

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

##### **2.1.1 Kajian Penelitian Terdahulu**

Kajian pustaka mencakup ulasan mengenai isi dari pembahasan pustaka yang berkaitan langsung dengan permasalahan dalam penelitian, sebagai sesuatu yang berkaitan dengan hasil penelitian. Dalam penulisan hasil penelitian ini mencantumkan beberapa acuan dari penelitian terdahulu yang dimaksudkan untuk mengungkap adanya fenomena kebijakan yang sama tapi dari sudut pandang peneliti dan perumusan masalah yang berbeda juga sebagai pendukung dalam melakukan sebuah penelitian. Berikut beberapa kajian penelitian terdahulu.

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

<b>No</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Nama Peneliti</b>	Daisya Ratna Nudiya	Muhammad Farras Dirgantara	Annisah Nabiilah Nur
<b>Jenis Luaran laporan</b>	Skripsi	Skripsi	Skripsi
<b>Tahun</b>	2018	2021	2019
<b>Universitas</b>	Universitas Pasundan	Universitas Pasundan	Universitas Padjajaran
<b>Judul Penelitian</b>	Implementasi Kebijakan Elektronik Remunerasi Kinerja	Efektivitas Program Elektronik Remunerasi Kinerja (E-RK) Sub	Efektivitas E-Government Pada Aplikasi E-RK

1	2	3	4
	Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Perhubungan Kota Bandung	Bagian Umum Dan Kepegawaian Dinas Perhubungan Kota Bandung	(Elektronik Remunerasi Kinerja) Di Pemerintahan Kota Bandung
<b>Latar Belakang Penelitian</b>	Elektronik Remunerasi Kinerja (e-RK) program ini berupa aplikasi yang memuat mekanisme penilaian kinerja melalui sistem elektronik. Menghitung kinerja pegawai berbasis online untuk mengukur kinerja pegawai dan pemberian remunerasi kompensasi atas pekerjaan berupa Tunjangan Kerja Dinamis (TKD). Penelitian ini dilatarbelakangi dengan adanya kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan kebijakan E-RK.	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana efektivitas program E-RK Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas perhubungan Kota Bandung, yang dilatarbelakangi oleh suatu permasalahan dalam mekanisme penilaian kinerja melalui sistem elektronik, yang dimana terdapat beberapa kendala dalam pelaksanaan kebijakan seperti terjadinya kesalahan di pengisian sasaran kerja pegawai saat proses pelaporan dan kendala dalam server sehingga tidak memenuhi target harian sehingga tunjangan yang didapatkan berkurang.	Penelitian ini dilatarbelakangi oleh tingginya tuntutan dari masyarakat terhadap kinerja pegawai pemerintah. Pemerintah Kota Bandung menggunakan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi saat ini untuk dapat memperbaiki suatu kinerja dari pegawai pemerintah. Maka dari itu Pemerintah Kota Bandung memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam sistem penilaian kinerja pegawai yaitu dengan membuat aplikasi e-RK (Elektronik Remunerasi Kinerja).
<b>Teori Yang Digunakan</b>	Solichin A Wahab (2008) Implementasi Kebijakan	Handayani (1996:16) Efektivitas	Gil Garcia dan Theresa (2005) e-government
<b>Metode Penelitian</b>	Kualitatif, Deskriptif	Kualitatif, Deskriptif	Kualitatif, Deskriptif

1	2	3	4
<b>Konteks Kekinian Terkait Topik</b>	Penghitungan kinerja pegawai berbasis online untuk mengukur kinerja pegawai dan pemberian remunerasi kompensasi atas pekerjaan berupa Tunjangan Kerja Dinamis (TKD).	Penilaian kinerja dalam upaya meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui penilaian kinerja berbasis elektronik.	Penggunaan teknologi informasi dan komunikasi dalam sistem penilaian kinerja pegawai yaitu dengan membuat aplikasi e-RK (Elektronik Remunerasi Kinerja).
<b>Hasil Penelitian</b>	Pada penelitian terdahulu ini menunjukkan bahwa Implementasi Kebijakan Elektronik Remunerasi Kinerja Sub Bagian Umum Dan Kepegawaian di Dinas Perhubungan Kota Bandung belum berjalan dengan baik.	Hasil penelitian Dalam penelitian terdahulu ini menunjukkan bahwa Program Elektronik Remunerasi Kinerja berjalan efektif dengan 4 variable penilaian yaitu: Ketetapan Sasaran Program, Sosialisasi Program, Pencapaian Program, dan Pemantauan Program dinyatakan efektif.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa aplikasi e-RK yang diterapkan pada Pemerintah Kota Bandung belum berjalan dengan efektif. Sosialisasi, Komunikasi dan koordinasi yang dilakukan BKPP Kota Bandung belum dilaksanakan dengan optimal.
<b>Gap/perbedaan Penelitian</b>	Perbedaan dengan penelitian yang sedang dilakukan yaitu lebih menitikberatkan kepada keberhasilan program, yang menunjukkan tingkat efektivitas sistem manajemen bandung kinerja (MangBagja) dalam laporan penilaian kinerja aparatur sipil negara (ASN).	Perbedaan dengan penelitian yang sedang dilakukan yaitu penggunaan indikator pengukuran efektivitas program serta memfokuskan kepada hasil yang dikeluarkan yaitu laporan penilaian kinerja aparatur sipil negara (ASN).	Perbedaan dengan penelitian yang sedang dilakukan yaitu lebih mengacu kepada penerapan sistem sebagai alat ukur penilaian kinerja ASN dalam optimalisasi integritas dan akuntabilitas publik.

Sumber: data diolah peneliti, 2022

## 2.1.2 Konsep Administrasi

### 2.1.2.1 Pengertian Administrasi

Administrasi secara etimologi berasal dari Bahasa Inggris yaitu *administration* atau *to administear* yang berarti mengelola (*to manage*) atau menggerakkan (*to direct*). Administrasi dalam artian sempit merupakan suatu kegiatan mengenai tata usaha seperti mencatat, tulis menulis dan surat menyurat. Dalam keberadaannya Administrasi dikembangkan melalui sebuah pola pikir yang dijadikan sebagai pedoman dalam melakukan suatu kegiatan yang dengan sengaja dilakukan oleh individu untuk mencapai keberhasilan sesuai dengan perencanaan sebelumnya. Dalam arti luas Administrasi merupakan seluruh proses kerjasama antara dua orang atau lebih dalam mencapai tujuan dengan memanfaatkan sarana dan prasaran tertentu secara berdaya guna dan berhasil guna.

Sebagai suatu metode, administrasi berlangsung dalam organisasi formal, yaitu suatu unit sosial yang dibentuk untuk tujuan yang mencakup unsur konflik dan unsur perubahan. Teori administrasi berkembang dengan terus menerus mengikuti keinginan manusia baik sebagai ilmuwan administrasi maupun secara profesional administrasi.

**Ulbert Sillalahi** dalam bukunya **Studi Tentang Ilmu Administrasi (2016: 7)** administrasi dalam arti luas yaitu “Administrasi berhubungan dengan kegiatan kerja sama yang dilakukan manusia atau sekelompok orang sehingga tercapai tujuan yang diinginkan.”

Berdasarkan uraian ahli diatas bahwa administrasi yang diartikan secara luas adalah bentuk kerjasama yang dilakukan manusia dalam membentuk dan

melaksanakan perencanaan sesuai ketentuan aturan yang dibuat sehingga dapat tercapai tujuan yang diinginkan.

Dalam alam realita bahwa administrasi memiliki stratifikasi, mulai dari gambaran yang paling luas sampai ke gambaran yang paling sempit, baik kita melihat dari fokus kajian dengan memerlukan pemikiran yang sifatnya keilmuan maupun kita lihat dari segi fokus kajian dengan memerlukan pemikiran yang sifatnya keilmuan maupun dilihat dari segi lokus sebagai aktivitas atau kegiatan yang hasilnya dapat memenuhi tuntutan kehidupan manusia.

**Ulbert Sillalahi** dalam bukunya **Studi Tentang Ilmu Administrasi (2016: 5)** administrasi dalam arti sempit yaitu “Administrasi merupakan penyusunan dan pencatatan data dan informasi secara sistematis dengan maksud untuk menyediakan keterangan serta memudahkan memperolehnya kembali secara keseluruhan dan dalam hubungannya satu sama lain”

Berdasarkan pendapat ahli diatas tentang pengertian administrasi secara sempit peneliti dapat menyimpulkan bahwa administrasi merupakan penyusunan dan pencatatan data dan informasi secara sistematis dengan maksud untuk menyediakan keterangan agar mempermudah memperoleh data tersebut ketika dibutuhkan kembali.

Selain itu untuk lebih memahami apa itu administrasi peneliti mengutip definisi Administrasi menurut **Harbani Pasolong** dalam bukunya **Teori Administrasi Publik (20019: 3)** mengemukakan pengertian administrasi yaitu: “Administrasi adalah rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam bekerjasama untuk mencapai tujuan atas dasar efektif, efisien dan rasional”

Berdasarkan pendapat ahli diatas maka kesimpulan yang didapat adalah bahwa Administrasi itu merupakan proses kerjasama yang dilakukan oleh dua orang lebih untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan sebelumnya atas dasar efektivitas, efisiensi dan rasionalitas.

### **2.1.2.2 Pengertian administrasi publik**

Keberadaan Administrasi publik didalam suatu negara sudah dipandang sebagai bagian yang penting dimana merupakan suatu perangkat pengaturan dan keteraturan yang berupa kepentingan bagi orang banyak atau publik yang menjadi tanggung jawab pemerintah, sama pentingnya dengan fungsi pelaksanaan kebijakan negara. Administrasi publik berasal dari ilmu politik yang ditujukan agar proses kegiatan kenegaraan dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan (**Suradinata, 1993: 33**).

Menurut **Chandler dan Plano** yang dikutip Dedi Mulyadi dalam buku **Administrasi Publik Untuk Pelayanan Publik (2018: 3)**, menyatakan bahwa “Administrasi Publik adalah proses dimana sumber daya dan personel publik diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan dan mengelola keputusan keputusan dalam kebijakan publik”.

Menurut **Gordon** yang dikutip Sahya dalam buku **Ilmu Administrasi Negara (2012: 148)**, menyatakan bahwa “Administrasi Publik mempunyai peranan yang lebih besar dan lebih banyak terlibat dalam, perumusan kebijakan, implementasi dan evaluasi kebijakan”. Sedangkan menurut **Harbani Pasolong (2019: 8)** yang

menemukakan bahwa administrasi publik merupakan “suatu kerja sama yang dilakukan oleh sekelompok orang atau lembaga dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dalam memenuhi kebutuhan publik secara efisien dan efektif”

Berdasarkan pendapat ahli diatas mengenai administrasi publik maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa administrasi publik memiliki perananan lebih mengenai usaha pemerintah untuk membuat rumusan formulasi kebijakan yang berkaitan dengan berbagai masalah publik serta bagaimana implementasi dan evaluasi kebijakan yang telah ditetapkan dan berjalan dengan efektif dan efisien.

### **2.1.3 Konsep Manajemen Publik**

#### **2.1.3.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen secara umum merupakan ilmu yang meliputi sebuah perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, pengendalian dan pengawasan dalam membangun suatu organisasi. Secara etimologis manajemen adalah seni melaksanakan dan mengatur proses pencapaian tujuan organisasi.

Menurut **Stoner (1982: 4)** dalam **Satibi** menterjemahkan manajemen sebagai “proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan seluruh sumber daya organisasi lainnya demi tercapainya tujuan organisasi yang telah di tetapkan”.

Menurut **Handoko, (2012: 8)**, Menyatakan bahwaa “Manejemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para

anggota organisasi dan penggunaan sumber daya -sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.

Dari para pendapat ahli diatas, maka dapat diambil kemsimpulan bahwa manajemen adalah suatu proses pengendalian dan pengorganisasian suatu organisasi melalui usaha-usaha anggota untuk mengelola suatu organisasi dan penggunaan seluruh potensi sumber daya yang ada didalamnya agar mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien.

### **2.1.3.2 Pengertian Manjemen Publik**

Manajemen publik adalah bagian dari studi ilmu manajemen, administrasi publik, kebijakan publik, ilmu politik dan berbagai disiplin ilmu lainnya yang mempunyai ruang lingkup manajerial instansi publik pemerintah, manajemen publik didefinisikan sebagai ilmu yang dipelajari mengenai proses-proses manajerial dalam sektor publik. Manajemen publik secara etimologis sesungguhnya dapat dipetakan menjadi dua kata, yakni istilah “manajemen” dan “publik **(satibi, 2012: 2)**).

Manajemen publik mempertimbangkan tiga kemungkinan mengenai gambarannya yaitu, sebagai sebuah seni, ilmu, dan profesi. Dimana dapat diartikan sebagai sebuah aktivitas yang memiliki tingkat fleksibilitas yang tinggi dan sangat tergantung kepada situasi dan kondisi, serta memerlukan sebuah analisis yang sistematis menggunakan interpretasi dan eksplanasi yang menjadikan manajemen publik sebagai ilmu. Manajemen publik juga merupakan sumber daya manusia dalam suatu organisasi yang mendedikasikan diri kepada ilmu. **(Laurence Lynn, 1996)**



Menurut **Pasolong ( 2007: 83)** dalam **satibi** menerjemahkan bahwa manajemen publik yaitu “manajemen instansi pemerintah” yang dimana merupakan sebuah upaya untuk mengelola suatu institusi pemerintah. sedangkan Menurut **Shafritz dan Russel (2008: 93)** mengemukakan bahwa manajemen publik yaitu “sebagai upaya seseorang untuk bertanggungjawab dalam menjalankan suatu organisasi, dan pemanfaatan sumber daya (orang dan mesin) guna mencapai tujuan organisasi”.

Menurut **Iwan Satibi (2012: 13)** berpendapat bahwa manajemen publik yaitu:

“pengelolaan sektor-sektor publik yang dilakukan oleh institusi publik (pemerintah), baik terkait dengan aspek perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, strategi maupun evaluasi terhadap sumber daya manusia, anggaran, sarana dan prasarana, teknologi serta sumber daya lainnya yang diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen publik merupakan proses-proses manajerial dalam pengelolaan sektor publik, dan menjalankan suatu organisasi atau institusi pemerintah agar terkelola dengan terencana melalui strategi penggunaan sumber daya yang ada dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan secara efektif.

Manajemen publik dianggap telah berhasil mengelola sektor publik, manfaat dari manajemen publik diharapkan mampu memenuhi kepentingan dan kebutuhan masyarakat, oleh sebab itu manajemen publik dianggap urgen dalam efektivitas pengelolaan sektor-sektor publik. Adapun prinsip dasar yang melandasi efektivitas pelaksanaan manajemen publik menurut **Iwan Satibi (2012: 21)** sebagai berikut:

- 1) Akuntabel, dimana pelaksanaan manajemen publik harus dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan program.

- 2) Transparan, yaitu pelaksanaan manajemen publik harus bersifat terbuka dan dapat diakses serta dikontrol oleh berbagai pemangku kepentingan, termasuk publik (masyarakat).
- 3) Responsive, dalam pelaksanaannya harus mempertimbangkan aspirasi, keinginan, kebutuhan dan harapan masyarakat.
- 4) Efektif, pelaksanaannya harus memperhatikan prinsip efektivitas yang tercermin dari pencapaian target atau sasaran serta tujuan yang telah ditetapkan.
- 5) Efisien, suatu nilai efisiensi dimana pelaksanaannya mampu menggunakan seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi.
- 6) Adaptif, dimana mampu mengadaptasikan diri dengan pergeseran teknologi dan sistem informasi dan diharapkan mampu mengantisipasi dan mengatasi terjadinya berbagai perubahan dan dinamika kehidupan masyarakat.
- 7) Rasional, yaitu program dan pelaksanaan manajemen publik harus dapat dicerna secara logis, sistematis dan terukur. Dimana program dan pelaksanaan manajemen publik harus dengan sasaran yang jelas.
- 8) Profesional, pelaksanaan manajemen publik harus dilaksanakan oleh aparat atau para pelaksana yang memiliki kemaampuan, keaahlian serta kompetensi yang memadai sesuai dengan program/ rencana yang telah ditetapkan.

## 2.1.4 Konsep Efektivitas

### 2.1.4.1 Pengertian Efektivitas

Efektifitas merupakan salah satu tujuan utama dari sebuah proses penyelenggaraan administrasi publik. Efektivitas juga menjadi suatu jenis keputusan dalam kebijakan sebagaimana menjadi sebuah saran untuk memecahkan suatu permasalahan. Efektivitas merupakan suatu keberhasilan dalam pencapaian suatu tujuan dengan melibatkan seluruh sumber daya yang ada didalam suatu organisasi, serta kemampuan dalam menentukan sasaran yang tepat agar sebuah kebijakan dapat dikatakan efektif bila tujuan ataupun sasaran tercapai sesuai dengan yang telah ditentukan.

Selain itu, **Kurniawan (2005: 109)** mendefinisikan efektivitas adalah kemampuan melaksanakan tugas, fungsi (operasi kegiatan program atau misi) daripada suatu organisasi atau sejenisnya yang tidak adanya tekanan atau ketegangan diantara pelaksanaannya.

Menurut **H. Ermeson** yang dikutip **Suwarno Handayaniingrat** dalam buku **Pengantar Ilmu Administrasi dan Manajemen (1990: 16)** mengemukakan mengenai pengertian efektivitas yaitu:

“Efektivitas ialah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Efektif adalah bila sasaran atau tujuan telah tercapai sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya. Jadi, kalau sasaran atau tujuan itu tidak sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, maka pekerjaan itu tidak efektif.”

Menurut **Sedarmayanti (2009: 37)** dalam bukunya **Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja** mencoba menjelaskan dimensi-dimensi efektivitas antara lain:

- (1) Tepat Waktu Dimana penyelesaian tugas yang telah ditetapkan sesuai dengan batas waktu yang ditentukan sebelumnya dan terjadwal secara pasti.
- (2) Tepat Kualitas Dimana pekerjaan yang ditangani oleh pegawai sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan instansi, pekerjaan dilakukan dengan penuh ketelitian dan kesungguhan sehingga terbebas dari kesalahan dan hasil kerja dapat memberi kepuasan kepada para pengawas.
- (3) Tepat Kuantitas Dimana kemampuan pegawai untuk memenuhi target/jumlah kerja yang ditetapkan dan dalam menyelesaikan pekerjaan yang lebih banyak dengan tanggung jawab yang lebih besar juga.

Dari beberapa sudut pandang yang diungkapkan oleh para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa efektifitas diukur dari keberhasilan pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan pada kebijakan publik. Efektivitas juga merupakan sasaran yang memiliki ukuran dari dimensi waktu, kualitas, dan kuantitas dalam kinerja suatu organisasi.

#### **2.1.4.2 Aspek-Aspek Efektivitas**

Aspek-aspek efektivitas dalam melihat efektivitas suatu kebijakan atau program, menurut pendapat **Muasaroh (2010: 13)** dapat dijelaskan sebagai berikut:

- (1) Tugas atau fungsi, dimana suatu lembaga atau organisasi dapat dikatakan efektif jika telah memenuhi tugas dan fungsinya.
- (2) Rencana atau program, dimana terdapat pengembangan ilmu dan sasaran yang terprogram dan terencana.

- (3) Ketentuan dan perauran, efektivitas suatu kebijakan atau program dapat dilihat dari berfungsi atau tidaknya sebuah aturan yang telah ditetapkan sebelumnya, untuk menjaga keberlangsungan kebijakan dan program.
- (4) Tujuan dan kondisi ideal, efektivitas dilihat juga dari pencapaian tujuan atau kondisi idealnya.

#### **2.1.4.3 Pengukuran Efektivitas**

Pengukuran efektivitas merupakan suatu hal yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana performa ketika pelaksanaannya, dengan cara membandingkan hasil yang dicapai dengan tujuan serta melihat faktor-faktor yang dapat mempengaruhinya.

Adapun pendapat para ahli mengenai pengukuran efektivitas menurut **Siagian (1978: 77)** mengemukakan kriteria atau ukuran efektivitas yaitu:

- (1) Kejelasan tujuan yang hendak dicapai, hal ini dimaksudkan supaya karyawan dalam pelaksanaan tugas mencapai sasaran yang terarah dan tujuan organisasi dapat tercapai.
- (2) Kejelasan strategi pencapaian tujuan, upaya dalam mencapai sasaran-sasaran yang ditentukan agar para implementer tidak tersesat dalam pencapaian tujuan organisasi
- (3) Proses analisis dan perumusan kebijakan yang mantap, berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai dan strategi yang telah ditetapkan, artinya kebijakan harus mampu menjembatani tujuan-tujuan dengan usaha-usaha pelaksanaan kegiatan operasional.

- (4) Perencanaan yang matang, pada hakekatnya berarti memutuskan sekarang apa yang dikerjakan oleh organisasi dimasa depan
- (5) Penyusunan program yang tepat. Suatu rencana yang baik masih perlu dijabarkan dalam program-program pelaksanaan yang tepat.
- (6) Tersedianya sarana dan prasarana kerja. Salah satu indikator efektivitas organisasi adalah kemampuan bekerja secara produktif. Dengan sarana dan prasarana yang tersedia dan mungkin disediakan oleh organisasi
- (7) Pelaksanaan yang efektif dan efisien. Bagaimanapun baiknya suatu program apabila tidak dilaksanakan secara efektif dan efisien maka organisasi tersebut tidak akan mencapai sasarannya, karena dengan pelaksanaan organisasi semakin didekatkan pada tujuannya
- (8) Sistem pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik, mengingat sifat manusia yang tidak sempurna, maka efektivitas organisasi menuntut terdapatnya sistem pengawasan dan pengendalian.

Selain itu, pengukuran efektivitas juga dikemukakan oleh **Duncan** dalam **Steers (1985: 53)**, yang menjelaskan lebih mengarah terhadap efektivitas suatu organisasi sebagai berikut:

- (1) Pencapaian Tujuan, yang dimana menyangkut upaya yang dipandang sebagai suatu proses, maka pencapaian tujuan memerlukan suatu sasaran dan waktu yang bertahap.

- (2) Integrasi, yaitu pengukuran terhadap tingkat kemampuan suatu organisasi dalam proses sosialisasi, komunikasi dan membangun sebuah kesepakatan dengan berbagi organisasi lainnya.
- (3) Adaptasi, dimana suatu organisasi menyesuaikan diri dengan lingkungannya, maka tolak ukur pengadaan dan pengisian tenaga kerja diutamakan.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas mengenai pengukuran tingkat efektivitas, peneliti lebih cenderung memfokuskan untuk menggunakan teori pengukuran efektivitas secara umum dan yang paling menonjol sebagaimana yang telah dikemukakan oleh **Campbell J.P (1989: 121), yaitu:**

- (1) Keberhasilan program
- (2) Keberhasilan sasaran
- (3) Kepuasan terhadap program
- (4) Tingkat input dan output
- (5) Pencapaian tujuan menyeluruh

Sehingga efektivitas kebijakan atau program dapat dijalankan dengan kemampuan operasional dalam pelaksanaannya dan dapat sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, secara komprehensif efektivitas dapat diartikan sebagai tingkat kemampuan suatu lembaga atau organisasi untuk dapat melaksanakan semua tugas pokok dan sasaran yang telah ditentukan.

#### **2.1.4.4 Konsep Efektivitas Kebijakan**

Efektifitas Kebijakan adalah keberhasilan implementasi kebijakan tersebut dapat dicapai secara tepat waktu. Menurut pendapat **Michael Keely** dalam (**Gibson dkk, 1996: 38**) mengemukakan efektivitas kebijakan 'merupakan Pendekatan tujuan untuk mendefinisikan dan mengevaluasi efektifitas merupakan pendekatan evaluasi tertua dan paling luas digunakan'.

Kemudian **Riant (2012: 710)** juga menambahkan bahwa ada lima tepat dalam efektivitas kebijakan, yaitu: tepat kebijakan, pelaksanaan, target, lingkungan dan proses. kelima tepat tersebut masih perlu didukung oleh tiga jenis dukungan, yaitu dukungan politik, dukungan strategik, dan dukungan teknis.

Maka kesimpulan yang diambil dari penjelasan diatas yaitu efektivitas kebijakan merupakan keberhasilan atas implementasi kebijakan baik berupa aturan maupun suatu program yang telah ditetapkan sebelumnya, yang dinilai melalui pengukuran tingkat efektifitas dan merupakan proses evaluasi yang mempengaruhi suatu kebijakan dapat dinilai efektif atau tidaknya.

#### **2.1.5 Konsep Kinerja**

##### **2.1.5.1 Pengertian Kinerja**

Kata kinerja biasanya dipakai dalam konteks manajemen publik, yang berupa penggambaran mengenai tingkat capaian pelaksanaan tupoksi pada sebuah organisasi. Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi suatu organisasi. Dalam kamus besar



Bahasa Indonesia, kinerja diartikan sebagai sesuatu yang ingin dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan seseorang.

Sehingga dapat didefinisikan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (**Mangkunegara, 2004: 67**). kinerja juga merupakan produk dari kegiatan administrasi, yaitu kegiatan kerjasama dalam sebuah organisasi atau kelompok untuk mencapai tujuan yang pengelolaannya biasa disebut sebagai manajemen.

Sementara **Prawirosentomo (1999: 2)** yang dikutip Sofyan dalam buku **Manajemen Kinerja (2014: 2)** menyatakan bahwa “kinerja adalah basil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, bermoral dart beretika. Sehingga prestasi kerja sesuai dengan definisi di atas sama dengan kinerja”.

Berdasarkan pendapat ahli diatas, peneliti mengambil kesimpulan mengenai kinerja yaitu merupakan sebuah capaian prestasi dari hasil kerja seseorang atau kelompok pegawai yang mereka capai baik jabatan fungsional maupun struktural yang menyeluruh dalam memenuhi tugas yang diberikan untuk memnacapai tujuan organisasi.

#### **2.1.5.2 Pengertian Kinerja Pegawai**

Setiap pegawai dalam organisasi dituntut untuk memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang baik, mengingat kinerja organisasi tergantung pada kinerja

pegawainya **Gibson (1995: 364)**. Kinerja pegawai merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi, hal tersebut dinilai berdasarkan seberapa besar ia dapat mencapai tujuan tersebut. (mangkunegara)

Menurut **Milkovich dan Bourdreau dalam Tsauri (2014: 240)** mengemukakan bahwa kinerja pegawai itu merupakan nilai kerja atau proses penilaian yang juga menjadi suatu evaluasi kinerja pegawai yang merupakan suatu tingkatan dimana karyawan memenuhi atau mencapai persyaratan kerja yang telah ditentukan.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas mengenai kinerja pegawai maka dapat disimpulkan bahwa, kinerja pegawai merupakan suatu pencapaian atau prestasi kerja yang didapatkan dan dinilai sebagai evaluasi kerja berdasarkan keberhasilan dan pertanggung jawaban kerja yang telah ditentukan dalam persyaratan kerja.

### **1) Aspek-aspek Kinerja Pegawai**

**Mangkunegara (2011)** menjelaskan pengukuran kinerja menggunakan aspek sebagai berikut:

- (1) Kualitas kerja, seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
- (2) Kuantitas kerja, hal ini dapat dilihat dari kecepatan kerja pegawai.
- (3) Pelaksanaan tugas, seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat dan tidak ada kesalahan.
- (4) Tanggung jawab, kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melakukan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan/instansi.

## 2) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Dalam penilaian kinerja Pegawai ada beberapa faktor-faktor yang memengaruhi kinerja seseorang, dalam suatu lingkungan kerja setiap individu memiliki karakter fisik dan non fisik yang berbeda-beda. Menurut **Gibson** yang dikutip oleh **Ilyas (2001:34)** menyatakan bahwa “secara teoritis ada tiga kelompok variable yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja yaitu, variable individu, variable organisasi dan variable psikologis”.

Sedangkan menurut **Davies (1989)** dalam **Tsauri (2014: 24)**, juga menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) yang secara psikologik terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan *reality* atau pegawai yang memiliki pendidikan memadai, serta faktor motivasi (*motivation*). Dari pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu berdasarkan faktor perilaku, faktor kinerja yang dimana kemampuan kemampuan dan motivasi yang didapatkan dari lingkungan kerja atau organisasi.

### 2.1.5.3 Penilaian Kinerja

Penilaian Kinerja menurut **Irawan (1997:188)** yang dikutip **Sofyan dalam buku Manajemen Kinerja (2014:268)** mendefinisikan penilaian Kinerja yaitu suatu cara dalam melakukan evaluasi terhadap prestasi kerja pegawai dengan serangkaian tolok ukur tertentu yang obyektif dan berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta dilakukan secara berkala.

Sementara menurut **Robertson dalam Mahmudi (2010)** Penilaian kinerja didefinisikan sebagai suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan

sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas efisiensi, penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, perbandingan hasil kegiatan dengan target, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Namun pada hakikatnya penilaian kinerja adalah suatu evaluasi terhadap penampilan kerja atau prestasi kerja individu dalam suatu organisasi yang dilakukan secara sistematis dengan menggunakan standar penilaian kinerja dan aspek-aspek kinerja.

### **1) Standar Penilaian Kinerja**

Dalam suatu organisasi yang mengadakan penilaian terhadap capaian kerja seseorang perlu memiliki standar pengukurannya masing-masing sesuai dengan sasaran kinerja yang telah ditetapkan. Standar kinerja (*standar performance*) menurut **Bernardin dan Russel (1998) dalam Sutrisno (2010:179)**, menyebutkan terdapat 6 (enam) kriteria untuk mengukur kinerja yaitu:

- (1) Kualitas (*Quality*), adalah tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati tujuan yang diharapkan.
- (2) Kuantitas (*Quantity*), adalah jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
- (3) Ketepatan waktu (*Timeliness*), adalah sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada target waktu dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

- (4) Efektivitas biaya (*cost effectiveness*), adalah tingkat sejauh mana penggunaan sumberdaya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material).
- (5) Membutuhkan pengawasan (*need for supervision*), merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang *supervisor* untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
- (6) Hubungan antar perorangan (*interpersonal impact*), merupakan tingkat sejauhmana pegawai memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.

## 2) Metode Penilaian Kinerja

Metode penilaian kinerja digunakan untuk mencocokkan tujuan organisasi menyeluruh dengan tujuan pegawai secara efektif, menurut **Mondy & Noe (2005)** dalam **Tsauri (2014: 265-268)**, menyatakan ada 7 (tujuh) metode penilaian kinerja yaitu:

### (1) *Rating Scales*

Metode ini menggunakan skala dalam mengukur sebuah indikator kinerja dalam menilai kinerja pegawai.

### (2) *Critical Incidents*

Penilai mencatat capaian kinerja dilihat dari pencapaian perilaku baik maupun buruk pegawai.

### (3) *Essay*

Penilaian dilihat dari deskripsi kekuatan dan kelemahan serta memusatkan perhatian pada perilaku dalam pelaksanaan tugas.

(4) *Work standard*

Dengan membandingkan secara objektif kinerja setiap karyawan berdasarkan ketentuan dengan tingkat keluaran yang diharapkan.

(5) *Ranking*

Penilai kinerja secara keseluruhan yang disusun dengan sebuah peringkat dalam suatu kelompok kerja.

### 3) Tujuan Dan Manfaat Penilaian Kinerja

Setiap kegiatan yang dilakukan sebagai tugas dan tanggung jawab organisasi tentu memiliki tujuan yang harus dicapai, demikian pula dengan penilaian kinerja memiliki berbagai tujuan seperti yang diungkapkan **Sedarmayanti (2007: 264)** bahwa tujuan penilaian kinerja yaitu:

- (1) Mengetahui keterampilan dan kemampuan karyawan
- (2) Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
- (3) Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang/rencana kariernya, kanaikan pangkat dan jabatan.
- (4) Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.

- (5) Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian khususnya kinerja karyawan dalam bekerja.
- (6) Secara pribadi karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya.
- (7) Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan dibidang kepegawaian.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah untuk memberikan evaluasi yang objektif terhadap kinerja pegawai. Selain tujuan yang ingin dicapai penilaian kinerja juga memiliki kegunaan, untuk mencapai target yang ditetapkan. Seperti diungkapkan **Simanjuntak (2005:109)** manfaat penilaian kinerja yaitu:

- (1) Peningtan kinerja
- (2) Pengembangan SDM
- (3) Pemberian kompensasi
- (4) Program peningkatan produktivitas
- (5) Program kepegawaian
- (6) Menghindari perlakuan diskriminasi

#### **2.1.5.4 Manajemen Kinerja**

Manajemen kinerja merupakan proses dalam mengelola sumber daya manusia yang bertujuan sebagai pembentukan pola komunikasi yang efektif dan efisien dalam struktur organisasi untuk menciptakan hasil kerja yang sesuai dengan sasaran tujuan yang telah ditentukan Manajemen Kinerja menurut **Armstrong (2004: 29)**, mengemukakan bahwa “manajemen kinerja sebagai sarana untuk mendapatkan hasil

yang lebih baik dari organisasi, tim, dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar, dan persyaratan-persyaratan yang disepakati”.

#### **2.1.5.5 Pengukuran Kinerja**

Pengukuran selalu didasarkan pada kriteria atau indikator yang diilhami oleh suatu paradigma yang dianut, dan merupakan jembatan diantara perencanaan strategis dengan akuntabilitas sehingga pemerintah dapat dikatakan berhasil jika terdapat indikator atau pengukuran yang logis yang mengarah pada pencapaian misi organisasi.

Menurut **Rachmawati (2008: 123)** mengemukakan bahwa pengukuran kinerja merupakan evaluasi formal dan juga informal terhadap prestasi pegawai. Yang berfungsi sebagai evaluasi terhadap penilaian efektivitas pegawai dan sebagai dasar dalam pemberian tunjangan, promosi, atau pelatihan.

#### **2.1.5.6 Rancangan Sistem Remunerasi**

Sistem remunerasi atau sistem penggajian merupakan sistem pembayaran dan imbalan atas jasa yang diserahkan pada karyawan. Adapun pembayarannya dilakukan secara bulanan, tidak tergantung dari jumlah jam atau hari kerja atau produk yang dihasilkan. **Siagian, (2014: 262)**. Sistem Remunerasi Kinerja dikeluarkan karena untuk Mewujudkan dan menyelenggarakan penilaian kinerja yang lebih objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, adil, transparan dan terukur. Agar Meningkatkan kemudahan dalam penyampaian informasi pegawai, data dan pelaporan kinerja.



## 2.2 Kerangka Berpikir

Pola pikir dari penelitian ini bermula dengan adanya suatu kebijakan, yang peneliti susun menjadi sebuah kerangka pikir yang dilatarbelakangi oleh kebijakan berupa sistem pengukuran kinerja pegawai dalam PP No. 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS yang ditetapkan oleh pemerintah sebagaimana upaya dalam optimalisasi kualitas kinerja dan akuntabilitas publik yang juga merupakan salah satu program Pemerintah Kota Bandung yaitu Sistem Manajemen Bandung Kinerja (Mang Bagja). Dalam pasal 23 ayat (1) disebutkan bahwa remunerasi diberikan kepada pejabat pengelola dan pegawai BLUD sesuai dengan tanggung jawab dan profesionalisme. Pemberian remunerasi atau suatu imbalan yang diberikan atas profesionalitas kerja pegawai yang dilihat secara objektif ini dapat memengaruhi kualitas kinerja pegawai. Kebijakan tersebut berperan dalam administrasi publik yang dijalankan oleh suatu organisasi perangkat daerah atau instansi pemerintah lainnya, yang juga menjadi alat ukur dalam penilaian kinerja pegawai agar tercapainya integritas dan akuntabilitas publik.

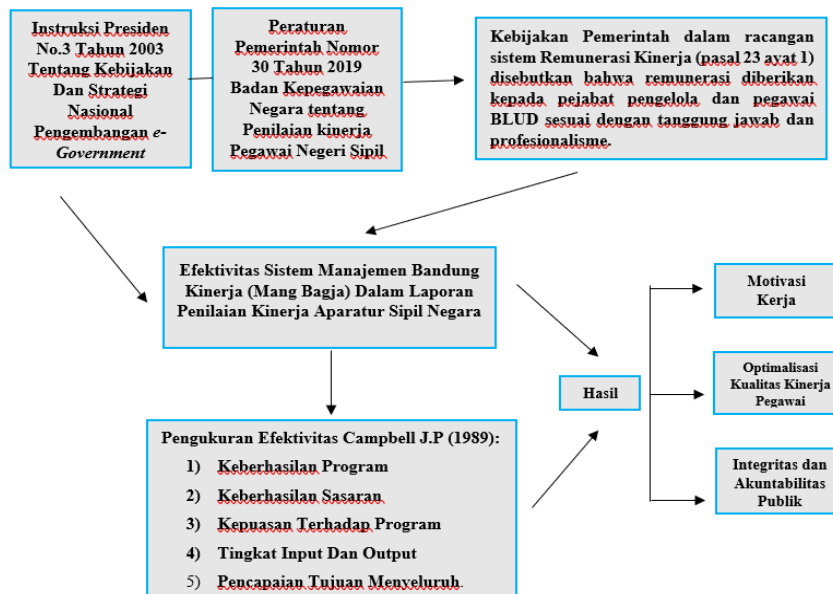
Berkaitan dengan topik permasalahan yaitu Efektivitas Sistem Manajemen Bandung Kinerja (Mang Bagja) Dalam Laporan Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung serta untuk mempermudah pemecahan permasalahan dalam suatu penelitian ini, maka diperlukan analisis secara mendalam menggunakan indikator pengukuran tingkat efektivitas suatu kebijakan atau program berupa sistem Remunerasi Kinerja Manajemen Bandung Kinerja (Mang Bagja). Adapun pendapat ahli menurut **Campbell**

**J.P (1989: 121)** pengukuran efektivitas secara umum dan yang paling menonjol yaitu meliputi:

- (1) Keberhasilan Program
- (2) Keberhasilan Sasaran
- (3) Kepuasan Terhadap Program
- (4) Tingkat Input Dan Output
- (5) Pencapaian Tujuan Menyeluruh.

Berikut gambaran kerangka pikir dari penelitian ini:

**Gambar 2.1 Kerangka Berpikir**



**Sumber: Pola Pikir Peneliti Berdasarkan Teori Yang Digunakan Dalam Kajian Pustaka, 2022**

### **2.3 Proposisi**

Peneliti merumuskan proposisi yaitu efektivitas Sistem Manajemen Bandung Kinerja (Mang Bagja) dapat meningkatkan kualitas penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara sebagai pegawai pemerintah yang melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan profesionalisme kerja, apabila memperhatikan standar pengukuran efektivitas Campbell J.P (1989) yaitu; keberhasilan program, keberhasilan sasaran, kepuasan terhadap program, tingkat input dan output dan pencapaian tujuan menyeluruh.