**BAB I**

**PENDAHULUAN**

1. **Latar Belakang**

Pendidikan adalah elemen paling vital untuk mengejar ketertinggalan bangsa ini dari Negara-negara lain. Rendahnya kualitas sumber daya manusia (SDM) kita saat ini tidak mampu menghasilkan output yang bisa dihandalkan dari bidang apapun. Terlebih-lebih SDM saat ini disebabkan kurang berfungsinya bidang pendidikan secara optimal untuk memberdayakan masyarakat secara optimal.

Dalam undang-undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan Nasional menjelaskan bahwa fungsi pendidikan Nasional adalah mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab

Sumber daya manusia merupakan sumber daya terpenting yang dimiliki oleh suatu organisasi, salah satu implikasinya ialah bahwa investasi terpenting mungkin dilakukan oleh suatu organisasi adalah di bidang sumber daya manusia. Pertanyaan yang dihadapi dan harus dijawab oleh setiap organisasi bukan lagi apakah akan melakukan investasi dalam rangka pengembangan sumber daya manusia yang dimilikinya, melainkan berapa besar investasi yang harus dibuat. Artinya, pilihan yang tersedia bukan antara pengembangan sumber daya manusia atau tidak, melainkan dalam bidang apa pengembangan itu dilakukan dengan intensitas yang bagaimana dan melalui penggunaan teknik pengembangan apa. Bahkan sesungguhnya pertanyaan tersebut bukan hanya harus dihadapi dan dijawab oleh setiap organisasi secara mikro, akan tetapi juga oleh setiap pemerintahan negara secara nasional dan makro.

1

Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Sebagai kunci pokok, sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan perusahaan. Tuntutan perusahaan untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas semakin mendesak sesuai dengan dinamika lingkungan yang selalu berubah.

Berdasarkan PermenPAN Nomor: PER/21/M.PAN/11/2008 tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan. Pedoman ini ditetapkan sebagai acuan bagi Kementerian/Lembaga/ Pemerintah Daerah untuk menyusun Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan di lingkungan Kementerian/Lembaga/Pemda masing-masing.

Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan bertujuan memberikan pedoman bagi seluruh Kementerian / Lembaga / Pemerintah Daerah dalam mengidentifikasi, merumuskan, menyusun, mengembangkan, memonitor dan mengevalusi SOP Administrasi Pemerintahan sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing Kementerian / Lembaga / Pemda.

Adapun manfaatnya yaitu :

1. Sebagai standarisasi cara yang dilakukan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugasnya.

2. Mengurangi tingkat kesalahan dan kelalaian yang mungkin dilakukan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas.

3. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas dan tanggungjawab individual pegawai dan organisasi secara keseluruhan.

4. Membantu pegawai menjadi lebih mandiri dan tidak tergantung pada intervensi manajemen, sehingga akan mengurangl keterlibatan pimpinan dalam pelaksanaan proses sehari-hari.

Berdasarkan pernyataan diatas maka prinsip pelaksanaan SOP di Dinas Pendidikan yaitu:

1. Konsisten
2. Komitmen
3. Perbaikan berkelanjutan
4. Mengikat
5. Seluruh unsur memiliki peran penting
6. Terdokumentasi dengan baik.

Karena perubahan perlu mendapat dukungan manajemen puncak, maka hal tersebut merupakan langkah pertama yang penting untuk dilakukan. Pemimpin harus dapat memobilisasi sebuah tim, proses pekerjaan harus dapat dikembangkan dan proses sumber daya manusia harus menjadi fokus utama. Perubahan dan peningkatan peran fungsi sumber daya manusia sangat esensial untuk mendukung keberhasilan organisasi

Alasan yang sangat fundamental untuk mengatakan demikian ialah bahwa baik untuk menghadapi tuntutan tugas sekarang maupun dan terutama untuk menjawab tantangan masa depan, pengembangan sumber daya manusia merupakan keharusan mutlak.

Pengelolaan sumber daya manusia terkait dan mempengaruhi kinerja organisasional dengan cara menciptakan nilai atau menggunakan keahlian sumber daya manusia yang berkaitan dengan praktek manajemen dan sasarannya cukup luas, tidak hanya terbatas karyawan operasional semata, namun juga meliputi tingkatan manajerial. Hal ini dilakukan pula oleh para pegawai di dinas pendidikan Kota Makassar, di mana para pegawai memanfaatkan keahlian yang mereka miliki dalam setiap pekerjaannya. Keahlian mereka di perolehnya dari berbagai cara, diantaranya melalui pendidikan serta pelatihan yang rutin dilakukan oleh kepala Dinas Pendidikan Kota Makassar.

Pengembangan SDM melalui pendidikan di Dinas Pendidikan Kota Makassar dilakukan dengan cara menempatkan para pegawai berdasarkan keahlian yang dimilikinya. Agar ilmu yang diperolehnya selama menempuh pendidikan dapat diaplikasikan dalam melaksanakan tugasnya.

Pengembangan Sumber daya manusia sebagai penggerak organisasi banyak dipengaruhi oleh perilaku para pesertanya (partisipannya) atau aktornya. Keikutsertaan sumber daya manusia dalam organisasi diatur dengan adanya pemberian wewenang dan tanggung jawab. Merumuskan wewenang dan tanggung jawab yang harus dicapai pegawai dengan standar atau tolak ukur yang telah ditetapkan dan disepakati oleh pegawai dan atasan. Pegawai bersama atasan masing-masing dapat menetapkan sasaran kerja dan standar kinerja yang harus dicapai serta menilai hasil-hasil yang sebenarnya dicapai pada akhir kurun waktu tertentu.

Struktur jabatan di dinas pendidikan Kota Makassar terbagi ke dalam enam bidang yaitu:

1. Subbagian umum dan kepegawaian, yang mempunyai tugas menyusun rencana kerja, melaksanakan tugas teknis ketatausahaan, mengelola administrasi kepegawaian serta melaksanakan urusan kerumahtanggaan dinas.
2. Subbagian keuangan, Subbagian Keuangan mempunyai tugas menyusun rencana kerja dan melaksanakan tugas teknis keuangan.
3. Subbagian perlengkapan, Subbagian Perlengkapan mempunyai tugas menyusun rencana kerja, melaksanakan tugas teknis perlengkapan, membuat laporan serta mengevaluasi semua pengadaan barang.
4. Bidang pendidikan dasar, Bidang Pendidikan Dasar mempunyai tugas melaksanakan rencana kerja program dan pengembangan kurikulum pendidikan TK, SD dan SMP, menilai dan menetapkan izin operasi pendidikan dasar, menata kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan serta melaksanakan pembinaan peningkatan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan dan penguatan mutu pendidikan.
5. Bidang sarana dan prasarana pendidikan, Bidang Sarana dan Prasarana Pendidikan mempunyai Tugas melaksanakan perumusan kebijakan teknis, pelaksanaan dan pembinaan teknis pengadaan, analisis kebutuhan, perawatan, pedoman pembakuan sarana dan prasarana Pendidikan Dasar, Pendidikan Menengah, PAUD, Pendidikan Non Formal dan Prasarana UPTD serta Dinas Pendidikan.
6. Seksi ketenagaan dan kelembagaan pendidikan, Seksi Ketenagaan dan Kelembagaan Pendidikan Dasar mempunyai tugas melakukan pembinaan dan penyelenggaraan sekolah, pemberian bantuan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan serta monitoring, mengevaluasi kinerja Kepala Sekolah, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, memberi masukkan serta menyusun rencana penempatan, pemindahan, pemerataan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan pada pendidikan dasar.

Peningkatan kinerja pegawai secara perorangan akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan, yang direkflesikan dalam kenaikan produktifitas. Hal ini tidak lepas dari peran pimpinan dalam mengontrol setiap kebutuhan dari para pegawainya guna meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan uraian di atas menunjukkan penilaian kinerja merupakan suatu hal yang tidak dapat dipisahkan dengan perusahaan. Dukungan dari tiap manajemen yang berupa pengarahan, dukungan sumber daya, seperti memberikan peralatan yang memadai sebagai sarana untuk memudahkan pencapaian tujuan yang ingin dicapai dalam pendampingan, bimbingan, pelatihan serta pengembangan akan lebih mempermudah penilaian kinerja yang obyektif.

Faktor penilaian obyektif memfokuskan pada fakta yang bersifat nyata dan hasilnya dapat diukur,misalnya kuantitas, kualitas, kehadiran dan sebagainya. Sedangkan faktor-faktor subyektif cenderung berupa opini seperti menyerupaisikap, kepribadian, penyesuaian diri dan sebagainya. Faktor-faktor subyektif seperti pendapat dinilai dengan meyakinkan bila didukung oleh kejadian-kejadian yang terdokumentasi. Dengan pertimbangan faktor-faktor tersebut diatas maka dalam penilaian kinerja harus benar-benar obyektif yaitu dengan mengukur kinerja karyawan yang sesungguhnya atau mengevaluasi perilaku yang mencerminkan keberhasilan pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja yang obyektif akan memberikan *feed back* yang tepat terhadap perubahan perilaku ke arah peningkatan produktivitas kinerja yang diharapkan.

Eksistensi pegawai berkualitas mempunyai peran dan tugas yang sangat strategis oleh karena itu, setiap pegawai dituntut untuk dapat meningkatkan kemampuan dan produktivitas kerjanya, sehingga setiap pegawai dapat terlibat dalam kegiatan organisasinya terutama dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

Penilaian kinerja dengan berbagai bentuk seperti *key performance indicator* atau *key performance Index* pada dasarnya merupakan suatu sasaran dan proses sistimatis untuk mengumpulkan, menganalisa dan menggunakan informasi untuk menentukan efisiensi dan efektivitas tugas-tugas karyawan serta pencapaian sasaran. Menurut Armstrong (1998 ), penilaian kinerja didasarkan pada pengertian *knowledge, Skill, expertise* dan *behavior* yang diperlukan untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik dan analisa lebih luas terhadap *attributes* dan perilaku individu. Dalam manajemen kinerja kompetensi lebih berperan pada dimensi perilaku individu dalam menyesuaikan suatu pekerjaan dengan baik. *Attributes* terdiri dari *knowledge, skill* dan *expertise.*

Pengalaman banyak organisasi menunjukkan bahwa dengan penyelenggaraan program pengenalan yang sangat komprehensif sekalipun belum menjamin bahwa para pegawai baru serta merta dapat melaksanakan tugas dengan memuaskan. Artinya para pegawai baru itu masih memerlukan pelatihan tentang berbagai segi tugas pekerjaan yang dipercayakan kepada mereka. Para pegawai yang sudah berpengalaman pun selalu memerlukan peningkatan, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan karena selalu ada cara yang lebih baik untuk meningkatkan produktivitas kerja. Belum lagi kalau seseorang pegawai ditempatkan pada tugas pekerjaan yang baru, tidak mustahil ada kebiasaan-kebiasaan kerja yang tidak atau kurang baik yang perlu dihilangkan.

Singkatnya, kemampuan pegawai baru yang digabung dengan program pengenalan dan pelatihan tertentu belum sepenuhnya menjamin hilangnya kesenjangan antara kemampuan kerja dan tuntutan tugas. Di sinilah letak pentingnya pengembangan sumber daya manusia.

Dalam manajemen sumber daya manusia, sangat perlu menggugah semangat kerja, menimbulkan antusiasme, meningkatkan kualitas pegawai melalui penanganan SDM, seperti dikemukakan oleh Tom Peters (1985) dalam buku Ambar Teguh Sulistiyani&Rosdiah (2003;6), Percayailah orang dan perlakukan mereka seperti orang dewasa, timbulkan rasa antusiasme mereka melalui kepemimpinan yang bergairah dan imajinatif, kembangkan dan tunjukkan tuntutan akan kualitas, buatlah mereka merasa memiliki perusahaan tersebut, sehingga karyawan anda akan bertanggung jawab secara menyeluruh.

Dari pendapat di atas, tampak bahwa dalam rangka mencapai tujuan organisasi sangat perlu mengarahkan SDM dengan cara membangkitkan antusiasme kerja, menyusun strategi, gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tuntutan dan meningkatkan kualitas.

Program pengembangan pegawai hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan dalam organisasi saat ini maupun untuk masa depan. Pengembangan harus bertujuan meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual,dan moral pegawai supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal.

Pengembangan pegawai dirasa semakin penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan di antara perusahaan yang sejenis. Hal ini tentu saja tidak lepas dari tanggung jawab pimpinan organisasi (Kepala Dinas) terhadap pembinaan pegawai merupakan tindak lanjut yang wajar dari adanya tujuan organisasi yang harus dicapai melalui orang-orang yang ada di dalam organisasi tersebut. Keberhasilan mencapai tujuan organisasi banyak ditentukan oleh keberhasilan pengaturan orang-orang yang ada dalam organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan atas pembinaan sumber daya manusianya (pegawai) adalah salah satu kunci kea rah efektivitas pelaksanaan pekerjaan dari suatu organisasi.

Pengembangan sumber daya manusia di Dinas pendidikan di lakukan dengan berbagai cara, diantaranya dengan rutin mengikuti seminar, diklat, dan Workshop.

Mengenai perkembangan Sumber Daya Manusia dalam suatu organisasi, Greer menyatakan bahwa :

Dewasa ini, perkembangan terbaru memandang SDM bukan sebagai sumber daya belaka, melainkan lebih berupa modal atau aset bagi institusi atau organisasi. Karena itu kemudian muncullah istilah baru di luar H.R. *(Human Resources)*, yaitu H.C. atau *Human Capital*. Di sini SDM dilihat bukan sekedar sebagai aset utama, tetapi aset yang bernilai dan dapat dilipatgandakan, dikembangkan (bandingkan dengan portfolio investasi) dan juga bukan sebaliknya sebagai *liability* (beban,cost). Di sini perspektif SDM sebagai investasi bagi institusi atau organisasi lebih mengemukan.

Pendidikan meningkatkan keahlian teoretis, konseptual, dan moral pegawai, sedangkan pelatihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan pegawai.

Menurut Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 15 tanggal 13 September 1974 tentang pengembangan sumber daya manusia yaitu:

Pendidikan adalah segala usaha untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia Indonesia, jasmaniah dan rohaniah, yang berlangsung seumur hidup, baik di dalam maupun di luar sekolah, dalam rangka pembangunan persatuan Indonesia dan masyarakat adil dan makmur berdasarkan pancasila.

Sedangkan Wexley dan Yukl (1976) dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan (Mangkunegara 2007:43) memperjelas mengenai penggunaan istilah pelatihan dan pengembangan. Mereka berpendapat bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan istilah-istilah yang berhubungan dengan usaha-usaha berencana yang diselenggarakan untuk mencapai penguasaan skill, pengetahuan dan sikap-sikap pegawai atau anggota organisasi.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian yang akan dituangkan dalam sebuah bentuk skripsi dengan judul “Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Makassar”.

**B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas maka penulis merumuskan permasalahan dalam penelitian ini, yaitu :

1. Bagaimanakah gambaran pengembangan sumber daya manusia Dinas pendidikan Kota Makassar?
2. Bagaimanakah tingkat kinerja pegawai Dinas pendidikan Kota Makassar?
3. Apakah ada pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai Dinas pendidikan Kota Makassar?

**C. Tujuan Penelitian**

Adapun yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui gambaran pengembangan sumber daya manusia di Dinas pendidikan Kota Makassar.
2. Untuk mengetahui tingkat kinerja pegawai di Dinas pendidikan Kota Makassar.
3. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh yang signifikan antara pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai di Dinas pendidikan Kota Makassar.

**D. Manfaat penelitian**

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. **Manfaat Teoretis**
2. Sebagai bahan bacaan bagi mahasiswa tentang pengembangan sumber daya manusia yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
3. Bagi peneliti, sebagai bahan banding dan bahan referensi dalam melakukan penelitian yang relevan dengan masalah yang dikaji dalam penelitian ini.
4. **Manfaat Praktis**

a. Sebagai bahan masukan bagi para pegawai, agar dapat meningkatkan produktivitas kerja para pegawai di masa depan.

b. Memberikan masukan pada bidang yang terkait agar dapat membantu dalam mengarahkan dan menfasilitasi segala kebutuhan yang diperlukan oleh suatu organisasi.

**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS**

1. **TINJAUAN PUSTAKA**
2. **Pengembangan SDM**
3. **Pengertian pengembangan SDM**

Pengembangan (development) adalah fungsi operasional kedua dari manajemen personalia. Pengembangan pegawai (baru/lama)perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Agar pengembangan dapat dilaksanakan dengan baik, harus lebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan pegawai.

Sedangkan ruang lingkup pengembangan pegawai menurut Hani (2001:104) dalam buku Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia (Kadarisman,2012:35) adalah sebagai berikut:

“Pengembangan (*development*) mempunyai ruang lingkup lebih luas (dibandingkan dengan latihan) dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian. Kegiatan pengembangan biasanya merupakan tanggung jawab unit personalia dan penyelia langsung.”

Pengembangan sumber daya manusia sebagai salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia merupakan cara untuk meningkatkan kualitas dan kompetensi pegawai agar memiliki daya saing yang tinggi. Selain itu juga pengembangan sumber daya manusia diperlukan sebagai upaya untuk menanggapi dinamika lingkungan yang terus berkembang dan sulit diprediksi sebelumnya, seperti tingkat kemajuan teknologi yang kian berkembang, peningkatan tingkat yang kian tinggi serta perubahan nilai kerja dan lain sebagainya.

12

Berdasarkan pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia yaitu upaya untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, pengetahuan, pengembangan wawasan dan pemahaman teknologi dalam rangka [pelaksanaan](http://rimaru.web.id/pengertian-pelaksanaan-menurut-pendapat-para-ahli/) pembangunan. Menurut Notoatmodjo (2009:3-4) adalah sebagai berikut :

“Pengembangan sumber daya manusia baik secara makro maupun secara mikro. Pengembangan sumber daya manusia secara makro adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemam[puan manusia dalam rangka mencapai tujuan pembangunan bangsa yang mencakup perencanaan, pengembangan, dan pengelolaan. Sedangkan pengembangan sumber daya manusia secara mikro adalah suatu proses perencanaan pendidikan,pelatihan dan pengelolaan tenaga kerja atau karyawan untuk mancapai suatu hasil yang optimal”.

Sedangkan pengertian pengembangan sumber daya manusia juga dikemukakan oleh Kiggundu (Sulistiyani, 2003: 270-271) bahwa :

“Pengembangan sumber daya manusia berkaitan dengan pengembangan perencanaan institusi dan proses prilaku untuk mendapatkan pengetahuan secara umum, ketrampilan, sikap, nilai, dalam rangka mengembangkan diri secara umum”.

Berdasarkan pengertian diatas bahwa pengembangan dilakukan agar pegawai sebagai sumber daya manusia dipandang sebagai penggerak utama aktivitas organisasi dalam mencapai tujuannya, dan ini membutuhkan suatu pengetahuan dan keterampilan. Kebutuhan dan keinginan yang terdapat dalam diri pegawai tersebut pada akhirnya akan membentuk perilaku serta sikap dalam organisasi.

Disamping itu, pengembangan dilakukan kepada pegawai agar meningkatkan kemampuan bidangnya dalam organisasi. Menurut Hasibuan (2006:69) dalam “Manajemen Sumber Daya Manusia” adalah sebagai berikut”:

“Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan moral karyawan sedangkan pelatihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis [pelaksanaan](http://rimaru.web.id/pengertian-pelaksanaan-menurut-pendapat-para-ahli/) pekerjaan karyawan.”

Hal senada juga dikemukan oleh Sikula (Sedarmayanti, 2007:164) bahwa :

“Development is a long-term educational process utilizing a sistematic and organized procedure by which manegerial personel learn conceptual and theoritical knowladge for general purpose”. (pengembangan adalah suatu proses pendidikan jangka panjang memanfaatkan prosedur sistematis dan terorganisir, dimana personel manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum).

Dari definisi diatas pengembangan meletakkan manusia sebagai objek utama melalui usaha yang bersifat teknis, teoritis, konseptual dan moral agar dapat meningkatkan kemampuan pegawai dan dijalankan berdasarkan prosedur yang sistematis dan terorganisir. Diketahui pula, bahwa pengembangan sumber daya manusia umumnya difokuskan pada pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, sebagaimana juga diungkapkan oleh Simamora (2004:4) bahwa:

“Pengembangan menunjukkan perubahan keahlian, pengetahuan, sikap atau perilaku. Aktivitas-aktivitas pengembangan adalah program perbaikan organisasional yang terancana dan penting bahwa aktivitas tersebut direncanakan secermat mungkin karena tujuan akhirnya adalah menghubungkan muatan pelatihan dengan perilaku yang dikehendaki”.

Selanjutnya Sedarmayanti (2007:167) menjelaskan tujuan dari pengembangan sumber daya manusia menyangkut dengan pendidikan dan pelatihan yaitu:

“pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk menghasilkan kerangka kerja yang bertalian logis dan komprehensif untuk mengembangkan lingkungan di mana karyawan didorong belajar dan berkembang. Aktivitas pengembangan sumber daya manusia termasuk program pelatihan tradisional, tetapi penekanannya lebih banyak pada modal intelektual dan mempromosikan pembelajaran organisasi, tim dan individu.

Hal serupa juga dikemukan oleh Manullang(2005:202) bahwa:

“terdapat berbagai aktivitas yang dapat dilakukan oleh suatu organisasi untuk mengembangkan tenaga kerja, aktivitas tersebut antara lain: a). Pelatihan/ pendidikan; b) Rotasi Jabatan; c) Delegasi Tugas; d) Promosi; e) Pemindahan; f) Konseling; g) Penugasan dalam keanggotaan suati panitia dan f) Konferensi.

Program pengembangan pegawai hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan organisasi saat ini maupun untuk masa depan. Pengembangan harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal.

Pengembangan pegawai dirasa semakin penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan di antara perusahaan/organisasi yang sejenis.

Setiap personel organisasi dituntut agar dapat bekerja efektif, efisien,kualitas dan kuantitas pekerjaannya baik sehingga daya saing organisasi semakin besar. Pengembangan ini dilakukan untuk tujuan non karier maupun karier bagi para pegawai (baru/lama) melalui latihan dan pendidikan.

Pimpinan organisasi semakin menyadari bahwa pegawai baru pada umumnya hanya mempunyai kecakapan teoretis saja dari bangku kuliah. Jadi,perlu dikembangkan dalam kemampuan nyata untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya. Pengembangan pegawai memang membutuhkan biaya cukup besar, tetapi biaya ini merupakan investasi jangka panjang bagi organisasi di bidang personalia. Karena pegawai yang cakap dan terampil akan dapat bekerja lebihefisien, efektif, pemborosan bahan baku, dan ausnya mesin berkurang. Hasil kerjanya lebih baik maka daya saing organisasi akan semakin besar. Hal ini akan memberikan peluang yang lebih baik bagi organisasi untuk memperoleh laba yang semakin besar sehingga balas jasa(gaji) pegawai dapat dinaikkan.

Menurut Bella dalam bukunya Hasibuan (2009:70) pendidikan dan latihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial. Pendiikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas, berlangsung lama, dan biasanya menjawab *why*. Latihan berorientasi pada praktek, dilakukan di lapangan,berlangsung singkat dan biasanya menjawab *how*.

Sumber daya manusia meliputi semua orang yang berstatus sebagai anggota dalam organisasi tersebut, yang masing-masing memiliki peran dan fungsi. Menurut Ambar teguh dan Rosidah (2003:176) Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi yang melekat keberadaannya pada seseorang yang meliputi potensi fisik dan non fisik.

Sedangkan sumber daya manusia dalam konteks organisasi publik dipahami sebagai potensi manusiawi yang melekat keberadaannya pada seorang pegawai yang terdiri atas potensi fisik dan non fisik. Potensi fisik yang terakumulasi pada seorang pegawai, sedangkan potensi non fisik adalah kemampuan seorang pegawai yang terakumulasi baik dari latar belakang pengetahuan. Menurut Nawawi yang dimaksudkan sebagai sumber daya manusia adalah meliputi tiga pengertian yaitu:

1. Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja dilingkungan suatu organisasi.
2. Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
3. Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal (non material) didalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Menurut Hasibuan (2009:69) Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual, dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.

Berdasarkan uraian-uraian pemaparan tersebut, bahwa nampak banyak metode yang dapat digunakan dalam pengembangan sumber daya manusia. Dapat pula disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia mempunyai manfaat yang besar bagi organisasi dalam mencapai tujuannya.

1. **Pengembangan SDM melalui pendidikan**

Persoalan ketenagakerjaan selalu mendapat perhatian yang serius dari berbagai kalangan,  baik  pemerintah, swasta maupun dari masyarakat. Kompleksitas permasalahan ketenagakerjaan ini dapat dipandang sebagai suatu upaya masing-masing individu untuk memperoleh dan mempertahankan hak-hak kehidupan yang melekat pada manusia agar memenuhi kebutuhan demi kelangsungan hidup.

Tujuan pembangunan nasional, yaitu terwujudnya masyarakat Indonesia yang damai, demokratis, berkeadilan dan berdaya saing maju dan sejahtera dalam wadah negara kesatuan republik indonesia yang didukung oleh manusia yang sehat, mandiri dan bertakwa kepada Tuhan yang Maha Esa.

Dari tujuan tersebut tercermin bahwa sebagai titik sentral pembangunan adalah pemberdayaan sumber daya manusia termasuk tenaga kerja, baik sebagai sasaran pembangunan maupun sebagai pelaku pembangunan. Dengan demikian, pembangunan ketenagakerjaan merupakan salah satu aspek pendukung keberhasilan pembangunan nasional. Di sisi lain, terdapat beberapa permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan pembangunan nasional tersebut, khususnya dibidang ketenagakerjaan, sehingga diperlukan kebijakan dan upaya dalam mengatasinya. Sehubungan hal tersebut di atas pengembangan SDM di Indonesia dilakukan melalui jalur pendidikan dan pelatihan.

Pendidikan adalah salah satu jawaban untuk menciptakan peluang itu, hanya melalui pendidikanlah sumber daya manusia yang handal bisa diciptakan. Bagaimana untuk kasus Indonesia? Jika melihat kondisi pendidikan yang masih carut-marut dengan berbagai kompleksitas persoalan di dalamnya, kita harus menunggu waktu lama untuk bisa menciptakan peluang internasional.

Sebab, lembaga pendidikan kita benar-benar berada dalam kondisi yang sangat meperihatinkan. Dunia pendidikan kita tidak bisa diharapkan banyak dalam upaya mengejar target internasional sebagai konsekwensi logis dari pertarungan global tadi. Sejak mulai orde baru sampai orde yang paling baru ini, pemerintah tidak pernah memprioritaskan dunia pendidikan sebagai salah satu elemen yang mampu mengejar ketertinggalan bangsa.

Disinilah pentingnya *political will* dari pemerintah dan seluruh *stage holders* yang terkait dengan bidang pendidikan. Pendidikan harus digunakan sebagai inverstasi bagi pencapaian peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam rangka mewujudkan masyarakat belajar dan membaca. Masyarakat belajar dan membaca disini ialah terciptanya keadilan dan tidak ada kesenjangan dalam masyarakat untuk sama-sama menikmati dunia pendidikan secara proporsional.

Ketika pendidikan mampu melahirkan kualitas Sumber Daya Manusia yang unggul dan tanggug, maka semua orang mampu menciptakan peluang internasional sesuai dengan profesinya masing-masing. Selama pendidikan tidak ditingkatkan kualitasnya jangan berharap kita atau bangsa Indonesia bisa menciptakan peluang.

Pengembangan SDM yang membawa misi sebagaimana disebutkan di atas difokuskan pada peningkatan ketahanan dan kompetensi setiap individu yang terlibat atau akan terlibat dalam proses pembangunan. Peningkatan ketahanan dan kompetensi ini di antaranya dilaksanakan melalui pendidikan. Bila dikaitkan dengan pengembangan SDM dalam rangka meningkatkan kemampuan menyesuaikan diri, pendidikan juga merupakan upaya meningkatkan derajat kompetensi dengan tujuan agar pesertanya adaptable  terhadap berbagai perubahan dan tantangan yang dihadapi. Selain itu, pendidikan yang diselenggarakan seharusnya juga memberi bekal-bekal kemampuan dan keterampilan untuk melakukan suatu jenis pekerjaan tertentu yang dibutuhkan agar dapat berpartisipasi dalam pembangunan (Boediono, 1992). Program semacam ini harus dilaksanakan dengan disesuaikan dengan keperluan dan usaha yang mengarah kepada antisipasi berbagai perubahan yang terjadi, baik di masa kini maupun yang akan datang .

Sebagaimana dijelaskan di atas, pembangunan pada dasarnya merupakan suatu proses melakukan perubahan, dalam rangka perbaikan, untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat dan kualitas sumber daya manusia (SDM). Kesejahteraan terkait dengan terpenuhinya kebutuhan dasar hidup rakyat, baik material maupun mental dan spiritual. Adapun kualitas SDM terkait dengan derajat kemampuan, termasuk kreatifitas, dan moralitas pelaku-pelaku pembangunan. Atas dasar ini, proses perubahan yang diupayakan melalui pembangunan seharusnya menjangkau perbaikan semua sektor secara menyeluruh dan berimbang, pada satu sisi, dan pada sisi lain merupakan upaya meningkatkan kualitas SDM.

Perbaikan pemenuhan kebutuhan dasar rakyat adalah fokus dari pembangunan sektor ekonomi, dengan tujuan meningkatkan pemenuhan kebutuhan yang bersifat fisik dan material, baik kebutuhan primer,  sekunder, tertier maupun kuarter. Pemenuhan kebutuhan ini seharusnya seimbang dengan pemenuhan kebutuhan mental dan spiritual. Bebas dari rasa takut, adanya rasa aman, dihargai harkat dan martabatnya, dilindungi kebebasan dan hak-haknya, serta tersedianya kesempatan yang sama untuk mewujudkan cita-cita dan potensi diri adalah bentuk-bentuk kebutuhan mental yang seharusnya diperbaiki kondisinya melalui pembangunan. Adapun pemenuhan kebutuhan spiritual terkait dengan kebebasan dan ketersediaan prasarana, sarana dan kesempatan untuk mempelajari, mendalami dan menjalankan ajaran agama yang dianut, sehingga komunikasi dengan Sang Pencipta dapat terpelihara.

Pada sisi peningkatan kualitas SDM, pembangunan diarahkan untuk menjadikan rakyat negeri ini kreatif, menguasai serta mampu mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni (IPTEKS), dan memiliki moralitas. Kreativitas diperlukan untuk bisa bertahan hidup dan tidak rentan dalam menghadapi berbagai kesulitan. Dengan kreatifitas, seseorang menjadi dinamis dan bisa menemukan jalan keluar yang positif ketika menghadapi kesulitan atau masalah.

Penguasaan dan kemampuan mengembangkan IPTEKS sangat dibutuhkan untuk peningkatan taraf hidup, dan agar bangsa ini bisa disandingkan dan ditandingkan dengan bangsa-bangsa lain. Ini mengingat, globalisasi dalam berbagai bidang kehidupan sudah tidak bisa dihindari dan berdampak pada terjadinya persaingan yang ketat, baik dalam kehidupan sosial, ekonomi, maupun politik. Untuk  bisa memasuki pergaulan dalam kehidupan global (persandingan dengan masyarakat global) maupun untuk meraih keberhasilan dalam berbagai kesempatan yang tersedia (pertandingan dalam kehidupan global) diperlukan pengusaan dan kemampuan mengembangkan IPTEKS.

Adapun moralitas sangat diperlukan agar dalam menjalani kehidupannya prilaku bangsa ini dikendalikan oleh nilai-nilai kebenaran dan keadilan yang bersifat nasional dan universal. Karena nilai-nilai ini berkait dengan batas-batas antara baik dan tidak baik, benar dan tidak benar, serta antara yang menjadi haknya dan bukan haknya, maka tingginya moralitas dapat meningkatkan keterpercayaan dan keandalan individu dan masyarakat, baik di mata bangsanya sendiri maupun dalam pergaulan global.

Jadi, kualitas SDM bukan hanya ditentukan oleh kemampuan dan kreativitasnya saja tetapi juga oleh derajat moralitasnya. Selain berkaitan dengan sistem masyarakat secara umum, kualitas SDM mempunyai keterkaitan erat dengan kualitas pendidikan sekolah. Karena SDM berkualitas adalah keluaran sistem pendidikan, proses pendidikan harusnya menjadikan kreativitas, penguasaan dan kemampuan mengembangkan IPTEKS, serta moralitas sebagai acuan dasar. Unsur penguasaan dan kemampuan mengembangkan IPTEKS bisa dicapai melalui proses pembelajaran sejumlah mata ajaran secara berjenjang. Unsur kretivitas bisa dirajut dalam sebagian dari mata ajaran tertentu, misalnya matematika, IPA dan IPS, namun dengan penerapan model pembelajaran yang kondusif, seperti keterampilan proses (melalui penemuan).

Adapun unsur moralitas dibangun melalui proses yang kompleks, yang mengutamakan pada pembentukan sikap yang berkait dengan norma dan nilai-nilai. Unsur ini bisa juga dirajut melalui isi berbagai mata ajaran, tidak mesti menjadi suatu mata ajaran tersendiri dalam kurikulum.

1. **Tujuan pengembangan SDM**

Adapun tujuan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia menurut Simamora dalam bukunya Teguh dan Rosidah (2003:176) meliputi:

1. Memperbaiki kinerja, memutakhir keahlian para pegawai sejalan dengan kemajuan teknologi.
2. Mengurangi waktu belajar bagi pegawai baru supaya menjadi lebih kompeten.
3. Membantu memecahkan persoalan operasional
4. Mempersiapkan pegawai untuk promosi
5. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi

Sedangkan tujuan pengembangan menurut Heidrachman, et al. (1997:74) dalam buku Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia (Kadarisman, 2012:52-53) mengemukakan dengan istilah tujuan pengembangan pegawai, adalah sebagai berikut:

“Tujuan pengembangan pegawai adalah untuk memperbaiki efektivitas kerja karyawan dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektivitas kerja dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan karyawan, keterampilan karyawan maupun sikap karyawan itu sendiri terhadap tugas-tugasnya.

1. **Manfaat pengembangan SDM**

Menurut Siagian(1999:183) bagi organisasi terdapat paling sedikit tujuh manfaat yang dapat dipetik melalui penyelenggaran program peltihan dan pengembangan yaitu:

1. Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerja sama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda dan bahkan spesialistik, meningkatnya tekad mencapai sasaran yang telah ditetapkan.
2. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan antara lain karena adanya pendelegasian wewenang, interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa baik secara tehnikal maupun intelektual.
3. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan para pegawai yang bertanggung jawab menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintahkan oleh para manajer.
4. Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi
5. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial partisipatif
6. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang gilirannya memperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalnya.
7. Penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya adalah tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan di kalangan para anggota organisasi.

Seperti telah disinggung di muka, manfaat besar lainnya yang dapat dipetik melalui penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan secara baik adalah dalam rangka penumbuhan dan pemeliharaan hubungan yang serasi antara para anggota organisasi. Hal demikian terjadi karena:

1. Terjadinya proses komunikasi yang efektif
2. Adanya persepsi yang sama tentang tugas-tugas yang harus diselesaikan
3. Ketaatan semua pihak kepada berbagai ketentuan yang bersifat normatif, baik yang berlaku umum dan diterapkan oleh instansi pemerintah yang berwenang maupun yang berlaku khusus di lingkungan suatu organisasi tertentu.
4. Terdapatnya iklim yang baik bagi pertumbuhan seluruh pegawai.
5. Menjadikan organisasi sebagai tempat yang lebih menyenangkan untuk berkarya.

Dari berbagai manfaat yang dikemukakan di atas, yang sifatnya masih ilustratif dan belum ekshaustif, dapat ditarik kesimpulan bahwa penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan pegawai sebagai investasi organisasi bukan hanya wajar akan tetapi mutlak dilakukan.

1. **Langkah-langkah yang ditempuh**

Agar berbagai manfaat pelatihan dan pengembangan dapat dipetik semaksimal mungkin, berbagai langkah perlu ditempuh (Siagian,1999). Para pakar pelatihan dan pengembangan pada umumnya sudah sependapat bahwa langkah-langkah dimaksud terdiri dari tujuh langkah yaitu:

1. Penentuan kebutuhan
2. Penentuan sasaran
3. Penetapan isi program
4. Identifikasi prinsip-prinsip belajar
5. Pelaksanaan program
6. Identifikasi manfaat
7. Penilaian pelaksanaan program
8. Penentuan kebutuhan

Merupakan kenyataan bahwa anggaran yang harus disediakan untuk membiayai kegiatan pelatihan dan pengembangan merupakan beban bagi organisasi. Oleh karena itu agar penyediaan anggaran tersebut sungguh-sungguh dapat dibenarkan, perluadanya jaminan terlebih dahulu bahwa kegiatan pelatihan dan pengembangan tersebut sudah nyata-nyata diperlukan. Artinya pelatihan dan pengembangan tertentu hanya diselenggarakan apabila kebutuhan untuk itu memang ada. Penentuan kebutuhan itu mutlak perlu didasarkan pada analisis yang tepat.

Dalam mengidentifikasi kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan, terdapat tiga pihak yang turut terlibat. Pihak pertama ialah satuan organisasi yang mengelola sumber daya manusia. Peranan satuan kerja ini adalah mengidentifikasikan kebutuhan organisasi sebagai keseluruhan, baik untuk kepentingan sekatang maupun dalam rangka mempersiapkan organisasi menghadapai tantrangan masa depan. Pihak kedua ialah para manajer berbagai satuan kerja. Karena para manajer itulah yang sehari-hari memimpin para pegawai dan karena mereka pulalah yang paling bertanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan satuan-satuan kerja yang dipimpinnya, merekalah yang dianggap paling mengetahui kebutuhan pelatihan dan pengembangan apa yang diperlukan. Pihak ketiga adalah para pegawai yang bersangkutan sendiri. Banyak organisasi yang memberikan kesempatan kepada para pegawainya untuk mencalonkan diri sendiri mengikuti program pelatihan dan pengembangan tertentu. Titik tolak pemberian kesempatan ini ialah bahwa para pegawai yang sudah dewasa secara intelektual mengetahui kelemahan-kelemahan yang masih terdapat dalam diri masing-masing.

Informasi, kebutuhan dan keinginan ketiga pihak itulah yang kemudian dibahas bersama bagian pelatihan dan pengembangan pegawai. Akan tetapi perlu ditekankanbahwa bagian pelatihan dan pengembangan pegawai tidak perlu membatasi analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan hanya berdasarkan informasi yang diperoleh dari ketiga sumber tersebut. Menurut Siagian (1999;185) Sumber-sumber tersebut antara lain ialah:

1. Perencanaan karier pegawai yang telah disusun sebelumnya,
2. Daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan,
3. Catatan tentang produksi,
4. Berbagai laporan tentang keluhan, keselamatan kerja dan statistik kemangkiran,
5. Data mutasi pegawai
6. Hasil “exit interview”

Yang kesemuanya dapat memberi petunjuk tentang adanya berbagai ragam permasalahan yang diperkirakan dapat dipecahkan melalui penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan.

1. Penentu sasaran

Berdasarkan analisis akan pelatihan dan pengembangan, berbagai sasaran ditetapkan. Sasaran yang ingin dicapai itu dapat bersifat teknikal akan tetapi dapat pula menyangkut keperilakuan atau mungkin juga kedua-duanya. Berbagai sasaran tersebut harus dinyatakan sejelas dan sekongkret mungkin, baik bagi para pelatih maupun bagi para peserta.

Bagi penyelenggara pelatihan dan pengembangan gunanya mengetahui sasaran tersebut ialah:

1. Sebagai tolok ukur kelak untuk menentukan berhasil tidaknya program pelatihan dan pengembangan,
2. Sebagai bahan dalam usaha menentukan langkah selanjutnya seperti isi program dan metode pelatihan yang akan digunakan.

Kejelasan sasaran juga akan sangat berguna dalam hal program pelatihan dan pengembangan ternyata dianggap kurang berhasil terutama sebagai umpan balik bagi bagian yang mengelola sumber daya manusia, baik mengenai programnya maupun mengenai pesertanya. Artinya, agar apabila program pelatihan dan pengembangan sejenis akan diselenggarakan di masa depan, pihak penyelenggara tidak mengulangi kesalahan yang sama.

1. Penetapan isi program

Telah disinggung di muka bahwa bentuk dan sifat suatu program pelatihan dan pengembangan ditentukan oleh paling sedikit dua faktor, yaitu hasil analisis penentuan kebutuhan dan sasaran yang hendak dicapai, baik dalam arti teknikal maupun dalam bentuk keperilakuan yang hendak dicapai melalui suatu teknik belajar yang dianggap paling tepat.

Dalam program pelatihan dan pengembangan harus jelas diketahui apa saja yang ingin dicapai. Salah satu sasaran yang ingin dicapai adalah mengajarkan keterampilan tertentu yang pada umumnya berupa keterampilan baru yang belum dimiliki oleh para pekerja padahal diperlukan dalam pelaksanaan tugas dengan baik. Mungkin pula pelaksanaan program pelatihan dan pelaksanaan dimaksudkan untuk mengajarkan pengetahuan baru. Bahkan sangat mungkin yang diperlukan adalah perubahan sikap dan perilaku dalam pelaksanaan tugas.

Dalam hubungan ini penting untuk diperhatikan bahwa melalui penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan dua kepentingan harus sama-sama terpenuhi. Kepentingan pertama ialah kepentingan organisasi yang tercermin pada peningkatan kemampuan organisasi mencapai tujuannya. Apabila tidak, berarti pemborosan telah terjadi. Kepentingan kedua adalah kepentingan para pegawai peserta pelatihan dan pengembangan yang apabila tidak terpenuhi akan berakibat pada kurangnya motivasi, bukan biaya mengikuti pelatihan dan pengembanagn, akan tetapi juga melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya.

1. Prinsip-prinsip belajar

Pada akhirnya, hasil yang dicapailah yang dapat digunakan sebagai tolok ukur tentang tepat tidaknya prinsip-prinsip belajar yang diterapkan dalam suatu program pelatihan dan pengembangan. Dengan perkataan lain, yang diharapkan terjadi ialah berlangsungnya proses belajar mengajar dengan cepat karena peserta latihan dan pengembanagn merasa bahwa prinsip belajar yang diterapkan tepat.

Dikalangan para pakar pelatihan dan pengembanagn telah umum diterima pendapat yang mengatakan bahwa pada dasarnya prinsip belajar yang layak dipertimbangkan untuk diterapkan berkaisar pada lima hal, yaitu partisipasi, repetisi, relevansi, pengalihan, dan umpan balik. Mengenai partisipasi sebagai salah satu prinsip belajar dapat dikatakan bahwa pada umumnya proses belajar berlangsung dengan lebih cepat dan pengetahuan atau keterampilan yang diperoleh diingat lebih lama. Prinsip lain ialah repetisi, para ahli pendidikan berkata bahwa sebenarnya semua informasi yang pernah diterima oleh seseorang tersimpan diotaknya. Hanya saja agar supaya dapat digunakan, informasi tersebut perlu diangkat kepermukaan. Caranya yaitu melalui repetisi (pengulangan). Menurut teori proses belajar mengajar, kegiatan belajar berlangsung dengan lebih efektif apabila bahan yang dipelajari mempunyai relevansi tertentu dan mempunyai makna kongkret apabila yang dipelajari itu relevan dengan kebutuhan seseorang. Pengalihan bisa terjadi karena penerapan teori dalam situasi nyata atau karena praktek yang bersifast simulasi. Prinsip belajar terakhir yang tidak kalah pentingnya adalah umpan balik. Melalui suatu sistem umpan balik, peserta latihan mengetahui apakah tujuan pelatihan dan pengembanagn tercapai, baik dalam bentuk pengetahuan baru maupun keterampilan yang belum dimiliki sebelumnya. Bahkan juga dalam bentuk terjadi tidaknya perubahan keperilakuan seseorang. Dengan umpan balik, peserta pelatihan dengan motivasi tinggi akan melakukan penyesuaian-penyesuaian yang diperlukan agar proses belajar berlangsung sengan lebih efektif lagi.

1. Pelaksanaan program

Perlu ditekankan bahwa sesungguhnya penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan sangat situasional sifatnya. Artinya dengan penekanan pada perhitungan kepentingan organisasi dan kebutuhan para peserta, penerapan prinsip-prinsip belajar yang telah dibahas di muka dapat berbeda dalam aksentuasi dan intensitasnya yang pada gilirannya tercermin pada penggunaan teknik-teknik tertentu dalam proses belajar-mengajar.

Oleh karena itu tepat tidaknya suatu teknik mengajar digunakan sangat tergantung pada berbagai pertimbangan yang ingin ditonjolkan, seperti kehematan dalam pembiayaan, materi program, tersedianya fasilitas tertentu, preferensi dan kemampuan peserta, preferensi dan kemampuan pelatih dan prinsip-prinsip belajar yang hendak diterapkan.

Berangkat dari pemikiran demikian, berikut ini adalah berbagai teknik melatih yang sudah umum dikenal dan digunakan dewasa ini.

Pelatihan dalam jabatan. Pelatihan dalam jabatan pada dasarnya berarti penggunaan teknik pelatihan di mana para peserta dilatih langsung di tempatnya bekerja. Sasarannya adalah meningkatkan kemampuan peserta latihan mengerjakan tugasnya yang sekarang. Yang bertindak sebagai pelatih bias seorang pelatih formal, atasan langsung atau rekan sekerja yang lebih senior dan lebih berpengalaman.

Rotasi pekerjaan. Jika maksud penyelenggaraan pelatihan adalah untuk menjamin kontinuitas kegiatan organisasi meskipun ada pegawai yang cuti atau berhenti, rotasi pekerjaan sebagai teknik pelatihan sering digunakan. Menggunakan teknik ini berarti bahwa para pegawai dilatih mengerjakan beraneka ragam tugas. Dengan prinsip partisipasi dan pengalihan kemampuan, para pegawai pada umumnya tidak menghadapi kesukaran untuk dialih tugaskan, baik secara permanen maupun untuk sementara waktu.

Sistem magang. Banyak organisasi yang menerapkan sistem magang dalam program pelatihan dan pengembangan bagi para pegawainya. Pengalaman menunjukkan bahwa sistem magang dapat mengambil berbagai bentuk penerapan situasional. Prinsip-prinsip belajar yang menonjol dalam penerapannya dengan sistem magang adalah partisipasi, relevansi dan umpan balik.

Sistem ceramah. Penyelenggaraan suatu program latihan dan pengembangan dengan menerapkan sistem ceramah dapat dikatakan sebagai salah satu sistem yang paling tua dan juga paling populer. Pengamatan menunjukkan bahwa terdapat dua alasan mengapa demikian halnya. Pertama, penyelenggaraan relative murah karena ceramah dapat diikuti oleh para pegawai dalam jumlah yang relative besar. Kedua, materi palajaran dapat dipersiapkan dengan baik oleh penceramah sebelum penceramah berlangsung dan materi tersebut dapat digunakan berulang kali, meskipun setiap kali dilakukan juga penyesuaian-penyesuaian tertentu.

Pelatihan *vestibule*. Yang dimaksud dengan pelatihan *vestibule* adalah metode pelatihan untuk meningkatkan keterampilan, terutama yang bersifat teknikal ditempat pekerjaan, akan tetapi tanpa mengganggu kegiatan sehari-hari. Scenario penggunaannya adalah sebagai berikut: organisasi menyediakan lokasi tertentu dalam organisasi untuk meniru kegiatan-kegiatan yang berlangsung dalam organisasi yang bersangkutan. Akan tetapi karena lokasi meniru itu disediakan khusus kegiatan-kegiatan yang sebenarnya tidak terganggu sama sekali.

1. Penilaian Pelaksanaan Program

Pelaksanaan suatu program pelatihan dan pengembangan dapat dikatakan berhasil apabila dalam diri para peserta pelatihan dan pengembangan tersebut terjadi suatu proses ternsformasi. Proses transformasi tersebut dapat dinyatakan berlangsung dengan baik apabila terjadi paling sedikit dua hal yaitu:

1. Peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas.
2. Perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin dan etos kerja.

Untuk mengetahui terjadi tidaknya perubahan tersebut dilakukan penilaian untuk mengukur berhasil tidaknya yang dinilai tidak hanya segisegi teknis saja akan tetapi segi-segi keperilakuan.

1. **Kinerja Pegawai**
2. **Pengertian Kinerja Pegawai**

Pegawai atau karyawan dalam organisasi formal mempunyai peranan yang penting dalam mencapia tujuan organisasi. Dengan demikian harus diupayakan agar pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Untuk mencapai tujuan tersebut dibutuhkan kinerja yang baik dari para bawahan melalui pelaksanaan tugas-tugas pekerjaanya. Tentang istilah kinerja, Mangkunegara (2000:67) menjelaskan sebagai berikut :

Istilah kinerja berasal dari kata Job Performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai yang melaksanakan tugasnya sesuai denagn tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan Tika (2006:121) mendefinisikan kinerja adalah sebagai berikut: “ Kinerja adalah hasil –hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode tertentu. ”

Sedangkan Mangkunegara (2005:9), mengemukakan bahwa : “Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Dalam kerangka organisasi terdapat hubungan antara kinerja perorangan (*individual Performance*) dengan kinerja organisasi (*Organization Performance*). Suatu organisasi pemerintah maupun swasta besar maupun kecil dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan harus melalui kegiatan-kegiatan yang digerakkan oleh orang atau sekelompok orang yang aktif berperan sebagai pelaku, dengan kata lain tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena adanya upaya yang dilakukan oleh orang dalam organisasi tersebut. Dalam buku yang berjudul :”Manajemen Sumber Daya Manusia”(1995:327), menurut Simamora kinerja karyawan adalah sejauh mana kemampuan para karyawan dalam mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.

Kinerja organisasi akan sangat ditentukan oleh unsur pegawainya karena itu dalam mengukur kinerja suatu organisasi sebaiknya diukur dalam tampilan kerja dari pegawainya. terdapat beberapa pengertian dari kinerja yang diungkapkan oleh beberapa pakar berikut ini. Adapun pengertian kinerja, yang dikemukakan oleh Agus Dharma dalam bukunya “Manajemen Prestasi” yaitu sebagai berikut: “Kinerja pegawai adalah sesuatu yang dicapai oleh pegawai, prestasi kerja yang diperhatikan oleh pegawai, kemampuan kerja berkaitan dengan penggunaan peralatan kantor”. (Dharma, 1991:105)

Sejalan dengan pengertian tersebut, Mangkunegara dalam bukunya “Evaluasi Kinerja SDM”, mengatakan bahwa: “Kinerja Karyawan (Prestasi Kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.(Mangkunegara, 2005:9)

Sedangkan pengertian Kinerja pegawai menurut Bambang Kusriyanto yang dikutip oleh Pasolong dalam bukunya “Teori Administrasi Publik” adalah “Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi”. (Pasolong, 2007:175) Adapun pengertian kinerja menurut Robbins yang diterjemahkan oleh Pasolong: “Kinerja adalah hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dibandingkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.”

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat ahli diatas, dapat ditafsirkan bahwa kinerja pegawai erat kaitannya dengan hasil pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi, hasil pekerjaan tersebut dapat menyangkut kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu. Kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan dan keahlian dalam bekerja, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh semangat kerjanya.

Berdasarkan pengertian-pengertian kinerja di atas, maka dapat dinyatakan bahwa kinerja adalah kemampuan untuk merealisasikan kemampuan kerja pegawai sesuai dengan tugas dan tanggung jawab dari pekerjaan yang diembannya. Maka peningkatan kinerja pegawai adalah proses untuk meningaktkan kemampuan kerja, penampilan kerja atau performance kerja seseorang yang dapat dilakukan dengan berbagai cara.

1. **Pengukuran Kinerja Pegawai**

Selanjutnya peneliti akan mengemukakan ukuran-ukuran dari Kinerja karyawan yang dikemukakan oleh Bernandin & Russell (1993:135) yang dikutip oleh Gomes dalam bukunya *Human Resource Management* yaitu sebagai berikut :

1.    *Quantity of work* : jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.

2.    *Quality of work* : kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.

3.    *Job Knowledge* : luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.

4.    *Creativenes*s : keaslian gagasan –gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.

5.    *Cooperation* : kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi

6.    *Dependability* : kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.

7.    *Initiative* : semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.

8.    *Personal Qualities* : menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan dan integritas pribadi.

Sedangkan Dharma dalam bukunya Manajemen Supervisi (2003:355) mengatakan ”hampir semua cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut.

1. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
2. Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran ”tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
3. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Adapun aspek-aspek standar kinerja menurut Mangkunegara (2005:18-19) terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif. Aspek kuantitatif meliputi:

(1) Proses kerja dan kondisi pekerjaan

(2) Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan,

(3) Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan, dan

(4) Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja.

Sedangkan aspek kualitatif meliputi:

1. Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan
2. Tingkat kemampuan dalam bekerja,
3. Kemampuan menganlisis data/informasi, kemampuan/kegagalan menggunakan mesin/peralatan, dan
4. Kemampuan mengevaluasi (keluhan/keberatan konsumen).
5. **Faktor-faktor Pencapaian Kerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Davis dalam Mangkunegara (2000:67) yang merumuskan bahwa:

a.       Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pemimpin 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.

b.       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 akn menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negative (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Menurut Timple (1992:31) dalam Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (Mangkunegara, 2005:15) mengemukakan faktor-faktor kinerja yaitu :

1. Faktor Internal

Faktor Internal *(disposisional)* yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang, misalnya kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

1. Faktor Eksternal

Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinrja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

Sedangkan menurut Simamora (Mangkunegara, 2005:14), kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu :

a) Faktor Individual yang terdiri dari :

(1) Kemampuan dan keahlian

(2) Latar belakang

(3) Demografi

b) Faktor Psikologis yang terdiri :

(1) Persepsi

(2) Attitude

(3) Personality

(4) Pembelajaran

(5)  Motivasi

c) Faktor Organisasi yang terdiri dari :

(1) Sumber daya

(2) Kepemimpinan

(3) Penghargaan

(4) Struktur

(5) Job design

Mangkunegara (2005:160) mengemukakan bahwa faktor-faktor penentu kinerja (prestasi kerja individu) dalam organisasi adalah faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasi.

a. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang mormal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

b. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Sedangkan John Locke dalam teori lingkungan berpandangan bahwa hanya faktor lingkungan yang sangat menentukan seorang individu mampu berprestasi baik atau tidak. menentukan kinerja pegawai juga dapat dilihat dari kreatifitas pegawai. Kreatifitas adalah kemampuan untuk mengolah informasi sehingga informasi tersebut bisa bermakna, bermanfaat, dan menjadi sesuatu hal yang baru.

Kreativitas seseorang akan bermanfaat jika didukung oleh lingkungan sekitarnya.jadi kreatifitas yang didukung oleh organisasi dan lingkungan sekitarnya akan dapat meningkatkan kinerja seseorang dan secara langsung juga dapat menciptakan efektivitas organisasi. (Dubrin 1984:217).

1. **Aspek-aspek Standar Kinerja**

Adapun aspek-aspek kinerja adalah sebagai berikut : (1) *Quality of work* (kualitas kerja), *Promptness* (ketepatan waktu), *Initiative* (inisiatif diri), (4) *Capability* (kemampuan), (5) *Comunication* (komunikasi) (Mitchell dalam Melinda; 2005).

Hasibuan mengemukakan bahwa aspek-aspek kinerja mencakup sebagai berikut :

1.      Kesetiaan

2.      Hasil Kerja

3.      Kejujuran

4.      Kedisiplinan

5.      Kreativitas

6.      Kerja sama

7.      Kepemimpinan

8.      Kepribadian

9.      Prakarsa

10.  Kecakapan.

Sedangkan Umar (1997:266) membagi aspek-aspek kinerja sebagai berikut:

1.      Mutu Pekerjaan

2.      Kejujuran Karyawan

3.      Inisiatif

4.      Kehadiran

5.      Sikap

6.      Kerjasama

7.      Keandalan

8.      Pengetahuan tentang pekerjaan

9.      Tanggung jawab

10.  Pemanfaatan waktu kerja

1. **Unsur-unsur Kinerja**

Selanjutnya Sastrohardiwiryo (2002) menjelaskan bahwa umumnya unsur-unsur kinerja adalah sebagai berikut :

1. Kesetiaan

Kesetiaan yang dimaksud adalah tekad dan kesanggupan didalam mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Tekad dan kesanggupan tersebut harus dibuktikan dengan sikap dan tingkah laku tenaga kerja yang bersangkutan dengan kegiatan sehari-hari serta dalam perbuatan melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Kesetiaan tenaga kerja terhadap suatu perusahaan sangat berhubungan dengan pengabdiannya. Pengabdian yang dimaksud adalah sumbangan pikiran dan tenaga yang ikhlas dengan mengutamakan kepentingan publik diatas kepentingan pribadi.

2.  Prestasi kerja

Prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya prestasi kerja seorang tenaga kerja dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan pengalaman, dan kesanggupan tenaga kerja yang bersangkutan.

3. Tanggung  jawab

Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu. Serta dapat mengambil resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.

4. Ketaatan

Ketaatan adalah kesanggupan seorang tenaga kerja untuk mentaati segala aturan dan ketentuan serta pertauran perundang-undangan yang berlaku, mentaati peraturan kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang telah ditentukan oleh perusahaan maupun pemerintah, baik secara tertulis maupun tidak tertulis.

5. Kejujuran

Merupakan ketulusan hati tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalah gunakan wewenang yang telah dibebankan kepadanya.

1. Kerjasama

Merupakan kemamuan tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang telah diamanatkan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

7. Prakarsa

Adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk mengambil suatu keputusan ataupun tindakan yang diperlukan tanpa diperintah oleh manajemen lainnya.

8. Kepemimpinan

Adalah kemampuan yang dimiliki seorang tenaga kerja untuk meyakinkan orang lain ( tenaga kerja lain ) sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok. Penilaian unsure kepemimpinan bagi tenaga kerja yang mempunyai keyakinan dalam perusahaan, bagi top manajemen. Middle manajemen maupun lower manajemen.

a. Standar Pengukuran Kinerja

Berbicara mengenai penilaian kerja, erat kaintannya dengan standar kinerja, karena standar kinerja perlu dirumuskan untuk dijadikan acuan dalam comparative standar (standar perbandingan). Standar perbandingan terhadap apa yang dicapai dengan apa yang diharapkan. Dengan kata lain standar tersebut dapat dijadikan patokan dalam menilai tanggung jawab terhadap apa yang dilakukan.

Dharman (1991) mengungkapkan pengukuran kinerja dapat berfungsi sebagai target / sasaran, sebagai informasi yang dapat diguanakan para pegawai dalam mengarahkan usaha-usaha mereka melalui serangkaian prioritas tertentu. Dengan demikian peningkatan kinerja yang efektif dapat mempengaruhi sekaligus dua hal yaitu : kualitas kerja dan produktifitas. Dalam melakukan penilaian terhadap kinerja pegawai ada beberapa hal yang dijadikan sebagai tolak ukur atau standar yang sering digunakan dalam melakukan penilaian kinerja. Standar kinerja itu sendiri dirumuskan sebagai tolak ukur untuk mengadakan perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang diharapkan dan kaitannya dengan pekerjaan atau jabatan yang telah dipercayakan kepada seseorang. Standar tersebut dapat dijadikan ukuran dalam mengadakan pertanggungjawaban terhadap apa yang dilakukan.

Eckel etal dalam tim penyusun pengembangan sistem akuntabilitas kinerja pemerintah (200:16) menyatakan bahwa kerangka pengukuran kinerja adalah sebagai berikut :

1. Membangun kebijakan korporasi termasuk sasaran umum

2. Menciptakan ukuran kinerja

3. Menciptakan sistem untuk pengumpulan dan melaporkan informasi

4. Menerapkan program, pemantauan, menciptakan dan menerapkan tanggapan-tanggapan korporasi terhadap hasil kerja.

Selain itu ada beberapa peryaratan yang mesti dipenuhi dalam standar pengukuran kinerja diantaranya adalah :

1.     Standar kinerja haruslah relevan dengan individu dan organisasi

2.     Standar kinerja haruslah membedakan antara pelaksana pekerjaan yang baik, sedang dan buruk.

3.     Standar kinerja haruslah dinyatakan dengan angka-angka

4.     Standar kinerja haruslah mudah diukur

5.     Standar kinerja haruslah dipahami oleh karyawan atas pengawas.

6. Standar kinerja haruslah memberikan penafsiran tidak mendua.

Adapun kriteria penilaian kinerja yang baik menurut Simanjuntak (2005:115) memiliki sejumlah cirri, yaitu :

a. Harus mampu diukur dengan cra yang dapat dipercaya

b.      Harus mampu membedakan individu-individu sesuai dengan kinerja mereka

c.      Harus sensitif terhadap masukan dan tindakan dari pemegang jabatan

d.    Harus dapat diterima oleh individu yang mengetahui kinerjanya sendiri dinilai.

Dengan kriteria yang dapat dijadikan tolak ukur, maka penilaian terhadap kinerja pegawai akan dirasakan akurat, karana didasarkan pada standar-standar yang sudah jelas.

a.        Karakteristik Individu Dengan Kinerja Tinggi

Berdasarkan hasil penelitian Clelland (Mangkunegara 2005 : 28) tentang pencapaian kinerja, dapat disimpulkan bahwa individu-individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi untuk mencapai kinerja dapat dibedakan dengan yang lainnya dalam ciri seperti yang disadur oleh Pace (2002 : 434) :

a. Individu yang senang bekerja dan menhadapi tantangan yang moderat.

b. Individu yang memperoleh sedikit kepuasan jika pekerjaannya sangat mudah dan jika terlalu sulit cenderung kecewa.

c. Individu yang senang memperoleh umpan balik yang konkrit mengenai keberhasilan pekerjaannya.

d. Individu yang cenderung tidak menyenangi tugas tersebut jika tidak mencapai prestasi sesuai dengan yang diinginkan.

e. Individu yang lebih senang bertanggung jawab secara personal atas tugas yang dikerjakan.

f. Individu yang puas dengan hasil bila pekerjaan dilakukan sendiri.

g. Individu yang kurang istrahat, cenderung inovatif dan banyak bepergian.

h. Individu yang selalu kemungkinan pekerjaan yang lebih menantang, meninggalkan sesuatu yang lama dan menjadi rutinitas serta berusaha untuk menemukan sesuatu yang baru.

b.      Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran merupakan hal yang penting dalam manajemen program secara keseluruhan, karena kinerja yang dapat diukur akan mendorong pencapaian kinerja tersebut. Pengukuran kinerja yang dilakukan secara berkesinambungan memberikan umpan balik (*Feedback*) yang merupakan hal penting dalam upaya perbaikan secara terus-menerus dan mencapai keberhasilan dimasa yang akan datang. Melalui pengukuran kinerja diharapkan instansi atau lembaga manapun dapat mengetahui kinerja dalam suatu periode tertentu. Menurut Mangkunegara Beberapa manfaat pengukuran kinerja adalah sebagai berikut :

1.      Meningkatkan kualitas jasa dan produk

2.      Memastikan akuntabilitas dan pengendalian

3.      Meningkatkan kualitas praktek manajemen

4.      Memformulasikan kebijakan

5.      Merencanakan dan menggerakan

6.      Meyakinkan ekuitas dalam distribusi dan eksesibilitas atas jasa.

1. **Cara - cara untuk Meningkatkan Kinerja**

Berdasarkan pernyataan menurut Timpe (1993:37) cara - cara untuk meningkatkan kinerja, antara lain:

1. **Diagnosis**

Suatu diagnosis yang berguna dapat dilakukan secara informal oleh setiap individu yang tertarik untuk meningkatkan kemampuannya dalam mengevaluasi dan memperbaiki kinerja. Teknik - tekniknya : refleksi, mengobservasi kinerja, mendengarkan komentar - komentar orang lain tentang mengapa segala sesuatu terjadi, mengevaluasi kembali dasar - dasar keputusan masa lalu, dan mencatat atau menyimpan catatan harian kerja yang dapat membantu memperluas pencarian manajer penyebab - penyebab kinerja.

1. **Pelatihan**

Setelah gaya atribusional dikenali dan dipahami, [pelatihan](http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/04/pelatihan-kerja-definisi-tujuan-teknik.html) dapat membantu manajemen bahwa pengetahuan ini digunakan dengan tepat.

1. **Tindakan**

Tidak ada program dan pelatihan yang dapat mencapai hasil sepenuhnya tanpa dorongan untuk menggunakannya. Analisa atribusi kausal harus dilakukan secara rutin sebagai bagian dari tahap - tahap penilaian kinerja formal.

Selanjutnya peningkatan kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2005:22-23) terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan sebagai berikut:

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja.
2. Mengenal kekurangan dan tingkat keseriusan
3. Mengidentifikasikan hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri.
4. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut.
5. Melakukan rencana tindakan tersebut.
6. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.
7. Mulai dari awal, apabila perlu.

Bila langkah-langkah tersebut dapat dilaksanakan dengan baik, maka kinerja pegawai dapat ditingkatkan.

1. **Pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai**

Pengembangan pegawai dirasa semakin penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan di antara perusahaan yang sejenis. Dari pengembangan pegawai tersebut maka akan memberikan pengaruh dalam peningkatan kinerja karyawan secara perorangan yang mampu mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan, yang direkflesikan dalam kenaikan produktifitas.

Berdasarkan uraian di atas menunjukkan penilaian kinerja merupakan suatu hal yang tidak dapat dipisahkan dengan perusahaan. Dukungan dari tiap manajemen yang berupa pengarahan, dukungan sumber daya seperti, memberikan peralatan yang memadai sebagai sarana untuk memudahkan pencapaian tujuan yang ingin dicapai dalam pendampingan, bimbingan, pelatihan serta pengembangan akan lebih mempermudah penilaian kinerja yang obyektif.

Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Sebagai kunci pokok, sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan perusahaan. Tuntutan perusahaan untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas semakin mendesak sesuai dengan dinamika lingkungan yang selalu berubah.

1. **KERANGKA PIKIR**

Pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia merupakan cara untuk meningkatkan kualitas dan kompetensi pegawai agar memiliki daya saing yang tinggi. Hal serupa juga dikemukan oleh Manullang(2005:202) bahwa:

“Terdapat berbagai aktivitas yang dapat dilakukan oleh suatu organisasi untuk mengembangkan tenaga kerja, aktivitas tersebut antara lain: a). Pelatihan/ pendidikan; b) Rotasi Jabatan; c) Delegasi Tugas; d) Promosi; e) Pemindahan; f) Konseling; g) Penugasan dalam keanggotaan suati panitia dan f) Konferensi.

Tujuan pengembangan menurut Heidrachman, et al. (1997:74) dalam buku Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia (Kadarisman, 2012:52-53) mengemukakan dengan istilah tujuan pengembangan pegawai, adalah sebagai berikut:

“Tujuan pengembangan pegawai adalah untuk memperbaiki efektivitas kerja karyawan dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektivitas kerja dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan karyawan, keterampilan karyawan maupun sikap karyawan itu sendiri terhadap tugas-tugasnya.

Dharman (1991) mengungkapkan pengukuran kinerja dapat berfungsi sebagai target / sasaran, sebagai informasi yang dapat diguanakan para pegawai dalam mengarahkan usaha-usaha mereka melalui serangkaian prioritas tertentu. Dengan demikian peningkatan kinerja yang efektif dapat mempengaruhi sekaligus dua hal yaitu : kualitas kerja dan produktifitas. Dalam melakukan penilaian terhadap kinerja pegawai ada beberapa hal yang dijadikan sebagai tolak ukur atau standar yang sering digunakan dalam melakukan penilaian kinerja. Standar kinerja itu sendiri dirumuskan sebagai tolak ukur untuk mengadakan perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang diharapkan dan kaitannya dengan pekerjaan atau jabatan yang telah dipercayakan kepada seseorang. Standar tersebut dapat dijadikan ukuran dalam mengadakan pertanggungjawaban terhadap apa yang dilakukan.

Berdasakan tujuan pengembangan di atas maka aspek-aspek pengukuran kinerja yang dilakukan yaitu:

1. Kesetiaan
2. Hasil kerja
3. Kejujuran
4. Kedisiplinan
5. Kreativitas
6. Kerja sama
7. Kepemimpinan
8. Kepribadian
9. Prakarsa
10. Kecakapan

Lebih jelasnya kerangka pikir diatas digambarkan dalam bentuk skema berikut ini:

**PENDIDIKAN**

Penjenjangan (SMA, D3, S1, S2, S3)

**PELATIHAN**

* Seminar
* Diklat
* Workshop
* KTI Nasional

**PENGEMBANGAN SDM**

**Kinerja Pegawai**

* Kesetiaan
* Hasil Kerja
* Kejujuran
* Kedisiplinan
* Kreativitas
* Kerja sama
* Kepemimpinan
* Kepribadian
* Prakarsa
* Kecakapan

Gambar 2.1 Kerangka Pikir

1. **HIPOTESIS**

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis dapat diajukan yaitu, “Ada pengaruh antara Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai Dinas pendidikan Kota Makassar”.

Hipotesis Statistiknya:

Ho : µ = 0

Ha : µ ≠ 0

(Sugiyono, 2011:67)

**BAB III**

**METODE PENELITIAN**

* + - 1. **Pendekatan dan Jenis penelitian**
         1. **Pendekatan**

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan deskriptif kuantitatif yaitu suatu jenis penelitian yang menggambarkan fenomena-fenomena atau masalah yang diteliti dalam bentuk pemaparan. Dalam penelitian ini digambarkan tentang pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai di Dinas pendidikan Kota Makassar. Penelitian ini juga berupaya mengkaji secara signifikan hubungan antara dua variable dan member gambaran secara kuantitatif terhadap permasalahan yang diajukan serta menguji keterkaitan antara variabel bebas dan variabel terikat.

* 1. **Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif sedangkan metodenya yaitu deskriptif analitis. Berkaitan dengan pengertian metode deskriptif menjelaskan bahwa Penelitian ditinjau dari hadirnya variabel dan saat terjadinya, maka penelitian yang dilakukan dengan menjelaskan atau menggambarkan variabel masa lalu dan sekarang (sedang terjadi), adalah penelitian deskriptif (*to describe:* menggambarkan atau membeberkan (Arikunto, 1998:10). Hal ini sejalan yang dikemukakan bahwa Metode deskriptif adalah: ‘Suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuan penelitian deskriptif itu adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenal fakta-fakta serta hubungan antar fenomena yang diselidiki (Nazir, 1988:63).

53

Berdasarkan pengertian pakar di atas, maka penulis menarik kesimpulan bahwa metode survei deskrisptif cocok untuk digunakan dalam penelitian ini, karena sesuai dengan maksud dari penelitian, yaitu untuk memperoleh gambaran pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai di Dinas pendidikan Kota Makassar.

1. **Variabel dan desain penelitian**
   1. **Variabel**
   2. Variable bebas yaitu pengembangan SDM yang diberi symbol (X), sedangkan
   3. Variabel terikat, yaitu kinerja pegawai yang diberi simbol (Y).
   4. **Desain penelitian**

Desain penelitian dalam rencana penelitian ini adalah menggunakan deskriptif kuantitatif yang bertujuan untuk memberikan gambaran tentang pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai di Dinas pendidikan Kota Makassar. Maka desain penelitian adalah sebagai berikut:

X

Y

Gambar 1.2. Desain Variabel Penelitian

Ket. :

* X : Pengembangan SDM
* Y : Kinerja Pegawai

Variabel penelitian ini terdiri dan dua variabel yaltu, variabel bebas (independent variables) dan variabel terikat (dependent variable). Yang termasuk variabel bebas adalah pengembangan SDM (X) sedangkan variabel terikat adalah kinerja pegawai (Y).

1. **Defenisi Operasional Variabel**

Untuk memberikan kejelasan, maka operasional variabel perlu didefinisikan yang bertujuan untuk menjelaskan makna variabel penelitian. Singarimbun (1987:23) memberikan pengertian tentang definisi operasional adalah unsur penelitian yang memberikan petunjuk bagaimana variabel itu diukur. Variabel penelitian terdiri dari dua variabel yaitu dua variabel bebas dan satu variabel terikat:

1. Pengembangan SDM (X), adalah upaya untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, pengetahuan, pengembangan wawasan dan pemahaman teknologi dalam rangka [pelaksanaan](http://rimaru.web.id/pengertian-pelaksanaan-menurut-pendapat-para-ahli/) pembangunan.
2. Kinerja Pegawai (Y), adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Deskripsi sebagai gambaran dan desain penelitian yang mana untuk mengetahui perspektif atau suatu kerangka acuan dan memandang sesuatu teori yang diajukan dalam penelitian melalui pendugaan pengujian hipotesis dan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antara variabel pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai.

1. **Populasi dan Sampel**

**Populasi**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dan objek atau subjek yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2002:57).

Nazir (1988:3) mengatakan populasi adalah berkenaan dengan data, bukan orang atau bendanya. Kemudian populasi adalah totalitas semua hal yang mungkin, baik hasil menghitung ataupun pengukuran kuantitatif maupun kualitatif dan pada karakteristik tertentu mengenai sekumpulan objek yang lengkap (Handari, 1995:141).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Dinas Pendidikan Kota Makassar yang berjumlah 105 orang, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 1. Populasi pegawai Dinas Pendidikan Kota Makassar

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| No. | Pendidikan Terakhir | Jumlah Pegawai | Masa kerja |
| 1. | SMA | 24 | 0-5 |
| 2. | D3 | 10 | 5-10 |
| 3. | S1 | 46 | 10-15 |
| 4. | S2 | 24 | 15-20 |
| 5. | S3 | 1 | >20 |
|  | Jumlah | 105 |  |

Sumber: Survei Dinas Pendidikan Kota Makassar tahun 2012

Memperhatikan pernyataan di atas menurut Surakhmad (1994:100) menyarankan, apabila ukuran populasi sebanyak kurang atau sama dengan 100(seratus), pengambilan sampel sekurang-kurangnya 50% dari ukuran populasi. Apabila ukuran populasi sama dengan atau lebih dari 1000, ukuran sampel diharapkan sekurang-kurangnya 15% dari ukuran populasi.

**Sampel**

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Berdasarkan populasi yang ada, maka sampel dalam penelitian ini sebanyak 50% dari popululasi atau 51. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan cara *proportionate stratified random* *sampling. proportionate stratified random* *sampling* yaitu teknik yang digunakan bila populasi mempunyai anggota atau unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional (Sugiono, 2009:82). Berdasarkan teknik ini, maka jumlah sampel setiap bagian/bidang adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Distribusi Sampel Penelitian

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| No. | Pendidikan Terakhir | Jumlah Pegawai | Masa kerja |
| 1. | SMA | 12 | 0-5 |
| 2. | D3 | 5 | 5-10 |
| 3. | S1 | 21 | 10-15 |
| 4. | S2 | 12 | 15-20 |
| 5. | S3 | 1 | >20 |
|  | Jumlah | 51 |  |

Sumber: Diknas Kota Makassar, 2012

1. **Teknik/Instrumen Pengumpulan Data**
2. **Teknik Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini, pengumpulan data dengan menggunakan:

1. Observasi

Menurut Hadi (Sugiono, 2009:203) observasi merupakan “suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari pelbagai proses biologis dan psikologis, dua diantara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan”.

1. Kuesioner (angket)

Teknik ini digunakan untuk mengukur variabel yang diteliti. Angket ini berisi pertanyaan-pertanyaan yang akan diisi oleh subjek penelitian untuk memberikan respon terhadap pertanyaan tersebut.

1. Dokumentasi

Teknik ini digunakan untuk memperoleh data melalui dokumen yang berhubungan dengan penelitian yang akan dilakukan.

1. **Instrument Pengumpulan Data**
2. **Instrumen Penelitian**

Dalam penelitian ini terdapat 3 macam instrument penelitian yang digunakan yaitu: Kuesioner, Dokumentasi dan observasi, Kemudian Dikonstruksikan dalam 2 jenis meliputi: Instrumen pengembangan SDM dan Instrument kinerja pegawai.

Item-item alat pengumpul data di atas dikonstruksi dan diberi bobot penilaian sebagai berikut : untuk pilihan a dengan bobot 5, pilihan b dengan bobot 4, pilihan c dengan bobot 3, pilihan d dengan bobot 2 dan pilihan e dengan bobot 1.

Keterangan:

a : Sangat Setuju = 5 d : Tidak Setuju = 2

b : Setuju = 4 e : Sangat Tidak Setuju = 1

c : Ragu-ragu = 3 (Sugiono, 2011:93)

1. **Pengujian Instrumen**

Pengujian kuesioner dilakukan melalui uji validitas dan uji reabilitas . Pengujian validitas tiap item digunakan analisis item yaitu mengkorelasikan skor tiap butir instrumen dengan skor total yang merupakan jumlah skor tiap butir.

Rumus yang digunakan dalam menguji validitas adalah korelasi *product moment* sebagai berikut:

N.ΣX Y – (ΣX)(ΣY)

#### rxy =

{(NΣX2 - (ΣX)2} . {(N.ΣXY2 - (ΣY)2} Sugiono (2011:183)

Keterangan:

rxy = Koefisien korelasi antara variabel X dan variabel Y

ΣX = Jumlah skor variabel X

ΣY = Jumlah skor variabel Y

ΣXY = Jumlah hasil kali dari skor variabel X dan Y

N = Jumlah sampel

(ΣX)2= Kuadrat jumlah skor variabel X

(ΣY)2 = Kuadrat jumlah variabel Y

Untuk menguji signifikansi korelasi product moment adalah:

t = Sugiono (2011:184)

keterangan:

t = Nilai hitung

r = Koefisien korelasi hasil hitung

n = Jumlah responden

Harga t hitung tersebut selanjutnya dibandingkan dengan harga t tabel. Untuk kesalahan 5% uji dua pihak dan dk = n-2 dengan criteria kelayakan sebagai berikut:

1. Jika nilai t hitung lebih besar dari t tabel maka maka instrumen angket dinyatakan valid (thitung > ttabel, valid)
2. Jika nilai t hitung lebih kecil dari t tabel maka instrument angket dinyatakan tidak valid (thitung< ttabel, tidak valid)

Jika alat ukur valid, maka selanjutnya dilihat kriteria penafsiran indeks korelasinya (Sugiono, 2011:184)

Tabel 3 Arti Koefisien Korelasi

|  |  |
| --- | --- |
| Interval Koefisiensi | Tingkat Hubungan |
| 0,00 - 0,199 | Sangat rendah |
| 0, 20 - 0, 399 | Rendah |
| 0, 40 - 0, 599 | Sedang |
| 0, 60 - 0, 799 | Kuat |
| 0, 80 - 1,000 | Sangat kuat |

Sedangkan pengujian reabilitas instrumen digunakan untuk melihat konsistensi alat pengukur data penelitian. Kegiatan uji reabilitas di lakukan setelah uji validitas. Artinya, analisis reabilitas dapat dilakukan setelah semua rangkaian analisis validitas sesuai yaitu didapatkan keseluruhan butir-butir soal kuesioner yang telah valid.

1. **Teknik Analisis Data**

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini mencakup analisis deskriptif dan analisis inferensial.

1. Analisis statistik deskriptif

Analisis deskriptif ini dimaksudkan untuk melakukan analisis data yang sesuai dengan klasifikasi responden ke dalam frekuensi, persentase, grafik dan rata-rata. Teknik analisis deskriptif dimaksudkan untuk mendeskripsikan gambaran pengembangan SDM dan kinerja pegawai.

Dari daftar pertanyaan kemudian diolah dengan teknik presentase menurut Ali (1985:84)

P = n X 100 %

N

Ket :

P : Presentase rata-rata

n : Nilai total

N : Nilai ideal

1. Analisis statistik inferensial

Analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi sedarhana, teknik ini digunakan untuk melakukan prediksi seberapa jauh nilai variabel dependen bila nilai variabel independen dirubah. (Sugiyono, 2011:188) dengan rumus:

Ỳ = a + bx

Keterangan:

Ỳ = Nilai yang diprediksikan

a = Konstanta atau bila harga X = 0

b = Koefisien Regresi

x = Nilai variabel independen

**BAB IV**

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

1. **Gambaran Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Makassar**

**Deskripsi Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Berdasarkan hasil perhitungan terhadap skor pengembangan sumber daya manusia diperoleh nilai minimum 51.00, nilai maksimum 82,00. Skor pengembangan sumber daya manusia tersebut diperoleh dari 17 butir pernyataan. Dengan demikian skor teoritis maksimum adalah 17 x 5 = 85. Hasil analisis deskriptif, diperoleh skor rata-rata (mean) 69.7451, ukuran tengah (median) sebesar 73,00, dan ukuran yang sering muncul (modus) sebesar 73,00. Dengan demikian skor persentase pengembangan sumber daya manusia (69.7451/85x100%) sebesar 82,0530 atau secara kualitatif termasuk kategori tinggi.

Adapun distribusi frekuensi dan kategori untuk variable pengembangan sumber daya manusia dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

63

Tabel 4. Distribusi frekuensi dan presentasi pengembangan sumber daya manusia

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Skor baku | Kategori | Frekuensi | Persentase (%) |
| >72 | Sangat tinggi | 31 | 60,78 |
| 59-71 | Tinggi | 13 | 25,49 |
| 45-58 | Sedang | 7 | 13,72 |
| 31-44 | Rendah | 0 | 0 |
| 17-30 | Sangat rendah | 0 | 0 |
| Jumlah |  | 51 | 100 |

Sumber : Hasil Olah Data Penelitian, 2012

Penyajian data pengembangan sumber daya manusia seperti yang diperlihatkan pada tabel di atas mendeskripsikan bahwa 60,78 persen responden memberi tanggapan pengembangan sumber daya manusia termasuk kategori sangat tinggi, 25,49 persen kategori tinggi, dan 13,72 persen kategori sedang.

**Deskripsi Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil perhitungan terhadap skor kinerja pegawai diperoleh nilai minimum 59 nilai maksimum 80, skor kinerja pegawai tersebut diperoleh dari 16 butir pernyataan/pertanyaan. Dengan demikian skor teoritis maksimum adalah 16x5=80. Hasil analisis deskriptif, diperoleh skor rata-rata (mean) 70.5882, ukuran tengah (median) sebesar 70, dan ukuran yang sering muncul (modus) sebesar 68. Dengan demikian skor persentase kinerja pegawai (70.5882/80x100%) sebesar 88,2352 atau secara kualitatif termasuk kategori tinggi.

Adapun distribusi frekuensi dan kategori untuk variable kinerja pegawai dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 5. Distribusi frekuensi dan persentasi kinerja pegawai

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Skor | Kategori | Frekuensi | Persentase (%) |
| >72 | Sangat tinggi | 22 | 43,13 |
| 58-71 | Tinggi | 29 | 56,86 |
| 44-57 | Sedang | 0 | 0 |
| 30-43 | Rendah | 0 | 0 |
| 16-29 | Sangat rendah | 0 | 0 |
| Jumlah |  | 51 | 100 |

Sumber : Hasil Olah Data Penelitian, 2012

Penyajian data kinerja pegawai seperti yang diperlihatkan pada tabel di atas mendeskripsikan bahwa 43,13 persen responden memberi tanggapan kinerja pegawai termasuk kategori sangat tinggi, 56,86 persen kategori tinggi.

1. **Analisis Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Makassar**

Analisis statistik inferensial yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian yang diajukan, yaitu “ada pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Makassar” adalah analisis regresi linear sederhana.

Secara statistik, hipotesis di atas dapat dirumuskan sebagai berikut:

Ho : µ = 0

Ha : µ ≠ 0

Dari hasil analisis menggunakan program SPSS 17.00 seperti yang diperlihatkan pada lampiran. Diketahui bahwa nilai koefisien regresi b sebesar 814.608 dan nilai konstanta a sebesar 291.745. Dengan demikian persamaan regresi pasangan data variable pengembangan sumber daya manusia dengan kinerja pegawai adalah Ŷ=51.983+0.267 x

Persamaan regresi tersebut memberikan informasi bahwa: (1) tanpa pengaruh pengembangan sumber daya manusia, kinerja pegawai sebesar 51.983, (2) setiap pertambahan satu unit skor pengembangan sumber daya manusia dapat mengakibatkan pertambahan pada skor kinerja pegawai pegawai sebesar 0,267.

Untuk mengetahui apakah model persamaan garis regresi tersebut dapat digunakan untuk menarik kesimpulan, apakah persamaan yang telah diperoleh signifikan atau tidak, dapat diketahui dengan menggunakan analisis varian (uji F) seperti yang diperlihatkan pada lampiran.

Hasil analisis dengan menggunakan program SPSS 17.00 diperoleh nilai Fhitung sebesar 17,549 dan Ftabel (0,05)(1:49) sebesar 4,17. Ternyata hasil perhitungan menunjukkan bahwa Fhitung = 17,549 > Ftabel = 4,17. Oleh karena itu persamaan regresi tersebut dapat digunakan untuk menjelaskan dan mengambil kesimpulan lebih lanjut mengenai pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai.

Untuk mengetahui apakah persamaan garis regresi yang diperoleh linear atau tidak, dapat diketahui dengan menggunakan uji linearitas regresi dengan memperhatikan grafik yang dihasilkan dari persamaan regresi Ŷ=51.983+0.267 x. dari hasil print out computer diperoleh bahwa garis observet berada disekitar garis linear, ini berarti bahwa persamaan garis regresi tersebut dinyatakan linear. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dari lampiran.

Berdasarkan hasil analisis regresi sederhana tersebut memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh positif pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi pengembangan sumber daya manusia semakin tinggi pula kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Makassar.

Koefisien arah regresi signifikan atau tidak, dapat diuji dengan menggunakan analisis uji t. ringkasan hasil analisis uji t dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 6. Ringkasan hasil analisis dengan uji t

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Variable | Beta | thitung | Ttabel |
| Pengembangan SDM | 0,514 | 4,189 | 1,684 |

Sumber : Hasil Olah Data Penelitian, 2012

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan uji t seperti yang ditunjukkan pada tabel 6 diperoleh nilai thitung untuk variable pengembangan sumber daya manusia sebesar 4,189 lebih dari nilai ttabel pada taraf sinifikansi 0,05 dengan db 51 sebesar 1,684, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa koefisien arah regresinya signifikan.

Konstribusi model regresi pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai dapat diketahui dari R Square sebesar 0,264 artinya pengembangan sumber daya manusia memberikan konstribusi yang signifikan terhadap kinerja pegawai sebesar 26,4 persen.

1. **Pembahasan Hasil Penelitian**

Berdasarkan hasil analisis deskriptif dan pengujian hipotesis, pembahasan hasil penelitian adalah untuk memberikan penjelasan terhadap penelitian, baik hasil penelitian deskriptif maupun hasil pengujian hipotesis. Pembahasan tersebut dikemukakan sebagai berikut ini.

Hasil analisis deskriptif memberikan informasi bahwa pengembangan sumber daya manusia Dinas PendidikanKota Makassar termasuk dalam kategori baik. Gambaran ini didasarkan pada indikator pengembangan sumber daya manusia yang dibagi menjadi dua dimensi. Dimensi pertama yaitu pendidikan yang meliputi Tingkat pendidikan pegawai, Pengaruh tingkat pendidikan terhadap pengembangan SDM, Pengaruh pendidikan dalam pengembangan SDM, Kontribusi pendidikan dalam pengembangan SDM, Peran pimpinan dalam pengembangan SDM, Peran pendidikan terhadap pengembangan SDM. Dimensi kedua yaitu pelatihan yang meliputi manfaat pelatihan, tujuan pelatihan, syarat pelatihan, Jenis pelatihan dalam pengembangan SDM, Peran pimpinan dalam menentukan jenis pelatihan pengembangan SDM, Tindak lanjut dari pelatihan oleh pimpinan yang memperoleh skor rata-rata sedang artinya unsur-unsur pengembangan SDM positif yang ada masih perlu ditingkatkan dan ditanamkan agar menjadi kebiasaan sehingga diharapkan dapat manambah wawasan dalam setiap diri anggota organisasi.

Hasil analisis deskriptif juga menemukan bahwa kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Makassar termasuk dalam kategori baik. Gambaran ini berdasarkan indikator kinerja pegawai yaitu Setia dalam menjalankan tugas, ketulusan hati dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan, Disiplin dalam bekerja, Mengerjakan tugas-tugas, Disiplin waktu, Ide kreatif selalu ada, Arahan dari pimpinan, Kemamuan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang telah diamanatkan, kemampuan yang dimiliki untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok, Mampu berbaur antar sesama, Tanggung jawab dalam setiap pekerjaan yang memperoleh skor rata-rata tinggi artinya kinerja pegawai sudah cukup baik untuk mendukung tercapainya tujuan yang diharapkan. kinerja yang tinggi ini perlu diwujudkan dengan hasil kerja yang nyata sebab kinerja yang ada sesungguhnya masih dalam taraf keinginan. Dengan demikian perlu adanya usaha agar keinginan positif yang tinggi dapat terlaksana.

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia mempunyai kontribusi atau pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai artinya semakin baik pengembangan sumber daya manusia makin baik pula kinerja pegawai.

Jika ditinjau kembali kajian teori, maka temuan dalam penelitian ini sejalan dengan teori yang telah dikemukakan. Hal ini dapat dilihat dari pendapat Hasibuan (2006:69) dalam “Manajemen Sumber Daya Manusia” adalah sebagai berikut:“Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan moral karyawan sedangkan pelatihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis [pelaksanaan](http://rimaru.web.id/pengertian-pelaksanaan-menurut-pendapat-para-ahli/) pekerjaan karyawan”. Senada dengan pendapat yang dikemukakan Sedarmayanti (2007:167) yang menjelaskan tujuan dari pengembangan sumber daya manusia menyangkut dengan pendidikan dan pelatihan yaitu “pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk menghasilkan kerangka kerja yang bertalian logis dan komprehensif untuk mengembangkan lingkungan di mana karyawan didorong belajar dan berkembang. Aktivitas pengembangan sumber daya manusia termasuk program pelatihan tradisional, tetapi penekanannya lebih banyak pada modal intelektual dan mempromosikan pembelajaran organisasi, tim dan individu.

Uraian tentang pengembangan sumber daya manusia yang dikutip dari beberapa ahli tersebut memberikan keterangan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan sesuatu yang amat penting untuk tetap dikembangkan sebab melalui pengembangan sumber daya manusia maka wawasan dari setiap pegawai akan semakin bertambah dan semakin luas. Melalui pengembangan sumber daya manusia maka tingkat pengetahuan dan pemahaman para pegawai dapat meningkat, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Selain itu pengembangan sumber daya manusia merupakan kerangka kerja yang menjadi acuan dalam peningkatan pengembangan pegawai guna untuk mencapai tujuan organisasi.

Pengembangan sumber daya manusia mana yang perlu dikembangkan, dipertahankan dan unsur pengembangan mana pula yang perlu diperbaharui agar apa yang telah digariskan dalam tujuan organisasi dapat terwujud. Pengembangan sumber daya manusia positif perlu ditingkatkan agar menambah wawasan para pegawai seperti tingkat pendidikan pegawai, peran pimpinan dalam pengembangan, peran pendidikan terhadap pengembangan SDM, mengikuti setiap pelatihan, tahu jenis pelatihan dalam pengembangan SDM, serta tindak lanjut dari pelatihan oleh pimpinan dan lain sebagainya.

Unsur-unsur pengembangan seperti itu dapat membangkitkan kinerja yang tinggi sehingga pada akhirnya produktivitas dapat meningkat. Dalam hal ini peranan pimpinan sangat menentukan pengembangan dan pembaharuan sumber daya manusia dalam organisasi.

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai keinginan, kinerja berhubungan dengan faktor psikologi manusia yang mencerminkan antara sikap, kebutuhan, dan kepuasan yang terjadi pada diri manusia sedangkan daya dorong yang diluar diri seseorang ditimbulkan oleh pimpinan. kinerja mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerjasama secara produktif sehingga dapat mencapai dan mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditentukan. Mangkunegara (2000:67) menjelaskan bahwa Istilah kinerja berasal dari kata Job Performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai yang melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dari uraian di atas dan teori-teori yang telah dipaparkan sebelumnya dapat dipahami bahwa kinerja merupakan faktor penentu keberhasilan dalam melakukan suatu pekerjaan guna mencapai tujuan organisasi.

Besarnya pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai dinas pendidikan Kota Makassar dapat diketahui dari koefisien determinasinya (R2) yaitu 0,264. Nilai ini memberikan pengertian bahwa 26,4 persen variabel kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel pengembangan sumber daya manusia. Dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak sempat di tulis dalam penelitian ini.

**BAB V**

**KESIMPULAN DAN SARAN**

1. **Kesimpulan**

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian tersebut di atas, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Pengembangan sumber daya manusia termasuk dalam kategori tinggi, ini memberikan gambaran bahwa pengembangan sumber daya manusia yang di laksanakan di dinas pendidikan Kota Makassar telah memadai untuk mendukung kinerja pegawai.
2. Kinerja pegawai termasuk dalam kategori tinggi. Ini memberikan gambaran bahwa kinerja pegawai dinas pendidikan Kota Makassar tergolong baik.
3. Pengembangan sumber daya manusia mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Makassar. Dimana Pengembangan Sumber Daya Manusia termasuk kategori tinggi.
4. **Saran**

Berdasarkan kesimpulan penelitian yang telah dikemukakan, diajukan beberapa saran sehubungan dengan upaya peningkatan kinerja pegawai dengan memperhatikan faktor pengembangan sumber daya manusia sebagai berikut.

1. Disarankan kepada kepala Dinas Pendidikan Kota Makassar agar lebih meningkatkan pengembangan sumber daya manusianya, di mana pengembangan sumber daya manusia ini dapat menambah wawasan dan pengetahuan bagi pegawai dalam mengelola pendidikan sehingga tujuan pendidikan yang dicita-citakan dapat terwujud. Bentuk-bentuk pengembangan sumber daya manusia yang telah ada di Dinas Pendidikan Kota kiranya dapat lebih ditingkatkan agar mampu meningkatkan kinerja pegawai, demikian pula sebaliknya bentuk-bentuk pengembangan sumber daya manusia yang kurang mendukung kinerja pegawai dan telah berkembang dalam setiap kegiatan yang ada di dalam dinas pendidikan kiranya dapat diperbaharui dengan kegiatan-kegiatan yang dapat meningkatkan pengetahuan dan wawasan dalam bekerja.

73

1. Disarankan kepada pegawai Dinas Pendidikan Kota Makassar agar lebih menyadari tugas pentingnya sebagai tenaga kependidikan yang bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawas, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan yang secara tidak langsung sangat berpengaruh terhadap tercapainya tujuan pendidikan yang dicita-citakan.

**DAFTAR PUSTAKA**

Arikunto, S. 2000. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Bina Aksara

Greer, Charles R. 1995. *Strategy and Human Resources: a General Managerial Perspective.* New Jersey: Prentice Hall.

Hasibuan, Malayu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Bumi Aksara. Jakarta.

<http://tutorialkuliah.blogspot.com/2010/01/pengertian-kinerja-pegawai.html>

<http://risnawatiririn.wordpress.com/2011/02/27/konsep-kinerja-pegawai/>

<http://www.ed.gov/03-2001/010313.html>

<http://persma.com/baca/2010/10/11/memperkuat-sdm-melalui-pendidikan.html>

Kadarisman.2012. Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia. Cetakan 1: PT Raja Grafindo Persada, Jakarta

Mangkunegara, A. 2000. Manajemen Sumber Daya Perusahaan. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya

Moh As’ad. 2003. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Libery.

PermenPAN Nomor: PER/21/M.PAN/11/2008 tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan

Siagian. P Sondang. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan 7: Bumi Aksara, Jakarta

Simamora, Henry, 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua.STIE : YKPN

Sinring, A & DKK.2012. *Pedoman Penulisan Skripsi S-1*.Makassar: Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Makassar.

Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. cetakan 12; Alfabetha. Bandung

Sulistiyani, Ambar T. dan Rosidah.2003. *Manajemen Sumber Daya* *Manusia*. Graha Ilmu: Yogyakarta

Sumanto, *Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan Aplikasi Metode Kuantitatif dan Statika Dalam Penelitian,* Edisi. II, Cetakan. I; Yogyakarta: Andi Offset, 1995.

Tika, MP.2006. Budaya Organisasi dan Peningkatan  Kinerja Perusahaan. Jakarta :  Bumi Aksara

Lampiran 1. Kisi-kisi Instrumen

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| No | **Variabel** | **Dimensi** | **Indikator** | **No. item** |
| 1. | Pengembangan SDM | Pendidikan | Tingkat pendidikan pegawai | 1 |
|  |  |  | Pengaruh tingkat pendidikan terhadap pengembangan SDM | 2 |
|  |  |  | Pengaruh pendidikan dalam pengembangan SDM | 3 |
|  |  |  | Kontribusi pendidikan dalam pengembangan SDM | 4 |
|  |  |  | Peran pimpinan dalam pengembangan SDM | 5,6 |
|  |  |  | Peran pendidikan terhadap pengembangan SDM | 7 |
|  |  | Pelatihan | Manfaat pelatihan | 8 |
|  |  |  | Tujuan pelatihan | 9 |
|  |  |  | Syarat pelatihan | 10,11,12 |
|  |  |  | Jenis pelatihan dalam pengembangan SDM | 13,14 |
|  |  |  | Peran pimpinan dalam menentukan jenis pelatihan pengembangan SDM | 15 |
|  |  |  | Tindak lanjut dari pelatihan oleh pimpinan | 16,17 |
| 2. | Kinerja Pegawai | Kesetiaan | Setia dalam menjalankan tugas | 1 |
|  |  | Kejujuran | ketulusan hati dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan | 2,4 |
|  |  | Kedisiplinan | Disiplin dalam bekerja | 6 |
|  |  |  | Mengerjakan tugas-tugas | 3,7,10 |
|  |  |  | Disiplin waktu | 5 |
|  |  | Kreativitas | Ide kreatif selalu ada | 9 |
|  |  |  | Arahan dari pimpinan | 16 |
|  |  | Kerja sama | Kemamuan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang telah diamanatkan | 8,12 |
|  |  | Kepemimpinan | kemampuan yang dimiliki untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok | 11 |
|  |  | Kepribadian | Mampu berbaur antar sesama | 13 |
|  |  | Kecakapan | Tanggung jawab dalam setiap pekerjaan | 14,15 |

**IDENTITAS RESPONDEN**

Nama Lengkap : ………………………………………

NIP : ………………………………………

Tempat, Tanggal Lahir : ………………………………………

Jenis Kelamin : ………………………………………

Umur : ………………………………………

Golongan : ………………………………………

Jabatan : ………………………………………

Pendidikan Terakhir : ………………………………………

Dalam rangka penyelesaian studi pada program S1 Administrasi Pendidikan Universitas Negeri Makassar dalam judul penelitian: “Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Makassar”.

Kuesioner ini terdiri dari 2 bagian yaitu: (1) Pengembangan Sumber Daya Manusia, dan (2) Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Makassar. Informasi yang benar dari responden merupakan penghargaan dari peneliti. Kegiatan ini murni penelitian ilmiah yang tidak ada kaitannya dengan karier responden. Jawaban tidak dimaksudkan untuk menguji responden, tetapi untuk melihat bagaimana hubungan antar variable.

**PETUNJUK UMUM**

1. Berilah tanda cek list (√ ) pada kolom yang sesuai menurut Bapak/Ibu tentang hal-hal dalam pernyataan dengan alternatif jawaban : Selalu (SL), Sering (SR), Kadang-kadang (KD), Jarang (JR), dan Tidak Pernah (TP).
2. Semua alternatif jawaban yang tersedia benar, untuk itu mohon Bapak/Ibu memilih sesuai dengan keadaan sebenarnya.
3. Jika terdapat kesalahan jawaban, boleh diganti jawaban yang paling sesuai dengan memberi tanda silang ( X ) pada jawaban yang salah.
4. Mohon periksa kembali instrumen yang telah diisi sebelum dikembalikan, jangan sampai ada yang terlampaui.
5. Atas bantuan dan kerjasamanya diucapkan terima kasih, semoga aktivitas kita diberkati oleh Allah SWT.

Hormat Peneliti,

Hasra Ramadana

INSTRUMEN PERNYATAAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **NO.** | **PERNYATAAN** | **ALTERNATIF JAWABAN** | | | | |
| **SL** | **SR** | **KD** | **JR** | **TP** |
| 1. | Apakah pimpinan mengontrol kebutuhan pegawai khususnya dibidang pendidikan |  |  |  |  |  |
| 2. | Apakah tingkat pendidikan pegawai mampu memberikan pengaruh dalam pengembangan kemampuan |  |  |  |  |  |
| 3. | Apakah pendidikan memiliki pengaruh yang signifikan dalam pengembangan pegawai |  |  |  |  |  |
| 4. | Apakah pendidikan memberikan kontribusi yang sangat penting dalam pengembangan pegawai |  |  |  |  |  |
| 5. | Apakah pimpinan terjun langsung memberikan arahan dalam pengembangan pegawai |  |  |  |  |  |
| 6. | Apakah pimpinan memperhatikan pendidikan pegawainya yang mampu menunjang pengembangan SDM |  |  |  |  |  |
| 7. | Memanfaatkan pendidikan dalam pengembangan kemampuan |  |  |  |  |  |
| 8. | Apakah Pimpinan memaparkan langsung manfaat dari setiap pelatihan yang dilaksanakan |  |  |  |  |  |
| 9. | Apakah Pegawai focus dalam mengikuti pelatihan |  |  |  |  |  |
| 10. | Apakah Pimpinan memberikan syarat-syarat tertentu bagi pegawai yang mengikuti pelatihan |  |  |  |  |  |
| 11. | Apakah pimpinan memfokuskan pelatihan kepada pegawai yang kurang kompeten dalam bidangnya |  |  |  |  |  |
| 12. | Apakah pelatihan lebih diutamakan kepada pegawai baru |  |  |  |  |  |
| 13. | Apakah pimpinan memperhatikan jenis pelatihan yang akan diikuti |  |  |  |  |  |
| 14. | Apakah pimpinan lebih mengutamakan pelatihan yang berkaitan dengan kebutuhan dari pegawai |  |  |  |  |  |
| 15. | Apakah pimpinan melakukan monitoring jenis pelatihan yang diikuti |  |  |  |  |  |
| 16. | Apakah pimpinan rutin melakukan tindak lanjut setelah pelatihan |  |  |  |  |  |
| 17. | Apakah wawasan Bapak/Ibu bertambah setelah mengikuti pelatihan |  |  |  |  |  |

INSTRUMEN KINERJA PEGAWAI

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. | Apakah Bapak/Ibu serius dalam melaksanakan setiap tugas |  |  |  |  |  |
| 2. | Apakah Bapak/Ibu tetap serius melaksanakan tugas meskipun pendapatan sebagai pegawai rendah |  |  |  |  |  |
| 3. | Apakah kepuasan kerja Bapak/Ibu bertambah, jika diberikan kepercayaan sepenuhnya dalam menyelesaikan suatu pekerjaan |  |  |  |  |  |
| 4. | Bapak/Ibu memilih profesi pegawai karena merupakan pekerjaan yang mulia |  |  |  |  |  |
| 5. | Apakah Bapak/ibu berusaha agar jam kerja berisi dengan pekerjaan kantor |  |  |  |  |  |
| 6. | Apakah Bapak/Ibu mematuhi kode etik pegawai agar tidak mendapat sanksi |  |  |  |  |  |
| 7. | Apakah Bapak/Ibu merasa bangga jika mendapat pujian atas tugas yang diselesaikan dengan baik |  |  |  |  |  |
| 8. | Apakah Bapak/Ibu bekerja sama dengan pegawai lain dalam menyelesaikan tugas kantor |  |  |  |  |  |
| 9. | Apakah Bapak/Ibu menuangkan ide kreatifnya dalam menyelesaikan tugas |  |  |  |  |  |
| 10. | Merupakan suatu prestasi jika tugas dapat tercapai secara optimal |  |  |  |  |  |
| 11. | Apakah Bapak/Ibu memanfaatkan peluang yang ada untuk maju tanpa menunggu perintah dari atasan |  |  |  |  |  |
| 12. | Apakah Bapak/Ibu bekerja dengan serius berdasarkan amanat yang diberikan |  |  |  |  |  |
| 13. | Apakah Bapak/Ibu berusaha dekat dengan pegawai lain agar dapat menjalin kerja sama |  |  |  |  |  |
| 14. | Meskipun dapat menyelesaikan pekerjaan, namun senantiasa masih tetap membutuhkan masukan dari pegawai lain |  |  |  |  |  |
| 15. | Apakah Bapak/Ibu bekerja dengan giat agar pekerjaan dapat selesai tepat waktu |  |  |  |  |  |
| 16. | Apakah saran dari pimpinan sangat bermanfaat untuk memperbaiki kinerja |  |  |  |  |  |

Lampiran 5. Analisis regresi sederhana

| **Descriptive Statistics** | | | |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Mean | Std. Deviation | N |
| kinerja\_pegawai | 70.5882 | 4.70394 | 51 |
| Pengembangan\_SDM | 69.7451 | 9.05504 | 51 |

| **Model Summaryb** | | | | | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | | | | |
| R Square Change | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1 | .514a | .264 | .249 | 4.07733 | .264 | 17.549 | 1 | 49 | .000 |
| a. Predictors: (Constant), Pengembangan\_SDM | | | | | | | | | |
| b. Dependent Variable: kinerja\_pegawai | | | | | | | | | |

| **ANOVAb** | | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 291.745 | 1 | 291.745 | 17.549 | .000a |
| Residual | 814.608 | 49 | 16.625 |  |  |
| Total | 1106.353 | 50 |  |  |  |
| a. Predictors: (Constant), Pengembangan\_SDM | | | | | | |
| b. Dependent Variable: kinerja\_pegawai | | | | | | |

| **Coefficientsa** | | | | | | | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | 95.0% Confidence Interval for B | | Correlations | | |
| B | Std. Error | Beta | Lower Bound | Upper Bound | Zero-order | Partial | Part |
| 1 | (Constant) | 51.983 | 4.478 |  | 11.609 | .000 | 42.984 | 60.981 |  |  |  |
| Pengembangan\_SDM | .267 | .064 | .514 | 4.189 | .000 | .139 | .395 | .514 | .514 | .514 |
| a. Dependent Variable: kinerja\_pegawai | | | | | | | | | | | |

Lampiran 6. Dokumentasi Penelitian





Kantor Dinas Pendidikan Kota Makassar



Suasana Pegawai pada Saat Melakukan Tugas Kantor