

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

Adapun pengertian tentang manajemen sumber daya manusia yang ditulis beberapa ahli manajemen yang pada dasarnya memiliki kesimpulan yang sama. Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu manajemen yang menitik beratkan perhatiannya terhadap masalah yang berhubungan dengan kepegawaian dalam sebuah organisasi. Untuk lebih memperjelas pengertian manajemen sumber daya manusia, berikut ini penulis mengemukakan pendapat para ahli :

Edwin B. Fillipo, menyatakan bahwa MSDM adalah Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan, pengedaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar terciptanya tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Hadari Nawawi (2003:42), mengemukakan bahwa MSDM adalah proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi agar potensi fisik dan psikis yang dimiliki berfungsi maksimal bagi tercapainya tujuan perusahaan.

Sedangkan Fustino Cardoso Gomes (2002:23), memberikan pengertian yang berbeda, bahwa MSDM adalah suatu gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial yang perlu dikembangkan sedemikian rupa sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi dan bagi pengembangan dirinya.

Sedangkan menurut pendapat lain menurut M. Manulang (2004:198),

adalah sebagai berikut MSDM adalah seni dan ilmu pengadaan, pengembangan dan manfaat SDM sehingga tujuan perusahaan dapat direalisasikan secara daya guna dan kegairahan kerja.

Manusia memerlukan organisasi dan sebaliknya organisasi juga memerlukan manusia sebagai motor penggerak, tanpa manusia organisasi tidak berfungsi. Begitupun dengan potensi psikologis yang dimiliki seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya bersifat abstrak dan tidak jelas batasnya.

Dari beberapa pendapat ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa MSDM merupakan serangkaian kegiatan perekrutan, pengembangan, pemeliharaan, serta merupakan sebuah ilmu dan seni mengatur sebuah pemanfaatan sumber daya manusia yang dikelola secara profesional guna mencapai tujuan individu maupun organisasi secara terprogram dan terpadu serta dilaksanakan secara efektif dan efisien agar menghasilkan sumberdaya manusia yang produktif dan berkualitas serta mempunyai etos kerja dan loyalitas yang tinggi.

B. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan istilah yang berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria tertentu yang telah ditetapkan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja merupakan penampilan hasil kerja baik secara kualitas dan kuantitas. Kinerja tersebut dapat ditinjau dari beberapa dimensi yaitu :

1. Sebagai keluaran (output) yaitu melihat apa yang dihasilkan.
2. Adalah prosesnya, yaitu prosedur-prosedur yang telah ditempuh dinilai seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugasnya.
3. Adalah aspek konstektual, yaitu penilaian kerja yang dilihat dari kemampuannya. (Arsyad, 2004:20)

Kinerja seorang pegawai akan baik jika pegawai mempunyai keahlian yang tinggi, keahlian untuk bekerja, adanya imbalan atau upah yang layak dan mempunyai harapan masa depan. (Prawirosentono, 1999). Menurut Viethzal (2004:309) kinerja adalah 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 mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuannya.

Menurut Sudarmayanti (2003:147) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum, sesuai dengan moral dan etika. Sedangkan menurut Ruky (2004:33) kinerja (prestasi kerja) adalah kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil, yang dihubungkan dengan misi yang diemban oleh suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan yang diambil.

Prestasi kerja (kinerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu. Prestasi kerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu, kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Hasibuan (2007:94).

Pengertian lain mengatakan bahwa kinerja merupakan gabungan dari 3 (tiga) faktor yang terdiri dari :

1. Pengetahuan, khususnya yang berhubungan dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab dalam bekerja. Faktor ini mencakup jenis pendidikan serta pelatihan yang pernah diikuti dibidangnya.
2. Pengalaman, yakni : tidak sekedar berarti jumlah waktu atau lamanya dalam bekerja, tetapi berkenaan dengan substansi yang dikerjakan jika dilaksanakan dalam waktu yang cukup lama akan meningkatkan kemampuan dalam mengerjakan suatu bidang tertentu.
3. Kepribadian, berupa kondisi didalam diri seseorang dalam bekerjasama atau keterbukaan, ketekunan, kejujuran, motivasi kerja dan sikap terhadap pekerjaan.

Menurut Mangkunegara (2004:9) kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Selanjutnya disimpulkan pula bahwa kinerja pegawai tersebut dapat diukur dari :

1. Pengetahuan tentang pekerjaan;
2. Kualitas kerja;
3. Produktivitas;

4. Adaptasi;
5. Inisiatif dan pemecahan masalah;
6. Kerjasama;
7. Tanggungjawab;
8. Kemampuan berkomunikasi dan berinteraksi.

Sianipar (2000:5) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja dari fungsi kerja atau kegiatan tertentu selama satu periode waktu tertentu. Sedarmayanti (2003:152) mengartikan kinerja (*performance*) sebagai hasil kerja seseorang dan merupakan suatu proses manajemen dari suatu organisasi secara keseluruhan dimana hasil kerja tersebut dapat ditunjukkan secara konkrit dan dapat (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Ada beberapa kata kunci dari defenisi kinerja tersebut yaitu :

1. Hasil kerja pekerja;
2. Proses atau organisasi;
3. Terbukti secara konkrit;
4. Dapat diukur;
5. Dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan.

Dalam suatu organisasi memang diperlukan adanya penilaian kinerja. Organisasi pemerintahan pun mengutamakan penilaian kinerja sebagai tolak ukur seberapa jauh pegawai atau karyawan melaksanakan tugas untuk mencapai hasil kerja dari organisasi tersebut.

Menurut Mangkunegara (1998:106) kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu ini akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*work effort*), dan dukungan organisasi. Dengan kata lain, kinerja individu adalah hasil :

1. Atribut Individu, yang menentukan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu. Atribut individu meliputi faktor individu (kemampuan dan keahlian, latar belakang serta demografi), dan faktor psikologis meliputi persepsi, attitude (sikap), personality, pembelajaran dan motivasi.
2. Upaya kerja (*work effort*), yang membentuk keinginan untuk mencapai sesuatu.
3. Dukungan organisasi, yang memberikan kesempatan untuk berbuat sesuatu. Dukungan ini meliputi sumber daya, kepemimpinan, lingkungan kerja, struktur organisasi dan *job design*.

Menurut Anwar P. Mangkunegara (2004:9) kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Manulang (1998:106), mengemukakan kinerja pegawai atau produktivitas kerja dapat dilihat dari :

1. Kualitas hasil pekerjaan;
2. Kuantitas hasil pekerjaan;
3. Penyesuaian diri;
4. Kehadiran (absensi).

Untuk meningkatkan kinerja pegawai, berarti menuntut kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, guna untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan dalam organisasi. Disamping itu etos kerja dan disiplin dari pegawai sangat dituntut peningkatannya, sehingga waktu yang diberikan dalam melaksanakan pekerjaan bisa berjalan secara efektif.

Menurut Ruky (2004:45) ada beberapa faktor untuk mengukur kinerja pegawai, yaitu :

1. Kemampuan pegawai;

2. Disiplin pegawai;
3. Pelayanan yang diberikan.

Selanjutnya menurut Mahmudi (2004:7) pengukuran kinerja paling tidak harus mencakup tiga variabel yang dipertimbangkan, yaitu:

1. Perilaku (proses);
2. *Output* (produk langsung suatu aktivitas atau program), dan;
3. *Outcome* (*Value Added* atau dampak aktivitas/program).

Perilaku, hasil, dan nilai tambah merupakan variabel yang tidak dapat dipisahkan dan saling tergantung satu sama lainnya. "Pengukuran kinerja merupakan bagian dari fungsi pengendalian manajemen karena pengukuran kinerja dapat digunakan untuk melakukan pengendalian aktivitas. Setiap aktivitas harus terukur kinerjanya agar dapat diketahui tingkat efesiansinya dan efektivitasnya" Mahmudi (2004:64).

Sasaran kinerja yang ditetapkan adalah spesifik dalam bidang proyek, proses, kegiatan rutin dan inti yang akan menjadi tanggung jawab pegawai (Foster, 2001:6). Sasaran kinerja adalah kinerja pegawai, sehingga diperoleh informasi yang akurat tentang kinerja tersebut, apakah memuaskan atau tidak. Unit-unit tingkat bawah mungkin telah menjadi sasaran yang mereka tetapkan, dan sebaliknya mereka yang dipuncak mungkin belum memenuhi sasaran.

Unsur-unsur yang perlu digunakan dalam mengukur kinerja pegawai, menurut Sedarmayanti (2001:21) adalah sebagai berikut :

1. Kekinerjaan, yakni menilai kinerja pegawai dalam mematuhi peraturan yang ada dan mengerjakan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang diberikan oleh atasan.
2. Tanggung jawab, yakni menilai kesediaan pegawai dalam mempertanggungjawabkan pekerjaan dan hasil kerjanya.

3. Kejujuran, yakni menilai kejujuran dalam menjalankan tugas-tugasnya.
4. Kemampuan bekerja sama, yakni menilai kesediaan pegawai dalam berpartisipasi dan bekerja sama dengan pegawai lainnya, sehingga hasil pekerjaan semakin baik.
5. Kesetiaan, yakni menilai kesetiaan pegawai dalam pekerjaan dan jabatannya dalam perusahaan.
6. Ketelitian kerja, yakni menilai ketelitian dalam melaksanakan penyelesaian pekerjaannya.
7. Inisiatif, yakni menilai kemampuan pegawai dalam menciptakan hal-hal yang baru dalam mensukseskan pekerjaannya.
8. Kondisi fisik, yakni menilai stamina pegawai dalam melaksanakan tugasnya.
9. Kepemimpinan, yakni menilai kemampuan pegawai untuk memimpin dan memotivasi orang lain untuk bekerja.
10. Kemampuan mengambil keputusan, yakni menilai kemampuan pegawai dalam mengambil suatu keputusan dalam suatu keadaan.
11. Kecakapan, yakni menilai hasil kerja pegawai baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan.

Dari beberapa pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja atau prestasi kerja yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang yang dinilai hasil kerjanya sehingga terwujudnya sasaran atau target, tujuan dan misi dari organisasi tersebut.

C. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses pengukuran kinerja seseorang. Penilaian kinerja merupakan pengawasan terhadap kualitas personal. Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci ganda

mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program penilaian prestasi kerja. Berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik atas SDM yang ada dalam organisasi (Sulistiyani dan Rosidah, 2000:223-224).

Menurut Handoko (2001) penilaian kinerja adalah “proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai kinerja karyawan“. Penilaian kinerja pada umumnya mencakup aspek kuantitatif maupun kualitatif dari kinerja pelaksanaan pekerjaan.

Dalam melaksanakan kegiatan dan hubungan kerja yang baik diperlukan pembinaan agar dalam pelaksanaan pekerjaan tidak terjadi banyak kesalahan dan dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan. Dalam kehidupan suatu organisasi ada beberapa tentang perilaku manusia sebagai sumber daya manusia, yang mendasari pentingnya penilaian kinerja. Menurut Notoadmodjo (2003:141) asumsi tersebut antara lain :

1. Setiap orang ingin memiliki peluang untuk mengembangkan kemampuan kerjanya sampai tingkat yang maksimal.
2. Setiap orang ingin mendapatkan penghargaan apabila ia dinilai melaksanakan tugas dengan baik.
3. Setiap orang ingin mengetahui secara pasti tangga karier yang akan diraihinya apabila dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
4. Setiap orang ingin mendapatkan perlakuan yang objektif dan penilaian atas dasar kerjanya.
5. Setiap orang bersedia menerima tanggung jawab yang lebih besar.
6. Setiap orang pada umumnya tidak hanya melakukan kegiatan yang sifatnya rutin.

Penilaian menurut Siagian (2002:168) merupakan proses dimana organisasi berupaya memperoleh informasi yang seakurat mungkin tentang

kinerja para anggotanya. Penilaian kinerja harus dilakukan dengan baik karena sangat bermanfaat bagi organisasi secara keseluruhan bagi para atasan dan juga bagi para pegawai/karyawan yang bersangkutan.

Notoadmodjo (2003:143-145), mengatakan bahwa penilaian yang baik harus memberikan gambaran yang akurat tentang yang diukur. Artinya penilaian tersebut benar-benar menilai prestasi pekerjaan pegawai atau karyawan yang dinilai meliputi :

1. Penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (job related). Artinya system penilaian itu benar-benar menilai perilaku/kerja yang mendukung kegiatan organisasi dimana karyawan itu bekerja.
2. Adanya standar pelaksanaan kerja (performance standart). Standar pelaksanaan adalah yang dipakai untuk menilai prestasi kerja tersebut.
3. Praktis, sistem penilaian yang praktis, mudah dipahami dan dimengerti serta digunakan, baik oleh penilai maupun karyawan atau pegawai.

Manfaat penilaian kinerja menurut Sondang P. Siagian (1995:227) adalah :

1. Perbaikan prestasi kerja;
2. Penyesuaian kinerja;
3. Keputusan penempatan;
4. Kebutuhan latihan dan pengembangan;
5. Perencanaan dan pengembangan karir;
6. Memperbaiki penyimpangan proses staffing;
7. Mengurangi ketidakakuratan informasi;
8. Memperbaiki kesalahan desain pekerjaan;
9. Kesempatan kerja yang adil;
10. Membantu menghadapi tantangan eksternal.

Selanjutnya secara terperinci prosedur penilaian menurut Sulistiyani

dan Rosidah adalah meliputi :

1. Keputusan dibidang kepegawaian berdasarkan system-system penilaian kinerja yang formal dan standar.
2. Proses penilaian hendaknya seragam untuk semua pegawai dalam suatu pegawai.
3. Standar penilaian dikomunikasikan kepada pegawai.
4. Pegawai harus dapat melihat hasil penilaian.
5. Pegawai harus diberi kesempatan untuk tidak menyetujuinya.
6. Panitia diberi petunjuk bagaimana melakukan penilaian secara tepat dan sistematis.
7. Pembuat keputusan kepegawaian diberi informasi tentang hasil-hasil penelitian.

Menurut Heidjrachman dan Husman (2002) adapun manfaat yang bisa didapat dari penilaian kinerja adalah :

1. Perbaikan kinerja karyawan yaitu sebagai umpan balik bagi karyawan, manajer dan departemen personalia untuk mengoreksi kegiatan-kegiatannya dalam perbaikan kinerja.
2. Penyesuaian kompensasi yaitu membantu pengambil keputusan dalam menentukan upah, kenaikan upah, bonus dan kompensasi lainnya.
3. Keputusan penempatan yaitu kinerja masa lalu menjadi dasar untuk mutasi, promosi, transfer, demosi dan sebagainya.
4. Kebutuhan latihan dan pengembangan yaitu kinerja yang kurang bisa dibenahi dengan cara pelatihan, dari penilaian kinerja dapat ditentukan pelatihan apa yang sesuai dan dibutuhkan.
5. Perencanaan dan pengembangan karir yaitu umpan balik bagi pengambil keputusan mengenai jalur karir yang ada di perusahaan dan keputusan karir lainnya.

6. Penyimpangan proses staffing yaitu prestasi kerja menjadi cermin kuat lemahnya prosedur staffing departemen personalia.
7. Ketidakakuratan informasi yaitu penilaian secara langsung akan memberi data yang lebih akurat untuk analisa jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen lain dalam sistem informasi manajemen personalia.
8. Kesalahan desain pekerjaan yaitu desain yang salah bisa mengakibatkan kinerja yang rendah, penilaian kinerja bisa membantu mendiagnosa apakah ada kesalahan desain kerja.
9. Kesempatan kerja yang adil yaitu penilaian kinerja yang akurat akan menjamin keputusan penempatan internal yang tidak diskriminatif.
10. Tantangan eksternal yaitu kinerja rendah yang diakibatkan oleh faktor eksternal sebaiknya diketahui perusahaan, sehingga ada kemungkinan perusahaan dapat membantu penyelesaiannya.

Tujuan penilaian kinerja pada umumnya adalah menghasilkan informasi yang akurat dan sah berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi.

Tujuan dari penilaian kinerja menurut Sulistiyani dan Rosidah (2003:224-225) adalah :

1. Untuk mengetahui tujuan dan sasaran manajemen pegawai;
2. Memotivasi pegawai untuk memperbaiki kinerjanya;
3. Mendistribusikan reward dari organisasi yang dapat berupa penambahan gaji atau upah dan promosinya yang adil;
4. Mengadakan penelitian manajemen personalia;

Notoadmodjo (2003:142-143) mengatakan manfaat dan penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

1. Peningkatan kinerja;

2. Kesempatan kerja yang adil;
3. Kebutuhan penilaian pekerjaan;
4. Penyesuaian kompensasi;
5. Keputusan promosi dan demosi;
6. Kesalahan desain;
7. Penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

Dari pendapat diatas dapat dianalisa bahwa didalam suatu organisasi sangat diperlukan adanya penilaian kinerja terhadap pegawai, supaya dapat memberikan manfaat dan tujuan yang bisa dilihat seberapa baik hasil kerja yang dilakukan seorang pegawai.

D. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja merupakan suatu konstruksi multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Payaman Simanjuntak (2004.10) menjelaskan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi beberapa faktor, dikelompokkan menjadi 3 (tiga) faktor yaitu :

1. Kompetensi individu, yaitu kemampuan dan keterampilan melakukan kerja yang mana kemampuan dan keterampilan seseorang dipengaruhi oleh kebugaran fisik, pendidikan, akumulasi pelatihan dan pengalaman kerja.
2. Dukungan Organisasi, yaitu setiap orang tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi dan pengamanan lingkungan kerja termasuk kondisi dan syarat kerja.
3. Dukungan manajemen, yaitu kinerja suatu organisasi atau individu sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan cara membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang

aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerjaan dan memberikan motivasi dan memobilisasi seluruh karyawan agar bekerja secara optimal.

Mangkunegara (2007:13) mengatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang sebagai berikut :

1. Faktor kemampuan, secara umum ini terbagi menjadi 2 (dua) yaitu kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realiti (*knowledge* dan *skill*). Artinya pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) apalagi superior, *very superior*, *gifted* dan jenius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.
2. Faktor motivasi yaitu motivasi terbentuk dari sikap karyawan dalam menghadapi situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi yang dimaksud antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja. Kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja. Menurut Ruky (2006: 8) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu :
 - a. Memotivasi pegawai atau karyawan, dalam hal memotivasi pegawai bertujuan untuk meningkatkan kinerja semua agar bersemangat dalam mencapai hasil sebagaimana yang diharapkan. Dengan adanya motivasi para pegawai mempunyai dorongan bekerja dengan erat karena adanya perhatian yang baik terhadap kebutuhan dan keinginan mereka yang mana dalam suatu organisasi tergantung pada tinggi

rendahnya taraf perealisasiian dari tujuan perseorangan dalam melakukan kesiapan.

- b. Sarana dan prasarana, lingkungan kerja dari para pegawai pengaruh yang sangat besar terhadap operasional organisasi, dengan demikian suatu yang ada disekitar para pegawai dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Selanjutnya kebersihan, keamanan dan kesalahan kerja merupakan hal-hal yang harus diperhatikan oleh suatu organisasi.
- c. Kemampuan SDM, kemampuan SDM yang tinggi dapat mendorong kinerja yang diinginkan.
- d. Kuantitas bahan baku dan bahan pembantu, prosedur pengadaan bahan baku juga akan berpengaruh terhadap tingkat efesiensi dan produktivitas. Gejala itu terlihat apabila terdapat hambatan dalam melakukan pekerjaan.
- e. Proses kerja atau Metode kerja, dimaksudkan proses kerja atau metode kerja adalah cara kerja sebuah tim akan melakukan penelitian terhadap kerja yang digunakan dan proses yang dijalankan.

Pemahaman terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas ini sangatlah penting, karena hal tersebut kemudian dapat membuat personalia mampu memilih faktor-faktor peningkatan produktivitas kinerja yang sesuai dengan situasi tertentu.

E. Definisi Konsep

Adapun defenisi konsep dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kinerja adalah hasil yang dilakukan dengan usaha dan kemampuan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang didalam suatu instansi/organisasi.

2. Kinerja pegawai adalah prestasi kerja (baik atau buruk) yang diberikan pegawai kepada Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah selama menjalankan pekerjaan.
3. Penilaian kinerja adalah proses pengukuran kinerja atau mengevaluasi hasil kerja seseorang. Penilaian kinerja pada umumnya mencakup aspek kuantitatif maupun kualitatif dari kinerja pelaksanaan pekerjaannya.
4. Pegawai yang dimaksud disini adalah Pegawai Negeri Sipil pada Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah.

F. Konsep Operasional

Menurut Singarimbun (1994:46) konsep operasional adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana caranya mengukur suatu variabel. definisi operasional berisi tentang indikator-indikator yang akan digunakan untuk mengukur variabel. Variabel penelitian pada penulisan ini merujuk pada teori Mangkunegara (2004:9) tentang kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Konsep operasionalnya dapat dilihat dari tabel dibawah ini:

1. Pengetahuan tentang pekerjaan adalah kemampuan tentang luas pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.
2. Kualitas kerja adalah hasil kerja/kualitas kerja yang dicapai pegawai dilihat dari segi mutu pekerjaannya.

3. Produktivitas adalah kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya untuk mencapai hasil yang dapat dipertanggungjawabkan.
4. Adaptasi adalah kemampuan seorang pegawai untuk dapat bersikap dalam menghadapi lingkungannya.
5. Inisiatif dan pemecahan masalah adalah kemampuan seorang pegawai untuk melaksanakan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawabnya dan juga mampu memunculkan gagasan-gagasan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
6. Kerjasama adalah sikap yang ditunjukkan seorang pegawai kesediaan dalam hubungan kerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.
7. Tanggungjawab adalah kemampuan seorang pegawai untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.
8. Kemampuan dalam berkomunikasi dan berinteraksi adalah kemampuan yang dimiliki oleh pegawai berhubungan dengan orang lain yang berhubungan dengan tugas yang dibebankan kepadanya.

Tabel 2.1
Variabel, Indikator dan Kisi Pernyataan Kuesioner Penelitian

KINERJA	Pengetahuan tentang pekerjaan	Pegawai memahami tugas yang diberikan
		Pegawai menggunakan peralatan yang mendukung tercapainya tujuan
		Mengikuti perkembangan teknikter baru
		Tingkat penguasaan bidang kerja pegawai
	Kualitas Kerja	Pegawai memiliki kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan
		Pegawai menunjukkan kecermatan dalam bekerja
		Pegawai membuat keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan
		Pegawai mengambil tindakan yang berhubungan

		dengan pekerjaan
		Pegawai melaksanakan pekerjaan dengan hasil yang berkualitas
		Tentang peran aktif pegawai dalam bekerja secara keseluruhan
	Produktivitas	Pegawai menyelesaikan tugas secara tepat waktu
		Pegawai menggunakan waktu dengan seefisien mungkin
		Pegawai menentukan waktu dan mengukur prioritas pekerjaan secara efisien
		Pegawai memberikan hasil pekerjaan secara optimal
		Pekerjaan sesuai dengan hasil yang diinginkan
	Adaptasi	Pegawai menyesuaikan diri dengan segala perubahan dalam lingkungan kerja
		Pegawai menunjukkan hasil kerja yang baik meskipun dibawah tekanan
		Pegawai menguasai teknologi yang ada
		Pegawai menjalankan aturan yang baru dalam bekerja
		Pegawai bisa menempatkan posisi dalam bekerja dengan baik
	Inisiatif dan Pemecahan Masalah	Pegawai menghasilkan ide-ide inovatif
		Membuat solusi alternatif pada saat memecahkan masalah
		Pegawai mengantisipasi masalah yang mungkin dapat terjadi
		Tingkat penyelesaian tugas dengan cara- cara baru oleh pegawai
		Pegawai mengerjakan pekerjaan tanpa menunggu perintah atasan
	Kerjasama	Pegawai dapat memelihara hubungan kerja yang efektif
		Kerjasama pegawai berpengaruh terhadap hasil kerja
		Pegawai memberikan dukungan dan bantuan kepada orang lain
		Bentuk kerjasama antar sesama pegawai secara keseluruhan sudah baik
		Bentuk kerjasama pegawai dengan atasan sudah baik
	Tanggung Jawab	Tentang kehadiran dengan tepat tepat waktu
		Pegawai mempunyai sikap mandiri dalam melaksanakan pekerjaan
		Pegawai dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan batas waktu yang ditentukan
		Mengerjakan pekerjaan dengan penuh rasa tanggungjawab

	Kemampuan berkomunikasi dan berinteraksi	Kesiapan pegawai dalam menerima resiko dari pekerjaan yang lebih berat
		Dapat berkomunikasi dengan jelas, secara lisan maupun tulisan
		Dapat berinteraksi secara efektif dengan orang lain dengan berbagai jenis pekerjaan
		Memelihara sikap yang baik dalam segala hubungan antara individu serta dengan pekerjaan
		Tingkat kemampuan pegawai dalam berkomunikasi dengan pimpinan sudah baik
		Tentang memberikan informasi yang terbaru dengan orang lain

Sumber : Hasil olahan peneliti

