BAB II
LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan. Seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakan. Kinerja berasal dari bahasa *job performance* atau *actual perpormance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang atau suatu institusi). Kamus bahasa Indonesia.

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam instansi. Kinerja aparatur merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya instansi untuk mencapai tujuan. Instansi umumnya mendasarkan perencanaan tujuan yang hendak dicapai di masa depan dengan perilaku yang diharapkan dari keseluruhan personel dalam mewujudkan tujuan tersebut. Tujuan utama penilaian kinerja pegawai adalah untuk memotivasikan karyawan dalam mencapai sasaran operasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Marihot Tua Efendy dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia* mengatakan bahwa, “Kinerja adalah unjuk kerja yang merupakan hasil kerja dihasilkan oleh pegawai atau prilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi”. (Marihot Tua Efendy. 2002 : 194).

Definisi di atas menjelaskan tentang hasil kerja dari seorang aparatur dengan kerja yang nyata, menentukan perannya dalam organisasi untuk mencapai tujuan dari organisasi itu sendiri.

Kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* (*Job Performance*), secara etimologis performance berasal dari kata *to perform* yang berarti menampilkan atau melaksanakan. Wibowo mengatakan dalam bukunya *Manajemen Kinerja* bahwa:

> ”Pengertian *performance* sering diartikan sebagai kinerja, hasil kerja/prestasi kerja. Kinerja mempunyai 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 strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi”
> (Wibowo, 2007:7).

Berdasarkan pengertian di atas bahwa hasil yang dicapai oleh seorang aparatur menurut ukuran profesionalisme dalam pekerjaannya diaplikasikan dalam prilaku, kecerdasan dan kemampuan sesuai dengan peranan, kegiatan dan tugas yang telah ditentukan dalam memberdayakan dan memaksimalkan suatu kinerja dan mengimplikasikannya, diperlukan pemahaman dalam melaksanakan tugasnya, sehingga menghasilkan apa yang menjadi tujuan utama dari suat pencapaian. Pengertian lain menurut Maluyu S.P. Hasibuan dalam bukunya *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah* 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, 2001:34).

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. Pendapat lain tentang kinerja, seperti yang dikemukakan oleh Widodo (2006:78) mengatakan bahwa kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang di harapkan. Dari definisi diatas maka dalam melakukan dan menyempurnakan suatu kegiatan harus didasari dengan rasa tanggung jawab agar tercapai hasil seperti yang diharapkan.

Peningkatan kinerja aparatur pemerintah melalui penggunaan teknologi dan informasi pada instansi pemerintah akan menghasilkan kualitas kerja yang produktif dan tepat guna. Aplikasi *e-Government* tidak akan berjalan sempurna apabila tidak selalu di imbangi dengan SDM yang memadai dan kinerja yang efektif. Menurut Baban Sobandi dan kawan-kawan "Kinerja merupakan sesuatu yang telah dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan *input*, *output*, *outcome*, *benefit*, maupun *impact*." (Sobandi dkk, 2006:176). Hasil kerja yang dicapai oleh aparatur suatu instansi dalam menjalankan tugasnya dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan *input*, *output*, *outcome*, *benefit*, maupun *impact* dengan tanggung jawab dapat mempermudah arah penataan organisasi pemerintahan. Adanya hasil kerja yang dicapai oleh aparatur dengan penuh tanggung jawab akan tercapai peningkatan kinerja yang efektif dan efisien. Adapun tingkat pengukuruan kinerja yang dikemukakan oleh Muh. Ilham dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Sumber Daya dan Kinerja Aparatur Pemerintahan Daerah* sebagai berikut:

1. Tingkat Efektivitas,
2. Tingkat Efisiensi
3. Keamanan
4. Kepuasan pelanggan

(Ilham, 2008: 34).

Pertama, tingkat efektivita adalah suatu yang dapat dilihat dari sejauhmana seorang aparatur dapat memanfaatkan sumber-sumber daya untuk melaksanakan tugas-tugas, serta cakupan sasaran dalam program kerja yang dilandasi oleh suatu kebijakan yang telah untuk mencapai tujuan tertentu.

Kedua, tingkat efisiensi merupakan suatu keberhasilan dalam mengurangi kemungkinan yang dapat memperlambat waktu suatu kinerja dan mengurangi besarnya biaya yang dikeluarkan dalam melaksanakan pekerjaan.

Ketiga, keamanan adalah suatu tingkatan dalam menjamin tindak kejahatan yang bersifat menjaga jalannya suatu kegiatan kerja dengan

prosedur pelayanan yang diberikan dalam memberikan kenyaman akan tindak kejahatan.

Keempat, kepuasan pelanggan adalah standar pelayanan yang di berikan baik produk pelayanan, sarana dan prasarana dan kompentensi pelayanan yang di berikan.

Keempat aspek ini merupakan sesuatu untuk melihat sejauh mana seorang aparatur dapat memanfaatkan sumber-sumber daya untuk melaksanakan tugas-tugas yang sudah direncanakan, mengukur seberapa tingkat penggunaan sumber-sumber daya secara minimal dalam pelaksanaan pekerjaan, menunjukan pada keberadaan dan kepatuhan standar prosedur kerja, dan menunjukan pada keberadaan dan kepatuhan pada standar pelayanan.

Peningkatan kinerja aparatur pemerintah melalui penggunaan teknologi dan informasi pada instansi pemerintah akan menghasilkan kualitas kerja yang produktif dan tepat guna. Aplikasi *e-Government* tidak akan berjalan sempurna apabila tidak selalu di imbangi dengan SDM yang memadai dan kinerja yang efektif. Menurut Baban Sobandi dan kawan-kawan “Kinerja merupakan sesuatu yang telah dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan *input*, *output*, *outcome*, *benefit*, maupun *impact*.” (Sobandi dkk, 2006:176).. Adanya hasil kerja yang dicapai oleh aparatur dengan penuh tanggung jawab akan tercapai peningkatan kinerja yang efektif dan efisien.

Organisasi pemerintahan menggunakan alat untuk mengukur suatu kinerja birokrasi publik, indikator yang digunakan menurut Baban Sobandi dan para ahli lainnya dalam bukunya yang berjudul *Desentralisasi dan Tuntutan Penataan Kelembagaan Daerah* sebagai berikut:

1. Keluaran (*output*)
2. Hasil
3. Kaitan Usaha dengan Pencapaian
4. Informasi Penjelasan
   (Sobandi dkk; 2006 : 179-181).

Pertama, *output* adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang berupa fisik (sarana dan prasarana) atau pun non

fisik (pelatihan). Suatu kegiatan yang berupa fisik maupun non fisik yang diharapkan oleh suatu organisasi atau instansi dapat dirasakan langsung oleh masyarakat. Ukuran *output* disini dapat dilihat dari dua sub indikator yaitu kualitas sumber daya aparatur, kuantitas merupakan suatu hasil memenuhi uji kualitas.

Kedua, hasil adalah mengukur pencapaian atau hasil yang terjadi karena pemberian layanan. segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung). Maka segala sesuatu kegiatan yang dilakukan atau dilaksanakan pada jangka menengah oleh suatu organisasi atau instansi harus dapat memberikan efek langsung dari kegiatan tersebut.

Ketiga, kaitan usaha dengan pencapaian adalah usaha yang dilakukan. Ukuran kaitan usaha disini dapat dilihat dari dua sub indikator yaitu ukuran efisiensi yang mengkaitkan usaha dengan keluaran pelayanan. Berdasarkan pengertian diatas, maka Mengukur sumber daya yang digunakan atau biaya per unit keluaran, dan memberi informasi tentang keluaran di tingkat tertentu dari penggunaan sumber daya, menunjukan efisiensi relatif suatu unit jika dibandingkan dengan hasil sebelumnya, tujuan yang ditetapkan secara internal, norma atau standar yang bisa diterima atau hasil yang bisa dicapai oleh organisasi yang setara. Biaya merupakan laporan biaya per unit hasil dan kaitan biaya dengan hasil sehingga manajemen publik dan masyarakat bisa mengukur pelayanan yang telah diberikan.

Keempat, informasi penjelas adalah suatu informasi yang harus disertakan dalam pelaporan kinerja yang mencakup informasi kuantitatif dan naratif. Membantu pengguna untuk memahami ukuran kinerja yang dilaporkan, menilai kinerja organisasi, dan mengevaluasi signifikansi faktor yang akan mempengaruhi kinerja yang dilaporkan. Ukuran informasi penjelas disini dapat dilihat dari dua sub indikator yaitu faktor substansial merupakan faktor yang ada diluar *contro*l organisasi dan faktor yang dapat dikontrol oleh organisasi seperti pengadaan staf.

Beradasarkan keempat pengertian di atas, pengukuran kinerja dapat diartikan sebagai suatu tujuan pencapain kerja. Adpadpun faktor pencapaian kinerja yang dikemukanan oleh Ruky (2001:7) dalam bukunya *Sistem Manajemen Kinerja* mengidentifikasi faktor yang berpengaruh langsung terhadap tingkat pencapaian kinerja organisasi sebagai berikut:

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

Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam menjalankan tugas organisasi, baik itu dalam lembaga pemerintahan maupun swasta. Berikut pengertian kinerja menurut A. A Anwar Prabu Mangkunegara dalam bukunya *Evaluasi Kinerja. Sumber Daya Manusia* mengatakan bahwa:

> “Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”
> (Mangkunegara, 2007: 9).

Berdasarkan pengertian diatas bahawa dalam ruang lingkup kerja aparatur dalam melakukan suatu pekerjaan dapat dievaluasi tingkat kinerjanya. Kinerja aparatur dalam memberdayakan pencapaian target selama periode waktu yang dicapai organisasi. Menilai suatu kinerja apakah sudah berjalan dengan yang direncanakan perlu diadakan suatu evaluasi kinerja sebagai mana yang dikemukakan oleh Andrew E. Sikula dalam buku Anwar Prabu Mangkunegara.

> “Evaluasi kinerja atau penilaian merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penapsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa objek orang ataupun sesuatu barang.” (Mangkunegara 2006:69).

Dari beberapa pendapat tentang penilaian atau evaluasi kinerja dapat disimpulkan bahwa evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk menilai kinerja pegawai dan organisasi. Disamping itu juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja dengan tepat dan memberikan tanggung jawab kepada pegawai atau organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerjanya dimasa yang akan datang.

2.1.2 Faktor-faktor yang Menpengaruhi Kinerja

Aparatur sebagai pelayan masyarakat, harus memberikan pelayanan terbaik untuk mencapai suatu kinerja. Kenyataannya untuk mencapai kinerja yang diinginkan tidaklah mudah, banyak hambatan-hambatan yang harus dilewati. Menurut Keith Davis dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi pencapain kinerja, faktor tersebut berasal dari faktor kemampuan dan motivasi aparatur. Berdasarkan hal tersebut maka akan dijelaskan sebagai berikut:

> “Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah factor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation), yang dirumuskan sebagai berikut: “Human Performance= Ability+Motivation, Motivation= Atitude+Situation, Ability= Knowledge+Skill”
> (Mangkunegara, 2005:13-14).

Berdasarkan pengertian diatas, aparatur dalam pencapaian kinerja yang harus memiliki kemampuan dan motivasi kerja. Kemampuan yang dimiliki aparatur dapat berupa kecerdasan ataupun bakat. Motivasi yang dimiliki aparatur dilihat melalui sikap dan situasi kerja yang kondusif, karena hal ini akan berhubungan dengan pencapaian prestasi kerja atau kinerja aparatur.

2.1.2.1 Kemampuan

Kemampuan seorang aparatur berbeda-beda, kemampuan didapat dari kecerdasan ataupun bakat dari aparatur tersebut. Pengertian kemampuan menurut Moenir bahwa:

> "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 dengan yang diharapkan"
> (Moenir, 2002:116).

.Maka, kemampuan yang dimiliki aparatur dalam memberikan pelayanan merupakan ujung tombak dan sekaligus gambaran kualitas. 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 teori di atas, kemampuan sebagai keadaan yang dimiliki seseorang sehingga memungkinkan dirinya untuk dapat melakukan sesuatu berdasarkan keahlian dan ketarampilannya, kemampuan aparatur merupakan salah satu faktor penunjang kemampuan, untuk dapat meningkatkan kinerja aparaturnya. Setiap organisasi membutuhkan pengelola, dan pengelola tersebut tidak lain adalah aparatur yang terdapat didalamnya. Berkenaan 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 kerja pegawai
3. Golongan kepegawaian
4. Pendidikan formal
5. Pendidikan teknis fungsional"
   (Koswara E, 2001:259).

Berdasarakan pendapat di atas, dapat dijelaskan bahwa tolak ukur yang digunakan untuk mengetahui kemampuan aparatur adalah *ratio* jumlah aparatur dengan jumlah penduduk, masa kerja aparatur, golongan

kepegawaian, pendidikan dan pendidikan teknis fungsional yang dimiliki oleh aparatur. Pendapat lain hampir sama juga dikemukakan pleh J. B Kristiadi yang dikutip oleh B. Hestu Cipto Handoyo dalam buku Otonomi Daerah dan Urusan Rumah Tangganya, bahwa:

Untuk mengetahui kemampuan aparat, ada beberapa faktor yang harus diperhatikan, yakni:

1. Ratio jumlah pegawai dengan jumlah penduduk
2. Pengalaman kerja pegawai
3. Golongan kepegawaian
4. Pendidikan formal yang dicapai
5. Pendidikan non formal
6. Kesesuaian antara pendidikan dengan jabatan

(Handoyo, 1998:102).

Berdasarkan pendapat diatas bahwa untuk mengetahui kemampuan aparatur ratio jumlah aparatur dengan jumlah penduduk, masa kerja aparatur, golongan kepegawaian, pendidikan formal, pendidikan teknis fungsional menjadi faktor dalam meningkatkan kinerja. Kemampuan (*ability*) aparatur terdiri dari dua indikator yaitu:

Pertama, kemampuan potensi (*IQ*), merupakan aspek kemampuan yang ada dalam diri aparatur dan diperoleh dari faktor keturunan (herediter).

a. Kemampuan potensi kemudian dibagi ke dalam dua bagian yaitu: Kemampuan dasar umum (*inteligensi* atau kecerdasan). Inteligensi atau kecerdasan menurut C.P. Chaplin (1975) bahwa: “Kemampuan menghadapi dan menyesuaikan diri terhadap situasi baru secara cepat dan efektif” (Syamsu, 2003:9). Inteligensi atau kecerdasan harus dimiliki oleh setiap aparatur Bandung *electronic procurenment* (BEP) Kota Bandung 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 apabila dibiarkan tanpa pengarahan dan penguatan, bakat itu akan hilang dan tak berguna

Kedua, kemampuan *reality* (*actual ability*) yaitu kemampuan yang diperoleh melalui belajar (*achivement* atau prestasi). Pengembangan kemampuan sangatlah diperlukan baik melalui pendidikan ataupun melaui 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, Bandung *electronic procurenment* (BEP) Kota Bandung sebagai instansi pemerintah yang berorientasikan terhadap pelayanan perlu mengadakan pelatihan dan menempatkan aparatur pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya masing-masing (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

2.1.2.2 Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitue*) aparatur dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja di lingkungan pekerjaannya. Pengertian motivasi 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)
> (Dalam Gomes, 1995:177-178).

Motivasi aparatur untuk bekerja biasanya ditunjukkan oleh aktivitas yang terus-menerus, dan berorientasikan tujuan. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakan diri aparatur secara terarah untuk mencapai tujuan kerja. Pengertian lain dikatakan oleh Keith Davis yang dikutip 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 aparatur menafsirkan lingkungan kerja mereka. Kemampuan kerja yang ditunjukan aparatur didasari atas faktor-faktor apa yang memberi andil dan berkaitan dengan efek negatif terhadap kemampuan aparatur 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. Gibbson 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).

Sikap mental aparatur yang positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika bersikap negatif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Sikap mental aparatur haruslah memiliki sikap mental yang siap sedia secara psikofisik (siap secara mental, fisik, situasi dan tujuan). Artinya, aparatur dalam bekerja secara mental siap, fisik sehat, memahami situasi dan kondisi serta berusaha keras mencapai target kerja (tujuan utama organisasi).

Kedua, situasi, dapat diartikan sebagai suasana yang dapat menentukan sikap aparatur tersebut. Perilaku manusia banyak dipengaruhi definisi situasi, apabila manusia mendefinisikan sesuatu sebagai hal nyata,

maka konsekuensinya menjadi nyata. Maka, sikap seseorang kerap ditentukan oleh bagaimana cara aparatur 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 terdapat 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 didalam usaha pencapaia tujuan.
d. Prinsip pendelegasian 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 memberi perhatian yaitu pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan aparatur, sehingga memotivasi aparatur untuk bekerja seperti yang diharapkan oleh pemimpin (Mangkunegara, 2005:61).

Aspek yang sangat penting dalam kepemimpinan kerja adalah bagaimana pimpinan mampu mempengaruhi motivasi kerja aparaturnya agar mereka mampu bekerja produktif dengan penuh tanggung jawab. Mangkunegara mengatakan, bahwa “ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dengan pencapaian kinerja” (Mangkunegara, 2005:62). maka pimpinan dan aparatur yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi akan mencapai kinerja tinggi, dan sebaliknya mereka yang kinerjanya rendah disebabkan karena motivasi kerjanya rendah.

2.1.3 Faktor Penghambat Kinerja

Selain pada sumber kesalahan dalam penilaian kinerja terdapat pula faktor yang didefinisikan Veithzal Rivai (2003:317) sebagai faktor yang dapat menghambat kinerja, dalam hal ini Veithzal mendifinisikan menjadi 3 (tiga) kelompok utama yaitu:

1. "Kendala hukum/legal.
   Penilaian kinerja harus bebas dari diskriminasi tidak sah atau tidak legal. Apapun format penilaian kinerja yang digunakan oleh departemen SDM harus sah dan dapat dipercaya. Jika hal tersebut tidak dipenuhi, keputusan dan penempatan mungkin ditentang melanggar hukum ketenagakerjaan atau hukum lainnya. Keputusan tidak tepat mungkin dapat terjadi kasus pemecatan yang diakibatkan kepada kelalaian.
2. Bias oleh penilai (penyelia). Setiap masalah yang didasarkan kepada ukuran subyektif adalah peluang terjadinya bias. Bentuk – bentuk bias yang umumnya terjadi adalah:
   a. *Hallo effect* terjadi ketika pendapat pribadi penilai mempengaruhi pengurukan kinerja baik dalam arti positif dan kinerja jelek dalam arti negatif.
   b. Kesalahan yang cenderung terpusat. Beberapa penilai tidak suka menempatkan karyawan ke dalam posisi ekstrim dalam arti ada karyawan yang dinilai sangat positif dan dinilai sangat negatif.
   c. Bias terlalu lunak dan terlalu keras. Bias terlalu lunak terjadi ketika penilai cenderung begitu mudah dalam mengevaluasi kinerja karyawan.
3. Mengurangi bias penilaian. Bias penilaian dapat dikurangi melalu standar penilaian dinyatakan secara jelas, pelatihan, umpan balik, dan pemilihan teknik penilaian kinerja yang sesuai"
   (Veithzal Rivai, 2003:317).

Dari definisi di atas penghambat kinerja cenderung berada dalam kesalahan dan kelalaian beberapa anggota atau pegawai dalam mengerjakan sesuatu ketenaga kerjaan dan tidak sesuai dengan standarisasi tujuan.

2.1.4 Penilaian Kinerja

Menurut Sofyandi (2008:122), Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses organisasi dalam mengevaluasi pelaksanaan kerja

karyawan. Dalam penilaian dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode waktu tertentu. Umpan balik kinerja memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik bekerja jika dibandingkan dengan standar organisasi. Apabila penilaian kinerja dilakukan secara benar, para karyawan, penyelia, departemen SDM, dan akhirnya organisasi akan diuntungkan dengan melalui upaya-upaya karyawan memberikan kontribusi yang memuaskan kepada organisasi.

Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskannya. Penilaian kinerja memberikan dasar bagi keputusan-keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan, transfer, dan kondisi-kondisi kepegawaian lainnya.

Penilaian dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode waktu tertentu. Umpan balik kinerja memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik bekerja jika dibandingkan dengan standar organisasi. Apabila penilaian kinerja dilakukan secara benar, para karyawan, penyelia, departemen SDM, dan akhirnya organisasi akan diuntungkan dengan melalui upaya-upaya karyawan memberikan kontribusi yang memuaskan kepada organisasi.

Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskannya. Penilaian kinerja memberikan dasar bagi keputusan-keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan, transfer, dan kondisi-kondisi kepegawaian lainnya.

Moeheriono (2009:106), faktor-faktor penilaian adalah aspek-aspek yang diukur dalam proses penilaian kerja individu.

Faktor penilaian tersebut terdiri atas empat aspek, yakni sebagai berikut:

1. “Hasil kerja, yaitu keberhasilan karyawan dalam pelaksanaan kerja (*output*) biasanya terukur, seberapa besar yang telah dihasilkan, berapa jumlahnya dan beberapa besar kenaikannya, misalnya omset pemasaran, jumlah keuntungan dan total perputaran aset, dan lain-lain.

2. Perilaku, yaitu aspek tindak tunduk karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, pelayanan, kesopanan, sikap, dan perilakunya baik terhadap seasama karyawan maupun kepada pelanggan.
3. Atribut dan kompetensi, yaitu kemahiran dan penguasaan karyawan sesuai tuntutan jabatan, pengetahuan, kemitraan dan keahliannya, seperti kepemimpinan, inisiatif, dan komitmen.
4. Komparatif, yaitu membandingkan hasil kinerja karyawan dengan karyawan lainnya yang selevel dengan yang bersangkutan, misalnya sesama sales berapa besar omset penjualanya selama satu bulan".(Moeheriono, 2009:106).

Dari definisi di atas penilaian kinerja adalah penilaian tentang prestasi kerja karyawan dan penilaian kerja sangat penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar kerja. Dalam persaingan global, perusahaan menuntut kinerja yang tinggi. Seiring dengan itu, karyawan membutuhkan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman perilakunya dimasa mendatang.

2.2 Pengertian aparatur

Pengertian mengenai aparatur pemerintahan disebutkan oleh Dharma Setyawan Salam dalam buku yang berjudul Manajemen Pemerintahan Indonesia yang menjelaskan bahwa "Aparat Pemerintah adalah pekerja yang digaji pemerintah melaksanakan tugas-tugas teknis pemerintahan melakukan pelayanan kepada masyarakat berdasarkan ketentuan yang berlaku" (Setyawan, 2004:169). Berdasarkan pengertian di atas, maka aparatur pemerintahan merupakan seseorang yang digaji oleh pemerintah untuk melaksanakan tugas-tugas pemerintah secara teknis dengan berdasarkan ketentuan yang ada.

Aparatur suatu instansi pemerintahan dalam menjalankan tugasnya harus dilandasi dengan rasa penuh tanggung jawab, agar terciptanya kualitas suatu kinerja yang optimal yang dapat dirasakan langsung oleh masyarakat pada umunya. Suatu instansi pemerintah tidak akan lepas dari aparatur sebagai pelaksana penyelenggaraan pemerintahan, sebagaimana yang dikemukakan oleh Soerwono Handayaningrat 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”
> (Soewarno,1982:154).

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 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 profesional pegawai dalam melakukan pekerjaan.

Pendapat tersebut mengemukakan bahwa aparatur merupakan aspek-aspek administrasi yang diperlukaan oleh pemerintah dalam penyelenggaran pemerintahan atau Negara. Sedangkan Sarwono mengemukakan lebih jauh tentang aparatur pemerintahan bahwa yang dimaksud tentang aparatur pemerintahan ialah orang-orang yang menduduki jabatan dalam kelembagaan pemerintahan (Soewarno,1982:154).

Kinerja aparatur tidak lepas dari apa yang dinamakan dengan sumber daya manusia. SDM Merupakan salah satu faktor penunjang dalam menjalankan tugas kepegawaian bagi aparatur. Setiap aparatur mempunyai tugas menjalankan fungsi organisasi dan pemerintahan dengan baik dan terarah, berikut pengertian tentang sumberdaya aparatur.

Era globlaisasi saat ini ditandai dengan arus informasi yang mengalir begitu pesat sejalan dengan perkembangan teknologi yang tinggi. Perkembangan yang pesat dari teknologi informasi seperti perangkat keras komputer (*hardware*), perangkat lunak (*software*), dan teknologi komunikasi

lainnya telah membuat tujuan suatu institusi tersebut dapat dicapai secara maksimal.

2.3 Pengertian Kinerja Aparatur

Kinerja aparatur merupakan suatu konsistensi, produktivitas, kualitas, dan responsivitas terhadap pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian dalam rangka mencapai tujuan bersama. Manajemen sumber daya manusia sama hal nya dengan kinerja aparaturnya namun kinerja aparatur lebih khusus dilibatkan untuk pemerintahan atau instansi yang lainnya untuk memperoleh, memajukan atau mengembangkan, dan memelihara tenaga kerja yang kompeten sedemikian rupa sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.

Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan disusunlah suatu rangkaian kegiatan yang sistematis sehingga tujuan tersebut dapat dicapai dengan tertib, efektif, dan efisien. Pelaksanaan kegiatan yang merupakan operasional dari peran yang melekat padanya disebut dengan Manajemen Kinerja Aparatur. Manajemen kinerja merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian terhadap pencapaian kinerja dan dikomunikasikan secara terus-menerus oleh pimpinan kepada aparaturnya. Dalam kerangka organisasi terdapat hubungan antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja organisasi *(organization performance)*. Suatu organisasi pemerintah maupun swasta besar maupun kecil dalam tujuan yang telah ditetapkan harus melalui kegiatan-kegiatan yang digerakkan oleh orang atau sekelompok orang yang aktif berperan sebagai pelaku, dengan kata lain tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena adanya upaya yang dilakukan oleh orang atau kinerja aparatur dalam organisasi tersebut. Kinerja organisasi akan sangat ditentukan oleh unsure aparaturnya karena itu dalam mengukur kinerja suatu organisasi sebaiknya diukur dalam tampilan kerjadari aparaturnya.

Adapun pengertian kinerja aparatur yang dikemukakan oleh Agus Dharma dalam bukunya "*Manajemen Prestasi*" yaitu sebagai berikut: "Kinerja aparatur adalah sesuatu yang dicapai oleh aparatur, prestasi kerja

yang diperhatikan oleh aparatur, kemampuan kerja dikaitkan dengan penggunaan peralatan kantor". (Dharma, 1991:105)

Sejalan dengan pengertiant tersebut, A.A. Anwar Prabu Mangkunegara dalam bukunya "*Evaluasi Kinerja SDM*", mengatakan bahwa: "Kinerja aparatur adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang aparatur dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".(Mangkunegara, 2005:68). Jadi dalam pelaksanaan tugas kinerja aparatur pemerintah merupakan hasil dari kerja yang dinilai dari kualitas dan kuatitas kerja seorang kinerja aparatu. Dapat di simpulkan bahwa kinerja aparatur merupakan bentuk kerja professional dari aparatur pemerintah terhadap masyarakat dengan kualiatas dan kuatitas pelayanan yang diberikan secara efektif dalam menjadikan kepuasan terhadap masyarakar.

2.4 Pengertian Lelang dan Fungsi Lelang

Menurut Pasal 1 Peraturan Menteri Keuangan Nomor 150/PMK.06/2007 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 40/PMK.07/2006 tentang Petunjuk Pelaksanaan Lelang, disebutkan: Lelang adalah penjualan barang yang terbuka untuk umum dengan penawaran harga secara tertulis dan/atau lisan yang semakin meningkat atau menurun untuk mencapai harga tertinggi yang didahului dengan pengumuman lelang.

Penjualan lelang tidak secara khusus diatur dalam KUHP perdata tetapi termasuk perjanjian bernama di luar KUHP perdata. Penjualan Lelang dikuasaí oleh ketentuan-ketentuan KUHP perdata mengenai jual beli yang diatur dalam KUHPerdata Buku III tentang Perikatan. Pasal 1319 KUHP perdata berbunyi, semua perjanjian baik yang mempunyai nama khusus, maupun yang tidak dikenal dengan suatu nama tertentu, tunduk pada peraturan umum. Pasal 1319 membedakan perjanjian atas perjanjian bernama (nominaat) dan perjanjian tidak bernama (innominaat). Pasal 1457 KUHP Perdata, merumuskan jual beli adalah suatu persetujuan, dengan mana pihak satu mengikatkan dirinya untuk menyerahkan suatu kebendaan,

dan pihak lain untuk membayar harga yang dijanjikan. Perjanjian jual beli adalah suatu perjanjian yang dibuat antara pihak penjual dan pembeli. Di dalam perjanjian itu pihak penjual berkewajiban untuk menyerahkan objek jual beli kepada pembeli dan berhak menerima harga dan pembeli berkewajiban untuk membayar harga dan berhak menerima objek tersebut.

2.4.1 Fungsi Lelang

Lelang mempunyai 2 (dua) fungsi yaitu:

a. fungsi privat

   yang tercermin pada saat digunakan oleh masyarakat yang secara sukarela memilih menjual barang miliknya secara lelang untuk memperoleh harga yang optimal.

b. fungsi publik yang tercermin pada saat digunakan oleh Aparatur Negara untuk menjalankan tugas umum pemerintahan dibidang penegakan hukum dan pelaksanaan undang-undang sesuai ketentuan yang diatur dalam pengadaan Barang dan Jasa.

Proses pengadaan barang dan jasa di pemerintahan saat ini memasuki sebuah babak baru, yaitu dengan mulai diterapkannya pengadaan barang/jasa berbasis elektronik atau e-procurement.

e-Procurement atau lelang secara elektronik adalah proses pengadan barang/jasa dalam lingkup pemerintah yang menggunakan perangkat teknologi informasi dan komunikasi dalam setiap proses dan langkahnya. Dasar hukum pelaksanaan e-procurement adalah UU No. 11 Tahun 2008 tentang ITE, Perpres No. 54 Tahun 2010 dan Peraturan Kepala LKPP No. 1 Tahun 2011 tentang Tata Cara *e-Tendering.*

Secara umum, *e-procurement* dapat dilakukan melalui 2 cara, yaitu *e-tendering* dan *e-purchasing*. *e-Tendering* adalah proses pengadaan barang/jasa yang diikuti oleh penyedia barang/jasa secara elektronik melalui cara satu kali penawaran, sedangkan *e-Purchasing* adalah proses pengadaan barang/jasa yang dilakukan melalui katalog elektronik.

e-lelang *(E-Tendering)* sama persis dengan pola pengadaan yang selama ini dilaksanakan secara manual, perbedaannya hanya seluruh tahapan dilaksanakan secara elektronik, sedangkan *E-Purchasing* menggunakan cara yang sama sekali berbeda. Pengguna barang/jasa tinggal memilih barang/jasa yang diinginkan melalui katalog elektronik yang terbuka serta transparan. Katalog ini disusun oleh LKPP melalui sebuah kontrak payung kepada Produsen atau penyedia utama, sehingga harga yang ditawarkan dipastikan jauh lebih rendah dibandingkan harga pasaran.

Proses pengadaan barang dan jasa di pemerintahan saat ini memasuki sebuah babak baru, yaitu dengan mulai diterapkannya pengadaan barang/jasa berbasis elektronik atau *e-procurement*.

2.5 Pengrtian E-lelang (*E-tendering*)

E-Lelang (*e-tendering*), adalah sebuah sistem yang akan mengadakan proses pelelangan umum secara elektronik untuk mendapatkan barang atau jasa. Proses penawaran harga dilakukan satu kali pada hari, tanggal, dan waktu yang telah ditentukan dan disepakati dalam dokumen pengadaan untuk mencari harga terendah tanpa mengabaikan kualitas dan sasaran yang telah ditetapkan. *e*-Lelang biasanya digunakan untuk pengadaan barang/jasa yang memerlukan evaluasi teknis untuk mendapatkan kualitas terbaik dan evaluasi harga untuk mendapatkan harga yang wajar. Proses pengadaan barang atau jasa yang melalui *e*-Lelang adalah pekerjaan konstruksi, pengadaan barang dengan variasi kualitas yang beragam, dan jasa pemborongan nonkonstruksi. e-Lelang terdiri dari e-Lelang Umum (*Regular e-Tendering*) dan *e*-Penerimaan Berulang (*Reverse e-Tendering*).

Menurut Peraturan Walikota Bandung tentang Pedoman Pelaksanaan Proses Pemilihan Penyediaan barang/jasa Pemerintah Daerah melalui Unit Pelaksanaan Teknis (UPT) Bandung *e-Procurement* (BeP) pasal 1 nomor 20 “*e*-lelang/*e-tendering* adalah pelelangan umum dalam rangka pengadaan barang/jasa secara elektronik”. Penerapan e-Lelang di Pemerintah Kota Bandung dijalankan oleh UPT Bandung Elektronic

Procurement atau Lembaga Pelelangan Secara Elektronik (LPSE) Bappeda Kota Bandung. LPSE adalah unit kerja yang dibentuk diberbagai instansi dan pemerintah daerah untuk melayani Unit Layanan Pengadaan (ULP) atau Panitia/Pokja ULP Pengadaan yang akan melaksanakan pengadaan secara elektronik. Seluruh ULP dan Panitia/Pokja ULP Pengadaan dapat menggunakan fasilitas LPSE yang terdekat dengan tempat kedudukannya. LPSE melayani registrasi penyedia barang dan jasa yang berdomisili di wilayah kerja LPSE yang bersangkutan.

Berdasarkan pengalaman sejak tahun 2004 dalam hal pemberlakuan Keppres No. 80 Tahun 2003, efisiensi akan akan tercapai apabila proses pengadaan barang/jasa berlangsung secara transparan dan diikuti oleh sejumlah peserta pengadaan yang cukup banyak serta mengedepankan proses persaingan yang sehat.

Pengadaan barang/jasa secara elektronik (*e-procurement*) akan meningkatkan transparansi, sehingga persaingan sehat antar pelaku usaha dapat lebih cepat terdorong. Dengan demikian optimalisasi dan efisiensi belanja negara segera dapat diwujudkan. Pengadaan barang/jasa secara elektronik (*e- procurement*) yang diterapkan merupakan sistem pengadaan barang/jasa yang proses pelaksanaannya dilakukan secara elektronik dengan memanfaatkan fasilitas teknologi komunikasi dan informasi, dan sistem aplikasi serta layanan pengadaan elektronik yang disediakan oleh Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) Nasional. Metode pemilihan penyedia barang/jasa secara elektronik yang sudah digunakan saat ini adalah e-lelang umum (*e-regular tendering*). Metode pemilihan lainnya akan diterapkan secara bertahap sesuai dengan pengembangan sistem dan aplikasi pengadaan elektronik serta kerangka hukum yang menopangnya.