**BAB II**

**KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA BEERPIKIR DAN HPOTESIS**

**2.1. Kajian Pustaka**

Kajian pustaka merupakan kajian secara luas mengenal konsep dan kajian hasil penelitian terdahulu yang digunakan dalam mendukung peneliatan yang dilakukan peneliti. Dalam mengkaji penelitian terdahulu dan ada relevansi dengan penelitian peneliti diantaranya adalah sebagai berikut:

**2.1.1. Hasil Penelitian Mansjoer (2018)**

Masalah pokok dalam penelitian ini adalah Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan, Komunikasi, Informatika dan Pariwisata Kota Banjar rendah. Hal ini diduga disebabkan belum dijalankannya pengendalian oleh Kepala Dinas Perhubungan, Komunikasi, Informatika dan Pariwisata Kota Banjar.

Pendekatan dalam penelitian ini dengan menggunakan teori pengendalian dengan tujuan, prinsip penyesuaian, prinsip pertanggung jawaban, prinsip jenjang, prinsip rentang kendali, prinsip spesialisasi dan prinsip defiasi. Sedangkan kinerja pegawai dengan aspek kualitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kemampuan dan komunikasi.

Metode yang digunakan adalah deskriptif Analisis yaitu dengan mendeskripsikan masing-masing variable serta menguji kedua variable dengan pendekatan kuantitatif (statistik) yang selanjutnya dianalisis dan dibandingkan dengan teori serta masalah yang ada untuk diambil kesimpulan.

Berdasarkan hasil analisis uji kontribusi pengaruh, menunjukan bahwa pengendalian secara simultan berpangaruh sangat kuat dan signifikan terhadap kinerja pegawai sebesar 85.6%. Artinya pengendalian dapat menentukan tercapainya kinerja pegawai secara optimal di Dinas Perhubungan, Komunikasi, Informatika dan Pariwisata Kota Banjar. Sedangkan pengaruh lainya adalah sebesar 14,4%. Secara Parsial Pengendalian yang terdiri dari prinsip tujuan (20,3%) prinsip persesuaian (5%), prinsip pertanggungjawaban (18,8), prinsip jenjang (15,6%), prinsip rentang kendali (6,8%), prinsip spesialisasi (10,4%) dan prinsip definisi (8,7%) berpengaruh sangat kuat terhadap kinerja pegawai. Data di atas menunjukan bahwa prinsip tujuan memiliki pengaruh yang paling besar terhadap kinerja pegawai, sedangkan pengaruh yang terkecil terhadap kinerja adalah dari prinsip persesuaian.

Kesimpulan dalam penelitian ini adalah bahwa perlu adanya upaya kongkrit dan sistematis oleh pemimpin dalam hal ini Kepala Dinas dalam melaksanakan pengendalian terhadap unit-unit kerja yang diarahkan pada peningkatan Kinerja Pegawai di Dinas Perhubungan, Komunikasi, Informatika dan Pariwisata Kota Banjar agar tujuan institusi berjalan secara optimal.

**2.1.2. Hasil Penelitian Iwan (2019)**

Masalah pokok penelitian ini adalah Kinerja Pegawai Satuan Kerja Non Vertikal Tertentu Pelaksanaan Pengelolaan Sumber Daya Air Citarum Provinsi Jawa Barat rendah. Hal ini diduga disebabkan oleh faktor-faktor belum dijalankannya pengendalian oleh Kepala Satuan Kerja Non Vertikal Tertentu Pelaksanaan Pengelolaan Sumber Daya Air Citarum. Pendekatan dalam penelitian ini dengan menggunakan teori pengendalian dengan prinsip tujuan, prinsip pensesuaian, prinsip pertanggungjawaban, prinsip jenjang, prinsip rentang kendali, prinsip spesialisasi dan prinsip defiasi. Sedangkan kinerja pegawai dengan aspek kualitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kemampuan dan komunikasi. Metode yang digunakan adalah deskriptif analisis yaitu dengan mendeskripsikan masing-masing variable serat menguji kedua variable dengan pendekatan kuantitaif (statistik) yang selanjutnya dianalisis dan dibandingkan dengan teori serta masalah yang ada untuk diambil kesimpulan.

Berdasarkan hasil analisis uji kontribusi pengaruh, menunjukkan bahwa pengendalian berpengaruh sangat kuat dan signifikan terhadap kinerja pegawai sebesar 96.6%. artinya pengendalian dapat menentukan tercapainya kinerja pegawai secara optoimal di Satuan Kerja Non Vertikal Tertentu Pelaksanaan Pengelolaan Sumber Daya Air Citarum Propinsi Jawa Barat. Pengendalian yang terdiri dari prinsip tujuan (X1), prinsip persesuaian (X2), prinsip pertanggungjawaban (X3), prinsip jenjang (X4), prinsip rantang kendali (X5), prinsip spesialisasi (X6) dan prinsip definisi (X7) berpengaruh sangat kuat terhadap kinerja pegawai. Data di atas menunjukkan bahwa prinsip persesuaian memiliki pengaruh yang paling besar terhadap kinerja yaitu 24.54%, selanjutnya diikuti oleh prinsip pertanggungjawaban yaitu 19.61%. Sedangkan selebihnya adalah pengaruh lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, yaitu kepemimpinan dan motivasi sebesar 3.4%. kesimpulan dalam penelitian ini adalah bahwa perlu adanya upaya kongkrit dan sistematis oleh pimpinan dalam hal ini Kepala Satuan Kerja dalam melaksanakan pengendalian diantara unit-unit kerja yang diarahkan pada peningkatan Kinerja Pegawai di Satuan Kerja Non Vertikal Tertentu Pelaksanaan Pengelolaan Sumber Daya Air Citarum Propinsi Jawa Barat agar tujuan institusi berjalan secara optimal.

**Tabel 2.1.**

Keterkaitan Antara Penelitian Terdahulu dengan Rencana Penelitian Peneliti

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Nama** | **Teori yang Digunakan Penelitian Terdahulu** | **Teori yang Digunakan Peneliti** | **Persamaan/Perbedaan** |
| 1 | Mansjoer (2018) | Pengendalian (Sujamto, 1999), Kinerja pegawai (Mangkunegara, 2000) | Pengendalian (Sadler dalam Bustami 2004) Efektivitas Pegawai (Steers dalam Jamin (2000:173) | Pengendalian sama teori berbeda, efektivitas kerja tidak ada dan lokus berbeda |
| 2 | Iwan (2019) | Pengendalian (Sindoro, 1996), Kinerja pegawai (Mangkunegara, 2000) | Pengendalian (Sadler dalam Bustami 2004) Efektivitas Pegawai (Steers dalam Jamin (2000:173) | Pengendalian sama teori berbeda, efektivitas kerja tidak ada dan lokus berbeda |

Sumber: Diolah Peneliti, 2021*.*

Tabel di atas dapat dijelaskan bahwa hasil penelitian terdahulu memberikan inspirasi kepada peneliti untuk menambah wawasan yang lebih luas dalam tatanan teoritik dan empirik. Disamping itu dapat dijelaskan bahwa antara penelitian terdahulu dengan rencana penelitian penulis ada yang sama ada pula yang berbeda. Dimana perbedaan yang paling menonjol adalah dalam menggunakan penekatan dan metodenya. Oleh karena itu judul penelitian penulis mencerminkan originalitas dan tidak plagiat.

**2.1.3. Konsep Administrasi Publik**

Administrasi dan manajemen dalam suatu organisasi harus bergerak ditempat yang serba terbatas. Oleh karena itu, administrasi memiliki arti yang sangat luas. Definisi administrasi menurut Siagian (2007:3) yaitu “Keseluruhan proses kerjasama antara dua orang atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya”. Atmosudirdjo (1999:46) menyebutkan bahwa “administrasi adalah penyelenggaraan bersama atau proses kerja sama antara sekelompok orang-orang secara tertentu untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan dan direncanakan sebelumnya”. Sedangkan pendapat dari Simon dalam Handayaningrat (1996:3) yaitu “*Administration as the activities of group common to all group effort, public or private, civil or military, large scale or small scale etc”*.

Fungsi administrasi dan manajemen menurut Siagian (2004:103) yaitu “Fungsi-fungsi organik dan fungsi-fungsi pelengkap”. Keduanya memiliki kesamaan kepentingan dan saling mendukung dalam aktivitas kerja secara operasional.

Fungsi organik yaitu seluruh fungsi yang mutlak harus dijalankan administrasi dan manajemen. Ketidakmampuan untuk menjalankan fungsi organic akan mengakibatkan kematian organisasi. Sedangkan yang dimaksud dengan fungsi pelengkap adalah fungsi yang walaupun tidak mutlak harus ada, tetapi sangat berpengaruh terhadap kelancaran dalam pelaksanaan kegiatan untuk mencapai tujuan dengan secara efektif dan efisien.

Fungsi organik tersebut merupakan fungsi pelengkap ini meliputi sistem kerja, prosedur kerja dan tata kerja. Definisi ketiga unsur tersebut menurut LAN-RI (1997:247) yaitu:

1. Sistem kerja adalah rangkaian pekerjaan yang meliputi langkah-langkah pekerjaan yang meliputi langkah-langkah pekerjaan yang berkaitan dalam bentuk prosedur kerja dan tata kerja secara tertib dan teratur.
2. Prosedur kerja adalah urutan langkah-langkah pekerjaan keterampilan yang berkaitan satu sama lain, dilakukan oleh lebih dari satu orang pekerjaan yang membentuk cara-cara pencapaian tujuan secara bertahap dari suatu kegiatan.
3. Tata kerja adalah pekerjaan yang berkaitan satu sama lain sehingga adanya suatu urutan tahap demi tahap serta jalan yang harus ditempuh dalam angka penyelesaian sesuatu bidang tugas.

Sistem, prosedur dan tata kerja tersebut di atas merupakan unsur yang sangat penting dalam rangkaian kerja untuk menyelesaikan tujuan sesuai bidang tugasnya. Administrasi merupakan kegiatan yang sangat luas dalam penyelenggaraan negara sebagaimana dikemukakan Soedjadi (1989:17) yaitu

“Penyelenggaraan administrasi dalam suatu organisasi harus menjadi satu kesatuan dengan penyelenggara manajemen. Penyelenggara administrasi sering disebut dengan administratos dan penyelenggara manajemen sering disebut manajer. Keduanya tidak dapat dipishakan karena administrasi memilik peran sebagai proses dan manajemen mentiliki peran sebagai alat yang harus bergerak dalam satu wadah yaitu organisasi”.

Pencapaian tujuan organisasi memiliki tugas yang sangat luas. Karena harus bergerak dalam berbagai bidang yang berhubungan dengan proses kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi. Salah satu tugas yang sangat penting dengan menentukan terhadap keberhasilan dengan mencapai tujuan. Proses kerja yang harus dilakukan setiap organisasi menjadi berbagai bentuk kegiatan, sebagaimana menurut Tjokroamidjojo (1994:16) yaitu “Ditinjau dari segi perkembangan, administrasi dapat bagi atas dua bagian besar, yaitu: (1) Administrasi negara (*Public Administration*) dan (2) Administrasi niaga (*Bussiness Administration*)”. Seacara khusus, administrasi negara terbagi ke dalam tiga unsur besar sebagaimana dikemukakan Tjokroamidjojo (1994:19) yaitu:

“Unsur administrasi negara adalah (a) Administrasi Keuangan, (b) Administrasi Kepegawaian, (c) Administrasi Material dan ketiga unsur administrasi tersebut memiliki tugas yang sama yaitu bertugas untuk mendaatkan, menggunakan dan mengendalikan”.

Administrasi publik (*public administration*) yang lebih dikenal di Indonesia dengan istilah administrasi negara, adalah salah satu aspek dari kegiatan pemerintah. Administrasi publik merupakan salah satu bagian dari ilmu administrasi yang erat kaitannya dengan perumusan berbagai kebijakan negara Administrasi publik sangatlah berpengaruh tidak hanya terhadap tingkat perumusan kebijakan, melainkan pula pada tingkat implementasi kebijakan, karena memang administrasi publik berfungsi untuk mencapai tujuan program yang telah ditentukan oleh pembuat kebijakan politik.

Peranan administrasi negara dalam mewujudkan kebijakan-kebijakan politik serta mewujudkan rasa aman dan kesejahteraan masyarakat, melalui kegiatan yang bersifat rutin maupun pembagunan. Pemerintah memerlukan administrasi negara yang berdaya guna dan berhasil guna. Peran administrasi negara atau administrasi publik merupakan proses dalam perumusan kebijakan sebagaimana pendapat Nigro dan Nigro (1977:18) yaitu “*Public Administration has an important role formulating of public policy and thus a part of the political process*” yang berarti administrasi negara mempunyai peranan penting dalam perumusan kebijakan pemerintah dan karenanya merupakan sebagian dari proses politik. Pfiffner dan Presthus (1975:3) mengatakan bahwa administrasi negara mempunyai arti:

“*Public administration may be defines as the art and scince of design and carring out public poicy. As the scale and complex of government uncreased, civil sevants assumed a large role in policy making, in addition to their traditional and still mayor role of implementing polities designed by the elected master*”.

Menurut pendapat peneliti bahwa administrasi publik dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu pengetahuan mendesain dan melaksanakan kebijakan publik. Skala dan kompleksitas dari urusan pemerintah yang semakin bertambah, asumsi pelayanan sipil merupakan pengaturan yang besar dalam pembuatan kebijakan, peran dari implementasi kebijakan untuk melengkapi kebiasaan yang didesain melalui pilihan mereka.

Pendapat tersebut di atas memberikan pemaknaan bahwa administrasi negara bukan sebagai seni dalam arti praktek saja akan tetapi sebagai ilmu pengetahuan yang harus dipelajari dan dikembangkan untuk kemajuan suatu negara. Pendapat lain mengenai administrasi negara yaitu menurut Pfiffner dan Presthus (1975:4) sebagai berikut: “*Public administration involves the implementation ofpublic which has been determine by representative political bodies*” yang berarti bahwa administrasi publik meliputi implementasi kebijakan pemerintah yang telah ditetapkan oleh badan-badan perwakilan politik.

Pengertian administrasi publik dimaksudkan di atas memberikan cakupan yang lebih luas karena dalam pelaksanaannya mencakup implementasi kebijakan. Secara khusus administrasi negara untuk Indonesia telah didefinisikan LAN-RI (1997:87), yaitu:

“Administrasi Negara Republik Indonesia adalah seluruh penyelenggaran kekuasaan Pemerintah Negara Indonesia dengan memanfaatkan segala kemampuan aparatur negara serta segenap dana dan daya demi tercapainya tujuan Negara Indonesia dan terlaksanya tugas Pemerintah Republik Indonesia seperti yang ditetapkan dalam Undang-Undang Dasar 1945”.

**2.1.4. Konsep Pengendalian**

Pengendalian sangat terkait dengan kebijakan yang diimplementasikan dalam suatu manajemen terutama didalam organisasi pemerintahan. Pengendalian dalam suatu organisasi sangat penting terutama dalam pelaksanaan implementasi kebijakan yang dirumuskan ataupun dilaksanakan dalam suatu program pemerintah. Sehubungan dengan hal tersebut, pengendalian membantu manajer memonitor efektivitas perencanaan, pengorganisasian dan kepemimpinan, serta mengambil tindakan korektif. Wahab (2002:78) menjelaskan bahwa:

“Pengendalian manajemen adalah proses untuk memastikan bahwa aktivitas sebenarnya sesuai dengan aktivitas sebenarnya sesuai dengan aktivitas yang direncanakan. Sebenarnya pengendalian lebih mudah tersebar dari pada perencanaan. Perencanaan, pengorganisasian, dan kepimimpinan mereka. Bagian penting dari proses pengendalian adalah mengambil tindakan korektif seperti yang diperlukan”**.**

Pengendalian yang dimaksud tidak lain merupakan akitivitas yang diarahkan untuk melihat rencana yang dilakukan. Lebih jauh Wahab (2002:248) memberikan definisi mengenai pengendalian yang menunjukan elemen-elemen esensial dari proses pengendalian sebagai berikut:

“Pengendalian manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar prestasi kerja dengan tujuan perencanaan, untuk mendesain system umpan balik informasi, untuk membandingkan prestasi yang sesungguhnya dengan standar yang telah ditetapkan apakah ada deviasi dan untuk mengukur signifikasinya, serta mengambil tindakan yang diperlukan untuk memastikan bahwa sumberdaya perusahaan digunakan seefektif dan seefisien mungkin untuk mencapai tujuan perusahaan”.

Pendapat tersebuit dimaksudkan bahwa pengendalian dalam suatu organisasi sangat penting terutama dalam pelaksanaan implementasi kebijakan yang dirumuskan ataupun dilaksanakan dalam suatu program pemerintah.

**2.1.5. Langkah-Langkah Pengendalian**

Untuk dapat melaksanakan pengendalian didalam suatu organisasi diperlukan langkah yang berperan dalam mencapai tujuan. Menurut Stoner terjemahan Wahab (2002:249) membagi pengendalian menjadi empat langkah, yaitu sebagai berikut:

1. Menetapkan standard dan metode pengukuran prestasi kerja

 Idealnya, sasaran dan tujuan yang ditetapkan ketika berlangsung proses perencanaan dinyatakan dalam istilah yang jelas, dapat diukur termasuk batas waktunya. Kemudahan mengkomunikasikan sasaran dan tujuan dengan kata-kata tepat amat penting untuk pengendalian, karena biasanya ada orang yang ditugasi untuk berperan dalam membuat rencana dan ada orang lain yang ditugasi untuk berperan dalam pengendalian.

1. Pengukuran prestasi kerja

 Seperti semua aspek pengendalian, pengukuran adalah proses yang berulang-ulang dan berlangsung terus menerus. Frekuensi pengukuran tergantung pada tipe aktivitas yang diukur.

1. Menetapkan prestasi kerja sesuai dengan standar

 Dalam berbagai cara, ini adalah langkah termudah dalam proses pengendalian. Kompleksitas dianggap sudah ditangani dalam langkah pertama. Sekarang masalahnya hanya membandingkan hasil pengukuran dengan target atau standar yang telah ditetapkan. Bila presatasi sesuai dengan standar, manajer mungkin menganggap bahwa “segala sesuatu sesuai dengan kendali”.

1. Mengambil tindakan korektif

 Langkah ini penting bila prestasi lebih rendah dari standard dan analisis menunjukan ada tindakan yang diperlukan. Tindakan dan analisis menunjukan ada tindakan yang diperlukan. Tindakan korektif dapat termasuk perubahan dalam satu atau beberapa aktivitas operasi organisasi.

Pengendalian biasanya diaplikasikan pada fungsi-fungsi utama dari suatu perusahaan, yakni bidang produksi, penjualan, keuangan dan kepegawaian serta faktor-faktor utama seperti: kuantitas, kualitas, pengunaan waktu dan biaya. Fungsi dari faktor-faktor tersebut diatas saling berhubungan. Mengimplementasi-kan pengendalian dalam organisasi merupakan upaya organisasi tersebut dengan harapan tercapainya tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, yang didukung kinerja pegawai optimal.

Rencana yang betapapun baiknya dapat gagal apabila pimpinan tidak menjalankan pengendalian, yaitu mengawasi, memeriksa, mencocokan dan mengusahakan agar segala sesuatu berlangsung sesuai dengan rencana dan hasil yang ditetapkan. Dalam pengendalian yang lebih penting bukanlah hanya menentukan dan membetulkan kesalahan yang terjadi, melainkan mencegah terjadinya keasalahan yang akan datang. Dengan demikian pengendalian merupakan tugas seorang pimpinan untuk melakukan penyempurnaan-penyempurnaan terhadap struktur organisasi dan metode kerjanya.

**2.1.6. Konsep Efektivitas Kerja Pegawai**

Efektivitas berasal dari kata efektif artinya berhasil atau mencapai sasaran. Dalam ensiklopedia administrasi (1982:108) efektivitas itu merupakan suatu keadaan yang mendukung pengertian mengenai terjadinya suatu efek atau akibat yang dikehendaki.

Sindoro (1996:9) menyatakan bahwa efektivitas ialah kemampuan untuk menentukan tujuan yang memadai, melakukan hal yang tepat. Selanjutnya jamin (2000:145-147) efektivitas berkaitan erat bukan hanya dengan penggunaan sumber daya, dana, sarana dan prasana kerja saja, tetapi juga dengan pencapaian tujuan dalam batas waktu yang telah ditetapkan jangka pendek atau jangka panjang. Jadi pengertian efektivitas disamping dapat diartikan sebagai pencapaian tujuan sesuai dengan yang direncanakan, efektivitas juga merupakan tolak ukur keberhasilan organisasi.

Organisasi seringkali dipandang sebagai kesatuan pengejar tujuan yang berusaha menggabungkan usaha para anggotanya dalam mengejar tujuan serta tujuan organisasi secara keseluruhan. Jadi suatu organisasi tidak akan dapat mencapai sasarannya tanpa terlebih dahulu memperhatikan efektivitas kerja perorangan, maka individu dalam pencapaian efektivitas menjadi penting, seperti disebutkan oleh Indrawijawa (2000:214) bahwa efektivitas organisasi pada dasarnya adalah efektivitas perorangan.

Gibson et al dalam Wahid (1996:25) mengatakan ada berbagai pandangan mengenai efektivitas ini antara lain:

1. Efektivitas individu yang menekankan pada: (a) hasil karya pegawai atau anggota tertentu dari organisasi; (b) Prestasi kerja individu dinilai secara rutin lewat proses evaluasi yang merupakan dasar bagi kenaikan gaji, proposi dan imbalan lain yang tersedia dalam organisasi.
2. Efektivitas kelompok yang menekankan pada: (a) Bekerja secara kontribusi dari semua anggotanya.
3. Efektivitas organisasi, terdiri dari individu dan kelompok, yang menekankan pada hasil karya yang lebih karya yang lebih tinggi tingkatnya dari pada jumlah hasil karya tiap-tiap bagiannya.

Hubungan ketiga pandangan mengenai efektivitas itu diperlihatkan pada gambar berikut ini:

**Efektivitas Organisasi**

**Efektivitas Kelompok**

**Efektivitas Individu**

*Sumber: Gibson et.al dalam wahid (1996:28).*

**Gambar 2.1**

Tiga Pandangan Mengenai Efektivitas Organisasi

Gambar tersebut diatas dapat peneliti jelaskan efektivitas baik bersifat individu, kelompok maupun organisasi pada dasarnya menekankan pada hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Gibson et al dalam Wahid (1996:28) bahwa tugas utama dari manajemen adalah mengetahui sebab yang meningkatkan efektivitas organisasi, kelompok dan individu seperti dijelaskan gambar berikut ini:

**Efektivitas**

**Organisasi**

**Efektivitas kelompok**

**Efektivitas**

**Individu**

Sebab-sebab :

- Kemampuan

- Keahlian

- Pengetahuan

- Sikap

- Motivasi

- Stres

Sebab-sebab :

- Kepaduan

- Kepemimpinan

- Struktur

- Status

- Peranan

- Norma-norma

Sebab-sebab :

- Lingkungan

- Teknologi

- Pilihan strategi

- Struktur

- Proses

- Kebudayaan

*Sumber: Gibson et. Al dalam Wahid (1996:28).*

**Gambar 2.2**

Sebab-sebab Efektivas Individu, Kelompok dan Organisasi

Beberapa pandangan tadi, untuk menentukan dan mengeveluasi efektivitas berdasarkan pada gagasan bahwa organisasi diciptakan sebagai alat untuk mencapai tujuan. Ahmad (1984:70) mengatakan bahwa “efektivitas bisa dilihat dari model efektivitas organisasi yang digunakan seperti model tujuan, model system sumber daya, model konstitusi strategi, model nilai kepentingan dan model letimigasi”.

Katz et al dalam Ali (1966:70) menyebutkan “efektivitas sebagai fungsi bersama dari efisiensi dan efektivitas kebijakan jangka pendek dalam rangka usaha mencapai keuntungan maksimal bagi organisasi”. Dari beberapa uraian terdahulu terlihat bahwa hal penting untuk mencapai tingkat efektivitas organisasi ditentukan oleh administrator sebagai organisasi tersebut, yang menurut Devis et. Al dalam Dharma (1989:204) menyatakan bahawa “peran pimpinan merupakan peran yang paling penting dari semua peran, tanpa kepeminpinan organisasi hanya akan merupakan kegagalan orang-orang dan mesin”.

Siagian (2004:29) menggunakan pendapat tentang adanya faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja, antara lain:

1. Susasana kerja yang memungkinkan berkembangnya daya kreativitas setiap orang dalam organisasi.
2. Suasana kerja yang merangsang timbulanya perasaan sepenanggungan dan sepenasaran.
3. Situasi lingkungan intern dimana juga anggota-anggota suatu keluarga besar selalu diusahakan agar berkembangan.
4. Kondisi pekerjaan secara fisik menyenangkan, tempat bekerja tidak menyesakan nafas, ventilasi cukup, tata ruang yang rapi dan bersih, fasilitas kerja yang memadai dan sejenisnya.
5. Terciptanya iklim saling percayai bukan saling mencurigai.
6. Adanya kesepakatan mengembangkan kemampuan karyawan secara sistematik dan berencana yang dikaitkan dengan pengembangan karir dan digunakan sebagai wahana untuk mempersiapkan karyawan dalam peroses memikul tanggung jawab yang lebih besar dikemudian hari.
7. Pengikutsertaan karyawan dalam peroses pengembalian keputusan, terutama yang menyangkut bidang tugas masing-masing.

Faktor-faktor tersebut diatas sangat dominan sekali pengaruhnya terhadap tingkat efektivitas suatu organisasi suatu organisasi dalam melaksanakan atau mencapai tujuannya. Disamping itu ada faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi faktor-faktor tersebut dikemukakan oleh Harits (1993:8) yaitu (1) suasana kerja, (2) lingkungan tempat kerja, (3) corak hasil produksi, (4) peroses atau perosedur, (5) perlengkapan atau fasilitas, (6) alat-alat perkakas, (7) tata ruang tempat kerja, (8) gerak-gerak tangan dan tubuh.

Efektivitas organisasi sebagaimana telah dikemukakan oleh para ahli, ada beberapa indikator dalam pengukuran dalam pengukuran efektivitas organisasi. Indikator-indikator tersebut dikemukakan oleh Harits (2004:29), antara lain:

1. Indikator waktu yang konstan dengan mengukur persentase hasil pekerjaan yang di selesaikan.
2. Indikator biaya yang konstan dengan mengukur persentase hasil pekerjaan yang di selesaikan.
3. Indikator tenaga yang konstan dengan mengukur persentase hasil pekerjaan yang di selesaikan.
4. Menetapkan hasil pekerjaan yang harus diselesaikan, kemudian mengukur waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.
5. Menetapkan hasil pekerjaan yang harus diselesaikan, kemudian mengukur biaya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.
6. Menetapkan hasil pekerjaan yang harus diselesaikan, kemudian mengukur tenaga yang dibutuhkan untuk menyelelesaikan pekerjaan tersebut.

Indikator- indikator seperti disebutkan diatas merupakan tahapan-tahapan yang dapat dilakukan untuk mengukur keberhasilan terhadap efektivnya suatu organisasi. Steers dalam Jamin (1995:46) menyatakan efektivitas adalah pengukuran dalam arti bahwa sejauhmana organisasi melaksanakan tugas atau mencapai tugas semua sasarannya dilihat dari jumlah kualitas dari jasa yang dihasilkan berdasarkan hasil yang telah ditentukan.

The Liang Gie (1993:73) menyatakan bahwa kerja adalah keseluruhan aktivitas jasmaniah dan rohaniah yang telah ditentukan oleh manusia untuk mencapai tujuan tertentu terutama yang berhubungan dengan kelangsungan hidupnya.

Berdasarkan pengertian efektivitas kerja di atas, maka efektivitas kerja adalah pengukuran kegiatan yang yang ditentukan oleh manusia untuk dapat melaksanakan tugasnya sesuai kualitas dari jasa yang dihasilkan sehingga dapat mencapai sasaran yang ditentukan sebelumnya. Yaqub (1997:35) menyatakan pengertian efektivitas kerja adalah sebagai berikut efektivitas kerja adalah sebagai suatu keadaaan yang menunjukan tingkat keberhasilan kegiatan menajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Berdasarkan pengertian di atas, efektivitas kerja merupakan suatu keberhasilan organisasi yang dijalankan oleh peminpin dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan Siagian (2004:151) menyatakan tentang efetivitasnya kerja sebagai berikut:

“efektivitas kerja adalah penyelesaian pekerjaan tepat pada waktunya yang telah ditetapkan sebelumnya, artinya apakah pelaksanaan suatu tugas dinilai baik atau tidak sangat tergantung bilamana tugas tersebut diselesaikan dan tidak terutama cara melaksanakannya dan berapa yang di selesaikan untuk itu”.

Berdasarkan pengertian efektivitas kerja di atas, menunjukan bahwa penyelesaian pekerjaan tepat pada waktunya merupakan suatu yang terpenting sebab walau bagaimana pun tujuan suatu organisasi tidak akan tercapai apabila tidak ditunjang oleh pelaksanaan pekerjaan yang efektif. Untuk memperjelas pengertian dari efektivitas kerja diperlikan beberapa indikator dari efektivitas kerja pegawai.

Adapun ukuran dari efektivitas kerja pegawai yang dikemukakan oleh Siagian (2004:151) adalah Standar waktu, Hasil kerja, dan Biaya. Teknik-tenik tersebut diuraikan oleh Siagian (2004:151) secara terperinci sebagai berikut:

1. Standar waktu

 Waktu kerja yang tersedia harus dapat digunakan seefektif mungkin agar dalam menyelesaikan pekerjaan tidak terjadi keterlambatan.

1. Hasil kerja

 Dalam penyelesaian suatu pekerjaan, keterbatasan dan perbedaan baik pengetahuan maupun keahlian merupakan faktor yang paling mempengaruhi hasil kerja, oleh karena itu pekerjaan agar lebih efektif sebaiknya dikerjakan sesuai dengan bidangnya.

1. Biaya

 Biaya yang harus dikeluarkan harus sesuai dengan anggaran yang telah disediakan.

Efektivitas kerja pegawai yang memperhatikan beban yang dapat diselesaikan secara keseluruhan adalah produktivitas pegawai yang bersangkutan. Untuk mengetahui produktivitas kerja pegawai harus diadakan observasi yang mencakup aspek kualitas dan kuantitas pekerjaan dalam hubungannya dengan tingkat produktivitas kerja pegawai masuk dalam kajian administrasi negara ini beralasan melibatkan orang-orang atau sekelompok orang dengan untuk mencapai tujuan dan sasaran tertentu.

Saxena (1986:47) mengemukakan bahwa produktivitas pegawai negeri sipil dalam hal ini diamati sampai sejauhmana tugas-tugas terlaksana sesuai dengan ketentuan yang berlaku unutuk menghasilkan barang dan jasa yang memuaskan masyarakat (*pulic),* dalam batasan-batasan penyediaan biaya dan waktu pelaksanaan serta cara yang mendukung pencapaian tujuan pemerintahan pada umumnya.

Batasan tersebut memperlihatkan bahwa produktivitas selalu perbandingan *input* dan *output,* tetapi diarahkan pada pemuasan pelayanan kepada masyarakat (*public)* merupakan unsur tujuan administrasi negara. Oleh karena itu tingkat produktivitas yang bersifat kualitas adalah penyajian pelayanan kepada masyarakat (*public service)* Sedangkan yang bersifat kuantitas mencakup perbandingan input dengan output dilihat efisiensi dan efektifnya. Produktivitas kerja pegawai mengandung pengertian kemampuan profesional sebagai pelaksanaan tugas-tugas pemerintah dan pembangunan. Adapun tingkat efektivitas kerja pegawai merupakan unsur yang mencakup kuantitas yang di bebankan dan hasil uang di capai dilihat dari hasil guna dan daya guna termasuk tingkat kepuasaan yang di peroleh. Steers dalam Jamin (1985:46) mengatakan bahwa:

“Bagi seorang ahli ekonomi atau analis keuangan, efektifitas kerja adalah keuntungan atau laba investasi. Bagi seorang manajer produksi efektivitas seringkali berarti kuantitas atau kualitas keluaran (output) barang atau jasa. Bagi seorang ilmuwan bidang riset, efektivitas dijabarkan dengan jumlah paten penemuan atau produk barang suatu otganisasi. Dan bagi sejumlah sarjana ilmu sosial, efektivitas seringkali ditinjau dari sudut kualitas kehidupan pekerja”.

Pendapat tersebut dapat di jelaskan bahwa efektivitas adalah sebagai suatu keadaan yang menunjukan tingkat keberhasilan kegiatan manjemen baik secara kualitas maupun kuantitas dalam mencapai tujuan yang telah di tetapkan terlebih dahulu.

* 1. **Kerangka Berpikir Penelitian**

Pengendalian sangat terkait dengan kebijakan yang di implementasikan dalam suatu manajemen terutama di dalam organisasi pemerintahan. Pengendalian dalam suatu organisasi sangat penting terutama dalam pelaksanaan implementasi kebijakan yang di rumuskan ataupun dilaksanakan dalam suatu program pemrintah sehubungan dengan hal tersebut, pengendalian membantu manajer memonitor efektivitas perencanaan, pengorganisasian dan kepemimpinan, serta mengambil tindakan korektif.

Lebih lanjur Stoner dalam Wahab (2002:248) menjelaskan bahwa pengendalian manajemen adalah proses untuk memastikan bahwa aktivitas sebenarnya sesuai dengan aktivitas yang di rencanakan, pendapat tersebut sebenarnya pengendalian lebih mudah tersebar dari pada perencanaan. Pengorganisasian dan kepemimpinan mereka. Bagian penting dari proses pengendalian adalah mengambil tindakan korektif seperti yang diperlukan demi tercapainnya efektivitas kerja baik secara individu maupun organisasi.

Pengendalian itu tidak lain merupakan kegiatan dalam rangka untuk melihat tentang proses pelaksanaan pekerjaan apakah sesuai dengan rencana atau tidak lebih jauh Sadler dalam Bustami (2004:37) mengemukakan 7 (tujuh) prinsip mengenai pelaksanan pengendalian, yaitu:

1. Semua organisasi dan setiap bagian pelaksanannya harus mengekpresikan satu tujuan, baik eksplisit maupun implisit prinsip tujuan.
2. Kewenangan dan tanggung jawab formal harus seimbang prinsip persesuaian,
3. Pertanggung jawaban kewenangan yang lebih tinggi atas tindakan bawahannya adalah mutlak prinsip pertanggung jawaban.
4. Di setiap organisasi harus ada garis kewenangan formal yang jelas dari puncak hingga paling bawah prinsip jenjang.
5. Tidak ada atasan yang dapat mengawasi secara langsung pekerjaan dari lima atau enam orang bawahan yang pekerjaannya saling berhubungan prinsip tentang kendali.
6. Setiap orang dalam organisasi sejauh mungkin dibatasi hanya melakukan satu fungsi utama- prinsip spesialisasi.
7. Setiap posisi dalam orgnaisasi harus digambarkan dengan jelas secara tertulis – prinsip definisi.

Prinsip-prinsip pelaksanaan pengendaliaan tersebut merupakan bagian-bagian terpenting dalam proses pengendalian demi tercapainnya tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Lebih jauh Harits (2004:7) mengemukakan bahwa efektivitas adalah pengukuran, dalam arti bahwa sejauhmana organisasi melaksanakan tugasnnya atau mencapai sasarannya dilihat dari jumlah kualitas dan jasa yang di hasilkan berdasarkan waktu yang telah ditentukan.

Inti dari efektivitas kerja untuk mengukur hasil kerja dan pencapaian sasaran kerja yang di hasilkan organisasi. Pandangan lain seperti dikemukakan oleh Siagian (2004:151) bahwa efektivitas kerja berarti penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang telah di tetapkan. Artinya, apakah pelaksanaan sesuatu tugas dinilai baik atau tidak sangat bergantung bilamana tugas itu diselesaikan dan tidak terutama menjawab pernyataan bagaimana cara melaksanakannya dan berapa biaya yang dikeluarkan untuk itu.

Efektiivitas kerja yang dimaksud di atas tidak lain adalah bagaimana melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien. Selanjutnya Steers dalam jamin (2000: 172) menyatakan bahwa efektivitas kerja itu dapat dilihat dari tiga aspek utama yaitu ketepatan kualitas, ketepatan kuantitas, dan ketepatan waktu.

Berdasarkan pendapat tersebut, selanjutnya Steers dalam jamin (2000:173) menjelaskan lebih lengkap aspek-aspek efektivitas kerja sebagai berikut:

1. Ketepatan kualitas dimaksud hasil kerja yang di capai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan melalui standar mutu yang ada, sehingga pekerjaan itu memenuhi syarat untuk dijadikan pedoman bagi pekerjaan lainnya.
2. Ketapatan kuantitas dimaksud jumlah hasil kerja dari bilangan yang ada dan lebih banyak hasilnya dari hasil kerja sebelumnnya, sehingga hasil pekerjaan tersebut meningkat.
3. Ketepatan waktu dimaksud setiap pekerjaan diselesaikan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan dan tidak keluar dari waktu yang telah ditetapkan organisasi.

Keterkaitan antara pengendalian dengan efektivitas kerja peneliti mengambil pendapatnya Winardi (2002:255) bahwa pengendalian dalam suatu organisasi merupakan proses untuk memastikan bahwa aktivitas sebenarnya sesuai dengan aktivitas yang di rencanakan supaya tercapainnya efektivitas kerja yang diharapkan organisasi.

Berdasasrkan uraian kerangka pemikiran sebagai landasasan teori dalam penelitian ini selanjutnya untuk memfokuskan penelitian maka disusun paradigma pemikiran sebagai berikut:

**Prinsip Pengendalian**

(Sadler dalam Bustami, 2004:37):

1. Prinsip tujuan
2. Perinsip persesuaian
3. Prinsip pertanggung jwaban
4. Prinsip jenjang
5. Prinsip rentang kendali
6. Prinsip spesialisasi
7. Prinsip definisi

**Efektivitas Kerja Pegawai**

Steers Dalam Jamin (2000:173) :

1. Ketepatan Kualitas
2. Ketepatan Kuantitas
3. Ketepatan Waktu

**Gambar 2.3**

Pradigma Berpikir Penelitian

* 1. **Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan identifikasi dan kerangka pemkikiran di atas maka hipotesis utama penelitian ini:

1. Pengendalian besar pengaruhnya terhadap efektivitas kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Bandung.
2. Pengendalian diukur melalui prinsip tujuan, prinsip persesuaian, prinsip pertanggung jawaban, prinsip jenjang, prinsip rentang kendali, prinsip spesialisasi dan prinsip definisi besar pengaruhnya terhadap efektivitas kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Bandung.