

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Perkembangan pemerintahan yang ada selama ini merupakan suatu gambaran sistem pemerintahan yang berlaku belum mampu menampung aspirasi dan tuntutan warga negara secara keseluruhan sehingga menimbulkan berbagai fenomena, seperti munculnya krisis kepercayaan, krisis ekonomi, rendahnya profesionalisme birokrat, pada akhirnya memunculkan dis-integrasi bangsa sebagai wujud ketidakpuasan rakyat terhadap pemerintah negara. Perubahan sistem pemerintahan serta re-organisasi institusi pemerintahan, mengharuskan pemerintah di daerah mampu menyelaraskan semua kegiatan pemerintah di daerah mampu menyelaraskan semua kegiatan pemerintahannya sesuai dengan perkembangan di lapangan dengan tetap memperhatikan kapasitas wilayah yang meliputi kapasitas individu, kelembagaan serta sistem yang dimiliki oleh setiap daerah. (Lia Muliawaty, 2021)

Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah telah membawa pergeseran paradigma penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan di daerah. Sebagai konsekuensi dari adanya pelimpahan kewenangan kepada daerah dari Pemerintahan Pusat, Pemerintah Daerah dituntut untuk dapat memperdayakan seluruh potensi daerah sehingga dapat memberikan manfaat dalam rangka pelayanan kepada masyarakat. Sistem pengelolaan pemerintah yang otonom amat bergantung kepada organisasi yang kuat dan sumberdaya yang unggul selain jaringan kerja horizontal, vertikal dan

diagonal dalam lingkungan yang kondusif. Pengembangan kapasitas (*capacity building*) berkaitan citra pemerintah merupakan melaksanakan kegiatan secara efektif dan efisien serta dapat dipertanggung jawabkan.

Berkenaan dengan pelaksanaan Undang- undang tersebut di atas, dalam rangka mewujudkan keberhasilan pembangunan daerah, salah satunya ditentukan oleh adanya pengendalian terhadap pelaksanaan proses pembangunan dan pemerintahan. Disarankan pentingnya pengendalian yang lebih terencana, terarah dan berkesinambungan sehingga pada gilirannya akan mampu membawa peningkatan terhadap ektivitas kerja pegawai sebagai sarana kebutuhan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Penyelenggaraan pemerintahan di berbagai bidang senantiasa diperlukan keselarasan antara peroses kerja pemerintah dengan kepentingan publik sesuai dengan kebutuhan dan perubahan yang terkonsentrasi pada upaya untuk mewujudkan pemerintahan yang baik (*Good Governance*) dan efektif sehingga penting dilakukan berbagai upaya agar sejalan dengan perubahan dan peningkatan kemampuan aparatur pemerintahan sehingga keberhasilan untuk mewujudkan suatu pemerintahan yang berwibawa, bersih dari korupsi kolusi dan nepotisme akan menjadi kenyataan.

Melalui otonomi daerah akan lebih mandiri dalam menentukan seluruh kegiatannya, pemerintah pusat memberikan keleluasaan kepada daerah untuk mengatur daerahnya. Pemerintah daerah akan mampu memainkan perannya dalam membuka peluang memajukan daerah dengan melalukan identifikasi potensi-potens sumber pendapatnya dan mampu menetapkan belanja daerah,

meningkatkan proses kerja maupun pelayanan, pada akhirnya mampu mempertanggungjawabkan kegiatannya baik kepada atasannya maupun publik.

Aparat pemerintah adalah titik sentral dalam pelaksanaan pembangunan, karena merupakan abdi negara dan abdi masyarakat yang turut menentukan keberhasilan pembangunan nasional, dan di dalam dirinya melekat tugas serta tanggung jawab sebagai penyelenggara pemerintah sekaligus penyelenggara pembangunan.

Pemerintah Daerah Kota Bandung sebagai pemerintahan yang menyelenggarakan aotonomi daerah mempunyai Visi “Terwujudnya Kota Bandung yang Unggul, Nyaman, Sejahtera, dan Agamis”. Dengan demikian visi Terwujudnya Kota Bandung yang Unggul, Nyaman, Sejahtera dan Agamis bermakna “Layanan dasar yang unggul dalam hal birokrasi, pembangunan manusia, infrastruktur, dan layanan publik lainnya akan menghadirkan kenyamanan dalam melakukan aktivitas sosial ekonomi sehari-hari, serta kemudahan dalam berinvestasi dan berwirausaha yang pada gilirannya akan secara terus menerus meningkatkan kesejahteraan warga masyarakat yang menjadi tujuan akhir pembangunan. Sedangkan, agamis adalah perwujudan nilai-nilai luhur yang mencerminkan kepatuhan terhadap norma dan aturan sebagai pijakan dasar dalam bermasyarakat”. Dalam mewujudkan visi tersebut, maka Pemerintah Kota Bandung mempunyai misi sebagai berikut:

1. Membangun masyarakat yang humanis, agamis, berkualitas dan berdaya saing;

2. Mewujudkan tata Kelola pemerintahan yang melayani, efektif, efisiensi dan bersih;
3. Membangun perekonomian yang mandiri, kokoh dan berkualitas;
4. Mewujudkan bandung nyaman melalui perencanaan tata ruang, pembangunan infrastruktur serta pengendalian pemanfaatan ruang yang berkualitas dan berwawasan lingkungan; dan
5. Mengembangkan pembiayaan kota partisipatif, kolaboratif dan terintegrasi.

Dalam mewujudkan visi misi Kota Bandung tentunya harus didukung oleh kebijakan yang berkualitas. Oleh karena itu pengendalian Sekretaris Daerah sebagai pejabat yang memiliki fungsi pengoordinasian kebijakan daerah sangatlah menentukan dalam keberhasilan pencapaian visi misi tersebut. Dalam dokumen Rencana Strategis (Renstra) Sekretariat Daerah Kota Bandung Tahun 2018-2023, disimpulkan bahwa salah satu yang menjadi bentuk tantangan pelayanan pada Sekretariat Daerah Kota Bandung adalah menata produk hukum daerah dan meningkatkan budaya taat hukum, berupa upaya mewujudkan harmonisasi dan sinkronisasi rancangan Produk Hukum yang sesuai dengan Peraturan Perundang-undangan, kebutuhan masyarakat dan penyelenggaraan pemerintah daerah. Dalam Rencana Strategis (Renstra) Sekretariat Daerah Kota Bandung, disebutkan pula bahwa identifikasi masalah pada sekretariat daerah kota bandung diantaranya:

1. Belum terbitnya administrasi data usulan rancangan produk hukum daerah;
2. Masih lambatnya penyelarasan dan penyesuaian produk hukum daerah yang ada dengan perkembangan perubahan peraturan perundang-undangan tingkat pusat;

3. Belum tersedianya alat (tool) yang efektif dan efisien untuk memantau dokumen rancangan produk hukum daerah yang sedang di proses;
4. Terjadinya kelambanan dalam pembentukan produk hukum daerah;
5. Belum optimalnya kinerja pegawai dalam penyelesaian pembentukan produk hukum daerah;
6. Terbatasnya SDM diperangkat daerah yang memiliki kompetensi penyusunan rancangan produk hukum daerah;
7. Pengawasan internal dalam pembentukan produk hukum daerah masih belum optimal;
8. Masih lemahnya data/alat bukti perangkat daerah dalam penanganan perkara gugatan Tata Usaha Negara (TUN) dan Perdata; dan
9. Masih lambannya pengelolaan data dan laporan terkait pelaksanaan Rencana Aksi Nasional Hak Asasi Manusia (RAN HAM) pada Perangkat Daerah.

Berhasil tidaknya pencapaian tujuan organisasi salah satunya tergantung pada pengendalian terhadap proses kerja yang dilakukan oleh para pegawai di dalam organisasi agar tujuan organisasi sesuai dengan rencana yang telah ditentukan. Oleh karena itu pengendalian ini merupakan proses untuk memastikan bahwa aktivitas sebenarnya sesuai dengan aktivitas yang direncanakan. Sebenarnya, pengendalian lebih mudah tersebar daripada perencanaan. Pengendalian membantu manajer memonitor keefektifan aktivitas perencanaan, pengorganisasian, dan kepemimpinan mereka. Bagian penting dari proses pengendalian adalah mengambil tindakan korektif seperti yang diperlukan. Dalam upaya meningkatkan efektivitas kerja pegawai, Pengendalian biasanya

diaplikasikan pada fungsi-fungsi utama dari suatu organisasi yakni mengenai kuantitas, kualitas, penggunaan waktu dan biaya.

Mengimplementasikan pengendalian dalam organisasi merupakan upaya organisasi tersebut dengan harapan tercapainya tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, yang didukung efektivitas kerja pegawai optimal. Rencana yang betapapun baiknya dapat gagal apabila pimpinan tidak menjalankan pengendalian yaitu mengawasi, memeriksa, mencocokkan dan mengusahakan agar segala sesuatu berlangsung sesuai dengan rencana dan hasil yang ditetapkan. Dalam pengendalian yang lebih penting bukanlah hanya menemukan dan membetulkan kesalahan yang terjadi, melainkan mencegah terjadinya kesalahan yang akan datang. Dengan demikian pengendalian merupakan tugas seorang pimpinan untuk melakukan penyempurnaan-penyempurnaan terhadap struktur organisasi dan metode kerjanya.

Pengendalian dimaksud, adalah dimana pimpinan dengan mekanisme dan kemampuan di dalam organisasi mampu mengarahkan kegiatan agar sesuai dengan rencana sehingga tujuan organisasi dapat tercapai, dengan sendirinya efektivitas kerja pegawai dalam organisasi yang terkait dapat tercapai secara optimal. Alasan aspek pengendalian diperlukan adalah dikarenakan adanya anggapan bahwa rencana yang paling baik sekalipun dapat menyimpang. Oleh karena itu pengendalian membantu pimpinan dalam proses kerja untuk memonitor efektivitas kerja pegawai, bahkan mampu mengantisipasi penyimpangan dengan mengambil tindakan korektif sesuai dengan kebutuhan organisasi. Organisasi menggunakan prosedur pengendalian untuk memastikan mereka membuat

kemajuan yang memusatkan perhatiannya ke arah sasaran dengan menggunakan sumber daya organisasi secara optimal.

Efektivitas kerja pegawai dapat pemerintah saat ini semakin menjadi sorotan publik. Implikasinya adalah rakyat mulai mempertanyakan nilai yang mereka terima atas pelayanan yang diberikan aparatur saat ini. Mereka juga mempertanyakan apakah kebutuhan anggaran pembangunan yang semakin membengkak belakangan ini telah sebanding dengan kualitas layanan yang diberikan. Keadaan ini tentunya merupakan tantangan sekaligus peluang bagi Pemerintah untuk memperbaiki efektivitas kerja aparatnya agar masyarakat yang dianggap sebagai ‘pemegang saham’ kedaulatan tertinggi di negeri ini benar-benar terlayani keluhan dan tuntutan masyarakat merupakan tantangan sekaligus peluang bagi apratur dalam melaksanakan fungsinya, baik pada masa kini maupun pada masa yang akan datang. Berkaitan dengan hal itu maka peningkatan kemampuan apratur untuk mampu bekerja secara produktif dan tanggap terhadap tuntutan kebutuhan masyarakat yang menghendaki efektivitas kerja apratur secara maksimal perlu dilaksanakan secara berkesinambungan. Sebagaimana pengertian efektivitas kerja menurut Siagian (2007:151) adalah “efektivitas kerja berarti penyelesaian pekerjaan sesuatu tugas dinilai baik atau tidak sangat bergantung bilamana tugas itu diselesaikan dan tidak, terutama menjawab pertanyaan bagaimana cara melaksanakannya dan berapa biaya dikeluarkan untuk itu.

Pendapat tersebut menurut pemahaman peneliti bahwa efektivitas kerja pegawai merupakan hasil kerja yang dilakukan oleh pegawai dengan mencapai tingkat kualitas dan kuantitasnya sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya.

Kecenderungan rendahnya efektivitas kerja pegawai pemerintah pada Sekretariat Daerah Kota Bandung memang bukanlah persoalan baru. Sudah sejak lama masyarakat menyaksikan sejumlah aktivitas apratur pemerintah yang cenderung tidak efektif bahkan merugikan organisasi. Peneliti mencermati adanya determasi yang memberikan penguatan terhadap tinggi rendahnya efektivitas kerja pegawai, antara lain lemahnya pengendalian dalam menjalankan aktivitasnya. Oleh karena itu, dalam menunjang peningkatan efektivitas kerja pegawai pembinaan terhadap aparatur semestinya mendapat perhatian yang memadai dari pemerintah.

Berdasarkan Peraturan Daerah Kota Bandung 08 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Bandung dengan berdasarkan Peraturan Wali Kota Nomor 1376 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Sekretariat Daerah Kota Bandung, Sekretariat Daerah Kota Bandung menyelenggarakan salah satu fungsi pengkoordinasian kebijakan daerah.

Proses pengendalian biasanya memiliki cara yang berbeda-beda, karena di dalam organisasi terdapat berbagai mekanisme pengendalian atas aktivitas organisasi, karena ada keyakinan bahwa dengan pendekatan melalui pengendalian mengoptimalkan efektivitas kerja pegawai secara keseluruhan. Efektifnya pengendalian dalam suatu organisasi sangat mempengaruhi terhadap efektivitas kerja pegawai sehingga diharapkan Sekretariat Daerah Kota Bandung dapat berjalan sesuai dengan tujuannya.

Berdasarkan hasil penelitian awal pada Sekretariat Daerah Kota Bandung ditemukan indikator-indikator masalah yang berkaitan dengan efektivitas kerja pegawai rendah, yaitu:

1. Kualitas kerja pegawai tidak sesuai harapan. Contoh: pegawai pada Sekretariat Daerah khususnya Bagian Hukum Kota Bandung dalam melakukan *legal drafting* Peraturan Wali Kota masing belum sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan dengan berpedoman pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 80 Tahun 2015 tentang Pembentukan Produk Hukum Daerah. Sehingga terdapat beberapa Peraturan Wali Kota yang baru ditetapkan harus segera mengalami perubahan karena materi muatan peraturan tidak dapat dilaksanakan secara maksimal. Kurangnya kualitas kerja tercermin dari Peraturan Wali Kota Bandung Nomor 30 Tahun 2021 tentang Tata Cara Penganggaran, Pelaksanaan dan Penatausahaan, Pelaporan dan Pertanggungjawaban serta Monitoring dan Evaluasi Belanja Hibah dan Belanja Bantuan Sosial yang Bersumber dari APBD, yang ditetapkan tanggal 12 Maret 2021 namun telah dilakukan perubahan materi muatan pada tanggal 20 April 2021. Perubahan Peraturan Wali Kota yang sangat cepat menandakan kurangnya kualitas kerja pada Sekretariat Daerah Kota Bandung.
2. Ketepatan waktu kerja yang dicapai rendah. Contoh: pegawai pada Sekretariat Daerah Khususnya Bagian Hukum Kota Bandung kurang memperhatikan waktu dalam penyelesaian pekerjaan penyusunan Peraturan Wali Kota. Peraturan Wali Kota Bandung Nomor 59 Tahun 2021 tentang

Tata Cara Pemanfaatan Barang Milik Daerah merupakan salah satunya, proses Penyusunan Peraturan Wali Kota ini membutuhkan waktu selama 2 bulan sehingga tidak sesuai dengan standar waktu yang telah ditetapkan dalam *Standar Operational Procedure* (SOP) yakni 1 bulan. Hal ini tentunya akan mengganggu terhadap pelaksanaan kebijakan yang akan dilaksanakan oleh Pemerintah Kota Bandung.

Berdasarkan indikator-indikator permasalahan diatas peneliti menduga antara lain disebabkan oleh belum dijalankannya pengendalian oleh pemimpin secara optimal. Bertitik tolak dari latar belakang penelitian tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dalam bentuk Tesis dengan judul: **“Analisis Pengaruh Pengendalian Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Bandung”**.

Alasan akademik yang paling mendasar peneliti mengambil judul penelitian tentang pengendalian dan efektivitas kerja pegawai adalah bahwa adanya masalah berkaitan dengan kurang efektifnya kerja pegawai yang diduga disebabkan oleh pengendalian. Disamping itu bahwa pengendalian merupakan salah satu fungsi dari administrasi. Sedangkan Sekretariat Daerah Kota Bandung sebagai obyek penelitian dengan pertimbangan bahwa Sekretariat Daerah Kota Bandung merupakan institusi publik yang mempunyai fungsi pengkoordinasian penyusunan kebijakan daerah.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka yang menjadi pernyataan masalah (*problem statement*) adalah efektivitas kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Bandung yang dinilai masih rendah. Selanjutnya, *problem statement* tersebut dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Berapa besar pengaruh pengendalian terhadap efektivitas kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Bandung?
2. Berapa besar pengaruh pengendalian melalui perinsip tujuan, prinsip persesuaian, prinsip pertanggungjawaban, prinsip jenjang, prinsip rentang kendali, Prinsip spesialisasi, prinsip definisi terhadap efektivitas kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Bandung?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

1. Menganalisis besarnya pengaruh pengendalian terhadap efektivitas kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Bandung.
2. Menganalisis besarnya pengaruh pengendalian melalui perinsip tujuan, prinsip persesuaian, prinsip pertanggungjawaban, prinsip jenjang, prinsip rentang kendali, Prinsip spesialisasi, prinsip definisi terhadap efektivitas kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Bandung.

## **1.4. Kegunaan Penelitian**

1. Kegunaan Teoritis

Mengembangkan khasanah ilmu pengetahuan, khususnya mengenai kebijakan publik yang berkaitan dengan pengendalian dan efektivitas kerja pegawai.

## 2. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan berguna untuk memberikan sumbangan pemikiran berkaitan dengan pengendalian dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Bandung khususnya dalam fungsi pengoordinasian kebijakan daerah.

### DAFTAR PUSTAKA

- Atmosudirdjo, Prayudi. 1999. Manajemen Pemerintahan. Jakarta : Erlangga.
- Arikunto, Suharsimi. 2016. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek. Jakarta : Rineka Cipta.
- Bustami, Fauzi. 2004. Manajemen Merjer dan Akuisisi. Jakarta : Pustaka Binaman.
- Dunn, William N. 1999. Pengantar Analisis Kebijakan Publik. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Davis, Keith. 1985. Perilaku Dalam Organisasi. Terjemahan Agus Dharma. Jakarta : Erlangga.
- Ensiklopedia Administrasi*. 1982. No Panggil, : R 350.000 3 ENS.e. Edisi, : Pengarang, : Pariata Westra. Sutarto. Penerbit, : Jakarta: Gunung Agung,
- Etzioni, Amitai. 1985. Organisasi-Organisasi Modern, (Penerjemah Suryatim). Jakarta : UI Press.
- Gibson, James L. John M. Ivancevich. James H. Donnely. 1996. Organisasi dan Manajemen, Perilaku Struktur dan Proses. Terjemahan Joerban Wahid, Jakarta : Ghalia.
- Games, Cardoso. 1995. Sumber Daya Manusia. Jarkarta : Erlangga.
- Handayaniingrat, Soewarno. 1996. Ilmu Administrasi Dan Manajemen. Jakarta : Balai Pustaka.

- Harits, Benyamin. 2004. Paradigma Baru Dimensi-Dimensi Prima Administrator Publik. Bandung : Lemlit UNPAS Press.
- Hasibuan, Malayu S.P. 1999. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi ke-2. Jakarta : Erlangga.
- Hoogerwerf, 1983. Ilmu Pemerintahan. Terjemahan R. L. L. Tobing, Jakarta : Erlangga.
- Islamy, M. Irfan.2002. Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijakan Negara. Jakarta : Bumi Aksara.
- Jenkins, W.I. 1978. Policy Analysis. Oxford : Martin Robertson.
- Lia Muliawaty. (2021). The Influence Of Democratic Leadership Style And Transformational Leadership On The Performance Of Youth And Sports Offices In Bandung City. *Nat. Volatiles & Essent. Oils*, 14389-14403.
- LAN-RI, 1997. Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia. Jilid I dan II, Jakarta: Gunung Agung.
- Moon, Philip. 1993. Penilaian Karyawan (terjemahan), Jakarta : Pustaka Bunaman.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2000. *Performance Improvement Planning*. Suatu Pendekatan Perencanaan Peningkatan Kinerja (Prestasi Kerja). Jakarta : Gunung Agung.
- Mustopadidjaja, 1998. Perkembangan dan Penerapan Studi Kebijaksanaan Dilihat Dalam Kaitan Disiplin dan Sistem Administrasi Dalam Manajemen. Jakarta : LAN-RI.
- Nigro, Felix. A. and Nigro, Lioyd, G. 1977. *Modern Public Administration*. California : Happer and Row.
- Pfiffner, John Mc Donald. Presthus, Robert Vance. 1975. Principles Of Public Administration. California : Ronald Press.
- Putra, Fadillah. 2001. Paradigma Kritis Dalam Studi Kebijakan Publik, Perubahan Dan Inovasi Kebijakan Publik dan Ruang Partisipasi Masyarakat Dalam Proses Kebijakan Publik. Surabaya : Pustaka Pelajar.
- Rasul, Syahrudin. 2000. Pengukur Kinerja Suatu Tinjauan Terhadap Instansi Pemerintah. Jakarta : LAN-RI.
- Robbins, Stephen P.1994. Teori Organisasi, Stuktur, Desain dan Aplikasi. Edisi III, Cetakan Pertama AM Bahasa : Jusuf Udaya, Lic, Ec. Jakarta : Arcan.

- Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi, Konsep Kontroversi, Aplikasi*. Edisi ke-8 Alih Bahasa Hadiana dan Benyamin Molan. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Sadler, Philip. 2004. *Mendesain Organisasi*. Penerjemah, Fauzi Bustami. Jakarta : Pustaka Binaman Pressindo.
- Schermerhorn, John R. 1991. *Managing Organizational Behavior*. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Sedarmayanti, 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas*. Jakarta : PT. Gunung Agung.
- Sedarmayanti. 1996. *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja, Suatu Tinjauan dari Aspek Ergonomi atau Kaitan antara Manusia dengan Lingkungan Kerjanya*. Bandung : Mandar Maju.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung : mandar Maju.
- Sentono, Suryadi, prawiro. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta :BPFE.
- Siagian, Sondang P. 2004. *Filsafat Administrasi*. Jakarta : Gunung Agung.
- Siagian, Sondang P. 2007. *Pengembangan Sumber Daya Insani*. Jakarta : Gunung Agung.
- Simamora, Henry. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi I, Yogyakarta : STIE YKPN.
- Sudjana, 1989. *Metode Statistika*. Bandung : Tarsito.
- Steers, Richard. 2000. *Efektivitas Organisasi*, (terjemahan Magdalena Jamin). Jakarta : Erlangga.
- Stoner, James, A. F. Freeman R. Edward. Gilbert JR. 1996. *Manajemen*, alih bahasa : Alexander Sindoro, Penyunting Bambang Sayaka. Jakarta : PT. Prenhallindo.
- Soedjadi, F.X. 1989. *Analisis Manajemen Modern Kerangka Berpikir dan Beberapa Aplikasinya*. Jakarta : PT Toko Gunung Agung.
- Soehartono, Irawan. 1995. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Sutisna Widjadja, Tjahyo. 1999. *Riset dan Praktek Penelitian Administrasi*. Edisi II, Lemlit UNPASS Press.

- Sugiyono. 2002. Metode Penelitian Administrasi. Bandung : AlfaBeta.
- Singarimbun, Mas rei, Efendi S. 1989. Metode Penelitian Survey. Jakarta : LP3SS.
- Sitepu, Nirwan. 1995. Statistika. Bandung : F.MIPA.Unpad.
- Surato, 1993. Dasar-dasar Organisasi. Yogyakarta :Gajah Mada University Press.
- Silalahi, Ulbert. 2002. Studi Tentang Ilmu Administrasi (Konsep, Teori dan Dimensi). Bandung : Sinar Baru Albesindo.
- Stoner, James A. F. Freeman R. Edward. Gilbert JR.1996 *Manajemen*. Alih Bahasa, Alexander Sindoro. Penyunting, Bambang Sayaka, Jakarta: PT Prenhallindo.
- Sugandha, Dann. 1996. Koordinasi Alat Pemersatu Gerak Admnistrasi. Jakarta : Intermedia.
- Sugiyono. 2016. Metode Penelitian Administrasi, Bandung: Tarsito.
- Suradinata, Ermaya. 2002. Pembaharuan Birokrasi dan kebijakan Publik. Peradaban.
- Tjokroamidjojo, Bintoro. 1994. Perencanaan Pembangunan. Jakarta : Gunung Agung.
- Udoji, Chief J.O. 1984. *The African Public Servan As a Public Policy in Africa*. Addis Abeba : African Associations For Public Administration and Mangement.
- Wasistiono, Sadu. 2001. Evaluasi Pelaksanaan Otonomi Daerah di Jawa barat. Bandung : STPDN.
- Wahab, Solichin, Abdul. 2002. Analisis Kebijaksanaan Dari Formulasi Keimplementasi Kebijakan Negara. Jakarta : Bumi Aksara BPFE.
- Winardi. 2000. Manajemen. Bandung : Citra Aditya Bakti.
- Winarno, Budi. 2002. Teori dan Proses Kebijakan Publik. Yogyakarta : MedPress.
- White, Jay D. 1968. Research in Public Administration. Universitas Michigan Sage Publications.

**Dokumen :**

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.

Peraturan Walikota Bandung Nomor 1376 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Sekretariat Daerah Kota Bandung.

Iwan. 2019. Pengaruh Pengendalian Terhadap Kinerja Pegawai Pada Satuan Kerja Non Vertikal Tertentu Pelaksanaan Pengelolaan Sumber Daya Air Citarum Provinsi Jawa Barat.

Mansjoer, Azhar. 2013. Analisis Pengaruh Pengendalian Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Dan Komunikasi Informatika Dan Pariwisata Kota Banjar.

## ANGKET

### Petunjuk Pengisian Angket

1. Bacalah dengan teliti setiap pertanyaan yang jawabannya bersifat alternatif.
2. Pilihlah jawaban yang paling sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu, dengan cara memberi tanda silang (√) pada jawaban yang Bapak/Ibu pilih.
3. Atas kerjasama Bapak/Ibu untuk menjawab semua jawaban pertanyaan angket ini peneliti mengucapkan terima kasih.

SS	Sangat Setuju
S	Setuju
N	Netral
TS	Tidak Setuju
STS	Sangat Tidak Setuju

### I. Pengendalian

NO.	PERNYATAAN	ALTERNATIF JAWABAN				
		SS	S	N	TS	STS
1.	Saya dalam melaksanakan pengendalian tidak perlu konsisten dengan tujuan organisasi					
2.	Operasionalisasi pengendalian saya lakukan sesuai dengan jenis kegiatan yang sudah direncanakan					
3.	Sistem pengendalian mempunyai fleksibilitas yang selaras dengan tujuan					
4.	Saya melaksanakan kewenangan dalam pengendalian sesuai dengan aturan yang ada					
5.	Beban kerja yang telah disusun sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada saya					
6.	Tugas dan fungsi pekerjaan yang saya laksanakan tidak begitu penting					
7.	Pertanggungjawaban yang dilakukan saya sering tidak dikoreksi oleh pimpinan					
8.	Saya memberikan pertanggungjawaban sesuai dengan hasil kerjanya					
9.	Pertanggungjawaban pengendalian saya buat untuk memuaskan semua pihak					
10.	Pengendalian dilaksanakan sesuai dengan kewenangan yang jelas					
11.	Jenjang hierarki yang ada saya rasakan kurang memberikan suasana kerja yang nyaman					
12.	Saya bekerja berdasarkan struktur yang jelas					

NO.	PERNYATAAN	ALTERNATIF JAWABAN				
		SS	S	N	TS	STS
13.	Rentang kendali dapat diciptakan sebagai cara pimpinan dalam melaksanakan ketepatan untuk pengawasan					
14.	Rentang kendali menjadikan saya bekerja proporsional					
15.	Rentang kendali bagi saya tidak dijadikan pengendalian dalam bekerja					
16.	Pekerjaan dibagi berdasarkan sesuai dengan beban kerja					
17.	Saya diberikan tugas kurang sesuai dengan tugas dan fungsinya					
18.	Sebagai pegawai saya dituntut seoptimal mungkin dalam bekerja					
19.	Kejelasan tugas tidak penting bagi saya dalam menyelesaikan pekerjaan					
20.	Petunjuk pelaksanaan berkaitan dengan pengelolaan, pengendalian lingkungan hidup tepat sarannya					
21.	Saya berinisiatif dalam memberikan ide terhadap pengelolaan, pengendalian lingkungan hidup					

## II. Efektivitas Kerja

NO.	PERNYATAAN	ALTERNATIF JAWABAN				
		SS	S	N	TS	STS
<b>III.</b>	<b>Efektivitas Kerja</b>					
22	Saya sebagai pegawai melaksanakan pekerjaan sesuai dengan SOP yang diberikan					
23	Secara teknis saya sebagai pegawai tidak menguasai pekerjaan sesuai dengan bidang tugasnya.					
24	Saya dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan hasil yang dikerjakannya serta tepat dengan sasaran yang telah ditetapkan					
25	Hasil pekerjaannya sesuai dengan volume kerja yang telah ditetapkan.					
26	Kapasitas pegawai dalam bekerja tidak ditentukan oleh banyaknya jenis pekerjaan yang belum diselesaikan					
27	Saya menghasilkan pekerjaan sesuai dengan harapan organisasi.					
28	Saya dalam bekerja mampu meningkatkan disiplin kerja.					

NO.	PERNYATAAN	ALTERNATIF JAWABAN				
		SS	S	N	TS	STS
29	Saya dalam bekerja tidak dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai dengan jadwal yang ditentukan.					
30	Saya dapat memanfaatkan waktu yang tersedia didalam bekerja.					

## **PEDOMAN WAWANCARA**

1. Apakah Bapak/Ibu melakukan pengendalian sesuai dengan prosedur ?
2. Apakah Bapak/ibu menilai pekerjaan disesuaikan dengan standar dan prosedur penilaian pekerjaan?
3. Apakah Bapak/Ibu menjelaskan adanya pengendalian pekerjaan terhadap bawahan ?
4. Apakah Bapak/Ibu menjelsakan tujuan organisasi terhadap bawahan ?
5. Apakah Bapak/Ibu melakukan tindakan perbaikan terhadap kesalahan dalam teknis penyelesaian pekerjaan ?
6. Apakah Bapak/Ibu dalam melakukan pengendalian dikaitkan dengan kedudukan jabatan seseorang yang menjadi tanggungjawabnya ?
7. Bagaimana pegawai melaksanakan pekerjaan sesuai dengan SOP yang diberikan?
8. Bagaimana apabila ada pegawai tidak menguasai pekerjaan sesuai dengan bidang tugasnya?
9. Bagaimana pegawai melaksanakan pekerjaan sesuai dengan hasil yang dikerjakannya serta tepat dengan sasaran yang telah ditetapkan ?
10. Bagaimana supaya pegawai dapat menghasilkan pekerjaan sesuai dengan harapan organisasi ?
11. Bagaimana agar pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai dengan jadual yang ditentukan ?