

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dapat dijadikan sebagai dasar untuk memulai sebuah penelitian. Untuk memperkuat dasar pada penelitian ini, akan dikemukakan beberapa hasil dari penelitian terdahulu yang berkaitan dengan Efektivitas Program Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan.

Hasil penelitian **pertama** (Pradikta, E. S, 2014) yang berjudul Efektivitas Program E-Performance Sebagai Upaya Untuk Mewujudkan Peningkatan Kinerja Dinas Kebersihan Dan Pertamanan Kota Surabaya, penelitian ini menunjukkan bahwa Efektivitas program di Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kota Surabaya tidak efektif karena indikator efektivitas yang ditetapkan oleh peneliti hanya dua indikator yang memenuhi kriteria tujuh indikator. Yaitu, tujuan dan sistem pemantauan yang jelas. Metode dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan jenis penelitian deskriptif dimana pengambilan data dilakukan dengan wawancara, observasi dan dokumentasi.

Hasil penelitian **kedua** (Bachtiar, A. R., & Fanida, E. H, 2014) yang berjudul Efektivitas Penerapan Sistem E-Performance Di Dinas Tenaga Kerja Kota Surabaya, penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas penerapan sistem e-Performance di Dinas Tenaga Kerja Kota Surabaya dapat dijelaskan dengan sangat efektif. Hal ini terlihat dari evaluasi masing-masing subvariabel efektivitas penerapan sistem e-performance, yang mencetak nilai persentase di atas 90%, yaitu kualitas 99,3%, kuantitas 96,5% dan efisiensi waktu 99,1%., efisiensi biaya 98,6%, kemampuan kerja 99,3%. Berdasarkan hasil persentase responden dapat dikatakan bahwa efektivitas penerapan e-Performance System di Dinas Sumber Daya Manusia Kota Surabaya sangat efektif. Metode dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini

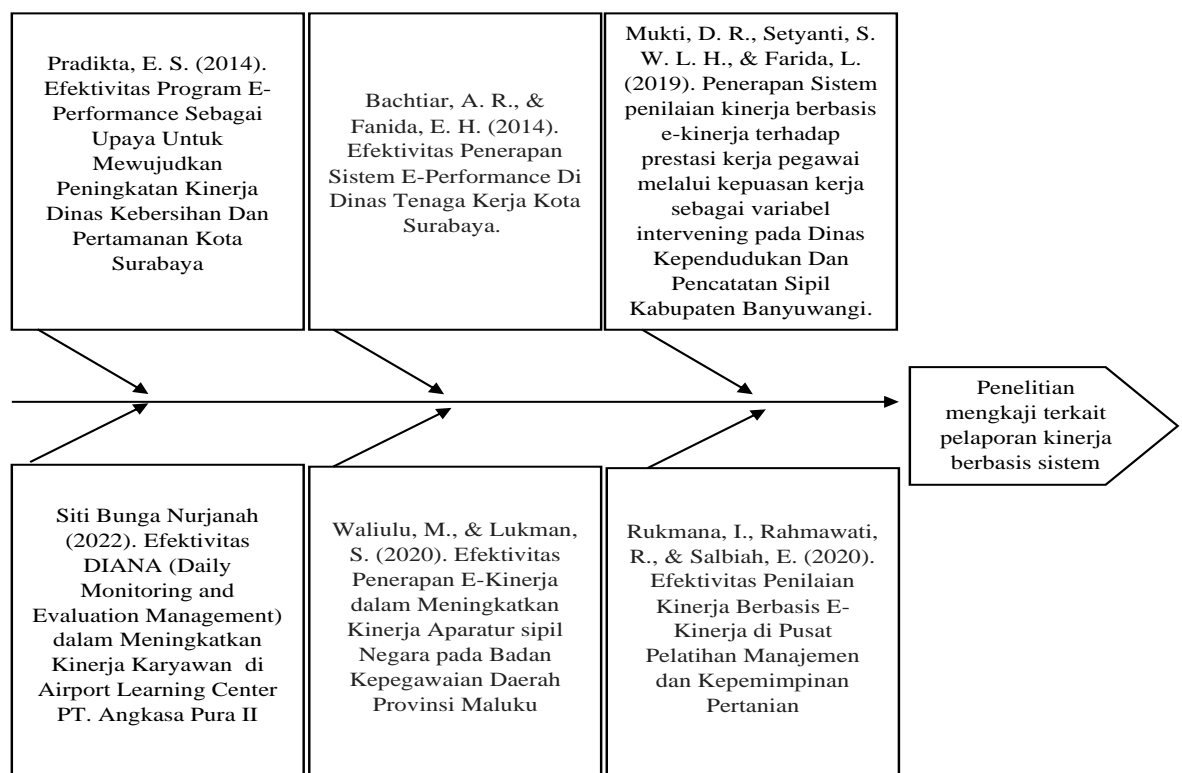
mengambil teknik sampling jenuh dimana semua anggota populasi dijadikan sebagai anggota sampel penelitian.

Hasil penelitian **ketiga** (Mukti, D. R., Setyanti, S. W. L. H., & Farida, L, 2019) yang berjudul Penerapan Sistem penilaian kinerja berbasis e-kinerja terhadap prestasi kerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Banyuwangi, penelitian ini menunjukkan bahwa Evaluasi kinerja berbasis e-performance berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya penilaian kinerja berbasis e-Performance dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan. Evaluasi kinerja berbasis E-Performance berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Artinya review kinerja berbasis e-performance dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini berarti bahwa ketika seorang karyawan berhasil menyelesaikan tugas yang diberikan oleh organisasi, kepuasan kerja yang dicapai meningkat. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode dilakukan dengan teknik purposive sampling dan diperoleh 37 responden sebagai sampel. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis jalur/path.

Hasil penelitian **keempat** (Waliulu, M., & Lukman, S, 2020) yang berjudul Efektivitas Penerapan E-Kinerja dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Maluku, penelitian ini menunjukkan bahwa Efektivitas penerapan E-Kinerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Maluku untuk meningkatkan kinerja lembaga pemerintahan sipil belum efektif. Sejalan dengan teori yang digunakan yaitu teori efektivitas Makmur, masih terdapat beberapa kendala seperti kemampuan beradaptasi, kurangnya aturan khusus untuk mengatur, kurangnya saran dan infrastruktur. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, dengan penggunaan data primer dan data sekunder yang diperoleh melalui proses wawancara, observasi dan dokumentasi dari sumber data berupa person, place, dan paper.

Hasil penelitian **kelima** (Rukmana, I., Rahmawati, R., & Salbiah, E, 2020) yang berjudul Efektivitas Penilaian Kinerja Berbasis E-Kinerja di Pusat Pelatihan Manajemen dan Kepemimpinan Pertanian, penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas penilaian kinerja berbasis E-kerja di Pusat Pelatihan Manajemen dan Kepemimpinan Pertanian memperoleh skor rata-rata 4,14 termasuk kategori penilaian baik. Terkait dengan empat dimensi penilaian kinerja, skor tertinggi berada pada dimensi kualitas yang memperoleh nilai rata-rata 4,24 termasuk dalam kategori penilaian sangat baik, sedangkan dimensi biaya memiliki skor rata-rata terendah sebesar 4,06 meskipun termasuk dalam kategori penilaian baik. Penilaian kinerja berbasis e-performance di Pusat Pelatihan Manajemen dan Kepemimpinan Pertanian berjalan dengan baik dan efektif. Hal ini didukung oleh kemampuan atasan dalam memberikan penilaian yang objektif sesuai dengan kegiatan sehari-hari yang mencapai realisasi setiap bulannya. Atasan juga dapat memantau dan melihat pencapaian realisasi setiap karyawan melalui aplikasi e-performance. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif. Sampel penelitian sebanyak 61 dijadikan sebagai responden penelitian. Penelitian ini menggunakan kuesioner/angket sebagai instrumen utama dalam pengumpulan data.

Table 1 Diagram Fishbone



Penelitian yang akan dilakukan merupakan penelitian yang berbeda dan belum dilakukan oleh penelitian terdahulu. Penelitian yang akan dilakukan ini menggunakan keadaan yang baharu serta informan yang lebih luas. Sebagai upaya menunjukkan adanya kebaruan (novelty) antara penelitian ini dengan penelitian yang sudah dilakukan sebelum-sebelumnya, maka penelitian ini membandingkan ragam variabel, metode penelitian, dan hasil penelitian yang sudah dilakukan berdasarkan teori efektivitas dalam meningkatkan kinerja karyawan di Airport Learning Center PT. Angkasa Pura II. Secara signifikan, penelitian ini memiliki perbedaan pada aspek pendekatannya yang fenomenologis. Penelitian ini dibandingkan dengan lebih memfokuskan efektivitas program dalam meningkatkan kinerja karyawan pada DIANA ini sebagai fenomena yang terus berkembang dari masa ke masa – terutama masa pandemic virus corona.

2.2 Kajian Teori

2.2.1. Definisi Efektivitas

Efektivitas berasal dari kata efektif yang mengandung pengertian dicapainya keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas selalu terkait dengan hubungan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya dicapai. Efektivitas dapat dilihat dari berbagai sudut pandang (view point) dan dapat dinilai dengan berbagai cara dan mempunyai kaitan yang erat dengan efisiensi. Seperti yang dikemukakan oleh Arthur G. Gedeian dkk mendefinisikan efektivitas, sebagai berikut: *“That is, the greater the extent it which an organization’s goals are met or surpassed, the greater its effectiveness”* (Semakin besar pencapaian tujuan-tujuan organisasi semakin besar efektivitas). Efektivitas merupakan faktor kunci dalam mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan oleh setiap organisasi. Suatu kegiatan atau program dikatakan efektif apabila tujuan atau sasarannya tercapai sesuai dengan yang telah ditetapkan. Hal ini sesuai dengan pendapat H. Emerson bahwa “efektivitas adalah ukuran pencapaian suatu tujuan tertentu”. (Soewarno Handyaningrat S. 2006:16).

Efektivitas menurut Barnard dalam mamiki dan Sharif (2016:7) mengacu pada pencapaian tujuan. Menurut Rusdiana dan Gazhini (201:80), Efektivitas mengacu pada pencapaian tujuan kuantitatif dan kualitatif. Semakin tinggi persentase tujuan program yang dicapai, maka semakin tinggi pula tingkat efektivitasnya. Efektivitas mencerminkan kemampuan untuk mempengaruhi penampilan suatu produk. Efektivitas menunjukkan seberapa besar pengaruhnya terhadap proses produksi.

Susanto mengemukakan bahwa 'Efektivitas adalah apa yang mempengaruhi kekuatan suatu pesan atau mempengaruhi tingkat kompetensi suatu pesan' (Susanto, 2005:156). Menurut pendapat Susanto di atas, efektivitas dapat diartikan sebagai ukuran pencapaian tujuan yang telah direncanakan dengan matang sebelumnya. Pendapat tersebut menyatakan bahwa efektivitas adalah ukuran sejauh mana tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh suatu lembaga atau organisasi tercapai. Semua organisasi atau lembaga ingin mencapai tujuannya dengan kegiatan. Semua kegiatan yang sedang berlangsung secara efektif dilakukan ketika tujuan lembaga tercapai dan faktor mendukung efektivitas.

Menurut Steers, "Efektivitas didefinisikan sebagai suatu sistem, dengan sumber daya dan fasilitas tertentu, mencapai tujuan dan sarannya tanpa mengorbankan metode dan sumber daya dan tanpa tekanan yang tidak semestinya pada implementasinya. Menurut Gie (2000), efektivitas adalah keadaan atau kemampuan orang untuk melakukan pekerjaan untuk menghasilkan hasil yang diinginkan. Gibson (1984), di sisi lain, menunjukkan bahwa efektivitas adalah konteks perilaku organisasi, hubungan antara produksi, kualitas, efisiensi, fleksibilitas, kepuasan, jenis keunggulan, dan pengembangan (Haris, 2015). Menurut Mardiasmo (2004), efektivitas adalah ukuran keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Suatu organisasi dikatakan telah berjalan efektif apabila telah mencapai tujuan.

Dari beberapa pernyataan mengenai efektivitas di atas, dapat disimpulkan bahwa efektivitas merupakan faktor kunci dalam mencapai tujuan atau sasaran yang

telah ditetapkan dalam suatu organisasi, kegiatan, atau program. Hal ini dianggap efektif jika tujuan yang ditetapkan tercapai. Hal ini sejalan dengan pendapat H. Emerson yang dikutip oleh Soewarno Handayani yang menyatakan bahwa “Efektivitas adalah ukuran pencapaian suatu tujuan tertentu”.

2.2.2. Pendekatan Efektivitas

Untuk menilai apakah sebuah organisasi itu efektif atau tidak, terdapat banyak cara atau pendapat, antara lain yang mengatakan bahwa suatu organisasi efektif atau tidak, secara keseluruhan ditentukan oleh apakah tujuan organisasi itu tercapai dengan baik atau tidak. Teori yang paling sederhana ialah teori yang berpendapat bahwa efektivitas organisasi sama dengan prestasi organisasi secara keseluruhan, pandangan yang juga penting adalah teori yang menghubungkan tingkat kepuasan para anggotanya. Menurut teori ini sesuatu organisasi dikatakan efektif bila para anggotanya merasa puas. Akhir-akhir ini berkembang suatu teori atau pandangan yang lebih komprehensif dan paling umum dipergunakan dalam membahas persoalan efektivitas organisasi adalah kriteria flexibility, productivity dan satisfaction.

Pandangan beberapa ahli mengenai pendekatan yang dapat digunakan dalam mengukur keefektifan organisasi antara:

- 1) Gibson, Donnely dan Ivancevich (1997) mengemukakan bahwa pendekatan untuk mengukur efektivitas adalah pendekatan tujuan dan pendekatan sistem.
- 2) Robbins (1994) membagi kedalam empat pendekatan dalam mengukur efektivitas organisasi, yaitu: pendekatan pencapaian tujuan, pendekatan sistem, pendekatan konstitueni-strategis, dan pendekatan nilai-nilai bersaing.

2.2.3. Indikator 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, maka seorang manajer produksi memberikan pemahaman bahwa efektivitas 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 tujuan tidak tercapai atau sasaran yang diharapkan, maka hal itu dikatakan tidak efektif.

Adapun kriteria atau ukuran mengenai pencapaian tujuan efektif atau tidak, sebagaimana dikemukakan oleh S.P. Siagian, yaitu:

- 1) Kejelasan tujuan yang hendak dicapai, hal ini dimaksudkan supaya karyawan dalam pelaksanaan tugas mencapai sasaran yang terarah dan tujuan organisasi dapat tercapai.
- 2) Kejelasan strategi pencapaian tujuan, 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 produktif. Dengan sarana dan prasarana yang tersedia dan mungkin disediakan oleh organisasi.
- 7) Pelaksanaan yang efektif dan efisien, bagaimanapun baiknya suatu program apabila tidak dilaksanakan secara efektif dan efisien maka organisasi tersebut tidak akan mencapai sasarannya, karena dengan pelaksanaan organisasi semakin didekatkan pada tujuannya.
- 8) Sistem pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik mengingatkan sifat manusia yang tidak sempurna maka efektivitas organisasi menuntut terdapatnya sistem pengawasan dan pengendalian.

2.2.4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektivitas

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat efektivitas dalam sebuah organisasi atau perusahaan, faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut :

- a) **Karakteristik Organisasi (Struktur dan Organisasi)**

Penekanan ciri organisasi oleh Steers adalah terhadap struktur dan teknologi karena kedua variabel tersebut sangat mempengaruhi efektivitas organisasi. Perubahan yang bersifat inovatif dalam hubungan interaktif antar anggota-anggota organisasi atau penyusunan hubungan SDM akan meningkatkan efektivitas organisasi. Dengan tercapainya berbagai kemajuan di dalam struktur organisasi, misalnya dengan meningkatkan spesialisasi fungsi, ukuran organisasi, sentralisasi pengambilan keputusan dan formalisasi akan meningkatkan produktivitas organisasi.

Tercapainya kemajuan di dalam teknologi dapat memperkenalkan cara-cara yang lebih produktif dengan menggunakan sarana-sarana baru akan mempengaruhi efektivitas organisasi. Pemanfaatan kedua hal tersebut secara baik, yakni struktur dan teknologi akan mempermudah organisasi untuk mencapai tujuannya.

b) Karakteristik Lingkungan (Ketepatan Atas Keadaan Lingkungan)

Karakteristik lingkungan ini mencapai dua aspek yang saling berhubungan yaitu lingkungan ekstern dan lingkungan intern. Lingkungan ekstern yaitu semua lingkungan kekuatan yang timbul diluar batasan- batasan organisasi. Lingkungan intern pada umumnya dikenal sebagai iklim organisasi yang meliputi bermacam-macam atribut lingkungan kerja.

c) Karakteristik Pekerjaan (Perbedaan Sifat Pekerja)

Lingkungan dalam bekerja memiliki pandangan tujuan kebutuhan dan kemampuan yang berbeda-beda, individu ini memiliki pengaruh langsung terhadap rasa ketertarikan pada organisasi dan potensi kerja. Tanpa rasa keterkaitan dan prestasi, efektifitas mustahil akan tercapai.

d) Kebijakan dan Praktek Manajemen

Kebijakan dan praktek manajemen merupakan mekanisme yang meliputi penetapan tujuan strategi, pencarian dan pemanfaatan sumber daya secara efisien, menciptakan lingkungan prestasi, proses komunikasi, kepemimpinan dan pengembalian keputusan serta adaptasi dan inovasi organisasi. Dalam hal ini, manejer sangat penting untuk mengarahkan kegiatan-kegiatan secara profesional untuk mencapai tujuan.

Efektivitas program adalah suatu penilaian atau pengukuran terhadap sejauh mana kegiatan dalam program-program yang telah dilakukan dapat mencapai tujuan awal dari program tersebut. Efektivitas program dapat dirumuskan sebagai tingkat perwujudan sasaran yang menunjukkan sejauh mana sasaran program yang telah ditetapkan (Julia, 2010:26).

Upaya evaluasi program suatu organisasi dapat dilakukan melalui konsep efektivitas. Konsep ini merupakan salah satu faktor dalam memutuskan apakah akan membuat perubahan besar pada bentuk organisasi dan tata kelola. Dalam konteks ini, efektivitas adalah pencapaian tujuan organisasi melalui penggunaan

sumber daya yang tersedia secara efisien dalam hal input, proses, dan output. Dari pendapat-pendapat di atas tentang efektifitas, dapat dikatakan bahwa jika sesuai dengan yang diinginkan, maka efektif. Dengan kata lain, mencapai suatu masalah adalah mencapai tujuan mengambil tindakan untuk mencapainya. Efektivitas dapat diartikan sebagai proses pencapaian suatu tujuan tertentu.

2.2.5. Efektivitas Program

Efektivitas program adalah suatu penilaian atau pengukuran terhadap sejauh mana kegiatan dalam program-program yang telah dilakukan dapat mencapai tujuan awal dari program tersebut. Efektivitas program dapat dirumuskan sebagai tingkat perwujudan sasaran yang menunjukkan sejauh mana sasaran program yang telah ditetapkan (Julia, 2010:26).

Makmur (2011:6) berpendapat bahwa efektivitas program merupakan kegiatan yang pelaksanaannya menampakkan ketepatan antara harapan yang kita inginkan dengan hasil yang dicapai, dimana ditunjukkan dengan ketepatan harapan, implementasi, dan hasil yang dicapai. Campbell (dalam Dyah dan Arif, 2014: 97) efektivitas program dapat dijalankan dengan kemampuan operasional dalam melaksanakan program-program kerja yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pendapat lain menyebutkan Efektivitas program merupakan suatu cara untuk mengukur sejauhmana program tersebut dapat berjalan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Penilaian terhadap tingkat kesesuaian program merupakan salah satu cara untuk mengukur efektivitas program. Efektivitas program dapat diketahui dengan membandingkan tujuan program dengan output program (Ditjen Binlantas Depnaker, 1983 dalam Satries, 2011).

Upaya evaluasi program suatu organisasi dapat dilakukan melalui konsep efektivitas. Konsep ini merupakan salah satu faktor dalam memutuskan apakah akan membuat perubahan besar pada bentuk organisasi dan tata kelola. Dalam

konteks ini, efektivitas adalah pencapaian tujuan organisasi melalui penggunaan sumber daya yang tersedia secara efisien dalam hal input, proses, dan output. Dari pendapat-pendapat di atas tentang efektifitas, dapat dikatakan bahwa jika sesuai dengan yang diinginkan, maka efektif. Dengan kata lain, mencapai suatu masalah adalah mencapai tujuan mengambil tindakan untuk mencapainya. Efektivitas dapat diartikan sebagai proses pencapaian suatu tujuan tertentu.

2.2.5. Indikator Efektivitas Program

Menurut The Liang Gie (1981: 37) "efektivitas mengandung arti terjadinya satu efek yang dikehendaki, jadi perbuatan menimbulkan akibat sebagaimana yang dikehendaki orang lain. Menurut Maesaroh (2010:13), efektivitas dapat dijelaskan bahwa efektivitas suatu program dapat dilihat dari aspek-aspek antara lain:

- 1) Aspek tugas atau fungsi, yaitu lembaga dikatakan efektif jika melaksanakan tugas dan fungsinya, begitu juga suatu program akan efektif jika tugas dan fungsinya dilaksanakan dengan baik.
- 2) Aspek rencana atau program, yang dimaksud jika seluruh rencana dilaksanakan maka program akan berjalan secara efektif.
- 3) Aspek ketentuan, aspek ini berhubungan anatara subjek, jika aturan dilaksanakan maka program akan berjaan dengan efektif.
- 4) Aspek tujuan, suatu program dikatakan efektif jika tujuan dapat tercapai sesuai tujuan yang telah ditetapkan.

Prihartono (2012:37) menyebutkan bahwa efektivitas diartikan sebagai tingkat keberhasilan mencapa sasaran. Sasaran diartikan sebagai keadaan atau kondisi yang diinginkan. Sedangkan efisiensi adalah perbandingan terbaik antara input dan output, atau sering disebut ratio input dan output. Ada beberapa pendekatan untuk mengukur efektivitas yaitu:

- 1) Pendekatan sumber (*System Resource Approach*), Organisasi dapat memperoleh berbagai macam sumber yang dibutuhkan dan memelihara

sistem organisasi dalam kondisi mampu dan sumber daya yang diperoleh dari lingkungan.

- 2) Pendekatan proses (*Process Approach*). Hal ini merupakan efektivitas organisasi sebagai efisiensi dan kondisi dari organisasi secara internal.
- 3) Pendekatan sasaran (*Goal Approach*), Pengukuran sasaran menjadi sulit karena ada bermacam-macam sasaran, antara lain operative goal dan sasaran resmi.
- 4) Pendekatan gabungan, Pendekatan kontingensi mengadakan pengukuran efektivitas secara menyeluruh, yaitu:
 - a. Oleh kelompok birokrat organisasi
 - b. Oleh kelompok karyawan
 - c. Oleh kelompok saham
 - d. Oleh kelompok bahan dan peralatan Oleh kelompok pemilik atau owner

Pendapat lain dari Edy Sutrisno (2007: 125-126) yang menyebutkan teori efektivitas program terdiri dari beberapa indikator antara lain:

- a) Pemahaman program, yaitu dilihat sejauh mana karyawan dapat memahami kegiatan program melalui pelatihan keterampilan maupun mengenai sosialisasi tentang DIANA.
- b) Tepat sasaran, yaitu dilihat melalui pengetahuan yang telah diberikan para pengelola Program DIANA mengenai pemahaman pengetahuan adalah sasaran keterampilan yang dianggap sesuai dengan program tersebut.
- c) Tepat waktu, yaitu dilihat melalui penggunaan waktu untuk pelaksanaan program yang telah direncanakan tersebut apakah telah sesuai dengan yang diharapkan sebelumnya.
- d) Tercapainya tujuan, yaitu diukur melalui pencapaian tujuan kegiatan yang telah dijalankan, baik melalui pelatihan program maupun kegiatan lainnya.
- e) Perubahan nyata, yaitu diukur melalui sejauhmana kegiatan tersebut memberikan suatu efek atau dampak serta perubahan nyata bagi karyawan.

Selanjutnya Budiani (2007:53) menyatakan bahwa untuk mengukur efektivitas suatu program dapat dilakukan dengan menggunakan variabel-variabel sebagai berikut:

- 1) Ketepatan sasaran program yaitu sejauh mana peserta program tepat dengan sasaran yang sudah ditentukan sebelumnya.
- 2) Sosialisasi program yaitu kemampuan penyelenggara program dalam melakukan sosialisasi program sehingga informasi mengenai pelaksanaan program dapat tersampaikan kepada masyarakat kepada umumnya, dan sasaran pesera program pada khususnya.
- 3) Tujuan program, yaitu sejauh mana kesesuaian antara hasil pelaksanaan program dengan tujuan program yang telah ditetapkan sebelumnya.
- 4) Pemantauan program, yaitu kegiatan yang dilakukan setelah dilaksanakannya program sebagai bentuk perhatian kepada peserta program.

Dari berbagai macam indikator efektivitas program yang diungkapkan oleh para pakar di atas, penelitian ini menggunakan pendapat yang dikemukakan oleh Budiani (2007:53). Penelitian ini menggunakan teori tentang pengukuran efektivitas program yang dikemukakan oleh Budiani tersebut karena dipandang sesuai, lebih tepat dan lebih mampu mengukur sejauh mana efektivitas program DIANA dalam meningkatkan kinerja karyawan PT Angkasa Pura II.. Keempat indikator ini dipilih dengan alasan bahwa indikator-indikator ini dirasa telah mewakili dari beberapa indikator yang banyak digunakan untuk menilai efektivitas suatu program. Budiani berpendapat bahwa ketepatan sasaran program di sini adalah melihat sejauh mana karyawan sebagai peserta program tepat dengan sasaran yang sudah ditentukan sebelumnya. Kedua, efektivitas program dari sosialisasi program, yaitu bagaimana kemampuan dari pihak penyelenggara program dalam melakukan sosialisasi program sehingga informasi mengenai pelaksanaan program dapat tersampaikan kepada karyawan. Ketiga, apakah dengan adanya kegiatan sosialisasi tersebut mencapai tujuan dari program tersebut, dalam

hal ini melihat bagaimana kesesuaian antara hasil pelaksanaan program dengan tujuan program yang telah ditetapkan sebelumnya. Kemudian pemantauan program, yaitu bagaimana kegiatan yang dilakukan setelah dilaksanakannya program DIANA sebagai bentuk perhatian kepada karyawan.

2.2.6. Pengertian Kinerja Karyawan

Istilah kinerja berasal dari kata Job Performance atau Actual Performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja merupakan hasil dari pekerjaan yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugas yang telah diberikan sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Kinerja adalah motivasi serta kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas, ketersediaan keterampilan karyawan tidaklah cukup dalam melaksanakan pekerjaan tanpa pemahanan sesuai dengan apa yang dikerjakan. Mangkunegara (2011) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hal ini disebabkan karyawan dituntut untuk memberikan waktu, tenaga dan usahanya untuk memperoleh apa yang mereka inginkan, misalnya keuntungan ekonomi, fellowship dan juga status sosial.

Bernardin (2001) dalam Sudarmanto (2015) juga menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas selama periode tertentu. Sedangkan Moeheriono (2012) dalam Ma'ruf (2014) mendefinisikan kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan sehingga mereka mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada instansi atau organisasi termasuk kualitas pelayanan yang disajikan. Berhasil tidaknya kinerja yang dicapai organisasi tersebut di

pengaruhi kinerja karyawan secara individual maupun kelompok. Dengan asumsi semakin baik kinerja karyawan maka semakin baik kinerja organisasi.

2.2.7. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mathis (2006) faktor yang mempengaruhi karyawan dalam bekerja, yaitu kemampuan karyawan untuk melakukan pekerjaan tersebut, tingkat usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi. Kinerja karyawan berkurang apabila salah satu faktor ini berkurang atau tidak ada. Masalah kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepada karyawan. Kinerja meliputi kualitas output serta kesadaran dalam bekerja. Ada tiga alasan yang berkaitan mengapa penentuan sasaran mempengaruhi kinerja, yaitu :

- 1) Penentuan sasaran mempunyai dampak mengarahkan, yaitu memfokuskan aktivitas–aktivitas kearah tertentu dari pada kearah lainnya.
- 2) Disebabkan oleh sasaran-sasaran yang telah diterima, maka orang-orang cenderung mengarahkan upaya secara proporsional terhadap kesulitan sasaran.
- 3) Sasaran-sasaran yang sukar akan membuahkan ketekunan dibandingkan sasaran-sasaran yang ringan.

2.2.8. Indikator Kinerja

Adapun indikator dari kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2011) adalah sebagai berikut :

- 1) Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

- 2) Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.
- 3) Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
- 4) Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Sedangkan indikator dari kinerja karyawan menurut Sudarmanto (2015) adalah sebagai berikut:

- 1) Quality, terkait dengan proses atau hasil mendekati sempurna/ ideal dalam memenuhi maksud atau tujuan.
- 2) Quantity, terkait dengan satuan jumlah atau kuantitas yang dihasilkan.
- 3) Imeliness, terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan produk.
- 4) Cost Effectiveness, terkait dengan tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi (orang, uang, material, teknologi) dalam mendapatkan hasil atau pengurangan pemborosan dalam penggunaan sumber-sumber organisasi.
- 5) Need For Supervision, terkait dengan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi pekerjaan tanpa pengawasan dari pimpinan.
- 6) Interpersonal Impact, terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik, dan kerja sama diantara sesama pekerja dan anak buah.

2.2.9. Aplikasi DIANA

Perkembangan teknologi menuntut perusahaan untuk melakukan reformasi birokrasi sesuai dengan keadaan sekarang. Memperbaiki mutu sumber daya manusia (SDM) karyawan menjadi fokus perusahaan untuk lebih efektif dan efisien. Selain itu, perkembangan teknologi informasi telah mentransformasikan pekerjaan sehari-hari menjadi efektif dan efisien di perusahaan. Tak heran jika hampir semua

aspek pekerjaan yang ada saat ini didukung oleh teknologi informasi. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, program aplikasi ini dibuat untuk menilai kinerja sehari-hari. Aplikasi ini bernama DIANA (*Daily Monitoring and Evaluation Management*), dimana DIANA merupakan sistem berbasis web yang berguna untuk menilai kinerja harian karyawan di perusahaan.

Aplikasi ini dikembangkan dalam rangka mendukung kelancaran pengukuran produktivitas kinerja karyawan dan memudahkan karyawan dalam menginput tugas kedinasan/*tasklist* dan membuat laporan harian yang karyawan lakukan. Selain itu, aplikasi ini diharapkan mampu menjadi salah satu instrumen pendukung bagi pimpinan dalam mengambil keputusan terkait kinerja karyawan, unit dan satuan kerja.

Dalam penerapannya saat ini menggunakan DIANA sebagai indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara internal. Penerapan DIANA mengacu pada Peraturan Direksi PT Angkasa Pura II (Persero) Nomor : PD.01.02/05/2020/001 Tentang Pola Kerja Karyawan, Karyawan Masa Permagangan, Dan Tenaga Berjangka Waktu di PT Angkasa Pura II (Persero). Maksud dari pengadaan program ini adalah untuk mengatur cara bekerja sehari-hari dalam rangka meningkatkan produktivitas pencapaian target, meningkatkan efisiensi bagi perusahaan dalam rangka penyediaan fasilitas kerja serta sebagai acuan pola kerja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab kedinasan di lingkungan kerja masing-masing. Penilaian kinerja dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku karyawan. Penilaian kinerja karyawan berada di bawah kewenangan atasan yang berwenang pada unit masing-masing dimana atasan menilai kinerja melalui DIANA untuk karyawan masing-masing unit. Atasan dapat melihat dan memantau kinerja harian bawahannya melalui aplikasi DIANA sehingga pemantauan kinerja karyawan lebih mudah dan menghemat waktu.

Aplikasi DIANA ini akan merujuk pada tunjangan kinerja yang akan diterima karyawan sehingga karyawan yang penilaian kinerjanya tidak mencapai target kinerja dikenakan sanksi. Tunjangan kinerja sebagaimana yang dimaksud dibayarkan sesuai pencapaian kinerja. Dalam pelaksanaannya tujuan diterapkannya DIANA adalah sebagai berikut :

- a. Meningkatkan kinerja karyawan dan perusahaan.
- b. Menjadi salah satu modul pengukuran produktivitas kinerja karyawan dalam penetapan target, monitoring realisasi dan proses evaluasi pencapaian tasklist.
- c. Mencatat daftar tugas kedinasan/tasklist karyawan sesuai dengan beban kerja.

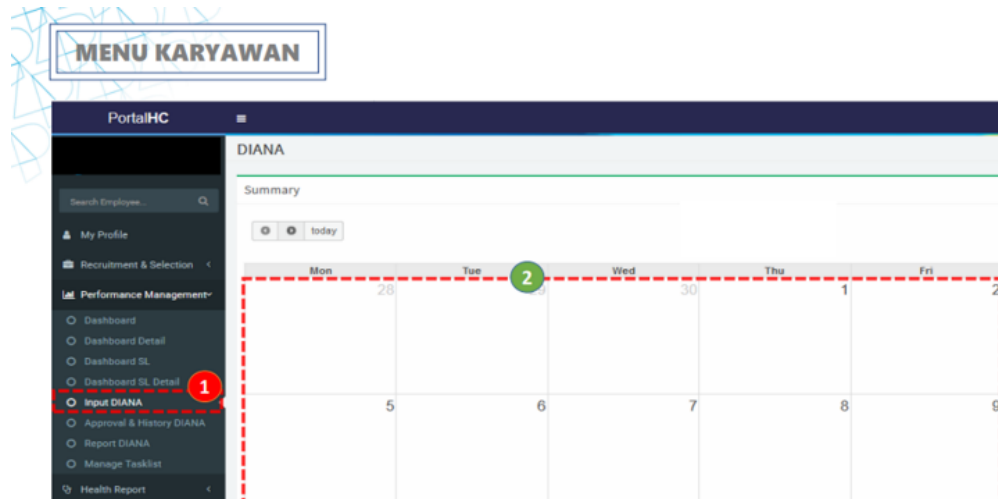
Untuk memperbaiki dan mengontrol kinerja karyawan, perusahaan wajib memiliki target dalam bekerja per hari, karena itu DIANA diterapkan. DIANA diciptakan dengan harapan agar setiap karyawan memiliki target kinerja yang pasti sehingga mereka mengetahui beban tugas serta apa yang harus dilakukan.

Dengan kehadiran aplikasi DIANA ini perbaikan dalam segi kinerja karyawan diharapkan dapat lebih transparan dan objektif dalam penilainnya. Selain itu karyawan dituntut untuk bisa memahami pelaksanaan DIANA sesuai peraturan yang berlaku guna meningkatkan kreativitas dan inovasi dalam bekerja.

Tampilan Menu Aplikasi pada DIANA

DIANA merupakan sebuah sistem berbasis web yang digunakan oleh PT Angkasa Pura II untuk menganalisis dan menilai kinerja karyawan. Dalam pelaksanaannya yakni setiap hari seluruh karyawan harus melakukan pengisian tasklist pekerjaannya kedalam aplikasi tersebut karena berkaitan dengan karyawan akan mendapat potongan dari tunjangan tersebut.

Gambar 1 Tampilan Menu Karyawan



Sumber : Data Internal PT. Angkasa Pura II

Gambar 6 di atas merupakan contoh tampilan menu karyawan yang digunakan Divisi Airport Learning Center PT. Angkasa Pura II. Bisa dilihat pada tampilan pojok kiri atas merupakan profil karyawan beserta jabatan yang dibawahnya terdapat juga tulisan recruitment & selection. Di dibawahnya terdapat beberapa menu yakni Dashboard, Dashboard Detail, Dashboard SL, Dashboard SL Detail, Input DIANA, Approval & History DIANA, Report DIANA, Manage Tasklist. Pada tulisan nomor 1 (satu) menjelaskan bahwa karyawan dapat memilih menu input DIANA untuk mengajukan tasklist dan status WFA/WFO. Selanjutnya pada tulisan nomor 2 (dua) Karyawan dapat menginput data tasklist dan status WFA/WFO dikotak tanggal yang direncanakan. Tampilan selanjutnya yang akan muncul setelah menu karyawan masuk pada menu input tasklist & status WFA/WFO dengan tampilan sebagai berikut :

Gambar 2 Input Tasklist & Status WFA/WFO

Sumber : Data Internal PT. Angkasa Pura II

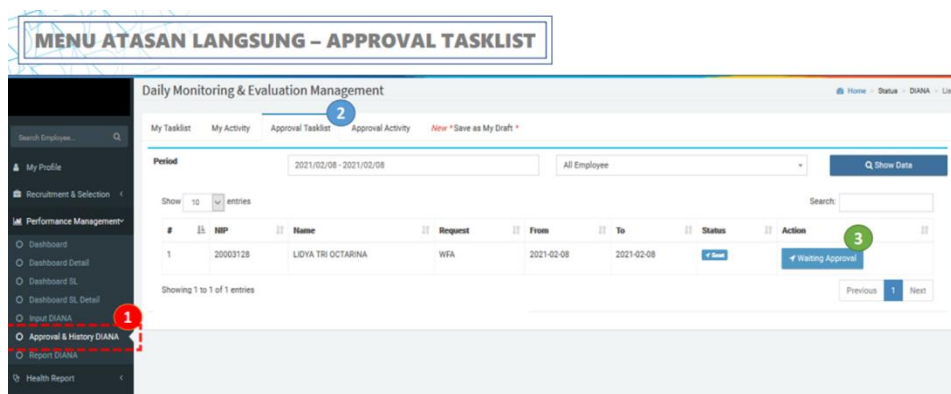
Gambar 7 di atas merupakan tampilan yang berisi kolom untuk karyawan menginput hasil tasklist setiap hari serta pemilihan status WFA/WFO. Pada tampilan nomor 1 (satu) karyawan dapat memilih status WFA/WFO. Lalu pada tampilan nomor 2 (dua) karyawan dapat memilih tasklist yang telah terdata atau membuat tasklist baru. Pada tampilan nomor 3 (tiga) tasklist yang dipilih akan keluar otomatis dikolom tasklist. Yang terakhir pada tampilan nomor 4 (empat) approval dilakukan oleh atasan eksisting. Tampilan berikutnya yakni menu input activity sebagai berikut :

Gambar 3 Menu Input Activity

Sumber : Data Internal PT. Angkasa Pura II

Gambar 8 diatas merupakan menu input activity yang merupakan tampilan yang berisi kolom untuk karyawan menginput hasil pekerjaannya setiap hari. Pada tampilan nomor 1 (satu) tasklist akan terdefault sesuai yang diinput oleh karyawan pada h-1 dan bisa menambahkan tasklist di hari-h. Selanjutnya pada tampilan nomor 2 (dua) karyawan memilih status atas tasklist yang dicapai setiap harinya. Lalu pada tampilan nomor 3 (tiga) karyawan dapat mengisi aktivitas yang dilakukan dalam rangka mendukung pencapaian tasklist. Pada tampilan nomor 4 (empat) karyawan dapat mengisi durasi, lokasi kerja, dan wajib mengupload evidence atas aktivitas yang dikerjakan.

Gambar 4 Menu Atasan Langsung – Approval Tasklist



Sumber : Data Internal PT. Angkasa Pura II

Gambar 9 di atas merupakan menu yang menerangkan pekerjaan yang disetujui oleh Atasan. Pada tampilan nomor 1 (satu) Atasan langsung dapat melihat pengajuan tasklist & activity dari anggotanya di menu approval & history DIANA. Selanjutnya pada nomor 2 (dua) atasan langsung melihat data anggota yang mengajukan tasklist di sub menu approval tasklist. Pada tampilan nomor 3 (tiga) atasan langsung menyetujui atau tidak pengajuan tasklist dari anggotanya.

Gambar 5 Approval Activity

The screenshot shows a web interface titled 'APPROVAL ACTIVITY' under 'Daily Monitoring & Evaluation Management'. It features a navigation menu with 'Approval Activity' selected. Below the menu, there are filters for 'Period' (2021/01/14 - 2021/02/13) and 'All Employee'. A table displays the following data:

#	HHC / NAME	Date	Task List	Status	Note	Activity	Duration	Location	Evidence	Inserted Date
1	20004896 - SURYA DWIARTHA	2021-01-14	EVALUASI MODUL DIANA	DONE		EVALUASI MODUL DIANA- INPUT ACTIVITY SEBAGAI KOMPONEN TAPSLIST KARYAWAN UNTUK DITAMPILKAN DALAM DASHBOARD	1.5 Hour	Tangerang	20210114_02.JPG	2021-01-14 16:27:54
2	20007934 - EKA DESYANI	2021-01-14	MONITORING HC HELFDESK	DONE		MONITORING DAN MAALJAHAB PERTANYAAN KARYAWAN YANG MASUK	2 Hour	Tangerang	14_JAN_HELPDESK.jpg	2021-01-17 23:19:28
3	20004896 - SURYA DWIARTHA					ESS KERJA HHCC DAN MELAKUKAKAN PROGRAM KERJA 2021	4 Hour	Tangerang	20200114_01.JPG	2021-01-14 16:12:21
4	20003128 - LEBYA TRI OCTARINA	2021-01-14	KOORDINASI INTERNAL HHC	DONE		FIRED UP HHCC	1 Hour	Tangerang	FIRED UP.JPG	2021-01-14 19:11:38
5	20003128 - LEBYA TRI OCTARINA	2021-01-14	KOORDINASI INTERNAL HHC	DONE		PEMBAHASAN PROGRAM UTAMA HHC DAN REKOMENDASI PROGRAM DARI HASIL SURVEI	3.5 Hour	Tangerang	HHCC.JPG	2021-01-14 19:12:28

Sumber : Data Internal PT. Angkasa Pura II

Gambar 10 di atas merupakan tampilan menu persetujuan dimana di dalamnya pada tampilan nomor 1(satu) atasan dapat langsung dapat melihat pengajuan anggotanya pada sub menu approval activity. Selanjutnya pada tampilan nomor 2 (dua) sebelum melakukan persetujuan, atasan langsung dapat melihat semua data aktivitas dari seluruh anggotanya.

2.2.10. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran penelitian Efektivitas *Daily Monitoring and Evaluation Management* (DIANA) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Airport Learning Center PT Angkasa Pura II dimulai dari kegiatan menganalisis fenomena dan peristiwa yang terjadi di lingkungan Airport Learning Center PT Angkasa Pura II.

Penelitian ini akan berfokus untuk mengetahui seberapa efektif program DIANA perlu dilakukan analisis mendalam menggunakan teori dari Budiani (2007: 53) dengan menggunakan indikator:

a. Ketepatan sasaran program, pada indikator ini mengukur sejauh mana karyawan sebagai peserta program tepat dengan sasaran yang sudah ditentukan sebelumnya.

- b. Sosialisasi program, yaitu kemampuan PT Angkasa Pura II dalam melakukan sosialisasi program sehingga informasi mengenai pelaksanaan program DIANA dapat tersampaikan kepada karyawan.
- c. Tujuan program, yaitu yaitu menyesuaikan antara hasil dengan tujuan dari pengadaan program DIANA yang dirancang untuk membantu proses pengukuran atas kualitas capaian hasil kerja karyawan sudah tercapai dan secara umum mencari perbedaan sebelum dan sesudah adanya program ini.
- d. Pemantauan program, dengan adanya program DIANA ini apakah terdapat Monitoring dan Evaluasi (Monev) dengan tindakan membandingkan hasil dengan standar yang telah ditentukan dan PT Angkasa Pura II melakukan tindakan korektif dari proses evaluasi dan memperbaikinya

Tabel 1.1 Kerangka Berpikir

