

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengembangan Sumber Daya Manusia

2.1.1. Pengembangan

Menurut Andrew E. Sikula pengembangan adalah merupakan satu proses pendidikan jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisasi yang pegawai manajerialnya mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk mencapai tujuan umum. Pengembangan menurut Suprihanto adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan pegawai dengan cara meningkatkan pengetahuan dan pengertian pengetahuan umum termasuk peningkatan penguasaan teori, pengambilan keputusan dalam menghadapi persoalan organisasi.

Dari pengertian pengembangan yang dikemukakan oleh para ahli di atas, maka pengembangan tersebut dapat dikatakan sebagai suatu proses peningkatan kemampuan atau pendidikan jangka panjang untuk meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia (*human relation*) untuk mencapai tujuan umum yang dilakukan secara sistematis dan terorganisasi dan dilakukan oleh pegawaimanajerialnya (tingkat atas dan menengah). Jadi dalam hal ini pengembangan ditujukan pada para manajer atau staf agar mereka lebih mampu untuk mengelola suatu organisasi melalui pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia.

Komponen-komponen pengembangan antara lain :

1. Tujuan dan pengembangan harus jelas dan dapat diukur, maksudnya adalah bahwa setiap kegiatan yang dilakukan untuk pengembangan harus jelas kemana arahnya dan dapat dikerjakan, dan harus disesuaikan dengan kondisi, jangan mengada-ada dan dapat dipertanggungjawabkan.
2. Para pelatih harus ahlinya yang berkualifikasi memadai (profesional), maksudnya orang-orang yang dijadikan pelatih adalah orang yang memang mampu dalam melatih dan itu merupakan bidangnya agar hasil yang diperolehnya baik.
3. Materi pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai, maksudnya agar materi yang diberikan itu tidak lari dari jalur atau tujuan yang hendak dicapai karena akan mengakibatkan kerugian.

Tahapan-tahapan penyusunan pengembangan :

- a. Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan
- b. Menetapkan kriteria keberhasilan dengan alat ukurnya
- c. Menetapkan metode pengembangan
- d. Mengadakan percobaan revisi
- e. Mengimplementasikan dan mengevaluasi

Tujuan dari pengembangan adalah :

- a. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi
- b. Meningkatkan produktifitas kerja
- c. Meningkatkan kualitas kerja
- d. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia

- e. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja
- f. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja
- g. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi maksimal
- h. Menghindarkan keusangan
- i. Meningkatkan kepribadian pegawai

2.1.2. Sumber Daya Manusia

Kekayaan yang paling berharga dalam suatu organisasi ialah sumber daya manusia (SDM). Sumber Daya Manusia merupakan investasi sangat berharga bagi sebuah organisasi yang perlu dijaga dan dipelihara. Setiap organisasi harus mempersiapkan program yang berisi kegiatan yang dapat meningkatkan kemampuan dan profesionalisme SDM supaya organisasi bisa bertahan dan berkembang sesuai dengan lingkungan organisasi. Untuk mencapai produktifitas yang maksimum, organisasi harus menjamin dipilihnya tenaga kerja yang tepat dengan pekerjaan serta kondisi yang memungkinkan mereka berkeja secara optimal.

Nawawi mengutarakan tiga pengertian dari sumber daya manusia, yaitu:

1. Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (sering disebut juga personil, tenaga kerja, pegawai atau karyawan).
2. Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.

3. Sumber daya manusia adalah potensi dan merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi, yang diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Sedangkan menurut Simamora (1995:19) mengatakan di dalam konsep sumber daya manusia terdapat juga filosofi yaitu:

1. Pegawai atau karyawan dipandang sebagai investasi, jika dikelola dengan perencanaan yang baik akan memberikan imbalan bagi organisasi dalam bentuk produktifitas yang elbih besar
2. Manajer membuat bernagai kebijakan, program dan praktek yang memuaskan baik bagi kebutuhan ekonomi maupun kepuasan karyawan
3. Manajer menciptakan lingkungan kerja yang di dalamnya para pegawai di dorong untuk menggunakan keahlian serta kemampuan semaksimal mungkin
4. Program dan praktek personalia diciptakan dengan tujuan agar terdapat keseimbangan antara kebutuhan karyawan dan kebutuhan organisasi.

Dengan demikian sumber daya manusia merupakan faktor vital dari keberlangsungan sebuah organisasi dan yang paling menentukan dalam mengukur keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Sumber daya manusia yang dimaksud adalah orang-orang yang siap pakai dan memiliki kemampuan dalam pencapaian tujuan organisasi tersebut.

2.1.3. Pengembangan Sumber Daya Manusia

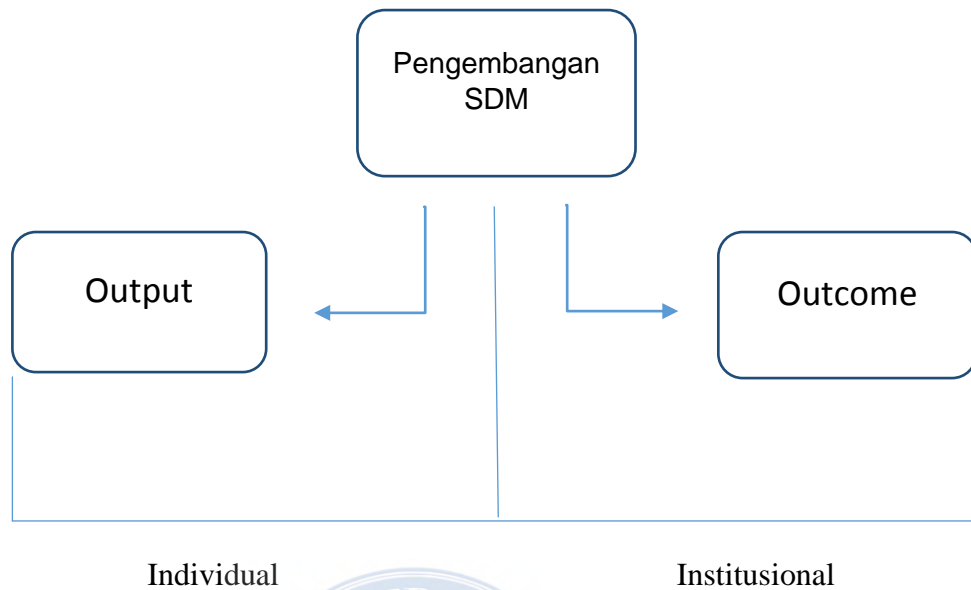
Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu upaya untuk mengembangkan kualitas atau kemampuan sumber daya manusia melalui proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau pegawai untuk mencapai suatu hasil optimal.

Pengembangan sumber daya manusia melibatkan proses perubahan perilaku (*behavior engineering*). Kata "belajar" menurut para pakar memang selalu melibatkan proses perubahan perilaku (dari suatu keadaan ke keadaan lain yang lebih baik). Di samping itu, harus pula ditegaskan bahwa "pengalaman belajar" di dalam proses itu harus dilakukan secara sadar, yakni direncanakan dengan baik, dilaksanakan secara cermat, dan diukur tingkat efektifitasnya.

Dari pengertian diatas maka pengembangan sumber daya manusia merupakan proses merubah sumber daya manusia yang dimiliki organisasi, dari suatu keadaan ke keadaan lain yang lebih baik untuk mempersiapkan suatu tanggung jawab di masa mendatang dalam mencapai tujuan organisasi.

Tujuan pengembangan sumber daya manusia mempunyai dua dimensi yaitu dimensi individual dan dimensi institusional/organisasional. Tujuan yang berdimensi individual mengacu kepada sesuatu yang dicapai oleh seorang pegawai. Tujuan berdimensi institusional mengacu kepada apa yang dapat dicapai oleh institusi/organisasi sebagai hasil dari program-program pengembangan sumber daya manusia.

Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia



Dari gambar diatas, hasil paling langsung dapat diamati dari suatu program pengembangan sumber daya manusia adalah disebut “*Output*”, yakni keluaran dalam bentuk Sumber Daya Manusia yang memperbaiki kualitasnya. Bila *output* ini telah dikembalikan ke tempat kerjanya masing-masing, maka diharapkan dapat menghasilkan “*Outcome*”, yakni keluaran yang berdimensi organisasional.

Sebagai contoh, sekelompok pegawai dilatih dalam hal keterampilan mengoperasikan komputer. Jika program pelatihan ini selesai diadakan, maka diharapkan sekelompok pegawai ini telah dapat mengoperasikan komputer. Sekelompok pegawai dengan keterampilan ini disebut *output* pengembangan sumber daya manusia. Bila *output* ini telah kembali bekerja ke tempat masing-masing dan mereka terbukti mampu memberi sumbangan yang

berarti bagi organisasi, misalnya urusan pengelolaan informasi menjadi efektif dan efisien, maka manfaat ini disebut sebagai *outcome*.

Proses pengembangan (*development*) SDM berhubungan erat dengan konsep pendidikan (*education*) dan pelatihan (*training*). Pendidikan dan pelatihan dalam konteks ini adalah cara yang mesti dilalui untuk mencapai suatu pengembangan. Pengembangan tidak bisa dipisahkan dari pendidikan dan pelatihan. Pengembangan ini dapat berjalan secara optimal bila dilakukan melalui cara-cara yang terencana dan secara mendasar dan sistematis.

Adapun pengembangan sumber daya manusia yang dapat dilakukan dengan metode-metode sebagai berikut:

A. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Menurut Sastradipoera, pengembangan sumber daya manusia mencakup baik pendidikan yang meningkatkan pengetahuan umum dan pemahaman lingkungan keseluruhan maupun pelatihan yang menambah keterampilan dalam melaksanakan tugas yang spesifik. Pendidikan (*education*) sumber daya manusia merupakan proses pengembangan jangka panjang yang mencakup pengajaran dan praktek sistematis yang menekankan pada konsep-konsep teoritis dan abstrak.

Sedangkan pelatihan (*training*) adalah salah satu jenis proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori.

Soeprihanto mengemukakan pendidikan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan karyawan dengan cara meningkatkan pengetahuan dan pengertian tentang pengetahuan umum dan pengetahuan ekonomi pada umumnya, termasuk peningkatan penguasaan teori pengambilan keputusan dalam menghadapi persoalan-persoalan organisasi. Sedangkan latihan adalah kegiatan untuk memperbaiki kemampuan karyawan dengan cara meningkatkan pengetahuan dan keterampilan operasional dalam menjalankan suatu pekerjaan.

Pendidikan dan pelatihan adalah upaya mengembangkan sumber daya manusia terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Pendidikan dan pelatihan adalah proses belajar dalam rangka meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugasnya. Sedangkan yang dimaksud dengan tugas adalah menunjukkan kedudukan, tanggung jawab, wewenang, dan hak seseorang dalam organisasi. Pelatihan yang dimaksud adalah upaya untuk mentransfer keterampilan dan pengetahuan kepada para peserta pelatihan sedemikian rupa sehingga peserta menerima dan melakukan pelatihan pada saat melaksanakan pekerjaan.

Pengetahuan dan keterampilan yang dikembangkan haruslah yang spesifik dan latihan harus diarahkan pada perubahan perilaku yang telah diidentifikasi. Pelatihan juga harus mempelajari keterampilan atau teknik khusus yang dapat diobservasi pada tempat tugasnya.

Tujuan pendidikan menurut Moekijat:

1. Untuk mengembangkan keahlian sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat
2. Untuk mengembangkan pengetahuan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara lebih rasional
3. Untuk mengembangkan sikap sehingga menimbulkan kemauan kerja sama antara rekan-rekan pegawai dengan manajemen pendidikan.

Tujuan pendidikan dan pelatihan pada umumnya dalam rangka pembinaan terhadap para pegawai agar dapat :

1. Meningkatkan kepribadian dan semangat pengabdian kepada organisasi dan masyarakat
2. Meningkatkan mutu dan kemampuan, serta keterampilan baik dalam melaksanakan tugasnya maupun kepemimpinannya.
3. Melatih dan meningkatkan mekanisme kerja dan kepekaan dalam melaksanakan tugas
4. Melatih dan meningkatkan kerja dalam merencanakan
5. Meningkatkan ilmu pengetahuan dan keterampilan kerja.

Dalam Peraturan Pemerintah (PP) no 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Jabatan Pegawai Negeri Sipil tujuan Diklat adalah :

- a. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, ketrampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi;
- b. Menciptakan Pegawai yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa;
- c. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat;
- d. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintah dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Sasaran Diklat adalah terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing.

B. Kegiatan Non Diklat

Ada banyak kegiatan pengembangan yang dapat dilakukan atau diikuti baik secara mandiri maupun secara organisasi oleh instansinya atau pihak luar instansinya.

Kegiatan pengembangan sumber daya manusia secara mandiri antara lain:

- a. Membaca buku teks, referensi, dan media cetak lainnya.
- b. Menonton program pendidikan dan pelatihan melalui TV, Video, dan media proyeksi lainnya.
- c. Mendengar siaran radio, kaset dan media terekam lainnya.

- d. Melalui komputer atau internet.
- e. Menulis buku, referensi, artikel dan sebagainya.
- f. Mengajar atau melatih (menurut Covey "Belajar dengan caramengajar dan melakukannya")

Kegiatan pengembangan sumber daya manusia yang diorganisasi oleh suatu instansi berupa:

- a. Lokakarya/workshop.
- b. Seminar
- c. Semiloka (Seminar dan Lokakarya)
- d. Simposium
- e. Pameran (*Ekspose*)
- f. Studi Banding
- g. Wisata karya (*Field Trip*)



C. Tugas Belajar

Untuk menciptakan pegawai yang memiliki kompetensi jabatan diperlukan peningkatan kualitas kemampuan profesional sesuai dengan persyaratan jabatannya. Salah satu upaya untuk meningkatkan kemampuan professional tersebut adalah melalui tugas belajar guna mengikuti pendidikan formal di Perguruan Tinggi dan Institut yang terakreditasi.

Tugas belajar dari suatu instansi dengan biaya APBN/APBD umumnya kependidikan formal kedinasan. Kepala Satuan Kerja dalam merekrut atau

menyeleksi pegawainya yang akan mengikuti tugas belajar dapat berpedoman pada syarat-syarat berikut:

- a. Menunjukkan semangat, minat dan potensi untuk pengembangan prestasi kerjanya.
- b. Latar belakang pendidikan formal dan diklat yang telah diikuti.
- c. Batas usia pensiun (BUP) minimal 5 (lima) tahun.
- d. Pengetahuan Akademik yang telah dimiliki sesuai atau adarelevansinya dengan kurikulum pendidikan yang akan diikutinya.
- e. Kesiapan fisik dan mental untuk mengikuti tugas belajar.
- f. Kesiapan berbahasa Inggris atau bahasa yang dipersyaratkan oleh Perguruan Tinggi tempat tugas belajar.

Penyelenggaraan Pendidikan Formal untuk tugas belajar PNS adalah Perguruan Tinggi berupa Akademi, Politeknik, Institute, Sekolah Tinggi maupun Universitas. Program Pendidikan di Perguruan Tinggi yang dapat dipilih adalah Diploma, Sarjana, Magister, Spesialis, dan Doktor.

D. Promosi

Pentingnya promosi bagi pegawai adalah sebagai salah satu “*reward*” dan “*incentive*” (ganjaran perangsang), adanya ganjaran perangsang ini berupa promosi dapat meningkatkan produktifitas kerja seorang pegawai. Promosi adalah perubahan kedudukan seseorang pegawai dalam rangkaian susunan kepangkatan atau jabatan yang lebih tinggi dari keadaan semula baik dari segi tanggung jawab, syarat-syarat kerja atau penghasilannya.

Promosi adalah pengangkatan PNS pada tingkat kedudukan yang lebih tinggi baik dalam arti kepangkatan (kenaikan pangkat) maupun jabatan. Pangkat adalah kedudukan yang menunjukkan tingkat seorang PNS dalam rangkaian susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar penggajian. Adapun jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seseorang PNS dalam suatu susunan organisasi negara. Jabatan dalam lingkungan PNS terdiri dari jabatan Struktural dan Jabatan Fungsional.

Sebagai salah satu upaya pengembangan, promosi sangat diharapkan oleh setiap pegawai dimanapun ia berada, oleh karena dengan promosi itu pegawai akan mendapatkan hak-hak yang bersifat material misalnya kenaikan pendapatan, perbaikan fasilitas, sedangkan hak nonmaterial misalnya status sosial, rasa bangga.

Promosi pada hakekatnya adalah kenaikan ke sesuatu jenjang yang lebih tinggi nilai atau derajatnya dari pekerjaan atau tugas lama. Kesempatan promosi dalam suatu organisasi dapat terjadi karena lowongan, baik lowongan dari segi kepangkatan yang timbul dalam sistem kepegawaian yang menggunakan sistem pengurutan kepangkatan, misalnya di lingkungan PNS. Sedangkan lowongan dari segi jabatan timbul dalam sistem kepegawaian yang menggunakan sistem klasifikasi pekerjaan, dan ini banyak dianut di lingkungan perusahaan. Namun demikian di lingkungan organisasi pemerintahan juga terdapat lowongan dari segi jabatan baik struktural maupun nonstruktural.

2.2. Kinerja Pegawai

2.2.1 Kinerja

Menurut Simamora kinerja adalah ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai misinya. Sedangkan Shadily, mengatakan kinerja atau *performance* adalah berdaya guna prestasi atau hasil. Kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Kinerja suatu jabatan secara keseluruhan sama dengan jumlah (rata-rata) dari kinerja fungsi pegawai atau kegiatan yang dilakukan.

Dari pengertian di atas maka dapat dikatakan bahwa kinerja itu merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya yang diperoleh selama periode waktu tertentu dan meliputi elemen-elemen seperti kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, kehadiran dan kemampuan bekerja sama.

2.2.2. Pegawai

Dalam bahasa Indonesia kata pegawai berasal dari kata pe- dan -gawai. Pe- adalah sebuah awalan yang menunjukkan arti orang yang mengerjakan atau mempunyai pekerjaan seperti yang disebutkan oleh kata dasar, sedangkan -gawai berarti kerja. Berdasarkan pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa pegawai adalah orang-orang yang bekerja pada suatu tempat yang resmi, memiliki data-data pribadi dan mempunyai kekuatan hukum. Tempat pekerjaan yang dimaksud adalah organisasi, lembaga, atau badan dan lainnya yang berhubungan dengan pegawai.

2.2.3. Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai (*employee performance*) adalah hasil dari perilaku anggota organisasi, dimana tujuan aktual yang ingin dicapai adalah dengan adanya perilaku. Untuk mengetahui ukuran kinerja organisasi maka dilakukan penilaian kinerja. Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik pegawai melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan standard dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada pegawai. Pengukuran kinerja disektor publik lebih sulit dilakukan dibandingkan di sektor swasta. Di sektor swasta, indikator kinerja utamanya adalah keuntungan, sedangkan di sektor publik yang menghasilkan barang dan berbagai jasa, penilaian kinerjanya menjadi lebih kompleks dan multi-dimensional. Kinerja suatu jabatan secara keseluruhan sama dengan jumlah (rata-rata) dari kinerja fungsi pegawai atau kegiatan yang dilakukan.

Menurut Sulistiyani ada lima hal yang dapat dijadikan indikator kinerja pegawai antara lain:

1. Kualitas

Menyangkut kesesuaian hasil dengan yang diinginkan.

2. Kuantitas

Yaitu jumlah yang dihasilkan baik dalam nilai uang, jumlah unit atau jumlah lingkaran aktifitas.

3. Ketepatan waktu

Sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi pelaksanaan kerja dapat diselesaikan dalam waktu yang ditentukan

4. Kehadiran

Jumlah kegiatan yang dihadiri pegawai dalam masa kerja organisasi

5. Dampak interpersonal

Menyangkut peningkatan harga diri, hubungan baik dan kerja sama di antara teman kerja, maupun kepada bawahan dan atasan.

2.7. Hubungan Pengembangan Sumber Daya Manusia dengan Kinerja Pegawai

Didasarkan pada kenyataan bahwa seorang pegawai akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang untuk bekerja dengan baik dan suksepsi posisi yang ditemui selama karirnya, maka pengembangan sumber daya manusia merupakan hal yang penting dilakukan untuk merubah sumber daya manusia yang dimiliki organisasi, dari suatu keadaan ke keadaan lain yang lebih baik melalui pendidikan jangka panjang dan pengalaman belajar dalam mempersiapkan pegawai untuk tanggung jawab dimasa mendatang.

Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, kehadiran dan mempunyai dampak interpersonal dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk menghasilkan sumber daya manusia organisasi yang andal dan memiliki kompetensi yang sesuai dengan

kebutuhan organisasi. Tujuan pengembangan sumber daya manusia pada akhirnya adalah untuk menciptakan pegawai yang memiliki kinerja yang baik dengan cara meningkatkan kemampuan mereka untuk dapat berkinerja lebih baik.

Jika kinerja pegawai sebelumnya adalah positif, maka pengembangan yang diberikan bertujuan untuk semakin meningkatkan prestasi pegawai tersebut dalam proses menapaki jenjang karir. Sedangkan bila kinerja sebelumnya negatif, maka tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk memperbaikinya agar menjadi baik dan positif.

Untuk menerangkan hubungan pengembangan sumber daya manusia dengan kinerja pegawai dapat dilihat dari gambar berikut:

