

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Efektivitas

2.1.1 Pengertian Efektivitas

Menurut kamus besar bahasa Indonesia, kata efektif berarti adanya efek (akibatnya, pengaruhnya, kesannya); manjur atau mujarab (misalnya; obat) dapat membawa hasil; berhasil guna (Misalnya: usaha, tindakan); mulai berlaku (Misalnya: undang-undang, peraturan). Sedangkan menurut definisi dari kata efektif merupakan suatu pencapaian tujuan secara tepat atau memilih tujuan-tujuan yang tepat dari serangkaian alternatif atau pilihan cara dan menentukan pilihan dari beberapa pilihan lainnya.

Efektivitas bisa juga di artikan sebagai pengukuran keberhasilan dalam pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditentukan. Misalnya jika suatu pekerjaan dapat selesai dengan pemilihan cara-cara yang sudah ditentukan, maka cara tersebut adalah benar atau efektif. Sedangkan beberapa ahli mendefinisikan sebagai berikut:

Beni (2016: 69) memberikan definisi sebagai berikut :

Efektivitas adalah hubungan antara output dan tujuan atau dapat juga dikatakan merupakan ukuran seberapa jauh tingkat output, kebijakan dan prosedur dari organisasi. Efektivitas juga berhubungan dengan derajat keberhasilan suatu operasi pada sektor public sehingga suatu kegiatan dikatakan efektif jika kegiatan tersebut mempunyai pengaruh besar terhadap kemampuan menyediakan pelayanan masyarakat yang merupakan sasaran yang telah ditentukan.

Abdurahmat (2003:92)

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

Hidayat (2006:21) yang menjelaskan bahwa:

Efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuanitas, kualitas, dan waktu) telah terapai. Dimana semakin besar presentase target yang dicapai, maka semakin tinggi efektivitasnya.

2.1.2 Tujuan Efektivitas

Adapun kriteria atau ukuran mengenai pencapaian tujuan efektif atau tidak, seperti yang telah dikemukakan oleh siagian (Hidayat 2006;27), yaitu:

1. Kejelasan tujuan yang hendak dicapai, hal ini dimaksud supaya karyawan dalam pelaksanaan tugas mencapai sasaran yang terarah dan tujuan organisasi dapat tercapai.
2. Kejelasan strategi pencapaian tujuan, telah diketahui bahwa strategi adalah “pada jalan” yang diikuti dalam melakukan berbagai 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 sebab apabila tidak, para pelaksana akan kurang memiliki pedoman bertindak dan bekerja.
6. Tersedianya sarana dan prasarana kerja. Salah satu indikator efektivitas organisasi adalah kemampuan bekerja secara poduktif. Dengan sarana prasarana yang tersedia dan mungkin disediakan oleh organisasi.
7. Pelaksanaan yang efektif dan efisien.
8. Bagaimanapun baiknya suatu program apabila tidak dilaksanakan secara efektif dan efisien maka organisasi tersebut tidak akan menccapai sasarannya, karena dengan pelaksanaan organisasi semakin didekatkan pada tujuannya.

9. Sistem pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik, mengingat sifat manusia yang tidak sempurna, maka efektivitas organisasi menurut terdapatnya sistem pengawasan dan pengendalian.

2.1.3 Model-model Pengukuran Efektivitas

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

Mengukur efektivitas organisasi bukanlah suatu hal yang sangat sederhana, karena efektivitas dapat dikaji dari berbagai sudut pandang dan tergantung pada siapa yang menilai serta menginterpretasikannya. Bila dipandang dari sudut produktivitas berarti kualitas dan kuantitas (*output*) barang dan jasa. Tingkat efektivitas juga dapat diukur dengan membandingkan antara rencana yang telah ditentukan dengan hasil nyata yang telah diwujudkan. Namun, jika usaha atau hasil pekerjaan dan tindakan yang dilakukan tidak tepat sehingga menyebabkan rujukan tidak tercapai atau sasaran yang diharapkan. Maka hal itu dikatakan tidak efektif.

Emitai Etziomi (Indrawijawa, 2010:187) mengemukakan ukuran efektivitas organisasi mencakup 4 kriteria:

1. Adaptasi
Adaptasi adalah kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya
2. Intergrasi

tingkat kemampuan suatu organisasi untuk mengadakan sosialisasi, pengembangan consensus dan komunikasi dengan berbagai macam organisasi lainnya.

3. Motivasi

Keterikatan hubungan antara elaku organisasi dengan organisasinya dan kelengkapan sarana bagi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi.

4. Produksi

Adalah jumlah dan mutu keluaran organisasi serta intensitas kegiatan suatu organisasi.

Menurut Lubis dan Huseini (1987) (Cutlip; 2006;56), menyebutkan 3 pendekatan

utama dalam pengukuran efektivitas organisasi, yaitu :

1. Pendekatan sumber (*resource appeoach*) yakni mengukur efektivitas dari *input*, pendekatan mengutamakan adanya keberhasilan organisasi ynryk memperoleh sumber daya, baik fisik maupun non fisik yang sesuai dengan kebutuhan organisasi;
2. Pendekatan proses (*peocess approach*) adalah untuk melihat sejauh mana efektivitas pelaksanaan program dari semua kegiatan proses internal atau mekanisme organisasi; dan
3. Pendekatan sasaran (*goals approach*) dimana pusat perhatian pada *output* mengukur keberhasilan organisasi untuk mencapai hasil (*output*) yang sesuai dengan rencana.

Ada pandangan lain terkait kriteria atau ukuran mengenai pencapaian tujuan

efektif atau tidak, sebagaimana dikemukakan oleh Siagian (1978) (Cutlip; 2006;57), yaitu:

1. Kejelasan akan tujuan yang hendak dicapai, agar dalam pelaksanaannya dapai mencapai tujuan organisasi dan sasaran yang terarah;
2. Kejelasan strategi untuk mencapai tujuan, dalam melakukan berbagai upaya untuk mencapai sasaran yang ditentukan agar 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 oeprasional;
4. Perencanaan yang matang, penyusunan program yang tepat suatu rencana yang baik masih perlu dijabarkan dalam program-ptogram pelaksanaan yang tepat sebab apabila tidak, para pelaksana akan kurang memiliki pedoman bertindak dan bekerja;
5. Tersedianya sarana dan prasarana kerja, Indikator efektivitas organisasi adalah kemampuan bekerja secara produktif;
6. Pelaksanaan yang efektif dan efisien, bagaimanapun baiknya suatu program apabila tidak dilaksanakan secara efektif dan efesien makan organisasi tersebut tidak akan mencapai sasarnya; dan
7. Sistem pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik mengingatkan sofat manusia yang tidak sempurna makan efektivitas organisasi menuntut terdapatnya sistem pengawasan dan pengendalian.

Model pengukuran efektivitas secara eksplisit dijelaskan juga oleh Robbins (Hidayat 2006:58), mengemukakan empat pendekatan dalam memandang efektivitas, 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 (*competin values approach*)

Pengukuran efektivitas suatu 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.

2.1.4 Aspek-Aspek Efektivitas

Berdasarkan pendapat Muasaroh (2010:13), efektivitas dapat dijelaskan bahwa suatu program dapat dilihat dari aspek-aspek antara lain yaitu :

- 1) Aspek tugas atau fungsi, yaitu lembaga dikatakan efektivitas jika melaksanakan tugas atau fungsinya, begitu juga suatu program pembelajaran akan efektif jika tugas dan fungsinya dapat dilaksanakan dengan baik dan peserta didik belajar dengan baik;
- 2) Aspek rencana atau program, yang dimaksud dengan rencana atau program disini adalah rencana pembelajaran yang terprogram, jika seluruh rencana dapat dilaksanakan maka rencana atau program dikatakan efektif;
- 3) Aspek ketentuan dan peraturan, efektivitas suatu program juga dapat dilihat dari fungsi atau tindakan aturan yang telah dibuat dalam rangka menjaga berlangsung proses kegiatannya. Aspek ini mencakup aturan-aturan baik yang berhubungan dengan guru maupun yang berhubungan dengan peserta didik, jika aturan ini

dilaksanakan dengan baik berarti ketentuan atau aturan telah berlaku secara efektif; dan

- 4) Aspek tujuan atau kondisi ideal, suatu program kegiatan dikatakan efektif dari sudut hasil jika tujuan atau kondisi ideal program tersebut dapat dicapai. Penilaian aspek ini dapat dilihat dari prestasi yang dicapai oleh peserta didik.

2.2 Kinerja

2.2.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Sutrisno (2016:172) Kinerja adalah hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Menurut Mangkunegara (2017:67), Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Fahmi (2017:188), Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Torang (2014:74), Kinerja adalah kuantitas atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standard operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi.

Dari teori-teori yang diketahui diatas maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa kinerja adalah suatu proses atau hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai melalui beberapa aspek yang harus dilalui serta memiliki tahapan-tahapan untuk mencapainya dan bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri. Maka dari itu kinerja merupakan elemen yang penting dalam maju mundurnya suatu organisasi. Karena kinerja merupakan cerminan bagaimana suatu organisasi itu berjalan ke arah yang benar atauhanya berjalan ditempat saja.

2.2.2 Faktor – faktor yang mempengaruhi Kinerja

Kinerja dalam suatu organisasi memiliki standart kerja yang berbeda tergantung dari kebijakan perusahaannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dikembangkan beragam dengan sudut pandang masing-masing. Menurut Prawirosento dalam Sutrisno (2016:9), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

1. Efektivitas dan Efesiensi
2. Otoritas dan Tanggung Jawab
3. Displin
4. Inisiatif

Berikut penjelasan dari masing-masing komponen kinerja adalah sebagai berikut :

1. Efektivitas dan Efesiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efesiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efesien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas dari apakah efektif atau tidak.

2. Otoritas dan Tanggung Jawab

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang-tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut.

3. Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan pegawai.

4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik.

2.2.3 Dimensi yang Menunjang Kinerja

Kinerja juga memiliki dimensi yang dapat menunjang kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Dimensi dalam hal ini memiliki pengaruh yang kuat terhadap objek yang akan diteliti. Bila dipakai secara baik dapat mempercepat pencapaian tujuan bagi organisasi.

Menurut John Miner dalam Fahmi (2017:134), untuk mencapai atau menilai kinerja, ada dimensi yang menjadi tolak ukur, yaitu :

1. Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
2. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan pekerjaan yang dihasilkan.
3. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang.
4. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

2.2.4 Evaluasi Kinerja Pegawai

Untuk mencapai kinerja yang optimal, diperlukan evaluasi kinerja. Evaluasi dilakukan guna mengetahui seberapa jauh kinerja pegawai tersebut sudah dilaksanakan.

Menurut Hamali (2016:110) evaluasi kinerja terdapat delapan evaluasi kinerja yaitu :

1. Penilai
2. Mengumpulkan informasi
3. Kinerja
4. Ternilai
5. Dokumentasi
6. Membandingkan kinerja ternilai dengan standar atasannya
7. Dilakukan secara periodik
8. Pengambilan keputusan manajemen SDM

Berikut adalah penjelasan dari evaluasi kinerja diatas :

1. Penilai

Penilai adalah karyawan yang mempunyai hak dan kewajiban untuk menilai kinerja ternilai. Hak dan kewajiban penilai untuk menilai kinerja karyawan ternilai umumnya ditentukan oleh peraturan perusahaan, deskripsi kerja, dan undang-undang ketenagakerjaan.

2. Mengumpulkan Informasi

Evaluasi kinerja merupakan proses mengumpulkan informasi mengenai kinerja ternilai. Evaluasi kinerja merupakan bagian ilmu penelitian, oleh karena itu proses pengumpulan informasi mengenai kinerja ternilai harus dilakukan dengan menggunakan kaidah-kaidah ilmu penelitian atau riset.

3. Kinerja

Keluaran kerja ternilai yang disyaratkan oleh organisasi tempat kerja ternilai yang dapat terdiri dari hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan.

4. Ternilai

Adalah karyawan dinilai oleh penilai. Ternilai adalah seorang karyawan, kelompok karyawan, atau tim kerja.

5. Dokumentasi

Dokumentasi kinerja adalah apa saja yang ditulis pada manajer dan supervisor dalam meneliti bawahannya yang melukiskan, mengevaluasi, dan mengomentari apa yang dilakukan bawahannya dan bagaimana melakukannya dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya.

6. Membandingkan Kinerja Ternilai Dengan Standar Atasannya

Standar kinerja adalah ukuran, tolak ukur untuk mengukur baik buruknya kinerja karyawan ternilai. Evaluasi kinerja tidak mungkin dilaksanakan tanpa standar kinerja karyawan.

7. Dilakukan Secara Periodik

Waktu pelaksanaan penilaian kinerja bergantung pada jenis pekerjaan dan organisasinya. Penilaian kinerja pada pekerjaan pemasaran, contohnya, dilaksanakan secara rutin dalam waktu pendek (target penjualan, enam bulanan, dan tahunan)

8. Pengambilan Keputusan Manajemen SDM

Hasil evaluasi kinerja adalah informasi mengenai kinerja karyawan. Informasi ini digunakan untuk mendukung pengambilan keputusan tentang ternilai. Evaluasi kinerja hanya merupakan tujuan

antara dan bukan tujuan akhir. Nilai evaluasi kinerja yang baik digunakan untuk memberikan promosi, sedangkan kinerja yang buruk untuk memberikan demosi.

Dari penjelasan diatas peneliti mengambil kesimpulan bahwa evaluasi kinerja pegawai sangat penting untuk mengetahui seberapa jauh kinerja yang sudah dilakukan pegawai. Dengan mengevaluasi perperiode kinerja setiap pegawai, maka akan diketahui apa kekurangan yang dimiliki pegawai, serta apa saja kelebihan pegawai yang harus dan wajib dipertahankan. Dalam hal ini melalui evaluasi, kantor juga dapat mengetahui mana pegawai yang bekerja secara maksimal dan mana pegawai yang bekerja secara tidak maksimal. Hal ini bias menjadi tolak ukur dan pertimbangan bagi organisasi.

