

**FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH TERHADAP
KINERJA PEGAWAI BALAI DIKLAT INDUSTRI
REGIONAL VII MAKASSAR**

***THE FACTORS OF INFLUENCE TO OFFICER PERFORMANCE AT
THE EDUCATION AND TRAINING COUCH OF INDUSTRI
REGIONAL INDUSTRIAL VII MAKASSAR***

ANNISA ISRIANI ISKANDAR



**PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2010**

**FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH TERHADAP
KINERJA PEGAWAI BALAI DIKLAT INDUSTRI
REGIONAL VII MAKASSAR**

T E S I S

Sebagai Salah Satu Syarat Mencapai Gelar Magister

Program Magister Manajemen
Kekhususan Manajemen Sumberdaya Manusia

Disusun dan diajukan oleh:

ANNISA ISRIANI ISKANDAR

Kepada

**PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2010**

T E S I S**FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH TERHADAP
KINERJA PEGAWAI BALAI DIKLAT INDUSTRI
REGIONAL VII MAKASSAR**

Disusun dan diajukan oleh :

ANNISA ISRIANI ISKANDAR

No. Pokok: P2100208528

Telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Tesis
pada Tanggal 27 Juli 2010
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui
Komisi Penasehat

(Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si)

Ketua

Ketua Program Magister
Manajemen

(Prof. Dr. Haris Maupa, SE, M.Si)

Anggota

Direktur Program Pascasarjana
Universitas Hasanuddin

Prof.Dr.H.Abd.Rahman Kadir,SE,M.Si

Prof. Dr. Mursalim, SE. M.Si

ABSTRAK

Annisa Isriani Iskandar (P2100208528). Faktor-Faktor yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai pada Balai Diklat Industri Regional VII Makassar. Dibimbing oleh **Nurdin Brasit** dan **Haris Maupa**.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh faktor-faktor kedisiplinan, lingkungan kerja, koordinasi dan kesejahteraan pegawai terhadap kinerja pegawai pada Balai Diklat Industri Regional VII Makassar; dan menjelaskan faktor yang berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai pada Balai Diklat Industri Regional VII Makassar.

Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai pada Balai Diklat Industri Regional VII Makassar. Sampel yang diambil sebanyak 34 orang dengan menggunakan *sampling jenuh*. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, kuesioner, dan dokumentasi. Metode analisis data menggunakan analisis statistik deskriptif dan regresi linier berganda dengan menggunakan Program SPSS versi 15.00.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik secara simultan maupun secara parsial variabel kedisiplinan, lingkungan kerja, koordinasi dan kesejahteraan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Balai Diklat Industri Regional VII Makassar. Variabel kesejahteraan pegawai yang mempunyai pengaruh paling dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai Balai Diklat Industri Regional VII Makassar.

ABSTRACT

Annisa Isriani Iskandar (P2100208528). The factors of Influence to Officer Performance at the Education and Training Couch of Industri Regional Industrial VII Makassar. Supervised by **Nurdin Brasit** and **Haris Maupa**.

The study is devoted to 1) is to know and analyse the influence of factor the discipline, work environment, coordination and welfare to Officer Performance at the Education and Training Couch of Industri Regional Industrial VII; and 2) Determine the factors which have the most dominant influence on the officer performance at the Education and Training Couch of Industri Regional Industrial VII Makassar.

Both primary and secondary data were used in this study. The number of population are 34 people and the number of samples are 34 people selected by exhaustive sampling. The data have been collected through observation, interview, questionnaire, and documentation. The methods of data analysis are descriptive statistics and multiple linear regression by using Program SPSS Versi 13.

The results of the study indicate that discipline, work environment, coordination and welfare have a significant influence to Officer Performance at the Education and Training Couch of Industri Regional Industrial VII Makassar. Welfare is the most dominant variable affecting to Officer Performance at the Education and Training Couch of Industri Regional Industrial VII Makassar.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena atas limpahan rahmat dan karuniaNya sehingga penyusunan tesis ini dapat diselesaikan sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin Makassar.

Banyak kendala yang dihadapi oleh penulis dalam rangka penyusunan tesis ini, namun berkat bantuan berbagai pihak, akhirnya tesis ini dapat diselesaikan sebagaimana adanya. Untuk itu, dengan ketulusan hati yang dalam, penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan kepada:

1. Prof. Dr. H. Nurdin Brasit, SE, M.Si, selaku pembimbing I dan Prof. Dr. Haris Maupa, SE, M.Si, selaku Pembimbing II yang banyak memberikan arahan mulai penyusunan minat hingga selesainya tesis ini.
2. Prof. Dr. Mursalim, SE. M.Si, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin.
3. Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE, M.Si, selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Hasanuddin.
4. Bapak Prof. Dr. H. Muhammad Ali, SE, M.Si, Prof. Dr. Hj. Sitti Haerani, SE, M.Si, dan Dr. Maat Pono, SE, M.Si. Masing-masing sebagai tim penguji yang telah banyak memberi kritik dan saran kepada penulis demi kesempurnaan tesis ini.

5. Para Dosen Magister Manajemen yang tidak dapat disebutkan namanya satu persatu, namun penulis menghaturkan ucapan terima kasih atas ilmu dan keteladanan yang diberikan kepada kami selama menjadi Mahasiswa.
6. Bapak Drs. Bachtiar Malik, M.Si, sebagai Kepala Balai Diklat Industri Regional VII Makassar beserta staf yang bersedia memberikan informasi dan data-data yang berhubungan dengan penulisan tesis ini.
7. Kepada Ayahanda (Ir. Iskandar Wahab, MM.) dan Ibunda (Dra. A. Suarny Yusuf, saudara-saudaraku (Afandy Iskandar, ST. dan Tenri Anasari Iskandar) serta suamiku (Saheril, S.Kom) tercinta yang tak henti-hentinya memberikan dukungan, semangat dan doa, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
8. Teman-teman Magister Manajemen khusus Manajemen Sumber Daya Manusia Pascasarjana Universitas Hasanuddin, atas segala partisipasi dan dukungannya kepada penulis.

Akhirnya kepada semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan dalam kesempatan ini, diucapkan banyak terima kasih atas partisipasi dan bantuannya, semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi yang membutuhkan utamanya bagi penulis.

Makassar, Juli 2010

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
ABSTRAK	iii
<i>ABSTRACT</i>	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS	9
A. Tinjauan Pustaka	9
1. Penelitian Terdahulu	9
2. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia	11
3. Konsep Kinerja Pegawai	20
4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai	41
B. Kerangka Konseptual	55
C. Hipotesis	58
BAB III METODE PENELITIAN	59
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	59
B. Lokasi dan Waktu Penelitian	59
C. Populasi dan Teknik Sampel	60
D. Metode Pengumpulan Data	60
E. Uji Validasi dan Reliabilitas	61
F. Analisis Data	63
G. Definisi Operasional	65

	Halaman
BAB IV GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN	68
A. Sejarah Singkat Organisasi	68
B. Struktur Organisasi	70
C. Tugas dan Tanggung Jawab Personil	72
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	74
A. Deskripsi Karakteristik Responden	74
B. Deskripsi Variabel Penelitian	78
C. Uji Validitas dan Reabilitas	86
D. Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian	90
E. Pembahasan	95
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	103
A. Kesimpulan	103
B. Saran	104
DAFTAR PUSTAKA	105

DAFTAR TABEL

Nomor	Judul	Halaman
1.	Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin	74
2.	Karakteristik Responden Menurut Tingkat Usia	75
3.	Karakteristik Responden Menurut Tingkat Pendidikan	76
4.	Distribusi Responden Menurut Lama Bekerja	77
5.	Deskripsi Variabel Kedisiplinan (X1)	79
6.	Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja (X2)	80
7.	Deskripsi Variabel Koordinasi (X3)	82
8.	Deskripsi Variabel Kesejahteraan (X4)	84
9.	Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai (Y)	85
10.	Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian	87
11.	Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian	89
12.	Hasil Pengujian Secara Serempak	91
13.	Hasil Pengujian Koefisien Determinasi (R^2)	92
14.	Hasil Pengujian Secara Parsial	93

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Judul	Halaman
1.	Skema Kerangka Pikir	58
2.	Struktur Organisasi	71

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi pada dasawarsa akhir-akhir ini manakjubkan. Hal mana dapat dilihat dan dirasakan dari beberapa penemuan-penemuan baru terutama di bidang industri dan informasi dengan berbagai kecanggihannya. Implikasi dan modernisasi mengakibatkan penemuan baru, yang sudah barang tentu berpengaruh terhadap pemanfaatan sumber daya manusia yang secara nyata mengurangi kesempatan kerja akibat mekanisme di bidang industri dan informasi. Oleh karena itu, pengembangan sumber daya manusia yang merupakan bagian integral dari program pembangunan nasional perlu mendapat prioritas dan perhatian secara serius, guna menciptakan manusia Indonesia yang berkualitas dalam mendukung pembangunan nasional dan tangguh dalam menghadapi tantangan dan permasalahan yang multi kompleks.

Kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur negara, khususnya pegawai negeri. Oleh karena itu, dalam rangka mencapai tujuan pembangunan nasional yakni mewujudkan masyarakat madani yang taat hukum, berperadaban modern, demokratis, makmur, adil dan bermoral tinggi, diperlukan pegawai negeri yang mampu melaksanakan pelayanan secara adil dan merata kepada masyarakat.

Pada dasarnya manusia dipandang sebagai unsur penting dalam suatu organisasi. Manusia merupakan sumber daya yang dominan dan menjadi tumpuan dalam pencapaian tujuan organisasi berupa: karya, bakat, kreatifitas, dan motivasi. Walaupun di abad modern ini kemajuan teknologi dan ekonomi begitu pesatnya, namun tanpa diimbangi dengan aspek manusia yang berkualitas, maka tujuan organisasi sulit dapat dicapai. Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan organisasi setidaknya kinerja pegawai harus tercapai, karena kinerja organisasi tergantung pada kinerja pegawai (Anthony, William, 2002).

Balai Diklat Industri adalah unit pelaksana teknis di bidang diklat industri yang mempunyai tugas melaksanakan diklat aparatur dan dunia usaha pada sektor industri. Balai Diklat Industri Makassar tahun 2007-2009 memiliki peserta yang cukup banyak yakni pada tahun 2007 sebanyak 334 orang, tahun 2008 sebanyak 166 orang, dan tahun 2009 sebanyak 265 orang yang dihadiri oleh sejumlah aparatur dan dunia usaha. Besarnya jumlah peserta diklat tersebut menuntut para pegawai dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik.

Masalah mendasar yang harus diselesaikan dan dikembangkan adalah memantapkan profesionalitas pegawai negeri yang seimbang dengan kebutuhan organisasi. Dengan adanya pendayagunaan aparatur di dalam melaksanakan tugas umum pemerintahan dan pembangunan, maka pemerintah berupaya untuk menyelenggarakan tugas-tugas dalam bidang

kepegawaian dengan tujuan penyempurnaan aparatur yang bersih dan berwibawa sehingga mampu meningkatkan kinerjanya.

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan tugas dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka upaya pencapaian tujuan organisasi yang bersangkutan sesuai dengan moral dan etika (Sianipar, 2003:71). Untuk mengetahui dan mengukur kinerja tidak terlepas dari rangkaian pendukung berupa faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan kinerja.

Konsekuensi logis dari globalisasi yang menuntut agar pegawai berlaku profesional dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dalam suatu organisasi. Keprofesionalan hanya bisa terwujud jika penempatan pegawai searah dengan harapan dalam pelaksanaan pelayanan. Khusus di lingkungan Balai Diklat Industri Regional VII Makassar, ada indikasi yang menunjukkan bahwa kebijakan yang berkaitan dengan kedisiplinan, lingkungan kerja, koordinasi, dan kesejahteraan pegawai belum efektif, sehingga mempengaruhi menurunnya kinerja pegawai.

Kedisiplinan pegawai menurut Musanef (2001:18) adalah ketaatan, kerajinan, ketekunan, dan komitmen pegawai dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya dan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Sehubungan dengan kedisiplinan pegawai pada Kantor Balai Diklat Industri Regional VII Makassar yang masih tergolong rendah, dapat diketahui dari tingkat kehadiran pegawai pada tahun 2008, yaitu: pegawai yang hadir tepat waktu 70 %, pegawai terlambat 18 %, pegawai yang tidak hadir

karena sakit 6%, cuti 5%, dan alasan lainnya 1% (Kantor Balai Diklat Industri Regional VII Makassar).

Faktor lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap sikap kerja para pegawai dan menentukan kinerja pegawai, yang meliputi penerangan, temperatur, perangan (ventilasi), waktu istirahat, keamanan serta suara. Lingkungan kerja yang menyenangkan membuat sikap pegawai menjadi positif dan memberi dorongan untuk bekerja, begitu pula sebaliknya jika situasi lingkungan kerja tidak menyenangkan pegawai cenderung meninggalkan pekerjaan tersebut akibatnya dapat menurunkan kinerja pegawai (Sustermeister, 2006:56).

Koordinasi yang berkaitan dengan tugas menghubungkan dan mengikat sejumlah usaha dengan maksud menjamin tercapainya tujuan secara sukses (Thoha, 2000:51). Fenomena dari faktor koordinasi pada Balai Diklat Industri Regional VII Makassar, cenderung masih banyak pegawai yang kurang mampu berkomunikasi dan berkonsultasi dengan atasan dan teman sejawatnya. Fenomena tersebut akan berdampak pada banyak pekerjaan yang terbengkalai karena pegawai tidak mampu atau tidak mengetahui bagaimana proses penyelesaiannya. Kemampuan koordinasi antara sesama aparatur tergolong masih lemah, sehingga membuat banyak fungsi-fungsi dalam penyelenggaraan organisasi belum terlaksana dengan baik.

Faktor lain yang perlu diamati adalah kesejahteraan pegawai yang merupakan keseluruhan penghasilan atau kompensasi yang diterima oleh seorang pegawai yang masih ada kaitannya dengan jabatan atau profesinya sebagai pegawai seperti: gaji pokok, tunjangan, insentif, honor-honor, uang cuti, kendaraan dinas, rumah dinas, dan jaminan perawatan kesehatan dan sebagainya (Hasibuan, 2000:131). Fenomena kesejahteraan pegawai pada Balai Diklat Industri Regional VII Makassar, tentu erat kaitannya dengan kebijakan pemberian kompensasi kepada pegawai yang kurang mempertimbangkan beban kerja atau resiko kerja, mengakibatkan beberapa pegawai dengan beban kerja yang tinggi namun hanya memperoleh insentif atau bonus yang rendah atau tidak memuaskan. Dengan demikian, banyak pegawai yang mencari tambahan penghasilan di luar jam kerja, bahkan terkadang upaya mencari tambahan penghasilan itu dilakukan dalam jam kerja. Hal ini berarti pegawai tersebut tentunya sudah melalaikan tugasnya sebagai pegawai yang kemudian akan berdampak pada menurunnya kinerja pegawai secara keseluruhan.

Fenomena dari faktor kedisiplinan, lingkungan kerja, koordinasi, dan kesejahteraan pegawai, diyakini mempengaruhi kinerja pegawai pada Balai Diklat Industri Regional VII Makassar. Oleh karena itu, kinerja pegawai dapat diukur melalui keempat faktor kinerja pegawai tersebut. Pengukuran kinerja merupakan alat manajemen yang penting di semua tingkatan

ekonomi, karena dapat membantu mengevaluasi perencanaan, kebijakan pendapatan, dan sebagainya.

Sehubungan dengan itu, maka diperlukan suatu sistem pembinaan yang dapat mendorong peningkatan disiplin dan gairah kerja serta mutu pegawai pada Balai Diklat Industri Regional VII Makassar. Dalam upaya ke arah itu maka dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Balai Diklat Industri Regional VII Makassar dimulai dengan melakukan sistem rekrutmen yang baik dan sesuai dengan prosedur dan syarat-syarat yang telah ditetapkan, mengikutsertakan pegawai dalam kegiatan berupa diklat, menciptakan disiplin kerja yang baik, meningkatkan kesejahteraan pegawai melalui perbaikan-perbaikan pemberian kompensasi dan lingkungan kerja yang memadai serta meningkatkan koordinasi inter dan antar sesama aparatur di lingkup Balai Diklat Industri Regional VII Makassar.

Kinerja pegawai pada Balai Diklat Industri Regional VII Makassar ditentukan oleh jumlah tenaga kerja dan kinerja yang telah dicapai pegawai. Jumlah pegawai pada Balai Diklat Industri Regional VII Makassar selama dua tahun terakhir mengalami peningkatan yakni dari tahun 2007 yang hanya 29 orang dan meningkat hingga tahun 2008 menjadi 34 orang. Peningkatan jumlah pegawai tersebut tentu harus ditunjang oleh keberhasilan kinerja pegawai karena dampak yang timbul dari peningkatan jumlah tenaga kerja tanpa disertai peningkatan kinerja pegawai dapat menurunkan produktivitas pegawai. Oleh karena itu, faktor kinerja yang menjadi obyek dalam penelitian

adalah faktor kedisiplinan, lingkungan kerja, koordinasi, dan kesejahteraan pegawai. Keempat faktor tersebut sangat menentukan keberhasilan kinerja pegawai dan tentunya akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berkaitan dengan masalah ini dengan mengambil judul: “Faktor-Faktor yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai pada Balai Diklat Industri Regional VII Makassar”.

B. Rumusan Masalah

Bertolak dari latar belakang masalah tersebut di atas, maka dapat dirumuskan masalah pokoknya sebagai berikut:

1. Apakah faktor-faktor kedisiplinan, lingkungan kerja, koordinasi dan kesejahteraan pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Balai Diklat Industri Regional VII Makassar ?
2. Faktor apakah yang berpengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai pada Balai Diklat Industri Regional VII Makassar ?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh faktor-faktor kedisiplinan, lingkungan kerja, koordinasi dan kesejahteraan pegawai terhadap kinerja pegawai pada Balai Diklat Industri Regional VII Makassar.

2. Untuk mengetahui faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja pegawai pada Balai Diklat Industri Regional VII Makassar.

D. Manfaat Penelitian

Sedangkan manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Sebagai bahan informasi, perbandingan dan kajian bagi Balai Diklat Industri Regional VII Makassar dalam meningkatkan kinerja pegawainya.
2. Sebagai bahan masukan dan referensi bagi instansi pemerintah lainnya khususnya dalam upaya peningkatan kinerja sumber daya manusia dan kinerja organisasinya.
3. Sebagai sumbangan bagi dunia ilmu pengetahuan dan diharapkan akan dapat memperkaya khasanah ilmu pengetahuan dalam pengukuran kualitas sumber daya manusia khususnya dalam pengelolaan aparatur di daerah.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

A. Tinjauan Pustaka

1. Penelitian Terdahulu

Guna mengungkap berbagai fenomena empiris menyangkut objek kajian dalam penelitian ini, beberapa hasil penelitian akan dijadikan rujukan sekaligus perbandingan dengan penelitian ini, yaitu:

Iskandar (2002), dengan judul: Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai operasional pada Dinas Keindahan Kota Makassar yaitu pendidikan, kesejahteraan pegawai, disiplin kerja serta sarana dan lingkungan kerja. Berdasarkan stratified sampling terhadap 70 orang responden dengan metode analisis regresi berganda diperoleh nilai R^2 sebesar 0,904. Faktor yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Operasional pada Dinas Keindahan Kota Makassar adalah kesejahteraan pegawai yaitu sebesar $B = 3,224$ dibandingkan dengan variabel bebas lainnya.

Aswar (2002) meneliti tentang “Faktor-faktor yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai pada Bank Mandiri Cabang Makassar”. Penelitian ini menggunakan 6 variabel, yaitu: kedisiplinan (X1), sikap dan etika kerja (X2), pendidikan (X3), kompensasi (X4), lingkungan kerja (X5) serta kesempatan berprestasi (X6). Hasil penelitian menunjukkan variabel independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat

dengan nilai R^2 (koefisien determinan) = 0.876 yang berarti memberikan kontribusi peningkatan kinerja sebesar 87,6% dan variabel yang dominan adalah kompensasi.

Abubakar (2002) dengan judul Analisis Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai pada Kantor Proyek Pengembangan Budidaya Perkebunan Rakyat. Variabel yang diteliti keahlian bekerja, lingkungan kerja dan motivasi kerja dengan variabel terikat adalah kinerja pegawai. Jumlah populasinya 212 dengan sampel 53 orang dengan metode analisis deskriptif dan analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor keahlian bekerja, lingkungan kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan yang paling dominan pengaruhnya adalah keahlian bekerja.

Himber (2003), yang menganalisis faktor-faktor berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Propinsi Papua di Jayapura, dengan jumlah populasi 330 orang dengan sampel 66 orang dimana motivasi, diklat, sikap, koordinasi dan teknologi sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel tak bebas. Dari hasil penelitian ini membuktikan bahwa secara bersama-sama keempat variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan sejumlah hasil penelitian tersebut, dapat dijadikan sebagai acuan dan sebagai bahan referensi dalam menganalisis kinerja pegawai pada Balai Diklat Industri Regional VII di Makassar. Selain itu, dapat melihat adanya perbedaan dan persamaan dari penelitian

terdahulu. Tentunya, hasil penelitian ini dapat sama dan dapat berbeda, karena adanya persamaan dan perbedaan dari variabel yang diteliti.

2. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia sering disebut sebagai *Human Resource*, tenaga atau kekuatan manusia (energy atau power). Sumber daya yang juga disebut sumber tenaga, kemampuan, kekuatan, keahlian yang dimiliki oleh manusia (Fathoni, 2006:11).

Sumber daya manusia merupakan aset yang paling penting yang harus dimiliki oleh organisasi dan sangat diperhatikan oleh pengelola organisasi tersebut. Istilah sumber daya manusia yang merujuk kepada orang-orang yang ada dalam organisasi. Pada saat pengelola terlibat dalam aktivitas-aktivitas sumber daya manusia sebagai bagian dari pekerjaannya, mereka berupaya memfasilitasi kontribusi yang diajukan oleh orang-orang yang mencapai rencana-rencana dan strategi-strategi organisasi. Artinya penting upaya-upaya sumber daya manusia adalah bermula dari kenyataan bahwa orang-orang atau manusia merupakan elemen yang selalu ada dalam setiap organisasi (Simamora, 2001:416).

Pengertian sumber daya manusia yang dikemukakan Hasibuan (2004:269) yaitu kemampuan terpadu dan daya pikir dengan fisik yang dimiliki seseorang sangat menentukan kecepatan dan ketepatan kualitas hasil pekerjaan, sehingga bila semua jenis dan sumber tingkat pekerja

dipadukan dengan baik akan mendapatkan irama kerja yang dinamis dan produktif.

Menurut Nawawi (2002:16) memberikan pengertian sumber daya manusia sebagai berikut:

- a) Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja atau karyawan).
- b) Sumber daya manusia adalah potensi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
- c) Sumber daya manusia merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material dan non finansial).

Berdasarkan pengertian tersebut di atas, maka dapat diartikan bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi meliputi semua orang yang melakukan aktifitas. Sumber daya manusia adalah tempat menyimpan daya, karena manusia memiliki akal, perasaan, keinginan, dorongan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dan karya. Sumber daya manusia merupakan potensi yang memiliki rasio, rasa dan karsa. Potensi tersebut sangat berpengaruh dalam pencapaian tujuan organisasi.

Unsur-unsur sumber daya manusia menurut Gomes (2005:26) meliputi:

- a) Kemampuan-kemampuan (*capabilities*)
- b) Sikap (*attitude*)
- c) Nilai-nilai (*value*)

- d) Kebutuhan-kebutuhan (*needs*)
- e) Karakter-karakter demografis (penduduk).

Unsur-unsur tersebut sangat dipengaruhi lingkungan seperti norma-norma, nilai-nilai dalam masyarakat, tingkat pendidikan dan peluang-peluang yang tersedia. Unsur tersebut akan mempengaruhi peranan dan perilaku pengelola dalam organisasi, sebaliknya peranan dan perilaku pengelola mempengaruhi unsur-unsur sumber daya manusia.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut di atas, maka konsep sumber daya manusia cukup menjadi landasan teoritis dan konseptual untuk mengkaji masalah-masalah sumber daya manusia atau tenaga kerja lebih lanjut, terutama dalam hal kemampuan pegawai dalam meningkatkan kinerjanya.

b. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Berbagai pengertian telah dikemukakan oleh para ahli namun pada dasarnya mempunyai tujuan yang sama yaitu memberikan pemikiran tentang bagaimana mengelola sumber daya manusia suatu perusahaan. Manajemen telah banyak disebut sebagai seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Defenisi ini, mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan, atau dengan kata lain tidak melakukan pekerjaan itu.

Manajemen memang dapat mempunyai pengertian lebih luas daripada itu, tetapi definisi di atas memberikan kepada kita kenyataan

bahwa terutama mengelola sumber daya manusia bukan material atau finansial, akan tetapi manajemen mencakup fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan dan pengawasan.

Manajemen sumber daya manusia bersifat universal untuk meningkatkan pencapaian tujuan organisasi. Teori Weber tentang “Struktur fungsi organisasi” disebutkan oleh Mangkunegara (2005:7) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia menjadi penting dan utama dalam memperkuat pencapaian tujuan organisasi. Landasan teori ini yang digunakan menjadi kerangka ilmu pengetahuan yang sistematis, mencakup kaidah-kaidah, prinsip-prinsip dan konsep-konsep yang cenderung benar dalam setiap kondisi managerial, dalam mengkaji kualitas sumber daya manusia.

Definisi manajemen sumber daya manusia menurut Nawawi (2002:27), manajemen sumber daya manusia sebagai seni dan ilmu yang menyelesaikan segala bentuk pekerjaan melalui pengembangan potensi manusia. Definisi ini mengandung arti bahwa sumber daya manusia dalam mencapai tujuannya, yang tertuang dalam tujuan individu maupun dalam tujuan organisasi, senantiasa melaksanakan tugas sesuai dengan nilai manfaat dan keuntungan dari aktivitas kerja, yang kemudian melahirkan teori Follet tentang potensi manajemen sumber daya manusia.

Simamora (2001:430) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia pada penilaian makna istilah tersebut dibagi atas tiga pengertian yaitu: manajemen, sumber daya, dan manusia. Manajemen diartikan segala bentuk pengelolaan proses potensi yang dimiliki dari

anggota organisasi dan berbagai penggunaan potensi organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Sumber daya diartikan segala bentuk potensi yang dikelola, diproses, dimanfaatkan dan digunakan untuk menghasilkan output yang digunakan dalam mencapai tujuan organisasi. Sedangkan manusia adalah bagian dari manajemen dan sumber daya yang mengelola dan menjadi pelaku utama di dalam serangkaian aktivitas kegiatan manajemen dan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi.

Kedua pendapat tersebut di atas, memberikan suatu pengertian bahwa manajemen sumber daya manusia, menjadi suatu ilmu dan seni yang sangat penting di dalam mengembangkan potensi manusia dan organisasinya, untuk melakukan serangkaian proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan sebagai upaya-upaya untuk mengembangkan aktivitas manusia dalam mencapai tujuan organisasi.

Mengidentifikasi berbagai permasalahan dan definisi mengenai manajemen sumber daya manusia merupakan suatu permasalahan yang sulit. Tentu kesulitan tersebut karena kualitas sumber daya manusia ditinjau secara kompleks dari sudut eksistensi bahwa kualitas sumber daya manusia memiliki serangkaian aktivitas yang melibatkan individu atau kelompok dari sumber daya manusia untuk menjalankan kegiatannya dalam mencapai tujuan organisasi.

Identifikasi dari definisi manajemen sumber daya manusia sangat berkaitan dengan berbagai kegiatan yang dilakukan oleh individu sumber daya manusia dalam mengembangkan unsur-unsur organisasi untuk

mencapai tujuannya. Dengan demikian, Gulick *dalam* (Fathoni, 2006:19) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan yang secara sistematis memahami mengapa dan bagaimana manusia sebagai sumber daya bekerja untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerja yang bermanfaat dan berguna bagi kepentingan organisasi.

Selanjutnya definisi yang dikemukakan oleh Storey *dalam* Alwi (2001:6) bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan yang khas terhadap manajemen tenaga kerja yang berusaha mencapai keunggulan kompetitif melalui pengembangan strategi dari tenaga kerja yang mampu dan memiliki komitmen tinggi dengan menggunakan tatanan kultur yang integrated, struktural dan teknik-teknik personel.

Tinjauan mengenai manajemen sumber daya manusia sebagai suatu profesi kerja dikemukakan Siagian (2003:14) yang menguraikan karakteristik atau kriteria suatu profesi dalam kegiatan kualitas sumber daya manusia sesuai tingkat pengembangan pengetahuan, keterampilan, keahlian, dan sikap yang memandang:

- a) Manajemen sumber daya manusia sebagai profesi yang di dalamnya terdapat sistem, prinsip mengenai manajemen tertentu yang harus dikembangkan dan ditangani sesuai kemampuan sumber daya manusia.
- b) Manajemen sumber daya manusia sebagai status yang menjadi standar profesi dalam menghasilkan kinerja.

- c) Manajemen sumber daya manusia dijalankan berdasarkan kinerja yang kuat sesuai dengan kode etik profesi kerja.

Manajemen telah berkembang menjadi bidang yang semakin profesional dan menuntut setiap sumber daya manusia untuk mengembangkan kualitas yang dimiliki tersebut dalam berbagai bidang aplikasi kerja. Aplikasi bidang kerja tersebut diterapkan berdasarkan tingkat kebutuhan dinamika kerja sesuai dengan berbagai bentuk pengembangan manajemen yang secara hirarki dibagi berdasarkan implementasi manajemen operasi, manajemen lini pertama, manajemen menengah, dan manajemen puncak, yang tidak terlepas dari kualitas yang dimiliki terhadap peningkatan kemampuan sumber daya manusia.

Menurut Fathoni (2006:11), ada lima prinsip pendekatan terhadap manajemen sumber daya manusia, yaitu:

- a) Sumber daya manusia adalah merupakan kekayaan yang paling penting, yang dimiliki oleh suatu organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut.
- b) Keberhasilan sangat mungkin dicapai manakala peraturan atau kebijaksanaan dan prosedur, serta mekanisme kerja, yang bertalian dengan manusia dan perusahaan tersebut saling berhubungan dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan perusahaan dan pencapaian strategis.
- c) Budaya dan nilai perusahaan, suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian terbaik.

- d) Manajemen sumber daya manusia berhubungan secara integrasi menjadikan semua anggota organisasi terlibat untuk mencapai tujuan.
- e) Empat prinsip tersebut harus tertanam dalam diri setiap anggota.

Hubungan manajemen dengan sumber daya manusia merupakan proses usaha pencapaian tujuan melalui kerjasama dengan orang lain. Ini berarti menunjukkan pemanfaatan daya yang bersumber dari orang lain untuk mencapai tujuan.

c. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan faktor utama dalam proses pembangunan. Peran serta sumber daya manusia dalam pembangunan bukan saja hanya aktif melainkan kesadaran yang dimilikinya tanpa dikendalikan sudah aktif, artinya bukan karena dipaksa dan itulah yang sebenarnya hakikat peran serta sumber daya manusia dalam pembangunan yang diharapkan.

Seiring dengan pentingnya sumber daya manusia, maka perlu upaya untuk mengembangkan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Proses administrasi sangat dipengaruhi oleh manajemen sumber daya manusia. Menurut Fathoni (2006:12) bahwa ada empat macam klasifikasi sumber daya manusia, yaitu:

- a) Manusia atau orang-orang yang mempunyai kewenangan untuk menetapkan, mengendalikan, dan mengarahkan pencapaian tujuan yang disebut administrator.

- b) Manusia atau orang-orang yang mengendalikan dan memimpin usaha agar proses pencapaian tujuan yang dilaksanakan dapat tercapai sesuai dengan rencana disebut manajer.
- c) Manusia atau orang-orang yang memenuhi syarat tertentu, diangkat langsung melaksanakan pekerjaan sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing atau jabatan yang dipegangnya.

Peranan administrasi sangat menentukan dalam kelangsungan hidup suatu organisasi. Namun ada yang lebih menentukan lagi yaitu manusianya. Baik buruknya administrasi sangat tergantung pada sumber daya manusia yang dimilikinya dan manakala kualitas sumber daya manusia yang dimiliki baik, maka proses administrasi akan berjalan dengan baik pula serta tujuan organisasi dapat tercapai sesuai yang diharapkan.

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut (Fathoni, 2006:18) terdiri atas 2 (dua), yaitu: 1) Fungsi manajerial meliputi: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directioning*), pengendalian (*controlling*); dan 2) Fungsi operasional meliputi: pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja.

Peranan manajemen sumber daya manusia dalam pembangunan dapat dibagi dalam dua kelompok, yaitu:

- a) Manajemen sumber daya manusia aparatur, mempunyai posisi yang sangat penting, karena para aparatur melaksanakan fungsi sebagai perumus, perencanaan, pelaksana, pengendali, maupun yang

mengevaluasi pembangunan. Sebagai kunci manajemen sumber daya manusia harus mempunyai kriteria: bersih, disiplin, berwibawa, dalam melaksanakan selalu memperhitungkan efektivitas dan efisiensi kerja, tanpa manajemen sumber daya manusia maka pembangunan tidak akan membawa hasil yang baik.

- b) Manajemen sumber daya manusia masyarakat, juga memegang posisi yang sangat penting karena tanpa partisipasi mereka tidak akan membawa hasil, dan setiap pembangunan yang dilakukan oleh pemerintah sarannya adalah untuk memberikan kesejahteraan yang lebih baik kepada masyarakat.

Dalam perencanaan sumber daya manusia, yang menjadi fokus perhatian ialah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna lebih menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat. Kesemuanya dimaksudkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan sangat ditentukan oleh kinerja individu (pegawai) dalam suatu organisasi.

3. Konsep Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (kinerja atau prestasi nyata) yang berkaitan dengan segala aktivitas dalam suatu organisasi kerja. Pengertian kinerja oleh Muhlis

(2005:27) adalah hasil kerja secara kualitas, kuantitas, efisiensi dan efektif yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Lebih lanjut Anwar (2000:2) mengemukakan 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 dan tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan etika.

Menurut Dessler (2001:73) bahwa kinerja adalah keseluruhan pelaksanaan aktivitas jasmaniah dan rohaniah yang dilakukan oleh manusia untuk mencapai tujuan tertentu atau mengandung suatu maksud tertentu, terutama yang berhubungan dengan kelangsungan hidupnya. Kinerja adalah penilaian terhadap hasil kerja karyawan dengan jalan membandingkannya hasil kerja dengan standar kerja yang diharapkan yang meliputi kualitas, kuantitas, waktu (efisien) dan tingkat manfaat (efektif) menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagai karyawan.

Betris (2002:3) menyatakan kinerja adalah kumpulan aktivitas kerja yang maju dan mendorong setiap individu untuk mengaktualisasikan aktivitasnya secara optimal untuk menghasilkan hasil kerja optimal, dan menjadi standar penilaian bagi pimpinan.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil dari pelaksanaan pekerjaan pegawai kepada organisasi dimana ia bekerja, dan jika disertai tugas dan tanggung jawab

mempunyai kemampuan, skill dan motivasi tinggi, tentunya akan menyumbangkan kinerja bagi perusahaan. Jadi untuk mengupayakan terwujudnya optimalisasi kinerja bagi pegawai, maka yang pertama dan utama adalah rekrutmen dan pelatihan, lalu memberikan motivasi yang dapat mengikat secara moralitas, dan promosi yang obyektif sesuai dengan karier dan prestasi kerjanya.

b. Pengukuran dan Penilaian Kinerja

Pengukuran kinerja dinilai berdasarkan hasil pencapaian kerja sesuai kuantitas, efisiensi dan efektivitas kerja dalam memperoleh realisasi kerja, baik dalam negeri maupun asing. Berikut penilaian kinerja diformulasikan menurut Davis (2005 : 98) bahwa kinerja adalah kumpulan dari serangkaian hasil kerja menurut, kualitas, efisiensi dan efektivitas kerja dalam mencapai tujuan. Formulasi tersebut sebagai berikut:

$$\textit{Performance} = \textit{quantity, quality, efecient and effectivity}$$

Formulasi ini menunjukkan bahwa hasil kerja yang dicapai oleh individu sumber daya manusia sangat ditentukan dari pencapaian kuantitas kerja yang banyak, kualitas kerja yang bermutu, efektivitas kerja yang tepat sasaran dan efektivitas kerja sesuai dengan manfaat yang dicapai.

Faktor kritis yang berkaitan dengan keberhasilan jangka panjang organisasi kerja adalah kemampuannya mengukur seberapa baik karyawan berkarya dan menggunakan informasi tersebut untuk memastikan bahwa pelaksanaan tugas-tugasnya memenuhi standar-

standar penilaian kerja yang diakui oleh pimpinan dan pihak-pihak yang pantas memberikan penilaian (Marsilla, 2000 : 5).

Pengukuran kinerja dapat diukur berdasarkan penilaian pimpinan atas pelaksanaan pekerjaan karyawan yang menjadi standar bagi suatu instansi atau departemen untuk menilai aktivitas yang dilakukan oleh individu sumber daya manusia.

Penilaian kinerja merupakan suatu mekanisme yang baik untuk mengendalikan orang dan sekaligus mekanisme untuk memastikan bahwa pegawai pada tiap tingkatan mengerjakan tugas-tugas menurut cara yang diinginkan oleh para pemimpin mereka.

Menurut Setyanto (2002:213) bahwa pengukuran kinerja untuk organisasi mengacu kepada hasil kerja yang ditunjukkan sesuai realisasi yang dicapai dengan membandingkan target kerja yang ditetapkan. Apabila melampaui target yang telah ditetapkan, maka hasil kerja menunjukkan kinerja yang tinggi. Sebaliknya, apabila realisasi kerja tidak melampaui target yang ditetapkan maka kinerjanya rendah.

Standar pengukuran kinerja secara konkrit berdasarkan penilaian pimpinan atas hasil kerja yang dicapai karyawan sesuai dengan realisasi target yang telah dicapai kuantitas, kualitas, efisiensi dan efektivitas kerja. Pimpinan memberikan penilaian kepada karyawan sesuai target pencapaian aktivitas kerja karyawan. Penilaian tersebut diregistrasikan dalam pengukuran standar hasil kerja dengan criteria kinerja yang sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah dan sangat rendah.

Teknik paling tua yang digunakan manajemen untuk meningkatkan kinerja adalah penilaian. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode waktu tertentu. Umpan balik kinerja memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar-standar organisasi. Di dalam organisasi modern, penilaian kinerja memberikan mekanisme penting manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan-tujuan dan standar-standar kinerja dan memotivasi kinerja individu di waktu berikutnya. Penilaian kinerja memberikan basis bagi keputusan-keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan, transfer dan kondisi-kondisi kepengawain.

Penilaian kinerja adalah tentang kinerja pegawai dan akuntabilitas. Dalam dunia yang bersaing secara global, perusahaan-perusahaan menuntut kinerja yang tinggi. Seiring dengan itu, karyawan-karyawan membutuhkan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman perilakunya di masa yang akan datang. Penilaian kinerja pada prinsipnya mencakup baik aspek kualitatif maupun kuantitatif dari pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi mendasar personalia, kadang-kadang disebut juga dengan telaah kinerja, penilaian karyawan, evaluasi kinerja, evaluasi karyawan, atau penentuan peringkat personalia.

Menurut Dessler (2001:2) bahwa ada beberapa alasan untuk menilai kinerja, yaitu: Pertama, penilaian memberikan informasi tentang dapat dilakukannya promosi dan penetapan gaji; Kedua, penilaian

memberi satu peluang bagi anda dan bawahan anda untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan kerja bawahan. Penilaian hendaknya berpusat pada proses perencanaan karier karena penilaian itu memberikan satu peluang yang baik untuk meninjau rencana karir pegawai dilihat dari kekuatan dan kelemahan yang diperlihatkannya.

Penilaian kinerja secara keseluruhan merupakan proses yang berbeda dari evaluasi pekerjaan. Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan atau diberikan. Evaluasi menentukan seberapa tinggi harga sebuah pekerjaan bagi organisasi, dan dengan demikian, pada kisaran berapa gaji yang diberikan kepada pekerja tersebut.

Berbagai pengertian dari penilaian kinerja yang dikemukakan oleh para ahli antara lain: Simamora (2001:415) mengemukakan bahwa penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses yang berkenaan dengan organisasi dalam mengevaluasi pelaksanaan kinerja individu. Selanjutnya Moekijat (2005:86) mendefinisikan penilaian kinerja adalah menilai rasio hasil kinerja dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh pegawai.

Wursanto (2004:69) mengatakan penilaian kinerja pegawai adalah suatu proses penilaian kinerja pegawai yang dilakukan pemimpin secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan. Sedangkan Handoko (2002 : 135) mengatakan bahwa penilaian kinerja pegawai adalah proses

yang dilakukan organisasi-organisasi dalam mengevaluasi atau menilai kinerja pegawai.

Penilaian kinerja dikenal dengan istilah "*Performance Rating*" atau "*Performance Appraisal*". Leon C. Meggison dalam Anwar (2000 : 69) mengatakan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses yang digunakan oleh pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan yang dimaksud atau memperoleh hasil kerja yang optimal secara kontinyu.

Selanjutnya, Sikula *dalam* Anwar (2000 : 69) menjelaskan bahwa penilaian kinerja merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan karyawan dan potensi yang dapat dikembangkan untuk diberi penilaian sesuai standar kerja yang dapat dikembangkan untuk diberi penilaian sesuai standar kerja yang ditetapkan oleh suatu organisasi.

Berdasarkan pendapat di atas, penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian hasil kerja karyawan yang dilakukan pimpinan organisasi secara sistematis berdasarkan tugas yang diberikan kepadanya menurut reputasi standar kinerja yang dicapainya. Penilaian kinerja berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja karyawan tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi karyawan agar bisa memenuhi standar kinerja yang telah ditetapkan.

Sesungguhnya semua organisasi memiliki sarana formal dan informal untuk menilai kinerja karyawannya. Penilaian kinerja dapat

didefinisikan sebagai prosedur apa saja yang meliputi: (1) penetapan standar kerja, (2) penilaian kinerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standar-standar ini, (3) memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja atau terus berkinerja yang lebih tinggi.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah proses kegiatan organisasi yang memberikan penilaian pelaksanaan kerja individu dengan jalan menilai kontribusi pegawai terhadap organisasi kerja sesuai dengan kontinuitas waktu kerja yang dilaksanakannya. Jadi penilaian kinerja pegawai adalah penilaian pimpinan untuk memastikan bahwa pegawai telah bekerja sesuai standar waktu dan metode kerja yang memberikan nilai kepuasan sesuai penilaian kinerja kerja yang diberikan.

c. Tujuan Penilaian Kinerja

Meskipun penyelia merupakan bagian yang paling integral dari proses penilaian kualitas kinerja, banyak penyelia yang mengeluh bahwa penilaian perilaku pegawai adalah tugas yang paling sulit dan tidak menyenangkan yang harus dilaksanakan. Penyelia kerap kali mencari cara menghindari penilaian kinerja.

Terdapat beberapa tujuan penting dari program penilaian kinerja yang tidak dapat dicapai dengan metode lain. Menurut Simamora (2001:423) bahwa tujuan pokok sistem penilaian kualitas kinerja adalah

menghasilkan informasi yang akurat tentang perilaku dan kinerja anggota-anggota organisasi. Semakin akurat informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kualitas kinerja, semakin besar potensi nilainya bagi organisasi.

Kendatipun semua organisasi sama-sama memiliki tujuan utama mendasar tersebut untuk sistem penilaian kinerja mereka, terdapat variasi yang sangat besar dalam penggunaan khusus yang dibuat organisasi atas informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian mereka. Tujuan khusus tersebut dapat digolongkan kepada kedua bagian besar: (1) evaluasi (*evaluation*), dan (2) pengembangan (*development*). Kedua tujuan tersebut tidaklah saling terpisah, tetapi memang secara tidak langsung berbeda dari segi orientasi waktu, metode-metode, dan peran atasan dan bawahan. Penilaian untuk kedua tujuan tersebut haruslah dilaksanakan dalam konteks program konseling, perencanaan karir, penentuan tujuan, dan pemantauan kinerja yang berkelanjutan.

Menurut Pangabean (2004 : 67) bahwa penilaian kualitas kinerja dilakukan untuk memperoleh informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan berkaitan dengan kegiatan manajemen sumber daya manusia yang lain, seperti: perencanaan penarikan dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karier, program kompensasi, promosi, pensiun dan pemecatan.

Selanjutnya menurut Rivai (2006 : 311) bahwa penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu: 1) manajer memerlukan evaluasi yang obyektif terhadap kinerja pegawai pada masa lalu yang

digunakan untuk membuat keputusan di bidang sumber daya manusia di masa akan datang; dan 2) manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya untuk memperbaiki kinerjanya, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk mengembangkan karier dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya.

Jadi, dengan penilaian kualitas kinerja dapat diketahui kinerja seseorang pegawai dimana terdapat kelebihan-kelebihan maupun kekurangan-kekurangan yang dimilikinya. Bagi mereka yang memiliki prestasi kerja tinggi memungkinkan dirinya untuk diberikan promosi. Sebaliknya, pegawai yang kualitas kinerjanya rendah dapat diperbaiki dengan memindahkan kejabatan yang sesuai dengan kecakapan atau melalui pendidikan dan latihan dalam rangka pengembangan pegawai.

Dengan demikian, penilaian kualitas kinerja pegawai bertujuan untuk memindahkan secara vertikal (*promosi/demosi*) atau horizontal, pemberhentian, dan perbaikan mutu pegawai. Penilaian kualitas kinerja pegawai bermanfaat bagi pegawai dan berguna untuk organisasi dalam menetapkan kebijakan program kepegawaiaan pada masa akan datang, sehingga diperoleh kepuasan dan harmonisasi dalam organisasi.

Berdasarkan tujuan penilaian kinerja tersebut di atas, terdapat pula masalah-masalah penilaian kinerja yang dapat menghambat pencapaian tujuan penilaian kinerja. Masalah-masalah proses penilaian kinerja haruslah dikenal dan diminimalkan oleh penyelia yang terlatih, orang yang seyogyanya tidak hanya mengetahui masalah-masalahnya

saja, tetapi juga mempelajari bagaimana menghindari kesalahan-kesalahan penilaian yang lazim terjadi. Semua metode penilaian kinerja merupakan subyek bagi kesalahan, tetapi manajemen dapat menghalau kesalahan-kesalahan dan permasalahan penilaian kinerja melalui pendidikan, latihan dan motivasi.

Menurut Simamora (2001 : 434) bahwa masalah yang timbul dalam penilaian kualitas kinerja adalah penilai sering tidak berhasil untuk tidak melibatkan emosionalnya dalam penilaian kinerja pegawai. Ini menyebabkan evaluasi menjadi bias. Bias adalah distorsi pengukuran yang tidak akurat. Masalah kemungkinan bias terutama bila ukuran-ukuran yang digunakan bersifat subyektif. Berbagai bias penilai yang paling umum terjadi adalah:

a. Bias penyelia

Kesalahan yang paling lazim yang ada dalam setiap metode penilaian adalah kesadaran atau ketidaksadaran bias kepenyeliaan (*supervisory bias*). Bias-bias tersebut tidak berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan, dan dapat bermuara dari karakteristik-karakteristik pribadi seperti usia, jenis kelamin, ras, atau karakteristik-karakteristik yang berkaitan dengan organisasi seperti senioritas, keanggota pada sebuah tim atletik perusahaan, atau hubungan dekat dengan kalangan puncak.

b. *Halo effect*

Pada saat seseorang penyelia membiarkan satu aspek tertentu dari kinerja pegawai mempengaruhi aspek lainnya yang sedang dievaluasi, maka terjadilah efek halo (*halo effect*).

c. *Central Tendency* (Tendensi terpusat)

Penyelia mungkin menjumpai kesulitan dan tidak menyenangkan untuk mengevaluasi beberapa karyawan yang lebih tinggi atau yang lebih rendah daripada yang lainnya, meskipun kinerja mereka memperlihatkan perbedaan yang nyata. Masalah tendensi terpusat (*central tendency*) mencuat manakala penyelia mengevaluasi setiap orang secara rata-rata. Permasalahan central tendency juga terjadi pada saat penyelia tidak dapat secara obyektif mengevaluasi kinerja pegawai disebabkan kurangnya keakraban dengan pekerjaan mereka, kurang adanya kecakapan penyeliaan, atau takut bahwa mereka bakal dicerca jika mereka mengevaluasi individu-individu terlalu rendah.

d. *Leniency* (Kemurahan hati)

Penyelia yang tidak berpengalaman atau yang buruk mungkin memutuskan cara yang paling mudah menilai kinerja, yaitu dengan memberikan setiap orang nilai evaluasi yang tinggi.

e. *Strictness* (Keketatan)

Kadang-kadang penyelia secara konsisten memberikan nilai-nilai yang rendah meskipun beberapa karyawan mungkin telah mencapai tingkat kinerja yang rata-rata atau diatas rata-rata.

f. *Recency*

Idealnya, penilaian kinerja pegawai haruslah didasarkan pada observasi yang sistematis dari kinerja pegawai sepanjang seluruh periode penilaian (umumnya satu tahun). Sayangnya, pada saat organisasi menggunakan penilaian kinerja tahunan atau tengah

tahunan, terdapat kecenderungan bagi penyelia untuk mengingat banyak hal mengenai segala sesuatu yang baru saja yang dikerjakan oleh karyawannya dibandingkan apa yang telah dilakukannya beberapa bulan sebelumnya.

g. Pengaruh-pengaruh Organisasi

Pada intinya, penilai cenderung memperhitungkan kegunaan akhir data penilaian pada saat mereka menilai bawahan-bawahan mereka.

h. Standar-standar Evaluasi

Masalah-masalah dengan standar evaluasi muncul karena perbedaan-perbedaan konseptual dalam makna kata-kata yang dipakai untuk mengevaluasi karyawan-karyawan. Dengan demikian, kata-kata “baik, memadai, memuaskan dan sangat bagus” dapat mempunyai arti yang berbeda bagi masing-masing evaluator.

d. Metode-Metode Penilaian Kinerja

Tersedia sejumlah metode atau format penilaian yang berbeda. berbagai metode penilaian lebih terfokus pada perilaku karyawan (umpamanya, perencanaan dan pengorganisasian), metode-metode lainnya lebih berorientasi pada hasil-hasil dan menekankan pada hasil-hasil pada perilaku karyawan (misalnya, sejauh mana seorang karyawan mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran).

Menurut Simamora (2001:452) bahwa metode-metode penilaian kinerja terbagi atas: metode-metode penilaian kinerja keprilakuan,

metode-metode penilaian kinerja perbandingan personalia, dan metode-metode penilaian kinerja berorientasi masa depan.

a. Metode-metode penilaian kinerja keprilakuan:

1) Daftar pernyataan

Dalam bentuknya yang paling sederhana, daftar pernyataan (*checklists*) adalah sebuah daftar pernyataan deskriptif dan/atau sifat-sifat yang mendeskripsikan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan.

2) Daftar pernyataan tertimbang

Daftar pernyataan yang diutarakan sebelumnya membobot setiap item secara merata. Apalagi jenis skema tertimbang ini tidak memadai, daftar pernyataan tertimbang (*weighted checklist*) dapat digunakan. Metode ini pada intinya menggunakan format yang sama seperti daftar pernyataan sebelumnya. Kemudian item-item tersebut dibobot. Poin-poin yang diberikan kepada respons-respons tertimbang tersebut selanjutnya dijumlahkan guna memberikan nilai keseluruhan.

3) Skala penilaian grafis

Salah satu format evaluasi kinerja yang paling banyak digunakan adalah skala penilaian grafis (*graphic rating scales*). Terdapat beberapa sebab mengapa metode ini dipakai secara luas. pertama, skala penilaian grafis mudah digunakan. Kedua, metode ini mudah

dibuat dan dimodifikasi jika dibutuhkan. Skala ini membandingkan kinerja individu terhadap sebuah standar absolut.

4) Skala penilaian nongrafis

Skala penilaian nongrafis biasanya lebih akurat daripada skala penilaian grafis karena metode ini mengandung deskripsi ringkas setiap poin pada skala daripada hanya sekedar poin-poin skala tinggi dan rendah seperti yang ada dalam skala penilaian grafis. Penilai dapat memberikan deskripsi yang lebih akurat dari perilaku karyawan pada atribut tertentu karena deskripsi itu mengklarifikasi setiap tingkat skala penilaian.

5) Skala Standar terbaaur

Satu variasi dari skala penilaian grafis adalah skala standar terbaaur (*mixed-standard scale*). Ahli-ahli menilai suatu perilaku, seperti: kehadiran, evaluator diberikan tiga pernyataan yang selaras secara konseptual yang menggambarkan perilaku pada tingkat-tingkat yang tinggi, menengah, ataupun rendah.

6) *Forced Choice Scales*

Teknik *forced choice scales* dirancang guna meningkatkan obyektivitas dan mengurangi subyektivitas dalam penilaian-penilaian dengan mengkamufleskan respons-respons terbaik. Teknik ini berguna dalam mengurangi prasangka dalam penilaian-penilaian, khususnya dalam kecenderungan memberikan nilai yang semuanya tinggi atau rendah.

7) *Critical Incidents*

Kejadian-kejadian kritis (*critical incidents*) adalah deskripsi tertulis dari kinerja yang sangat efektif atau sangat tidak efektif. Pendekatan ini membantu menghindari kelemahan dari upaya untuk mengukur karakteristik kepribadian yang subyektif. Teknik ini mengisyaratkan para manajer agar mencatat kejadian-kejadian signifikan yang mencirikan kinerja pegawai.

8) *Behaviorally Anchored rating Scales (BARS)*

BARS menggunakan perilaku-perilaku yang dapat diamati dibanding karakter-karakter, pengetahuan, atau keahlian-keahlian sebagai dimensi-dimensi evaluatif. Penilai membandingkan kinerja seseorang individu pada setiap dimensi/ukuran terhadap standar.

9) *Behavioral Observation Scales (BOS)*

BOS menggunakan teknik kejadian kritis untuk mengidentifikasi serangkaian perilaku yang mencakup bidang pekerjaan, dalam BOS ini evaluator mengindikasikan sebuah skala seberapa kerap karyawan benar-benar diamati terlibat dalam perilaku spesifik yang diidentifikasi dalam BOS.

10) *Essay/Narrative Format*

Instrumen ini memerlukan penilai agar menilai seseorang karyawan dalam bidang-bidang yang agak umum.

b. Metode-metode Penilaian Kinerja Perbandingan Personalia

Metode-metode penilaian kinerja perbandingan kinerja adalah kumpulan metode-metode yang berbeda yang membandingkan kinerja seseorang dengan rekan-rekannya yang lain. Metode ini bermanfaat untuk memutuskan kenaikan-kenaikan merit pay, promosi-promosi, dan imbalan-imbalan organisasional karena metode-metode ini membuahakan peringkat karyawan dari yang paling menonjol hingga yang paling menyedihkan.

1) Rankings

Sistem penilaian formal sistematis paling sederhana dan paling tua adalah dengan membandingkan seseorang dengan yang lainnya dengan tujuan menempatkan mereka dalam tingkat urutan nilai yang sederhana.

2) Forced Distribution

Metode distribusi yang dipaksakan mensyaratkan evaluator untuk menempatkan suatu persentase tertentu dalam karyawan-karyawannya dan setiap kategori berdasarkan kinerja keseluruhan.

3) Point Allocation Method

Metode alokasi poin ini mensyaratkan evaluator untuk mengalokasikan jumlah tetap poin diantara karyawan-karyawan dalam kelompok. Karyawan-karyawan yang baik diberikan lebih banyak poin daripada pelaksana-pelaksana buruk.

4) *Paired Comparisons*

Dalam metode *paired comparisons*, penilai harus membandingkan setiap karyawan lainnya dalam kelompok yang sama yang tengah dinilai.

c. Metode dan Efektivitas Penilaian Kinerja

Metode-metode penilaian kinerja berorientasi ke masa depan ini terfokus pada kinerja masa yang akan datang dengan mengevaluasi potensi karyawan atau menetapkan sasaran-sasaran kinerja di masa yang akan datang. Metode yang sering dipakai adalah:

1) Penilaian Sendiri

Meminta karyawan melakukan penilaian sendiri dapat menjadi teknik evaluasi yang berfaedah jika tujuan evaluasi adalah pengembangan diri lebih jauh kerana penilai dapat sendiri memberikan informasi berharga yang tidak disadari oleh penyelia.

2) *Management by Objectives*

Metode MBO adalah bahwa setiap karyawan dan penyelia secara bersama menetapkan sasaran-sasaran atau tujuan tujuan pelaksanaan kerja diwaktu yang akan datang yang telah disepakati.

3) *Objective Indices*

Indeks-indeks sasaran seperti laba, nilai penjualan, dan jumlah hari absen/terlambat dapat bertindak sebagai evaluasi kinerja. Indeks-indeks sasaran ini membantu menilai hasil pekerjaan dibandingkan karakter, prilaku, atau tugas-tugas.

4) Penilaian-penilaian Psikologis

Beberapa organisasi memakai psikolog-psikolog industrial secara penuh atau purna waktu. Pada saat psikolog-psikolog industrial dipakai untuk evaluasi, mereka menilai potensi-potensi individu di masa yang akan datang bukan kinerja individu di masa yang lalu.

Selanjutnya menurut Pengabean (2004:68) bahwa penilaian kinerja dapat dilakukan dengan berbagai cara atau metode. Cara mana yang dipilih tergantung kepada kegunaannya. Jika hasilnya akan digunakan untuk keperluan seleksi, promosi, pelatihan dan penggajian berdasarkan hasil prestasi, maka metode yang cocok untuk digunakan adalah metode *rating scale*. Sedangkan untuk membantu karyawan berkembang digunakan metode *collaborative*, seperti Manajemen By Obyektif (MBO).

Menurut Mathias dan John (2000 : 404), metode-metode yang dapat dipilih terdiri dari hal-hal sebagai berikut:

- 1) *Rating scale* (skala rangking)
- 2) *Critical Indents* (insiden kritis)
- 3) Essay
- 4) *Work standards* (standar kerja)
- 5) Rangking
- 6) *Forced choice and weighted declier performance report* (penilaian yang dipaksakan dan laporan pemeriksaan kinerja tertimbang).
- 7) *Behaviorally Anchored Scales*
- 8) Metode Pendekatan *Management by Obyektive* (MBO).

Pada intinya, tidak ada metode penilaian kinerja yang terbaik. Sungguhpun begitu, tergantung pada lingkungannya. Faktor yang sangat penting dalam memilih instrumen penilaian kinerja kerja adalah apakah instrumen tersebut dapat dipertahankan secara legal atau tidak serta sesuai dengan kondisi perusahaan.

Persoalan lain yang muncul adalah bagaimana cara atau metode yang harus dilakukan terhadap aparatur negara agar dapat meningkatkan kualitas dan profesionalisme karena peningkatan kualitas dan keprofesionalan ini akan menuju apa yang dikatakan dengan efektivitas. Hal ini cukup beralasan karena efektivitas sebagai sesuatu yang menunjukkan penggunaan sumber-sumber daya secara maksimal, maka dengan aparatur pemerintah yang berkualitas dan profesional tidak hanya melakukan pekerjaan semata tetapi lebih mengedepankan hasil kerja dan penggunaan sumber-sumber daya secara optimal dengan harapan memperoleh hasil maksimal.

Pengertian efektivitas oleh Muchdarsyah (2004:12) menyatakan bahwa efektivitas berarti tujuan yang diharapkan tercapai tanpa melihat seberapa besar penggunaan sumber daya yang terbatas, maka pengertian disini mengandung makna bahwa efektivitas diartikan sebagai adanya pelaksanaan pekerjaan dengan cara semua sumber-sumber yang ada dimanfaatkan secara maksimal sehingga tidak terbuang percuma.

Pengertian di atas mengandung makna bahwa dimanfaatkannya sumber-sumber daya secara maksimal berarti dapat dikatakan sudah efektif, sehingga efektivitas lebih cenderung menyoroti penggunaan sumber daya semata, apakah sudah digunakan secara baik atau tidak.

Bila efektivitas ini dikaitkan dengan aparatur pemerintah (pegawai negeri sipil) sesuai permasalahan yang diangkat dalam penulisan ini berarti yang dimaksudkan adalah bagaimana aparatur pemerintah melaksanakan pekerjaan dengan memaksimalkan potensi yang dimiliki. Efektivitas dapat berjalan jika aparatur pemerintah ditempatkan pada suatu posisi atau jabatan yang tepat dan mempunyai keterampilan dan keahlian mengenai pekerjaan tersebut.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa efektivitas adalah cerminan digunakannya atau dimanfaatkannya semua sumber-sumber daya secara maksimal dengan tidak melihat seberapa besar sumber-sumber daya yang digunakan. Hal ini sangatlah tepat bagi aparatur pemerintah yang dalam pekerjaannya hanya berupaya bagaimana pekerjaan dapat berlangsung secara cepat dan berkualitas sesuai dengan yang telah direncanakan karena aparatur pemerintah di sini tidak mengedepankan masalah finansial atau modal melainkan hanyalah penggunaan waktu dan jam kerja semata.

Selanjutnya pengertian efektivitas kerja yang dikemukakan Mulyono (2003:12) adalah upaya memaksimalkan sumber-sumber daya agar terpakai dan tidak terbuang percuma. Hal ini berarti kompetensi mempunyai pengaruh terhadap efektivitas dengan alasan bahwa kompetensi dapat terjadi bila telah dibuktikan dengan adanya pemanfaatan sumber-sumber daya secara maksimal yang dilakukan oleh aparatur pemerintah dalam melaksanakan. Pengaruh kompetensi terhadap efektivitas kerja seperti yang dikemukakan oleh Wursanto

(2004:124) adalah segi kecepatan penyelesaian pekerjaan, penggunaan waktu jam kerja cukup baik serta kualitas pekerjaan yang sudah memadai berdasarkan yang telah ditetapkan.

Bekerja hanya dengan waktu yang tepat atau kecepatan bekerja harus disadari oleh kesediaan atau rasa tanggung jawab dan keterampilan. Seseorang dapat bekerja dengan terampil atau karena mempunyai bakat yang ditunjang oleh pendidikan dan juga motivasi, akan menjadi orang terampil dan mudah menyesuaikan dengan perkembangan cara kerja yang baru dan dengan sendirinya hasil kerja dapat meningkat.

Peningkatan kompetensi aparatur pemerintah guna menuju terwujudnya efektivitas kerja perlu memperhatikan faktor-faktor pendukung yang dijadikan sebagai variabel penting agar membantu memudahkan identifikasi dan mengevaluasi jika kompetensi aparatur pemerintah belum memperlihatkan hasil yang diharapkan.

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis *dalam* Mangkunegara (2005:13) merumuskan bahwa:

$$\text{Human performance} = \text{Ability} \times \text{Motivation}$$

$$\text{Motivation} = \text{Attitude} \times \text{Situation}$$

$$\text{Ability} = \text{Knowledge} \times \text{Skill}.$$

Adapun uraian tersebut akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Faktor kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior, very superior, gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2. Faktor motivasi (*motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain: kedisiplinan, lingkungan kerja, kebijakan pimpinan termasuk promosi jabatan, hubungan kerja, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Selanjutnya menurut Simamora *dalam* Mangkunegara (2005:14), kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

1. Faktor individual yang terdiri dari: a) kemampuan dan keahlian; b) latar belakang; dan c) demografi.
2. Faktor psikologis yang terdiri dari: a) persepsi; b) Attitude; c) Personality; d) Pembelajaran; dan e) Motivasi
3. Faktor organisasi yang terdiri dari: a) Sumber daya; b) Kepemimpinan; c) Penghargaan; d) Struktur; dan e) Job design.

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.

Menurut A. Dale Timple *dalam* Mangkunegara (2005:15), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, disiplin, bertanggungjawab, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, lingkungan kerja, kebijakan pimpinan termasuk promosi jabatan dan iklim organisasi. Faktor internal dan eksternal ini merupakan jenis-jenis atribut yang mempengaruhi kinerja seseorang.

Berdasarkan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai tersebut di atas, maka faktor-faktor yang menjadi perhatian penulis dalam usulan penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Kedisiplinan

Menurut Muhlis (2005:253) bahwa disiplin adalah kepatuhan atau ketaatan pada tata tertib. Dalam hal ini, disiplin mengandung pengertian keteraturan dan ketaatan. Sementara Mathis dan Jackson (2002:314)

menyebutkan bahwa penerapan disiplin dipandang sebagai suatu modifikasi perilaku untuk pegawai bermasalah atau tidak produktif. Disiplin yang terbaik adalah disiplin diri karena sebagian besar orang memahami apa yang seharusnya dilakukan terhadap pekerjaannya. Disiplin waktu artinya bagaimana ia memahami waktu untuk digunakan pada pekerjaan yang dimaksud.

Menurut Musanef (2001:18) bahwa disiplin pegawai adalah ketaatan, kerajinan, ketekunan, dan komitmen pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat sehingga keberadaan disiplin merupakan unsur utama dalam pelayanan yang akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal yang sama dikemukakan Siagian (2003:150) memberikan definisi disiplin adalah ketaatan melakukan berbagai kegiatan pelayanan, memenuhi aturan-aturan kerja yang ditetapkan, rajin dalam memberikan pelayanan, tekun melaksanakan tugas pokok dan memiliki komitmen yang tinggi atas tugas pokok dalam rangka meningkatkan kinerja.

Menurut Hasibuan (2004:190) bahwa kedisiplinan sebagai kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah wawasan seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya, sedangkan kesediaan adalah suatu wawasan. Tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis.

Menurut Notoatmodjo (2002:134) menyatakan disiplin adalah wawasan dan perilaku yang ditunjukkan oleh setiap pekerja atau pegawai dalam mematuhi ketentuan dan aturan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan Kerlinger (2003:58) memberikan interpretasi bahwa untuk menciptakan aktivitas kerja yang dinamis sesuai dengan dinamika dunia kerja, maka penerapan disiplin sangat berpengaruh dalam meningkatkan efisiensi kerja pegawai.

Disiplin kerja tidak hanya diarahkan pada ketaatan terhadap jam kerja, tetapi sekaligus pada kemampuan pegawai untuk memenuhi tuntutan tugas pokok dan fungsi sesuai dengan target yang ingin dicapai organisasi secara keseluruhan. Hal ini berarti pegawai harus mampu bekerja berdasarkan target individu dan target organisasi dengan sasaran utama pada tercapainya kinerja organisasi secara keseluruhan.

Pengertian tersebut menyiratkan bahwa setiap pegawai dituntut untuk memiliki disiplin kerja yang tinggi sebagai bentuk tanggungjawab pegawai terhadap tugas-tugas pokok yang dilaksanakan sehingga dapat menyelenggarakan seluruh aktivitas dengan baik dan tepat waktu.

b. Faktor Lingkungan Kerja

Faktor lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan kinerja dan tentunya akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai. Lingkungan kerja yang menyenangkan akan memberikan dorongan pegawai untuk bekerja lebih baik sehingga akan meningkatkan produktivitas kerja pegawai.

Menurut Sutermeister (2006:56), lingkungan fisik pekerjaan sebagai salah satu bagian dari lingkungan kerja akan berpengaruh, baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap aktivitas kerja tenaga karyawan dalam bekerja. Faktor ini meliputi: penerangan, temperature, peranginan (ventilasi), waktu istirahat, keamanan serta suara. Keadaan penerangan yang cukup bagi pekerja, keselamatan dalam bekerja serta lingkungan yang tidak bising akan memberikan lingkungan fisik pekerja yang nyaman dan sehat sehingga menambah gairah kerja yang akhirnya meningkatkan hubungan dengan penerangan. Ada beberapa hal yang penting diketahui yakni: intensitas cahaya, distribusi serta sifat dari cahaya. Penerangan yang baik di ruang kerja memberikan kenyamanan dan kenikmatan bagi karyawan dalam bekerja. Hal ini disebabkan karena apabila cahaya berlebihan dan apabila distribusi cahaya tidak merata akan menimbulkan baying-bayang dan perbedaan yang menyolok, sehingga menimbulkan kesukaran dalam sesuatu obyek serta dapat mengakibatkan kelelahan pada mata.

Sehubungan dengan hal tersebut cahaya atau penerangan yang kurang akan dapat menyebabkan mata harus melakukan akomodasi lebih berat, sehingga akan mengakibatkan ketegangan dan mata akan cepat lelah. Dengan demikian, pekerja tidak dapat bekerja dengan teliti karena tidak melihat dengan jelas. Disamping itu, pekerja tidak bekerja dengan kemampuan maksimal apabila mereka tidak dapat melihat apa-apa yang harus dikerjakan, dan akan menimbulkan perasaan yang kurang menyenangkan bagi pekerja itu dalam bekerja. Hal ini sangat terasa

apabila kegiatan kerja yang dilakukan membutuhkan hal-hal yang demikian.

Faktor lingkungan fisik yang lain adalah peranginan atau ventilasi. Peranginan yang kurang baik akan memberikan pengaruh kurang baik terhadap kegiatan kerja pekerja. Ini disebabkan oleh karena dalam melakukan pekerjaan yang memerlukan kekuatan (fisik) badan manusia akan mengeluarkan keringat.

Perihal pentingnya peranginan yang baik dalam hubungan dengan kegiatan atau kenikmatan kerja para pekerja telah disinggung oleh para ahli psikologi industry bahwa gangguan keadaan udara tidak hanya membuat pekerja mudah lelah akan juga akan menurunkan efisiensi kerja. Dalam hubungan pekerjaan fisik, memperlihatkan bahwa suasana kerja yang tidak menyenangkan dapat mempengaruhi kualitas dan kuantitas pekerjaan.

Demikian juga keadaan udara di ruang kerja yang tidak cocok dapat mengakibatkan pekerja tidak nyaman bekerja. Penyimpangan dari batas kenyamanan suhu di dalam ruang kerja menyebabkan perubahan fungsional yang meluas. Ruang yang terlalu panas menimbulkan perasaan capek dan dapat meningkatkan frekuensi kesalahan. Begitu pula ruang yang terlalu dingin mengakibatkan tidak tenang dan mengurangi daya atensi dan dapat berpengaruh pada mental kerja.

c. Koordinasi

Koordinasi merupakan hal yang tidak kalah pentingnya bagi manajemen puncak maupun manajemen bawah yang akan mengambil keputusan, karena sesuatu keputusan yang menyangkut kebijakan-kebijakan yang terbaik adalah diperlukan berkoordinasi keatas maupun kebawah. Proses Koordinasi seorang manajemen diperlukan obyektivitas untuk mengkaji kegiatan-kegiatan bawahan dilapangan dengan harapan dapat memecahkan permasalahan-permasalahan yang terjadi untuk ditarik kesimpulan dengan membuahkan suatu keputusan .

Istilah koordinasi (*coordination*) berasal dari bahasa latin *co* yang berarti bersama-sama atau dengan orang lain , dan *ordination* yang berarti mengatur. Dengan demikian, *coordination* berarti mengatur bersama, tetapi pengertian yang umum ialah; penyamaan tahap atau pengaturan menjadi sama; bekerja sama secara harmonis; menghubungkan satu sama yang lain; menempatkan secara berdampingan; penyesuaian dan pengaturan yang baik.

Lebih lanjut istilah *coordination* di dalam manajemen sebagai salah satu fungsi manajemen. Henry Fayol membedakan fungsi manajemen yaitu: fungsi *planing organitation, command, coordination* dan *control*. Jadi koordinasi sebagai tugas mengharmoniskan aktifitas untuk menjamin sukses, Fayol menghadapi kesulitan untuk membedakan dan memisahkan dengan jelas fungsi ini dari *command* atau bahkan dari *organizing*, dan *planing*. Hal ini dapat dimengerti, meskipun demikian, tidak ada yang akan menyangkal betapa pentingnya koordinasi dan

tanggung jawab manajer untuk menciptakan harmonis. Fayol mengatakan bahwa fungsi *command* meliputi: 1) banyak mengetahui tentang pegawai, 2) mengurangi tidak bertanggung jawab, 3) banyak mengetahui tentang persetujuan antara perusahaan dan pegawai, 4) memberi contoh yang baik, 5) membuat pengakuan organisasi secara periodik dan menggunakan daftar simpulan untuk memperluas, 6) kumpulan semua asisten melalui penyelenggaraan konferensi-konferensi, 7) jangan tenggelam dalam detail, 8) bertujuan menciptakan kesatuan energi, inisiatif dan loyalitas pada pegawai (Thoha, 2000:61).

Koordinasi berkaitan dengan tugas menghubungkan dan mengikat sejumlah usaha dengan tujuan menjamin tercapainya tujuan secara sukses. Banyak manajer yang menganggap koordinasi itu sebagai satu kata yang menunjukkan jumlah keseluruhan pekerjaan mereka. Mereka mengatakan bahwa julukan koordinator merupakan istilah yang lebih baik daripada istilah manager. Pembelaan demikian menyakinkan bahwa koordinasi, sebagian terbesar adalah sinonim dengan manajemen, mengelola atau mengurus, bahkan memerintah.

Suatu kenyataan bahwa pada tiap kelompok, koordinasi memungkinkan menambah seluruh pelaksanaan menjadi lebih daripada jika pelaksanaan semua bagian individual dijumlahkan. Hasil yang dicapai bukan jumlah matematik seluruh hasil individual. Misalnya, hasil total suatu perusahaan yang terdiri dari 10 orang pegawai yang usahanya dikoordinasi, jauh lebih besar jika 10 pegawai yang sama bekerja masing-masing sebagai individu terpisah. Adanya surplus selisih itu disebabkan

oleh koordinasi, sehingga adanya perbedaan positif hasil pelaksanaan kerja dikarenakan koordinasi.

Dalam setiap kelompok kerja, pertentangan usaha harus dihindarkan, duplikasi dicegah dan biaya tidak penting harus dihilangkan. Selain itu, tiap usaha harus produktif, ada tujuannya, konstruktif dan membantu tercapainya hasil yang diinginkan. Setiap usaha harus cenderung untuk membantu usaha lainnya dari kelompok dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pencapaian koordinasi pada dasarnya melalui penentuan kebijaksanaan atau pengambilan keputusan yang menemukan perlunya untuk menghubungkan dan mengikat berbagai usaha dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Setiap usaha anggota kelompok kerja dipersatukan menuju pekerjaan yang harus dilaksanakan. Setiap perusahaan atau lembaga pemerintahan, kerja tiap anggota kelompok tidak terpisah dari kerja lainnya tetapi dalam hubungan dengan kerja keseluruhan yang dilakukan oleh seluruh kelompok, maka koordinasi menekankan usaha manjerial untuk mencapai kontribusi maksimal dari semua usaha ini dalam segala aneka ragam hubungannya.

Manajer atau pemerintah melaksanakannya melalui pengambilan kebijaksanaan atau keputusan yang mempersatukan semua aneka ragam aktifitas yang mengadakan interrelasi dan saling tergantung dan menghubungkan serta mengikatnya menuju tujuan yang bersangkutan. semua kebijaksanaan yang dipandang akan menghambat tercapainya tujuan harus dihindarkan. Pengambilan kebijaksanaan diterapkan pada

tiap fungsi yang fundamental dari proses manajemen, yaitu dalam pelaksanaan perencanaan, organisasi, aktuating dan kontrol. Dalam manajemen yang efektif kebijaksanaan ditentukan untuk menciptakan koordinasi yang diperlukan. Dalam manajemen dilaksanakan secara konsekuen dan dengan jumlah dan derajat yang sesuai, maka koordinasi akan dicapai.

Koordinasi dapat dirumuskan sebagai usaha sinkronisasi teratur untuk mengadakan pelaksanaan dengan waktu, luas dan pimpinan layak yang menghasilkan kegiatan harmonis dan yang dipersatukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan koordinasi dapat dipandang sebaagai suatu usaha untuk menemukan kombinasi sumber-sumber dasar yang tersedia sehingga dapat menguntungkan. Koordinasi berkaitan dengan pengaturan usaha manusia yang meliputi: 1) luasnya usaha mengenai kuantitas dan kualitas, 2) waktu usaha tersebut, 3) kepemimpinan dan penentuan cara melakukan usaha tersebut. Ketiga unsur itu perlu untuk memperoleh pengertian koordinasi yang lengkap. Usaha dapat disinkronisasikan secara baik mengenai hubungannya dengan waktu dan pengurusan tetapi dengan kuantitas yang tidak cukup untuk mencapai tujuan. Dalam hal demikian, maka koordinasi mengandung kelemahan (Salusu, 2003:210).

Koordinasi yang dihasilkan dari kebijaksanaan atau keputusan menciptakan pelaksanaan proses manajemen secara efektif dan efisien. Jika fungsi-fungsi manajemen, seperti: perencanaan, organisasi, aktuating dan kontrol, dilaksanakan secara cocok, dapat dan konsekuen dan

diperhatikan pula interrelasinya, maka hasilnya adalah suatu usaha yang integrasi dan seimbang yang dilakukan oleh suatu kelompok yang mengetahui akan pekerjaan dan yang merasa puas. Dalam kenyataannya, suatu kebutuhan yang khusus untuk mencapai koordinasi dapat menunjukkan suatu pelaksanaan proses manajemen yang lemah. Nampak dengan jelas bahwa jika proses manajemen tidak dilaksanakan dengan baik, maka usaha memperbaiki koordinasi telah dibangun atas suatu dasar yang salah.

d. Kesejahteraan Pegawai

Berbicara tentang kesejahteraan pegawai tentunya, tidak hanya berbicara mengenai persoalan gaji pegawai yang diterima oleh seorang pegawai setiap bulan berdasarkan pangkat/golongan dan masa kerja dari pegawai yang bersangkutan. Kesejahteraan yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah keseluruhan penghasilan atau kompensasi yang diterima oleh seorang pegawai yang masih ada kaitannya dengan jabatan atau profesinya sebagai pegawai seperti gaji pokok, tunjangan, insentif, honor-honor, uang cuti, kendaraan dinas, rumah dinas, jaminan perawatan kesehatan dan sebagainya yang diperkirakan akan berdampak pada tingkat kesejahteraan pegawai.

Menurut Hasibuan (2004:132) bahwa kompensasi atau imbalan adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Kompensasi berbentuk uang artinya kompensasi yang dibayar organisasi dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan yang bersangkutan. Kompensasi yang berbentuk barang yaitu kompensasi yang dibayar dengan barang dalam hal ini dibedakan atas dua yaitu: kompensasi langsung berupa gaji, upah dan insentif dan kompensasi tidak langsung.

Menurut Handoko (2000:15) bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa dari pekerjaan yang diberikannya. Selanjutnya Hasibuan (2004: 133) mengemukakan bahwa kompensasi langsung dibedakan atas gaji, upah dan insentif. Gaji adalah balas jasa yang dibagikan secara periodik kepada pegawai tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati pembayaran. Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada pegawai tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar.

Pemenuhan kesejahteraan pegawai merupakan pemenuhan terhadap kebutuhan-kebutuhan pegawai yang biasanya berbanding sejajar dengan motivasi. Semakin besar kebutuhan seseorang untuk dipenuhi, maka semakin besar pula motivasi untuk bekerja keras. Memotivasi pegawai dapat dilakukan dengan menstimulasi pegawai melalui kebutuhan-kebutuhannya yang belum terpuaskan.

Konsep kebutuhan (*needs*) menurut Maslow *dalam* Triton (2007:46) adalah:

- a) Kebutuhan eksistensi yaitu kebutuhan untuk terus hidup dan memuaskan tuntutan-tuntutan fisik (makanan, minuman, tempat perlindungan, dan lain-lain).
- b) Kebutuhan sosial yaitu kebutuhan hubungan pertemanan dengan orang lain.
- c) Kebutuhan pencapaian yaitu kebutuhan untuk merasakan adanya prestasi atas apa yang telah dilakukan
- d) Kebutuhan pengakuan yaitu kebutuhan untuk diakui atas apa yang telah dicapai seseorang
- e) Kebutuhan pertumbuhan yaitu kebutuhan untuk mengembangkan kapasitas dan potensi seseorang dan menjadi yakin akan kapabilitas untuk melakukan sesuatu.
- f) Kebutuhan kekuasaan yaitu kebutuhan untuk mengontrol atau mempengaruhi orang lain.

Berdasarkan klasifikasi kebutuhan-kebutuhan manusia, maka dapat disimpulkan bahwa pemenuhan kesejahteraan atau kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja, dan tidak mungkin dapat memotivasi kerja pegawai tanpa memperhatikan apa yang dibutuhkannya. Kesejahteraan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pemenuhan kebutuhan bagi pegawai dalam rangka meningkatkan pendapatan dan kesejahteraannya. Apabila kesejahteraan pegawai tidak terpenuhi maka pegawai tersebut akan menunjukkan perilaku kecewa dan sebaliknya jika kebutuhannya terpenuhi akan memperlihatkan perilaku gembira sebagai manifestasi dari rasa puasnya yang tentu saja akan memotivasi pegawai untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik.

B. Kerangka Konseptual

Balai Diklat Industri adalah unit pelaksana teknis di bidang diklat industri yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Pusat Pendidikan dan Pelatihan Industri. Balai Diklat Industri mempunyai tugas melaksanakan diklat aparatur dan dunia usaha pada sektor industri. Aktivitas kerja dan keberhasilan Balai Diklat Industri Regional VII Makassar sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang ada dalam mewujudkan visi dan misi yang diembannya dengan tepat mengacu pada tugas pokok dan fungsi pegawai. Oleh karena itu dibutuhkan upaya bagaimana memberdayakan sumber daya yang ada agar kinerja pegawai dapat ditingkatkan.

Peningkatan kinerja pegawai didasari adanya kebutuhan organisasi dan kemajuan serta penguasaan teknologi yang semakin penting. Upaya peningkatan kinerja pegawai pada Balai Diklat Industri Regional VII Makassar, diharapkan dapat meningkatkan kedisiplinan kerja pegawai dalam mematuhi seluruh aturan dan kebijakan yang ada, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan koordinasi dan kesejahteraan pegawai. Dengan demikian, perbaikan terhadap keempat faktor kinerja tersebut, diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai pada Balai Diklat Industri Regional VII Makassar,

Kinerja pegawai menurut Anwar (2000 : 67) adalah hasil kerja secara kualitas, kuantitas, efisiensi dan efektif yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang

diberikan kepadanya. Lebih lanjut dikemukakan pula bahwa faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang seperti: tingkat pendidikan dan keterampilan. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan, seperti: perilaku, sikap disiplin, lingkungan kerja, kebijakan pimpinan termasuk promosi jabatan, tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, dan iklim organisasi.

Kedisiplinan menurut Musanef (2001:18), bahwa disiplin pegawai adalah ketaatan, kerajinan, ketekunan, dan komitmen pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat sehingga keberadaan disiplin merupakan unsur utama dalam pelayanan yang akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, disiplin kerja pegawai diyakini dapat mempengaruhi kinerja pegawai pada Balai Diklat Industri Regional VII Makassar.

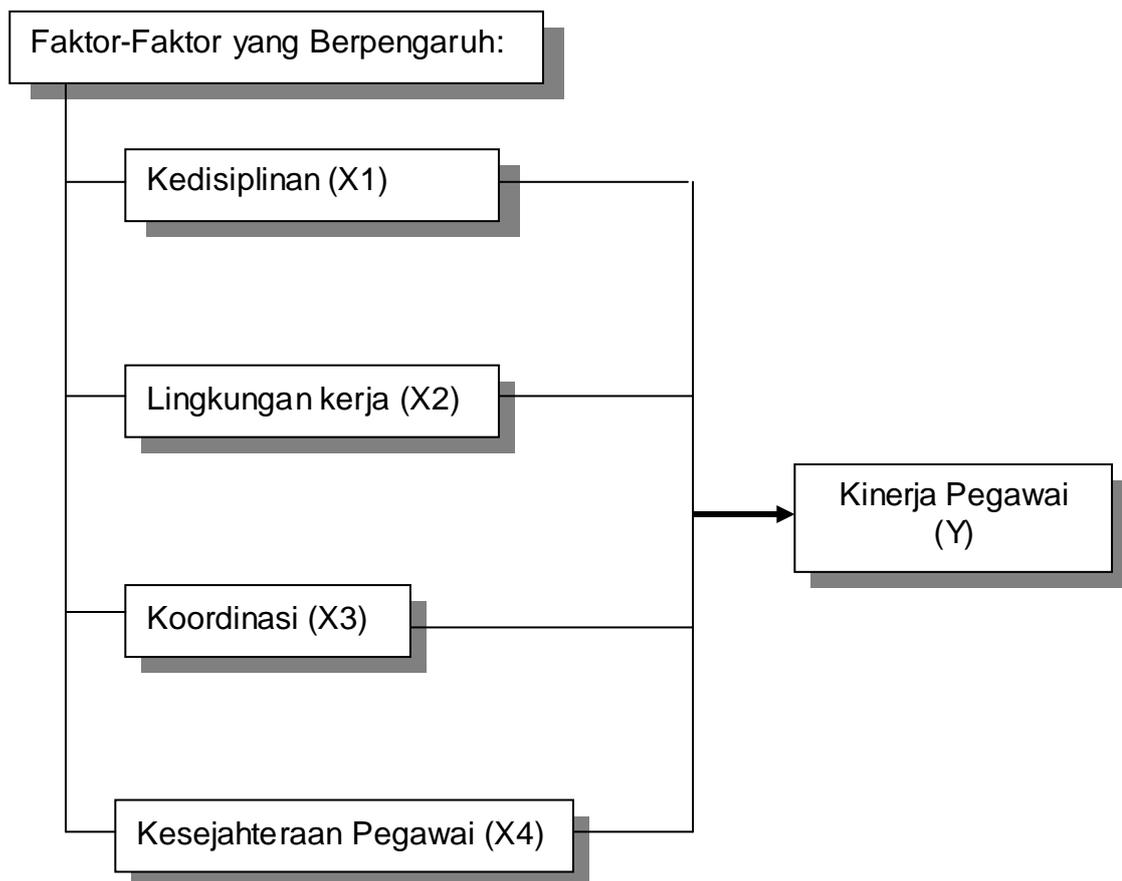
Lingkungan kerja menurut Sumardjono (2001:51) adalah kondisi secara keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan pegawai. Lingkungan kerja meliputi: ruangan yang nyaman, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, dan ketenangan termasuk hubungan kerja antara pegawai lainnya. Lingkungan yang kondusif akan memberikan motivasi kepada pegawai untuk melakukan suatu pekerjaan. Dengan demikian, lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan kinerja pegawai pada Balai Diklat Industri Regional VII Makassar.

Koordinasi mampu mengarahkan pegawai dalam pelaksanaan tugas pokok sehingga pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik dan tepat. Koordinasi menekankan usaha manjerial untuk mencapai kontribusi maksimal dari semua usaha dalam segala aneka ragam hubungannya. (Thoha, 2000:52). Dengan demikian, koordinasi merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan kinerja pegawai pada Balai Diklat Industri Regional VII Makassar.

Kesejahteraan pegawai adalah keseluruhan penghasilan atau kompensasi yang diterima oleh seorang pegawai yang masih ada kaitannya dengan jabatan atau profesinya sebagai pegawai seperti gaji pokok, tunjangan, insentif, honor-honor, uang cuti, kendaraan dinas, rumah dinas, jaminan perawatan kesehatan dan sebagainya yang diperkirakan akan berdampak pada tingkat kesejahteraan pegawai (Hasibuan, 2000:131). Kesejahteraan pegawai sangat mempengaruhi keseriusan pegawai untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik, sehingga dapat dikatakan bahwa kesejahteraan pegawai merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan kinerja pegawai Balai Diklat Industri Regional VII Makassar.

Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh faktor kedisiplinan, lingkungan kerja, koordinasi, dan kesejahteraan pegawai terhadap kinerja pegawai Balai Diklat Industri Regional VII Makassar, maka dilakukan analisis regresi linier berganda sehingga besar kecilnya pengaruh dari faktor tersebut dapat diketahui.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka kerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada skema berikut ini.



Gambar 2. Skema Kerangka Pikir

C. Hipotesis

Berdasarkan masalah pokok yang telah dikemukakan, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Diduga bahwa faktor kedisiplinan, lingkungan kerja, koordinasi, dan kesejahteraan pegawai secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Balai Diklat Industri Regional VII Makassar.
2. Diduga bahwa faktor kesejahteraan pegawai yang paling dominan mempengaruhi kinerja pegawai pada Balai Diklat Industri Regional VII Makassar.