individu tersebut (Febrian et al., 2022).

Dalam (Karlina & Rosento, 2020) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah bagian dari manajemen umum yang terdapat di dalam sektor produksi, pemasaran, keuangan serta kepegawaian dalam suatu perusahaan dan terdiri dari upaya perencanaan, pengorganisasian serta upaya pengendalian.

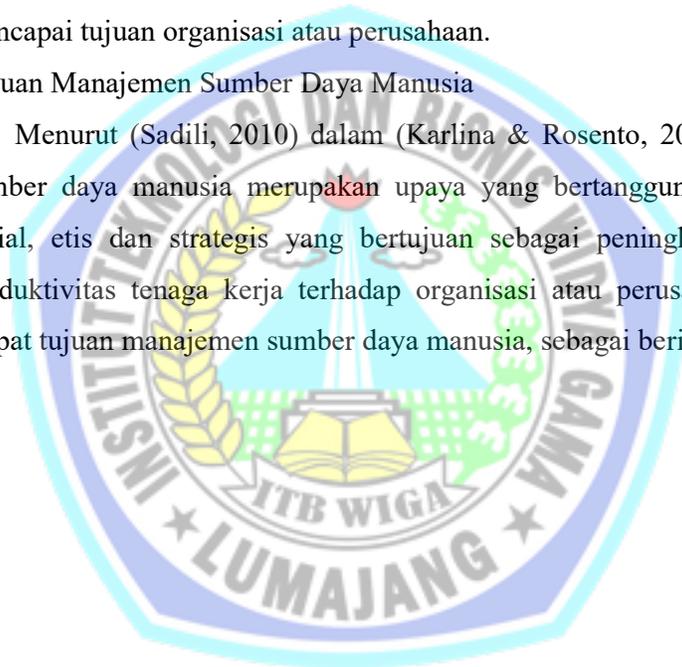
Menurut (Amstrong, 1991:1) dalam (Kaswan & Sadikin Akhyadi, 2015) manajemen sumber daya manusia didefinisikan dalam empat prinsip dasar. Pertama, aset terpenting yang dimiliki oleh organisasi merupakan sumber daya manusia, kunci bagi keberhasilan organisasi adalah manajemen

yang efektif. Kedua, kebijakan dan aturan yang berhubungan dengan manusia untuk saling terhubung dan berkontribusi terhadap usaha - usaha untuk mencapai tujuan organisasi, maka kesuksesan akan sangat mungkin untuk dicapai. Ketiga, budaya organisasi, nilai, suasana dan perilaku manajerial dapat mempengaruhi pencapaian terbaik, Keempat, manajemen sumber daya manusia sangat berhubungan dengan integrasi, dimana guna mencapai tujuan bersama perlu keterlibatan semua anggota organisasi.

Dari beberapa pengertian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengorganisir setiap upaya pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

b. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut (Sadili, 2010) dalam (Karlina & Rosento, 2020) manajemen sumber daya manusia merupakan upaya yang bertanggung jawab secara sosial, etis dan strategis yang bertujuan sebagai peningkatan andil dan produktivitas tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan. Terdapat empat tujuan manajemen sumber daya manusia, sebagai berikut:



## 1) Tujuan Sosial

Usaha – usaha yang bertanggung jawab secara sosial dan etis untuk meminimalisir dampak negatif dari tantangan serta kebutuhan masyarakat.

## 2) Tujuan Organisasional

Membantu organisasi untuk mencapai tujuannya berdasarkan sasaran – sasaran formal organisasi atau perusahaan.

## 3) Tujuan Fungsional

Guna mempertahankan peran bidang MSDM pada tingkat manajemen dengan disesuaikan pada kebutuhan organisasi atau perusahaan.

## 4) Tujuan Individual

Mencapai tujuan tiap individu bagian dari organisasi maupun perusahaan dalam melaksanakan aktivitasnya dalam organisasi atau perusahaan.

## c. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam (Irianto, 2016), secara umum fungsi MSDM harus dilaksanakan secara tepat dari segi operasional dengan mengedepankan prinsip – prinsip pengelolaan yang baik. Fungsi manajemen sumber daya manusia dapat dilihat dalam 4 (empat) bidang utama, diantaranya perencanaan, pengadaan atau *staffing*, serta penghargaan dan pengembangan.

Bidang perencanaan mencakup fungsi :

1) Perencanaan SDM (*Human Resource Planning*)2) Sistem Informasi SDM (*Human Resource Information System*)

Bidang perencanaan SDM berperan penting dalam memastikan jumlah pegawai mencukupi bagi organisasi untuk mencapai tujuan. Hakikat utama fungsi perencanaan SDM adalah melakukan penghitungan jumlah pegawai yang ada dan perhitungan kebutuhan pegawai. Sistem informasi SDM juga memiliki fungsi strategis dalam pengelolaan data untuk menghasilkan informasi yang faktual sehingga perusahaan dapat mengambil langkah – langkah yang tepat dan cepat dalam hal pengelolaan SDM.

Bidang pengadaan atau *staffing* meliputi fungsi :

1) Analisis Jabatan (*Job Analysis*)2) Rekrutmen (*Recruitment*)

### 3) Seleksi (*Selection*)

Dalam melaksanakan fungsi pengadaan dan *staffing*, bidang terkait diharapkan dapat bersikap objektif dan konsisten. Setiap proses dilaksanakan berdasar pada perhitungan ketersediaan dan kebutuhan pegawai sehingga menghasilkan hasil pengadaan yang tepat. Sebelum melaksanakan rekrutmen, manajemen dapat menyusun naskah analisis jabatan guna menghasilkan informasi berupa uraian pekerjaan dilengkapi dengan spesifikasi calon pegawai yang sesuai dengan pekerjaan yang dibutuhkan.

Bidang penghargaan mencakup fungsi manajemen penggajian (*Remuneration Management*), guna mencapai tujuan, organisasi dalam fungsi ini dapat memastikan efektivitas dengan memberikan upah/gaji yang menjadi hak pegawai dengan adil sehingga pegawai dapat memberikan kontribusi maksimal sesuai dengan bidang tugasnya.

Selanjutnya bidang pengembangan meliputi fungsi :

- 1) Penilaian Kinerja (*Performance Assessment*)
- 2) Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*)
- 3) Manajemen dan Pengembangan Karir (*Career Management and Development*)

Bidang pengembangan adalah bagian paling esensial dari organisasi maupun pegawai. Dalam periode tertentu data kinerja yang disusun oleh fungsi penilaian kerja dapat menjadikan dasar bagi organisasi dalam menghasilkan keputusan perkembangan pegawai. Selanjutnya pelatihan dan pengembangan pegawai berfungsi dalam mengatasi kesenjangan kemampuan antar pegawai sehingga setiap tugas dan pekerjaan dapat terselesaikan dengan efektif dan efisien. Sehingga dari serangkaian pelatihan dan pengembangan pegawai tersebut organisasi dapat melakukan penilaian kerja dalam menentukan pengembangan karir pegawai.

### 2.1.3 Pengembangan Sumber Daya Manusia

#### a. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dalam (Wirawan, 2015), Pengembangan Sumber Daya Manusia atau *Human Resource Development (HRD)* adalah istilah yang diciptakan oleh

Leonard Nadler pada tahun 1969. PSDM merupakan program pembelajaran yang dilaksanakan secara sengaja dalam kurun waktu tertentu dengan tujuan akhir untuk mengembangkan kinerja SDM dan kinerja organisasi, dan tujuan lebih spesifiknya untuk mengembangkan pengetahuan dan pemahaman, kompetensi, sikap, motivasi serta perilaku SDM dalam suatu organisasi.

Dalam (Sudja & Gama, 2020) Leonard Nadler (1969) mengungkapkan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah serangkaian proses aktivitas yang dirancang untuk menghasilkan perubahan perilaku, dilaksanakan dalam waktu khusus dan dengan sistem yang terorganisir.

Menurut Komisi Pasifik Selatan (2011), PSDM adalah upaya untuk mewujudkan kehidupan yang sehat dan memuaskan bagi karyawan dengan melengkapi keterampilan yang relevan. Berikutnya, *American Society for Training and Development* (2014) menjelaskan bahwa PSDM merupakan proses pengembangan kapasitas dengan penambahan nilai kepada individu, tim atau organisasi sebagai sistem yang manusiawi.

PSDM adalah bagian paling esensial dari manajemen SDM dalam mencapai tujuan organisasi dengan tercapainya relasi yang lebih baik dengan pengembangan, implementasi, evaluasi, prosedur/aturan dan program pengembangan lainnya. Dan dapat disimpulkan bahwa Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan fungsi organisasi dalam memberikan arahan bagi individu dalam organisasi tentang pengelolaan SDM yang terfokus pada kebijakan-kebijakan dan sistem sehingga memberikan dampak pada kinerja organisasi yang efektif sehingga dapat tercapainya tujuan organisasi.

b. Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan SDM dalam sebuah organisasi merupakan serangkaian proses yang diperuntukkan membantu para pegawai secara berkelanjutan dan terencana dengan konsep alur pengembangan SDM yang digambarkan pada bagan berikut.



Gambar 2. 1Bagan konsep pengembangan SDM

Sumber : Penelitian (Labola, 2019)

Dalam gambar 2.1 tersebut digambarkan bahwa pengembangan sumber daya manusia dilaksanakan untuk :

- 1) Memperoleh atau meningkatkan kemampuan yang diperlukan dalam saat ini maupun dalam masa depan untuk melaksanakan berbagai fungsi dan peran di organisasi;
- 2) Mengembangkan kemampuan personal, menemukan dan memanfaatkan potensi batin untuk tujuan pengembangan organisasi maupun diri sendiri;
- 3) Mengembangkan budaya organisasi untuk turut andil pada kesejahteraan profesional, motivasi dan kebanggaan pegawai dengan memperkuat hubungan atasan – bawahan, kerja sama tim, dan kolaborasi antara bagian dalam organisasi

c. Prinsip Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dalam (Priansa, 2017) prinsip PSDM berfokus pada peningkatan kualitas, kuantitas, atau kemampuan kerja pegawai dalam melaksanakan tugas pada masa yang akan datang. program yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas serta efisiensi kerja pegawai dalam menjalankan tugas dalam jabatannya, program pengembangan SDM berisi sasaran, kebijakan, prosedur, biaya, peserta, kurikulum, serta waktu pelaksanaan. Jenis pengembangan SDM perlu disesuaikan dengan kemampuan pegawai dan kebutuhan perusahaan sehingga program pengembangan SDM yang dilaksanakan berjalan dengan optimal. Prinsip lain yang perlu diperhatikan dalam pengembangan SDM diuraikan dalam Tabel 2.1 berikut.

Tabel 2. 1 Prinsip - prinsip Pengembangan SDM

No	Prinsip	Penjelasan
1	Motivasi	Motivasi dari diri pegawai maupun motivasi dari luar diri pegawai dapat mendorong pegawai untuk mempelajari setiap perilaku, pengetahuan, keterampilan dan dapat memudahkan menyesuaikan diri dengan lingkungan perusahaan.
2	Laporan Kemajuan	Hasil dari program pengembangan SDM dapat menjadi bahan informasi guna mengetahui perbandingan yang berpengaruh positif maupun negatif bagi pegawai sebelum mengikuti program pengembangan SDM dan setelah mengikuti program.
3	Latihan	Latihan dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan praktis pegawai, salah satu prinsip yang efektif dalam pengembangan SDM
4	Perbedaan Individu	Pengembangan SDM disesuaikan dengan karakteristik serta latar belakang setiap pegawai.

Sumber :(Priansa, 2017)

d. Jenis Pengembangan Sumber Daya Manusia

Jenis pengembangan SDM yang memungkinkan dilaksanakan organisasi terhadap pegawai antara lain sebagai berikut.

1) Pengembangan secara informal

Pengembangan secara informal dapat dilakukan oleh pegawai dengan inisiatif pribadi dengan mempelajari beberapa konsep dan aplikasi dalam melatih dan mengembangkan kompetensinya.

2) Pengembangan secara formal

Pengembangan secara formal dilaksanakan berdasarkan tuntutan perubahan yang besar dan dapat memenuhi kebutuhan dari perusahaan saat ini maupun masa mendatang. Jenis pengembangan ini dapat bermanfaat bagi pegawai karena dapat meningkatkan kemampuan, keahlian dan keterampilan yang lebih tanpa membebani anggaran yang tinggi.

e. Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dalam (Priansa, 2017) umumnya pengembangan SDM menggunakan metode pendidikan (*education*) dan pelatihan (*training*) karena kedua metode tersebut dianggap sebagai investasi perusahaan dalam pengembangan SDM, dimana pada umumnya Pendidikan diberikan kepada pegawai dalam level manajerial dan pelatihan diberikan kepada pegawai level operasional.

1) Metode Pendidikan (*education*)

Pendidikan pada suatu perusahaan hakikatnya bertujuan untuk mengubah perilaku pegawai, dimana output atau hasil dari pendidikan dapat dinilai dari perubahan tingkah laku pegawai setelah menerima serangkaian pendidikan. Hasil pendidikan tersebut menjadi rumusan dalam tujuan pendidikan yang menguraikan penjelasan dari pengetahuan, tindakan, sikap, penampilan, serta hal lain yang memiliki target dalam periode waktu tertentu.

## 2) Metode Pelatihan (*training*)

Pelaksanaan pelatihan didasarkan pada analisis kebutuhan perusahaan dan pegawai dengan lingkup yang lebih kecil dibandingkan dengan pendidikan. Pelatihan difokuskan pada penerapan kecakapan serta keterampilan kerja yang dilaksanakan secara terusmenerus dan disesuaikan dengan ruang lingkup pekerjaan.

### 2.1.4 Kinerja Pegawai

#### a. Pengertian Kinerja Pegawai

Dalam (Fattah, 2018), dijelaskan bahwa kinerja berasal dari kata Inggris “*performan-ce*”. Menurut (Ivancevich dkk, 2008) kinerja adalah hasil yang timbul dari perilaku, dan hasil kerja dari pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya dapat disebut kinerja. Sedangkan menurut (Aguinis, 2009) kinerja diartikan sebagai hal yang dilakukan pegawai dan bukan sesuatu yang dihasilkan dari pekerjaan. Dan dijelaskan lebih lanjut bahwa keberhasilan dalam melaksanakan suatu pekerjaan sangat ditentukan oleh kinerjanya, dan pengelola organisasi perlu memperhatikan variabel kinerja untuk menghasilkan kerja yang optimal.

Berikutnya Mathis dan Jackson (2012) dalam (Priansa, 2017) menguraikan bahwa hal yang dilakukan maupun tidak dilakukan oleh pegawai dapat disebut dengan kinerja. Harsuko (2011) menyatakan bahwakonsep yang mencakup sikap (*attitude*), kemampuan (*ability*), dan prestasi (*accomplishment*) secara multidimensional disebut dengan kinerja.

Sehingga dari beberapa pendapat tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja merupakan wujud dari pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dan sesuatu yang telah dihasilkan oleh pegawai. Setiap hasil kinerja tersebut tercatat sehingga dapat dilakukan evaluasi dengan baik.

b. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Dalam (Priansa, 2017) menurut Mathis dan Jackson (2012) kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor berikut:

1) Kemampuan individual

Kemampuan individual yang dimaksud terdiri dari bakat, minat, kepribadian dan keterampilan berupa pengetahuan, pemahaman, keterampilan interpersonal, kemampuan, dan keterampilan teknis.

2) Usaha yang dicurahkan

Tingkat usaha yang diusahakan oleh pegawai menggambarkan motivasi yang ditampilkan oleh pegawai dalam menghasilkan pekerjaan terbaik. Usaha tersebut dapat berupa kehadiran, usaha saat bekerja serta motivasi yang dimiliki pegawai.

3) Lingkungan organisasional

Lingkungan organisasional dalam hal ini berupa fasilitas perusahaan dengan dilaksanakannya pelatihan serta pengembangan bagi pegawai, dilengkapi dengan teknologi, peralatan dan manajemen.

Menurut Keith Davis (Mangkunegara, 2006) kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*) menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja dengan penjabaran sebagai berikut :

$$1) \text{ Human performance} = \text{ability} + \text{motivation}$$

$$2) \text{ Motivation} = \text{attitude} + \text{situation}$$

$$3) \text{ Ability} = \text{knowledge} + \text{skill}$$

Faktor motivasi dibentuk dengan sikap pegawai dalam menghadapi situasi tertentu. Dalam hal ini pegawai perlu memahami tujuan dan target kerja yang akan dicapai, memperkuat sikap mental dan sikap fisik, dan dapat memanfaatkan serta mewujudkan situasi kerja.

Selanjutnya, kompetensi pribadi karyawan meliputi kompetensi laten dan aktual. Dapat dipahami bahwa pegawai/pegawai akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan bila mereka memiliki pendidikan yang sesuai dan memenuhi syarat untuk melakukan pekerjaannya.

c. Indikator Kinerja Pegawai

Dalam (Sudja & Gama, 2020) menurut (Robbins 2006:260) terdapat enam indikator untuk mengukur kinerja pegawai, diuraikan sebagai berikut:

- 1) Kualitas, kualitas kerja pegawai yang diukur dari kemampuan pegawai, kesempurnaan pelaksanaan tugas, keterampilan serta pandangan pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan.
  - 2) Kuantitas adalah jumlah hasil kerja yang dihasilkan dari kinerja pegawai, dapat dinyatakan dengan jumlah unit atau banyaknya aktivitas yang dituntaskan pegawai.
  - 3) Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya padajam mulai bekerja yang ditetapkan, dan dinilai dari segi koordinasi dengan hasil pekerjaan serta penggunaan waktu yang disediakan untuk kegiatan lain.
  - 4) Efektivitas dilihat dari tingkat penggunaan sumber daya organisasi untuk meningkatkan hasil dari setiap unit dengan memaksimalkan tenaga, uang, teknologi dan bahan baku.
  - 5) Kemandirian, kondisi dimana pegawai secara individu dapat melaksanakan fungsi kerja di bidang tugasnya.
  - 6) Komitmen kerja, kondisidimana pegawai yang memiliki tanggung jawab terhadap organisasi dan mempunyai komitmen kerja terhadap institusi.
- d. Meningkatkan Kinerja Pegawai

Dijelaskan oleh Wirjana (2010) dalam (Priansa, 2017) upaya yang dapat dilakukan oleh manajemen dalam meningkatkan kinerja adalah dengan upaya peningkatan kinerja di tingkat organisasi hingga pada tingkat individu pegawai. Sistem kerja yang kurang baik, manajemen yang tidak profesional dan kepemimpinan yang kurang berkualitas dapat mengakibatkan kinerja yang kurang berkualitas di tingkat organisasi. Upaya tersebut diuraikan dalam Tabel 2.2. berikut

Tabel 2. 2 Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai

No	Upaya	Penjelasan
1	Diskriminasi	Dalam suatu perusahaan manajer perlu membedakan pegawai yang dapat memberikan kontribusi baik dengan pegawai

		yang kurang dapat memberikan kontribusi baik guna perlakuan kebijakan pengembangan pegawai, insentif dan senagainya
2	Pemberian Harapan	Perusahaan harus mampu mengidentifikasi pegawai yang memiliki berbagai harapan penting bagi dirinya sendiri sehingga termotivasi untuk mewujudkan kinerja terbaik untuk selanjutnya perusahaan dapat menjawab harapan dari pegawai tersebut dengan pengakuan dari perusahaan.
3	Pengembangan	Skema pengembangan pegawai dapat digunakan dalam peningkatan kinerja, pegawai dengan kinerja baik dapat mencapai promosi sesuai dengan kebutuhan perusahaan, serta pegawai yang tingkat kinerjanya dibawah ketentuan dapat dilaksanakan pelatihan untuk meningkatkan kinerja pegawai tersebut.
4	Komunikasi	Manajer perlu berkomunikasi intens dengan pegawai guna dapat mengetahui kekurangan dan masalah yang dialami pegawai sehingga dapat mengambil langkah dengan program pengembangan pegawai yang tepat.

Sumber : (Priansa, 2017)

Dalam penelitian (Provita et al., 2022) juga diuraikan hal yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi kerja yang menghasilkan efektivitas dan efisiensi kerja pegawai, sehingga kinerja pegawai dapat mengalami peningkatan.

Sehingga dapat disimpulkan strategi peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan mengutamakan tujuan mengatasi masalah prioritas yang belum terselesaikan, mengoreksi biaya yang melampaui kemampuan perusahaan, spesifikasi kualitas yang belum mumpuni, target kerja yang belum tercapai, dan memastikan setiap masalah dapat teratasi dengan tuntas. Dan upaya lain yang dapat dilakukan melalui diskriminasi, pemberian harapan, pengembangan dan komunikasi.

### 2.1.5 Pelatihan Pelayanan Prima (*Service Excellent Training*)

## a. Pelatihan

### 1) Pengertian Pelatihan

Dalam (Sinambela, 2016) diuraikan pengertian pelatihan menurut beberapa ahli sebagai berikut:

- Menurut Rivai dan Sagala (2009), pelatihan adalah serangkaian proses untuk mencapai tujuan organisasi yang dilaksanakan dengan teratur untuk melakukan perubahan tingkah laku yang berhubungan dengan kemampuan dan keahlian pegawai untuk melaksanakan tugas dalam bidang kerjanya.
- Menurut Simamora (2001), pelatihan adalah rangkaian kegiatan yang berperan dalam peningkatan pengetahuan, kemampuan, pengalaman serta perubahan sikap seseorang.
- Pelatihan adalah kegiatan yang terstruktur ditujukan untuk mempersiapkan kebutuhan para pegawai dalam meningkatkan pengetahuan serta keterampilan yang dalam melaksanakan kinerja mereka saat ini. (Mondy, Robert M. Noe, 2005).

### 2) Tujuan dan Manfaat Pelatihan

Dalam (Priansa, 2017), Sikula (2001) tujuan pelatihan dijelaskan sebagai berikut:

- Produktivitas (*productivity*)  
Pelatihan diharapkan dapat meningkatkan produktivitas perusahaan serta diiringi dengan peningkatan pengetahuan, keterampilan kemampuan dan perubahan perilaku.
- Kualitas (*quality*)  
Dengan pelatihan kualitas hasil pekerjaan pegawai dalam melaksanakan tugasnya dapat tetap terjaga, seiring dengan perbaikan kualitas pegawai. Serta pelatihan dapat mengurangi kemungkinan terjadinya kesalahan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.
- Perencanaan kepegawaian (*human resource planning*)

Perencanaan SDM terkait kualitas dan kuantitas dalam pengadaan pegawai yang sesuai dengan yang diarahkan dapat terwujud dengan dilaksanakannya pelatihan.

- Moral (*morale*)  
Pelatihan dapat meningkatkan tanggung jawab pegawai dalam melaksanakan tugas yang diemban serta peningkatan prestasi kerja untuk mendapatkan peningkatan upah dari perusahaan.
- Kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*)  
Pelatihan dapat memberikan kesempatan dan balas jasa bagi pegawai yang berprestasi, karena dengan berpartisipasi dalam pelatihan pegawai tersebut berkesempatan untuk mengembangkan diri.
- Keselamatan dan Kesehatan (*health and safety*)  
Pelatihan akan mewujudkan lingkungan kerja yang aman, tenang serta menjaga stabilitas sikap mental pegawai, dan pelatihan dapat mencegah dan/atau mengurangi terjadinya kecelakaan kerja.
- Pencegahan kedaluwarsa (*obsolescence prevention*)  
Pelatihan merupakan langkah yang tepat untuk mewujudkan pegawai yang dapat beradaptasi dengan perkembangan situasi dan kondisi, pelatihan dapat memantik inisiatif dan kreativitas pegawai sehingga terhindar dari sifat kedaluwarsa.
- Perkembangan pribadi (*personal growth*)  
Pelatihan dapat menunjang perkembangan pribadi pegawai dengan meningkatkan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki.

Dalam (Suwatno & Priansa, 2018) menurut William B. Werther dan Keith (1996:282) pelatihan bermanfaat dalam meningkatkan jenjang karir pegawai dan membantu pengembangan diri untuk penyelesaian tanggungjawabnya di masa yang akan datang.

### 3) Jenis – jenis pelatihan

Dalam (Normi, 2018) pelatihan dapat dibedakan menjadi dua jenis berdasarkan tempat pelaksanaannya, yaitu:

- *On Job Training*

*On Job Training* atau dapat disebut juga pelatihan yang dilaksanakan di tempat kerja. Dalam pelaksanaan pelatihan di tempat kerja umumnya menggunakan metode demonstrasi atau pemberian materi dengan praktik secara langsung sehingga demonstrasi memungkinkan peningkatan skill pegawai.

- ✓ Praktik langsung, metode yang biasa digunakan dalam pelatihan yang bersifat manajerial dan beberapa pekerjaan yang membutuhkan profesionalitas.
- ✓ Rotasi kerja, metode yang dilaksanakan untuk meningkatkan wawasan pegawai terhadap bidang tugas lain di perusahaan dan mengurangi kejenuhan pegawai terhadap pekerjaan yang dilaksanakan secara terus-menerus dan monoton.

- *Off the job training*

Pelatihan yang dilaksanakan di luar tempat kerja, beberapa metode yang dalam metode ini diantaranya:

- ✓ *Role play* atau permainan peran, pelatihan dengan simulasi pekerjaan yang memainkan pelaku-pelaku dalam perusahaan.
- ✓ Diskusi kelompok, pemberian materi pelatihan dengan kegiatan diskusi kelompok sehingga peserta pelatihan turut aktif dalam berkomunikasi dengan peserta lain.
- ✓ Pusat pengembangan, pelatihan dengan menggunakan program pelatihan yang telah dirancang oleh pusat pengembangan.
- ✓ Ceramah, metode pelatihan dimana materi disampaikan secara satu arah oleh pemateri kepada peserta pelatihan atau pegawai.

b. Pelayanan Prima (*Service Excellent*)

1) Pengertian Pelayanan Prima

Dalam (Semil, 2018) pelayanan prima menurut Lovelock (1994) adalah hal yang luar biasa atau hasil olah pikir yang luar biasa atau dapat dikenal sebagai pelayanan yang memuaskan. Kementerian Dalam Negeri (Depdagri, 2004: 8) mendefinisikan pelayanan prima sebagai pelayanan yang bermutu, dan Kementerian Pendayagunaan Aparatur

Negara dan Reformasi Birokrasi dalam Peraturan Menteri PAN dan Reformasi Birokrasi No. 7 Tahun 2010 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Unit Pelayanan Publik menyebut pelayanan prima sebagai pelayanan yang “terbaik”.

## 2) Unsur – Unsur Pelayanan Prima

Menurut Barata (2004) unsur pokok pelayanan prima (*service excellent*) adalah sebagai berikut:

- Kemampuan (*Ability*)  
Kemampuan minimal yang harus dimiliki seseorang berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan dalam melaksanakan pelayanan.
- Sikap (*Attitude*)  
Melayani pelanggan dengan sikap menghargai serta berfikir positif dan logis.
- Penampilan (*Appearance*)  
Berpenampilan sopan dan rapi di depan pelanggan.
- Perhatian (*Attention*)  
Perhatian dapat dilaksanakan dengan mengamati dan menghargai setiap perilaku pelanggan serta memahami kebutuhan pelanggan.
- Tindakan (*Action*)  
Tindakan yang dilakukan dapat dimulai dengan mencatat segala kebutuhan pelanggan, memastikan kembali kebutuhan pelanggan dan mewujudkan kebutuhan pelanggan.
- Tanggung jawab (*Accountability*)  
Diperlukan tanggung jawab maksimal dari setiap pegawai dalam melaksanakan pelayanan prima.

## 3) Pentingnya Pelayanan Prima

Dalam (Suparman et al., 2020) diuraikan beberapa alasan pentingnya pelayanan prima atau *service excellent* sebagai berikut:

- “No Service No Business”  
Dalam sebuah perusahaan produksi barang atau jasa pelanggan merupakan tujuan bisnis perusahaan, dan untuk mencapainya

perusahaan perlu memberikan perhatian kepada tujuan yang akan dicapai atau pelanggan, sehingga hasil yang diharapkan dapat optimal. Sebaliknya, jika pelayanan kepada konsumen kurang baik maka penawaran atas barang atau jasa dari perusahaan akan hambar dan tidak menarik dan tidak akan dibeli oleh konsumen. Sehingga kegiatan bisnis terhambat karena tidak ada konsumen.

- Pelanggan tidak tergantung pada perusahaan  
Pelanggan yang memiliki uang untuk membeli produk barang atau jasa dari perusahaan, pelanggan berhak mendapatkan produk terbaik. Jika pelanggan tidak mendapatkan barang/jasa dan/atau pelayanan yang sesuai maka akan dengan mudah pelanggan beralih kepada perusahaan lain.



- Pelayanan prima adalah penentu sukses  
Perusahaan berhasil memenangkan persaingan karena dapat memberikan kualitas pelayanan lebih baik daripada perusahaan pesaing dan kualitas pelayanan melebihi ekspektasi pelanggan.
- Pelanggan yang puas akan memberi banyak keuntungan  
Ucapan pelanggan yang puas terhadap produk/jasa serta pelayanan perusahaan adalah sarana pemasaran yang ampuh karena pelanggan tersebut sebagai narasumber terpercaya dari orang-orang disekitarnya.

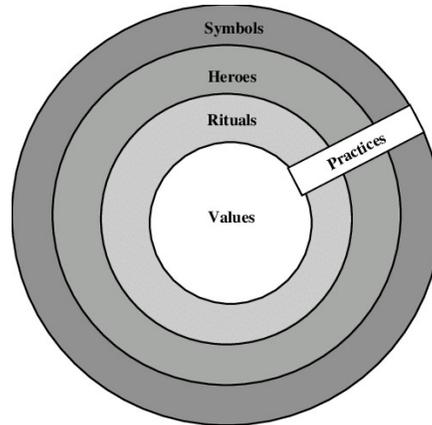
### 2.1.6 Nilai Inti BerAKHLAK (*Core Values* BerAKHLAK)

#### a. Budaya Organisasi

##### 1) Definisi Budaya Organisasi

Dalam (Matondang, 2018) menurut Kroeber & Kluckhohn (1952:181) kebudayaan adalah perilaku yang diwarisi dan disebarkan melalui lambing-lambang sebagai kebulatan prestasi dari kelompok orang yang diwujudkan melalui pola-pola terungkap maupun tersirat. Perwujudan kebudayaan berbentuk benda-benda, meliputi gagasan-gagasan tradisional, serta nilai-nilai yang terkandung di dalamnya. Sistem kebudayaan dipandang sebagai unsur yang menjadi kerangka acuan untuk Tindakan berikutnya, sedangkan di salah satu pihak dipandang sebagai buah hasil dari Tindakan. Selanjutnya dijelaskan oleh Robbins (1983) bahwa budaya organisasi sebagai pembeda organisasi dengan organisasi lain yang mengacu pada suatu sistem makna bersama yang dibentuk oleh anggota-anggota organisasi.

Lebih jauh lagi Turnstall (1983:15) mendefinisikan budaya organisasi adalah cara yang unik dari organisasi untuk menjadi pola dalam melakukan tindakan dan kegiatan dalam organisasi melalui penyatuan dari keyakinan-keyakinan, kebiasaan-kebiasaan, nilai-nilai, norma-norma dan perilaku dalam organisasi. Dalam memudahkan pemahaman dan praktiknya, para peneliti membangun unsur-unsur dari budaya menjadi sebuah model atau level terbaik yang digambarkan pada gambar 2.2 berikut:



Gambar 2. 2 Manifestation of culture : from shallow to deep

Sumber : Hoft et.al, *in administration quarterly* Vol35 ISS2(1990)

Dalam gambar 2.2 tersebut menyatakan bahwa level budaya yang paling dalam (inti) adalah nilai-nilai (*value*), kemudian elemen ritual, heroik dan yang paling dapat dilihat adalah simbol-simbol.

## 2) Fungsi Budaya Organisasi

Dalam (Matondang, 2018) fungsi budaya organisasi dijabarkan dibawah ini:

- Ciri khas atau identitas suatu masyarakat, dimana identitas tersebut terbentuk dari karakteristik geografis, sejarah, system social-politik, serta perubahan nilai dalam masyarakat.
- Faktor pengikat yang kuat bagi masyarakat adalah kebersamaan (*sharing*)
- Sumber inspirasi, kebanggaan dan sumberdaya.
- Sebagai kekuatan penggerak, budaya bersifat dinamis, resilient dan tidak statis atau tidak kaku karena terbentuk melalui proses belajar mengajar (*learning process*).
- Sebagai kekuatan untuk mewujudkan nilai tambah, budaya terkait dengan manajemen guna membentuk nilai tambah pada performance, kekuatan organisasional, keunggulan bisnis.
- Sebagai pola perilaku, budaya menggariskan batas-batas toleransi sosial dan berisi norma tingkah laku.

- Sebagai warisan, dimana budaya diajarkan dan disosialisasikan pada generasi berikutnya.
- Sebagai pengganti (substitusi) formalisasi, dimana pelaksanaan tugas secara otomatis tanpa diperintah..
- Sebagai mekanisme adaptasi terhadap perubahan, sehingga salah satu bentuk dari budaya adalah pembangunan.
- Sebagai proses yang membentuk *nation-state* untuk menjadikan bangsa kongruen dengan negara.

Selanjutnya menurut Sutanto (1997) budaya organisasi memiliki dua fungsi, yaitu berperan dalam melaksanakan tugas bidang SDM dan tolok ukur dalam penyusunan perencanaan *positioning* organisasi.

b. Nilai-nilai inti(*Core Values*)

Dalam elemen pokok budaya organisasi yang bersifat idealistik menurut Collins dan Porras (1994) Nilai-nilai inti (*core values*) adalah keyakinan dasar atau doktrin perusahaan bagi seluruh orang yang terlibat dalam perusahaan sebagai pedoman dasar melaksanakan tugas dan kinerjanya. Bahkan pihak di luar perusahaan diharapkan dapat menghormati keyakinan dasar atau doktrin tersebut.

*Core Values* dalam penelitian (Inam, 2023) didefinisikan sebagai rangkaian cita-cita, keyakinan atau praktik mendasar yang memuat informasi bagaimana seorang individu menjalani kehidupan secara individu maupun secara profesional.

c. BerAKHLAK

BerAKHLAK merupakan akronim dari 7 (Tujuh) nilai dasar yang menjadi nilai dasar bagi seluruh ASN di Indonesia sebagai buah hasil kristalisasi nilai-nilai organisasional pada instansi pemerintah. Tujuh nilai dasar tersebut adalah Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif. Nilai dasar tersebut dideklarasikan oleh Presiden Republik Indonesia Ir. Joko Widodo pada tanggal 27 Juli 2021 dan dipertegas dengan Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun

2021 tertanggal 26 Agustus 2021 tentang Implementasi *Core Values* dan *Employer Branding* Aparatur Sipil Negara.

Menteri PANRB Tjahjo Kumolo menyampaikan bahwa *Core Values* BerAKHLAK merupakan upaya pemerintah untuk menciptakan pemerintahan yang dinamis (*dynamic government*) melalui percepatan reformasi birokrasi. Berikutnya pedoman perilaku *Core Values* BerAKHLAK dapat dilihat dalam tabel 2.3 sebagai berikut:

Tabel 2. 3 Pedoman Perilaku BerAKHLAK

NO	NILAI DASAR	PEDOMAN PERILAKU
1	Berorientasi Pelayanan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat</li> <li>• Ramah, cekatan, solutif dan dapat diandalkan</li> <li>• Melakukan perbaikan tiada henti</li> </ul>
2	Akuntabel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, disiplin dan berintegritas tinggi</li> <li>• Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif dan efisien</li> <li>• Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan</li> </ul>
3	Kompeten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah</li> <li>• Membantu orang lain belajar</li> <li>• Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik</li> </ul>
4	Harmonis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya</li> <li>• Suka menolong orang lain</li> <li>• Membangun lingkungan kerja yang kondusif</li> </ul>
5	Loyal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memegang teguh ideologi Pancasila dan UUD Negara Republik Indonesia Tahun 1945, NKRI dan pemerintahan yang sah</li> <li>• Menjaga nama baik sesama ASN, Pimpinan, Instansi dan Negara,</li> <li>• Menjaga rahasia jabatan dan negara</li> </ul>
6	Adaptif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan</li> <li>• Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas</li> <li>• Bertindak proaktif</li> </ul>
7	Kolaboratif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi</li> </ul>

- 
- Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah
  - Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama
- 

Sumber : Buku Panduan Contoh Perilaku BerAKHLAK Biro Organisasi  
Pemprov Jawa Timur

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Berikut adalah penelitian terdahulu yang relevan dengan pembahasan terkait efektivitas pelatihan *service excellent*, penerapan budaya kerja, *Core Values* BerAKHLAK serta pengaruhnya terhadap kinerja pegawai:

- a. Penelitian (Santoso & Johnathan, 2018) dengan judul Analisa Efektivitas Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Bumi Surabaya *City Resort* dan penelitian (Hani, 2020) dengan judul Efektivitas Pelatihan Berbasis Kompetensi terhadap Peningkatan Kinerja membahas tentang efektivitas variabel penelitian pelatihan terhadap kinerja pegawai. Dua penelitian tersebut menghasilkan kesimpulan yang menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga pelatihan yang dilaksanakan dinyatakan efektif.
- b. Dalam penelitian (Astuti et al., 2022) yang berjudul Efektivitas Pelatihan *Service Excellent* terhadap Kinerja Perawat RS Bina Husada Cibinong Bogor Tahun 2022 yang meneliti efektivitas variabel pelatihan *service excellent* terhadap variabel kinerja menunjukkan bahwa *pelatihan service excellent* yang dilaksanakan di RS Bina Husada Cibinong Bogor pada tahun 2022 cukup memuaskan terhadap kinerja perawat.
- c. Selanjutnya penelitian (Sianturi et al., 2021) dengan berjudul Pengaruh Penerapan Budaya Kerja (*Corporate Culture*) terhadap Kinerja Pegawai pada PT Bank Perkreditan Rakyat Puskopat Palembang yang membahas tentang variabel budaya kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan hasil bahwa budaya kerja berpengaruh sangat signifikan pada kinerja pegawai.
- d. Berikutnya penelitian (Inam, 2023) dengan judul Hubungan Pengetahuan dan Sikap tentang *Core Values* ASN BerAKHLAK terhadap Perilaku Penerapan *Core Values* ASN BerAKHLAK pada ASN di Lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lumajang menghasilkan kesimpulan dimana tidak ada hubungan antara pengetahuan dan sikap tentang *Core Values* BerAKHLAK

terhadap perilaku ASN di Lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lumajang.

Tabel 2. 4 Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Nama & Tahun	Judul	Variabel	Teknik Analisis	Hasil
1	Stefanie Santoso, Billy Jonathan, Debora C. Widjaja, Regina Jokom (2018)	Analisa Efektivitas Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Bumi Surabaya <i>City Resort</i>	X: Efektivitas Pelatihan Y: Kinerja	Analisa Kuantitatif Kausal	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel efektivitas pelatihan berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Bumi Surabaya <i>City Resort</i> , dimana semakin efektif pelatihan maka akan semakin baik kinerja yang dihasilkan oleh karyawan.
2	Abdul Hani (2020)	Efektivitas Pelatihan Berbasis Kompetensi terhadap Peningkatan Kinerja	X: Pelatihan Berbasis Kompetensi Y : Kinerja	Analisis deskriptif dan Analisis Regresi Sederhana	Hasil penelitian menunjukkan pelatihan berbasis kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Artinya semakin baik pelaksanaan pelatihan berbasis kompetensi maka kinerja akan mengalami peningkatan
3	Ani Widya Astuti <sup>1</sup> , Sancka Stella <sup>2</sup> , Indri Sarwili <sup>3</sup> (2022)	Efektivitas Pelatihan <i>Service Excellent</i> terhadap Kinerja Perawat RS Bina Husada Cibinong Bogor Tahun 2022	X: Pelatihan <i>Service Excellent</i> Y: Kinerja	Analisis Univariat dan Analisa Bivariat	Hasil penelitian menunjukkan Efektivitas pelatihan <i>service excellent</i> terhadap kinerja perawat sangat memuaskan. Gambaran sebelum pelatihan setengah cukup baik, gambaran

					sesudah pelatihan setengah baik, sehingga efektivitas pelatihan <i>service excellent</i> terhadap kinerja perawat RS Bina Husada Cibinong Bogor Tahun 2022, p-value $0,000 < 0,05$
4	Elizabeth Irene Putri Sianturi, Hamid Halis, Susi Handayani (2021)	Pengaruh Penerapan Budaya Kerja ( <i>Corporate Culture</i> ) terhadap Kinerja Pegawai pada PT Bank Perkreditan Rakyat Puskopat Palembang	X: Budaya Kerja Y: Kinerja	Analisis Regresi Linear Sederhana	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan
5	Akhsanul Inam	Hubungan Pengetahuan dan Sikap tentang <i>Core Values</i> ASN BerAKHLAK terhadap Perilaku Penerapan <i>Core Values</i> ASN BerAKHLAK pada ASN di Lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lumajang	X1: Pengetahuan Pegawai X2: Sikap Pegawai Y: Perilaku Pegawai terkait <i>Core Values</i> BerAKHLAK	Univariat dan Bivariat menggunakan uji non-parametrik Kendall-Tau	Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada hubungan antara pengetahuan dengan perilaku, demikian pula dengan hubungan antara sikap dan perilaku, tidak ada hubungan antara sikap dan perilaku. Sehingga perlu upaya intensif sosialisasi maupun internalisasi <i>Core Values</i> BerAKHLAK dan diperlukan komitmen dan konsistensi dalam menerapkan <i>Core Values</i> BerAKHLAK.

Sumber :Penelitian terdahulu

## 2.3 Kerangka Penelitian

### 2.3.1 Kerangka Pemikiran

Dalam (Sugeng, 2020) kerangka pemikiran sebagai alur penalaran atau dapat merupakan proses deduksi teoritis guna merumuskan hipotesis berdasarkan rumusan masalah. Alur pemikiran dalam kerangka pemikiran berfungsi sebagai penghubung antar asumsi dengan kesimpulan atau hipotesis yang dihasilkan.

Penelitian ini menggunakan teori *Resource Based View* oleh Barney (1991). RBV berfokus pada sumber daya internal organisasi sebagai alat pengorganisir proses untuk mendapatkan keunggulan kompetitif organisasi. Barney menyatakan organisasi sebagai kumpulan sumber daya fisik, sumber daya manusia dan sumber daya organisasi, dimana setiap sumber daya harus berharga, langka, dan tidak dapat ditiru dengan sempurna untuk menjadi sumber daya yang unggul dan berkelanjutan. Setiap organisasi perlu mengembangkan kompetensi sumber daya inti yang unik dan spesifik dengan melakukan hal baru dan berbeda. Setiap organisasi memiliki sumber daya homogen dan tidak bergerak sempurna, sehingga organisasi perlu melakukan pengelolaan sumber daya untuk keunggulan kompetitif dan berkelanjutan.

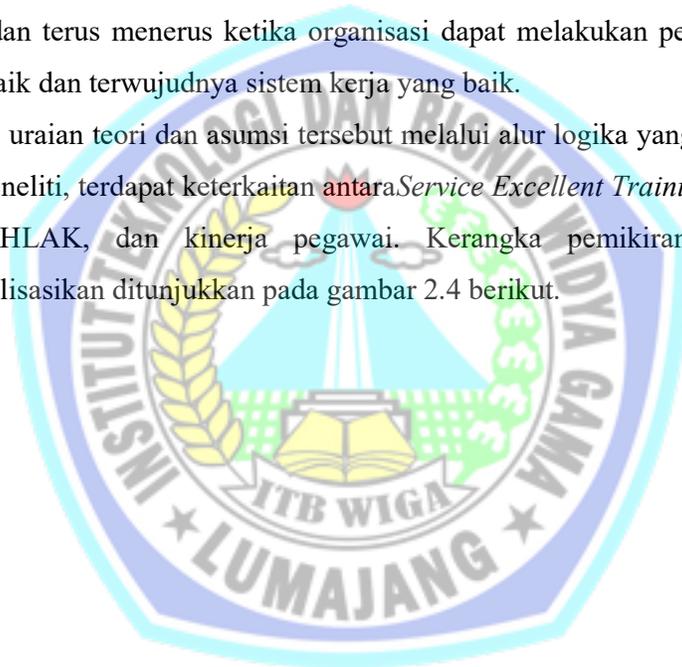
Dalam RBV kunci utama yang perlu dipahami oleh organisasi adalah tidak semua sumber daya sama pentingnya dan tidak semua sumber daya dapat berpotensi sebagai keunggulan kompetitif dan berkelanjutan. Berdasarkan hal tersebut organisasi dapat menempuh berbagai upaya manajerial untuk diinvestasikan dalam mengidentifikasi, memahami dan mengklasifikasikan kompetensi inti. Sehingga organisasi dapat memilih strategi terbaik dalam memaksimalkan pengelolaan sumber daya dan kemampuan internal terhadap peluang eksternal.

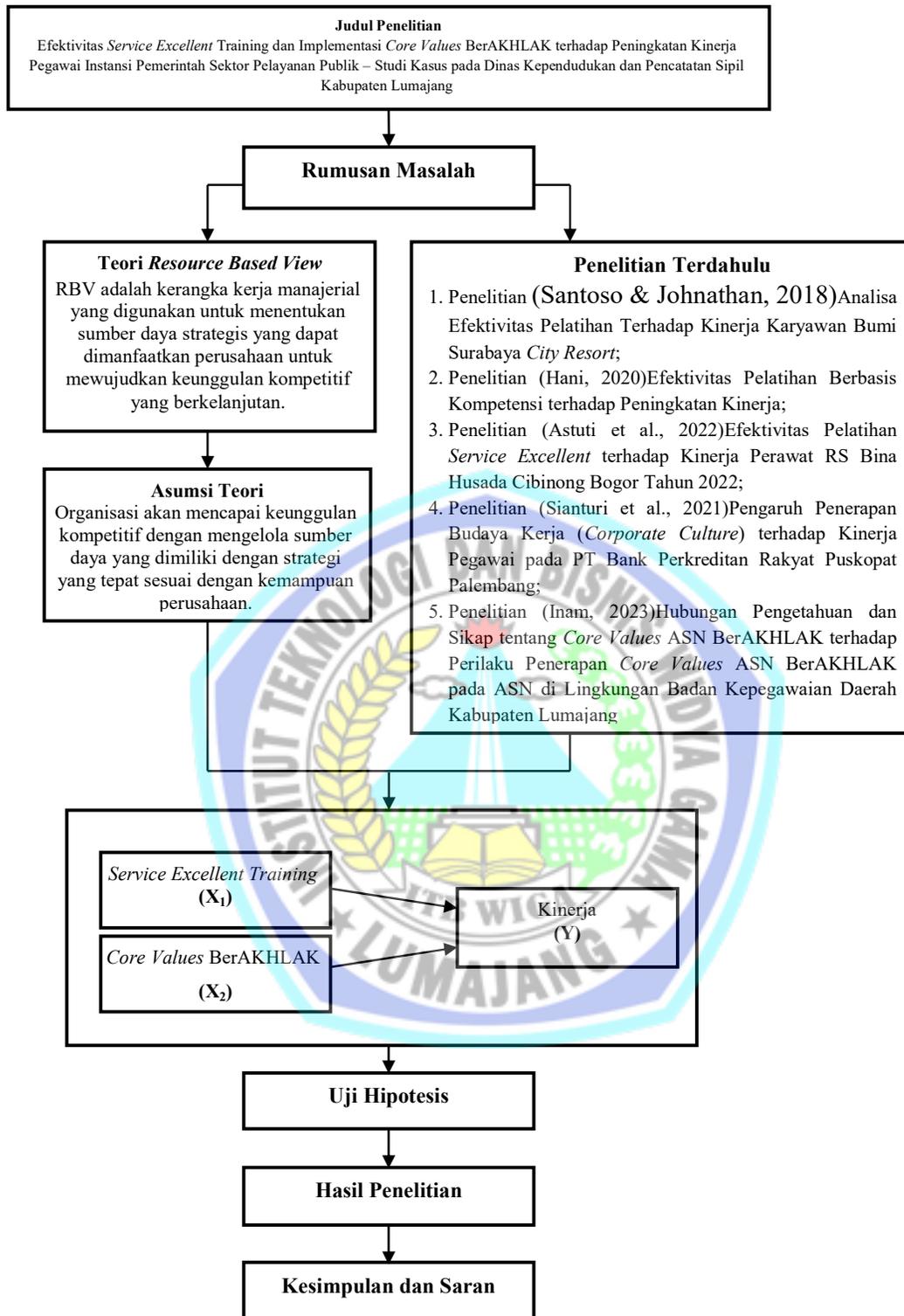
*Service Excellent Training* sebagai pelatihan yang bertujuan untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan praktis bagi pegawai dalam memberikan pelayanan terbaik bagi pelanggan menjadi salah satu upaya yang dilakukan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Lumajang untuk mengembangkan sumber daya manusia di instansi pemerintah sektor pelayanan publik.

Berikutnya nilai-nilai inti (*core values*) BerAKHLAK yang diluncurkan oleh Presiden Republik Indonesia Ir. Joko Widodo juga diharapkan dapat diterapkan oleh seluruh Aparatur Sipil Negara pada instansi pemerintah tingkat pusat, provinsi, kabupaten/kota serta jajaran dibawahnya guna mewujudkan penguatan profesionalitas budaya kerja ASN, memudahkan adaptasi mobilisasi kerja ASN antar instansi pemerintah, serta guna memperkuat peran ASN sebagai perekat dan pemersatu bangsa.

Peningkatan kinerja pegawai setelah organisasi melakukan pengelolaan sumber daya melalui pengembangan SDM menjadi salah satu faktor penting bagi organisasi dalam mencapai tujuan. Organisasi akan meningkat dengan cepat dan terus menerus ketika organisasi dapat melakukan pengelolaan SDM yang baik dan terwujudnya sistem kerja yang baik.

Dari uraian teori dan asumsi tersebut melalui alur logika yang dikembangkan oleh peneliti, terdapat keterkaitan antara *Service Excellent Training*, *Core Values* BerAKHLAK, dan kinerja pegawai. Kerangka pemikiran tersebut jika divisualisasikan ditunjukkan pada gambar 2.4 berikut.



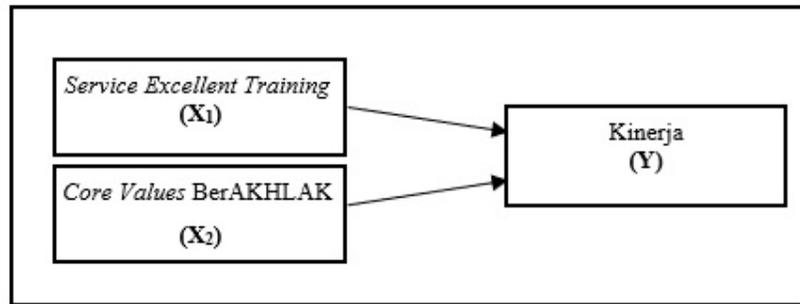


Gambar 2. 3 Kerangka Pemikiran Penelitian

Sumber :Hasil Olahan Penelitian

### 2.3.2 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual penelitian ini visualisasikan dalam gambar 2.5 berikut:



Gambar 2. 4 Kerangka Konseptual

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas pelaksanaan variabel *Service Excellent Training* (X<sup>1</sup>) dan implementasi variabel *Core Values BerAKHLAK* (X<sup>2</sup>) terhadap peningkatan variabel kinerja (Y) pegawai instansi pemerintahan sector pelayanan publik khususnya pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Lumajang.

#### 2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan pernyataan teoretis tentang hubungan sebab akibat (kausal) diantara variabel penelitian (Sugeng, 2020). Berdasarkan landasan teori dan kerangka berpikir di atas maka dalam penelitian ini menggunakan jenis hipotesis asosiatif. Hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

- a. *Service Excellent Training* efektif meningkatkan kinerja pegawai instansi pemerintah sektor pelayanan publik.
- b. *Core Values BerAKHLAK* efektif meningkatkan kinerja pegawai instansi pemerintah sektor pelayanan publik.