

The background of the page is a repeating pattern of the Universitas Tadulisan logo. The logo is a circular emblem featuring a tree in the center, with the text 'UNIVERSITAS TADULISAN' around the top and 'TADULISAN' at the bottom. The entire page has a light blue tint.

## **BAB II**

# **KAJIAN PUSTAKA**

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu yang dijadikan referensi dalam melakukan penelitian ini serta perbedaan dengan penelitian yang akan di lakukan yaitu sebagai berikut :

1. Nina Wimastuti (2016) dengan judul efektivitas penerapan sistem E-performance sebagai upaya meningkatkan kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Surabaya. Dinas Pendidikan Kota Surabaya dapat dikatakan kurang efektif karena dari tujuh indikator yang ditetapkan oleh peneliti Dinas Pendidikan Kota Surabaya telah memenuhi empat indikator saja yaitu, yang pertama tersedianya sarana dan prasarana yang dirasa sudah sangat baik hal ini dibuktikan dengan tersedianya komputer bagi masing-masing pegawai sehingga membantu berjalannya aktivitas pegawai agar lebih maksimal dan tidak perlu meminjam komputer ke dinas lain, yang kedua kejelasan strategi yang digunakan sudah sangat jelas karena sesuai dengan undang-undang dan sk walikota yang ditujukan untuk meningkatkan kinerja para pegawainya, yang ketiga adalah perencanaan yang matang hal ini dibuktikan dengan adanya jangka waktu yang cukup untuk merealisasikan program ini dengan pertimbangan yang matang dan sesuai dengan kondisi yang dibutuhkan oleh pegawai dan terakhir adalah kejelasan tujuan yang ingin dicapai dirasa sudah sesuai dengan yang diinginkan karena tujuan yang diinginkan adalah menjadikan kinerja para pegawai dinas ini lebih meningkat sudah sangat dipahami oleh para pegawai.  
Sedangkan ada tiga indikator yang dinyatakan tidak memenuhi standart. Ketiga indikator tersebut adalah proses analisis dan perumusan kebijakan, penyusunan program yang tepat, sistem pengawasan dan pengendalian. Hal tersebut terjadi karena lemahnya kemampuan sumber daya manusia untuk melaksanakan program tersebut menjadi hambatan sehingga para pegawai susah untuk beradaptasi dengan program yang sudah ada. Hal tersebutlah yang mengakibatkan lemahnya pengawasan dan pengendalian karena sistem informasi yang belum mereka kuasai seluruhnya dan terkadang adanya kerusakan dari sistem pusat, sehingga proses analisis dan perumusan kebijakan menjadi terganggu.
2. Muhairiyah Syafrina (2016) dengan judul pengaruh sistem E-performance terhadap kinerja dan kompensasi Pegawai Negeri Sipil. Sebelum adanya E-performance, tidak ada catatan harian kegiatan kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), seluruh kegiatan kerja yang dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil (PNS) tidak terpantau langsung oleh Pemerintah Kota Surabaya sehingga terkesan tidak transparan. Dengan adanya sistem E-performance seluruh kegiatan kerja harian seluruh PNS dapat dipantau langsung oleh Pemerintah Kota Surabaya melalui suatu website yang bersifat transparan, serta kegiatan kerja seorang PNS tersebut juga harus mendapat persetujuan dan penilaian oleh atasan maupun rekan kerja sebagai konfirmasi atas kebenaran kegiatan kerja yang dilakukan oleh PNS tersebut.

Tidak hanya itu, dengan E-performance PNS dapat mengukur kemampuan dirinya dengan membandingkan hasil kerjanya dengan pegawai lainnya sehingga memotivasi dirinya untuk

memberikan kinerja yang lebih baik lagi pada periode berikutnya. Sistem E-performance juga mengatur tentang pemberian uang kinerja sesuai dengan Petunjuk Teknis Pemberian Uang Kinerja pada Belanja Langsung kepada PNS di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya yang lebih terukur dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) sesuai jabatan PNS, sehingga tercipta pemberian kompensasi kepada PNS yang lebih adil dan transparan. Jadi, sistem E-performance secara keseluruhan mampu memberikan pengaruh positif dalam hal kinerja dan kompensasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Dinas Tenaga Kerja Kota Surabaya.

3. Eggyawang Setia Pradikta (2014) dengan judul Efektivitas Program E-performance sebagai upaya untuk mewujudkan peningkatan kinerja dinas kebersihan dan pertamanan Kota Surabaya. Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kota Surabaya dapat dikatakan tidak efektif karena dari indikator efektivitas yang telah ditetapkan oleh peneliti hanya dua indikator yang dapat memenuhi kriteria dari tujuh indikator yakni kejelasan tujuan dan sistem pengawasan. Sedangkan lima indikator yang lain yakni kejelasan strategi, proses analisis dan perumusan kebijakan, Perencanaan yang matang, penyusunan program yang tepat, dan tersedianya sarana-prasarana. Dinilai masih kurang dan terdapat kelemahan yang harus dibenahi.

Berbeda dengan penilaian pada indikator efektivitas. Ketetapan lima indikator kinerja demi upaya peningkatan kinerja yang sudah ditetapkan oleh peneliti dapat dirasa berhasil pada tiga indikator yakni efisiensi, produksi, dan pengembangan. Sedangkan dua indikator lain yakni Kepuasan pegawai, dan keadaptasian dinilai masih kurang dan terdapat kelemahan yang harus dibenahi.

4. Misvita May Arisandi (2014) dengan judul pengaruh sistem E-performance terhadap kinerja dan kompensasi PNS di Bapemas dan KB Kota Surabaya. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh E-performance seperti aspek kualitas, aspek kuantitas, aspek efektifitas waktu, efisiensi biaya dan perilaku kerja terhadap kinerja pegawai, dan kompensasi PNS di Bapemas dan KB Kota Surabaya. Berdasarkan regresi berganda yang telah dilakukan maka simpulan yang diperoleh dari penelitian sebagai berikut : berdasarkan hasil pengujian hipotesis satu ditemukan E-performance berpengaruh terhadap kinerja PNS. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa apabila E-performance yang meliputi aspek kualitas, kuantitas, efektifitas waktu, efisiensi biaya dan perilaku kerja dapat dilakukan dengan baik dan benar maka akan meningkatkan kinerja PNS di Kantor Bapemas Dan KB Kota Surabaya.
5. Aditya Rahmat Bachtiar dan Eva Hany Fanida S.AP.,M.AP dengan judul Efektivitas penerapan sistem E-performance di Dinas Tenaga Kerja Kota Surabaya. Untuk mengetahui sejauh mana efektivitas penerapan sistem E-performance di Dinas Tenaga Kerja Kota Surabaya, maka telah diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa penerapan sistem E-performance di Dinas Tenaga Kerja Kota Surabaya dapat dikatakan sangat efektif. Hal ini didasarkan pada hasil perhitungan penilaian jawaban responden terhadap masing-masing sub variable dari efektivitas E-performance. Dari penilaian ini adalah penilaian efektivitas penerapan sistem E-performance di Dinas Tenaga Kerja Kota Surabaya dapat dinyatakan sangat efektif. Hal ini dibuktikan dari penilaian responden terhadap setiap sub variabel yang semuanya berada di rentan nilai 80% sampai 100%.

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Pengertian Efektivitas**

Istilah efektivitas adalah suatu kata yang sering dibahas ketika mempelajari ilmu administrasi negara. Kata efektivitas diartikan oleh para ahli dengan kalimat dan makna yang berbeda-beda tergantung dengan pendekatan dan cara mengukur tingkat efektivitas yang digunakan oleh masing-masing para ahli.

Menurut Siagaan (2001:24) menyatakan bahwa:

“Efektivitas berasal dari kata dasar efektif. Kata efektif mempunyai arti efek, pengaruh, akibat atau dapat membawa hasil. Jadi, efektivitas adalah keaktifan, daya guna, adanya kesesuaian dalam suatu kegiatan orang yang melaksanakan tugas dengan sasaran yang dituju. Efektivitas menekankan pada hasil yang dicapai, sedangkan efisiensi lebih melihat pada bagaimana cara mencapai hasil yang dicapai itu dengan membandingkan antara input dan outputnya”.

Menurut Sondang dalam Othenk (2008:4),

“Efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan keberhasilan dari segi tercapai tidaknya sasaran yang telah ditetapkan. Jika hasil kegiatan semakin mendekati sasaran, berarti makin tinggi aktivitasnya”.

Sejalan dengan pendapat tersebut, Abdurahmat dalam Othenk (2008:7),

“Efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah pekerjaan tepat pada waktunya”.

Sementara menurut Gibson, “Efektivitas ialah hubungan optimal antara produksi, kualitas, efisiensi, fleksibilitas, kepuasan, sifat keunggulan dan pengembangan”. Menurut Gibson:

“Efektivitas juga merupakan suatu pencapaian tujuan yang disepakati bersama atas usaha bersama. Tingkat efektivitas dapat diketahui dari tingkat pencapaian sasaran”.

Menurut Gibson dalam Siagian mengatakan bahwa:

“Efektivitas organisasi dapat pula diukur sebagai berikut :

1. Kejelasan tujuan yang hendak dicapai.
2. Kejelasan strategi pencapaian tujuan.
3. Proses analisis dan perumusan kebijaksanaan yang mantap.
4. Perencanaan yang matang.
5. Penyusunan program yang tepat.
6. Tersedianya sarana dan prasarana.
7. Sistem pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik”. (Hessel Nogi 2005:141)

Sedangkan menurut P.Siagian (1985:32-35), suatu program atau kebijakan dapat dikatakan efektif dengan menggunakan ukuran sebagai berikut :

1. Kejelasan tujuan yang hendak dicapai.

Proses pencapaian tujuan kebijakan akan lebih lancar, tertib dan efektif apabila dalam diri para pelaksanaan kebijakan telah tertanam kesadaran dan keyakinan bahwa tercapainya tujuan kebijakan pada dasarnya tercapai juga tujuan pribadi dari pelaksanaan tersebut. Kesadaran dan keyakinan itu penting bukan hanya dalam rangka meningkatkan partisipasi dan kegairahan kerja tetapi juga dalam peningkatan *sense of achievement* yang tinggi.

2. Penyusunan program yang tepat.  
 Suatu rencana yang baik masih perlu dijabarkan dalam program-program pelaksanaan yang tepat pula, sebab apabila tidak maka para pelaksana akan tidak atau kurang memiliki pedoman bertindak dan bekerja.
3. Sistem pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik, mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :
  - a) Pengawasan dan pengendalian seharusnya lebih menekankan pada usaha-usaha yang bersifat preventif daripada yang bersifat represif.
  - b) Pengawasan dan pengendalian tidak mencari “siapa yang salah” tetapi hal –hal yang perlu disempurnakan dalam sistem kerja organisasi.
  - c) Jika memang terjadi penyimpangan, tindakan korektif yang hendak dilakukan seharusnya bersifat edukatif dan sepanjang dapat dipertanggung jawabkan.
  - d) Obyektifitas dalam melakukan setiap pengawasan dan pengendalian hanya dapat dipertahankan apabila standar, prosedur kerja, dan kriteria prestasi jelas diketahui dengan baik oleh yang diawasi atau yang mengawasi.
  - e) Pengawasan dan pengendalian yang bersifat edukatif dan obyektif tidak berarti bahwa tindakan-tindakan indisipliner tidak diambil tindakan.
4. Pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien.  
 Jelasnya tujuan, tepatnya strategi, efektifnya proses kebijakan, matangnya rencana, tepatnya penjabaran rencana dalam program dan kemampuan memanfaatkan sarana dan prasarana yang terbatas masih harus dicerminkan oleh kegiatan operasional yang efektif dan efisien.
5. Tersedianya sarana dan prasarana.
6. Kejelasan strategi pencapaian tujuan.
7. Proses analisa dan perumusan kebijaksanaan yang mantab.
8. Kemampuan untuk memutuskan perencanaan yang matang, dimana efektivitas dilihat dari sejauh mana organisasi itu mampu untuk :
  - a) Memperkirakan keadaan yang dihadapi.
  - b) Mengambil keputusan dalam menghadapi masa depan yang tidak pasti.
  - c) Meningkatkan unsur orientasi masa depan.
  - d) Memperhitungkan faktor-faktor pembatas yang diduga akan dihadapi dalam berbagai sendi kehidupan organisasi.
  - e) Memperhitungkan situasi lingkungan yang akan timbul”.

Aspek-aspek efektivitas berdasarkan pendapat Muasaroh (2010:13) menyatakan, “Efektivitas dapat dijelaskan bahwa efektivitas suatu program dapat dilihat dari aspek-aspek sebagai berikut :

1. Aspek tugas atau fungsi, yaitu lembaga dikatakan efektivitas jika melaksanakan tugas atau fungsinya, begitu juga suatu program pembelajaran akan efektif jika tugas dan fungsinya dapat dilaksanakan dengan baik.
2. Aspek rencana atau program yang dimaksud rencana kebijakan yang terprogram, jika seluruh rencana dapat dilaksanakan maka rencana atau program dikatakan efektif.
3. Aspek ketentuan dan peraturan, efektivitas suatu program juga dapat dilihat dari berfungsi atau tidaknya aturan yang telah dibuat dalam rangka menjaga berlangsungnya proses kegiatannya.

4. Aspek tujuan atau kondisi ideal, suatu program kegiatan dikatakan efektif dari sudut hasil jika tujuan atau kondisi ideal program tersebut dapat dicapai”.

Menurut Subagyo (2000) bahwa:

“Efektivitas merupakan kesesuaian antara output dengan tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas merupakan suatu keadaan antara yang terjadi karena dikehendaki”.

Sedangkan makna efektivitas menurut Hadayaningrat, (1995:16) mengemukakan bahwa:

“Efektivitas merupakan suatu pengukuran dimana target telah tercapai sesuai dengan apa yang sudah direncanakan”.

Oleh sebab itu dapat dijelaskan bahwa efektivitas adalah suatu hubungan keluaran tanggung jawab yang sesuai sasaran yang hendak dicapai. Semakin berhasil program yang dijalankan maka dapat dikatakan efektif. Tata cara (tindakan) mengandung makna terjadinya suatu akibat yang dikehendaki merupakan bentuk tekanan pada hasil pencapaian tujuan. Menurut Gibson dkk (1994:26-28) “Ukuran efektivitas organisasi dapat dilihat dari perspektif waktu yang dapat dikategorikan menjadi tiga, yaitu :

- 1) Jangka pendek, yaitu ukuran kegiatan kurang atau sama dengan satu tahun yang mencakup kuantitas dan kualitas produksi yang dikonsumsi pelanggan, efisiensi penggunaan sumber organisasi, serta kepuasan karyawan organisasi.
- 2) Jangka menengah, yaitu ukuran kegiatan organisasi selama 5 (lima) tahun yang meliputi kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan internal dan eksternal, serta kemampuan memperbesar kapasitas untuk berkembang.
- 3) Jangka panjang, yaitu memiliki jangka waktu yang tidak terbatas dalam hal bertahan hidup dan berkembang”.

Sedangkan menurut Martani dan Lubis (1987:55) mengemukakan bahwa “untuk mengukur suatu program yang efektif maupun efektivitas di dalam suatu organisasi melalui tiga pendekatan antara lain :

1. Pendekatan Sumber (*Resource Approach*) yakni mengukur efektivitas dari input yang paling penting adalah adanya suatu keberhasilan di dalam suatu organisasi yang memperoleh sumber daya yang dibutuhkan oleh suatu organisasi.
2. Pendekatan Proses (*Process Approach*) yakni mengukur sejauh mana efektivitas pelaksanaan suatu program dari keseluruhan kegiatan proses internal organisasi.
3. Pendekatan Sasaran (*Goals Approach*) yakni pusat perhatiannya terletak pada output, mengukur suatu keberhasilan organisasi untuk memperoleh hasil yang sesuai dengan perencanaan (*planning*)”.

Menurut Butsi, Soeaidy, dan Hadi (2013) mengungkapkan bahwa:

“Efektivitas merupakan unsur pokok untuk mencapai tujuan yang telah disepakati dan ditentukan dalam setiap organisasi, kegiatan maupun program”.

Dengan pernyataan di atas Sedarmayanti (2014) juga menyatakan bahwa:

“Efektivitas berkaitan dengan pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas, dan waktu”.

LeBoeuf (2010) juga mengungkapkan bahwa:

“Efektivitas adalah menemukan tujuan yang tepat diantara berbagai alternatif dan kemudian mampu mencapainya, efektivitas merujuk pada pelaksanaan jenis atau bidang pekerjaan yang paling tepat, secara singkatnya efektivitas berarti hasil”.

Kemudian Rangkuti (2006) menyatakan:

“Efektivitas merupakan upaya mengerjakan semua pekerjaan secara tepat dengan menggunakan seluruh potensi sumber daya yang dimiliki dan sesuai dengan tujuan operasional”.

Berdasarkan berbagai macam pendapat mengenai efektivitas tersebut dapat disimpulkan bahwa efektivitas adalah keberhasilan suatu program atau organisasi dalam mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Semakin besar keluaran yang dihasilkan dari sasaran yang akan dicapai maka program dan organisasi tersebut dapat dikatakan efektif.

### **2.2.2 Pengukuran Efektivitas**

Tercapainya tingkat efektivitas yang tinggi perlu memperhatikan kriteria – kriteria efektivitas sebagaimana yang dikemukakan oleh Richard M Steers (1985:46) adalah:

“Produktivitas, kemampuan ber laba dan kesejahteraan pegawai.”

Menurut Azhar Kasim (1993:16) :

“Upaya mengukur efektivitas terdapat 3 (tiga) metode dasar yang dapat dijadikan instrument yaitu :

- a. Model Sistem Rasional, dalam sistem ini menekankan pada produktivitas dan efisiensi.
- b. Model Sistem Alamiah, dalam sistem ini menekankan pada segi moral dan kekompakannya dari anggota organisasi.
- c. Model Sistem Terbuka, dalam sistem ini menekankan pada dimensi perolehan sumber daya dan kemampuan mengadaptasi diri terhadap lingkungannya”.

Gibson (1997:32) mengungkapkan:

“Kriteria pengukuran efektivitas, meliputi : Kriteria jangka pendek (produksi, efisiensi, kepuasan) dan kriteria efektivitas jangka panjang (kelangsungan hidup). Dengan mempertimbangkan dimensi waktunya, organisasi dapat dikatakan efektif dari segi kriteria Produktivitas, kepuasan, adaptasi dan pengembangan.”

Gibson (1997:34) menguraikan bahwa:

“Kasus mengenai kriteria efektivitas sama halnya dengan menguraikan kejadian yang akan datang, dimana tidak dapat dipastikan secara pasti. Bahwa ukuran produktivitas, efisiensi, dan kepuasan telah nyata, lebih mudah diperiksa dan lebih obyektif dalam pengukuran efektifnya suatu organisasi dari pada ukuran mengenai kemampuan menyesuaikan diri dan pengembangan.”

Sedangkan Menurut pendapat David Krech, Richard S. Cruthfied dan Egerton L. Ballachey dalam Danim (2004) menyebutkan “Ukuran efektivitas sebagai berikut :

- a. Jumlah hasil yang dapat dikeluarkan  
Hasil tersebut berupa kuantitas atau bentuk fisik dari organisasi, program atau kegiatan. Hasil dimaksudkan dapat dilihat dari perbandingan (ratio) antara masukan (input) dengan keluaran (output).
- b. Berdasarkan tingkat kepuasan yang diperoleh  
Ukuran dalam efektivitas ini adalah program yang berkualitas tinggi sehingga pengguna memperoleh kepuasan yang maksimal dalam pemanfaatan program.
- c. Produk Kreatif  
Penciptaan hubungannya kondisi yang kondusif dengan dunia kerja, yang nantinya dapat menumbuhkan kreatifitas dan kemampuan.
- d. Intensitas yang akan dicapai  
Memiliki ketaatan yang tinggi dalam suatu tingkatan, dimana adanya rasa saling memiliki dengan kadar yang tinggi”

Menurut Danim, (2004) mengungkapkan bahwa:

“Efektivitas program dapat diketahui dengan membandingkan tujuan program dengan output program, pendapat peserta program dapat dijadikan sebagai ukuran untuk menentukan efektivitas program.”

Budiani (2007) menyatakan:

“Bahwa untuk mengukur efektivitas suatu program dapat dilakukan dengan menggunakan variable-variabel sebagai berikut :

- a. Ketepatan sasaran program  
Yaitu sejauh mana pelanggan dari program tersebut tepat dengan sasaran yang sudah ditentukan sebelumnya.
- b. Sosialisasi program  
Yaitu kemampuan penyelenggara program dalam melakukan sosialisasi program sehingga informasi mengenai pelaksanaan program dapat tersampaikan kepada masyarakat pada umumnya dan sasaran program pada khususnya.
- c. Tujuan program  
Yaitu sejauh mana kesesuaian antara hasil pelaksanaan program dengan tujuan program yang telah ditetapkan sebelumnya.
- d. Pemantauan program  
Yaitu kegiatan yang dilakukan setelah pemberian hasil dari program sebagai bentuk perhatian kepada pelanggan”.

Sedangkan menurut Richard M Steers (1985:208-209)

“Efektivitas digolongkan dalam 3 (tiga) model yaitu :

- a. Model optimasi tujuan, penggunaan model optimasi ini yaitu bertujuan terhadap efektivitas organisasi memungkinkan diakuinya bahwa organisasi yang berbeda mengejar tujuan yang

berbeda pula. Dengan ini nilai keberhasilan atau kegagalan relative dari organisasi tertentu dan harus ditentukan dengan membandingkan hasil – hasil dengan tujuan organisasi.

- b. Prespektif sistem, yaitu memusatkan perhatiannya pada hubungan antara komponen – komponen baik yang berbeda di dalam maupun yang berada di luar organisasi. Sementara komponen ini secara bersama – sama mempengaruhi keberhasilan organisasi. Jadi model ini memusatkan pada perhatiannya terhadap hubungan sosial organisasi lingkungan.
- c. Tekanan pada perilaku, dalam model ini efektivitas organisasi dilihat dari hubungan antara apa yang diinginkan organisasi. Jika keduanya relative homogen, kemungkinan untuk meningkatkan prestasi keseluruhan organisasi yang sangat besar”.

Oleh sebab itu dapat dijelaskan bahwa efektivitas adalah suatu hubungan keluaran tanggung jawab yang sesuai sasaran yang hendak dicapai. Semakin berhasil program yang dijalankan maka dapat dikatakan efektif. Tata cara (tindakan) mengandung makna terjadinya suatu akibat yang dikehendaki merupakan bentuk tekanan pada hasil pencapaian tujuan.

Dengan adanya beberapa teori diatas, menurut saya teori yang paling cocok dengan penelitian saya adalah teori menurut Budiani. Karena teori ini menggunakan variabel – variabel seperti ketepatan sasaran program, sosialisasi program, tujuan program, dan pemantauan program. Dari variabel variabel ini teori Budiani yang paling cocok untuk penelitian saya.

#### **2.2.2.1 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas :**

Berdasarkan pendekatan – pendekatan dalam efektivitas organisasi yang telah ditemukan sebelumnya maka dapat dikatakan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Adapun tujuan yang jelas.
- b. Struktur Organisasi.
- c. Adanya dukungan atau partisipasi masyarakat.
- d. Adanya sistem Nilai yang dianut.

Organisasi akan berjalan terarah jika memiliki tujuan yang jelas. Adanya tujuan akan memberikan motivasi untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Tujuan organisasi adalah memberikan pengarahan dengan cara menggambarkan keadaan yang akan datang yang senantiasa diwujudkan oleh organisasi. Struktur dapat mempengaruhi efektivitas dikarenakan struktur yang menjalankan organisasi. Struktur yang baik adalah struktur yang kaya akan fungsi dan sederhana. Selanjutnya, tanpa ada dukungan dan partisipasi serta sistem nilai yang ada maka akan sulit untuk mewujudkan organisasi yang efektif. Faktor – faktor yang mempengaruhi organisasi harus mendapat perhatian yang serius apabila ingin mewujudkan suatu efektivitas.

#### **2.2.2.2 Indikator – Indikator Efektivitas Organisasi :**

Menurut pendapat Steers (2013;6-7) terdapat 5 macam yang dapat mempengaruhi efektivitas organisasi diantaranya :

- a. Kejelasan Tujuan

Tujuan yang sangat dirumuskan dengan jelas karena akan digunakan sebagai tolak ukur pembentukan organisasi. Tujuan tersebut terdapat berbagai macam fungsi dan fungsi – fungsi tersebut dapat memperkuat organisasi dan memberikan focus bagi kegiatan – kegiatan organisasi untuk mencapai hasil – hasil yang dikehendaki secara baik. Penetapan tujuan yang baik memiliki syarat sebagai berikut :

- 1) Tujuan organisasi harus ditetapkan secara formal dan dirumuskan secara tertulis agar dapat diketahui, dipahami, dan dilaksanakan oleh seluruh anggota.
- 2) Jarak pencapaian tujuan berupa tujuan jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang ditetapkan secara jelas.
- 3) Tujuan dirumuskan secara jelas dan lengkap agar mudah dipahami dan mudah dilaksanakan.
- 4) Tujuan organisasi tidak berbenturan dengan tujuan organisasi lainnya menghindari terjadinya kebingungan yang dialami oleh anggota.

b. **Filosofi dan Sistem Nilai**

Filosofi berhubungan dengan hal mengapa organisasi dibentuk, apa dasar pemikirannya, dan apa yang ingin dicapai. Filosofi organisasi sering diwujudkan dalam anggaran rumah tangga. Sedangkan tata nilai berkaitan dengan peraturan, ketentuan, dan kebijakan yang baku yang ditetapkan bersama untuk dijadikan pedoman beraktivitas dalam organisasi. Tata nilai mengatur aktivitas perorangan dalam organisasi yang dijabarkan ke dalam bentuk peraturan – peraturan, seperti peraturan disiplin dan peraturan jam kerja.

c. **Komposisi dan Struktur**

Komposisi menunjukkan bahwa adanya latar belakang (tingkat pendidikan, tingkat kemampuan intelektual, cirri – cirri kepribadian, dan motivasi) dari anggota organisasi atau kualifikasi yang diperhatikan sejalan dengan peranan, tugas, dan fungsi serta aktivitas pencapaian tujuan.

Sedangkan struktur organisasi mengacu pada bagaimana organisasi mengatur dirinya, dengan membagi tugas dan peranan secara baik, penetapan uraian tugas secara lengkap serta jelas, adanya pengaturan kewenangan oleh unsur pimpinan secara jelas, sehingga mampu menggambarkan kebutuhan untuk pencapaian tujuan organisasi.

d. **Teknologi Organisasi**

Pemanfaatan teknologi modern yang diimbangi dengan kompetensi penggunaannya oleh karyawan akan menciptakan daya dukung bagi percepatan pencapaian tujuan organisasi.

e. **Lingkungan Organisasi**

Lingkungan disini merupakan kondisi lingkungan atau suasana kerja di dalam organisasi yang berpengaruh terhadap produktivitas kerja dan hubungan yang harmonis bagi karyawan khususnya yang berkaitan dengan lingkungan fisik, seperti tingkat kebisingan, tata letak ruang kerja, penataan warna, dan penataan ruang dalam maupun luar. Lingkungan organisasi yang memadai ini akan mempengaruhi keefektifitasan organisasi.

### **2.2.3 Kajian E-performance**

Pemerintah Kota Surabaya merupakan salah satu organisasi pemerintahan yang telah menerapkan sistem manajemen kinerja yang berbasis teknologi informasi yang diberi nama E-performance. E-performance adalah sistem informasi manajemen kinerja dalam rangka penilaian prestasi kerja pegawai yang lebih obyektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan, sehingga bisa terwujud pembinaan pegawai berdasarkan prestasi kerja dan sistem karier kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya sesuai dengan peraturan Walikota No. 60 Tahun 2013 tentang perubahan kedua atas peraturan Walikota No. 83 Tahun 2012 tentang Petunjuk Teknis Pemberian Uang Kinerja pada belanja langsung kepada Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya.

Penerapan E-performance di seluruh dinas yang berada dalam naungan Pemerintah Kota Surabaya mempunyai beberapa tujuan. (Dalam seminar E-performance Pemerintah Kota Surabaya, 2010) dijelaskan tujuan penerapan E-performance sebagai berikut :

1. Sebagai bentuk perhatian Pemerintah Kota Surabaya dalam membentuk budaya kerja birokrasi profesional dan berintegritas yang secara terpadu dibangun melalui pengembangan sistem kinerja terpadu.
2. Sebagai metode evaluasi terhadap kontrak kinerja yang disenggarakan setiap awal tahun sebagai bentuk komitmen konsistensi institusi maupun individu dalam pengelolaan APBD, serta
3. Sebagai bentuk pengendalian dan evaluasi rutin sebagai dasar pengambilan keputusan untuk tahun berikutnya.

#### **2.2.3.1 Tujuan E-performance :**

Memberikan penilaian prestasi kinerja pegawai yang lebih objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan, sehingga bisa terwujud pembinaan pegawai berdasarkan prestasi kerja dan sistem karier kerja Aparatur Sipil Negara di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya sesuai dengan Peraturan Walikota No. 83 Tahun 2012 tentang Petunjuk Teknis Pemberian Uang Kinerja pada Belanja Langsung kepada Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kota Surabaya.

#### **2.2.3.2 Manfaat penggunaan E-performance :**

Beberapa manfaat yang didapat dari penggunaan E-performance :

1. Terbentuknya keseragaman format data kinerja sesuai peraturan yang diacu, yaitu Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi No. 29 Tahun 2010 tentang Pedoman Penyusunan Penetapan Kinerja Dan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
2. Meningkatnya akurasi hasil proses pengumpulan dan pengukuran data kinerja, karena data diinput dan diukur per periode tertentu (bulanan).
3. Informasi dan laporan yang dihasilkan dapat digunakan untuk menyusun Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (LAKIP) sehingga proses pembuatannya menjadi lebih mudah. LAKIP adalah media pertanggungjawaban yang berisi informasi capaian kinerja Instansi Pemerintah yang dapat digunakan sebagai komunikasi pertanggungjawaban dan peningkatan kinerja Instansi Pemerintah.

Dalam penerapan E-performance ini apabila Aparatur Sipil Negara (ASN) telah melaksanakan aktivitas-aktivitas kepegawaiannya, maka ada hasil penilaian dan mendapatkan poin. Jika jumlah poin yang sudah terkumpul dan sudah mencapai sesuai target maka pegawai berhak untuk dapat uang kinerja tambahan dan diberikan setiap 3 (tiga) bulan sekali. Berdasarkan Peraturan Walikota Surabaya No.60 Tahun 2013 Tentang Perubahan kedua atas Peraturan Walikota Surabaya No. 83 Tahun 2012 Tentang Petunjuk Teknis Pemberian Uang Kinerja Pada Belanja Langsung. Yang dimaksud uang kinerja adalah sejumlah uang yang telah diberikan untuk Pegawai Negeri Sipil Daerah sebagai bentuk penghargaan karena telah mencapai suatu kinerja dalam upaya untuk mendukung pencapaian pemasukan dan pengeluaran di berbagai kegiatan dalam satu program.

Penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara Daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Surabaya dengan sistem E-performance diukur dengan berdasarkan keluaran / hasil dari kegiatan / program yang telah dicapai dibandingkan dengan target yang telah ditentukan sehubungan dengan adanya anggaran daerah, dimana dari penilaian tersebut dapat memperoleh poin untuk dijadikan acuan dengan menentukan besarnya uang kinerja yang akan diberikan oleh Aparatur Sipil Negara Daerah pada setiap tiga bulan sekali. Penilaian kerja yang menggunakan sistem E-performance dituangkan dalam Peraturan Walikota Surabaya No. 21 Tahun 2015 Tentang Petunjuk Teknis Pemberian Uang Kinerja Pada Belanja Langsung yang sekaligus menjadi landasan hukum sistem E-performance.

Penggunaan dalam sistem E-performance adalah memasukkan data terbaru, menginput aktivitas masing-masing, penugasan, melalui akun individu yang sesuai dengan website pemerintahan daerah dan dapat ditunjang dengan pemberian uang kinerja sesuai poin yang di dapat individu dari input-input tujuan pokok dan fungsi yang telah dibuat. Sedangkan yang dimaksud uang kinerja tersebut adalah sejumlah uang yang diberikan oleh Aparatur Sipil Negara (ASN) daerah sebagai bentuk *reward* karena telah mencapai suatu kinerja dalam upaya mendukung pencapaian kegiatan yang sebagai Sasaran Kinerja Individu (SKI) yang ditetapkan oleh atasan pegawai yang bersangkutan guna mendukung pencapaian target Rencana Kerja Tahunan pada SKPD / Unit Kerja. Apabila Aparatur Sipil Negara yang tidak sesuai target dan bermalasan – malasan maka penghasilannya juga sedikit / minim.

Dalam program E-performance juga terdapat alur sistem yang dimana alur ini menjelaskan bagaimana E-performance dilaksanakan dari mulai memasukkan data kepegawaiannya hingga mendapat poin terhadap hasil kinerja pegawai tersebut. Jika Aparatur Sipil Negara sudah mencapai target maka pegawai tersebut tidak berhak mendapatkan tambahan uang kinerja dan uang kinerja tersebut diberikan 3 (tiga) bulan sekali.

#### **2.2.4 Kinerja**

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang dijalankan suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

Menurut Bernadin dan Russel terdapat 3 aspek yang menjadi indikator kinerja, yakni : (Faustino Cardoso Gomes, 1999 : 153)

“Indikator kinerja:

1. Kejelasan tugas pegawai yang menjadi tanggungjawabnya.
2. Kejelasan hasil yang diharapkan dari suatu pekerjaan atau fungsi.
3. Waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan”.

Sedangkan pendapat menurut Mangkunegara A.P mengatakan bahwa faktor – faktor kriteria kinerja pegawai dapat diklarifikasikan menjadi dua, yaitu :

“Faktor-faktor kinerja:

1. Kualitas kompetensi pribadi, karakteristik atau sifat – sifat pribadi. Contohnya : kepercayaan, kreativitas, kemampuan verbal, dan serta kepemimpinan.
2. Job yang berhubungan dengan tingkah laku, seperti kuantitas kerja, kualitas kerja, dan keterampilan atau keahlian”.

#### **2.2.4.1 Penilaian Kinerja Pegawai**

Penilaian kinerja pegawai adalah sebuah pengukuran atas kinerja PNSD (Pegawai Negeri Sipil Daerah) di Lingkungan Pemerintah Kota Surabaya. Kinerja adalah keluaran/hasil dari kegiatan/program yang akan atau telah dicapai dibandingkan dengan target yang telah ditentukan sehubungan dengan penggunaan anggaran. Penilaian kinerja pegawai dilakukan dengan menggunakan aplikasi *E-performance*, yaitu sistem pengendalian kinerja yang didalamnya termasuk program computer berbasis web untuk memfasilitasi penyusunan indikator kinerja kegiatan dan kinerja personil serta proses pengumpulan data capaian indikator kinerja.

Penilaian Kinerja dalam rangka pemberian uang kinerja kepada pegawai diukur dari 2 (dua) hal yaitu Nilai Individu dan Perilaku Kerja dengan bobot sebesar 80 : 20 (delapan puluh dibanding dua puluh) yang penghitungannya dilakukan melalui Sistem Informasi Manajemen Kinerja.

Nilai Kinerja Individu (NKI) meliputi :

- a. Aspek Biaya.
- b. Aspek Mutu.
- c. Aspek Waktu.

#### **2.2.5 Menjalankan Aplikasi E-Performance**

##### **A. Login ke aplikasi**

Untuk login ke aplikasi, seluruh Pegawai Aparatur Sipil Negara Pemerintah Kota Surabaya masuk ke alamat website *eperformance.surabaya.go.id* dan kemudian masuk pada halaman login pengguna.

Setelah tampil halaman login, isikan username dan password (gunakan username dan password yang sudah terdaftar di E-Performance), kemudian klik login.

##### **B. Memilih Menu**

Untuk memilih menu sesuai dengan kebutuhan masing – masing pegawai, maka silahkan klik pada salah satu dari 7 pilihan menu yang berada di dashboard.

##### **C. Pengisian Aktivitas Harian**

Form pengisian aktivitas harian ada 2 jenis :

1. Form A untuk jabatan struktural (Level I, II, III).

2. Form B untuk Staf dan jabatan struktural yang tidak memiliki kegiatan seperti kepala UPTD dan kepala Tata Usaha UPTD yang tidak memiliki kegiatan, kepala sub bagian keuangan, kepala seksi di kelurahan.

Cara melakukan pengisian aktivitas pegawai level I, II, dan III (menggunakan jenis Form A yang mempunyai kegiatan adalah :

- Klik menu “aktivitas harian”
- Maka tampilan aktivitas pegawai akan tersaji.
- Isikan tanggal.
- Klik pada kolom nama aktivitas yang akan diinputkan.
- Klik simpan.

Catatan : untuk tingkat I sudah disediakan beberapa list aktivitas manajerial namun jika pegawai melakukan aktivitas di luar list yang ada maka bisa diinputkan manual.

- Isi waktu pelaksanaan.
- Pilih apakah aktivitas tersebut dilakukan diluar jam kerja atau pada saat jam kerja.
- Upload data pendukung berupa foto (wajib mengupload foto untuk semua pegawai level I, II, III dan IV).
- Klik tampilan lainnya (tidak wajib diisi).
- Klik simpan.

Sedangkan cara melakukan pengisian aktivitas pegawai Tingkat IV (staf maupun jabatan struktural yang tidak memiliki kegiatan seperti Kepala UPTD dan Kepala Tata Usaha UPTD yang tidak memiliki kegiatan, Kepala sub bagian keuangan, kepala seksi di kelurahan (menggunakan jenis Form B yang mempunyai kegiatan adalah :

- Klik menu “aktivitas harian”
- Maka tampilan aktivitas pegawai akan tersaji.
- Isikan tanggal.
- Klik pada kolom nama aktivitas yang akan diinputkan.

Catatan : untuk tingkat IV sudah disediakan list aktivitas dan waktu standar untuk masing – masing aktivitas sudah ditentukan.

- Pilih apakah aktivitas tersebut dilakukan diluar jam kerja atau pada saat jam kerja.
- Pilih aktivitas yang dilakukan termasuk kegiatan apa.
- Isikan catatan/keterangan untuk memudahkan atasan verifikasi.
- Upload data pendukung berupa foto (wajib mengupload foto untuk semua pegawai level I, II, III, dan IV)
- Klik simpan.

#### **D. Pengesahan Aktivitas Pegawai**

Pada halaman pengesahan aktivitas pegawai, akan tampil beberapa aktivitas pegawai yang menunggu pengesahan, aktivitas ditolak, dan aktivitas direvisi.

Langkah kerja :

- Pilih menu “aktivitas”
- Klik verifikasi aktivitas, lalu pilih pengesahan aktivitas.
- Kemudian pilih “bulan” dan pilih status aktivitas, “aktivitas ditolak” atau “aktivitas menunggu pengesahan” atau “aktivitas direvisi”
- Lalu pilih “nama pegawai”, kemudian klik “filter”
- Jika sudah melakukan pengesahan maka klik “simpan”

#### **E. Pembatalan Aktivitas**

Pada halaman pembatalan aktivitas pegawai, akan tampil beberapa aktivitas yang telah di setujui oleh atasan ternyata mengalami kesalahan atau revisi.

Langkah kerja :

- Pilih menu “aktivitas”
- Klik verifikasi aktivitas, lalu pilih pembatalan.
- Kemudian pilih “bulan” aktivitas pegawai yang akan dilakukan pembatalan.
- Lalu pilih status aktivitas disahkan lalu pilih “nama pegawai”, kemudian klik “filter”.
- Jika sudah melakukan pembatalan maka klik “simpan pembatalan”.

#### **F. Penugasan Pegawai**

Pada halaman penugasan pegawai, akan memilih penugasan yang diberikan ke bawahan per bulan. Pegawai yang diberi penugasan adalah pegawai yang tidak memiliki username project yaitu pegawai tingkat 3, tingkat 4, dan Kepala UPTD yang tidak mempunyai kegiatan (penugasan Kepala UPTD yang tidak mempunyai kegiatan diberikan oleh Tingkat I, sedangkan penugasan pegawai Tingkat 3 dan Tingkat 4 diberikan oleh atasan langsung).

Langkah kerja :

- Pilih menu “penugasan kegiatan” lalu pilih klik “penugasan pegawai” atau klik “penugasan per kegiatan”
- Klik “bulan” untuk penugasan, maka akan muncul kegiatan hasil penugasan pegawai.
- Klik pada nama kegiatan kemudian akan muncul bawahan langsung.
- Tandai/centang bawahan yang ingin dilibatkan dalam kegiatan.
- Klik “simpan” untuk mengakhiri.

#### **G. Pemetaan Kegiatan**

Pegawai tingkat I dapat memverifikasi capaian/realisasi masing – masing aspek (aspek biaya, mutu dan waktu).

Langkah kerja :

- Klik menu “sistem penilaian” lalu klik pemetaan kegiatan
- Kemudian pilih “nama perangkat daerah”. “bulan” dan “nama pegawai”, lalu klik “filter”

#### **H. Tes Perilaku Kerja**

Tes perilaku kerja pegawai dilakukan pada akhir triwulan berjalan. Tes perilaku kerja dinilai dengan cara pengamatan oleh asisten, sekertaris daerah, teman seTingkat, dan bawahan terkait dengan perilaku bekerja pegawai yang penentuannya dilakukan secara acak melalui aplikasi manajemen kinerja.

Langkah kerja :

- Pilih menu “penilaian perilaku kerja” di menu atas ada notifikasi tes perilaku.
- Memasukkan token kemudian klik “lanjut penilaian”
- Pilih nama pegawai, “tampilkan soal” maka akan muncul.
- Klik jawaban yang dianggap paling sesuai.
- Klik simpan.

#### **I. Ganti Password**

Ganti password digunakan untuk melakukan perubahan dari password lama ke password baru.

Langkah kerja :

- Klik tanda segitiga pada sisi kanan atas, lalu “rubah sandi”
- Masukkan password lama.
- Masukkan password baru.
- Ulangi masukan password baru.
- Klik “simpan”.

#### **J. Keluar dari Aplikasi**

Langkah kerja :

- Klik tanda segitiga pada sisi kanan atas, lalu “keluar”

### **2.2.6 Rincian PD (Perangkat Daerah)**

Aplikasi E-Performance ini dimanfaatkan oleh hampir semua Perangkat Daerah (PD) ada di Kota Surabaya , yaitu :

1. Badan Kepegawaian dan Diklat.
2. Badan Kesatuan Bangsa, Politik dan Perlindungan Masyarakat.
3. Badan Penanggulangan Bencana dan Perlindungan Masyarakat.
4. Badan Pengelolaan Keuangan dan Pajak Daerah.
5. Badan Perencanaan Pembangunan.
6. Bagian Administrasi Kerjasama.
7. Bagian Administrasi Kesejahteraan Rakyat.
8. Bagian Administrasi Pembangunan.
9. Bagian Administrasi Pemerintahan Dan Otonomi Daerah.
10. Bagian Administrasi Perekonomian Dan Usaha Daerah.
11. Bagian Hubungan Masyarakat.
12. Bagian Hukum.
13. Bagian Layanan Pengadaan dan Pengelolaan Aset.
14. Bagian Organisasi.
15. Bagian Umum Dan Protokol.
16. Dinas Kebersihan dan Ruang Terbuka Hijau.
17. Dinas Kebudayaan dan Pariwisata.
18. Dinas Kepemudaan dan Olah Raga.
19. Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil.
20. Dinas Kesehatan.

21. Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian.
22. Dinas Komunikasi dan Informatika.
23. Dinas Koperasi dan Usaha Mikro.
24. Dinas Lingkungan Hidup.
25. Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan.
26. Dinas Pemadam Kebakaran.
27. Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu.
28. Dinas Pendidikan.
29. Dinas Pengelolaan Bangunan dan Tanah.
30. Dinas Pengendalian Penduduk, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak.
31. Dinas Perdagangan.
32. Dinas Perhubungan.
33. Dinas Perpustakaan dan Kearsipan.
34. Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman, Cipta Karya dan Tata Ruang.
35. Dinas Sosial.
36. Dinas Tenaga Kerja.
37. Inspektorat.
38. Kecamatan Asemrowo.
39. Kecamatan Benowo.
40. Kecamatan Bubutan.
41. Kecamatan Bulak.
42. Kecamatan Dukuh Pakis.
43. Kecamatan Gayungan.
44. Kecamatan Genteng.
45. Kecamatan Gubeng.
46. Kecamatan Gunung Anyar.
47. Kecamatan Jambangan.
48. Kecamatan Karangpilang.
49. Kecamatan Kenjeran.
50. Kecamatan Krembangan.
51. Kecamatan Lakarsantri.
52. Kecamatan Mulyorejo.
53. Kecamatan Pabean Cantian.
54. Kecamatan Pakal.
55. Kecamatan Rungkut.
56. Kecamatan Sambikerep.
57. Kecamatan Sawahan.
58. Kecamatan Semampir.
59. Kecamatan Simokerto.
60. Kecamatan Sukolilo.
61. Kecamatan Sukomanunggal.
62. Kecamatan Tambaksari.
63. Kecamatan Tandes.
64. Kecamatan Tegalsari.

65. Kecamatan Tenggilis Mejoyo.
66. Kecamatan Wiyung.
67. Kecamatan Wonocolo.
68. Kecamatan Wonokromo.
69. Satuan Polisi Pamong Praja.
70. Sekretariat DPRD.
71. RSUD Bhakti Dharma Husada.
72. RSUD dr. Mohamad Soewandhi