

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Efektivitas

2.1.1. Pengertian Efektivitas

Salah satu aspek menilai apakah suatu organisasi efektif atau tidak, secara keseluruhan ditentukan oleh apakah tujuan organisasi itu tercapai dengan baik atau sebaliknya. Keberhasilan organisasi pada umumnya diukur dengan konsep efektivitas, apa yang dimaksud efektivitas, terdapat perbedaan pendapat di antara yang menggunakannya, baik di kalangan akademisi maupun di kalangan praktis.

Pada umumnya efektivitas hanya dikaitkan dengan tujuan organisasi, yaitu laba, yang cenderung mengabaikan aspek terpenting dari keseluruhan prosesnya, yaitu sumber daya manusia. Sumber daya manusia dan perilaku manusia seharusnya selalu muncul menjadi fokus primer, dan usaha-usaha untuk meningkatkan efektivitas seharusnya selalu dimulai dengan meneliti perilaku manusia ditempat kerja Menurut Steers (dalam Sutrisno Edy 2018: 90)

Robbins dalam Adam Ibrahim Indrawijaya (2014:175) menjelaskan bahwa efektivitas dapat di definisikan sebagai tingkat pencapaian organisasi atas tujuan jangka pendek (tujuan) jangka panjang (cara) pemilihan itu mencerminkan konstituen strategi, minat mengevaluasi, dan tingkat kehidupan organisasi.

Menurut Saxena (dalam Adam Ibrahim Indrawijaya (2014:176),
yaitu:

"efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kualitas/ kuantitas/waktu) telah dicapai. Makin besar target yang dicapai, maka semakin tinggi tingkat efektivitas. Konsep ini orientasinya lebih tertaju pada keluaran. Masalah penggunaan masukan tidak menjadi isu dalam konsep ini.

Menurut Siagian (dalam Adam Ibrahim Indrawijaya (2014:175)

"memberikan pengertian tentang efektivitas berkaitan dengan pelaksanaan suatu pekerjaan, yaitu: Penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang telah ditetapkan. Artinya apakah pelaksanaan suatu tugas dinilai baik atau tidak terutama menjawab pertanyaan bagaimana cara melaksanakannya, dan berapa biaya yang dikeluarkan untuk itu”

Menurut Epstein (dalam Adam Ibrahim Indrawijaya (2014:176)mengemukakan bahwa

“Beberapa petunjuk yang bermanfaat atas perbedaan yang konseptual antara efektivitas dan efisien. Di dalam mengukur efisiensi, pemerintah melihat ke dalam. Beberapa isu teknis yang relevan diajukan dalam mengukur efisiensi, yang meliputi penetapan biaya dari semua aktivitas, mutu dan kuantitas keluaran, dan kerumitan tentang beban kerja. Pada sisi lain untuk mengukur efektivitas, pemerintah melihat keluar. Pengukuran efektivitas dapat dipandang dalam kaitan dengan kondisi-kondisi

masyarakat, melayani penemuan, kepuasan klien, dan dampak yang tidak diharapkan.”

Akmal dalam Donni Junni (2015:11) menyatakan bahwa efektivitas adalah pencapaian usaha yang sesuai dengan rencananya (*doing the right things*) atau rencana hasil dibandingkan dengan realisasi hasil.

Gie dalam Donni Junni (2015:12) menyatakan bahwa efektivitas adalah keadaan atau kemampuan kerja yang dilaksanakan oleh manusia untuk memberikan nilai guna yang diharapkan.

Gibson dalam Donni Juni (2015:12) menyatakan bahwa efektivitas adalah konteks perilaku organisasi yang merupakan antara hubungan antara produksi, kualitas, efisiensi, fleksibilitas, kepuasan, sifat keunggulan dan pengembangan

Steers (dalam Sutrisno Edy 2018:96) mengatakan bahwa efektivitas ialah memperhatikan secara serentak tiga buah konsep yang saling berkaitan:

1. Optimalisasi tujuan-tujuan
2. Persefektif sistem
3. Dan tekanan pada segi perilaku manusia dalam susunan organisasi

Dengan optimalisasi tujuan-tujuan memungkinkan dikenali bermacam-macam tujuan, meskipun tampaknya saling sering bertentangan.

Persepsi tentang efektivitas organisasi lebih dari penjumlahan efektivitas individu dan efektivitas kelompok. Melalui efektivitas sinergis,

organisasi bisa memperoleh untuk tingkat yang lebih tinggi kinerjanya dibanding penjumlahan tentang persamaan mereka, artinya dasar pemikiran ini menekankan bahwa bekerja secara kelompok akan lebih baik dari pada bekerja secara individu Gibson (dalam Sutrisno Edy, 2018-96)

Strees dengan bukunya budaya organisasi (2018-89). Memberikan batasan pengertian efektivitas, sebagai berikut:

Efektif adalah pengukuran dalam arti sejauh mana organisasi melaksanakan tugasnya atau mencapai semuanya dilihat dari jumlah, kualitas dari jasa yang dihasilkan berdasarkan waktu yang telah ditentukan.

2.1.2. Ukuran Efektivitas

Pengukuran efektivitas suatu organisasi tidak semata-mata hanya berdasarkan pada pendekatan pencapaian tujuan, karena penerapannya secara eksklusif belum dapat secara optimal untuk mengukur efektivitas suatu organisasi. Masalah yang muncul adalah yang berhubungan secara langsung dengan asumsi-asumsi yang telah ditentukan sebelumnya. Kast dan Rosenzweig (dalam Adam Ibrahim Indrawijaya (2014:177) yang diterjemahkan oleh Yasin, mengemukakan apa yang dinyatakan secara resmi oleh sebuah organisasi sebagai tujuannya Tidak selalu mencerminkan tujuan yang sebenarnya.

Menurut Siagian (2014:77), ukuran mengenai pencapaian efektif

yaitu :

1. Kejelasan tujuan yang hendak dicapai
2. Kejelasan strategi pencapaian tujuan
3. Proses analisis dan perumusan kebijakan yang mantap
4. Perencanaan yang matang
5. Penyusunan program yang tepat
6. Tersedianya sarana dan prasarana kerja
7. Pelaksanaan yang efektif dan efisien
8. Sistem pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik

Efektivitas erat kaitanya dengan kegiatan yang pada umumnya dilakukan oleh organisasi baik pemerintah maupun swasta, Peters dan Waterman (dalam Sutrisno Edy, 2018:104) meninjau efektivitas suatu kegiatan organisasi dari pandangnya atau diubah kembali menjadi kesatuan lain sehingga sulit menilai kelangsungan hidupnya. Suatu organisasi atau instansi dikatakan efektif jika suatu tujuan bersama dapat tercapai, dan belum dikatakan efektif meskipun tujuan individu yang ada didalamnya dapat dipenuhi. Selain itu naif untuk mengasumsikan bahwa tidak ada organisasi yang bertahan hidup yang tetap dan efektif. Untuk menilai efektivitas ukuran perilaku telah memadai, namun harus dihubungkan dengan harapan-harapan yang harus dicapai melalui peraturan yang dimilikinya.

Berdasarkan penjelasan mengenai pengertian efektivitas tersebut diatas, maka kesimpulan dari efektivitas suatu usaha untuk mencapai suatu sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Efektivitas kerja merupakan tingkat kemampuan seseorang dalam menyelesaikan

pekerjaannya sesuai dengan sasaran, tujuan, waktu dan hasil yang telah ditetapkan. Jelasnya bila sasaran, tujuan sesuai dengan waktu yang direncanakan sebelumnya adalah efektif dan sebaliknya.

Menurut Sharma (dalam Tangkilsan, 2007:140) memberikan kriteria atau ukuran efektivitas organisasi yang mengangkut factor internal organisasi dan factor eksternal organisasi, yang meliputi antara lain

- 1 Produktivitas organisasi atau output
- 2 Efektivitas organisasi dalam bentuk keberhasilannya menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan di dalam dan di luar organisasi
- 3 Tidak adanya ketergangguan organisasi atau hambatan-hambatan konflik diantara bagian-bagian organisasi

Streers (2018:106) mengemukakan lima kriteria dalam pengukuran efektivitas dalam pengukuran efektivitas organisasi, yaitu

- 1 Produktivitas
- 2 Kemampuan adaptasi atau fleksibilitas
- 3 Kepuasan kerja
- 4 Kemampuan ber laba
- 5 Pencarian sumber daya

Menurut Edy Sutrisno (2018:106) hal-hal yang perlu diperhatikan agar dapat mencapai efektivitas organisasi, baik untuk jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang dengan mempertimbangkan kriteria-kriteria yang menjadi ukuran efektivitas organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Produksi (*production*)

Produksi barang maupun jasa menggambarkan kemampuan organisasi untuk memproduksi barang ataupun jasa yang sesuai

dengan permintaan lingkungannya. Ukuran produksi ini akan meliputi keuntungan penjualan, jangkauan pasar, pelanggan yang dilayani dan sebagainya.

2. Efisiensi (*efficiency*)

Ini berhubungan secara langsung dengan keluaran yang dikonsumsi oleh pelanggan. Agar organisasi bisa survival perlu memperhatikan efisiensi. Efisiensi diartikan sebagai perbandingan (rasio) antara keluaran dengan masukan. Ukuran efisiensi melibatkan tingkat laba, modal atau harta, biaya per unit, penyusutan, depresiasi, dan sebagainya. Pernyataan perbandingan antara keuntungan dan biaya. Organisasi sudah bertindak realistis bahwa keuntungan akan diselaraskan dengan kekuatan sumber daya, kelemahan sumber daya, tekanan lingkungan, dan kesempatan lingkungan.

3. Kepuasan (*satisfaction*)

Banyak manajer berorientasi pada sikap untuk dapat menunjukkan sampai seberapa jauh organisasi dapat memenuhi kebutuhan para karyawannya, sehingga mereka merasakan kepuasannya dalam bekerja. Hal ini dilakukan manajer dengan pencarian keuntungan yang optimal. Yang dimaksud optimal yaitu pencapaian tujuan yang diselaraskan dengan kondisi organisasi demi kelangsungan usahanya. Oleh karena itu, diperlukan kemampuan adaptasi.

4. Adaptasi (*adaptiveness*)

Kemampuan adaptasi adalah sampai seberapa jauh organisasi mampu menerjemahkan perubahan-perubahan intern dan ekster yang ada, kemudian akan ditanggapi oleh organisasi yang bersangkutan. Kemampuan adaptasi ini sifatnya lebih abstrak dibanding dengan masalah yang lain seperti produksi, keuangan, efisiensi, dan sebagainya. Walaupun sifatnya lebih abstrak, tetapi bisa diaman dari hasil penelitian. Jika organisasi tidak bisa menyesuaikan diri, maka kelangsungan hidup bisa terancam. Manajemen dapat membuat kebijakan yang dapat merangsang kesiap-siagaan terhadap perubahan. Untuk mendukung keberhasilan implementasi perubahan, paling tidak perlu disadari bahwa harus ada ketidakpuasan terhadap kondisi saat ini. Dengan adanya perubahan diharapkan organisasi bisa berkembang.

5. Perkembangan (*development*)

Perkembangan merupakan suatu fase setelah kelangsungan hidup terus (*survive*) dalam jangka panjang. Untuk itu organisasi harus bisa memperluas kemampuannya, sehingga bisa berkembang dengan baik dan sekaligus akan dapat melewati fase kelangsungan hidupnya. Usaha pengembangan kemampuan tersebut seperti program pelatihan bagi karyawan. Dari pengembangan kemampuan organisasi diharapkan dapat mengembangkan organisasinya baik untuk ini maupun untuk masa yang akan datang.

Menurut Gibson (dalam Richard M. Steers(2020:53).

Menyimpulkan efektivitas berdasarkan jangka waktu, yaitu :

- 1 Efektivitas jangka pendek, meliputi produksi, efisiensi, kepuasan
- 2 Efektivitas jangka menengah, meliputi kemampuan adaptasi dan pengembangan.
- 3 Efektivitas jangka panjang, meliputi kelangsungan hidup.

Menurut Campbell, J. P(dalam Mutiarin dan Zaemudin 2014:96) bahwa terdapat cara pengukuran efektivitas secara umum adalah sebagai berikut :

1. Keberhasilan Program.

Keberhasilan suatu program dapat ditinjau dari proses dan mekanisme suatu kegiatan yang dilakukan di lapangan. Efektivitas suatu program dapat dijalankan dengan kemampuan operasional dalam melaksanakan suatu program kerja agar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya

2. Keberhasilan Sasaran

Efektivitas dilihat dari sudut pencapaian tujuan dengan memusatkan perhatian ke aspek output, artinya disini efektivitas dapat diukur dengan seberapa jauh tingkat output dalam kebijakan dan prosedur organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

3. Kepuasan terhadap Program

Kriteria efektivitas diantaranya kepuasan yang mengacu pada keberhasilan program. Kepuasan dirasakan oleh para pengguna terhadap suatu produk

atau jasa yang dihasilkan. Semakin tinggi tingkat kepuasan pengguna maka semakin berkualitas produk atau jasa yang diberikan.

4. Tingkat Input dan Output

Tingkat input dan output pada efektivitas dapat dilihat dari seberapa besar perbandingan antara masukan dan keluaran. Jika output lebih kecil dari input maka dikatakan tidak efisien. Jika output lebih besar dari input maka dikatakan efisien.

5. Pencapaian Tujuan Menyeluruh

Penilaian umum dengan sebanyak mungkin kriteria tunggal dan menghasilkan penilaian umum efektivitas organisasi. Jadi sejauhmana organisasi melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan.

Sehingga efektivitas program dapat dijalankan dengan kemampuan operasional dalam melaksanakan program-program kerja yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya secara komprehensif.

2.1.3. Pendekatan Efektivitas

Menurut Robbins (dalam Adam Ibrahim Indrawijaya (2014:177) yang diterjemahkan oleh Udaya mengemukakan empat pendekatan dalam memandang efektivitas suatu organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Pendekatan pencapaian tujuan (*goal attainment approach*)
2. Pendekatan sistem (*system approach*)
3. Pendekatan konstituensi-strategis (*strategic-constituencies-approach*)
4. Pendekatan nilai-nilai yang bersaing (*competing values approach*).

Pendekatan pencapaian tujuan (*goal attainment approach*) adalah pendekatan yang memandang bahwa sebuah organisasi (berdasarkan pendapat Perrow (Robbin, (dalam Adam Ibrahim Indrawijaya (2014:177) yang diterjemahkan oleh Udaya mengatakan Bahwa pencapaian tujuan merupakan kriteria yang paling banyak digunakan untuk menentukan keefektifan suatu organisasi. Pendekatan pencapaian tujuan (*goal attainment approach*) menyatakan keefektifan sebuah organisasi harus dinilai sehubungan dengan pencapaian tujuan (*Ends*), ketimbang caranya (*Means*). Pendekatan ini mengasumsikan bahwa organisasi adalah kesatuan yang dibuat dengan sengaja, rasional dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu, pencapaian tujuan yang berhasil menjadi sebuah ukuran yang tepat tentang efektivitas.

2.1.4. Perspektif Keefektifan Organisasi

1. Pandangan Sistem

Sistem adalah bagian-bagian yang saling tergantung dan berhubungan. Dengan demikian pandangan manajemen sistem melihat bahwa bila kita ingin mengatasi masalah manajemen, kita harus melihatnya sebagai sebuah kesatuan utuh. Pandangan ini muncul saat Perang Dunia II berlangsung. Ketika itu, para pakar dari berbagai bidang di Inggris berkumpul untuk mengantisipasi serangan pasukan Jerman. Mereka membahas perang dari seluruh aspeknya, logistik, rute, kecepatan konvoi pasukan dan sebagainya. Kejadian di departemen pertahanan ini akhirnya meluas di

Inggris dan Amerika, dengan aplikasi yang lebih beragam hingga akhirnya diterapkan juga pada dunia bisnis (Hellriegel, Jackson, & Slocum, dalam Taufiq Amir, 2017: 9).

Jadi, prinsipnya sekali lagi kita selalu melihat secara keseluruhan. Misalnya, saat kita mengamati dan menganalisis hasil akhir (*output*), kita tidak pernah bisa terlepas dari proses transformasinya. Demikian pula, kita tidak barangkali perlu mengamati inputnya. Yang dimaksud dengan input di sini adalah aset fisik, keuangan, informasi, dan lain-lain. Proses transformasi, proses mengubah *input* menjadi *output*.

Pandangan sistem selalu menganjurkan kita untuk menganalisis keterkaitan antara sistem dan subsistem yang ada. Kita dianjurkan untuk mempelajari keterkaitan antara subsistem perencanaan, pengorganisasian hingga pengawasan di sebuah organisasi. Di samping itu, keterkaitan organisasi dengan lingkungan eksternalnya pun tidak boleh dilupakan, karena pasti ada juga keterkaitannya. Dalam perkembangannya, pendekatan sistem dapat dianggap merupakan cikal bakal pandangan mutu.

2. Pandangan Pembelajaran Organisasi

Pandangan atau perspektif ini menganggap bahwa keefektifan organisasi tergantung pada kapasitas organisasi memperoleh, membagi, dan menggunakan, serta menyimpan pengetahuan yang ada. Beberapa literatur menyebutkan upaya yang ditawarkan pandangan ini sebagai

manajemen pengetahuan (*knowledge management*). Karena pengetahuan dianggap sebagai sumber daya atau modal, sebagian orang menyebutnya sebagai modal intelektual (*Intellectual capital*). Para peneliti menyebutkan setidaknya ada empat bentuk modal intelektual (D.A. Klein, dalam Taufiq Amir, 2017: 10).

a. Human capital

Knowledge, skills dan abilities yang dimiliki karyawan pada dasarnya merupakan modal besar dari organisasi. Inilah yang menjelaskan salah satu sumber daya yang begitu bernilai bagi perusahaan, dan suatu yang sulit untuk ditiru. Organisasi boleh saja punya berbagai aset penting yang lain, tapi tanpa SDM yang hebat dan baik, bisa saja sumber daya lain tidak tidak maksimal pemanfaatannya. SDM-lah yang paling menentukan keberhasilan organisasi, dan bisa menjadi pembeda persaingan usaha.

b. *Structural capital* atau *organizational capital*

Ini terkait dengan dokumentasi, sistem, dan lain lain seperti peraturan, *standar operating procedure* (SOP). secara umum, organisasi dengan modal struktural yang baik biasanya adalah organisasi yang sudah mapan. Mereka sudah mengalami berbagai situasi dalam perkembangannya dan pengalaman pengalaman – pengalaman itu dituliskan dalam bentuk sistem. Bila sistem itu dikembangkan sendiri dari dalam, biasanya penerapannya cenderung lebih baik. Adakalanya sistem seperti ini

diadopsi dari sistem di luar organisasinya. Misalnya, seorang pegawai baru masuk, dia mungkin membawa pengetahuan tentang sistem dari perusahaannya terdahulu. Perusahaan tempatnya berkarya kemudian mengadopsi sistem tersebut. Adakalanya perusahaan menggunakan konsultan eksternal yang membawa model atau membuat saran untuk penerapan sistem yang baru. Sistem yang diadopsi dari luar ini biasanya cenderung lebih lama berhasil diterapkan karena tidak berasal dari pengalaman-pengalaman sendiri. Namun demikian, biasanya kepemimpinan yang aktif mengawal sebuah perubahan dapat mempercepat penerapan sistem baru di atas.

c. Relationship capital

Ini terkait dengan hubungan organisasi dengan pelanggan, pemasok, dan lain-lain yang memberikan nilai tambah pada organisasi. Aspek ketiga ini merupakan bagian penting lain yang juga tidak mudah menirunya. Ketika organisasi sudah memiliki keeratatan hubungan dengan pemasok misalnya, maka berbagai situasi yang berpotensi masalah akan cepat diselesaikan. Katakanlah ketika kondisi keuangan organisasi tidak memungkinkan membayar pasokan sesuai kondisi yang sudah disepakati, karena masalah arus kas (*cash flow*) Hubungan organisasi- organisasi pemasok yang baik mungkin akan membuat pemasok dapat memahami dan menoleransi keadaan

dengan memperpanjang masa pembayaran. Sebaliknya, ketika pemasok mengalami kesulitan dalam penyerahan pesanan, mungkin organisasi pembeli juga akan dapat menoleransinya. Begitulah yang terjadi ketika hubungan sudah terjalin dengan baik dan kebaikan itu dapat berfungsi seperti layaknya "modal" bagi organisasi

Seperti yang sudah dijelaskan, sebuah proses pembelajaran organisasi bisa dijalankan dalam beberapa program. Yang termasuk dalam proses belajar organisasi ini adalah aktivitas program berbagai pengetahuan (Komunikasi, pelatihan, sistem informasi, pengamatan), (*knowledge awareness sense making autonomy, empowerment*) dan juga penyimpanan pengetahuan (*human memory*, dokumentasi, praktik-praktik/kebiasaan, basis data), akuisisi pengetahuan (*Individual learning, environment scanning grafting, experimentation*) yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya.

Dalam praktik pembelajaran organisasi, kita mengenal adanya istilah kapasitas penyerapan (*absorptive capacity*): yakni kemampuan mengenal nilai informasi baru, mengasimilasikannya dan menggunakannya untuk aktivitas bernilai tambah. Juga ada istilah *organizational memory and unlearning*, penyimpanan dan penjagaan/pelestarian intelektual kapital yang terkait dengan bagaimana organisasi dapat menjaga program dan keasliannya

(Abel, 2008) . semua ini sangat berperan penting menyukseskan atau membuat organisasi efektif

3. Pandangan Praktik Kinerja Tinggi

Pandangan ini menekankan, selain kemampuan perusahaan menstranformasi Input ke output, kita juga perlu mengidentifikasi karakteristik yang membedakan organisasi efektif dengan yang lain. Salah satunya adalah pandangan praktik *high performance work practice* atau praktik berkinerja tinggi. Ada empat aspek yang menjadi fokus pandangan ini (livenson &Zatrck, 2011):

a. Keterlibatan karyawan.

Pengambilan keputusan menjadi semakin cepat dalam merespons berbagai di lingkungan. Karyawan disertakan dalam proses pengambilan keputusan, diberi peluang berkontribusi dalam ide dan pekerjaan.

b. Otonomi dalam menjalankan pekerjaan

Karyawan memperoleh keluasaan wewenang yang memungkinkan ia berkreasi dan memupukrasa percaya pada dirinya. Otonomi juga merupakan cerminan percaya dan pada seseorang dan dapat menjadi sumber gairah dalam bekerja

c. Pengembangan kompetensi

Pengembangan dalam bentuk pemberian dan pelatihan, kesempatan untuk dibimbing atau mengalami langsung

sebagai kejadian adalah cara-cara bagaimana karyawan dapat meningkatkan terus-menerus kompetensinya.

- d. Reward atas kinerja. Bagaimanapun setiap karyawan berharap mendapatkan ganjaran atas kinerjanya. Skema kinerja yang menarik dan relevan sangat penting menjamin kinerja tinggi karyawan

Kesemuanya ini terkait dengan pengembangan kinerja dan kecakapan karyawan. Beberapa alasan yang membuat pandangan ini dapat membuat organisasi efektif adalah :

- a. Ia membangun modal manusia (*human capital*), yang meningkatkan kinerja karyawan dan membangun kecakapan
- b. Karyawan yang unggul dapat meningkatkan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan yang cepat. Respons menjadi mudah kalau punya banyak kecakapan
- c. Memperkuat motivasi, sikap utus perusahaan. Ini mewakili apa yang sudah dikeluarkan perusahaan.

2.1.5 Penilaian Efektivitas Organisasi

Jika dihubungkan dengan Kegiatan – Kegiatan Pemerintahan (Pelaksanaan pengambilan), Efektivitas yang hendak dicapai orientasinya lebih tertuju pada pengeluaran (*Output*) bila dibandingkan dengan penggunaan masukan (*Input*). Rumusuan ini sesuai dengan penjelasan dari Sexana (1986 : 07) yaitu :

“Efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kualitas, kuantitas, waktu) telah dicapai. Makin besar target yang telah dicapai, maka semakin tinggi tingkat

efektivitasnya. Konsep ini orientasi lebih tertuju pada keluaran. Masalah penggunaan masukan tidak menjadi isu dalam konsep ini. Pada umumnya, organisasi pemerintah (yang tidak mencari laba) berorientasi ke pencapaian efektivitasnya”

Mengacu pada pertanyaan diatas, kegiatan – kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah lebih menuju pada hasil keluarnya (efektif), bukan pada seberapa besar biaya yang harus dikeluarkan untuk mencapai tujuan tersebut (Efesien). Dengan penekanan pada tujuan dari program atau kegiatan pemerintah yang tidak memenuhi, namun efektif. Walaupun demikian, pemerintah selalu berusaha untuk meningkatkan efesien.

2.1.6 Model – Model pengukuran efektivitas

Sebelum menjelaskan metode – metode tentang pengukuran efektivitas organisasi, terlebih dahulu dikemukakan tentang pendekatan dalam melihat efektivitas suatu organisasi , karena memiliki beberapa dimensi untuk diperlihatkan sebagai dasar pengukuran efektivitas suatu organisasi.

Secara eksplisit, Robbins (1994 : 58), yang diterjemahkan oleh upaya mengemukakan empat pendekatan dalam memandang efektivitas suatu organisasi, yaitu sebagai berikut :

1. Pendekatan nilai – nilai yang bersaing (*Competin values approach*)
2. Pendekatan sistem (*System approach*)
3. Pendekatan pencapaian tujuan (*Goal attainment Approach*)
4. Pendekatan Konstiansi Strategis (*Strategic Constiencies aproach*)

Pengukuran efektivitas suatu organisasi tidak semata – mata hanya berdasarkan pada pendekatan pencapaian tujuan, karena penerapannya secara eksklusif belum dapat secara optimal untuk mengukur efektivitas suatu organisasi. Masalah yang muncul adalah yang berhubungan secara

langsung dengan asumsi – asumsi yang telah ditentukan sebelumnya. Kast dan rosenzweigh (1986 : 192) yang diterjemahkan oleh yasin, mengemukakan apa yang dinyatakan secara resmi oleh sebuah organisasi sebagai tujuannya, tidak selalu mencerminkan tujuan yang sebenarnya.

2.1.7 Aspek – Aspek Efektivitas

Berdasarkan pendapat Muaasaroh (2010 : 13) efektivitas dapat dijelaskan bahwa suatu program dapat dilihat dari aspek – aspek antara lain:

1. Aspek Peraturan/ Ketentuan

Peraturan dibuat untuk menjaga kelangsungan suatu kegiatan berjalan sesuai dengan rencana. Peraturan atau ketentuan merupakan sesuatu yang harus dilaksanakan agar suatu kegiatan dianggap sudah berjalan secara efektif.

2. Aspek Fungsi/ Tugas

Individu atau organisasi dapat dianggap efektif jika dapat melakukan tugas dan fungsinya dengan baik sesuai dengan ketentuan. Oleh karena itu setiap individu dalam organisasi harus mengetahui tugas dan fungsinya sehingga dapat melaksanakannya.

3. Aspek Rencana/ Program

Suatu kegiatan dapat dinilai efektif jika memiliki suatu rencana yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. Tanpa adanya rencana atau program, maka tujuan tidak mungkin dapat tercapai.

4. Aspek Tujuan/ Kondisi Ideal

Yang dimaksud dengan kondisi ideal atau tujuan adalah target yang ingin dicapai dari suatu kegiatan dengan berorientasi pada hasil dan proses yang direncanakan.

2.1.8 Masalah – Masalah Dalam Pengukuran Efektivitas

Kesulitan menilai efektifitas disebabkan oleh beberapa masalah yang tak terpisahkan dari model yang sekarang ada mengenai keberhasilan organisasi Steers, (1977: 65) Masalah-masalah pengukuran ini sangat beraneka ragam baik dalam sifat maupun titik asal mereka. Adapun masalah-masalah dalam pengukuran efektivitas yang dimaksud diatas adalah sebagai berikut :

1. Masalah kesahihan susunan Maksud susunan disini adalah suatu hipotesis yang abstrak sebagai lawan dari yang kongkrit mengenai hubungan antara beberapa variabel yang saling berhubungan. Ia mengungkapkan keyakinan bahwa variabel-variabel tersebut bersama-sama membentuk satu kesatuan yang utuh.

2. Masalah stabilitas kriteria Masalah besar kedua yang dihadapi dalam usaha mengukur efektivitas adalah bahwa banyak kriteria evaluasi yang digunakan ternyata relatif tidak stabil setelah beberapa waktu. Yaitu kriteria yang dipakai untuk mengukur efektivitas pada suatu waktu mungkin tidak tepat lagi atau menyesatkan pada waktu berikutnya. Kriteria tersebut berubah-ubah tergantung pada permintaan, kepentingan, dan tekanan-tekanan ekstern. Pada kenyataannya sifat mudah berubah ini telah mengakibatkan beberapa peneliti kemudian menyatakan bahwa fleksibilitas keluwesan dalam menghadapi perubahan adalah seharusnya menjadi ciri yang menentukan efektivitas organisasi.

3. Masalah perspektif waktu Masalah yang ada hubungannya dengan hal di atas adalah perspektif waktu yang dipakai orang pada waktu menilai efektivitas. (Gibson, Ivancevich, dan Donnelly 1973) mengakui dengan jelas masalah perspektif waktu dalam ancangan mereka pada efektivitas. Mereka menyarankan agar orang memakai kriteria yang berlainan pada waktu menilai efektivitas jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Masalah bagi mereka adalah cara yang terbaik menciptakan keseimbangan antara kepentingan jangka pendek dengan kepentingan jangka panjang, dalam usaha mempertahankan stabilitas dan pertumbuhan dalam perjalanan waktu.

4. Masalah kriteria ganda Seperti ditunjukkan sebelumnya, keuntungan utama dari ancangan multivariasi dalam evaluasi efektifitas adalah sifatnya yang komprehensif, memadukan beberapa faktor ke dalam suatu

kerangka yang kompak. Sayangnya, kelebihan ini serempak menimbulkan masalah bilamana kriteria tersebut bertentangan satu sama lain. Hal yang terpenting adalah bahwa jika menerima kriteria tersebut untuk efektivitas, maka organisasi menurut definisinya tidak dapat menjadi efektif, mereka tidak dapat memaksimalkan kedua dimensi tersebut secara serempak.

5. Masalah ketelitian pengukuran Penelitian terdiri dari peraturan atau prosedur untuk menentukan beberapa nilai atribut dalam rangka agar atribut-atribut ini dapat dinyatakan secara kuantitatif. Jadi, apabila kita membicarakan pengukuran efektivitas organisasi, dianggap ada kemungkinan menentukan kuantitas dari konsep ini secara konsisten dan tetap. Tetapi penentuan kuantitas atau pengukuran demikian sering sulit karena konsep yang diteliti rumit dan luas.
6. Masalah kemungkinan generalisasi Apabila berbagai masalah pengukuran di atas dapat dipecahkan, masih akan timbul persoalan mengenai seberapa jauh orang dapat menyatakan kriteria evaluasi yang dihasilkannya dapat berlaku juga pada organisasi lainnya. Jadi pada waktu memilih kriteria orang harus memperhatikan tingkat konsistensi kriteria tersebut dengan tujuan dan maksud organisasi yang sedang dipelajari.
7. Masalah relevansi teoritis Tujuan utama dari setiap ilmu adalah merumuskan teori-teori dan model-model yang secara tepat mencerminkan sifat subyek yang dipelajari. Jadi, dari sudut pandang

teoritis harus diajukan pertanyaan yang logis sehubungan dengan relevansi model-model tersebut. Jika model tersebut tidak membantu kita dalam memahami proses, struktur dan tingkah laku organisasi, maka mereka kurang bernilai pandang dari sudut teoritis.

8. Masalah tingkat analisis Kebanyakan model efektivitas hanya menggarap tingkat makro saja, membahas gejala keseluruhan organisasi dalam hubungannya dengan efektivitas tetapi mengabaikan hubungannya yang kritis antara tingkah laku individu dengan persoalan yang lebih besar yaitu keberhasilan organisasi.

Jadi efektivitas kerja dalam organisasi merupakan usaha untuk mencapai prestasi yang maksimal dengan menggunakan sumber daya yang tersedia dalam waktu yang relative singkat tanpa menunggu keseimbangan tujuan alat dan tenaga serta waktu yang dimaksud efektivitas dipertegas Siagian (1996:19) yaitu "penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang ditentukan, artinya apabila pelaksanaan tugas dinilai baik atau tidaknya adalah sangat tergantung pada bilamana tugas tersebut di selesaikan dan bukan terutama menjawab tentang bagaimana melaksanakan serta berapa biaya yang dikeluarkan untuk pekerjaan tersebut.

2.2 Disiplin Kerja

2.2.1. Pengertian Disiplin Kerja

Kedisiplinan kerja dalam suatu organisasi sangat penting dan dapat berpengaruh kepada proses pelaksanaan kegiatan pencapaian tujuan organisasi, tanpa pegawai yang disiplin akan mempengaruhi penyimpangan dalam pekerjaan sehingga pekerjaan menjadi terhambat dan tidak terlaksana dengan baik.

Malayu Hasibuan (2016:193) menjelaskan :

Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Jadi, dia akan mematuhi mengerjakan semua tugasnya dengan haik, bukan atas paksaan

Sejalan dengan kedisiplinan menurut Hasibuan, Sondang P. Siagian(2018:305) berpendapat bahwa :

Disiplin pegawai dalam manajemen sumber daya manusia berangkat dari pandangan bahwa tidak ada manusia yang sempurna, luput dari kesalahan, oleh karena itu setiap organisasi perlu memiliki berbagai ketentuan yang harus ditaati oleh para anggotanya, standar yang harus dipenuhi. Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut dengan kata lain pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang

berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap, dan perilaku karyawan sehingga karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya.

Kesimpulannya adalah kedisiplinan sesuatu yang harus ditaati oleh pegawai yang ada didalam suatu organisasi. Kedisiplinan adalah fungsi operatif terpenting dan manajemen sumber daya manusia karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Disiplin yang baik juga mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

2.2.2 Indikator Disiplin Kerja

Menurut Rivai Veitzhal (2005:444) menyebutkan dimensi pengukur disiplin kerja memiliki beberapa indikator, yaitu sebagai berikut :

1 Kehadiran

Kehadiran menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja. Bentuk kedisiplinan dari kehadiran

dalam organisasi dapat diukur melalui ketepatan waktu hadir, pemanfaatan waktu istirahat dengan tepat, tidak mengulur-ulur waktu kerja, dan jumlah absen dalam waktu tertentu.

2 Ketaatan pada peraturan kerja

Karyawan yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan. Sikap kedisiplinan dari Ketaatan pada peraturan kerja dalam organisasi diukur melalui sikap taat pada peraturan kerja di proyek, sikap taat pada prosedur kerja yang berlaku, dan sikap menerima hukuman/sanksi bila melanggar aturan

3 Ketaatan pada standard kerja

Ketaatan pada standard kerja dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diamanatkan kepadanya. Sikap kedisiplinan dari ketaatan pada standard kerja dalam organisasi diukur melalui sikap taat pada aturan jam kerja proyek, ketaatan pada perintah atasan, ketaatan pada arahan pimpinan, dan ketaatan pada aturan standard keamanan.

4 Tingkat kewaspadaan tinggi

Karyawan yang memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan teliti dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien. Sikap kedisiplinan dari tingkat kewaspadaan tinggi dalam organisasi diukur melalui sikap hati-hati dalam bekerja, sikap fokus dan teliti dalam bekerja, sikap

penuh perhitungan dalam bekerja dan penggunaan waktu kerja yang efektif dan efisien.

5 Bekerja etis

Beberapa karyawan mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas dan hal ini merupakan salah satu bentuk tindakan indisipliner, sehingga bekerja etis sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja karyawan. Sikap kedisiplinan dari bekerja etis dalam organisasi diukur melalui sikap taat pada etika kerja, sikap etis dalam hubungan dengan sesama rekan kerja, sikap menghargai keberadaan pimpinan di proyek, serta sikap dan perilaku sopan pada setiap orang di proyek.

Berdasarkan pengertian disiplin yang sudah diuraikan diatas dapat disimpulkan bahwa baik dan buruknya disiplin kerja pegawai diantara lain dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti kepemimpinan, keadaan pegawai, dan kesadaran pegawai.

2.2.3. Macam-macam Disiplin Kerja

Menurut Mangkunegara (2017:129) dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, ada 2 bentuk disiplin kerja, Yaitu disiplin preventif dan disiplin Korektif

a. Disiplin preventif

Adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja dan aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai

berdisiplin diri. Dengan cara preventif, pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan perusahaan.

Pemimpin perusahaan mempunyai tanggung jawab dalam membangun iklim organisasi dengan disiplin preventif. Begitu pula pegawai harus wajib mengetahui, memahami semua pedoman kerja serta peraturan-peraturan yang ada dalam organisasi

Disiplin preventif merupakan suatu sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian sistem yang ada dalam organisasi. Jika sistem organisasi baik, maka diharapkan akan lebih mudah menegakkan disiplin kerja.

b. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah satu upaya mengamalkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

Sama seperti macam-macam disiplin kerja yang dikemukakan oleh Siagian (2018:305) dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia, bahwa terdapat 2 macam disiplin kerja, yaitu yang bersifat Preventif dan yang bersifat Korektif.

Pendisiplinan preventif adalah tindakan yang mendorong para karyawan untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan.

Pendisiplinan korektif adalah jika ada karyawan yang nyata-nyata telah melakukan pelanggaran atas ketentuan ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan, kepadanya akan dikenakan sanksi disipliner.

Terdapat empat bentuk disiplin kerja menurut Rivai, (2009:825) yaitu :

1. Disiplin retributive (retributive discipline), yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah
2. Disiplin korektif (corektive discipline), yaitu berusaha membantu pegawai mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
3. Perspektif hak-hak individu (individual rights perspektif), yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan tindakan disipliner
4. Perspektif utilitarian (utilitarian perspektif), yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatif

Disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para pegawai. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal.

Sedangkan bagi karyawan akan memperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dan melaksanakan pekerjaan.

Dengan demikian pegawai dapat melaksanakan tugas dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya semaksimal mungkin demi terwujudnya tujuan organisasi.

2.2.4. Pendekatan Disiplin Kerja

Mangkunegara (2017:130) Ada tiga pendekatan disiplin, yaitu pendekatan disiplin modern, disiplin dengan tradisi, dan disiplin bertujuan

a) Pendekatan Disiplin Modern

Yaitu mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru di luar hukuman. Pendekatan ini berasumsi :

- 1) Disiplin modern merupakan suatu cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik.
- 2) Melindungi tuduhan yang benar untuk diteruskan pada proses hukum yang berlaku.
- 3) Keputusan-keputusan yang semesta terhadap kesalahan atau prasangka harus diperbaiki dengan mengadakan proses penyuluhan dengan mendapatkan fakta-faktanya.
- 4) Melakukan protes terhadap keputusan yang berat sebelah pihak terhadap kasus disiplin

b) Pendekatan Disiplin dengan Tradisi

Yaitu pendekatan disiplin dengan cara memberikan hukuman, Pendekatan ini berasumsi :

- 1) Disiplin ditentukan oleh atasan kepada bawahan, dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila telah diputuskan
- 2) Disiplin adalah hukuman untuk pelanggaran, pelaksanaannya harus disesuaikan dengan tingkat pelanggarannya.
- 3) Pengaruh hukuman untuk memberikan pelajaran kepada pelanggarnya maupun kepada pegawai lainnya.
- 4) Peningkatan perbuatan pelanggaran diperlukan hukuman yang lebih keras
- 5) Pemberian hukuman terhadap pegawai yang melanggar kedua kalinya harus diberi hukuman yang lebih berat.

c) Pendekatan Disiplin Bertujuan Berasumsi bahwa :

- 1) Disiplin kerja harus dapat diterima dan dipahami oleh semua pegawai.
- 2) Disiplin bukanlah suatu hukuman, tetapi merupakan pembentukan perilaku.
- 3) Disiplin ditujukan untuk perubahan perilaku yang lebih baik.
- 4) Disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggung jawab terhadap perbuatannya.

2.2.5. Pentingnya Disiplin Kerja

Keteraturan adalah ciri utama organisasi dan disiplin adalah salah satu metode untuk memelihara keteraturan tersebut. Tujuan utama disiplin adalah untuk meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi. Selain itu, disiplin mencoba untuk mencegah kerusakan atau kehilangan harta benda, mesin, peralatan dan perlengkapan kerja yang disebabkan oleh ketidakhati-hatian, sendau gurau atau pencurian. Disiplin mencoba mengatasi kesalahan dan keteledoran yang disebabkan karena kurang perhatian, ketidakmampuan dan keterlambatan. Disiplin berusaha mencegah permulaan kerja yang lambat atau terlalu awalnya mengakhiri kerja yang disebabkan karena keterlambatan atau kemalasan. Disiplin juga berusaha untuk mengatasi perbedaan pendapat antar karyawan dan mencegah ketidaktaatan yang disebabkan oleh salah pengertian atau penafsiran.

Singkatnya, disiplin dibutuhkan untuk tujuan organisasi yang lebih jauh, guna menjaga efisiensi dengan mencegah dan mengoreksi tindakan-tindakan individu dalam iktikad tidak baiknya terhadap kelompok. Lebih jauh lagi, disiplin berusaha untuk melindungi perilaku yang baik dengan menetapkan respon yang dikehendaki. (Tohardi, dalam Sutrisno Edy 2009:88)

Meskipun bukan hal yang mustahil bahwa menghindarkan kondisi-kondisi yang memerlukan disiplin itu lebih baik dari pada program

kedisiplinan yang paling memuaskan, namun disiplin itu sendiri menjadi penting karena manusia dan kondisinya yang tidak sempurna, seharusnya mempunyai tujuan yang positif. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja sangat diperlukan untuk menunjang segala aktivitas organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai secara maksimal.

Disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun para pegawai. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Adapun bagi karyawan, akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian, karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya semaksimal mungkin demi terwujudnya tujuan organisasi.

Ketidaksiplinan dan kedisiplinan dapat menjadi panutan orang lain, jika lingkungan kerja semuanya disiplin, maka seorang pegawai akan ikut disiplin, tetapi jika lingkungan kerja tidak disiplin. Untuk itu sangat sulit bagi lingkungan kerja yang tidak disiplin tetapi ingin menerapkan kedisiplinan pegawai, karena lingkungan kerja akan menjadi panutan bagi para pegawai.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa disiplin pegawai adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau

disiplin adalah sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun yang tidak tertulis.

2.2.6. Faktor-faktor yang Memengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan (2009:194) pada dasarnya banyak faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai disuatu organisasi, diantaranya :

1. Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat disiplin kerja pegawai. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan pegawai. Hal ini berarti tujuan (pekerjaan) yang dibebankan pada pegawai harus sesuai dengan kemampuan pegawai tersebut, agar dapat bersungguh-sungguh dan berdisiplin baik untuk mengerjakannya.

2. Teladan Pemimpin

Teladan pemimpin sangat berperan dalam menentukan disiplin kerja pegawai karena pemimpin dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Dan keteladanan pimpinan yang baik maka disiplin kerja karyawan akan ikut baik. Sebagai seorang pimpinan harus menyadari bahwa dirinya menjadi contoh dan diteladani oleh bawahannya, untuk itu pimpinan harus mempunyai kedisiplinan yang baik agar bawahannya juga dapat melaksanakan disiplin yang baik

3. Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi disiplin kerja pegawai karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan pegawai terhadap pekerjaannya maka disiplin akan terlaksana. Balas jasa berperan penting dalam menciptakan disiplin kerja pegawai.

4. Keadilan

Keadilan akan ikut mendorong terwujudnya disiplin kerja pegawai, karena sifat manusia yang merasa dirinya penting dan ingin diperlakukan sama.

5. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata yang paling efektif dalam mewujudkan disiplin kerja. Secara efektif merangsang disiplin dan moral kerja pegawai, karena pegawai dapat perhatian, bimbingan, petunjuk dan pengarahan dari atasannya langsung. Dengan waskat ini pimpinan akan dapat mengetahui secara langsung kedisiplinan karyawan sehingga pimpinan dapat menilai kondisi setiap karyawan. Selain mengawasi disiplin kerja pegawai. Waskat juga menjadi sistem kerja yang efektif untuk mewujudkan organisasi dan pegawai.

6. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan memengaruhi disiplin kerja pegawai. Pimpinan harus berani dan bertindak tegas

untuk menghukum setiap pegawai yang indisipliner sesuai dengan sanksi.

7. Sanksi hukum/punishment

Sanksi hukum berperan penting dalam memelihara disiplin kerjapegawai, karena dengan sanksi hukum yang berat pegawai akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan organisasi sehingga perilaku yang indisipliner akan berkurang. Berat atau ringan sanksi yang diterapkan tersebut juga mempengaruhi baik atau buruknya disiplin kerja pegawai. Hendaknya sanksi hukum tersebut tidak terlalu berat supaya sanksi tersebut dapat dijadikan pelajaran untuk mendidik pegawai agar merubah perilakunya. Sanksi hukum yang wajar dan bersifat mendidik akan menjadi motivasi untuk memelihara disiplin

8. Hubungan kemanusiaan

Menciptakan hubungan yang baik dan harmonis sesama karyawan baik hubungan keatas maupun kepada bawahannya yang terdiri dari direct single relationships, direct group relationships, dan cross relationship akan ikut menciptakan disiplin kerja pegawai yang baik. Dengan menciptakan human relationship yang serasi akan terwujudnya lingkungan kerja yang nyaman.

Asumsi bahwa pemimpin mempunyai pengaruh langsung atas sikap kebiasaan yang diperoleh pegawai. Kebiasaan itu ditentukan oleh pemimpin, baik dengan iklim atau suasana kepemimpinan maupun melalui

contoh diri pribadi. Karena itu, untuk mendapat disiplin yang baik, maka pemimpin harus memberikan kepemimpinan yang baik pula.

Menurut Singodimedjo (dalam Sutrisno Edy 2009:89), faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah :

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat memengaruhi tegaknya disiplin. Para pegawai akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah di kontribusikan bagi instansi. Bila ia menerima kompensasi yang memadai, mereka akan dapat bekerja tenang dan tekun, serta selalu berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya. Akan tetapi bila ia merasa kompensasi yang diterimanya jauh dari memadai, maka ia akan berpikir mendua, dan berusaha untuk mencari tambahan penghasilan lain dari luar, sehingga menyebabkan ia sering mangkir, sering minta izin keluar.

Namun demikian, pemberian kompensasi yang memadai belum tentu pula menjamin tegaknya disiplin. Karena pemberian kompensasi hanyalah merupakan salah satu cara meredakan kegelisahan para pegawai, disamping banyak lagi hal-hal yang diluar kompensasi yang harus mendukung tegaknya disiplin kerja dalam Instansi. Realitanya dalam praktik lapangan, memang dengan pemberian kompensasi yang mencukupi, sedikit banyak akan membantu karyawan untuk bekerja tenang, karena dengan

menerima kompensasi yang wajar kebutuhan primer mereka akan dapat terpenuhi.

2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memerhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan. Misalnya, bila aturan jam kerja pukul 08.00, maka si pemimpin tidak akan masuk kerja terlambat dari waktu yang sudah ditetapkan.

Peranan keteladanan pimpinan sangat berpengaruh besar dalam instansi, bahkan sangat dominan dibandingkan dengan semua faktor yang memengaruhi disiplin dalam instansi, karena pimpinan dalam satu instansi masih menjadi panutan para pegawai. Para bawahan akan meniru yang dilihatnya setiap hari. Apapun yang dibuat pimpinannya. Oleh sebab itu, bila seorang pemimpin menginginkan tegaknya disiplin dalam instansi, maka ia harus lebih dulu mempraktikkan supaya dapat diikuti dengan baik oleh para pegawai lainnya.

3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam instansi, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat

dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.

Para karyawan akan mau melakukan disiplin bila ada aturan yang jelas dan diinformasikan kepada mereka. Bila aturan disiplin hanya menurut selera pimpinan saja, atau berlaku untuk orang tertentu saja, jangan diharap bahwa para karyawan akan mematuhi aturan tersebut. Oleh sebab itu, disiplin akan dapat ditegakkan dalam suatu perusahaan, jika ada aturan tertulis yang telah disepakati bersama dengan demikian para karyawan akan mendapat suatu kepastian bahwa siapa saja dan perlu dikenakan sanksi tanpa pandang bulu.

4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Bila seorang pegawai yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggar disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua pegawai akan merasa terlindungi, di dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa. Dalam situasi demikian, maka semua pegawai akan benar-benar terhindar dari sikap sembrono, asal jadi seenaknya sendiri dalam instansi. Sebaliknya, bila pimpinan tidak berani mengambil tindakan, walau sudah terang-terangan pegawai tersebut melanggar disiplin, tetapi

tidak dihukum/ditegur, maka akan berpengaruh pada suasana kerja dalam instansi. Para pegawai akan berkata :”untuk apa disiplin, sedangkan orang yang melanggar disiplin saja tidak pernah dikenakan sanksi”.

5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh instansi perlu ada pengawasan yang akan mengarahkan para pegawai agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Namun sudah menjadi tabiat manusia pula bahwa mereka selalu ingin bebas, tanpa terikat atau diikat oleh peraturan apapun juga. Dengan adanya pengawasan seperti demikian maka sedikit banyak karyawan akan terbiasa melaksanakan disiplin kerja. Mungkin untuk sebagian pegawai yang sudah menyadari arti disiplin, pengawasan seperti ini tidak perlu, tetapi bagi pegawai lainnya, tegaknya disiplin masih perlu agak dipaksakan, agar mereka tidak berbuat semaunya dalam perusahaan.

Orang yang paling tepat melaksanakan pengawasan terhadap disiplin ini tentulah atasan langsung para pegawai yang bersangkutan. Hal ini disebabkan para atasan langsung itulah yang paling tau dan paling dekat dengan para pegawai yang ada dibawahnya. Pengawasan yang dilaksanakan atasan langsung ini disebut waskat. Pada tingkat manapun ia berada, maka seorang pemimpin bertanggung jawab melaksanakan pengawasan melekat

ini, sehingga tugas-tugasnya yang dibebankan kepada bawahan tidak menyimpang dari apa yang telah ditetapkan.

6. Ada tidaknya perhatian kepada para pegawai

Pegawai adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain. Seorang pegawai tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri. Keluhan dan kesulitan mereka ingin didengar, dan dicarikan jalan keluarnya, dan sebagainya. Pimpinan yang berhasil memberi perhatian yang besar kepada para pegawai akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik. Karena ia bukan hanya dekat dalam arti jarak fisik, tetapi juga mempunyai jarak dekat dalam arti jarak batin. Pimpinan demikian akan selalu dihormati dan dihargai oleh para pegawai, sehingga akan berpengaruh besar pada prestasi, semangat kerja, dan moral kerja pegawai.

7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin

Kebiasaan-kebiasaan positif itu antara lain:

- a) Saling menghormati, bila bertemu di lingkungan pekerjaan.
- b) Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga para pegawai akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut

- c) Sering mengikutsertakan pegawai dalam pertemuan-pertemuan apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan mereka.
- d) Memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan sekerja, dengan menginformasikan, ke mana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

Pemimpin yang kurang baik, yang memakai kekuasaannya dengan sewenang-wenang dan menggunakan ancaman terus-menerus, kadang dapat memperoleh apa yang tampak sebagai disiplin yang baik, namun rasa gelisah dan tidak tenteram yang timbul dari peraturan yang keras dan paksaan saja, dapat meledak di muka pemimpin setiap waktu.

Dengan kepemimpinan yang baik, seorang pemimpin dapat berbuat banyak untuk menciptakan iklim kerja yang memungkinkan penegakan disiplin sebagai proses yang wajar, karena para karya akan menerima serta mematuhi peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan sebagai pelindung bagi keberhasilan pekerjaan dan kesejahteraan.

2.2.7. Pelaksanaan Disiplin Kerja

Disiplin yang paling baik adalah disiplin diri. Kecenderungan orang normal adalah melakukan apa yang menjadi kewajibannya dan menepati aturan permainan. Suatu waktu orang mengerti apa yang dibutuhkan dari mereka, di mana mereka diharapkan untuk selalu melakukan tugannya secara efektif dan efisien dengan senang hati. Kini hanya orang yang

mengetahui bahwa kemungkinan yang terdapat di balik disiplin adalah meningkatkan diri dari kemalasan. (Toland, dalam Sutrisno Edy 2009: 93),

Organisasi atau perusahaan yang baik harus berupaya menciptakan peraturan atau tata tertib yang akan menjadi rambu-rambu yang harus dipenuhi oleh seluruh pegawai dalam organisasi. Peraturan-peraturan yang akan berkaitan dengan disiplin itu antara lain :

1. Peraturan jam masuk, pulang, dan jam istirahat.
2. Peraturan dasar tentang berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan
3. Peraturan cara-cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit kerja lain.
4. Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh di lakukan oleh para pegawai selama dalam organisasi dan sebagainya (Singodimedjo, dalam Sutrisno Edy 2009: 93)

Disiplin perlu untuk mengatur tindakan kelompok, di mana setiap anggotanya harus mengendalikan dorongan hatinya dan bekerja sama demi kebaikan bersama. Dengan kata lain, mereka harus secara sadar tunduk pada aturan perilaku yang diadakan oleh kepemimpinan organisasi, yang ditujukan pada tujuan yang hendak dicapai. Dalam pelaksanaan disiplin kerja, peraturan dan ketetapan perusahaan hendaknya masuk akal dan bersifat adil bagi seluruh pegawai. Selain itu, hendaknya peraturan tersebut juga dikomunikasikan sehingga para karyawan tahu apa yang menjadi

larungan dan apa yang tidak (Ranupandoyo & Masnan, dalam Sutrisno Edy 2009:94)

Pendidikan lebih baik daripada hukuman dan koreksi konstruktif lebih baik daripada calaan merupakan kunci dari keseluruhan program peningkatan individu yang harus menjadi sekanan dalam gelak sanaan disiplin.

Suatu program disiplin yang konstruktif harus dikembangkan di sekitar elemen-elemen penting sebagai berikut:

1. Rumusan ketetapannya jelas, aturannya masuk akal dipublikkan, dan dijalankan secara hati-hati.
2. Pelaksanaannya adil dengan menggunakan peringatan dan hukum yang dimaklumkan, dengan tujuan memberi koreksi, dengan pelanggaran, tidak keras pada permulaan, dan ditetapkan secara seragam.
3. Kepempininan penyediaan yang sesuaikan pada aturan – aturan pendisiplinan dan prosedur – prosedur, penuh pengertian tetapi teguh dalam menangani masalah pendisiplinan, dan kepemimpinan pelayanan itu sendiri merupakan suatu contoh bagi suatu karyawan
4. Pelaksanaan yang adil dan seragam untuk penyelidikan pelanggaran yang nampak, dimana pelaksanaanya tergantung pada tinjauan tingkat manajemen yang lebih tinggi, termasuk cara minta banding pada putusan pendisiplinan yang dianggap tidak adilCordon dan Wakntis (Dalam Singodimedjo, 2000)

Mangkunegara (2017:132) mengemukakan beberapa teknik dalam melaksanakan disiplin kerja, yaitu adalah teknik pertimbangan sedini mungkin, teknik mendisiplinkan diri, teknik kesediaan penyelia disiplin, teknik menegur pegawai primadona, teknik menimbulkan kesadaran dini, dan teknik *sandwich*

a) Teknik Disiplin Pertimbangan Sedini Mungkin

Pelatihan yang kurang sempurna atau tidak ada pelatihan sama sekali, tingkah laku yang tidak pantas, kebiasaan kerja yang kurang baik, atau kesalahan-kesalahan lain dari bawahan hendaknya pertama-tama diatasi dengan usaha penuh pengertian guna memperbaikinya.

Tindakan sedini mungkin dari pihak manajer mengurangi perlunya tindakan disipliner di masa mendatang. Jelaslah bahwa jika keadaan yang tidak baik dibiarkan memburuk, semakin sulitlah untuk mendapatkan pekerjaan yang baik dari bawahan yang tidak efektif atau tidak berkemauan penuh.

b) Teknik Disiplin Pencegahan yang Efektif

Ada teknik-teknik lain yang dapat digunakan manajer yang efektif dalam bidang disiplin pencegahan ini. Misalnya, dengan mengadakan hubungan kerja yang erat dengan setiap bawahan, manajer dapat memberikan pujian tentang pekerjaan yang dilaksanakan dengan baik. Jika bawahan merasa bahwa mereka tidak

diperhatikan, mereka mungkin tidak akan berusaha keras di waktu mendatang

c) Teknik Disiplin dengan Mendisiplinkan Diri

Teknik disiplin yang paling penting dipelajari oleh seorang manajer ialah teknik mendisiplinkan diri. Semua orang mempunyai kesukaan dan kebencian terhadap orang lain, kebiasaan, kaidah, peraturan, dan pekerjaan kita. Namun disiplin diri membedakan manajer dewasa dan efektif dengan manajer dewasa dan masih harus berjuang. Disiplin diri ialah usaha seseorang untuk mengendalikan reaksi mereka terhadap keadaan yang tidak mereka senangi, dan usaha seseorang untuk mengatasi ketidaksenangan itu.

d) Teknik Disiplin Inventori Penyelia

Harus diakui bahwa sulit untuk mengukur perubahan perilaku dari setiap manajer dan penyelia. Tetapi orang sepakat bahwa harus terjadi perubahan dalam pengetahuan lebih dahulu sebelum terjadi perubahan perilaku dalam pekerjaan. Sebagai teknik yang efektif "Sediaan Penyeliaan terhadap Disiplin" ini bisa mengurangi jumlah keluhan dalam organisasi. Ini disebabkan teknik itu mengembangkan suatu ancaman kelompok terhadap disiplin di antara para penyelia lini pertama dan para manajer menengah. Sangatlah penting bahwa ada tali pengikat yang mempersatukan sikap, falsafah, dan pelaksanaan disiplin dalam suatu organisasi.

e) Teknik Disiplin Menegur Pegawai "Primadona"

Seorang manajer harus menegur seseorang pekerja yang menonjol, sekali lagi harus ditemukan sebab-sebab mengapa ia menunjukkan perilaku demikian. Jika orang itu mengira bahwa ia sangat diperlukan, lebih pandai, atau bekerja lebih baik, disarankan untuk lebih bersungguh-sungguh.

f) Teknik Disiplin Menimbulkan Kesadaran Diri

Suatu teguran lunak dapat diberikan secara halus melalui pertanyaan tertentu pada bawahannya yang jawabannya merupakan teguran otomatis bagi dirinya sendiri. Andaikan seorang bawahan telah bekerja selama satu jam untuk menyelesaikan suatu tugas yang sama sekali tidak perlu dan hanya membuang-buang waktu dan ia sendiri tahu bahwa pekerjaannya tidak ada gunanya. Dengan hanya meminta pendapat tentang perlu tidaknya menjalankan tugas tersebut pada bawahan, manajer dapat menghindari penghinaan terhadap orang lain.

g) Teknik *Sandwich*

Teknik ini digunakan dengan mahir oleh sejumlah besar manajer dalam menghadapi bawahan mereka. Pada dasarnya, teknik ini terdiri dari teguran lisan secara langsung, diikuti oleh ucapan syukur, dan diakhir dengan peringatan lunak. Manajer dapat menyelipkan (seperti *Sandwich*) ucapan syukur dan persetujuannya di antara dua teguran yang semuanya dilakukan pada saat itu juga.

2.2.8 Tujuan dan manfaat disiplin kerja

Tujuan utama tindakan pendisiplinan adalah memastikan bahwa perilaku – perilaku pegawai konsisten dengan aturan- aturan yang ditetapkan oleh organisasi (Hendri Simamora,2001). Berbagai aturan yang disusun oleh organisasi adalah tuntutan untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan. Ketika suatu aturan dilanggar, efektivitas organisasi berkurang sampai dengan tingkat tertentu, tergantung pada kerasnya pelanggaran. Sebagai contoh , apabila seorang pegawai terlambat sekali bekerja dampaknya terhadap organisasi mungkin minimal. Akan tetapi, apabila secara konsisten terlambat bekerja adalah masalah yang lain karena terjadi perubahan persoalan menjadi serius mengingat akan berpengaruh signifikan pada produktivitas kerja, dan moral pegawai lainnya.

Dalam hal ini, pimpinan harus menyadari bahwa tindakan pendisiplinan dapat merupakan kekuatan positif bagi organisasi apabila diterapkan secara konsisten dan berkeadilan. Sementara itu , tujuan berikutnya adalah menciptakan atau mempertahankan rasa hormat dan saling percaya *Supervisor* dengan bawahannya. Disiplin yang diberlakukan secara tidak tepat dapat menciptakan masalah – masalah seperti moral kerja yang rendah, kemarahan, dan kemauan buruk diantara pengawas dan bawahannya. Dalam kondisi ini semua perbaikan dan perilaku pegawai hanya akan berlangsung singkat, dalam pengawas harus mendisiplinkan kembali pegawai dalam jangka waktu yang tidak terlalu lama. Dalam pelaksanaan tindakan

disiplin yang benar tidak hanya perilaku pegawai, tetapi juga akan meminimalkan masalah- masalah pendisiplinan dimasa yang akan datang melalui hubungan yang positif antara bawahan dan atasan.

1. Menurut Hani Handoko (2001) berpendapat bahwa “kedisiplinan untuk memperbaiki kegiatan yang diwaktu yang akan datang bukan menghukum kegiatan dimasa lalu. Sementara itu, sasaran tindakan pendisiplinan hendaknya positif bersifat mendidik dan mengoreksi, bukan tindakan negatif yang menjatuhkan pegawai yang berbuat salah. Tindakan negatif ini biasanya mempunyai berbagai pengaruh sampingan yang merugikan seperti merugikan hubungan emosional, terganggu, absensi meningkat, antipati / kelesuan, dan ketakutan pada penyelia.

2. Menurut Bejo Siswanto (2005) menguraikan bahwa maksud dan sasaran dari disiplin kerja adalah terpenuhinya beberapa tujuan seperti:

a. Tujuan Umum Disiplin Kerja

Adalah demi kelangsungan instansi sesuai dengan motif organisasi bagi yang bersangkutan baik hari ini, maupun hari esok.

b. Tujuan Khusus Disiplin Kerja

Tujuan khusus antara lain :

1) Untuk para pegawai menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan, serta

kebijakan perusahaan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen

2) Dapat melaksanakan pekerjaan sebaik-baiknya, serta mampu memberikan servis yang maksimum pada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaannya yang diberikan kepadanya.

3) Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan saranabarang dan jasa perusahaan dengan sebaik – baiknya

4) Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan

5) Tenaga kerja mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dengan jangka pendek maupun jangka panjang.

Tindakan pendisiplinan juga dapat membantu pegawai supaya menjadi lebih produktif dan dapat menguntungkannya dalam jangka waktu panjang. Misalnya seorang pegawai yang didisiplinkan karena keagalannya dan dapat menerima tindakan pendisiplinan tersebut, serta mengubah gaya bekerjanya akan membawa manfaat positif bagi pegawai tersebut di masa yang akan datang. Dalam artian setelah pendisiplinan tersebut, kinerjanya akan membaik jika hal tersebut dapat berjalan dengan konsisten, dimungkinkan yang bersangkutan memperoleh

promosi dan kenaikan gaji. Dengan kata lain, melalui kasus seperti ini, pegawai akan diingatkan mengenai apa yang diharapkan dan memenuhi peraturan-peraturan organisasi dengan lebih baik. Artinya tindakan pendisiplinan yang tepat dapat mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerja yang pada akhirnya akan menghasilkan pencapaian individu.

2.3 *E-government*

2.3.1. Pengertian *E-government*

Badu (2013) menyebut *E-government* adalah sebuah transformasi. Sebuah perubahan radikal paradigma manajemen pemerintahan. *E-government* juga dapat difahami sebagai penggunaan teknologi berdasarkan web (jaringan) komunikasi internet, dan dalam beberapa kasus, merupakan aplikasi interkoneksi untuk memfasilitasi komunikasi dan memperluas akses ke dan dari pemberian layanan dan informasi pemerintah kepada penduduk, dunia usaha, pencari kerja, dan pemerintah lain, baik instansi maupun antar Negara. Selain itu juga untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas, kinerja, proses pelaksanaan layanan, serta tugas pokok dan fungsinya Secara filosofis penerapan *e-government* merupakan bentuk kerja birokrasi yang secara dinamis mengalami distorsi pada lingkungan eksternal organisasi atau adanya tuntutan yang mengharuskan suatu perubahan (Zulhakim, 2012).

Namun di dalam penerapan *E-government* perlu adanya perencanaan dan desain model yang matang dengan melihat beberapa kebutuhan berikut:

- 1) adanya kesesuaian antara visi, misi dan tujuan *E-government* dengan visi, misi

- dan tujuan pemerintahan;
- 2) adanya penyelarasan antara sistem informasi data dengan proses birokrasi;
 - 3) strategi yang tepat guna;
 - 4) memiliki proses yang terstruktur dan bertahap; dan
 - 5) adanya dukungan sumber daya manusia maupun finansial yang sangat memadai.

(Zulhakim, 2012)

Sejalan dengan penjelasan diatas, maka penerapan *E-government* diharapkan dapat mewujudkan praktek pemerintahan yang lebih efisien dan efektif dalam proses pelaksanaan pelayanan publik. Sehingga pelayanan yang diharapkan dapat lebih terjangkau, dengan di perluas nya akses publik untuk memperoleh informasi. Selanjutnya dengan penerapan *E-government* tersebut, maka tercipta-lah asas akuntabilitas, transparansi dan partisipasi publik yang tinggi terhadap pemerintahan. Dapat disimpulkan bahwa penerapan *E-government* memberikan makna pelayanan institusi pemerintah yang dapat meminimalisir kerja birokrasi danakhirnya pelayanan yang efisien, efektif, ekonomis dan berkeadilan bagi masyarakat secara luas.

Menurut Bank Dunia (dalam Kumorotomo, 2009), "*E-government refers to the use by government agencies of information technologies (such as Wide Area Network, the Internet, and mobile computing) that have the ability to transform relations with citizens, businesses, and other arms of government*". Berdasarkan definisi tersebut, dapat diketahui bahwa e-government

merupakan penggunaan teknologi informasi pada lembaga pemerintah maupun lembaga publik. Tujuannya agar relasi dalam tata pemerintahan yang melibatkan sektor swasta, masyarakat dan pemerintah dapat terselenggara dengan lebih efektif, efisien, produktif dan responsif.

Zweers dan Planque (dalam Indrajit, 2016) mengemukakan definisi lain *E-government* adalah berhubungan dengan penyediaan informasi, layanan, atau produk yang disiapkan secara elektronik, dengan dan oleh pemerintah, tidak terbatas tempat dan waktu, serta menawarkan nilai partisipasi yang lebih banyak pada seluruh kalangan. Dalam memberikan informasi melalui *E-government*, juga dimaksudkan agar lebih efektif dan efisien dalam hal waktu dan tempat. Tidak ada batasan dalam mengakses informasi yang disediakan. Sehingga dapat menciptakan akuntabilitas yang baik dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Sedangkan Kementerian Informasi dan Komunikasi (dalam Dewi, 2011) mengemukakan bahwa *E-government* merupakan upaya dalam mengelaborasi penyelenggaraan pemerintahan dengan menggunakan kerangka elektronik untuk mewujudkan kualitas layanan yang efektif dan efisien. Sehingga dapat diartikan bahwa *e-government* merupakan penggunaan teknologi informasi yang dapat meningkatkan hubungan antara pemerintah dengan pihak-pihak lain. Penggunaan *e-government* tersebut kemudian menghasilkan hubungan bentuk baru seperti: G2C (*Government to Citizen*), G2B (*Government to Business Enterprises*), dan G2G (*Inter-agency Relationship*).

Dalam perkembangannya, seiring dengan pemanfaatan komputer dan internet yang telah menyentuh hampir semua sektor kehidupan tak terkecuali

urusan pemerintahan, maka istilah yang semula populer dengan Sistem Informasi Pemerintahan (*Government Information System*) kini telah bergeser menjadi istilah *E-government* yang sering dimaknai dengan pemanfaatan internet dalam urusan-urusan pemerintahan berikut pelayanan publik kepada masyarakat, termasuk transparansi pembuatan kebijakan dan regulasi nya.

E-government adalah layanan *Information and Communication Technologies* (ICT) yang dimiliki dan dioperasikan oleh pemerintah, untuk meningkatkan hubungan antara warga, swasta dan pemerintah. Tuntutan perkembangan TIK berimbas kepada meningkatnya layanan pemerintah kepada warganya.

E-government memiliki 4 hubungan dasar : *Government to Citizen/G2C* (Pemerintah dengan warga), *Government to Business/G2B* (Pemerintah dengan swasta), *Government to Government/G2G* (Pemerintah dengan pemerintah), *E-government* atau *electronic government* adalah penggunaan teknologi informasi oleh pemerintah untuk memberikan informasi dan pelayanan bagi warganya meliputi; (Yuhefizar et al., 2017)

1. *Government to Citizen* (G2C)

Ialah sebuah tipe dari hubungan pemerintah dengan masyarakat. Hubungan ini bertujuan untuk dapat memperbaiki hubungan interaksi diantara pemerintah dengan masyarakat serta untuk mempermudah masyarakat di dalam mencari berbagai informasi mengenai pemerintahan.

2. *Government to Business* (G2B)

Ialah sebuah tipe dari hubungan pemerintah dengan bisnis. Di karenakan sangatlah dibutuhkan relasi yang sangat baik, diantara pemerintah dengan kalangan bisnis. Dan tujuannya ialah demi sebuah kemudahan berbisnis masyarakat dari kalangan pebisnis.

3. *Government to Government (G2G)*

Ialah sebuah tipe dari hubungan pemerintah dengan pemerintah lainnya. Hubungan ini bertujuan agar dapat memenuhi berbagai macam informasi yang dibutuhkan diantara pemerintah yang satu dengan pemerintah lainnya, dan untuk memperlancar dan juga mempermudah sebuah kerjasama diantara pemerintah-pemerintah yang bersangkutan.

4. *Government to Employees (G2E)*

Ialah sebuah tipe hubungan antara pemerintah dengan pegawainya. Hubungan ini bertujuan agar para pegawai pemerintahan ataupun pegawai negeri dapat meningkatkan kinerja beserta kesejahteraan dari para pegawai yang bekerja pada salah satu institusi pemerintah.

5. *Government to Non-Profit (G2N)*

Ialah sebuah tipe hubungan antara pemerintah dengan Lembaga atau Institusi Non Profit, seperti NGO, Partai Politik, dll. Hubungan ini bertujuan agar lembaga atau institusi non profit dapat di kelola dengan baik, sehingga tujuan lembaga atau institusi ini dapat terwujud sesuai dengan fungsi dan wewenangnya masing-masing.

Pentingnya E-government salah satunya didasari atas kebutuhan pemerintahan yang transparan dan tuntutan akan perubahan jaman yang semakin

maju. Salah satu tujuannya adalah untuk meningkatkan pelayanan publik melalui pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi

Pemerintah pusat sangat mendukung dan mendorong pemerintah daerah untuk segera membangun E-government. Berikut 6 strategi pemerintah pusat dalam penyusunan E-government; (Yuhefizar et al., 2017)

1. Mengembangkan sistem pelayanan yang andal, terpercaya, serta terjangkau masyarakat luas. Hal tersebut salah satunya dicapai dengan pemerataan jaringan komunikasi baik wilayah maupun kualitasnya serta pembentukan portal informasi pemerintahan.
2. Menata sistem dan proses kerja pemerintah dan pemerintah otonom secara holistik. Maksudnya adalah persiapan sumber daya manusia dalam pemerintahan agar beradaptasi dengan sistem yang sudah memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi.
3. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi secara optimal. Selain daripada penyajian informasi yang lengkap, keamanan transaksi layanan publik juga menjadi hal utama dalam pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi.
4. Meningkatkan peran serta dunia usaha dan mengembangkan industri telekomunikasi dan teknologi informasi. Peran dunia usaha cenderung kepada partisipasi dalam pemanfaatan e-government sehingga pelayanan publik tidak sepenuhnya dilayani pemerintah.

5. Mengembangkan kapasitas sumber daya manusia baik pada pemerintah pusat maupun pemerintah daerah otonom disertai dengan peningkatan *e-literacy* masyarakat.
6. Melaksanakan pengembangan secara sistematis melalui tahapan yang realistis dan terukur yaitu melalui tahapan persiapan, pematangan, pematapan, dan pemanfaatan.

Oleh karena itu seluruh pemerintah daerah di Indonesia berlomba-lomba membangun *E-government*. Baik pemerintah daerah provinsi maupun kabupaten/kota.

2.3.2. Manfaat dan Sasaran *E-government*

Menurut Malkia (dalam Supangkat, 2004), *E-government* memiliki beberapa manfaat, antara lain :

1. Meluruskan sasaran pemerintah dalam menjamin kecepatan terhadap respon kebutuhan masyarakat. Sehingga pelayanan kepada masyarakat dapat lebih cepat, akurat, dan lebih baik.
2. Meningkatkan hubungan antara pemerintah, pelaku bisnis, dan masyarakat umum. Adanya hubungan antara berbagai pihak mendorong adanya keterbukaan (transparansi).
3. Pemberdayaan masyarakat melalui teknologi informasi mudah didapatkan.

4. Penyelenggaraan pemerintahan yang lebih efisien. Misalkan dalam koordinasi pemerintahan dapat dilakukan melalui email atau bahkan video conferencing.
5. Menghapus lapisan dalam manajemen pemerintahan.
6. Memungkinkan masyarakat, bisnis, pemerintah, dan karyawan menemukan.

Sedangkan sasaran dalam penerapan *e-government* antara lain :

1. Pembentukan jaringan informasi dan transaksi pelayanan publik yang berkualitas dan terjangkau.
2. Pembentukan hubungan interaktif dengan dunia usaha untuk meningkatkan dan memperkuat kemampuan perekonomian menghadapi perubahan dan persaingan perdagangan internasional.
3. Pembentukan mekanisme komunikasi antar lembaga pemerintah serta penyediaan fasilitas bagi partisipasi masyarakat dalam proses pemerintahan.
4. Pembentukan sistem manajemen dan proses kerja yang transparan dan efisien serta memperlancar transaksi dan layanan antar lembaga pemerintah. (Cetak Biru Sistem Aplikasi *E-government*, 2004).

2.3.3. Faktor-Faktor Sukses Penerapan *E-government*

Menurut hasil kajian dan riset dari *Harvard JFK School of Government*, untuk menerapkan konsep-konsep digitalisasi pada sektor publik, ada tiga elemen sukses yang harus dimiliki dan diperhatikan sungguh-sungguh. Masing-masing elemen sukses tersebut adalah: *Support*, *Capacity*, dan *Value*. (Indrajit, 2016)

1. Elemen *Support* (pendukung)

Elemen pertama dan paling krusial yang harus dimiliki oleh pemerintah adalah keinginan (*intent*) atau dukungan dari berbagai kalangan pejabat publik dan politik untuk benar-benar menerapkan konsep *E-government*, bukan hanya sekedar mengikuti trend. Tanpa adanya unsur “*political will*” dari pemerintah, berbagai inisiatif pembangunan dan pengembangan *E-government* akan sulit berjalan.

Kata *support* adalah dukungan, Hal terpenting dalam hal dukungan adalah dukungan unsur pimpinan. Pimpinan harus memiliki *political will* (keinginan politis) untuk mengembangkan *E-government*, karena hal ini akan menyangkut seluruh proses dari *E-government*. Artinya, pemimpin tidak saja harus pintar dalam hal penyusunan konsep, tetapi harus juga menjadi motivator ulung pada fase pelaksanaannya (*action*). Tanpa adanya unsur *political will*, mustahil berbagai inisiatif pembangunan dan pengembangan *E-government* dapat berjalan dengan mulus.

Sudah umum bahwa budaya birokrasi cenderung bekerja berdasarkan model manajemen top-down (paradigma klasik). Karena itu, dukungan implementasi program *E-government* yang efektif harus dimulai dari para

pimpinan pemerintahan yang berada level tertinggi (Presiden, Gubernur, Walikota/Bupati). Dukungan yang dimaksud disini bukan hanya dari dukungan verbal semata, tetapi dukungan yang diharapkan adalah dalam bentuk:

1. Disepakatinya kerangka E-government sebagai salah satu kunci sukses negara dalam mencapai visi dan misi bangsanya, sehingga harus diberikan prioritas tinggi sebagaimana kunci-kunci sukses lain diperlakukan;
2. Dialokasikannya sejumlah sumber daya (manusia, finansial, tenaga, waktu, informasi, dan lain-lain) di setiap tataran pemerintahan untuk membangun konsep ini dengan semangat lintas sektoral;
3. Dibangunnya berbagai infrastruktur dan superstruktur pendukung agar tercipta lingkungan kondusif untuk mengembangkan E-government (seperti adanya Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah yang jelas, ditugaskannya lembaga-lembaga khusus, misalnya kantor E-envoy sebagai penanggung jawab utama, disusunnya aturan main kerja sama dengan swasta, dan lain sebagainya); dan
4. Disosialisasikannya konsep E-government serara merata, kontinyu, konsisten, dan menyeluruh kepada seluruh kalangan birokrat secara khusus dan masyarakat secara umum melalui berbagai cara kampanye yang simpatik.

2. Elemen *Capacity* (kapasitas)

Element Capacity adalah adanya unsur kemampuan atau keberdayaan dari pemerintah setempat dalam mewujudkan impian e-government terkait menjadi

kenyataan. Ada tiga hal yang harus dimiliki oleh pemerintah sehubungan dengan elemen ini, yaitu :

- a. Ketersediaan sumber daya yang cukup untuk melaksanakan berbagai inisiatif *E-government* terutama yang berkaitan dengan sumber daya finansial;
- b. Ketersediaan infrastruktur teknologi informasi yang memadai karena fasilitas ini merupakan 50% dari kunci keberhasilan penerapan konsep *E-government*;
- c. Ketersediaan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dan keahlian yang dibutuhkan agar penerapan *E-government* dapat sesuai dengan asas manfaat yang diharapkan.

Perlu diperhatikan di sini bahwa ketiadaan satu atau lebih elemen prasyarat tersebut janganlah dijadikan alasan tertundanya sebuah pemerintah tertentu dalam usahanya untuk menerapkan *E-government*, terlebih-lebih karena banyaknya fasilitas dan sumber daya krusial yang berada di luar jangkauan (wilayah kontrol) pemerintah. Justru pemerintah harus mencari cara yang efektif agar dalam waktu cepat dapat memiliki ketiga prasyarat tersebut, misalnya melalui usaha-usaha kerja sama dengan swasta, bermitra dengan pemerintah daerah/negara tetangga, merekrut SDM terbaik dari sektor non publik, mengalihdayakan (outsourcing) berbagai teknologi yang tidak dimiliki, dan lain sebagainya.

3. Elemen *Value* (Manfaat)

Elemen pertama dan kedua merupakan supply side (pemberi jasa dari pihak pemerintah, sedangkan elemen ketiga (*Value*) merupakan aspek yang ditinjau dari sisi tuntutan masyarakat (*demand side*), berbagai inisiatif *E-government* tidak akan ada gunanya jika tidak ada pihak yang merasa diuntungkan dengan adanya implementasi konsep tersebut. Yang menentukan besar tidaknya manfaat yang diperoleh dengan adanya *E-government* bukanlah kalangan pemerintah sendiri, melainkan masyarakat dan mereka yang berkepentingan (*demand side*). Untuk pemerintah harus benar-benar teliti dalam memilih prioritas jenis aplikasi *E-government* apa saja yang harus didahulukan pembangunannya agar benar-benar memberikan *Value* (manfaat) yang secara signifikan dirasakan oleh masyarakatnya.

Lebih lanjut Indrajit mengungkapkan bahwa perpaduan antara ketiga elemen terpenting di atas akan membentuk sebuah nexus atau pusat syaraf jaringan *E-government* yang akan merupakan kunci sukses utama penjamin keberhasilan. Atau dengan kata lain, pengalaman memperlihatkan bahwa jika elemen yang menjadi fokus sebuah pemerintah yang berusaha menerapkan konsep *E-government* berada di luar area tersebut (ketiga elemen pembentuk nexus) tersebut, maka probabilitas kegagalan proyek tersebut akan tinggi. (Indrajit, 2016)

Dalam Inpres 2003 menyebutkan bahwa ada 5 faktor kesuksesan atau kesiapan dalam mengimplementasi *E-government* pada pemerintahan yaitu; (Musfikar, 2018)

1. Faktor *E-Leadership*, merupakan faktor yang menjelaskan aspek-aspek yang berhubungan dengan kesiapan dan insiatif dari Negara.
2. Faktor Infrastruktur jaringan informasi, termasuk kecepatan akses internet, biaya penggunaan jasa internet dan termasuk juga dengan tempat penggunaan internet untuk umum serta kualitas dan jangkauan koneksi.
3. Faktor Pengelolaan informasi berupa sumber informasi, kualitas informasi serta keamanan informasi, cara pengolah dan tempat penyimpanan informasi, dan sampai dengan cara menyalurkan dan mendistribusikan informasi.
4. Faktor Lingkungan bisnis merupakan hubungan informasi tentang bisnis dan ekonomi antara pelaku bisnis, masyarakat dan pemerintah dan
5. Faktor Masyarakat dan sumber daya manusia yang merupakan faktor berhubungan dengan penggunaan layanan teknologi informasi oleh masyarakat dan kesiapan masyarakat untuk menggunakan layanan teknologi informasi.

Faktor kunci keberhasilan E-government di empat Kabupaten/Kota (Kota Yogyakarta, Kota Surabaya, Kabupaten Sragen, dan Kabupaten Jember) adalah; (Yuhefizar et al., 2017).

a. Kebijakan

Visi dan misi sudah ter dokumentasi dengan baik, dituangkan dalam suatu dokumen berupa perancangan TIK (masterplan) atau melekat pada tupoksi

organisasi yang menangani TIK yang juga tertuang dalam PERDA. Selanjutnya visi dan misi telah menjadi acuan dalam membuat kebijakan pembuatan produk hukum termasuk pembuatan Rencana Strategis (Renstra) sehingga terjadi keselarasan dimana kebijakan maupun Renstra ditempatkan untuk mendukung terwujudnya visi dan misi. Kebijakan TIK dituangkan dalam berbagai produk hukum seperti Peraturan Bupati/Walikota, Keputusan Bupati/Walikota dan surat edaran. Sebagian produk hukum dibuat setelah E-government berjalan.

b. Kelembagaan

Keberadaan unit pengelola TI mempunyai wewenang cukup tinggi. Hal ini terjadi karena Bupati/Walikota memiliki political will terhadap pembangunan dan pengembangan E-government. Kewenangan diperlukan mengingat tugas unit pengelola TIK berkaitan dengan unit kerja yang lain seperti pembangunan infrastruktur, pemeliharaan infrastruktur, sharing informasi dan data, dan sebagainya. Adanya kewenangan yang cukup tinggi membuat fungsi koordinasi bisa dijalankan dengan baik.

Mengenai Tupoksi pengelola E-government di empat Kabupaten/Kota sudah tertuang dengan jelas dalam produk hukum yang menaungi pembentukan lembaga tersebut. Agar mekanisme pengembangan E-government bisa dijalankan dengan baik maka perlu dibuat SOP. SOP terdokumentasi dengan baik karena tertuang dalam produk hukum yakni peraturan Bupati/Walikota dan surat edaran.

c. Kepemimpinan

Faktor kepemimpinan melekat pada mereka yang bertugas sebagai pemimpin, dalam hal ini Bupati/Walikota. Faktor kepemimpinan melihat sejauh

mana andil Bupati/Walikota terkait dengan pengembangan *e-government*. Keempat Bupati/Walikota memiliki visi dan misi E-government. Meski visi dan misi TIK yang diusung agak berbeda, namun secara garis besar mereka hendak mensejahterakan masyarakat dan meningkatkan kualitas pelayanan publik. Latar belakang pendidikan dan pengalaman dari pemimpin turut menentukan sejauh mana wawasan dan pemahaman mereka terhadap TIK yang berujung tumbuhnya ide-ide inovatif.

d. Aplikasi

Mengingat pengembangan E-government lingkupnya mencakup skala nasional, maka diperlukan kerangka komunikasi antar sistem E-government untuk saling berhubungan dan saling bekerjasama (GIF – *Government Interoperability framework*)

Disamping itu, sistem *E-government* lingkup fungsinya juga cukup besar (menyangkut semua hal yang berhubungan dengan pemerintahan) sehingga dalam pembangunannya hampir dapat dipastikan melibatkan banyak vendor, sehingga diperlukan mekanisme komunikasi baku antar sistem, sehingga masing-masing sistem aplikasi dapat saling bersinergi untuk membentuk layanan *E-government* yang lebih besar dan kompleks.

Oleh karena itu, dalam membangun sistem aplikasi E-government diperlukan standarisasi kebutuhan pengembangan sistem aplikasi yang akan menjamin bahwa komunikasi antar sistem tersebut dapat dilakukan oleh siapapun vendor pengembang sistem.