

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 PENELITIAN TERDAHULU

Penelitian terdahulu berfungsi sebagai titik acuan bagi penulis ketika melakukan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengungkap hasil dan meningkatkan penelitian dengan memberikan informasi tambahan dan penemuan baru. Untuk meningkatkan kerangka teoritis yang selanjutnya akan berfungsi sebagai bahan studi dalam upaya penelitian. Selama penyelidikan peneliti terhadap topik tesis, ditemukan bahwa tidak ada penelitian sebelumnya yang memiliki judul yang sama dengan yang diusulkan untuk penelitian ini. Namun, peneliti mengidentifikasi beberapa penelitian yang relevan untuk meningkatkan bahan studi dalam penelitian ini.

Pertama, Diah Budi Astuti (Astuti, 2018) menurut penelitiannya, transformasi sistem berbasis teknologi dilaksanakan untuk memudahkan input harian hasil kerja oleh pegawai dan untuk mengefektifkan monitoring dan evaluasi kinerja harian PNS oleh petugas asesmen. Evaluasi kinerja PNS yang dituangkan dalam UU Aparatur Sipil Negara No. 5 Tahun 2014, dilakukan sesuai perencanaan kinerja baik di tingkat individu maupun organisasi. Evaluasi ini mempertimbangkan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS itu sendiri. Diah Budi Astuti (Astuti, 2018) dalam penelitiannya menggunakan metodologi penelitian kualitatif deskriptif untuk mengidentifikasi informan, khususnya menggunakan pendekatan *purposive sampling*. Temuan penelitian menunjukkan bahwa implementasi aplikasi E-Kinerja di lingkungan BKN Regional II Surabaya saat ini telah beroperasi. Namun, masih perlu adanya peningkatan dan perbaikan baik dalam implementasi sumber daya manusia maupun sistem aplikasi itu sendiri untuk mencapai kinerja optimal yang efektif dan efisien.

Kedua, Risma Niswaty (Niswaty et al., 2023) dalam penelitiannya yang berjudul “*Effect of Application of E-Kinerja Assessment System in Improving Employee Performance*” memaparkan bahwa dalam penerapan sistem penilaian E-Kinerja di kantor Kecamatan Rappocini Kota Makassar dinilai berdampak

signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Penilaian mengungkapkan bahwa E-Kinerja berfungsi sebagai variabel independen, sedangkan kinerja pegawai bertindak sebagai variabel dependen. Hal ini menyiratkan bahwa kehadiran E-Kinerja merupakan faktor penyebab yang mengarah pada perubahan kinerja karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi dan meningkatkan motivasi kinerja pegawai. Sehingga dalam penelitiannya, Risma Niswaty (Niswaty et al., 2023) menggunakan penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Metode penelitian melibatkan penggunaan analisis regresi linier sederhana untuk memastikan hubungan antara variabel aplikasi sistem penilaian E-Kinerja dan kinerja pegawai. Peneliti mengumpulkan sampel menggunakan metode *Total Sampling*, yang melibatkan pengambilan sampel seluruh populasi dan menggunakannya sebagai sampel. Kuesioner skala *Likert* digunakan untuk mengukur variabel dalam penelitian. Responden diminta untuk mengisi kuesioner berdasarkan indikasi variabel. Studi tersebut menunjukkan bahwa penerapan E-Kinerja di Kantor Kecamatan Rappocini Kota Makassar memudahkan pencapaian target dan penyelesaian pekerjaan. Selain itu, berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, mencakup aspek-aspek seperti kualitas, kuantitas, dan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab.

Ketiga, Wayan Iwan Indrawan (Indrawan, 2021) menjelaskan dalam penelitiannya yaitu, salah satu cara untuk meningkatkan kesejahteraan, motivasi, kinerja, dan kualitas layanan pegawai adalah dengan menawarkan tunjangan kinerja regional. Penelitian tersebut didasarkan pada Peraturan Bupati Klungkung Nomor 2 Tahun 2019, yang menerapkan sistem Kinerja Elektronik (E-Performance) di seluruh Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kabupaten Klungkung. Penelitian bertujuan untuk mengkaji penerapan E-Kinerja dalam kaitannya dengan motivasi kerja pegawai. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, khususnya wawancara dengan pegawai, dan melibatkan pengamatan langsung dari penerapan E-Kinerja di Kantor Kecamatan Klungkung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengenalan sistem E-Performance secara efektif meningkatkan motivasi karyawan di Kantor Kecamatan Klungkung. Hasil positif ini dikaitkan dengan beberapa faktor kunci: (1) Standar dan tujuan

kebijakan yang terdefinisi dengan baik, (2) Alokasi sumber daya yang memadai, termasuk sumber daya manusia, dana, dan peralatan, (3) Karakteristik yang menguntungkan dari organisasi pelaksana, (4) Komunikasi yang lancar antara organisasi yang terlibat, dan (5) Disposisi dan sikap pelaksana yang patuh. Namun dari penelitian ini juga, penulis memaparkan faktor penghambat dari adanya sistem E-kinerja. Terbukti bahwa ada aspek yang membatasi dari sistem E-Kinerja, yaitu (1) lingkungan sosial, yang tidak ramah. Faktor-faktor tersebut memiliki kapasitas untuk menciptakan kesulitan dan menghambat pelaksanaan kebijakan kinerja yang efektif, (2) faktor politik sebagaimana dituangkan dalam Peraturan Bupati Klungkung Nomor 2 Tahun 2019, menetapkan pendekatan *top-down* terhadap implementasi E-Kinerja tanpa proses *survey* yang komprehensif. Akibatnya, banyak kegiatan tidak tercatat meskipun sedang dilakukan, dan (3) faktor ekonomi yang secara tidak langsung mengharuskan kepemilikan *smartphone*. Memiliki paket data yang tersedia sangat penting untuk menghindari gangguan yang disebabkan oleh hanya mengandalkan fasilitas hotspot atau *WiFi* bisnis.

Keempat, Agung Dwi Laksana (Laksana et al., 2023) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa mencapai tata kelola yang baik memerlukan pembentukan kerangka kerja yang memungkinkan pemerintah untuk beroperasi dengan cara yang efektif, efisien, transparan, dan bertanggung jawab. Hal ini dapat dicapai dengan membina kolaborasi yang harmonis antara berbagai cabang pemerintahan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Agung Dwi Laksana (Laksana et al., 2023) akan menguraikan seberapa baik E-Kinerja dilaksanakan di BKPSDM Kabupaten Kebumen, hambatan yang menghalangi peningkatan kinerja PNS, dan langkah-langkah yang diambil untuk melampaui mereka. Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data triangulasi wawancara, observasi, dan studi dokumentasi digunakan bersamaan dengan penelitian deskriptif kualitatif yang menggunakan metodologi induktif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemanfaatan E-Kinerja dan terbukti efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Kebumen. Namun, ada beberapa tantangan yang perlu ditangani, termasuk (1) kesulitan yang dihadapi oleh karyawan yang lebih tua dalam beradaptasi dengan aplikasi yang

dikembangkan, terutama dalam hal sumber daya manusia, dan (2) terbatasnya anggaran yang dialokasikan untuk pengadaan aplikasi dan pemeliharaan infrastruktur.

Kelima, Anggia Kartika Sari (Wicaksana & Rachman, 2018) dalam penelitiannya membahas terkait penilaian efektivitas program E-Kinerja akan dilakukan melalui studi kasus di BAGSUMDA Polresta Sidoarjo. Program ini diterapkan tidak hanya di instansi pemerintah tetapi juga di Polri Sidoarjo, di mana digunakan untuk melakukan tinjauan kinerja kerja dan menilai kinerja personel melalui aplikasi E-Kinerja. Polresta Sidoarjo menerapkan konsep E-Kinerja dengan berbagai cara, termasuk pemanfaatan Aplikasi E-Kinerja untuk memantau kinerja dan menghitung Tunjangan Kinerja Anggota Polisi dan Pegawai Negeri Sipil. Melalui penelitiannya, Anggia Kartika Sari (Wicaksana & Rachman, 2018) strategi yang dipilih untuk menjawab subjek penelitian adalah deskriptif kualitatif, menggunakan metodologi studi kasus. Sumber data yang digunakan terdiri dari data sekunder dan data primer yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Para peneliti menggunakan enam karakteristik untuk menilai dan mengukur efektivitas program E-Kinerja di Polres Sidoarjo, khususnya 1) Pemahaman Program. 2) Akurat 3) Tepat Waktu 4) Pencapaian Tujuan 5) Transformasi Aktual 6) Aksesibilitas Sarana dan Prasarana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan E-Kinerja Program di Bagian Sumber Daya (Bagsumda) Polres Sidoarjo dinilai efektif. Terdapat tujuh (7) sub indikator yang telah berhasil dilaksanakan, yaitu Capaian Kinerja, Realisasi Program, Transparansi Kinerja, Peningkatan Kinerja, Prestasi Kerja, Kesejahteraan Karyawan, dan Aplikasi. Namun demikian, ada indikator tertentu yang belum menunjukkan hasil yang memuaskan, termasuk durasi yang dibutuhkan untuk melengkapi formulir E-Kinerja, masalah pegawai yang terlambat mengirimkan entri Buku Harian Kerja mereka dan masalah konektivitas internet yang lambat.

Keenam, Renald Christo Lembong (Renald Christo Lembong, Sampara Lukman, 2021) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa kualitas kinerja pegawai yang rendah dapat dikaitkan dengan sejumlah faktor, seperti tidak melaksanakan tugas pokok dan fungsinya di masing-masing bidang serta tidak

tepat waktu saat menerapkan E-Kinerja, yang merupakan salah satu faktor penghambat penerapan E-Kinerja untuk mendorong kreativitas dan motivasi kerja yang lebih tinggi pada karyawan. Dalam penelitiannya ini, Renald Christo Lembong (Renald Christo Lembong, Sampara Lukman, 2021) akan menggunakan metodologi penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, termasuk observasi, wawancara, dan dokumentasi sumber data yang telah ditentukan untuk menjawab beberapa pertanyaan penelitian. Dengan demikian, menghasilkan data yang menunjukkan bagaimana penerapan E-Kinerja oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Sulawesi Utara meningkatkan produktivitas pekerja dan meningkatkan kepuasan kerja, yang keduanya didukung oleh sumber daya manusia yang dapat dipercaya berkaliber tinggi.

Ketujuh, Putu Angga Wahyudi (Wahyudi et al., 2020) dalam penelitiannya membahas terkait mengatasi tantangan yang terkait dengan ketidakefektifan kinerja karyawan dan meningkatkan kompetensi, khususnya dalam memanfaatkan E-Kinerja berbasis IT. Berdasarkan hasil evaluasi kinerja pegawai tahun 2020 yang di bawah standar, diamati bahwa pencapaian kinerja tidak mencapai 90% pada akhir tahun fiskal. Bukti yang menguatkan ini selanjutnya ditunjukkan oleh analisis penyelesaian aplikasi E-Kinerja yang mengungkapkan bahwa proporsi yang signifikan sekitar 38% atau sekitar 900 karyawan gagal menyelesaikan E-Kinerja sepenuhnya. Berdasarkan permasalahan yang muncul, maka Putu Angga Wahyudi (Wahyudi et al., 2020) dalam penelitiannya ini meliputi pendekatan deskriptif dan kuantitatif, menggunakan strategi *non-probability sampling*, khususnya *purposive sampling*. Pendekatan analisis melibatkan penggunaan *Structural Equation Model* (SEM) dengan WarpPLS 5.0. Temuan penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja berbasis E-Kinerja dan kompetensi karyawan memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja bertindak sebagai faktor perantara. Hal ini menunjukkan bahwa program E-Kinerja secara efektif meningkatkan produktivitas melalui penerapannya. Oleh karena itu, disarankan untuk menilai penerapan penilaian kinerja berbasis aplikasi E-Kinerja di OPD, khususnya bagi pegawai yang tidak memanfaatkan aplikasi E-Kinerja secara keseluruhan atau sebagian. Ini akan memastikan pencapaian optimal dari tujuan

aplikasi.

Kedelapan, Gamaliel Stefanus Wicaksono (Mukrimaa et al., 2016) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa dalam rangka memungkinkan PNS untuk mengadopsi program *Work From Home* yang dapat menyimpan data PNS, mengefisienkan proses pembuatan dan penetapan Sasaran Kerja Pegawai (SKP), mengevaluasi perilaku kerja, dan menghasilkan laporan secara otomatis, dikembangkan E-Kinerja *Information System*. Dengan menerapkan teori Lenggick-Hall tentang manajemen, keterlibatan aktif, komitmen, sumber daya manusia, fasilitas penelitian & pengembangan, sistem informasi, dan ketepatan waktu dan kesesuaian inovasi berdasarkan PP No.46 tahun 2011, bersama dengan model inovasi kebijakan yang digunakan dalam penelitian, maka Gamaliel Stefanus Wicaksono (Mukrimaa et al., 2016) sebagai peneliti dalam penelitiannya untuk menjelaskan isu-isu terkini dengan menggunakan metodologi penelitian kualitatif yang menggunakan pendekatan deskriptif, memanfaatkan pendekatan pengumpulan data seperti wawancara dengan individu yang berpengetahuan luas dan pengamatan di tempat. Untuk menunjukkan pelaksanaan inovasi yang ideal melalui integrasi Manajemen, Sistem Informasi dan Inovasi Waktu, peneliti bertujuan untuk memberikan hasil penelitiannya. Adanya tim Sumber Daya yang disiapkan untuk mengoperasikan Sistem Informasi E-Kinerja menunjukkan inisiatif yang terencana dengan baik. Namun, eksekusi program belum optimal karena beberapa alasan. Salah satu tantangan utamanya adalah terbatasnya literasi komputer di kalangan PNS di Pemkab Barito Selatan. Akibatnya, implementasi E-Kinerja terhambat secara signifikan. Tantangan dalam melaksanakan program ini terutama berasal dari teknologi teknologi dan sangat lazim di kalangan personil yang lebih tua..

Kesembilan, Ryan Andrian (Ryan Andrian, 2023) dalam penelitiannya yang menjelaskan bahwa Penerapan E-Kinerja telah membawa manfaat yang signifikan bagi PNS di Kota Palembang. Aplikasi E-Kinerja dimanfaatkan pemerintah untuk menilai efisiensi pegawai pemerintah dalam mengelola dan mendokumentasikan tugas sehari-hari yang dilakukan oleh pegawai negeri sipil (PNS). Pengenalan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) telah secara signifikan mengubah metode kerja pegawai pemerintah, sehingga memunculkan

konsep baru yang dikenal sebagai *E-Government*. Akibatnya, peneliti memiliki tujuan untuk menilai kualitas layanan dengan menggunakan model *webqual* dan *esqual* di situs *web* laporan kinerja. Selain itu, mereka berupaya mengevaluasi kinerja pegawai negeri sipil (PNS) dalam melaporkan kegiatan sehari-hari melalui *website* LEMKIN, menyelaraskan dengan tugas pokok dan fungsi (TUPOKSI) di lingkungan pemerintah Kota Palembang. Dalam penelitiannya tersebut Ryan Andrian (Ryan Andrian, 2023) dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif, data dikumpulkan dengan menggunakan alat ukur dan selanjutnya dianalisis menggunakan teknik statistik. Temuan penelitian menunjukkan bahwa ada kebutuhan untuk pengembangan lebih lanjut baik dalam aplikasi LAPKIN dan sosialisasi dan pembinaan bagi pengguna. Pengembangan ini harus mempertimbangkan masukan dan saran yang diberikan oleh responden untuk meningkatkan kualitas layanan LAPKIN. Di waktu yang akan datang.

Kesepuluh, Latansa Amalia (Amalia & Azizah, 2022) yang menjelaskan dalam penelitiannya bahwa sebuah sistem untuk melacak dan melaporkan kinerja pegawai dalam pengaturan pemerintah disebut E-Kinerja. Ini adalah pembaruan untuk *E-Government* yang mengukur dan mencatat produktivitas dan kreativitas karyawan di tempat kerja. Tujuan utamanya adalah untuk merampingkan manajemen kinerja pegawai. Dalam rangka memastikan dan memvalidasi efektivitas penerapan E-Kinerja untuk evaluasi kinerja di Kecamatan Benda, Kota Tangerang, dan mengidentifikasi karakteristik atau variabel yang mempengaruhinya, maka dalam penelitiannya Latansa Amalia (Amalia & Azizah, 2022) memanfaatkan kerangka penelitian sistem informasi khususnya metodologi Penelitian IS yang dimodifikasi, para peneliti membagi kerangka penelitian secara keseluruhan menjadi dua perspektif, diantaranya: pendekatan data kualitatif dan kuantitatif. Ini dicapai melalui penggunaan observasi, wawancara, studi literatur, dan kuesioner. Sebanyak 62 responden diperoleh untuk penelitian ini dan analisis data dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak PLS-SEM dan SmartPLS 3.3. Menurut temuan penelitiannya, untuk menjaga kepuasan pengguna, sistem E-Kinerja harus menawarkan semua pengguna baru atau lama sejumlah besar informasi, layanan, dan perangkat lunak

yang tersedia. Ini karena sistem mampu merespons masalah yang berkaitan dengan aktivitas pelaporan sistem secara efisien, sehingga memungkinkan pengguna puas dengan sistem secara keseluruhan. Apabila kepuasan pengguna tercapai, maka hal tersebut juga akan berdampak pada tingginya tingkat kepercayaan pengguna terhadap sistem informasi yang digunakan.

Temuan penelitian sebelumnya menunjukkan persamaan dan perbedaan yang mencolok. Para peneliti telah menyimpulkan bahwa kedua studi berfokus pada implementasi program Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) di lingkungan personalia. Program ini berfungsi sebagai alat untuk mengukur dan mengelola kinerja karyawan. Selanjutnya, masalah lain yang muncul berkaitan dengan metodologi penelitian, yang menunjukkan bahwa empat dari penyelidikan sebelumnya, yakni penelitian yang dilakukan oleh Diah Budi Astuti (Astuti, 2018), Anggia Kartika Sari (Wicaksana & Rachman, 2018), Renald Christo Lembong (Renald Christo Lembong, Sampara Lukman, 2021) dan Gamaliel Stefanus Wicaksono (Mukrimaa et al., 2016) menggunakan teknik penelitian deskriptif dengan metodologi kualitatif. Kemudian, wawancara semi-struktural yang didasarkan pada prosedur dan dokumentasi yang bertujuan digunakan untuk kedua metode pengumpulan data.

Selanjutnya, terdapat perbedaan pada penelitian tertentu sebelumnya. Dimana khususnya mengenai lokasi penelitian, yang dalam hal ini akan dilakukan di kantor BKPSDM Kota Malang. Selain itu, kesenjangan penelitian berfokus pada menggabungkan teori sebagai sarana untuk menilai efektivitas program, khususnya dalam hal program, pelaksana, dan target yang sesuai. Membimbing orang dan organisasi untuk segera memenuhi tujuan mereka, dengan tujuan menyoroti kebutuhan untuk mengevaluasi kembali keberhasilan program E-Kinerja.

2.2 KERANGKA TEORI

1.2.2 Efektivitas Kebijakan

A. Definisi Efektivitas

Efektivitas berasal dari konsep menjadi efektif, yang mencakup pemahaman untuk mencapai pencapaian dan mencapai tujuan yang telah ditentukan. Konsep efektivitas secara penilaian konsep terkait dengan

korelasi antara hasil yang diantisipasi dan hasil nyata yang benar-benar dicapai (Meier et al., 2023). Efektivitas sebagaimana didefinisikan oleh kamus ilmiah populer, mengacu pada tingkat akurasi dalam penerapannya dengan hasil yang dicapai oleh penggunaannya, atau sejauh mana ia mendukung tujuan tertentu. Handoko berpendapat dalam Masturi (Masturi et al., 2021) efektivitas mengacu pada kapasitas untuk memilih tujuan atau sumber daya yang tepat untuk mencapai tujuan yang ditentukan. Penulis mengkaji pengertian bahwa efektivitas suatu pekerjaan atau usaha organisasi dapat ditentukan oleh pencapaian tujuan dan sasaran.

Efektivitas umumnya dianggap sebagai sejauh mana tujuan operasi dan operasional tercapai. Efektivitas mengacu pada tingkat pencapaian tugas yang telah ditentukan yang ditetapkan oleh organisasi. Efektivitas mengacu pada sejauh mana pekerjaan dilakukan secara efisien dan menyediakan produk yang diinginkan. Jika tugas selesai sesuai rencana, itu dapat dianggap efektif terlepas dari sumber daya dan waktu yang dikeluarkan (Widiyaningrum, 2022).

Hubungan antara tujuan dan *output* menentukan efektivitas organisasi, semakin banyak *output* yang digunakan untuk mencapai tujuan maka semakin efektif program, kegiatan, atau organisasi tersebut (Bastaman et al., 2020). Menurut sudut pandang ini, efektivitas berbanding terbalik dengan produksi dan tujuan. Efektivitas suatu program atau kegiatan meningkat sebanding dengan peningkatan kontribusi produksi. Efektivitas mencakup seluruh siklus input, proses, dan *output* yang berkaitan dengan pemanfaatan hasil dari suatu organisasi, program, atau kegiatan. Ini mengukur sejauh mana tujuan (dalam hal kualitas, kuantitas, dan waktu) telah tercapai, dan berfungsi sebagai indikator keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam memenuhi tujuan dan targetnya. Oleh karena itu, aspek penting dari signifikansi adalah dalam pencapaian hasil atau tujuan yang diinginkan (Piatak & Jensen, 2024).

Menurut interpretasi ini, penulis menyimpulkan bahwa efektivitas

mengevaluasi sejauh mana program organisasi berhasil dilaksanakan di lapangan, dan juga dapat menilai hambatan yang dihadapi dalam melaksanakan program. Salah satu tahap menuju efektivitas juga dapat dinilai dengan menyandingkan strategi yang telah ditentukan dengan hasil aktual yang telah dicapai. Namun, jika pengerahan tenaga atau hasil kerja dan kegiatan yang telah dilakukan tidak memadai, mengakibatkan kegagalan untuk mencapai tujuan atau tujuan yang diantisipasi, maka itu dianggap tidak efektif.

Sehingga efektifitas kebijakan publik berkaitan dalam pelaksanaan program atau kegiatan sebuah organisasi sangat perlu untuk mengukur atau mengetahui sejauh mana langkah efisiensi dilakukan dalam organisasi tersebut (Rares & Plangiten, 2022). Keberhasilan organisasi pada umumnya diukur dengan konsep efektivitas, namun banyak terdapat perbedaan dari para pakar yang menggunakannya. Sebab utamanya adalah tidak adanya kesamaan pendapat karena banyaknya ukuran efektivitas yang dapat digunakan

B. Indikator Efektivitas Kebijakan Publik

Tingkat efektivitas tersebut dapat dinilai dengan menyandingkan strategi yang telah ditentukan dengan hasil aktual yang telah dicapai. Namun, jika hasil dari upaya dan tindakan yang diambil tidak sesuai, mengakibatkan kegagalan untuk mencapai tujuan, maka itu dianggap tidak berhasil. Mengevaluasi tingkat kesesuaian program adalah metode untuk mengukur efektivitas kebijakan. Efektivitas suatu kebijakan dapat dinilai dengan membandingkan tujuan program dengan *outputnya* (Husri et al., 2021). Pendapat pelanggan dapat berfungsi sebagai metrik untuk menilai kemandirian program. Kemandirian program dapat dievaluasi dengan mempertimbangkan tanggapan klien terhadap program yang telah mereka ikuti. Pertanyaan mengenai penggunaan program dan kepuasan klien dapat berfungsi sebagai alat yang berharga untuk mengukur respons pelanggan terhadap program (Eri Susan, 2019).

Dalam pelaksanaan kebijakan sebuah organisasi sangat perlu untuk mengukur atau mengetahui sejauh mana langkah efisiensi dilakukan

dalam organisasi tersebut. Keberhasilan organisasi pada umumnya diukur dengan konsep efektivitas, namun banyak terdapat perbedaan dari para pakar yang menggunakannya. Sebab utamanya adalah tidak adanya kesamaan pendapat karena banyaknya ukuran efektivitas yang dapat digunakan. Menurut Riant Nugroho (2011) dalam tulisan yang berjudul “Efektivitas Program Mal Graha Tiyasa Sebagai Model Pelayanan Publik di Kota Bogor” (Rahmatilah et al., 2021) mencantumkan 3 elemen sebagai penentu pencapaian efektivitas program, yaitu :

a. Tepat Kebijakan

Dapat menilai sejauh mana pengguna perangkat lunak merasa selaras dengan kebijakan yang ditetapkan. Implementasi program dapat dikomunikasikan secara efektif kepada target program melalui penggunaan sosialisasi program, memungkinkan penyebaran informasi mengenai pelaksanaan program (Purnamawati et al., 2022). Tujuan dari kebijakan pemerintah adalah untuk memastikan bahwa hasil pelaksanaan selaras dengan tujuan program yang telah ditentukan. Penyelarasan ini harus sepenuhnya memuaskan semua personel yang terlibat dalam program.

Hal ini dilaksanakan untuk memastikan bahwa pegawai dapat sepenuhnya mengalami dan mendapatkan manfaat dari pencapaian program yang sedang berlangsung. Keberhasilan program ini dikaitkan dengan serangkaian kegiatan yang saling terkait yang saling mendukung satu sama lain dalam mencapai tujuan program. Suatu organisasi dapat terdiri dari beberapa program, masing-masing dengan tujuan yang berbeda yang secara kolektif berkontribusi pada tujuan keseluruhan organisasi.

b. Tepat Pelaksana

Metode yang digunakan untuk melaksanakan program adalah seperangkat aturan dan strategi yang telah ditentukan. Implementasi yang efisien dari mekanisme kerja yang baik oleh

pegawai sangat penting untuk keberhasilan pencapaian tujuan program (Akay et al., 2021). Efektivitas program bergantung pada manajemen sumber daya manusia yang efektif. Dalam konsep ini, perlu dilakukan proses pemilihan sumber daya manusia untuk melaksanakan program. Pemilihan sumber daya manusia ditentukan oleh faktor-faktor yang selaras dengan program yang ditetapkan.

Biasanya, implementasi kebijakan program melibatkan tiga proses yang berbeda, yaitu: 1) Adopsi kebijakan, yang mengacu pada pengakuan kebijakan sebagai "aturan main" yang penting atau pemerintah menganggap kebijakan sebagai tugas wajib yang harus dilaksanakan. 2) Adopsi kebijakan mengacu pada penerimaan kebijakan sebagai kerangka kerja yang diperlukan untuk masa depan. Sebaliknya, pemerintah memandang adopsi kebijakan sebagai tanggung jawab yang harus dilakukan. 3) Kesiapan strategis sangat penting untuk keberhasilan implementasi kebijakan. Hal ini membutuhkan kesiapan kebijakan itu sendiri dan kesiapan birokrat pelaksana untuk melaksanakan kebijakan secara efektif. Eksekusi yang memadai, berfungsi sebagai ukuran efektivitas dalam kaitannya dengan aktor yang terlibat dalam implementasi kebijakan di luar pemerintah (Ridha, 2019).

c. Tepat Target

Sasaran atau *goals* adalah keadaan atau kondisi yang harus dicapai organisasi. Mereka dapat bersifat jangka pendek atau jangka panjang, mencakup organisasi secara keseluruhan atau hanya divisi tertentu, dan berfungsi sebagai ukuran keberhasilan dan efisiensi organisasi (Bastaman et al., 2020). Program pemerintah sering memiliki tujuan yang jelas dan terukur, termasuk mengidentifikasi penerima manfaat dari program dan menilai kemampuan mereka untuk mempertahankan manfaat setelah program dilaksanakan.

Fokus utama tepat target dari teori ini adalah pada pegawai yang secara langsung melaksanakan kinerja. Pertama secara khusus teori ini menekankan bahwa target harus diintervensi dengan cara yang selaras dengan tujuan yang direncanakan, tanpa tumpang tindih atau konflik dengan intervensi atau tindakan kebijakan lainnya. Dan kedua, sangat penting untuk memastikan apakah intervensi implementasi kebijakan adalah inisiatif baru atau pembaruan implementasi kebijakan sebelumnya. (Lubabah, 2022).

C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kebijakan Publik Dalam Penilaian Kinerja

Dalam melaksanakan sebuah kebijakan, akan muncul beberapa faktor yang dapat mempengaruhi penilaian kinerja tersebut dapat efektif meningkatkan kinerja, diantaranya :

1. Kinerja Pegawai

Untuk mencapai tujuan organisasi yang dapat mencakup hasil yang terukur atau subyektif, maka organisasi harus mencari atribut seperti daya cipta, kemampuan beradaptasi, ketergantungan, dan kualitas lain yang dihargai. Kinerja organisasi, yang meliputi pengembangan organisasi, rencana kompensasi, dan sistem komunikasi, secara langsung berdampak pada kinerja.

Semua organisasi berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai sebagai sarana untuk mencapai tujuan mereka. Kepemimpinan tetap menjadi topik yang menarik dalam manajemen yang terus menghasilkan perhatian dan diskusi. Pemimpin secara konsisten terlibat dalam pembinaan orang untuk menumbuhkan kepuasan dan komitmen organisasi (Niam & Syah, 2019). Meningkatkan kinerja dan produktivitas melalui pelatihan membutuhkan memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan keahlian yang lebih besar serta menumbuhkan sikap dan perilaku positif. Hal ini

memungkinkan pegawai untuk secara efektif melaksanakan tanggung jawab pekerjaan mereka dan mengalami peningkatan kemampuan mereka, sehingga meningkatkan motivasi (Vandenbroucke, 2023).

Inisiatif pelatihan dan pengembangan dilaksanakan untuk menyelaraskan dengan tanggung jawab pekerjaan dan tujuan organisasi, sementara juga berfokus pada ambisi individu pegawai.

2. Efektifitas Organisasi

Efektivitas pada dasarnya adalah kata luas yang mencakup banyak elemen berbeda baik di dalam maupun di luar instansi. Konsep efektivitas seperti yang dirasakan oleh para profesional tetap heterogen, sebagian besar karena perspektif disiplin ilmu yang beragam yang digunakan, sehingga menghasilkan berbagai gagasan mengenai pengukurannya (Bagus Julianto, 2021). Rasa yang dimiliki oleh pegawai, kehadiran prinsip-prinsip inti, dan kejelasan mengenai apa yang bisa dan tidak bisa dilakukan adalah tanda-tanda konsistensi dalam suatu organisasi. Konsistensi adalah aspek penting yang memastikan ketahanan dan kemantapan organisasi (Newcomer et al., 2023).

2.2.1 Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)

a. Pengertian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)

Setiap organisasi publik, terutama yang melakukan pelayanan terhadap masyarakat penilaian Kinerja menjadi penting. Untuk itu setiap Satuan Unit Kerja di tingkat Pemerintah mulai menggunakan penilaian kinerja dengan menggunakan SKP (Karmilasari & Pahlevi, 2021). Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) adalah Sasaran Kerja Pegawai yang ada dalam salah satu unsur Penilaian Kinerja PNS yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019. Dengan SKP rencana kerja dan indikator kinerja harus benar-benar mampu di capai dan di ukur oleh pegawai mengenai apa yang

menjadi tujuan organisasi dalam waktu satu tahun dapat di ketahui dari sistem penilaian SKP tersebut (PP No.30 Tahun, 2019).

Sasaran kinerja pegawai (SKP) merupakan program pemerintah yang termasuk di dalam unsur penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang disebutkan dalam Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 2019 tentang penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), yang berarti bahwa hasil penilaian SKP ini akan disatukan dengan hasil penilaian perilaku kerja yang memiliki bobot sebesar 40%, sehingga total bobot maksimal dalam penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil adalah sebesar 100% dan selanjutnya hasil penilaian tersebut akan dijadikan dasar dalam menentukan kenaikan pangkat serta tunjangan para Pegawai Negeri Sipil (PNS) maupun Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bersangkutan.

Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) merupakan suatu bentuk target kerja yang akan dilaksanakan oleh pegawai yang bersangkutan dalam kurun waktu selama satu tahun yang dimulai sejak awal disahkannya rancangan kerja yang telah disepakati melalui perjanjian kerja (Sufi et al., 2022). Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) akan dinilai langsung oleh atasan pegawai yang bersangkutan, baik atasan organisasi maupun atasan atau pimpinan unit yang dapat langsung menilai dan mengetahui kinerja pegawai. Penilaian tersebut dilakukan dengan cara membandingkan target kerja atau kontrak kerja yang sebelumnya telah dirancang oleh pegawai dengan realita pekerjaan yang telah berhasil dicapai dalam waktu satu tahun periode. Segala hal menyangkut proses penyusunan SKP ini telah tertulis pada Permen PAN & RB Nomor 6 tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (Kementerian PANRB RI, 2022). Adapun penilaian kinerja pegawai menggunakan kuadran kinerja, dengan metode *cascading*, dan tanpa ada persyaratan pembobotan tertentu pada kinerja. Pembuatan SKP dilakukan secara bertahap yang dimulai dari penyusunan rencana SKP, penetapan SKP serta pelaksanaan dan tindak lanjut dari SKP.

b. Instrument Yang Terdapat Dalam SKP

Instrument-instrument yang terdapat dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) adalah sebagai berikut :

1. Data sasaran kinerja pegawai (SKP)

Dalam data SKP ini berikan hal-hal sebagai berikut

a) Identitas Lembaga

Pada identitas Lembaga ini terdapat dua unsur yakni, unsur unit kerja dan jangka waktu penilaian

b) Identitas Yang Dinilai

Identitas yang dinilai berisikan identitas pegawai yang bersangkutan, yakni meliputi nama, NIP , pangkat atau golongan ruang, jabatan, dan unit kerja.

c) Identitas Pejabat Penilai

Identitas pejabat penilai ini berisikan identitas pejabat yang diberikan wewenang untuk menilai sasaran kinerja pegawai yang telah disusun dan dilaksanakan oleh pegawai yang bersangkutan. Dalam identitas ini meliputi nama, NIP, pangkat atau golongan ruang, jabatan dan unit kerja.

2. Penilaian Capaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)

Dalam penilaian capaian SKP ini berisikan hal-hal sebagai berikut :

a) Kegiatan Tugas Jabatan

Dalam kegiatan ini terbagi dalam dua (2) unsur penilaian sebagai berikut :

1. Unsur Utama

2. Unsur Penunjang

3. Target

a. Target kuantitas atau *output*

b. Target kualitas atau mutu

c. Target waktu

d. Target biaya

4. Realisasi

- e. Target kuantitas atau *output*
 - f. Target kualitas atau mutu
 - g. Target waktu
 - a. Target biaya
5. Nilai Capaian SKP

Dalam nilai capaian SKP ini berisikan skor total perhitungan dari beberapa unsur realisasi diatas dan berlandaskan pada Peraturan Pemerintah No.30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS.

c. Unsur-unsur Yang Dinilai Dalam SKP

Waktu untuk penilaian prestas kerja pegawai dilaksanakan oleh pejabat penilai dalam kurun waktu satu tahun periode. Waktu penilain tersebut yakni jatuh pada akhir tahun atau akhir bulan Desember atau paling lambat pada akhir bulan januari tahun berikutnya. Berikut ini merupakan unsur-unsur yang dinilai dalam penilaian prestas kerja pegawai :

1. Target atau rencana kerja yang ditetapkan oleh pegawai sesuai dengan uraian tugas pokok dan fungsi PNS, yang dituangkan dalam sasaran kinerja pegawai (SKP) dengan bobot 60 (enam puluh) %
2. Perilaku kerja pegawai dengan bobot 40 (empat puluh) %, yang meliputi aspek :
 - a) Orientasi pelayanan
 - b) Integritas
 - c) Komitmen
 - d) Disiplin
 - e) Kerja sama
 - f) Kepemimpinan (bagi pimpinan atau atasan)

d. Unsur-unsur SKP

Dalam penetapan SKP terdapat beberapa unsur yang harus diperhatikan sebagai berikut :

1. Kegiatan tugas jabatan

Mengacu pada penetapan kinerja atau rencana kerja tahunan, dalam melaksanakan kegiatan tugas jabatan pada prinsipnya pekerjaan dibagi dari Tingkat jabatan tertinggi sampai dengan jabatan terendah secara hierarki.

2. Jabatan fungsional

Satuan nilai dari tiap butir kegiatan dan/atau akumulasi nilai butir-butir kegiatan yang harus dicapai oleh seorang pejabat fungsional dalam rangka pembinaan karir yang bersangkutan ditetapkan dengan jumlah angka kredit yang akan dicapai. Oleh sebab itu maka pejabat fungsional tertentu harus menetapkan target angka kredit yang akan dicapai dalam periode 1 (satu) tahun.

3. Target

Setiap pelaksanaan kegiatan tugas jabatan harus ditetapkan target yang akan diwujudkan secara jelas sebagai ukuran dari prestasi kerja. Penyusunan target SKP paling sedikit meliputi aspek kuantitas, kualitas dan waktu sesuai dengan karakteristik, sifat dan jenis kegiatan masing-masing unit kerja. Apabila kegiatan tugas jabatan tersebut dibiayai atau dianggarkan, maka dapat disertai dengan aspek biaya penyusunan SKP. Dalam menetapkan target meliputi aspek : 1.) Kuantitas (target *output*), 2.) Kualitas (target kualitas), 3.) Waktu (target waktu) dan 4.) Biaya (target biaya).

2.2.2 Pengembangan Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Mereproduksi potensi sumber daya manusia dalam pegawai negeri sipil didefinisikan sebagai pengaturan kondisi untuk penyediaan pekerja secara berkelanjutan dengan kualifikasi aktual dan canggih melalui langkah-langkah pengembangan profesional (*reproduksi internal*) dan impor profesional dari sektor lain (*reproduksi eksternal*). Potensi sumber daya manusia pada pegawai negeri sipil didefinisikan sebagai tenaga kerja yang tersedia dan dilindungi undang-undang dengan kemampuan untuk

menyelesaikan tugas-tugas pegawai negeri sipil saat ini dan masa depan dengan mempertimbangkan kondisi, tantangan, dan ancaman fungsional baru (Polyakova, 2020).

Aspek kontemporer yang terlibat dalam meningkatkan potensi sumber daya manusia pejabat sipil menghasilkan peningkatan fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi dengan teknik manajemen modern dengan membatasi pegawai negeri sipil dari memperoleh kompetensi tertentu. Baik dalam organisasi maupun instansi, kinerja perusahaan akan dioptimalkan ketika ada kapasitas sumber daya manusia yang kuat untuk secara efektif mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan. Oleh karena itu, sangat penting untuk melakukan segala upaya untuk meningkatkan kualitas modal manusia yang dimiliki, yang dapat dicapai melalui pengembangan sumber daya manusia (Shields et al., 2023). Pengembangan Sumber Daya Manusia mengacu pada inisiatif yang disengaja dan terorganisir yang dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan keterampilan dan kinerja karyawan dalam bisnis. Hal ini dicapai melalui pelaksanaan program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan (Labola, 2019).

Proses mempersiapkan pekerja untuk tugas baru atau peningkatan dalam suatu instansi dikenal sebagai pengembangan sumber daya manusia (Putra & Sobandi, 2019). Pengembangan biasanya melibatkan peningkatan kapasitas kognitif atau afektif yang diperlukan untuk memfasilitasi peningkatan kinerja. Premis manajemen sumber daya manusia adalah bahwa individu atau pegawai memerlukan perolehan dan peningkatan pengetahuan, keterampilan dan bakat agar dapat bekerja secara efektif dalam pekerjaan mereka. Manajemen sumber daya manusia dapat dicapai melalui pelaksanaan pengembangan karir, pendidikan, dan pelatihan. Selanjutnya, ketergantungan organisasi pada perolehan sumber daya manusia segar akan berkurang (Ikhsanto, 2020).

Pengembangan sumber daya manusia adalah inisiatif strategis

yang dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan keterampilan dan kinerja pegawai melalui inisiatif pendidikan, pelatihan dan pengembangan. Pengembangan sumber daya manusia mengacu pada proses sistematis transformasi sumber daya manusia organisasi dari keadaan mereka saat ini ke keadaan yang lebih menguntungkan, untuk mempersiapkan mereka untuk tanggung jawab masa depan dan untuk membantu mencapai tujuan organisasi.

h. Fungsi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Untuk kepentingan instansi dan pegawainnya, pengembangan sumber daya manusia melayani berbagai tujuan penting termasuk memungkinkan manajemen yang sukses dan perolehan sumber daya manusia yang puas. Dimana menurut Hadi Sutarto dalam bukunya yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori)” (Hadi et al., 2018) seperti halnya fungsi pengembangan sumber daya manusia diantaranya adalah :

1. Pelatihan dan Pengembangan

Tujuan utama pelatihan dan pengembangan adalah untuk mengubah atau meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan sikap orang atau pegawai. Biasanya, pelatihan dan pengembangan ini memerlukan pemberian pengetahuan dan kemampuan yang diperlukan kepada personel untuk tujuan melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu. Pengembangan sumber daya manusia memainkan peran penting dalam meningkatkan pertumbuhan personal secara keseluruhan di dalam perusahaan. Selain itu, pengembangan sumber daya manusia (SDM) memainkan peran penting dalam melengkapi staf dengan informasi dan keterampilan yang diperlukan untuk meningkatkan produktivitas mereka.

2. Pengembangan Organisasi Atau Perusahaan yang Berpengaruh Pada Pengembangan Karir

Pendekatan ilmu perilaku dapat diterapkan dalam intervensi terencana untuk mencapai perkembangan. Intervensi ini memiliki kemampuan untuk menyoroti perubahan dalam organisasi baik di tingkat makro maupun lokal. Hal ini juga terkait erat dengan kemajuan profesi seseorang, di mana pengembangan karir melibatkan perkembangan setiap karyawan melalui suksesi tahapan, karena merupakan kegiatan yang berkelanjutan dan berkelanjutan. Proses pengembangan karir mencakup dua kegiatan yang berbeda, khususnya perencanaan karir dan manajemen karir.

3. Mengukur Kinerja dan Manajemen Organisasi

Melalui kemajuan sumber daya manusia, instansi sekarang dapat mengidentifikasi berbagai masalah dan efisiensi dalam instansi. Selain itu, perusahaan memiliki kemampuan untuk memeriksa kinerja pegawai dan mengidentifikasi individu yang berkinerja buruk. Hal ini dapat dicapai dengan memanfaatkan program E-Kinerja untuk mengevaluasi metrik kinerja, termasuk persentase kehadiran untuk setiap karyawan. Jika kinerja karyawan dianggap tidak memadai, menjadi tanggung jawab penilai untuk memberikan panduan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai.

4. Menentukan Kompensasi dan Tunjangan

Dimana setiap pekerja akan menerima tunjangan dan upah sesuai dengan kinerja dan kualifikasi mereka masing-masing. Ini mungkin juga secara tidak langsung meningkatkan moral dan kepercayaan diri karyawan karena mereka telah secara aktif dan optimal melakukan tugas-tugas mereka.

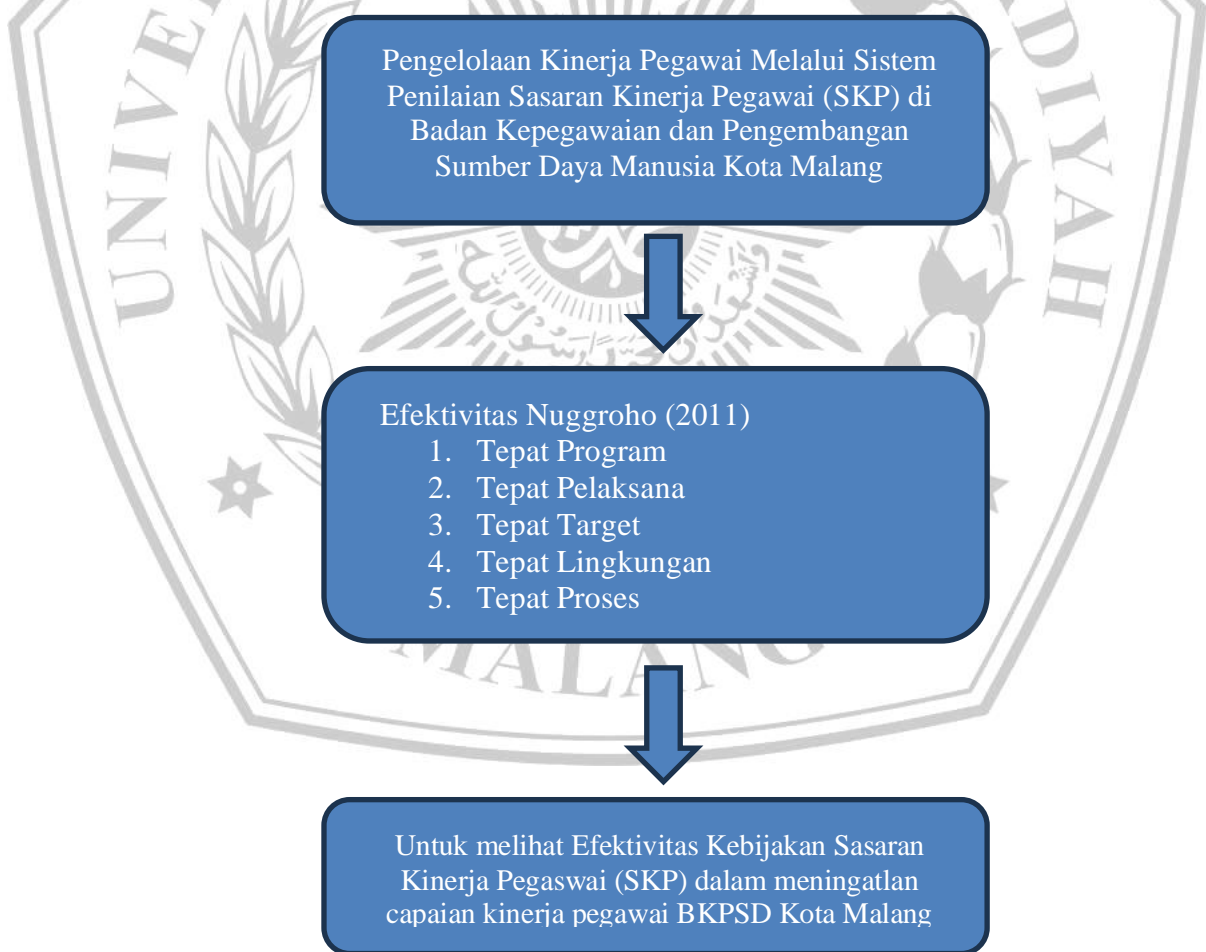
i. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia untuk mencapai efektifitas serta efisiensi organisasi melalui pengelolaan sumber daya manusia yang baik. Adapun tujuan dengan dimensi individu berkaitan dengan prestasi yang dicapai oleh seorang pegawai, dengan meningkatkan kinerja pegawai, memastikan kepuasan pegawai terhadap *management*, mempromosikan nilai-nilai tempat kerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif (Rusby et al., 2022).

2.3 KERANGKA BERFIKIR

Berdasarkan uraian sebelumnya yang telah dipaparkan pada latar belakang dan kajian pustaka tersebut, maka disusunlah kerangka berfikir seperti berikut:

Gambar 2.1 Keranga Berfikir



Sumber : Olahan peneliti, 2023