BAB I
PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Seorang manajer sumber daya manusia mampu mengetahui, mengerti, dan memahami para karyawan yang bekerja diperusahaannya, mengetahui tingkat kebutuhan ekonomi karyawan, serta mampu mendayagunakan kemampuan karyawan, maka karyawan akan mampu memberikan kontribusi yang besar kepada perusahaan dengan cara menghasilkan prestasi yang baik. Untuk mendayagunakan potensi karyawan maka pengembangan sumber daya manusia sangat diperlukan.

Pengembangan sumberdaya manusia adalah upaya untuk meningkatkan prestasi pegawai pada saat sekarang atau dimasa depan dengan memberikan pengetahuan sikap, atau meningkatkan ketrampilan. Untuk meningkatkan kemampuan kerja karyawan, perusahaan harus menjalankan usaha-usaha pengembangan pegawai, sehingga dapat memperbaiki efiktivitas kerja.

Manfaat pengembangan bagi pegawai adalah meningkatkan prestasi kerja dan kualitas kerja serta kompensasi tidak langsung kepada pegawai. Dengan meningkatnya keterampilan dan pengetahuan maka prestasi kerja atau kinerja juga akan meningkat. Disamping itu, hasil kerja pegawai juga akan mempunyai kualitas yang lebih tinggi.

Manfaat pengembangan bagi perusahaan adalah membantu pencapaian kinerja perusahaan secara keseluruhan serta mempermudah perencanaan sumber daya manusia. Kinerja perusahaan tergantung pada kemampuan kerja individu-

individu karyawan serta ketersediaan tenaga kerja dengan keahlian yang memadai. Apabila kemampuan karyawan dapat diandalkan untuk menangani berbagai pekerjaan maka kegiatan operasional untuk mencapai kinerja yang baik akan tetap berjalan lancar walaupun terdapat beberapa karyawan yang harus diganti secara mendadak.

Kinerja merupakan seperangkat ukuran mengenai seberapa baik suatu pekerjaan dapat dilakukan jika dibandingkan dengan standar penilaian yang telah ditetapkan.Pegawai dinyatakan mempunyai kinerja yang tinggi jika hasil kerjanya minimal sesusai dengan standar hasil kerja, atau mampu melampaui standar hasil kerja.Penilaian terhadap kinerja tersebut lajim dilakukan secara periodik dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana perkembangan kemampuan pegawai dan juga sebagai dasar pertimbangan untuk membuat berbagai kebijakan sehubungan dengan manajemen sumber daya manusia pada organisasi.

Setiap organisasi ataupun instansi pada umumnya mempunyai harapan agar pegawainya mampu bekerja dengan kinerja yang tinggi, yang berarti pelaksanaan pekerjaan berhasil dengan baik. Pimpinan organisasi akan selalu menuntut pegawai untuk dapat mencapai standar atau bahkan mampu melampaui standar hasil kerja yang ditetapkan oleh organisasi, karena pada dasarnya kinerja organisasi secara keseluruhan adalah kumpulan dari pencapaian kinerja semua pegawai. Dengan kata lain, keberhasilan organisasi tergantung pada tingkat keberhasilan pelaksanaan pekerjaan masing-masing pegawai. Pimpinan organisasi dapat mengendalikan kinerja pegawai dengan mengelola faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja.

Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan sebagai salah satubadan yang tidak hanya berfungsi mendata PNS secara administratif, tetapi jugamengembangkan kompetensi PNS secara lebih memadai untuk mendukung tugas-tugas pembangunan, penyelenggaraan pemerintah, dan pelayanan publik.Dan pada saat ini, Kanreg VI BKN Medan mempunyai beban lebih kurang 400ribu pegawai untuk dilayani. Dengan terlayaninya pegawai secara baik, pegawaitersebut dapat dengan tenang lebih fokus terhadap pekerjaannya. Untuk mewujudkanhal tersebut, sangat tergantung pada kinerja Kanreg VI BKN Medan. Karena sebagaiinstansi yang bertanggungjawab terhadap kepegawaian, harus melahirkan karya-karyanyata sesuai dengan kapasitas Kanreg VI Medan.

Untuk mewujudkan harapan tersebut, harus dimulai dengan adanya sinergitaskonstruktif antara BKN serta BKD/BKPP. Untuk itu, Kanreg VI BKN Medan segeramenyelesaikan program-program BKN agar visi dan misi BKN dapat terlaksana,untuk mengukur keberhasilan dalam melaksanakan tupoksinya, sedikitnya berkaitandengan 5 (lima) kategori penilaian mampu melaksanakan. Pertama, mampumelaksanakan visi, misi, tugas pokok, fungsi dan kewenangannya dengan sebaik-baiknya. Kedua, senantiasa mampu meningkatkan kualitas kinerja dan pelayananpublik. Ketiga, mampu meningkatkan efisisensi dan efektivitas pengelolaan dana,peralatan dan kelengkapan kerja serta berbagai daya lainnya. Keempat, berhasilmembangun budaya malu dan bersih, sehingga tercegah tindak KKN di lingkungankerja. Kelima, mampu mengembangkan budaya kompetitif pada era global yang kerasdan penuh persaingan, seperti

kreativitas, kinerja tinggi dan profesionalismeyang matang, disertai peningkatan daya saing individual.

Untuk mencapai tujuan tersebut, BKN harus mampu mengatasipermasalahan sekarang yang rata-rata dihadapi oleh birokrasi pemerintah sepertikelembagaan birokrasi pemerintah yang besar dan didukung oleh sumber dayaaparatur yang kurang professional; mekanisme kerja yang sentralistik masih mewarnaikinerja birokrasi pemerintah; kontrol terhadap birokrasi pemerintah masih dilakukanoleh pemerintah, untuk pemerintah, dan dari pemerintah; patronklien (KKN) dalambirokrasi pemerintah merupakan halangan terhadap upaya mewujudkan meriokrasidalam birokrasi; tidak jelas dan bahkan cenderung tidak ada "*sense of accountability*"baik secara kelembagaan maupun individual; jabatan birokrasi yang hanyamenampung jabatan struktural dan pengisiannya sering kali tidak berdasarkankompetensi yang dibutuhkan; penataan sumber daya aparatur tidak disesuaikandengan kebuutuhan dan penataan kelembagaan birokrasi. Karena jelas hal ini akan mempengaruhi kinerja pegawaisebagai faktor penting yang memerlukan pendayagunaan secara efektif. Karenapegawai memiliki posisi sangat strategis dalam organisasi, artinya unsur manusiamemegang peranan penting dalam melakukan aktivitas karena efektivitasorganisasi ditentukan oleh pencapaian tujuan organisasi. Untuk mencapai kinerja pegawai yang maksimal, maka pengembangan sumberdaya manusia merupakanvariabel penting. Bertitik tolak dari gejala ini maka penulis tertarik melakukan pembahasan lebih lanjut dalam bentuk skripsi dengan judul:

“Pengaruh Pengembangan Sumberdaya Manusia terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan”.

1.2. Identifikasi Masalah

Pengembangan sumberdaya manusia sangat penting bagi keberlangsungan hidup perusahaan di masa yang akan datang, karena dengan adanya pengembangan sumber daya manusia maka akan tersedia sejumlah tenaga kerja yang mampu meningkatkan kinerja serta mampu menyesuaikan program kerja dengan perkembangan zaman. Masalah yang ada pada Kantor Regional VI Badan Kepegawaian NegaraMedan yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah :

1. **Tingkat pendidikan dan keterampilan**
2. **Pengembangan sumber daya manusia**
3. **Disiplin**
4. **Motivasi**
5. **Gizi dan kesehatan**
6. **Tingkat penghasilan**
7. **Jaminan sosial**
8. **Lingkungan dan iklim kerja**
9. **Hubungan industrial**
10. **Tehnologi.**
11. **Sarana produksi**
12. **Manajemen**
13. **Kesempatan berprestasi[1)].**

Ketigabelas faktor tersebut memberi pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan.

1.3. Batasan Masalah

Pembatasan masalah diperlukan agar pembahasan menjadi lebih fokus sesuai dengan permasalahan yang dihadapi. Oleh karena maka masalah dalam penelitian ini dibatasi pada:Pengaruhpengembangan sumberdaya manusia

---

[1)] T. Hani Handoko,**Manajemen,** EdisiKetigabelas, Cetakan Pertama, BPFE, Yogyakarta, 2013**,** hal. 135.

terhadap kinerja pegawai pada Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan.

1.4. Rumusan Masalah

Dari survey pendahuluan diketahui masalah yang dihadapi pada Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan, yaitu: **"Bagaimana pengaruh pengembangan sumberdaya manusia terhadap kinerja pegawai pada Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan."**

1.5. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh antara pengembangan sumberdaya manusia terhadap kinerja pegawai pada Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara.

1.6. Manfaat Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini, penulis berharap agar hasil yang diperoleh dapat memberikan manfaat antara lain:

1. Bagi instansi, penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dalam peningkatan kinerja pegawai.
2. Bagi fakultas diharapkan dapat menjadi literatur/acuan dalam penelitian selanjutnya.
3. Bagi penulis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai pengaruh pengembangan sumberdaya manusia terhadap kinerja pegawai.

4. Pihak lain, sebagai informasi yang dapat digunakan untuk bahan penelitian dan menambah pengetahuan bagi yang berminat dalam bidang yang relevan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA BERFIKIR, DAN RUMUSAN HIPOTESIS

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1. Pengertian Manajemen Sumberdaya Manusia

Menurut James A.F. Stonier bahwa *"**Management the process of planning, Organzing, Leading and Controling the work of organization member and of using allavailable organizational resources to reach stated organizational goods**"*[2)]**.** Artinya manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah dicapai.

Menurut T. Hani Handoko bahwa **"Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya, agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan"**[3)]**.**

Selanjutnya menurut M. Manullang bahwa **"Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan**

[2)]. James A.F. Stoner and R. Edward Freeman, ***Management,***4th*Edition* : by Prentice-Hall. Inc : 2010, hal 3.

[3)] T. Hani Handoko, **Op.Cit,** hal. 8.

pengawasan daripada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya terlebih dahulu"[4)].

Dari definisi di atas jelas bahwa manajemen mencakup keseluruhan aktifitas perusahaan mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, serta upaya pengawasan atas pelaksanaan rencana, yang diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sumber daya manusia diperusahaan perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif dan wajar.

Perkembangan usaha dan organisasi perusahaan sangatlah bergantung pada produktifitas tenga kerja yang ada diperusahaan. Dengan pengaturan manajemen sumber daya manusia secara profesional, diharapkan pegawai bekerja secara produktif. Pengelolaan pegawai secara profesional ini harus dimulai sejak perekrutan pegawai, penyeleksian, penataran dan pengembangan karirnya.

Seperti ilmu lain yang menyangkut manusia, tidak ada satu defenisi yang diterima secara universal mengenai sumber daya manusia. Masing – masing para ahli dan penulis buku memberikan defenisi yang berbeda satu sama lainnya.

Menurut DerekTorrington: ***"Human Resources Management centred, directed mainly at management needs for human resources (not necessarily***

[4)]M. Manullang, **Dasar-dasar Manajemen,** Cetakan Kelimabelas, Ghalia Indonesia, Jakarta,2010, hal. 17.

employees) to be provided and deployed"[5)]**.** Pengertian lain menyatakan bahwa, manajemen sumber daya manusia *(human recources management)* adalah suatu kegiatan pengolahan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa kepada manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis.

Menurut T. Hani Handoko **"Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan – tujuan individu maupun organisasi"**[6)]**.**

Sedangkan Nawawi berpendapat bahwa **"Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi (perusahaan)"**[7)]**.**

Definisi diatas menekankan kenyataan bahwa kita, terutama mengelola manusia bukan sumber daya yang lain.Keberhasilan pengelolaan organisasi sangat ditentukan kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia.

2.1.2. Fungsi Manajemen Sumberdaya Manusia

Dari beberapa pengertian manajemen dapat diketahui bahwa ada dua kelompok fungsi dalam pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia. Menurut Ranupandojo dan Saud Husnan, yakni:

[5)]. Derek Torrington and Laura Hall, ***Personnel Management,*** A new Approach Second Edition, By Prentice Hall International (UK) Ltd : 2010, hal. 15.

[6)]T. Hani Handoko, **Op.Cit.,** hal. 4.

[7)]Nawawi, H. Hadari, **Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Komperatif,** Cetakan Keempat, Gajah Mada University Press, Yogyakarta, 2013, hal. 5.

“Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia
a. Perencanaan
b. Pengorganisasian
c. Pengarahan
d. Pengawasan
Fungsi Operasional
a. Pengadaan
b. Pengembangan
c. Pemberian kompensasi
d. Pengintegrasian
e. Pemeliharaan”[8)].

Fungsi manajemen sumber daya manusia adalah seorang yang akan melaksanakan wewenang dan kemungkinannya kepada orang lain, yaitu orang-orang yang dipimpinnya,dan fungsi operasional seorang yang tidak mempunyai kekuasaan terhadap diri orang lain, ia hanya menerima tugas tertentu untuk dijalankannya dibawah seorang manajer.

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah :

a. Perencanaan

Fungsi perencanaan (*planning*) adalah perumusan tentang apa saja yang akan dicapai serta tindakan-tindakan apa yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah penyatuan, pengelompokan dan pengaturan-pengaturan orang-orang untuk dapat digerakkan sebagai satu kesatuan sesusai dengan rencana yang telah dirumuskan menuju tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.Pengorganisasian ini merupakan fungsi dasar manajemen yang harus diberi perhatian. Bila sasaran yang telah ditetapkan akan dicapai,

---

[8)]Heidjarachman Ranupandojo dan saud Husnan**, Manajemen Personalia,**Cetakan Kelima, BPFE, Yogyakarta, 2009, hal. 5

pengorganisasian menyangkut penentuan aktivitas-aktivitas yang diperlukan guna mencapai sasaran yang ditetapkan, pengelompokan aktivitas secara logis dan akhirnya menugaskan seseorang untuk melaksanakan pekerjaan yang dirancang tersebut

c. Pengarahan

Fungsi pengarahan adalah menggerakkan, membimbing dan mengarahkan orang-orang agar mereka mau dan tahu bekerja demi tercapainya tujuan usaha atau organisasi. Jadi fungsi penggerakan harus terdapat unsur motivasi, dorongan, bimbingan dan mengarahkan orang dengan memberikan petunjuk yang benar, jelas dan tegas.

d. Pengawasan

Fungsi pengawasan adalah fungsi atau kegiatan kepemimpinan untuk menilai, meneliti dan mengukur pelaksanaan maupun hasil dari pada pekerjaan, agar dapat diketahui apakah sesuai dengan rencana atau tidak. Jika fungsi pengawasan ini dilaksanakan dengan baik maka dapat diketahui kesalahan-kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan, kekurangan, kelemahan, rintangan dan kegagalan-kegagalan maupun sukses yang dicapai dalam pelaksanaan pekerjaan.

Fungsi-fungsi Operasional meliputi :

a. Pengadaan

Fungsi ini berhubungan dengan penentuan tenaga kerja yang dibutuhkan, penarikan, sistim seleksi dan penempatan tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan agar biaya efisien sekaligus tercapainya tujuan organisasi.

b. Pengembangan

Setelah tenaga kerja diperoleh perusahaan, maka langkah selanjutnya adalah mengembangkan tenaga kerja agar mereka meningkatkan keterampilan

yang diperlukan untuk menjalankan tugas dengan baik.Tujuan dari pengembangan adalah untuk mengubah perilaku karyawan, sehingga pengetahuan dan keterampilan serta perilaku dapat mencapai standar tertentu sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

c. Pemberian Kompensasi

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Bila kompensasi diberikan secara benar para karyawan akan lebih puas dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi.

d. Pengintegrasian

Fungsi integrasi merupakan usaha untuk menyeimbangkan dan menyelaraskan kepentingan perusahaan dengan karyawan, kepentingan karyawan dengan masyarakat. Dengan demikian setiap pembuatan kebijakan yang menyangkut kepentingan perusahaan harus mempertimbangkan dan menyesuaikan antara keinginan tenaga kerja dengan keinginan organisasi dan masyarakat agar tidak terjadi hambatan – hambatan dalam mencapai tujuan perusahaan.

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah fungsi mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada. Fungsi ini menitik beratkan kepada pemeliharaan kondisi fisik dari pada karyawan yaitu kesehatan, keamanan dan pemeliharaan. Hal ini diperlukan dan ditingkatkan melalui komunikasi yang baik, pelayanan karyawan untuk kesehatan, kesejahteraan serta jaminan social.

Jadi tujuan dari kegiatan diatas baik yang bersifat manajerial maupun operasional untuk mencapai tujuan-tujuan pokok organisasi, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dari pelaksanaan memperoleh tenaga kerja, mengembangkan, memberi balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan

perbaikan kondisi pegawai. Jadi jelaslah bahwa suatu bentuk badan usaha tanpa adanya manusia sebagai pengelola tidak mungkin badan usaha tersebut dapat beroperasi.

2.1.3. Pengertian Pengembangan Sumberdaya Manusia

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

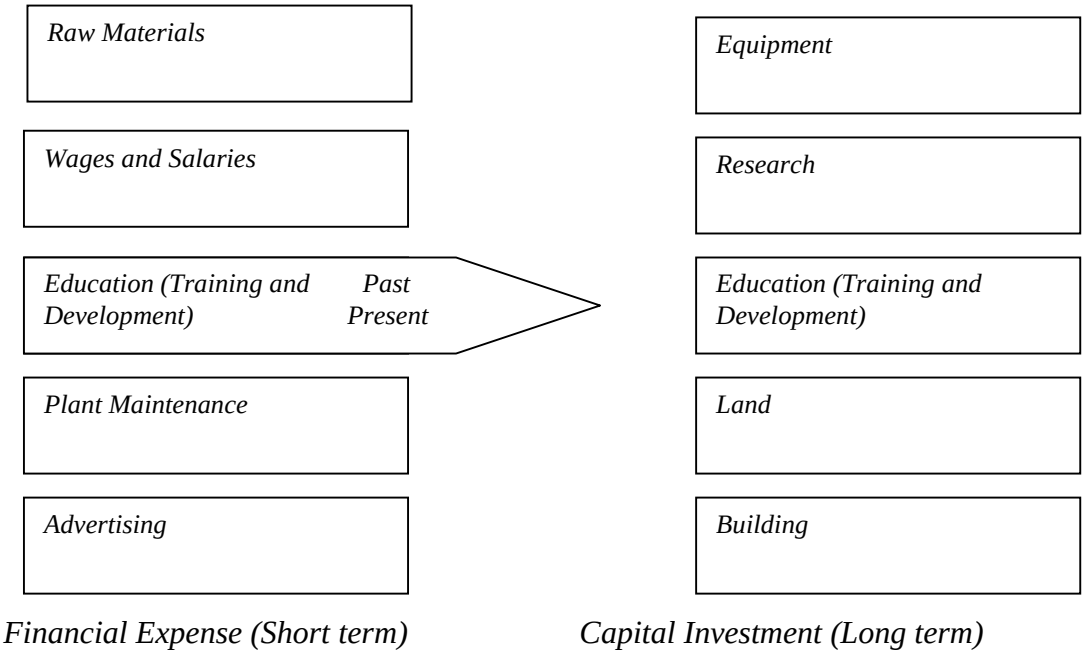
Program pengembangan karyawan ini hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun untuk masa depan. Pengembangan ini harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal.Pengembangan ini semakin penting manfaatnya, karena tuntutan pekerjaan/jabatan sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan diantara perusahaan sejenis.

Menurut Yuli bahwa pengembangan bagi karyawan merupakan ”**Proses yang harus terus-menerus berlangsung dalam rangka meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang relevan dengan usaha-usaha memperbaiki produktivitas kerja karyawan serta produktivitas kerja organisasi secara keseluruhan”[9)].**

[9)]Cantika S.B. Yuli, **Manajemen Sumber Daya Manusia,** Edisi Ketujuh, Cetakan Pertama, Universitas Muhamadiyah, Malang, 2012, hal. 73.

Dalam pengembangan manajemen modern, karyawan merupakan sumber daya manusia (*human resources*) sekaligus merupakan aset yang penting yang apabila diberikan latihan dan pengembangan serta lingkungan kerja yang tepat akan mampu memberikan prestasinya dengan lebih baik. Sebagai sumber daya manusia, karyawan memiliki cadangan keterampilan dan intelektualitas yang masih tersimpan, maka apabila dikembangkan secara benar dapat menjadi sumber daya yang lebih besar untuk kepentingan oraganisasi.

Gambar.2.1. Pendidikan Sebagai Invenstasi Modal dalam Jangka Panjang



Sumber: J. Suprianto, **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia,** Cetakan Kelima, Erlangga, Jakarta, 2012, hal. 75.

Aktivitas latihan dan pengembangan dapat menjadi kunci yang tepat untuk menggali potensi yang tersimpan. Malahan, berkembang paham bahwa latihan

dan pengembangan itu harus dilakukan sebagai investasi sumber daya manusia bahkan sebagai investasi modal.

Perusahaan selalu berusaha agar senantiasa dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya, dan menginginkan agar tujuan dan sasaran yang telah direncanakan tercapai dengan baik. Kelangsungan hidup perusahaan dapat diperoleh melalui penerapan sistem manajemen yang baik dan tepat yang ditetapkan oleh manager sebagai wujud fungsi Sumber Daya Manusia.

Menurut Suprianto:

> **"Kelangsungan hidup perusahaan dapat tercapai, apabila seorang manager SDM mampu mengetahui, mengerti dan memahami para karyawan yang bekerja pada perusahaannya, mengetahui tingkat kebutuhan ekonomi karyawannya dan mampu mendayagunakan kemampuan karyawannya. Membuat karyawan untuk menggeluti pekerjaan yang diminatinya adalah suatu cara yang efektif bagi karyawan mengenal dirinya dan mengejar tujuan kariernya atau menggapai suatu prestasi kerja"[10)].**

Dalam rangka mengetahui dengan jelas tentang pelatihan dan pengembangan (*training and development*) dan agar tercapi hasil prestasi kerja yang baik, maka di dalam prakteknya ada diperoleh batasan-batasan yang benar dan diperuntukkan kepada siapa pelatihan dan pengembangan itu dilakukan.

Pengembangan (*development*) merupakan proses pendidikan jangka panjang untuk karyawan *diting* manager. Kepada mereka dituntut untuk lebih menguasai pengetahuan dan keterampilan yang lebih bersifat hal-hal yang berkaitan dengan aspek-aspek teknik dalam fungsi pekerjaan tertentu, sedangkan kegiatan

---

[10)] J. Suprianto, **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia,** Cetakan Keenam, Erlangga, Jakarta, 2013, hal. 65.

pengembangan mengusahakan untuk meningkatkan kemampuan para manager dan supervisor untuk mengetahui dan mengimbangi aspek yang berkaitan dengan pekerjaannya.

Pengembangan (*development*) diartikan secara lebih luas yakni merupakan proses pendidikan dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian.

Orientasi pada dasarnya merupakan salah satu komponen proses sosialisasi karyawan baru, yaitu suatu proses penanaman sikap, standar, nilai dan pola perilaku yang berlaku dalam perusahaan kepada karyawan yang baru. Pengembangan (*development*) adalah upaya untuk meningkatkan prestasi manajemen pada saat sekarang atau di masa depan dengan memberikan pengetahuan sikap, atau meningkatkan ketrampilan.

Menurut pendapat Moekijat ada empat (4) hal yang membedakan latihan dan pengembangan, yaitu:

"1. Siapa yang mempelajari,

2. Apa yang dipelajari,

3. Mengapa belajar itu terjadi, dan

4. Kapan belajar itu dilakukan"[11)].

Perbedaan-perbedaan antara latihan dan pengembangan dapat dilihat pada Tabel 2.1. berikut ini.

[11)] Moekijat, **Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia,** Edisi Kedua, Cetakan Pertama, Mandar Maju, Bandung, 2013, hal. 89.

Tabel 2.1. Perbedaan-perbedaan antara latihan dan pengembangan

Hearning Dimension	*Training*	*Development*
Who	*Non Manager*	*Managers*
What	*Technical*	*Teoritical*
	Mechanical	*Conceptual*
	Operations	*Ideas*
Why	*Specific Job*	*General Knowledge*
	Information	
When	*Short term*	*Long run*

Sumber: Moekijat, **Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia,** Edisi Kedua, Cetakan Pertama, Mandar Maju, Bandung, 2013, hal. 89.

2.1.4. Manfaat dari Pengembangan

Banyak manfaat yang dapat dihasilkan dari kegiatan pengembangan bagi organisasi perusahaan, terutama dalam kaitannya dalam proses penciptaan nilai tambah dan peningkatan produktivitas kerja. Manfaat dari pelaksanaan pengembangan ini adalah:

a. Peningkatan produktivitas

   Kegiatan pengembangan tidak saja bermanfaat bagi karyawan baru, melainkan juga terhadap karyawan yang sudah lama bekerja. Hal ini dapat meningkatkan prestasi kerja yang pada giilirannya akan meningkatkan produktivitas dan keuntungan bagi organisasi perusahaan.

b. Peningkatan kualitas

Program pengembangan yang dirancang dan dilaksanakan dengan baik akan membantu karyawan untuk memperbaiki hasil yang lebih tinggi kualitasnya. Karyawan yang dilatih akan lebih baik cara kerjanya dan juga terhadap manager yang dikembangkan kemampuannya akan dapat meningkatkan manfaat organisasi perusahaan.

c. Mempermudah perencanaan SDM

Program pengembangan yang baik dapat membantu organisasi perusahaan. Sehingga perusahaan tidak akan mengalami perubahan yang drastis jika mengalami penggantian karyawan secara mendadak. Kalaupun terjadi kekosongan, maka perusahaan akan lebih mudah mendapatkan karyawan dari dalam organisasi karena adanya program pengembangan yang cukup bagi karyawan yang *non manager* atau tingkat *manager*.

d. Memperbaiki Etika Kerja

Iklim kerja suatu perusahaan biasanya akan mudah diperbaiki apabila program pengembangan karyawan dijalankan di perusahaan. Reaksi-reaksi yang positif akan tumbuh dari program latihan dan pengembangan yang direncanakan dengan baik, dan pada gilirannya akan membentuk sikap dan etika kerja yang lebih baik. Pembiasaan cara-cara kerja yang

baik akan sangat membantu dalam memperbaiki etika kerja, dan meningkatkan etika kerja mungkin disebabkan oleh beberapa factor, akan tetapi satu hal yang paling penting adalah karena adanya program pengembangan.

e. Kompensasi Tidak Langsung

Pengembangan bagi para karyawan terutama di tingkat manager merupakan bagian dari balas jasa terhadap pekerjaannya. Mereka mengharap perusahaan membayar biaya program latihan dan pengembangan yang ditujukan untuk peningkatan kemampuan dan pengetahuan mereka.

f. Kesehatan dan Keselamatan

Pelaksanaan program pengembangan sering dihubungkan dengan kesehatan dan keselamatan fisik karyawan. Latihan yang tepat akan mencegah kecelakaan dan penciptaan lingkungan kerja yang segar dapat mengarahkan mental karyawan yang stabil.

2.1.5. Teknik-Teknik Pengembangan

Program pengembangan dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, obsesi dan serta memperbaiki kepuasan kerja. Menurut Handoko, ada dua kategori pokok program pengembangan manajemen, yaitu:

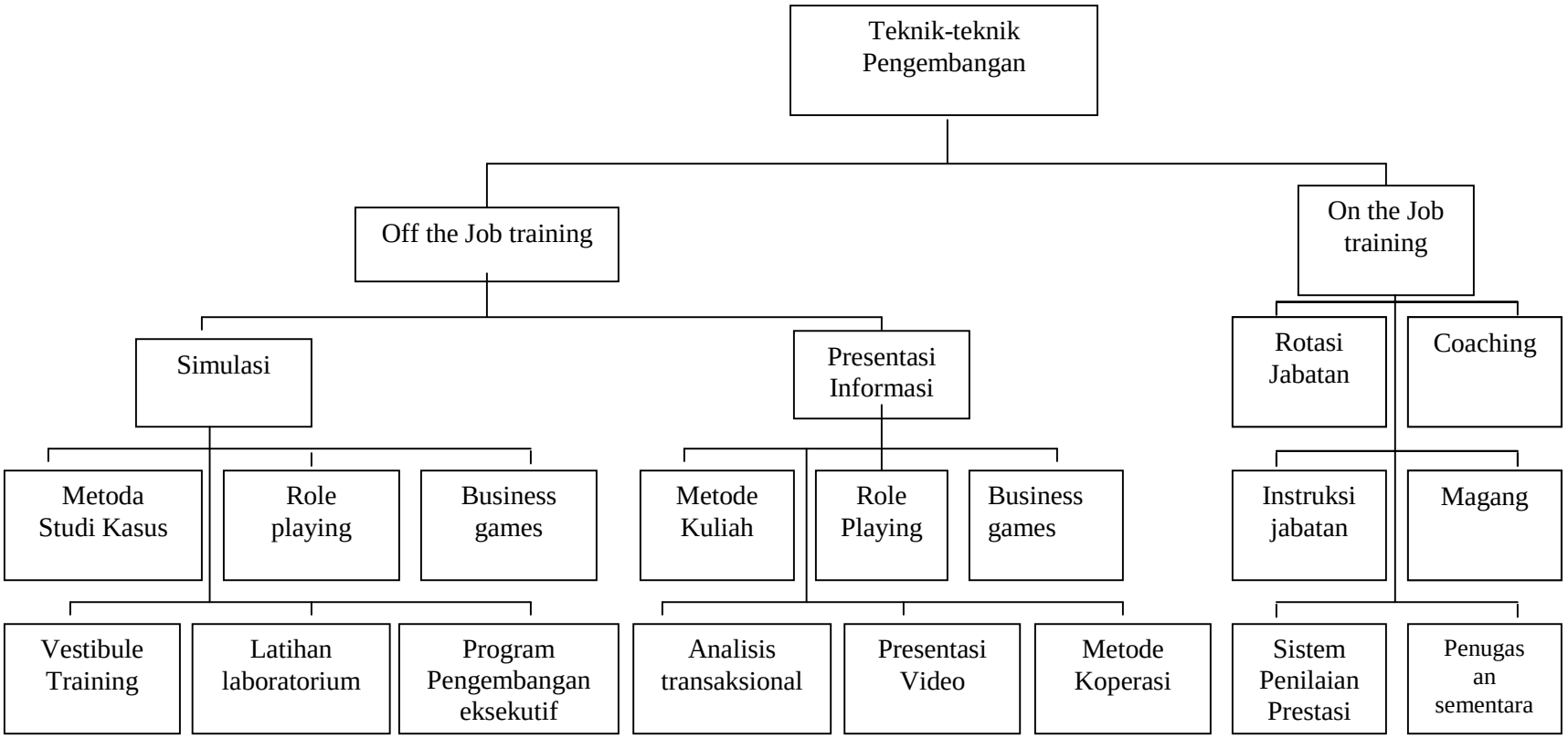
”1. Metode praktis (*on the – job training*)

2. Teknik-teknik presentase informasi dan metode-metode simulasi (*off the Job Training*)”[12)].

Masing-masing kategori mempunyai sasaran sikap, konsep atau pengetahuan dan keterampilan utama yang berbeda. Secara skematik teknik-teknik pengembangan ditunjukkan dalam Gambar 2.3.

[12)] T. Hani Handoko, **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia,** Edisi Kedua, Cetakan Kesebelas, BPFE, Yogyakarta, 2013, hal. 110.

Gambar 2.2. Teknik-teknik Pengembangan



Sumber: T. Hani Handoko, **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia,** Edisi Kedua, Cetakan Kesebelas, BPFE, Yogyakarta, 2013, hal. 111

Berbagai teknik yang biasa digunakan dalam praktek adalah sebagai berikut:

1. Rotasi Jabatan

   Memberikan kepada karyawan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam keterampilan managerial.

2. Latihan Instruksi Pekerjaan

   Petunjuk-petunjuk pengerjaan diberikan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan terutama untuk melatih para karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang.

3. Magang (*apprenticeship*)

   merupakan proses belajar dari seorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman. Pendekatan ini dapat dikombinasikan dengan istilah *off the job*

4. *Coaching*

   Penyelia atau atasan akan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka. Penyelia dan karyawan sebagai bawahan sama dengan hubungan *tutor* dengan mahasiswa.

5. Penugasan Sementara

   Penempatan karyawan pada posisi managerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan. Karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah-masalah organisasional nyata.

Tujuan utama dari teknik ini adalah untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep atau keterampilan kepada para peserta. Metode-metode yang biasa dilakukan adalah:

1. Kuliah

Ini merupakan suatu metode tradisional dengan kemampuan penyampaian informasi, banyak peserta dan biaya relatif murah. Para peserta diasumsikan sebagai pihak yang pasif. Kelemahannya adalah tidak atau kurang adanya partisipasi dan umpan balik. Hal ini dapat diatasi bila diskusi atau pembahasan kelas diadakan selama proses kuliah. Teknik kuliah cenderung lebih tergantung pada komunikasi, bukan modeling.

2. Presentasi Vidio

Presentasi TV, *film slides* dan sejenisnya adalah serupa dengan bentuk kuliah. Metode ini biasanya digunakan sebagai bahan atau alat pelengkap bentuk-bentuk latihan lainnya.

3. Metode komperensi

Metode ini analog dengan kelas seminar di perguruan tinggi, sebagai pengganti metode kuliah. Metode komperensi sering berfungsi sebagai “tulang belakang” bagi berbagai macam program latihan hubungan manusiawi. Tujuannya adalah untuk mengembangkan kecakapan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dan untuk mengubah sikap karyawan. Proses latihan hampir selalu berorientasi pada diskusi tentang masalah atau bidang minat baru yang telah ditetapkan sebelumnya.

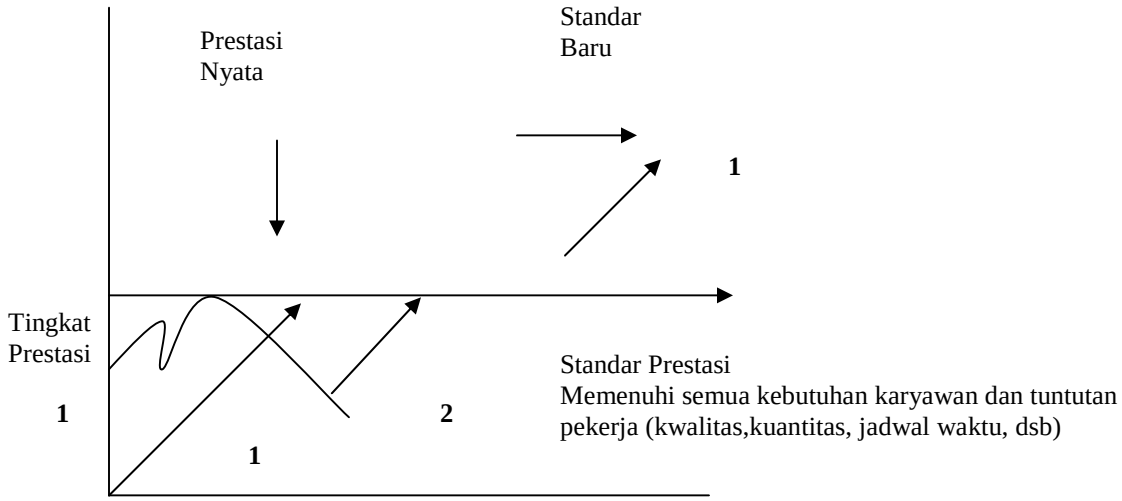
4. *Programmed Instruction*

Metode ini menggunakan mesin pengajar atau komputer untuk memperkenalkan kepada peserta topik yang baru dipelajari dan memerinci serangkaian langkah dengan umpan balik langsung pada penyelesaian setiap langkah. Masing-masing peserta bisa menetapkan kecepatan belajarnya sendiri.

5. Studi Sendiri (*Self-Study*)

Studi sendiri berguna bila para karyawan tersebar secara geografis atau bila proses belajar hanya memerlukan sedikit interaksi.

Gambar 2.3. Tingkat Prestasi dan Standar Prestasi Karyawan



Sumber: T. Hani Handoko, **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia,** Edisi Kedua, Cetakan Kesebelas, BPFE, Yogyakarta,2013, hal. 117.

Kurva di atas menunjukkan bahwa tingkat prestasi kerja seorang karyawan harus memenuhi standar prestasi yang memenuhi semua kebutuhan karyawan dan tuntutan pekerja seperti: kualitas kerja karyawan, kuantitas kerja, jadwal, waktu dan lain sebagainya. juga harus menggunakan standar kerja yang baru, sehingga kita dapat memperoleh hasil prestasi kerja yang nyata.

Biasanya, prestasi nyata akan tampak seperti alur garis yang terputus-putus di atas atau di bawah standar yang dipenuhi. Di dalam diagram di atas, prestasi nyata

1. Memperlihatkan suatu hasil penting bagi seorang karyawan kurang berpengalaman yang berusaha memenuhi standar itu.

2. Akan menjadi suatu hasil penting dari sasaran untuk memperbaiki prestasi yang dimiliki karyawan.
3. Memperlihatkan perubahan dalam standar objektif itu sendiri demi usaha mencapai prestasi yang lebih baik lagi

Menurut Handoko, beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur pengembangan sumber daya manusia, yaitu:

1. **Kesinambungan pengembangan**
2. **Tujuan atau sasaran pengembangan**
3. **Kesesuaian program pengembangan dengan rencana jangka panjang**
4. **Fasilitas program**
5. **Penentuan peserta program**
6. **Instruktur program**
7. **Keberhasilan program**[12)]**.**

1. Kesinambungan pengembangan

Program pengembangan sumber daya manusia harus dilakukan secara berkesinambungan dalam arti pada setiap periode harus terdapat karyawan yang diikutsertakan dalam program pengembangan. Program pengembangan tidak dapat dilakukan secara terputus-putus agar kemampuan sumber daya manusia perusahaan tetap dapat mengukuti perubahan teknologi yang berkembang.

2. Tujuan atau sasaran pengembangan

Tujuan program pengembangan harus ditetapkan secara jelas agar pelaksanaan program dapat dirancang sesuai dengan tujuan yang akan dicapai. Umumnya, tujuan program pengembangan sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kemampuan teoritis, konseptual dan kemampuan merumuskan ide.

[13)] **Ibid**, hal. 114.

3. Kesesuaian program pengembangan dengan rencana jangka panjang

   Program pengembangan harus disesuaikan atau bahkan didasarkan pada rencana strategis perusahaan dalam jangka panjang. Rencana strategis tersebut harus dirumuskan terlebih dahulu dan mengandung arah yang jelas.

4. Fasilitas program

   Pertimbangan atas fasilitas yang tersedia dalam program pengembangan juga perlu. Jika fasilitas yang tersedia kurang memadai maka hasil yang diharapkan dari program pengembangan tersebut menjadi kurang memuaskan.

5. Penentuan peserta program

   Peserta program pengembangan sebaiknya merupakan orang yang dianggap mempunyai potensi kemampuan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai.

6. Instruktur program

   Instruktur merupakan orang yang terlibat secara langsung dalam mengarahkan peserta program. Kriteria utama yang harus dipenuhi instruktur adalah berpengalaman dan mempunyai keahlian tidak hanya di bidang materi yang diajarkan tetapi juga menguasai metode-metode pembelajaran yagn tepat.

7. Keberhasilan program

   Setelah program pengembangan dilaksanakan maka perusahaan harus melakukan evaluasi atas tingkat keberhasilan program. Secara jangka pendek, program pengembangan dikatakan berhasil apabila mampu memperbaiki sikaf, perilaku dan kemampuan peserta program. Secara jangka panjang, program pengembangan berhasil apabila di dalam perusahan tersedia tenaga kerja yang tergolong ahli (kader) yang siap menduduki berbagai posisi di masa yang akan datang.

2.1.6. Pengertian Kinerja

Di dalam organisasi terdapat kumpulan orang yang memiliki kompentensi yang berbeda beda, yang saling tergantung satu dengan lainnya, yang berusaha untuk mewujudkan kepentingan bersama. Pentingnya kinerja yang rasional dan objektif meliputi paling sedikit dua kepentingan yaitu, kepentingan karyawan yang bersangkutan dan kepentingan organisasi. Oleh karena itu diperlukan pegawai-pegawai yang mempunyai prestasi kerja yang tinggi.

> Menurut Suprianto bahwa **"Kinerja adalah suatu kondisi yang di peroleh seorang karyawan pada suatu periode tertentu. Bagi karyawan prestasi kerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kekurangan dan potensi untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan prestasi kerja tersebut.Sedangkan bagi organisasi prestasi kerja pegawai sangat penting dalam pengambilan keputusan seperti identifikasi program pendidikan dan pelatihan, rekruitmen, seleksi, penempatan dan promosi"**[13]**.**

Menurut Robert dan Knicki prestasi kerja adalah **"Hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".**[14]

Pada umumnya prestasi kerja di beri batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan.Prestasi kerja ini merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran serta tingkat motivasi seorang pekerja.Semakin tinggi ketiga faktor tersebut semakin besarlah prestasi kerja pegawai bersangkutan. Dan jika dalam pendelegasian tugas uraian pekerjaannya tidak tepat, apalagi tidak lengkap, wewenang dan tanggung jawab kabur akan berakibat pada prestasi kerja yang kurang memuaskan. Informasi tentang tinggi

---

[13]J. Suprianto, **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**, Cetakan Kelima, Jakarta: Erlangga, 2010, hal. 12.

[14]Kreitner Robert dan Angelo Knicki, **Perilaku Organisasi**, Edisi Pertama, Salemba Empat, Jakarta, 2010, hal. 76.

rendahnya prestasi kerja seseorang pegawai dapat diperoleh melalui proses yang panjang, yaitu proses penilian prestasi kerja pegawai.

Jadi berdasarkan definisi di atas dapat kita ambil kesimpulan bahwa presatasi kerja adalah merupakan hasil dari suatu pelaksanaan pekerjaan yang dibebankan pada pegawai yang membawa kesuksesan dan keberhasilan itu baik pada pegawai maupun pada organisasi atau perusahaan.

2.1.7. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang di capai seseorang dalam melaksanakan tugas–tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesanggupan serta waktu. Lingkungan kerja dan disiplin kerja yang tepat dapat mempengaruhi motivasi dan meningkatkan kerja pegawai sehingga dapat memperbaiki efektivitas kerjanya, yang berarti prestasi kerja pegawai tersebut dengan sendirinya akan meningkat pula.

Menurut Handoko dalam menjamin keberhasilan usaha serta peningkatan prestasi karja, para pemimpin organisasi atau perusahaan perlu memperlihatkan faktor–faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu :

1) **“Tingkat pendidikan**
2) **Keterampilan**
3) **Disiplin**
4) **Motivasi**
5) **Gizi dan kesehatan**
6) **Tingkat penghasilan**
7) **Jaminan sosial**
8) **Lingkungan kerja**
9) **Hubungan industrial**
10) **Teknologi**
11) **Sarana produksi**
12) **Kepemimpinan**
13) **Pelatihan**

14) Kesempatan berperestasi"[15].

Penjelasan masingp-masing dari faktor-faktor di atas adalah sebagai berikut:

1) Tingkat pendidikan

Faktor pendidikan merupakan faktor yang besar pengaruhnya terhadap peningkatan prestasi kerja. Oleh karena itu tingkat pengetahuan dan tingkat kecerdasan seorang pegawai dapat dilihat dari tingkat pendidikannya.

2) Keterampilan

Faktor keterampilan juga mempunyai pengaruh besar untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai. Semakin tingggi keterampilan yang di miliki pegawai semakin tinggi produktivitas kerjanya maka akan semakin meningkat pula prestasi kerjanya. Keterampilan yang harus di miliki pegawai untuk meningkatkan prestasi kerja mencakup keterampilan teknis dan keterampilan sosial. Keterampilan teknis berkaitan dengan kemampuan pegawai untuk mempergunakan materi dan alat–alat teknik, sedangkan keterampilan sosial yang di maksud ialah keterampilan yang di miliki pegawai agar bisa menuntut pegawai–pegawai yang dibawahi dan menciptakan iklim kerja yang baik.

3) Disiplin

Disiplin mempunyai hubungan erat dengan peningkatan prestasi kerja pegawai, apabila pegawai mempunyai disiplin yang tinggi maka hasil kerja pegawai akan lebih baik, demikian sebaliknya. Disiplin untuk mendorong para pegawai mengikuti berbagai standar dan aturan sehingga penyelewengan–penyelewengan dapat dicegah. Disiplin korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran–pelanggaran lebih lanjut.

4) Motivasi

[15]T. Hani Handoko, **Manajemen,** Edisi Ketigabelas, Cetakan Pertama, Yogyakarta: BPFE, 2010, hal. 135.

Motivasi merupakan rangsangan atau dorongan yang diberikan pimpinan perusahaan kepada para pegawai agar mereka dapat bekerja lebih bersemangat dan lebih efektif.

Rangsangan atau dorongan dapat berupa sangat sesuai agar pegawai dapat memenuhi kebutuhannya, faslitas–fasilitas, tunjangan dan lain sebagainya, sehingga para pegawai akan merasa aman dan tenang di dalam melaksanakan pekerjaannya dan prestasi kerja juga akan meningkat.

5) Gizi dan kesehatan

Usaha untuk mempertahankan kesehatan dari para pegawai menjadi salah satu tugas pimpinan perusahaan. Di samping itu juga perlu diperhatikan gizi setiap pegawai, dimana hal ini besar pengaruhnya terhadap produktivas tenaga kerja, karena kesehatan fisik maupun mental pegawai yang buruk akan mengakibatkan kecendrungan tingginya tingkat absensi serta rendahnya tingkat prestasi kerja pegawai. Organisasi akan sisa–sia menjalankan program latihan untuk mendapatkan pegawai yang pintar dan terampil, namun pegawai tersebut tidak dapat bekerja dengan baik karena faktor kesehatan yang tidak menguntungkan.

Untuk mendapatkan keberhasilan program–program kesehatan yang perlu diterapkan adalah;

1. Program kesehatan fisik
   a. Pemeriksaan kesahatan pada waktu pegawai pertama kali di terima kerja.
   b. Pemeriksaan keseluruhan para pegawai kunci (*key personal*) secara periodik.
   c. Pemeriksaan kesehatan secara sukarela untuk semua pegawai secara periodik.
   d. Tersedianya peralatan dan staf medis yang cukup.
   e. Pemberian perhatian yang sistematis dan preventif terhadap masalah kesehatan.

f. Pemeriksaan yang sistematis dan periodik terhadap persyaratan–persyaratan sanitasi yang baik.

2. Program kesehatan mental

a. Tersedianya *psychiatrist* untuk konsultasi.

b. Kerjasama dengan *psychiatrist* diluar perusahaan.

c. Mendidik para pegawai organisasi atau perusahaan tentang arti pentingnya kesehatan mental.

d. Mengembangkan dan memelihara program–program human relation yang baik.

6) Tingkat penghasilan

Tingkat penghasilan yang rendah akan mengakibatkan pegawai malas bekerja karena kurangnya gairah. Kemalasan akan mengakibatkan hasil kerja menjadi kurang teliti dan pelayanan terhadap para pelanggan menjadi kurang puas. Hal ini mengakibatkan turunnya prestasi kerja.

Masalah tingkat pengahasilan harus benar- benar diperhatikan, terutama yang mempunyai keahlian khusus, dimana penghasilan yang mereka dapat sesuai dengan kemampuan mereka, sehingga mereka akan meningkatkan prestasi kerjanya.

7) Jaminan sosial

Keinginan seseorang untuk bekerja didalam suatu perusahaan selain untuk mencapai prestasi kerja yang baik, juga mengharapkan adanya jaminan sosial yang baik dari perusahaan tersebut. Jaminan sosial itu dapat berupa gaji atau upah, tunjangan–tunjangan, baik tunjangan cuti, tunjangan perawatan dan lain-lainnya serta fasiltas lainnya.

Apabila jaminan sosial terpenuhi maka mereka akan tenang dan bersemangat bekerja sehingga meningkatkan prestasi kerjanya.

8) Lingkungan kerja

Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada disekitar para pegawai bekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas–tugas yang diberikan. Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja yang sangat erat hubungannya dengan faktor lingkungan kerja yaitu: Pewarnaan, kebersihan, pertukaran udara, penerangan, musik, keamanan dan kebisingan. Oleh karena itu masalah lingkungan kerja ini harus benar–benar diperhatikan oleh setiap pimpinan organisasi atau perusahaan. Karena secara tidak langsung dapat menjadi penentu bagi keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan.

9) Hubungan industrial

Hubungan industrial merupakan hubungan antara sesama pegawai dalam suatu organisasi atau perusahaan. Dalam hubungan ini pempinan harus bersikap adil dan dapat menajalin kerjasama yang lebih serasi antar pegawaia dengan pimpinan.

10) Teknologi

Didalam meningkatkan prestasi kerja pegawai, faktor teknologi juga memegang peran penting. Penggunaan teknologi dan peralatan–peralatan yang serba modern dapat menghindari pemborosan waktu dan tenanga.

Jadi semakin tinggi teknologi yang digunakan pada suatu organisasi atau perusahaan, maka prestasi kerja semakin tinggi.

11) Sarana produksi

Sarana produksi adalah salah satu factor penting yang diperlukan di dalam membantu kelancaran jalannya aktifitas pada organisasi atau perusahaan.

12) Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi pimpinan harus mengkoordinasikan pekerjaan setiap karywan untuk mencapai hasil yang sebaik-sebaiknya adalah kepemimpinan. Jika kepemimpinan gagal, maka organisasi atau perusahaan akhirnya akan mengalami kegagalan.

13) Pelatihan

Pelatihan merupakan salah satu faktor yang sangat mempengaruhi untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai pada organisasi atau perusahaan. Dengan adanya pelatihan memberikan pengetahuan dan keterampilan bagi karywan. Oleh karena itu program pelatihan harus dirancang sedemikian rupa agar semua pegawai memperoleh manfaat yang maksimum dari pelatihan.

14) Kesempatan berprestasi

Dengan adanya peluang berprestasi, dapat menimbulkan kegairahan kerja pegawai. Dengan demikian terbuka kesempatan bagi pegawai untuk meraih posisi yang lebih baik.

Faktor-faktor lingkungan ini tidak langsung menentukan kinerja seseorang, tetapi mempengaruhi faktor-faktor individu.Dari penjelasan diatas, dapat di lihat bahwa perilaku seseorang dalam organisasi merupakan hasil dari interaksi diantara individual dan situasional.

2.1.8. Indikator Kinerja

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima indikator menurut Robbins, yaitu:

a. **Kualitas : Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.**
b. **Kuantitas : Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.**

c. **Ketepatan waktu : Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.**
d. **Efektivitas : Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.**
e. **Kemandirian : Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.**[16)]

2.2. Tinjauan Empiris

Nama peneliti Marsaulina Panjaitan, dengan judul penelitian: **Pengaruh Pengembangan Sumberdaya Manusia terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Sumatera Utara.** Masalah yang ditemukan dalam perusahaan adalah Apakah pengembangan sumberdaya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Medan. Kesimpulan dalam penelitian ini adalah bahwa Nilai t-hitung variabel pengembangan sumber daya adalah sebesar 5,30 lebih besar dibanding t-tabel 5 % sebesar 1,98. Dengan demikian disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Sumatera Utara.

Nama peneliti Simson Sihite dengan judul penelitian **Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Informasi dan Komunikasi Provinsi Sumatera Utara.** Masalah yang ditemukan dalam perusahaan adalah apakah pelatihan dan pengembangan pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Informasi dan Komunikasi Provinsi Sumatera Utara. Kesimpulan yang diperoleh adalah t-hitung < t-tabel (3.75> 2.01) maka H_0 diterima, artinya pengembangan pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

[16)] Stephen P. Robbins, **Perilaku Organisasi,** Indeks, Jakarta, 2010, hal, 260.

2.3. Kerangka Berpikir

Peranan manusia sebagai tenaga kerja masih mutlak dan merupakan faktor penentu bagi keberhasilan dalam pencapaian tujuan organisasi perusahaan. Tenaga kerja merupakan faktor penggerak dari faktor-faktor lain yang melaksanakan atau menggerakkan segala kegiatan yang ada dalam perusahaan. Pengembangan adalah upaya untuk meningkatkan prestasi manajemen pada saat sekarang atau di masa depan dengan memberikan pengetahuan sikap, atau meningkatkan ketrampilan. Pelatihan dan pengembangan tersebut mempunyai manfaat yang cukup besar bagi karyawan maupun organisasi atau perusahaan secara keseluruhan.

Pengaruh pengembangan terhadap kinerja pegawai adalah bahwa pengembangan yang tepat menyebabkan motivasi kerja karyawan meningkat sehingga dapat memperbaiki efektivitas kerjanya, yang berarti kinerja pegawai tersebut dengan sendirinya akan meningkat pula.

Menurut Yuli bahwa:

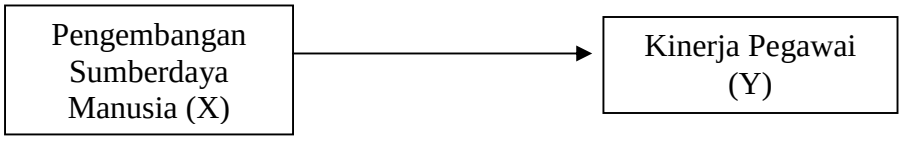
> **"Program pengembangan karyawan ini hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun untuk masa depan. Pelatihan ini harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal"[17)].**

Manfaat pengembangan bagi karyawan adalah berupa peningkatan produktivitas kerja serta kompensasi tidak langsung kepada karyawan. Dengan adanya pengembangan maka kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan akan menjadi lebih baik yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas kerja pada perusahaan. Peningkatan produktivitas kerja akan menciptakan peluang bagi karyawan untuk mendapatkan gaji atau upah yang lebih tinggi, yang berarti akan meningkatkan kesejahteraan karyawan. Pengembangan bagi karyawan juga merupakan bagian dari balas jasa atau kompensasi tidak langsung kepada karyawan.

[17)] Cantika S.B. Yuli, **Op.Cit.,** hal. 135.

Mereka mengharap perusahaan membayar biaya program pengembangan yang ditujukan untuk peningkatan kemampuan dan pengetahuan mereka di bidang pekerjaan yang mereka tangani. Kerangka berfikir dapat dilihat pada Gambar 2.4.

Gambar 2.4. Kerangka Berpikir



Sumber: Diolah Penulis (2018)

2.4. Rumusan Hipotesis

Menurut Soeratno dan Lincolin Arsyad bahwa: **"Hipotesis adalah suatu pendapat atau kesimpulan yang sifatnya masih sementara, belum benar-benar berstatus sebagai tesis"[18)].**Sehubungan dengan masalah yang dihadapi tersebut di atas, maka penulis mengemukakan hipotesis sebagai berikut: **Pengembangan sumberdaya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan.**

[18)] Soeratno dan Lincolin Arsyad, **Metodologi Penelitian: Untuk Ekonomi dan Bisnis,** Edisi Revisi, Cetakan Kedua, UPP AMP YKPN, Yogyakarta,2013, hal. 22.

BAB III
METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Kerangka acuan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif yang akan menggunakan baik metode analisis deskriptif maupun metode analisis induktif (inferensial). Kedua metode analisis tersebut akan digunakan secara bertahap, diawali dengan statistik deskriptif yang berfungsi untuk menyusun, mengelompokkan, menggambarkan sekumpulan data dan selanjutnya melakukan analisis untuk membuat kesimpulan tentang sekelompok data (sampel). Pada tahap berikutnya, dengan mengacu pada hasil analisis statistik deskriptif, digunakan metode statistik induktif (inferensial), yaitu suatu metode analisis statistik yang diarahkan untuk membuat kesimpulan yang berlaku umum atau kesimpulan tentang populasi.

Dalam membuat kesimpulan yang berlaku umum, dikenal dua metode statistik, yaitu statistik parametrik dan statistik non parametrik. Dalam penelitian ini akan digunakan statistik parametrik, yaitu statistik yang digunakan untuk menguji parameter populasi melalui statistik sampel. Pengujian parameter populasi dengan menggunakan statistik sampel disebut pengujian hipotesis statistik.

Oleh karena itu, pada tahap akhir dari proses penelitian, akan dilakukan pengujian hipotesis statistik tentang ada tidaknya pengaruh yang signifikan dari faktor/variabel pengembangan sumberdaya manusia terhadap produktivitas kerja.

3.2. Waktu dan Tempat Penelitian

3.2.1. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Juli 2018 sampai dengan selesai.

3.2.2. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan yang berlokasi di Jl. T.B. Simatupang No. 124 Medan.

3.3. Populasi dan Sampel

3.3.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi yang ditentukan dalam penelitian ini adalah semua Aparatur Sipil Negara (ASN) yang terdapat pada Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan yang berjumlah 130 orang ASN.

3.3.2. Sampel

Sampel penelitian adalah sebagian dari populasi yang diambil sebagai sumber data dan dapat mewakili seluruh populasi. Sugiyono mengatakan bahwa **"Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi".**[19)] Untuk penentuan jumlah sampel digunakan rumus Slovin, sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Di mana :

n = Jumlah sampel

N = Ukuran populasi

e = Standar error

[19)] **Ibid**, hal.91.

Standar error ditentukan sebesar 10 %. Dari rumus tersebut di atas, maka dapat dihitung jumlah sampel sebagai berikut:

$$n = \frac{130}{1+130(0{,}1)^2}$$

$$n = 56{,}5\, orang$$

Dibulatkan menjadi 57 orang.

3.4. Metode Pengambilan Sampel

Metode pengambilan sampel yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan metode *purposive sampling*. *Purposive sampling*adalah teknik mengambil sampel dengan menyesuaikan diri berdasar kriteria atau tujuan tertentu.Adapun kriteria tersebut adalah ASN yang telah bekerja lebih dari 2 tahun ke atas dengan alasan telah mengetahui tugas dan tanggungjawabnya.

3.5. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Kuisioner *(questionaire)* yang diberikan, yaitu pengumpulan data dengan mengajukan daftar pertanyaan yang telah disusun secara terstruktur diberikan kepada pegawai yang dijadikan sampel.
2. Wawancara *(interview)*, yaitu pengumpulan data dengan malakukan tanya jawab dengan pertanyaan tidak terstruktur kepada pihak yang berhak dan berwewenang menangani kepegawaian pada .
3. Studi dokumentasi, yaitu mengumpulkan dan mempelajari data yang diperoleh melalui data-data dari Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara.

4. Observasi, yaitu dengan melakukan pengamatan terhadap kegiatan yang dilakukan para karyawan perusahaan.

3.6. Definisi Operasional Variabel

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah tape recorder untuk merekam hasil wawancara (tanya jawab) dengan pihak yang berwewenang dalam perusahaan, dan angket yang berisi daftar pertanyaan yang telah disusun untuk memenuhi pengukuran variabel yang diukur dengan skala likert. Definisi operasional masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

Tabel 3.1
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Skala Ukuran
Pengembangan (X)	Proses yang harus terus-menerus berlangsung dalam rangka meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang relevan dengan usaha-usaha memperbaiki produktivitas kerja karyawan serta produktivitas kerja organisasi secara keseluruhan (Cantika S.B. Yuli, 2012)	1. Kesinambungan pengembangan 2. Tujuan dan sasaran Pengembangan 3. Kesesuaian progam pengembangan 4. Fasilitas program 5. Penentuan peserta program 6. Instruktur program 7. Keberhasilan program (T. Hani Handoko, 2013)	Skala Likert
Kinerja (Y)	Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggungjawab yang diberikan (Robbins, 2010)	1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Ketepatan waktu 4. Efektivitas 5. Kemandirian	Skala Likert

Sumber: Diolah Penulis (2018)

3.7. Skala Pengukuran Variabel

Skala pengukuran yang digunakan adalah *SkalaLikert*sebagai alat mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok tentang kejadian atau gejala sosial. Dengan menggunakan skala ordinal, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan. Dalam melakukan penelitian terhadap variabel-variabel yang akan diuji, pada setiap jawaban akan diberikan skor. Skor yang diberikan adalah:

Tabel 3.2
Instrumen Skala Likert

No	Pernyataan	Skor
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Kurang Setuju (KS)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Sugiyono, **Metode Penelitian Bisnis,** Alfabeta, Bandung, 2012, hal. 159.

3.8. Metode Analisis

1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur apakah data yang telah didapat setelah penelitian merupakan data yang valid dengan alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner.

Skor total adalah nilai yang diperoleh dari semua skor item. Korelasi antar skor item dengan skor total haruslah signifikan berdasarkan ukuran statistik tertentu. Bila sekiranya skor semua pertanyaan atau pertanyaan yang disusun berdasarkan dimensi konsep berkorelasi dengan skor total, maka dapat dikatakan bahwa semua alat pengukur memiliki validitas. Validitas yang seperti ini disebut dengan *construct validity*. Bila alat pengukur telah memiliki *construct validity*, berarti semua item (pertanyaan-pertanyaan) yang ada di dalam alat pengukur itu mengukur konsep yang ingin diukur. Untuk mengetahui uji validitas ini digunakan *product moment (r)*. Jika r hitung lebih besar dari r tabel 0,3, maka akan ada korelasi yang nyata antara variabel sehingga alat ukur ini valid untuk sahih dan sebaliknya.

Reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu instrumen dapat memberikan hasil pengukuran yang konsisten, apabila pengukuran dilakukan berulang-ulang. Pengujian reliabilitas ini hanya dilakukan terhadap butir-butir yang valid, yang diperoleh melalui uji validitas. Salah satu teknik yang dapat digunakan adalah dengan metode konsistensi internal (*internal consistency*), dalam hal ini digunakan koefisien *Cronbach Alpha* (G). Pengujian reliabilitas ini dilakukan terhadap butir-butir yang valid yang diperoleh melalui uji validitas. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas, jika *Cronbach Alpha* (G)> 0,6 maka reliabilitas pertanyaan bisa diterima.

2. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji ini dilakukan untuk menunjukkan simetris tidaknya distribusi data. Uji normalitas akan dideteksi melalui analisa grafis yang dihasilkan melalui perhitungan regresi dengan SPSS. Dasar pengambilan keputusan yaitu :

- Jika data menyebar sekitar garis diagonal dan mengikuti arah diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- Jika data menyebar jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal maka model tersebut tidak memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah sebuah group mempunyai varians yang sama diantara group tersebut yang disebut homoskedastisitas atau tidak mempunyai varians yang sama yang disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah homokedasitas atau dengan kata lain tidak terjadi heteroskedastisitas.

3. Uji Hipotesis

a. Persamaan Regresi Sederhana

Teknik analisis yang digunakan untuk mengetahui pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap kepuasan kerja adalah metode regresi linier sederhana dengan persamaan umum:

$Y = a + bX + e$, dimana:

Y = Kinerja

X = Pengembangan SDM

a = Konstanta

b = Koefisien regresi

e = Error (galat)

b. Uji t

Untuk melihat pengaruh dari X terhadap Y dilakukan Uji-t sebagai berikut, dengan kriteria pengujian:

t-hitung > t-tabel Ho ditolak, H_1diterima, artinya variabel X berpengaruh nyata terhadap variabel Y.

t-hitung ≤ t-tabel Ho diterima, H_1ditolak, artinya variabel X tidak berpengaruh nyata terhadap variabel Y.

c. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi R^2 pada intinya mengukur kadar pengaruh (dominasi) variabel bebas terhadap variabel tidak bebas.

Nilai koefisien determinasi berkisar antara 0 dan 1 ($0 < R^2 < 1$). Nilai koefisien determinasi yang kecil, berarti kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variasi variabel tidak bebas terbatas. Nilai koefisien determinasi yang mendekati 1, berarti variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memperkirakan variasi pada variabel tidak bebas.