BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Kinerja

Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam menjalankan tugas organisasi, baik itu dalam lembaga pemerintahan maupun swasta. Kinerja dalam Bahasa Indonesia disebut juga prestasi kerja. Kinerja atau prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari *output* yang dihasilkan baik kuantitas maupun mutunya. John Miner mengatakan bahwa "Kinerja adalah tingkat keberhasilan seorang karyawan di dalam melaksanakan pekerjaan" (Miner, 1998 : 14).

Kesimpulan dari pendapat diatas adalah untuk mengukur tingkat keberhasilan atau hasil kerja seseorang atau individu adalah jika individu tersebut dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Sejalan dengan pendapat John Miner, Wibowo mengatakan bahwa:

> "Pengertian *performance* sering diartikan sebagai kinerja, hasil kerja/prestasi kerja. Kinerja memiliki makna lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontibusi ekonomi". (Wibowo, 2007:7)

Berdasarkan pengertian diatas bahwa hasil yang dicapai oleh aparatur secara terukur dalam pekerjaannya dan dilaksanakan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, dan tugas yang telah ditentukan. Aparatur dalam memperdayakan dan memaksimalkan suatu kinerja, diperlukan pengetahuan yang luas dalam melaksanakan tugasnya, sehingga menghasilkan apa yang menjadi tujuan utama.

Pengertian di atas menyoroti kinerja berdasarkan hasil yang dicapai seseorang setelah melakukan pekerjaan. Sejalan dengan pendapat Prawirosentono Kinerja adalah :

> "Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika". (Prawirosentono, 2008:2)

Sesuai dengan pendapat diatas bahwa pengertian kinerja yaitu suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika. Pengertian lain menurut Maluyu S. P. Hasibuan bahwa:

> "Kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu". (Hasibuan, 2002:34)

Pengertian kinerja menurut Hasibuan diatas bahwa untuk mencapai sebuah kinerja, seorang aparatur harus memiliki kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu agar dapat barjalan seperti yang diharapkan sehingga berjalannya dengan lancar tujuan dari sebuah organisasi.

Organisasi tidak dapat berjalan dengan baik jika tidak ada kinerja pegawai yang maksimal dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara, definisi dari sebuah kinerja pegawai atau karyawan adalah:

> "Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya". (Mangkunegara, 2006:9)

Berdasarkan pendapat di atas kinerja pegawai atau karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja merupakan tingkat efisiensi dan efektivitas serta inovasi dalam pencapaian tujuan oleh pihak organisasi, juga merupakan gambaran mengenai keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi instansi dalam mencapai tujuan, visi, misi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pendapat lain yang dilontarkan mengenai pengertian kinerja ini dapat dilihat dari pengertian yang diberikan Wasistiono (2003:47) yakni kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Dari beberapa pengertian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja adalah sebuah proses baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dari hasil perpaduan atau interaksi antara kemampuan, motivasi dan kesempatan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya.

2.1.1.1 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan langkah yang harus dilakukan untuk memacu kinerja organisasi. Melalui pengukuran ini, tingkat pencapaian kinerja dapat diketahui. Pengukuran merupakan upaya membandingkan kondisi riil suatu objek dan alat ukur.Pengukuran kinerja merupakan suatu yang telah dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tetentu, baik yang terkait dengan *input, proses, output, outcome, benefit* maupun *impact*. Young mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai berikut:

> "Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahan. Hasil pengukuran tersebut digunakan sebagai umpan balik yang memberikan informasi tentang prestasi, pelaksanaan suatu rencana dan apa yang diperlukan perusahaan dalam penyesuaian-penyesuaian dan pengendalian".(Mangkunegara, 2006:42)

Pengukuran kinerja digunakan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan guna mewujudkan visi dan misi perusahaan. Pengkuran kinerja merupakan hasil dari penelitian yang sistematis. Sesuai dengan suatu rencana yang telah ditetapkan dalam penyesuaian-penyesuaian dan pengendalian. Arkinson mengemukakan ciri-ciri pengukuran kinerja sebagai berikut :

a. Merupakan suatu aspek dari strategi perusahaan.
b. Menetapkan ukuran kinerja melalui ukuran mekanisme komunikasi antar tingkatan manajemen.
c. Mengevaluasi hasil kinerja secara terus menerus guna perbaikan pengukuran kinerja pada kesempatan selanjutnya.
(Mangkunegara, 2006:42)

Sebuah organisasi pemerintahan menggunakan alat untuk mengukur suatu kinerja birokrasi publik, untuk mengukur kinerja tersebut dapat menggunakan

teori yang dikemukan oleh Muh. Ilham dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Sumber Daya dan Kinerja Aparatur Pemerintahan Daerah* sebagai berikut: 1. Tingkat Efektivitas, 2. Efensiensi, dan 3. Keamanan dan Kepuasan Pelanggan (Ilham, 2008:34).

Pertama, tingkat efektivitas adalah sesuatu yang dapat dilihat dari sejauhmana seorang aparatur dapat memanfaatkan sumber-sumber daya untuk melaksanakan tugas-tugas yang sudah direncanakan, serta cakupan sasaran yang bisa dilayani.

Kedua, efisiensi adalah suatu untuk mengukur seberapa tingkat penggunaan sumber-sumber daya secara minimal dalam pelaksanaan pekerjaan, sekaligus pula dapat diukur besarnya sumber-sumber daya yang terbuang, semakin besar sumber daya yang terbuang menunjukan semakin rendah tingkat efisiensi.

Ketiga, keamanan dan kepuasan pelanggan adalah sesuatu yang menunjukan pada keberadaan dan kepatuhan standar pelayanan maupun prosedur kerja. Standar pelayanan maupun prosedur kerja yang dijadikan pedoman kerja dapat menjamin aparatur bekerja secara sistematis, terkontrol dan bebas. Mengidentifikasi faktor yang berpengaruh langsung terhadap tingkat pencapaian kinerja organisasi sebagai berikut:

1. Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Semakin berkualitas teknologi yang digunakan, maka akan semakin tinggi kinerja organisasi tersebut.
2. Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi.
3. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruang dan kebersihan.

4. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan.
5. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi
6. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi dan lainnya.
   (Ruky, 2001:7)

Pengukuran kinerja yang dikemukan Muh. Ilham dapat membuktikan suatu penilaian kinerja seorang aparatur dilihat dari indikator-indikatornya. Sejalan dengan pendapat tersebut menurut Anwar Prabu Mangkunegara yaitu:

Indikator kinerja :

1. Kualitas
2. Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
3. Kuantitas
4. Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.
5. Kehandalan
6. Kehandalan kerja adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
7. Sikap
8. Sikap kerja adalah kemampuan individu untuk dapat melaksanakan pekerjaan yang sedang dilakukannya. Adapun aspek-aspek psikologi yang termasuk didalamnya adalah :

1) Sistematika kerja, merupakan kemampuan individu untuk melakukan kegiatan atau menyelesaikan pekerjaannya secara sistematis.
2) Daya tahan kerja, adalah kemampuan individu untuk tetap mempertahankan produktivitasnya tanpa kehilangan motivasi untuk melakukan kegiatan kerja tersebut.
3) Ketelitian kerja, adalah kemampuan individu untuk melakukan sesuatu dengan cara cepat, cermat serta teliti.
4) Kecepatan kerja, yaitu kemampuan individu untuk mengerjakan suatu pekerjaan dengan batas waktu tertentu.
5) Keajegan kerja, adalah konsistensi dari pola atau irama dalam bekerja.
   (Mangkunegara (2001 : 75)

Dalam kerangka pengukuran kinerja terdapat strategi organisasi mengenai penetapan, pengumpulan data kinerja, evaluasi dan cara pengukuran kinerja.

Penilaian kinerja PNS di Indonesia dilakukan berdasarkan UU No. 43/1999 tentang perubahan atas UU No. 8/1974. PP 10/1979 tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS.Penilaian ini tertuang dalam suatu daftar yang lazim disebut DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan), yang dibuat dalam kurun waktu 1 tahun terhadap pelaksanaan pekerjaan seorang PNS yang dilakukan oleh atasannya langsung. Unsur yang dinilai dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan DP3 tersebut yaitu:

1) Kesetiaan: tekad dan kesanggupan untuk mentaati, melaksankaan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesabaran dan tanggungjawab.
2) Prestasi kerja: hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.
3) Tanggung jawab: kesanggupan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan tugas yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani menanggunng resiko atas keputusan yang diambil/dilaksanakan.
4) Ketaatan: kesanggupan pegawai untuk mentaati segala peraturan yang berlaku, mentaati perintah yang diberikan oleh atasan yang berwenang serta kesanggupan untuk tidak melanggarnya.
5) Kejujuran: ketulusan hati dalam melaksanakan dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang dimilikinya.
6) Kerjasama: kemampuan untuk bekerjasama dengan yang lain dalam menyelesaikan tugas sehingga tercapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.
7) Prakarsa: kemampuan untuk mengambil keputusan dalam melaksanakan semua tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugasnya tanpa menunggu perintah dari pimpinan.
8) Kepemimpinan: kemampuan untuk mempengaruhi orang lain sehingga dapat diarahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas.
   (UU No. 43 Tahun 1999)

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas tentang pengukuran kinerja seorang aparatur dalam sebuah organisasi dapat diukur dengan beberapa cara. Salah satunya dengan mengukur prestasi kerja, tanggung jawab, kejujuran,

kepemimpinan serta kerja sama antara sesama aparatur dapat dijadikan tolak ukur dalam pengukuran kinerja seorang aparatur.

2.1.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Sesuai dengan keleluasan administrasi dan manajemen menurut Buchari ada butir-butir pokok kepegawaian yang relevan dengan pegawai atau mereka yang merupakan sumber daya manusia dari pemerintah Negara Indonesia antara lain:

> a. Pencatatan dan pendaftaran potensi sumber daya manusia
> b. Perumusan dan penetapan kebijaksanaan kepegawaian
> c. Pemeliharaan pegawai dan pengganjaran atas prestasi
> d. Penilaian pegawai dan pengukuran prestasi kerja
> e. Peningkatan mutu dan produktifitas kerja pegawai
> f. Pengendalian dan pengawasan kepegawaian
> (Buchari, 1999:22)

Menurut A. Dale Timple terdapat beberapa faktor dalam kinerja yang terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Berdasarkan hal tersebut maka akan dijelaskan sebagai berikut:

> "Faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal, faktor internal (disposisional) yaitu faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang. Sedangkan faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi".(Mangkunegara, 2006:15)

Faktor internal dan faktor eksternal diatas merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang. Jenis-jenis atribusi yang dibuat oleh para pegawai memiliki sejumlah akibat psikologis dan berdasarkan kepada tindakan. Seorang pegawai yang mengangap kinerjanya baik berasal dari faktor-faktor internal seperti kemampuan atau upaya.Misalnya, kinerja seseorang baik

disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu mempunyai tipe pekerja keras. Sedangkan seseorang mempunyai kinerja buruk disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuanya.

Menurut Keith Davis dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi pencapain kinerja faktor tersebut berasal dari faktor kemampuan, motivasi, individu, serta lingkungan organisasi. Berdasarkan hal tersebut maka akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Faktor Kemampuan

Faktor kemampuan *(ability)* terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *relity* (*knowledge* + *skill*) yang memiliki arti;

> ”Pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior, very superior, gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaanya sehari-hari, maka akan mudah mencapai kinerja yang maksimal”. (Mangkunegara, 2006:13)

Peran kinerja sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan pemerintah, tetapi untuk memimpin manusia merupkan hal yang cukup sulit. Tenaga kerja selain diharapkan mampu, cakap dan terampil, juga hendaknya berkemauan dan mempunyai kesungguhan untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan akan kurang berarti jika tidak diikuti oleh moral kerja dan kedisiplinan pegawai dalam mewujudkan tujuan. Menurut Miftah Thoha sebagaimana dikutip oleh Nayono dalam buku *Mengenal Kehidupan Berorganisasi* bahwa:

> “Kemampuan adalah salah satu unsur dari kematangan, berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari pendidikan, latihan dan pengalaman”. (Nayono, 1998:19)

Berdasarkan pendapat di atas, kemampuan sebagai keadaan yang dimiliki seseorang sehingga memungkinkan dirinya untuk dapat melakukan sesuatu berdasarkan keahlian dan ketarampilannya. Kaitannya dengan aparatur merupakan salah satu faktor penunjang kemampuan seorang aparatur untuk dapat meningkatkan kinerjanya agar dapat mencapai tujuan dari sebuah organisasi. Pendapat lain diungkapkan oleh Moenir yaitu:

> "Kemampuan berasal dari kata dasar mampu yang dalam hubungan dengan tugas/pekerjaan berarti dapat (kata sifat/keadaan) melakukan tugas/pekerjaan sehingga menghasilkan barang atau jasa sesuai denganyang diharapkan". (Moenir, 2002:116)

Sebuah pelayanan adalah hal yang paling utama dalam tugas seorang pegawai/karyawan dalam sebuah organisasi. Dengan pentingnya sebuah layanan maka tugas utama dari seorang aparatur adalah memiliki sebuah kemampuan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Suatu organisasi sangat membutuhkan pengelola yang baik yaitu aparatur yang terdapat didalamnya. Berdasarkan dengan hal tersebut, E. Koswara dalam buku *Otonomi Daerah untuk Demokrasi dan Kemandirian Rakyat*, tolak ukur yang digunakan untuk mengetahui kemampuan aparatur adalah:

1. Ratio jumlah pegawai dengan jumlah penduduk
2. Masa kerjs pegawai
3. Golongan kepegawaian
4. Pendidikan formal
5. Pendidikan teknis fungsional

(Koswara E, 2001:259)

Berdasarkan pengertian di atas, bahwa tolak ukur yang digunakan untuk mengetahui kemampuan aparatur adalah rasio jumlah aparaturnya dengan jumlah penduduk, masa kerja aparatur, golongan kepegawaian, pendidikan dan

pendidikan teknis fungsional yang dimiliki oleh aparatur. Hal ini menjadi faktor dalam meningkatkan kinerja. Kemampuan (*ability*) aparatur terdiri dari dua indikator yaitu:

Pertama, kemampuan potensial (*IQ*), merupakan aspek kemampuan yang ada dalam diri aparatur dan diperoleh dari faktor keturunan (*herediter*). Kemampuan potensi kemudian dibagi ke dalam dua bagian yaitu:

a. Kemampuan dasar umum (*inteligensi* atau kecerdasaan). *Inteligensi* atau kecerdasaan menurut C.P Chaplin bahwa: "Kemampuan menghadapi dan menyesuaikan diri terhadap situasi baru secara cepat dan efektif" (Syamsu, 2003:9). *Inteligensi* atau kecerdasaan harus dimiliki oleh setiap aparatur agar dalam menjalankan segala tugasnya dapat berjalan dengan efektif.
b. Kemampuan dasar khusus (*aptitudes* atau bakat). *Aptitudes* atau bakat adalah kondisi seseorang yang dengan suatu pendidikan dan latihan yang memungkinkannya mencapai kecakapan, pengetahuan dan keterampilan khusus. *Aptitudes* atau bakat merupakan faktor bawaan yang dimiliki oleh aparatur ataupun pengaruh dari lingkungan. Maka apabila seseorang terlahir dengan suatu bakat khusus dididik dan dilatih, bakat tersebut dapat berkembang dan dimanfaatkan secara optimal. Sebaliknya apalagi dibiarkan tanpa pengarahan dan penguatan, bakat itu akan hilang dan tak berguna.

Kedua, kemampuan reality (*actual ability*) yaitu kemampuan yang diperoleh melalui belajar (*achievement* atau prestasi). Pengembangan kemampuan sangatlah diperlukan baik melalui pendidikan ataupun melalui pelatihan-pelatihan.

Pendidikan dan pelatihan merupakan bagian dari sumberdaya aparatur, semakin lama waktu yang digunakan seorang untuk pendidikan dan pelatihan, semakin tinggi kemampuan melakukan pekerjaan akan semakin tinggi kinerjanya. Oleh karena itu, sebagai lembaga pemerintah yang berorientasikan terhadap pelayanan perlu mengadakan pelatihan dan menempatkan aparatur pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya masing-masing.

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap *(attitude)* pegawai dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan *(situasion).* Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja untuk mencapai kinerja yang maksimal. Menurut Keith Davis yang dikutif A.A Anwar Mangkunegara bahwa:

> ”Motivasi diartikan suatu sikap (*attiude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) dilingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerja akan menunjukan kerja yang rendah, situsi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja”.
> (Mangkunegara, 2006:14)

Motivasi dalam arti bagaimana anggota organisasi menafsirkan lingkungan kerja mereka. vitalitas kerja yang ditunjukan seseorang pekerja didasari atas faktor-faktor apa yang memberi andil dan berkaitan dengan efek negatif terhadap vitalitas seseorang serta apa yang menimbulkan kegairahan dalam bekerja. Faktor motivasi terdiri dari dua indikator yaitu:

Pertama, sikap, dapat diartikan sebagai status mental seseorang dan sikap dapat diekspresikan dengan berbagai cara, dengan kata-kata yang berbeda dan tingkat intensitas yang berbeda. Memberikan pengertian sikap bahwa:

> "Sikap adalah determinan perilaku, sebab sikap berkaitan dengan persepsi, kepribadian dan motivasi. Sebuah sikap adalah perasaan yang positif atau negatif atau keadaan mental yang selalu disiapkan, dipelajari dan diatur melalui pengalaman yang memberikan pengaruh khusus pada respon seseorang terhadap orang, objek-objek dan keadaan". (Gibson, 1996:144)

Aparatur yang memiliki perilaku yang baik terhadap situasi dan kondisi dalam lingkungan pekerjaannya akan menunjukan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika berperilaku tidak baik terhadap situasi dan kondisi dalam lingkungan pekerjaannya akan menunjukan motivasi kerja yang rendah. Sikap dan mental aparatur haruslah mempunyai sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, situasi dan tujuan). Artinya yaitu aparatur dalam bekerja secara mental siap, fisik sehat, memahami situasi dan kondisi serta berusaha keras mencapai target kerja (tujuan utama organisasi).

Kedua, situasi, adalah suasana yang dapat menentukan bagaimana sikap aparatur tersebut. Perilaku manusia banyak dipengaruhi oleh situasi dan kondisi, apabila manusia mendefinisikan sesuatu sebagai hal nyata, maka konsekuensinya menjadi nyata. Sikap seseorang dapat ditentukan oleh aparatur bagaimana memahami situasi yang dihadapinya. Situasi dikatakan oleh Keith Davis bahwa "Suatu keadaan atau kondisi dalam lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi sikap seseorang" (Davis, 1998:7). Situasi kerja yang dimaksud antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan

kondisi kerja. Mangkunegara mengatakan beberapa prinsip dalam memotivasi kerja aparatur, yaitu:

a. Prinsip partisipasi yaitu upaya memotivasi kerja, aparatur perlu diberikan kesempatan untuk ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
b. Prinsip komunikasi yaitu pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas dengan informasi yang jelas, sehingga aparatur akan lebih mudah termotivasi dalam kerjanya.
c. Prinsip mengakui andil bawahan yaitu pemimpin mengakui bahwa bawahan aparatur mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan.
d. Prinsip pendelegasiaan wewenang yaitu pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada aparatur bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat aparatur yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.
e. Prinsip member perhatian yaitu pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan aparatur, sehingga memotivasi aparatur untuk bekerja seperti yang diharapkan oleh pemimpin.
(Mangkunegara, 2005:61)

Pengertian lain tentang definisi motifasi dikatakan oleh Chung dan Megginson bahwa:

> "*Motivation is definied as goal-directed behavior. It concerns the level of effort one exerts in pursuing a goal…it is closely related to employee satisfaction and job performance*", (motivasi dirumuskan sebagai perilaku yang ditunjukan pada sasaran. Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan…motivasi berkaitan erat dengan kepuasan pegawai dan performansi pekerjaan)". (Gomes, 1995:177-178)

Sedangkan definisi motivasi menurut Suwatno dalam buku *Asas-Asas Manajemen Sumber Daya Manusia.* Motivasi berasal dari kata Latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakan (Suwatno, 2001:147). Sejalan dengan pendapat tersebut, maka Edwin B. Flippo dalam bukunya Malayu Hasibuan yang berjudul *Manajemen Sumber Daya manusia* mengungkapkan konsep motivasi sebagai berikut:

> "*Direction or motivation is essence, it is a skill in aligning amployee and organization interest so that behaviour result in achievement of employee want simultaneously with attainment or organizational objectives*" (Motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai).
> (Hasibuan, 2002:143)

Berdasarkan pendapat di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan yang sangat penting dalam melakukan suatu pekerjaan adalah bagaimana pimpinan harus mampu memotivasi kerja aparaturnya agar mereka dapat mampu bekerja dengan produktif serta penuh tanggung jawab, maka motivasi merupakan sebuah bentuk dorongan yang diberikan oleh lembaga supaya pegawai mau bekerja sesuai pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai tersebut. Oleh karena itu pimpinan dan aparatur yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi akan mencapai kinerja tinggi, dan sebaliknya mereka yang kinerjanya rendah disebabkan karena motivasi kerja yang diberikan pemimpin sangat rendah. Motivasi kerja yang baik akan menghasilkan kinerja aparatur yang baik pula sehingga dapat menyelenggarakan tugas organisasi dan pembangunan daerah.

3. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antarfungsi psikis (rohani) dan pisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antarfungsi psikis dan fisik maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik.

> "Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan memdayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi". (Mangkunegara, 2006:16)

Dengan kata lain, tanpa adanya konsentrasi yang baik dari individu dalam bekerja, maka mimpi pemimpin mengharapkan mereka dapat bekerja produktif dalam mencapai tujuan organisasi. Yaitu kecerdasan pikira/*Inteligensi Quotiont* (IQ) dan kecerdasan emosi/*Emotional Quotiont* (EQ). pada umumnya, individu yang mampu bekerja dengan penuh konsentrasi apabila ia memiliki tingkat intelegensi minimal normal (*average, above average, superior, very superior dan gifted*) dengan tingkat kecerdasan emosi baik (tidak merasa bersalah yang berlebihan, tidak mudah marah, tidak dengki, tidak benci, tidak iri hati, tidak dendam, tidak sombong, tidak minder, tidak cemas, memiliki pandangan dan pedoman hidup yang jelas berdasarkan kitab sucinya).

4. Faktor Lingkungan Organisasi

Peningkatan kontribusi yang diberikan oleh pekerja dalam organisasi ke arah tercapainya tujuan organisasi. Dibentuknya organisasi yang mengelola sumber daya manusia dimaksudkan bukan sebagai tujuan, akan tetapi sebagai alat untuk meningkatkan efesiensi, efektivitas, dan produktifitas kerja organisasi sebagai keseluruhan. Menurut William Stern yang dikutif A.A Anwar Mangkunegara adalah:

> ”Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang”. (Mangkunegara, 2006:17)

Pola komunikasi kerja yang efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Sekalipun, jika faktor lingkungan organisasi kurang menunjang, maka bagi individu yang memiliki tingkat kecerdasan pikiran memadai dengan tingkat kecerdasan emosi baik, sebenarnya ia tetap berprestasi dalam bekerja. Hal ini bagi individu tersebut, lingkungan organisasi itu dapat diubah dan bahkan dapat diciptakan oleh dirinya serta merupakan pemacu (pemotivator), tantangan bagi dirinya dalam berprestasi di organisasinya.

Menurut pendapat dari Sedarmayanti dalam bukunya *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja* bahwa ada beberapa faktor untuk mengetahui tingkat kinerja aparatur yang efektif maupun tidak efektif yaitu:

Tabel 2.1
Beberapa Faktor Untuk Mengetahui Tingkat Kinerja (Pegawai Yang Tidak Efektif)

Faktor Organisasi	Faktor Individu	Faktor Sosial
A.SELAMA BEKERJA -Keterlambatan -Kehadiran -Pelatihan -Penurunan produktivitas -Perombakan rencana/jadwal -Peningkatan tanggung jawab Kepengawasan -Kekeliruan dan ketidak efisienan	Pengaruh karier Pengaruh kemampuan	-Ketidak puasaan klien -Hubungan masyarakat -Kredibilitas & abilitas sistem untuk memberikan pelayanan efektif
B. DI LUAR PEKERJAAN -Kehilangan investasi - Semangat - Rekruitrment -Seleksi dan penempatan - Kekurangan biaya -Perombakan rencana/jadwal -Kompensasi sebenarnya	Pengaruh Sosial Pengaruh keluarga Pengaruh psikologis	-Kekurangan dalam hal kualitas pelayanan pendidikan -Hasil gagal diperoleh sesuai dengan standar

Sumber: (Sedarmayanti, 2009)

Tabel 2.2
Sumber Utama Kinerja Yang Tidak Efektif

Individu	Organisasi	Lingkungan Eksternal
-Kelemahan Intelektual -Kelemahan psikologis -Kelemahan Fisik -Demotivasi -Faktor personalitas -Keuangan -Preparasi jabatan -Orientasi nilai	-Sistem -Peranan kelompok -Perilaku pengawas -Iklim organisasi	-Keluarga -Kondisi ekonomi -Kondisi politik -Kondisi hukum -Nilai sosial -Pasaran kerja -Perubahan teknologi -Perserikatan

Sumber: (Sedarmayanti, 2009)

2.1.2 Aparatur

Setiap aparatur pemerintahan dalam menjalankan kinerjanya, harus selalu dilandasi dengan tanggung jawab, dalam melaksanakan tugasnya agar dapat menciptakan kualitas kinerja yang optimal dan dirasakan manfaatnya oleh masyarakat pada umumnya. Sebuah lembaga pemerintah tidak lepas dari aparatur sebagai pelaksana penyelenggaraan pemerintahan, hal ini sesuai dengan pendapat Sedarmayanti yang mengatakan bahwa aparatur Negara merupakan pelaksana roda birokrasi. Pendapat tersebut terdapat dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, birokrat adalah:

1. Birokrat adalah pegawai yang bertindak secara birokratis.
2. Birokrat adalah:
   a. Sistem pemerintahan yang dijalankan oleh pegawai pemerintah karena telah berpegang pada hierarki dan jenjang jabatan.

b. Cara bekerja atau susunan pekerjaan yang serba lamban serta menuntut kata aturan (adat dan sebagainya) yang banyak lika-likunya.
c. Birokrasi sering melupakan tujuan pemerintahan yang sejati, karena teralalu mementingkan cara dan bentuk. Ia menghalangi pekerjaan yang cepat serta menimbulkan semangat menanti, menghilangkan inisiatif, terikat dalam peraturaan yang rumit dan bergantung kepada perintah atasan, berjiwa statis dank arena itu menghambat kemajuan.
(Sedarmayanti, 2009:319-320)

Birokrat yaitu aparatur yang bertindak secara birokratis. Menjunjung tinggi nilai-nilai secara sistematis. Birokrat menjunjung tinggi inovasi dalam bekerja. Kemajuan bukanlah sesuatu yang ditargetkan karena terlalu berpacu pada aturan yang ada. Aparatur sebagai pelaksana jalannya birokrasi sering melupakan tujuan pemerintah sebagai pelayan masyarakat. Aparatur lebih memprioritaskan kepada bentuk organisasi dan cara-cara yang sering dilaksanakan.

Bambang Yudoyono dalam bukunya yang berjudul *Otonomi Daerah* berpendapat bahwa, Aparatur pemerintah Daerah adalah pelaksana kebijakan publik (Yudoyono, 2011:61). Aparatur yang berada di daerah merupakan pelaksana birokrasi. Aparatur merupakan pegawai yang melaksanakan setiap kebijakan yang berlaku.

Pengertian di atas mengenai aparatur adalah sumber daya manusia yang bekerja sesuai dengan kemampuannya, di bidangnya masing-masing sesuai dengan ketentuan yang ada. Berkewajiban dalam melayani setiap warga Negara untuk memenuhi hak dan kebutuhan dasarnya. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka pengertian kinerja aparatur adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi, sebagaimana yang dikemukakan oleh Soerwono Handayanigrat yang mengatakan bahwa:

> "Aparatur ialah aspek-aspek administrasi yang diperlukan dalam penyelenggaraan pemerintahan atau negara, sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi. Aspek-aspek administrasi itu terutama ialah kelembagaan atau organisasi dan kepegawaian".
> (Handayaningrat,1982:154)

Aparatur menurut definisi diatas dikatakan bahwa aparatur merupakan organisasi kepegawaian dalam penyelenggaraan administrasi pemerintahan ataunegara dalam melayani masyarakat. Aspek-aspek administrasi merupakan kelembagaan atau organisasi dalam penyelenggaraan pemerintahan. Pentingnya profesionalisme aparatur pemerintah sejalan dengan Pasal 3 UU Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas UU Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian yang menyatakan bahwa:

> "Pegawai Negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintah dan pembangunan" (UU Nomor 8 Tahun 1974)

Pentingnya sebuah profesionalisme seorang aparatur untuk melayani masyarakat adalah salah satu tugas utama yang wajib dijalankan oleh aparatur/pegawai dalam menjalankan tugas dalam memberikan pelayanan. Aparatur pemerintahan sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi dalam penyelenggaraan pemerintahan atau negara. Maka diperlukan aspek-aspek administrasi terutama kelembagaan atau organisasi dan kepegawaian. Maka dalam penyelenggaraan pemerintahan atau negara dibutuhkan suatu alat untuk mencapai tujuan organisasi, maksud dari alat disini adalah seorang aparatur atau pegawai yang ada dalam suatu pemerintahan atau negara.

Aparatur merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu lembaga pemerintahan disamping faktor lain seperti uang, alat-alat yang berbasis

teknologi misalnya komputer dan internet. Oleh karena itu, sumber daya aparatur harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi pemerintahan untuk mewujudkan professional pegawai dalam melakukan pekerjaan.

2.1.3 Pengawasan

Pengawasan merupakan salah satu fungsi dalam manajemen suatu organisasi. Dimana memiliki arti suatu proses mengawasi dan mengevaluasi suatu kegiatan. Suatu Pengawasan dikatakan penting karena tanpa adanya pengawasan yang baik tentunya akan menghasilkan tujuan yang kurang memuaskan, baik bagi organisasinya itu sendiri maupun bagi para pekerjanya.

Di dalam suatu organisasi terdapat tipe-tipe pengawasan yang digunakan, seperti pengawasan Pendahuluan *(preliminary control),* Pengawasan pada saat kerja berlangsung *(cocurrent control),* Pengawasan *(feed backcontrol)*. Di dalam proses pengawasan juga diperlukan tahap-tahap pengawasan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Tahap-tahap pengawasan tersebut terdiri dari beberapa macam, yaitu tahap penetapan standar, tahap penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan, tahap pengukuran pelaksanaan kegiatan, tahap pembandingan pelaksanaan dengan standar dan analisa penyimpangan dan tahap pengambilan tindakan koreksi.

Suatu Organisasi juga memiliki perancangan proses pengawasan, yang berguna untuk merencanakan secara sistematis dan terstruktur agar proses pengawasan berjalan sesuai dengan apa yang dibutuhkan atau direncanakan.

Untuk menjalankan proses pengawasan tersebut dibutuhkan alat bantu manajerial dikarenakan jika terjadi kesalahan dalam suatu proses dapat langsung diperbaiki. Selain itu, pada alat-alat bantu pengawasan ini dapat menunjang terwujudnya proses pengawasan yang sesuai dengan kebutuhan.

Pengawasan bisa didefinisikan sebagai suatu usaha sistematis oleh manajemen bisnis untuk membandingkan kinerja standar, rencana, atau tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu untuk menentukan apakah kinerja sejalan dengan standar tersebut dan untuk mengambil tindakan penyembuhan yang diperlukan untuk melihat bahwa sumber daya manusia digunakan dengan seefektif dan seefisien mungkin didalam mencapai tujuan. Seperti yang diungakapkan dibawah ini:

> "Pengawasan sebagai mendeterminasi apa yang telah dilaksanakan, maksudnya mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perlu, menerapkan tidankan-tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan". (Tery, 2006:395)

Pendapat mengenai pengawasan diatas dapat diperkuat dengan pendapat Robbin bahwa pengertian pengawasan yang sebagaimana mestinya yaitu adalah:

> "Bahwa pengawasan itu merupakan suatu proses aktivitas yang sangat mendasar, sehingga membutuhkan seorang manajer untuk menjalankan tugas dan pekerjaan organisasi". (Sugandha, 1999 : 150)

Pendapat tersebut sejalan dengan konsep pengawasan yang ditemukan oleh Oteng Sutisna bahwa ada dua faktor yang menimbulkan kebutuhan akan pengawasan, yaitu:

a. Tujuan-tujuan individu dengan tujuan organisasi sering berbeda konsekuensinya bahwa pengawasan diperlukan untuk menjamin bahwa para anggota bekerja kearah tujuan organisasi.
b. Pengawasan perlu dikarenakan adanya penundaan waktu antara saat suatu tujuan dirumuskan dan saat tujuan itu dicapai. Selama kurun

> waktu itu dan kondisi yang tidak terduga bisa menyebabkan penyimpangan antara perbuatan yang sebenarnya dengan perbuatan yang dihendaki.
> (Sutisna, 1986:67)

Kesimpulannya, pengawasan merupakan suatu usaha sistematik untuk menetapkan standar pelaksanaan tujuan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan.

Pengawasan mutlak dilakukan dalam organisasi guna pencapaian tujuan organisasi itu sendiri. Melalui pengawasan inilah maka kita dapat melihat dan mengetahui apakah suatu pekerjaan dapt melihat dan mengetahui apakah suatu pekerjaan dapat dilakukan dengan baik atau tidak. Victor M. Situmorang dan Jusuf Juhir mengemukakan maksud dari pengawasan sebagi berikut:

a. Mengetahui jalannya pekerjaan, apakah lancar atau tidak.
b. Memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dibuat oleh pegawai dan mengadakan pencegahan agar tidak terulang kembali kesalahan-kesalahan yang sama atau timbulnya kesalahan yang baru.
c. Mengetahui apakah penggunaan *buget* yang telah ditetapkan dalam rencana terarah kepada sasarannya dan sesuai dengan apa yang telah direncanakan.
d. Mengetahui pelaksanaan kerja sesuai dengan program (fase tingkat pelaksanaan) seperti yang telah ditentukan dalam *planning* atau tidak.
e. Mengetahui hasil pekerjaan disbanding dengan yang telah ditetpkan dalam *planning*, yaitu *standard.*
(Situmorang, 1994:22)

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa maksud pengawasan adalah untuk mengetahui pelaksanaan kerja, hasil kerja, dan segala sesuatu apakah sesuai dengan yang telah direncanakan atau tidak dan untuk

mengetahui kesalahan yang ada sehingga dapat dilaksanakan perbaikan-perbaikan.

Selain memiliki maksud pengawasan yang dilakukan dalam suatu organisasi pun memiliki tujuan yang hendak dicapai. Victor M. Situmorang dan Jusuf Juhir menyatakan tujuan pengawasan adalah:

> a. Agar tercipta aparatur pemerintahan yang bersih dan berwibawa yang didukung oleh sesuatu sistem manajemen pemerintah yang berdaya guna dan berhasil guna serta ditunjang oleh parrtisipasi masyarakat yang kontruksi dan terkendali dalam wujud pengawasan masyarakat (kontrol sosial) yang obyektif, sehat serta bertanggung jawab.
> b. Agar terselenggaranya tertib administrasi di lingkungan aparat pemerintah, tumbuhnya disiplinkerja yang sehat. Agar adanya kelugasan dalam melaksanakan tugas, fungsi atau kegiatan, tumbuhnya budaya malu dalam diri masing-masing aparat, rasa bersalah dan rasa berdosa yang lebih mendalam untuk berbuat hal-hal yang tercela terhadap masyarakat dan ajaran agama.
> (Situmorang, 1994:26)

Jadi, tujuan pengawasan pada intinya adalah menciptakan efektivitas pelaksanaan pekerjaan agar hasil perkerjaan memuaskan, menjamin, ketetapan pelaksanaan sesuai dengan rencana, serta mencegah pemborosan dan penyelewengan pekerja.

2.1.3.1 Fungsi Pengawasan

Pengawasan adalah salah satu fungsi manajemen. Tujuan diadakannya pengawasan adalah karena adanya kebutuhan manager akan informasi tentang penyelenggaraan seluruh bagian dari sistem manajemen yang dipimpinnya. Hasil pengawasan dapat memberikan manfaat bagi perbaikan dan peningkatkan efektivitas proses manajemen organisasi sehingga dapat mencapai tujuan yang direncanakan.

Lebih lanjut Hadari Nawawi mengemukakan fungsi pengawasan adalah sebagai berikut:

a. Memperoleh data yang setelah diolah dapat dijadikan dasar bagi usaha perbaikan kegiatan dimasa yang akan datang.
b. Memperoleh cara bekerja yang paling efektif dan efisien atau yang paling tepat dan yang paling berhasil sebagai cara yang terbaik untuk mencapai tujuan.
c. Memperoleh data tentang hambatan-hambatan dan kesukaran-kesukaran yang dihadapi agar dapat dikurangi/dihindari.
d. Memperoleh data yang dapat digunakan untuk meningkatkan usaha pengembangan organisasi dan personil dalam berbagai bidang.
e. Mengetahui seberapa jauh tujuan telah dicapai.
(Hadari Nawawi, 1983:86).

Dengan fungsi pengawasan seperti yang diatas kita dapat mengetahui apa saja keuntungan atau hasil dari sebuah pengawasan yang dilakukan dalam sebuah organisasi. Untuk mencapai hasil yang baik maka harus berjalannya fungsi pengawasan dengan baik.

Pengawasan yang dilakukan dalam suatu organisasi memiliki karakteristik tertentu. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Oteng Sutisna yang meenyatakan bahwa terdapat karakteritik dari proses pengawasan yang efektif, yaitu:

a. Pengawasan hendaknya disesuaikan dengan sifat dan kebutuhan organisasi.
b. Pengawasan hendaknya diarahkan pada penemuan fakta-fakta tentang bagaimana tugas-tugas dijalankan.
c. Pengawasan mengacu pada tindakan perbaikan.
(Sutisna, 1989:120).

Berdasarkan pendapat diatas, dengan adanya proses pengawasan yang efektif dapat membuat kinerja apartur lebih baik dan dapat tercapainya tujuan dari organisasi.

2.1.3.2 Tipe-Tipe Pengawasan

Suatu organisasi akan berjalan terus dan semakin kompleks dari waktu ke waktu, banyaknya orang yang berbuat kesalahan dan guna mengevaluasi atas hasil kegiatan yang telah dilakukan, inilah yang membuat fungsi pengawasan semakin penting dalam setiap organisasi. Tanpa adanya pengawasan yang baik tentunya akan menghasilkan tujuan yang kurang memuaskan, baik bagi organisasinya itu sendiri maupun bagi para pekerjanya. Menurut Donnelly dalam Zuhad mengelompokkan pengawasan menjadi 3 Tipe pengawasan yaitu : Pengawasan pendahuluan (*preliminary control*), Pengawasan pada saat kerja berlangsung (*cocurrent control*), Pengawasan *Feed Back* (*feed back control*). (Zuhad, 1996:302)

Pengawasan pendahuluan *(preliminary control)* adalah pengawasan yang terjadi sebelum kerja dilakukan. Pengawasan pendahuluan menghilangkan penyimpangan penting pada kerja yang diinginkan yang dihasilkan sebelum penyimpangan tersebut terjadi. Pengawasan pendahuluan mencakup semua upaya manajerial guna memperbesar kemungkinan bahwa hasil-hasil aktual akan berdekatan hasilnya dibandingkan dengan hasil-hasil yang direncanakan.

Memusatkan perhatian pada masalah mencegah timbulnya deviasi-deviasi pada kualitas serta kuantitas sumber-sumber daya yang digunakan pada organisasi-organisasi. Sumber-sumber daya ini harus memenuhi syarat-syarat pekerjaan yang ditetapkan oleh struktur organisasi yang bersangkutan. Dengan ini, manajemen menciptakan kebijaksanaan-kebijaksanaan, prosedur-prosedur dan aturan-aturan yang ditujukan pada hilangnya perilaku yang menyebabkan hasil

kerja yang tidak diinginkan di masa depan. Dipandang dari sudut prespektif demikian, maka kebijaksanaan-kebijaksanaan merupakan pedoman-pedoman yang baik untuk tindakan masa mendatang. Pengawasan pendahuluan meliputi: pengawasan pendahuluan sumber daya manusia, pengawasan pendahuluan bahan-bahan, pengawasan pendahuluan modal dan pengawasan pendahuluan sumber-sumber daya finansial.

Pengawasan pada saat kerja berlangsung *(cocurrent control)* adalah pengawasan yang terjadi ketika pekerjaan dilaksanakan. Memonitor pekerjaan yang berlangsung guna memastikan bahwa sasaran-sasaran telah dicapai. *Concurrent control* terutama terdiri dari tindakan-tindakan para supervisor yang mengarahkan pekerjaan para bawahan mereka. *Direction* berhubungan dengan tindakan-tindakan para manajer sewaktu mereka berupaya untuk mengajarkan para bawahan mereka bagaimana cara penerapan metode-metode serta prosedur-prsedur yang tepat dan mengawasi pekerjaan mereka agar pekerjaan dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Pengawasan *Feed Back(feed back control)* adalah pengawasan *Feed Back* yaitu mengukur hasil suatu kegiatan yang telah dilaksakan, guna mengukur penyimpangan yang mungkin terjadi atau tidak sesuai dengan standar. Pengawasan yang dipusatkan pada kinerja organisasional dimasa lalu. Tindakan korektif ditujukan ke arah proses pembelian sumber daya atau operasi-operasi aktual. Sifat kas dari metode-metode pengawasan *feed back* (umpan balik) adalah bahwa dipusatkan perhatian pada hasil-hasil historikal, sebagai landasan untuk mengoreksi tindakan-tindakan masa mendatang.

Untuk mencapai pengawasan yang efektif, maka pelaksanaan pengawasan harus berdasarkan kepada teknik-teknik pengawasan, yaitu kegiatan atau tindakan yang perlu dilakukan oleh seorang pimpinan dalam mengawasi bawahannya. Proses pengawasan pada dasarnya terbagi dalam dua macam teknik, yaitu pengawasan langsung *(direct control)* dan pengawasan tidak langsung *(indirect control)*. Menurut Victor M. Situmorang dan Jusuf Juhir mengklasifikasikan pengawasan sebagai berikut:

a. Pengawasan Langsung dan Pengawasan tidak langsung
    1. Pengawasan langsung adalah pengawasan yang dilakukan secara pribadi oleh pimpinan atau pengawas dengan mengamati, meneliti, memeriksa, mengecek sendiri secara langsung ditempat pekerjaan, dan menerima laporan secara langsung dari pelaksana. Hal ini dilakukan dengan inspeksi.
    2. Pengawasan tidak langsung diadakan dengan mempelajari laporan-laporan yang diterima dari pelaksana baik lisan maupun tertulis, mempelajari pendapat-pendapat masyarakat dan sebagainya tanpa pengawasan secara langsung.
b. Pengawasan Preventif dan Represif
    1. Pengawasan preventif dilakukan melalui preaudit sebelum pekerjaan dimulai. Misalnya dengan mengadakan pengawasan terhadap persiapan-persiapan, rencana kerja, rencana anggaran, rencana penggunaan tenaga dan sumber-sumber lainnya.
    2. Pengawasan represif dilakukan melalui *post–audit* dengan pemeriksaan terhadap pelaksanaan ditempat (inspeksi), meminta laporan pelaksanaan dan sebagianya.
c. Pengawasan Intern dan Ekstern
    1. Pengawasan intern adalah pengawasan yang dilakukan oleh aparat dalam organisasi itu sendiri. Pada dasarnya pengawasan harus dilakukan oleh pucuk pimpinan sendiri. Setiap pimpinan unit dalam organisasi pada dasarnya berkewajiban membantu pimpinan mengadakan pengawasan secara fungsional sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing.
    2. Pengawasan ekstern adalah pengawasan yang dilakukan oleh aparat dari luar organisasi sendiri, seperti halnya pengawasan dibidang keuangan oleh Badan Pemeriksa Keuangan sepanjang meliputi Aparatur Negara dan Direktorat Jendral Pengawasan Keuangan Negara terhadap departemen dan instansi pemerintah lain.

    (Situmorang, 1994:27)

Empat macam pengawasan diatas adalah acuan oleh sebuah organisasi untuk menjalankan proses pengawasan menurut karakteristik organisasinya masing-masing.

2.1.3.3 Ukuran Pengawasan

Ukuran pengawasan atau prinsip pengawasan yang dikemukakan oleh Soewarno Handayaningrat (1994:149) adalah:

a. Pengawasan berorientasi kepada tujuan organisasi
b. Pengawasan harus objektif, jujur, dan mendahulukan kepentingan umum dari kepentingan pribadi
c. Pengawasan harus berorrientasi terhadap kebenaran menurut peraturan-peraturan yang berlaku *(Wetmatingheid)* dalam pelaksanaan pekerjaan *(Doelmatingheid)*
d. Pengawasan harus menjamin daya dan hasil guna penelitian
e. Pengawasan harus bersifat terus menerus
(Handayaningrat,1994:149)

Hasil pengawasan harus dapat memberikan umpan balik *(feed back)* terhadap perbaikan dan penyempurnaan dalam pelaksanaan, perencanaan, dan kebijakan waktu yang akan datang. Pendapat lain tentang pengendalian mutu terpadu *atau Total Quality Control (TQC)* yang dikemukan oleh Hasibuan dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia* yaitu:

a. Kerja Sama dan Partisipasi Total
    1. Agar karyawan mengetahui cara-cara dalam membangun sikap mental dasar dilingkungan pekerjaan masing-masing.
    2. Tujuannya adalah :
        a) Berorientasi kepada tanggung jawab kelompok.
        b) Bersedia membuat lebih/berpartisipasi dalam bidang yang berhubungan
        c) Menciptakan kesadaran kelompok
        d) Dapat saling menghargai antara golongan/tingkatan
b. Berorientasi Kepada Mutu
    1. Yang dimaksud dengan mutu/kualitas adalah:
        a) Disesuaikan dengan permintaan

b) Sistemnya adalah pencegahan sejak awal dikerjakan dengan benar
c) Standarnya adalah tidak ada cacat/harus tidak ada kesalahan
d) Ukurannya adalah biaya untuk mencapai kualitas

2. Prinsi-prinsip Kualitas adalah:
   a) Kepuasan pemakai, jadi berorientasi pada pemakai, bukan pada standar
   b) Mencakup kualitas dari semua jenis pekerjaanMerupakan tanggungjawab setiap orang sehingga sejak awal harus dilaksanakan dengan benar
3. Pengertian kualitas mencakup kualitas
   a) Produk,orang,dan aktivitas
   b) Biaya
   c) Pengiriman
   d) Keselamatan
   e) Moral

(Hasibuan, 2007:221)

Berdasarkan pendapat di atas tentang ukuran pengawasan dapat ditarik kesimpulan bahwa dengan adanya ukuran pengawasan dapat terciptanya kinerja terhadap suatu pengawasan agar menjadi lebih baik.

2.1.4 Pengertian Reklame

Dengan ditetapkannya Peraturan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak daerah dan Retribusi Daerah telah memberikan nuansa baru dimana sebagai salah satu upaya untuk mewujudkan otonomi daerah yang luas, nyata dan bertanggungjawab, pembiayaan pemerintahan dan pembangunan yang berasal dari pendapatan asli daerah khususnya yang bersumber dari Pajak Reklame. Menurut Panca Kurniawan mengenai pengertian reklame, menyatakan bahwa :

> "Reklame adalah benda, alat, perbuatan atau media bentuk dan corak ragamnya dirancang untuk tujuan komersial, memperkenalkan, menganjurkan, mempromosikan, atau untuk menarik perhatian umum

> terhadap barang, jasa, orang, atau badan yang dapat dilihat, dibaca, didengar, dirasakan, dan/atau dinikmati oleh umum".
> (Kurniawan, 2004:173)

Berdasarkan uraian diatas tidak semua reklame bisa dipergunakan untuk memperkenalkan bahkan untuk menarik perhatian umum seperti yang dilakukan oleh Pemerintah. Pengertian atau definisi reklame Menurut W. H. Van Baarle dan F. E. Hollander adalah sebagai berikut:

> "Reklame merupakan suatu kekuatan yang menarik yang ditujukan kepada kelompok pembeli tertentu, hal dilaksanakan oleh produsen atau pedagang agar supaya dengan demikian dapat dipengaruhi penjualan barang-barang atau jasa jasa dengan cara yang menguntungkan baginya".
> (Baarle, 1956:1)

Berdasarkan pendapat diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa reklame mempunyai kekuatan sendiri untuk menarik pembeli. Reklame diselenggarakan oleh produsen untuk meningkatkan hasil penjualan. Pendapat lain dari Roman, Maas dan Nisenholtz mengemukakan bahwa: "Reklame didefinisikan sebagai iklan yang bisa menjangkau konsumen dimana saja yang tidak berada di dalam rumah atau kantor". (Roman, 2005:149)

Ketiga pernyataan diatas terdapat satu kesamaan yaitu, sebagai alat untuk menarik yang ditunjukkan kepada publik sebagai sarana peningkatan penjualan. Keberadaan reklam tidak dipungkiri dapat mempengaruhi nilai penjualan. Oleh karena itu keberadaan reklame sangat dibutuhkan oleh produsen.

Tipe-Tipe Reklame

Reklame memiliki beberapa tipe atau jenis, berikut adalah beberapa jenis-jenis dari reklame menurut Peraturan Daerah (PERDA) Kota Bandung No 2 Tahun 2010 Tentang Pajak Reklame adalah:

1. Reklame papan atau billboard adalah reklame yang terbuat dari papan kayu, *colibrite*, *vynil*, termasuk seng atau bahan lain yang sejenis, dipasang atau digantungkan termasuk yang digambar pada bangunan, halaman, di bahu jalan/berm, median jalan, bando jalan, jembatan penyebrangan orang (JPO) dan titik lokasi yang sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan Walikota.
2. Reklame *Megatron*, *Videotron*, *Light Emitting Diode (LED)* adalah reklame yang menggunakan layar monitor besar berupa program reklame atau iklan bersinar dengan gambar dan/atau tulisan berwarna yang dapat diubah-ubah, terprogram dan difungsikan dengan tenaga listrik.
3. Reklame Layar adalah reklame yang diselenggarakan dengan menggunakan bahan kain, termasuk kertas, plastik, karet, atau bahan lain yang sejenis dengan itu, seperti bandir, umbul-umbul dan spanduk.
4. Reklame Melekat (*Sticker)* adalah reklame yang berbentuk lembaran lepas, diselenggarakan dengan cara disebarkan, diberikan atau dapat diminta ditempelkan, dilekatkan, dipasang, digantungkan pada suatu benda.
5. Reklame Selebaran adalah Reklame yang berbentuk lembaran lepas, diselenggarakan dengan cara disebarkan, diberikan atau dapat diminta dengan ketentuan tidak untuk ditempelkan, dilekatkan, dipasang, digantungkan pada suatu benda lain.
6. Reklame Berjalan/Kendaraan adalah Reklame yang ditempelkan pada kendaraan.
7. Reklame Udara adalah reklame yang diselenggarakan diudara dengan menggunakan gas, pesawat terbang atau alat lain yang sejenis.
8. Reklame Slide atau Reklame Film adalah reklame yang diselenggarakan dengan cara menggunakan klise berupa kaca atau film, atau bahan-bahan lain yang diproyeksikan dan/atau diperagakan pada layar atau benda lain atau dipancarkan dan/atau diperagakan melalui pesawat televisi.
9. Reklame Peragaan adalah reklame yang diselenggarakan dengan cara
10. memperagakan suatu barang dengan atau tanpa disertai suara.
11. Reklame Teks Berjalan (*Running Text*) adalah jenis reklame yang menayangkan naskah dan diatur secara elektronik.
12. Reklame Grafiti (*Graffiti*) adalah reklame yang berupa tulisan atau gambar atau lukisan yang dibuat pada dinding bangunan.

13. Reklame *Neon Box* adalah jenis reklame yang diselenggarakan menggunakan kontruksi tertentu yang menggunakan lampu penerangan didalamnya dan memiliki rancangan atau design khusus dengan mengedepankan aspek estetika serta terintegrasi dengan lingkungannya sebagai *accesories* kota.
(PERDA, No 2 Tahun 2010).

Dengan mengertahui tipe atau jenis-jenis reklame seperti yang diatas, dapat mempermudah kinerja aparatur sebuah organisasi dalam mengawasi reklame menurut tipe dan jenisnya.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kinerja telah menjadi konsep yang sering dipakai orang dalam berbagai pembahasan dan pembicaraan, khususnya dalam kerangka mendorong keberhasilan organisasi atau sumber daya manusia. Penilaian tentang kinerja individu aparatur semakin penting ketika perusahaan akan melakukan reposisi aparatur. Artinya bagaimana organisasi harus mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja. Hasil analisis kinerja akan bermanfaat untuk membuat program pengembangan sumber daya manusia secara optimal. Pada gilirannya kinerja individu akan mencerminkan derajat kompetisi suatu perusahaan. “Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja pegawai baik dari segi

kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok. Dalam melakukan penelitian ini peneliti menggunakan teori kinerja dari John Miner "Kinerja adalah tingkat keberhasilan seorang karyawan di dalam melaksanakan pekerjaan" (Miner, 1998 : 14)

Menurut pengertian di atas dapat dikatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja karyawan atau pegawai baik dari segi kuantitas maupun kualitas sesuai dengan tugas dan wewenang yang menjadi tanggung jawabnya. Konsep kinerja tidak terlepas dari konsep sumber daya manusia atau aparatur dalam mewujudkan tujuan sebuah organisasi atau lembaga pemerintah. Konsep aparatur menurut Handayaningrat adalah:

> "Aparatur ialah aspek-aspek administrasi yang diperlukan dalam penyelenggaraan pemerintahan atau negara, sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi. Aspek-aspek administrasi itu terutama ialah kelembagaan atau organisasi dan kepegawaian".
> (Handayaningrat,1982:154)

Berdasarkan pendapat ditas dapat disimpulkan bahwa aparatur adalah aspek-aspek dalam kelembagaan atau orang-orang yang bekerja di dalam sebuah kelembagaan untuk menyelenggarakan pemerintahan sesuai dengan tujuan sebuah organisasi. Setelah mengetahui konsep kinerja dan konsep aparatur, menurut Anwar Prabu Mangkunegara kinerja karyawan/kinerja aparatur adalah:

> "Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya". (Mangkunegara, 2006:9)

Kinerja karyawan/aparatur menurut pendapat diatas adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan atau pegawai suatu organisasi yang bertanggung jawab kepada tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakannya

Menurut John Miner, dalam buku *Organizational Behavior, Performance and Productivity*, Random House Business Division, New York terdapat empat dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja seorang aparatur yaitu:

1. *Quality of output* (Kualitas)
2. *Quantity of output* (Kuantitas)
3. *Time at work* (Penggunaan waktu dalam bekerja)
4. *Cooperation with others* (Berkerja sama dalam waktu bekerja)

(Miner, 1998:19)

Berdasarkan teori yang diungkapkan oleh John Miner diatas, bahwa dapat melihat suatu hasil atau kinerja dari seorang aparatur adalah menggunakan empat tolak ukur. Empat tolak ukur dalam menilai kinerja yaitu Kualitas, Kuantitas, Penggunaan waktu, dan Kerja sama.

Pertama, konsep kualitas atau mutu dapat mengartikan sifat-sifat yang dimiliki oleh suatu produk barang ataupun jasa yang menunjukan kepada masyarakat. Kualitas adalah standar yang harus dicapai oleh seseorang, kelompok, atau lembaga organisasi mengenai kualitas SDM, kualitas cara kerja, serta barang dan jasa yang dihasilkan. Indikator kualitas menurut Jhon Miner (1998), yaitu :

1. Tingkat kesalahan,
2. Tingkat kerusakan,
3. Tingkat kecermatan.

(Miner,1998:16)

Indikator kualitas menurut John Miner diatas dapat melihat sejauh mana kinerja seseorang atau apartur dalam mewujudkan suatu tujuan atau kegiatan yang

sesuai dengan tujuan sebuah organisasi. Tingkat kesalahan adalah seberapa jauh pegawai mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan. Tingkat kerusakan adalah seberapa jauh pegawai mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat dalam melakukan pekerjaan dan tingkat kecermatan adalah kemampuan pegawai dalam melakukan pekerjaan dengan cara cepat, cermat serta teliti.

Pendapat diatas sejalan dengan kajian yang akan diteliti untuk mendapatkan hasil kerja atau kinerja seorang individu. Diperlukan Indikator-indikator kualitas untuk mengukur kinerja aparatur agar mencapai kinerja yang efektif.

Kedua, konsep kuantitas dalam keterkaitan dengan kinerja aparatur adalah terkait dengan jumlah pekerjaan yang dihasilkan. Sebuah organisasi sudah mempunyai tujuan yang hendak dicapai. Untuk mengkur kinerja aparatur dalam mencapai tujuan tersebut tentunya dapat dilihat dari jumlah pekerjaan yang sudah dihasilkannya atau efektivitas. Optimalnya jumlah pekerjaan yang dapat dihasilkan oleh aparatur dalam organisasi dapat terwujudnya tujuan organisasi tersebut.

Menurut pendapat Markus Zahnd dalam bukunya *Perancangan Kota Secara Terpadu* mendefinisikan efektivitas dan efisiensi, sebagai berikut: “Efektivitas yaitu berfokus pada akibatnya, pengaruhnya atau efeknya, sedangkan efisiensi berarti tepat atau sesuai untuk mengerjakan sesuatu dengan tidak membuang-buang waktu, tenaga dan biaya” (Zahnd, 2006:200). Pendapat lain dikemukakan oleh Mahmudi dalam bukunya *Manajemen Kinerja Sektor Publik*

mendefinisikan efektivitas, sebagai berikut: “Efektivitas merupakan hubungan antara *output* dengan tujuan, semakin besar kontribusi (sumbangan) *output* terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program atau kegiatan” (Mahmudi, 2005:92). Berdasarkan pendapat tersebut, bahwa efektivitas mempunyai hubungan timbal balik antara *output* dengan tujuan. Semakin besar kontribusi *output*, maka semakin efektif suatu program atau kegiatan. Efektivitas berfokus pada *outcome* (hasil), program, atau kegiatan yang dinilai efektif apabila *output* yang dihasilkan dapat memenuhi tujuan yang diharapkan. Ada 3 indikator menurut Mahmudi dalam bukunya yaitu :

a) Produk pelayanan, adalah sesuatu yang dihasilkan oleh aparatur/organisasi yang ditawarkan kepada masyarakat agar memberikan pelayanan yang baik.
b) Sarana dan Prasarana, yaitu alat penunjang keberhasilan suatu proses upaya yang dilakukan oleh aparatur dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
c) Biaya adalah sesuatu yang digunakan dalam masukan maupun keluaran oleh aparatur secara terukur sebagai pengurang yang harus dikorbankan untuk menghasilkan keuntungan.
(Mahmudi, 2005:93)

Sehubungan dengan hal di atas, maka efektivitas adalah menggambarkan seluruh siklus *input*, proses dan *output* yang mengacu pada hasil guna daripada suatu organisasi, program atau kegiatan yang menyatakan sejauhmana tujuan (kualitas, kuantitas, dan waktu) telah dicapai, serta ukuran berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya dan mencapai target-targetnya. Hal ini berarti, bahwa pengertian efektivitas yang dipentingkan adalah semata-mata hasil atau tujuan yang dikehendaki.

Ketiga, penggunaan waktu dalam bekerja adalah salah satu faktor utama dalam menentukan kinerja aparatur dalam suatu organisasi. Penggunaan waktu yang efektif akan menghasilkan kinerja yang baik bagi aparatur dan dapat mewujudkan tujuan dari sebuah organisasi tersebut. Jika aparatur efektif menggunakan waktu kerja maka akan terciptanya efektivitas kinerja organisasi. Menurut John Miner bahwa ada 3 indikator yang terdapat dalam pengukuran penggunaan waktu yang dapat dilihat yaitu:

a) Tingkat ketidakhadiran adalah jumlah penggunaan waktu pegawai/aparatur tidak menghadiri pekerjaan dan tidak melakukan pekerjaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
b) Tingkat keterlambatan adalah jumlah keterlambatan pegawai/ aparatur dalam melaksanakan kegiatan/pekerjaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
c) Waktu adalah seluruh rangkaian saat ketika proses perbuatan yang dilakukan oleh pegawai/aparatur secara terukur, waktu yang digunakan maupun yang terbuang atau keadaan berada atau yang sedang berlangsung saat melakukan pekerjaan.
(Miner, 1998:16)

Menurut pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa untuk mengukur penggunaan waktu yang dipakai oleh seorang pegawai atau aparatur adalah mengetahui seberapa jauh tingkat ketidakhadiran seorang pegawai, tingkatketerlambatan seorang pegawai dan waktu yang digunakan atau diperlukan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.

Indikator-indikator penggunaan waktu yang diungkapkan oleh John Miner cocok digunakan dalam penelitian untuk mengetahui hasil kinerja seorang pegawai atau aparatur dalam menggunakan waktu kerja di sebuah organisasi.

Keempat, kerja sama adalah salah satu faktor yang terdapat dalam suatu lingkungan organisasi. Agar terciptanya tim yang kuat untuk membantu mencapai

tujuan sebuah organisasi maka dibutuhkan tim yang dapat bekerja sama satu sama lain. Para pegawai sangat dianjurkan untuk bekerja sama dalam melaksanakan tugas dan fungsi dari sebuah organisasi. Menurut Malayu Hasibuan tujuan adanya sebuah kerja sama dan partisipasi total yaitu:

1. Agar karyawan mengetahui cara-cara dalam membangun sikap mental dasar dilingkungan pekerjaan masing-masing.
2. Tujuannya adalah :
    a. Berorientasi kepada tanggung jawab kelompok.
    b. Bersedia membuat lebih/berpartisipasi dalam bidang yang berhubungan
    c. Menciptakan kesadaran kelompok
    d. Dapat saling menghargai antara golongan/tingkatan

    (Hasibuan, 2007:221)

Menurut Rivai, dalam menilai kinerja seorang pegawai, maka diperlukan berbagai aspek penilaian antara lain pengetahuan tentang pekerjaan, kepemimpinan inisiatif, kualitas pekerjaan, kerjasama, pengambilan keputusan, kreativitas, dapat diandalkan, perencanaan, komunikasi, inteligensi (kecerdasan), pemecahan masalah, pendelegasian, sikap, usaha, motivasi, dan organisasi. Selanjutnya, dari aspek-aspek penilaian kinerja yang dinilai tersebut selanjutnya dikelompokkan menjadi :

1. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang digunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
2. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke bidang operasional perusahaan secara menyeluruh. Pada intinya setiap individu atau karyawan pada setiap perusahaan memahami tugas, fungsi serta tanggungjwabnya sebagai seorang karyawan.
3. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemapuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi, dan lain-lain.

   (Rivai, 2005:324)

Pendapat-pendapat diatas mengenai faktor-faktor penilaian kinerja dalam aspek kerja sama memperkuat pendapat yang dikemukan oleh John Miner tentang indikator-indikator yang terdapat dalam kerja sama seorang individu dalam hal ini pegawai atau aparatur dalam melakukan pekerjaannya agar mencapai kinerja yang maksimal yaitu:

a) Kompetensi adalah kemampuan kerja pegawai yang mencangkup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan secara aman dan nyaman.
b) Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai/aparatur dalam melaksankanan tugas yang dibebankan kepadanya untuk meningkatkan kinerja dengan bentuk *reward.*
(Miner, 1998:17)

Aparatur pemerintah selain memiki sifat yang di atas, aparatur pemerintah juga harus memiliki sifat yang dimana berupa sifat membangun untuk melakukan sesuatu yang dengan kehendak diri sendiri tanpa ada yang menuliskan note atau meninggalkan pesan apa yang harus dilakukan. Kemampuan seseorang untuk melakukan tindakan melebihi yang dibutuhkan atau yang dituntut oleh pekerjaan merupakan termaksud kedalam inisiatif.

Penilaian kinerja seorang individu atau aparatur adalah untuk mencapai sebuah tujuan dari sebuah organisasi. Organisasi atau lembaga pemerintah adalah suatu alat atau wadah kerjasama untuk mencapai tujuan bersama dengan pola tertentu yang perwujudannya memiliki kekayaan fisik maupun non fisik. Terciptanya keberhasilan sebuah organisasi atau lembaga pemerintah dapat diukur dari kinerja pegawai atau aparatur yang terdapat didalamnya. Salah satu organisasi pemerintah Kota Bandung yang tercantum dalam Undang-Undang No 10 Tahun 2010 bahwa Dinas Pemakaman dan Pertamanan Kota Bandung adalah suatu

instansi pemerintah Kota Bandung yang salah satu fungsinya adalah melakukan pengawasan terhadap keberadaan Reklame Insidentil di Kota Bandung.

Pengawasan adalah suatu usaha yang ditempuh untuk mencapai suatu organisasi yang keberhasilan sebuah organisasi tersebut tergantung kepada orang-orang atau sumber daya manusia yang berada di lingkungan organisasi tersebut. Seorang pemimpin harus melakukan pengawasan terhadap bawahan dalam melakukan pekerjaan guna mempertahankan dan meningkatkan kinerja pegawai.

Pengawasan merupakan fungsi manajerial setelah perencanaan, pengorganisasian, dan pengarahan. Sebagai salah satu fungsi dari manajemen, mekanisme pengawasan dalam suatu organisasi memang mutlak diperlukan untuk mengetahui apakah tujuan yang ditetapkan oleh organisasi tersebut tercapai atau tidak. Hal ini sejalan dengan yang dikemukan oleh Oteng Sutisna bahwa ada dua faktor yang menimbulkan kebutuhan akan pengawasan, yaitu:

a. Tujuan-tujuan individu dengan tujuan organisasi sering berbeda. Konsekuensinya bahwa pengawasan diperlukan untuk menjamin bahwa para anggota bekerja kea rah tujuan organisasi.
b. Pengawasan perlu dikarenakan adanya penundaan waktu antara saat satu tujuan dirumuskan dan saat tujuan itu dicapai. Selama kurun waktu itu dan kondisi yang tidak terduga bias menyebabkan penyimpangan antara perbuatan yabg sebenarnya dengan perbuatan yang dikehendaki.
(Sutisna, 1989:67).

Kesimpulan yang dapat ditarik tentang pengawasan seperti pendapat diatas adalah pengawasann adalah suatu proses yang dilaksanakan sebagai suatu upaya mengatur dan mengawasi seluruh pekerjaan dalam organisasi agar berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Penataan reklame yang teratur dapat membuat keindahan estetika suatu daerah akan indah. Reklame menjadi sebuah wadah masyarakat dalam menyelenggarakan suatu kegiatan. Menurut Peraturan Daerah Kota Bandung Nomor 2 Tahun 2010 Tentang Pajak Reklame, menjelaskan bahwa pengertian reklame adalah:

> "Benda, alat, perbuatan, atau media yang menurut bentuk, susunan dan atau corak ragamnya untuk tujuan komersil dipergunakan untuk memperkenalkan, mengajukan, atau memujikan suatu barang, jasa, seseorang atau badan yang diselenggarakan/ditempatkan atau dapat dilihat, dibaca dan atau didengar dari suatu tempat oleh umum kecuali yang dilakukan oleh Pemerintah".
> (PERDA Kota Bandung Nomor 2 Tahun 2010: pasal 10)

Dari pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa reklame merupakan sebuah benda atau alat yang memiliki nilai komersil yang dipergunakan untuk memperkenalkan suatu barang atau jasa yang dapat dilihat, dibaca dan didengar, sehingga dapat menguntungkan pihak-pihak tertentu yang terlibat didalamnya.

Reklame terdiri dari dua jenis, yaitu reklame permanen atau tetap dan reklame insidentil. Reklame insidentil adalah reklame yang dipasang atau disebarkan hanya untuk jangka waktu kurang dari satu bulan. (PERDA Kota Bandung No 2 Tahun 2010: pasal 10). Dengan pengertian yang tercantum dalam PERDA kota bandung tentang reklame insidentil dapat disimpulkan bahwa masa berlaku reklame insidentil adalah dalam jangka waktu yang singkat sehingga dibutuhkan pengawasan yang ketat.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka definisi operasional dalam penelitian ini adalah:

1. Kinerja yaitu suatu tingkat keberhasilan seorang Aparatur Dinas Pertamanan dan Pemakaman Kota Bandung dalam pengawasan keberadaan reklame insidentil sesuai dengan tugas, pokok dan fungsi masing-masing dalam mencapai tujuan.
2. Aparatur yaitu orang-orang yang bekerja di Dinas Pertamanan dan Pemakaman Kota Bandung yang bertugas mengawasi keberadaan reklame insidentil diwilayah Kota Bandung.
3. Kinerja aparatur yaitu hasil kerja yang dicapai oleh Aparatur Dinas Pertamanan dan Pemakaman Kota Bandung dalam mengawasi keberadaan reklame insidentil diwilayah Kota Bandung. Adapun indikator-indikatornya adalah sebagai berikut:
    1) Kualitas kinerja adalah wujud perilaku atau kegiatan yang dilaksanakan Dinas Pemakaman dan Pertamanan Kota Bandung sesuai dengan harapan dan kebutuhan atau tujuan yang hendak dicapai dalam pengawasan keberadaan reklame insidentil secara efektif dan efisien yang dapat dilihat dari :
        a) Tingkat kesalahan yaitu seberapa jauh aparatur Dinas Pemakaman dan Pertamanan Kota Bandung mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan dalam mengawasi keberadaan reklame insidentil.
        b) Tingkat kerusakan yaitu seberapa jauh aparatur Dinas Pemakaman dan Pertamanan Kota Bandung mampu melakukan pekerjaannya

dengan akurat dalam mengawasi keberadaan reklame insidentil yang bermasalah atau tidak sesuai dengan aturan yang berlaku.

c) Tingkat kecermatan yaitu kemampuan aparatur Dinas Pemakaman dan Pertamanan Kota Bandung untuk mengawasi keberadaan reklame insidentil dengan cara cepat, cermat serta teliti.

2) Kuantitas kinerja adalah terkaitnya dengan jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh aparatur Dinas Pemakaman dan Pertamanan Kota Bandung dalam pengawasan reklame insidentil. Indikator-indikatornya adalah:

d) Produk pelayanan, adalah sesuatu yang dihasilkan oleh aparatur Dinas Pemakaman dan Pertamanan Kota Bandung yang ditawarkan kepada masyarakat, untuk dapat membuat masyarakat nyaman dengan keindahan estetika kota dengan pengawasan reklame insidentil secara teratur.

e) Sarana dan Prasarana, yaitu alat penunjang keberhasilan suatu proses upaya yang dilakukan oleh aparatur Dinas Pemakaman dan Pertamanan Kota Bandung untuk mengawasi keberadaan reklame sesuai dengan ketentuannya.

f) Biaya adalah sesuatu yang digunakan dalam masukan maupun keluaran oleh aparatur Dinas Pemakaman dan Pertamanan Kota Bandung secara terukur sebagai pengurang yang harus dikorbankan untuk menghasilkan keuntungan.

3) Penggunaan waktu adalah waktu yang digunakan secara optimal oleh aparatur Dinas Pemakaman dan Pertamanan Kota Bandung akan menghasilkan kinerja yang baik dan dapat mewujudkann tujuan dari sebuah organisasi.Penggunaan waktu dapat dilihat dari indikator dibawah ini:

   d) Tingkat ketidakhadiran adalah jumlah penggunaan waktu apartur Dinas Pemakaman dan Pertamanan Kota Bandung tidak menghadiri pekerjaan dan tidak melakukan pengawasan keberadaan reklame insidentil sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

   e) Tingkat keterlambatan adalah jumlah keterlambatan apartur Dinas Pemakaman dan Pertamanan Kota Bandung dalam melaksanakan kegiatan pengawasan keberadaan reklame insidentil sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

   f) Waktu adalah seluruh rangkaian saat ketika proses perbuatan yang dilakukan oleh aparatur Dinas Pemakaman dan Pertamanan Kota Bandung secara terukur, waktu yang digunakan maupun yang terbuang atau keadaan berada atau yang sedang berlangsung saat mengawasi keberadaan reklame insidentil.

4) Kerja sama adalah kemampuan aparatur Dinas Pemakaman dan Pertamanan Kota Bandung untuk bekerjasama dengan aparatur yang lain dalam menyelesaikan tugas sehingga tercapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya. Kerja sama dapat dilihat dari indikator dibawah ini:

c) Kompetensi adalah kemampuan kerja aparatur Dinas Pemakaman dan Pertamanan Kota Bandung yang mencangkup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan secara aman dan nyaman.

d) Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh aparatur Dinas Pemakaman dan Pertamanan Kota Bandung dalam melaksankanan tugas yang dibebankan kepadanya untuk meningkatkan kinerja dengan bentuk *reward.*

4. Dinas Pemakaman dan Pertamanan Kota Bandung adalah suatu instansi pemerintah Kota Bandung yang salah satu fungsinya adalah melakukan pengawasan terhadap keberadaan reklame insidentil.
5. Pengawasan adalah usaha yang ditempuh oleh Dinas Pemakaman dan Pertamanan Kota Bandung untuk mencapai suatu keberhasilan dalam mengawasi keberadaan reklame insidentil tergantung kepada orang-orang atau sumber daya manusia yang berada didalamnya.
6. Reklame adalah sebuah benda atau alat yang diawasi oleh Dinas Pemakaman dan Pertamanan Kota Bandung yang memiliki nilai komersil yang dipergunakan untuk memperkenalkan suatu barang atau jasa yang dapat dilihat, dibaca dan didengar, sehingga dapat menguntungkan pihak-pihak tertentu yang terlibat didalamnya.
7. Reklame Insidentil adalah reklame yang dipasang atau disebarkan hanya untuk jangka waktu kurang dari satu tahun yang keberadaannya di wilayah

Kota Bandung diawasi oleh aparatur Dinas Pemakaman dan Pertamanan Kota Bandung.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka dilihat dalam model sebagai berikut :

Bagan2.1
Model Kerangka Pemikiran

