

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

1.1 Kajian pustaka

1.1.1 Pengertian Administrasi

Administrasi adalah usaha dan kegiatan yang berkenaan dengan penyelenggaraan kebijaksanaan untuk mencapai tujuan. Administrasi dalam arti sempit adalah kegiatan yang meliputi catat-mencatat, surat menyurat, pembukuan ringan, ketik mengetik, agenda, dan sebagainya yang bersifat teknis ketatausahaan. Administrasi dalam arti luas adalah seluruh proses kerjasama antara dua orang atau lebih dalam mencapai tujuan tertentu secara berdaya guna dan berhasil guna.

Administrasi secara sempit lebih tepat disebut tata usaha (*clerical work office work*). Administrasi secara sempit menurut **Ali Mufij** yang dikutip oleh **Silalahi** dalam buku **Studi Tentang Ilmu Administrasi (2011:6)** administrasi berarti **“tatausaha yang mencakup setiap pengaturan yang rapi dan sistematis serta penentu fakta-fakta secara tertulis dengan tujuan memperoleh pandangan yang menyeluruh serta hubungan timbal balik antara satu dengan fakta lainnya”**.

Oleh karena kegiatan tatausaha merupakan pengelolaan data dan informasi yang keluar dari dan masuk ke organisasi, maka keseluruhan rangkaian kegiatan-kegiatan tersebut terdiri atas penerimaan, pencatatan, pengkrafikasian, pengolahan, penyimpanan, pengetikan, pengadaan,

pengiriman informasi dan data secara tertulis yang diperlukan oleh organisasi.

Administrasi secara luas menurut **Siagian** yang dikutip oleh **Pasolong** dalam buku **Teori Administrasi Publik (2014:3)** administrasi adalah “ **keseluruhan proses kerja sama antara dua orang manusia atau lebih yang didasari atas rasionalitas tertentu mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya**”.

Menurut **Waldo** yang dikutip oleh **Sahya Anggara** dalam buku **Ilmu Administrasi Negara (2001:134)** “**administrasi negara sebagai organisasi dan manajemen manusia dalam pemerintahan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan**”.

Siagian dalam bukunya yang berjudul **Filsafat Administrasi (2004 : 2)** mendefinisikan:

“Administrasi adalah keseluruhan proses kerjasama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan pada rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya”

Tead yang dikutip **Akadun** dalam buku yang berjudul **Administrasi Perusahaan Negara (2009 : 37)** mendefinisikan:

”Administrasi adalah meliputi kegiatan-kegiatan individu-individu (eksekutif) dalam suatu organisasi yang bertugas mengatur, memajukan dan menyediakan fasilitas usaha kerja sama sekelompok individu-individu untuk merealisasikan tujuan yang ditentukan”.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa administrasi adalah kegiatan yang dilakukan oleh dua orang lebih dalam mengatur, memajukan, mencapai tujuan yang sudah ditentukan

sebelumnya, didalamnya ada pengawasan bimbingan dan kerjasama dan tentunya tujuan administrasi tersebut.

1.1.2 Pengertian Administrasi Publik

Administrasi publik merupakan ilmu sosial yang dinamis, setiap saat senantiasa mengalami perubahan sejalan dengan perubahan zaman, peradaban dan teknologi. Dimana Administrasi Publik suatu pelayanan untuk melayani masyarakat umum. Namun berbalik menjadi pelayanan terhadap negara, kendati negara sebenarnya diadakan untuk kepentingan orang banyak, memang publik dapat diartikan sebagai negara disatu sisi kepentingan masyarakat umum yang dilayani pemerintah, sepanjang sesuai dengan kaidah moral dan agama

Menurut **Pfiffner dan Presthus** yang dikutip **Syafei (2003: 31)** memberikan penjelasan mengenai administrasi negara sebagai berikut:

- a. Administrasi Negara meliputi implementasi kebijaksanaan pemerintah yang ditetapkan oleh badan-badan perwakilan politik.
- b. Administrasi Negara dapat didefinisikan sebagai koordinasi usahausaha perorangan dan kelompok untuk melaksanakan kebijaksanaan pemerintahan. Hal ini terutama meliputi pekerjaan sehari-hari pemerintah.
- c. Secara ringkas, Administrasi Negara adalah suatu proses yang bersangkutan dengan kebijaksanaan-kebijaksanaan pemerintah, pengarahan kecakapan dan teknik-teknik yang tidak terhingga jumlahnya, memberikan arah dan maksud terhadap sejumlah orang.

Sedangkan menurut **Chander dan Plano dalam Keban (2004: 3)** mengemukakan bahwa:

“Administrasi Publik adalah proses dimana sumber daya dan personel publik diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengelola (manage) keputusan-keputusan dalam publik”

Henry dalam bukunya **Mulyadi** yang berjudul **Studi Kebijakan Publik dan Pelayanan Publik Konsep dan Aplikasi Proses Kebijakan Publik dan Pelayanan Publik (2015 : 34)** mendefinisikan Adiministrasi Publik sebagai berikut:

“Administrasi publik adalah suatu kombinasi yang kompleks antara teori dan praktik dengan tujuan mempromosi pemahaman terhadap pemerintah dalam hubungannya dengan masyarakat yang diperintah dan juga mendorong kebijakan publik agar lebih responsif terhadap kebutuhan sosial. Administrasi publik berusaha melembagakan praktik-praktik manajemen agar sesuai dengan nilai efektifitas dan efisiensi”

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa administrasi publik adalah suatu usaha implementasi kebijakan pemerintah dalam memenuhi kebutuhan masyarakat akan pelayanan, kebijakan publik di tuntun responsif terhadap kebutuhan sosial (pelayanan publik) atau apa saja yang di janjikan sebelumnya.

Nigro dan Nigro dalam buku **Ilmu Administrasi Publik (Syafiie, 2010:24)** mendefinisikan administrasi publik sebagai berikut:

1. (administrasi publik) adalah suatu kerja sama kelompok dalam lingkungan pemerintahan.

2. (administrasi publik) meliputi ketiga cabang pemerintahan: eksekutif, legislatif dan yudikatif serta hubungan di antara mereka.
3. (administrasi publik) mempunyai peranan penting dalam perumusan kebijaksanaan pemerintah, dan karenanya merupakan sebagian dari proses politik.
4. (administrasi publik) sangat erat berkaitan dengan berbagai macam kelompok swasta dan perorangan dalam menyajikan pelayanan kepada masyarakat.
5. (administrasi publik) dalam beberapa hal berbeda pada penempatan pengertian dengan administrasi perseorangan.

Paradigma administrasi publik adalah sebagai berikut:

1. *The Old Public Administration*

Woodrow Wilson menyarankan agar pemerintah mempunyai struktur mengikuti model bisnis yakni mempunyai eksekutif otoritas, pengendalian (*controlling*), yang sangat penting mempunyai struktur organisasi hierarki, dan upaya untuk melaksanakan kegiatan mewujudkan kegiatan tujuan dilakukan secara efisien.

Mainstream dari *Old Public Administration* adalah sebagai berikut:

- a. Titik perhatian pemerintah adalah pada jasa pelayanan yang diberikan langsung oleh dan melalui kebijakan-kebijakan untuk mencapai tujuan-tujuan politik.
- b. *Public policy* dan *administration* berkaitan dengan merancang dan melaksanakan kebijakan-kebijakan untuk mencapai tujuan-tujuan politik.
- c. Administrasi publik hanya memainkan peran yang lebih kecil dari proses pembuatan kebijakan-kebijakan

- pemerintah ketimbang upaya untuk melaksanakan (*implementation*) kebijakan publik.
- d. Upaya memberikan pelayanan harus dilakukan oleh administrator yang bertanggung jawab kepada pejabat politik dan yang diberikan diskresi terbatas untuk melaksanakan tugasnya.
 - e. Para administrator bertanggung jawab kepada pemimpin politik yang dipilih secara demokratis.
 - f. Program-program kegiatan diadministrasikan secara baik melalui garis hierarki organisasi dan dikontrol oleh para pejabat dari hierarki atas organisasi.
 - g. Nilai-nilai utama (*the primary values*) dari administrasi publik adalah efisiensi dan rasionalitas.
 - h. Administrasi publik dijalankan sangat efisien dan sangat tertutup, karena itu warga negara keterlibatannya amat terbatas.
 - i. Peran dari administrasi publik dirumuskan secara luas seperti *planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting* dan *budgeting*.

2. *New Public Management*

Yaitu bagaimana menggunakan mekanisme pasar dan terminologi di sektor publik. Semua pimpinan (manajer) didorong untuk menemukan cara-cara baru dan inovatif untuk memperoleh hasil yang maksimal atau melakukan privatisasi terhadap fungsi-fungsi pemerintahan.

Boston(1991) dalam **Thoha (2008:76)** menyatakan pusat perhatian *New Public Management* sebagai berikut:

- a. Lebih menekankan pada proses pengelolaan (manajemen) ketimbang perumusan kebijakan.
- b. Perubahan dari penggunaan kontrol masukan (*input controls*) ke penggunaan ukuran-ukuran yang bisa dihitung terhadap output dan kinerja target.
- c. Devolusi manajemen kontrol sejalan bersama dengan pengembangan mekanisme sistem pelaporan, monitoring, dan akuntabilitas baru.
- d. Disagregasi struktur birokrasi yang besar menjadi struktur instansi yang kuasi otonomi.
- e. Secara khusus melakukan pemisahan antara fungsi-fungsi komersial dengan yang nonkomersial.
- f. Menggunakan preferensi untuk kegiatan privat seperti privatisasi, sistem kontrak sampai dengan penggunaan sistem penggajian dan remunerasi yang efektif dan efisien.

3. *New Public Service*

Konsep *New Public Service* adalah konsep yang menekankan berbagai elemen. *New Public Service* mempunyai normatif model yang bisa dibedakan dengan konsep-konsep lainnya. Ide dasar konsep *New Public Service* dibangun dari konsep-konsep sebagai berikut:

- a. Teori *democratic citizenship*.

- b. Model komunitas dan *civil society*.
- c. Organisasi *humanism*.
- d. Postmodern ilmu administrasi publik.

1.1.3 Pengertian Organisasi

Didalam setiap kehidupan tidak akan pernah lepas dari suatu organisasi. Salah satu contoh organisasi yang paling sederhana adalah keluarga. Maka dari itu, organisasi itu suatu hal yang sangat penting. Dengan demikian berkembanglah ilmu mengenai organisasi yang dikemukakan oleh para ahli

Dimock dan Koenig yang dikutip oleh **Handyaningrat (2003: 93)** mengemukakan bahwa:

“Organizatio is the systematic bringing together of interdependent parts to form a unified whole trough which authority, coordination and control may be exercised a given purpose. (Organisasi adalah suatu jaringan sistematis dari bagian-bagian yang saling ketergantungan untuk membentuk satu kesatuan yang bulat, dimana kewenangan, koordinasi dan pengawasan dapat dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan)”

Menurut pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah satu kesatuan yang bulat yang saling ketergantungan untuk mencapai tujuan yang di tentukan.

Sedangkan **Sondang P. Siagian (2011: 124)** berpendapat bahwa:

“Organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama dan terikat secara formal dalam suatu ikatan hirarki dimana selalu terdapat hubungan antara seorang

atau sekelompok yang disebut pimpinan dan seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan”

Dalam pendapat tersebut organisasi merupakan kerjasama antara pimpinan dengan bawahan untuk mencapai tujuan.

Siagian dalam bukunya **Filsafat Organisasi (2003:6)**, menyatakan pengertian organisasi, bahwa :

“Organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai sesuatu tujuan bersama dan terikat secara formal dalam suatu ikatan hirarki dimana selalu terdapat hubungan antara seseorang atau kelompok orang yang disebut bawahan”.

Menurut **Etzioni dalam Silalahi (2003: 125)** mengemukakan bahwa, **”Organisasi merupakan pengelompokan orang-orang yang sengaja disusun untuk mencapai tujuan tertentu”**

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa organisasi merupakan suatu jaringan sistematis yang berbentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang sengaja disusun untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan dan terikat secara formal dalam suatu ikatan hirarki yang didalamnya terdapat kewenangan, koordinasi dan pengawasan dimana ada seorang pemimpin dan seorang atau sekelompok orang yang disebut sebagai bawahan.

1.1.4 Pengertian Manajemen

Stoner yang dikutip oleh **Satibi** dalam bukunya **Manajemen Publik dalam Perspektif Teoritik dan Empirik (2012:2)** menyatakan definisi manajemen, yaitu sebagai berikut:

“Manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan seluruh sumber daya organisasi lainnya demi tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.

Makharita yang dikutip oleh Handayani dalam bukunya **Pengantar Ilmu Administrasi dan Manajemen (2001:19)** menyatakan definisi manajemen, yaitu : **“Manajemen adalah pemanfaatan sumber-sumber yang tersedia atau yang berpotensi dalam mencapai tujuan”.**

Stoner dalam Satibi (2012:2) mendefinisikan manajemen sebagai **“Proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan seluruh sumber daya organisasi lainnya demi tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.”** Menurut definisi tersebut, manajemen adalah pengelolaan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

1.1.5 Pengertian Sumber Daya Manusia

Banyak definisi yang dapat digunakan untuk mendefinisikan sumber daya manusia. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Ulrich (2002:4): **“Sumber daya manusia harus didefinisikan bukan dengan apa yang Sumber Daya Manusia lakukan, tetapi apa yang Sumber Daya Manusia hasilkan”.**

Menurut Sutrisno (2014:3) :**“Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akan perasaan, keinginan,keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa).”**

Semua potensi Sumber Daya Manusia tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Maka dari itu, Sumber Daya Manusia merupakan faktor yang penting bagi setiap usaha atau organisasi

Wiley (2002:3) dalam **Azhar (2007)** mendefinisikan bahwa: **“Sumber daya manusia merupakan pilar penyangga utama sekaligus penggerak roda organisasi dalam usaha mewujudkan visi dan misi serta tujuan dari organisasi tersebut”.**

Sedarmayanti dalam bukunya **Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja (2001:27)**, menyatakan pengertian sumber daya manusia yaitu sebagai berikut : **“Sumber Daya Manusia adalah tenaga kerja atau pegawai didalam suatu organisasi, yang mempunyai peran penting di dalam suatu keberhasilan”.**

1.1.6 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Di dalam manajemen terdapat suatu alat atau sarana yang sering disebut dengan *tools of management* yang salah satunya yaitu “*Men*” yang artinya orang atau manusia. Di dalam manajemen faktor manusia adalah yang paling penting dan yang paling menentukan, mengingat manajemen itu sendiri tidak akan ada jika manusia itu sendiri tidak ada. Manusia itulah yang membuat tujuan, dan manusia itu pula yang melakukan proses kegiatan untuk mencapai tujuannya. Dengan ini terlahirlah teori mengenai manajemen sumber daya manusia untuk mengatur kinerja manusia itu sendiri sehingga dapat terorganisir dengan baik

Menurut Edwin B. Flippo yang dikutip oleh Sedarmayanti (2009: 5) berpendapat mengenai pengertian manajemen sumber daya manusia yaitu :

“Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan, pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat”.

Menurut pendapat di atas manajemen sumber daya manusia adalah segala sesuatu yang berhubungan dengan perencanaan, pengorganisasian, dan pengembangan agar tercapai tujuan individu dan organisasi.

Sedangkan menurut French dalam Sedarmayanti (2009: 5) menyatakan bahwa,

“Manajemen sumber daya manusia adalah sebagai penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan, dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi”.

Menurut pendapat di atas manajemen sumber daya manusia adalah sebagai seleksi pengembangan untuk memelihara sumber daya manusia yang ada di organisasi.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2009: 6) berpendapat

“Manajemen sumber daya manusia adalah seni untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengawasi kegiatan sumber daya manusia atau pegawai, dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Berdasarkan pernyataan atau pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu rangkaian kegiatan sumber daya manusia di dalam organisasi dengan landasan fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi tersebut, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan,

pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Sedarmayanti (2014:8-10) adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*) adalah kegiatan memperkirakan atau menggambarkan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien dalam membantu mewujudkan tujuan.
2. Pengorganisasian (*Organizing*) adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi.
3. Pengarahan (*Directing*) adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi.
4. Pengendalian (*Controlling*) adalah kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.
5. Pengadaan (*Procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
6. Pengembangan (*Development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.
7. Kompensasi (*Compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada organisasi.
8. Pengintegrasian (*Integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan menguntungkan.
9. Pemeliharaan (*Maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
10. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma sosial. Tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal.
11. Pemberhentian (*Separation*) adalah putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini

disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun atau sebab lainnya.

1.1.7 Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Priansa dalam bukunya **Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (2016:151)**, mengemukakan bahwa prinsip Pengembangan Sumber Daya Manusia pada dasarnya adalah : **“Peningkatan kualitas, kuantitas, maupun kemampuan kerja pegawai untuk mengemban tugasnya dimasa yang akan datang”**.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan upaya yang sangat penting manfaatnya, karena tuntutan pekerjaan atau jabatan sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan diantara perusahaan atau organisasi yang sejenis. Setiap pegawai dituntut agar dapat bekerja efektif, efisien, kualitas dan kuantitas pekerjaannya dengan baik, sehingga daya saing perusahaan atau organisasi semakin besar. Hal ini akan memberikan peluang yang lebih baik bagi perusahaan atau organisasi untuk memperoleh keuntungan atau prestasi kerja. Pengembangan sumber daya manusia ini dilakukan baik bertujuan non karier maupun karier bagi para pegawai baru atau lama melalui pendidikan dan pelatihan.

Bella yang dikutip oleh **Hasibuan** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia (2007:77)** menyatakan bahwa :

“Pendidikan dan pelatihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial. Pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas, berlangsung lama biasanya menjawab why. Pelatihan berorientasi pada praktek, dilakukan dilapangan, berlangsung singkat dan biasanya menjawab how”

Sikula yang dikutip oleh **Priansa** dalam bukunya **Perencanaan dan Pengembangan SDM (2016:147)**, menyatakan pengertian pengembangan sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut :

“Pengembangan adalah suatu proses pendidikan jangka panjang yang memanfaatkan prosedur sistematis dan terorganisir, di mana personil manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum”.

Pengembangan dalam hal pendidikan jangka panjang sesuai dengan potensi masing masing pegawai yang mengikuti prosedur sistematis dan terorganisir akan menghasilkan dampak yang positif bagi pegawai dan organisasi dimana masing masing individu mempelajari konseptual dan tujuan umum

Sementara itu **Siagian (1997: 175)** mendefinisikan Pengembangan Sumber Daya Manusia sebagai berikut

“Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam organisasi tidak cukup hanya dengan pendekatan teoritis saja. Ada usaha-usaha lain yan sifatnya praktis yang ternyata mempunyai efek yang amat positif dalam mengarahkan perilaku orang dalam organisasi”.

Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan upaya yang sangat penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan dan jabatan sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan diantara organisasi yang sejenis. Setiap pegawai dituntut agar dapat bekerja efektif, efisien, kuantitas dan kualitas pekerjaannya dengan baik, sehingga daya saing perusahaan atau organisasi sangat besar.

Hal ini akan memberikan peluang yang lebih baik bagi perusahaan maupun organisasi untuk memperoleh keuntungan atau prestasi kerja.

Pengembangan Sumber Daya Manusia ini dilakukan baik bertujuan non karier maupun karier bagi para pegawai baru atau lama melalui pengembangan

Priansa (2016:152) dalam bukunya yang berjudul **Perencanaan & Pengembangan Sumber Daya Manusia** mengemukakan beberapa prinsip yang perlu diperhatikan dalam pengembangan sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut:

1. Motivasi. Tingginya motivasi yang dimiliki oleh pegawai mendorong pegawai untuk semakin cepat dan sungguh-sungguh dalam mempelajari perilaku, pengetahuan, keterampilan, maupun beradaptasi dengan organisasi. Motivasi tersebut timbul dari dorongan diri sendiri (Internal) maupun dorongan dari luar dirinya (eksternal). Motivasi eksternal muncul dari adanya program kesejahteraan pegawai, gaji akan meningkat, dan berbagai insentif lainnya. Pengembangan SDM harus berhubungan dengan motivasi pegawai, sehingga pegawai akan terlibat dengan baik dalam proses pengembangan SDM.
2. Laporan kemajuan. Hasil pengembangan SDM dapat dijadikan sebagai bahan informasi untuk mengetahui bagaimana perbandingan antara pegawai pada saat sebelum mendapat pengembangan, dan pegawai pada saat setelah memperoleh program pengembangan. Perbandingan tersebut dapat bersifat positif dan negatif, artinya pengembangan pegawai tersebut apakah dapat meningkatkan produktivitas, efektivitas, dan efisiensi kerja pegawai, atau sebaliknya.
3. Latihan. Pegawai pada dasarnya dapat menguasai pengetahuan dan keterampilan baru. Untuk itu, diperlukan program pengembangan SDM yang diatur secara cermat dan tepat sehingga program pengembangan SDM yang diberikan mampu dipraktikkan dalam pekerjaan. Pengembangan SDM yang lebih efektif adalah dengan latihan yang dimiliki pegawai. Pengembangan SDM melalui pelatihan ini membutuhkan pengorbanan waktu dan biaya yang tidak sedikit, namun hasil yang diperoleh akan lebih efektif sesuai dengan kebutuhan organisasi dan pegawai.
4. Perbedaan individu. Perbedaan individu perlu dijadikan pijakan dalam melaksanakan program pengembangan SDM. Perbedaan tersebut bukan perbedaan jenis kelamin, status sosial, ekonomi tetapi perbedaan tingkat kecerdasan dan bakat

pegawai, maka dari itu pengembangan SDM yang efektif ialah dengan menyesuaikan kemampuan individu dengan program pengembangan SDM

1.1.8 Fungsi Pelatihan Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia

Berikut peneliti akan menjabarkan fungsi Pelatihan dalam Pengembangan SDM menurut Simamora yang dikutip oleh **Priansa (2016:179)** Dalam **Bukunya Perencanaan dan pengembangan SDM**

Yaitu :

- a. Untuk Meningkatkan Kualitas dan kuantitas Produktivitas;
- b. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan Pegawai untuk mencapai Standar-standar Kinerja yang dapat diterima;
- c. Menciptakan Sikap, Loyalitas, dan Kerjasama yang lebih menguntungkan baik antara organisasi dan Pegawai, Pimpinan dan Pegawai, maupun antara Pegawai yang ada di dalam Organisasi;
- d. Memenuhi Persyaratan-persyaratan Perencanaan SDM yang ada;
- e. Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja yang terjadi di dalam Organisasi;
- f. Dan membantu pegawai dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka di dalam Organisasi.

1.1.9 Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia bertujuan menghasilkan kerangka kerja yang berkaitan secara logis dan komprehensif untuk mengembangkan lingkungan dimana pegawai didorong belajar dan berkembang. Aktivitas pengembangan sumber daya manusia termasuk program pelatihan tradisional, tetapi penekanannya lebih banyak pada mengembangkan modal intelektual dan mempromosikan pembelajaran organisasi, tim dan individu. Fokus pada menciptakan organisasi pembelajaran, di mana di dalamnya dikelola pengetahuan secara sistematis.

Pengembangan sumber daya manusia juga mengenai pendekatan terencana untuk mendorong pengembangan diri dengan dukungan dan panduan memadai dari dalam organisasi. Walaupun pengembangan sumber daya manusia dikendalikan oleh bisnis, kebijakannya harus memperhitungkan aspirasi dan kebutuhan individu. Meningkatnya manfaat mengenai kemampuan dipekerjakan di luar sama seperti kemampuan dipekerjakan di dalam organisasi seharusnya merupakan pertimbangan utama kebijakan pengembangan sumber daya manusia.

Ditinjau dari masa pelaksanaannya, pelatihan sebagai bagian dari tugas pengembangan dapat dibedakan menjadi tiga, yaitu :

1. *Pre-service training* (pelatihan pra-tugas) adalah pelatihan yang diberikan kepada calon pegawai yang akan mulai bekerja, atau pegawai baru yang bersifat pembekalan, agar mereka dapat melaksanakan tugas yang nantinya dibebankan kepada mereka.
2. *In service training* (pelatihan dalam tugas) adalah pelatihan dalam tugas yang dilakukan untuk pegawai yang sedang bertugas dalam organisasi dengan tujuan meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan.
3. *Post service training* (pelatihan purna/pasca tugas) adalah pelatihan yang dilaksanakan organisasi untuk membantu dan mempersiapkan pegawai dalam menghadapi pensiunan.

Berbagai tujuan khusus dari suatu program pengembangan adalah :

- 1) Meningkatkan Produktivitas

Pengembangan tidak hanya ditujukan untuk tenaga kerja yang masih baru saja, tetapi juga tenaga kerja lama. Ini dimaksudkan untuk membantu

meningkatkan kemampuan tenaga kerja yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya. Disamping itu kemampuan yang lebih tinggi dapat meningkatkan hasil (output) baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Akibatnya produktivitas organisasi akan meningkat.

2) Meningkatkan Kualitas

Dengan diselenggarakannya program pengembangan, yang dapat diperbaiki tidak hanya kualitas produksi, tetapi juga akan memperkecil kemungkinan dilakukannya kesalahan oleh para tenaga kerja, sehingga kualitas output akan tetap terjaga dan bahkan mungkin semakin meningkatkan perencanaan.

3) Meningkatkan Mutu Perencanaan Tenaga Kerja

Pengembangan akan memudahkan seorang pekerja untuk mengisi lowongan jabatan dalam organisasi, sehingga perencanaan tenaga kerja dapat dilakukan dengan sebaik-baiknya. Dalam bagian tentang perencanaan tenaga kerja sudah ditegaskan bahwa antara program perencanaan tenaga kerja dengan pengembangan tidak dapat dipisahkan, karena dalam suatu perencanaan tenaga kerja di suatu organisasi merencanakan kebutuhan tenaga kerjanya secara kuantitatif dan kualitatif, baik untuk masa kini maupun masa yang akan datang. Untuk memperoleh tenaga kerja dengan kualitas yang sesuai dengan yang diharapkan, diperlukan program pelatihan dan pengembangan.

4) Meningkatkan Semangat (*Morale*) tenaga kerja

Program pengembangan akan memperbaiki iklim dan mengurangi ketegangan-ketegangan yang terjadi di dalam organisasi, sehingga akan menimbulkan reaksi-reaksi yang positif dari tenaga kerja yang bersangkutan.

5) Sebagai balas jasa tidak langsung

Dengan memberikan kesempatan kepada seorang tenaga untuk mengikuti program pengembangan dapat diartikan sebagai pemberian balas jasa kepada tenaga kerja yang bersangkutan atas prestasinya dimasa lalu, karena dengan mengikuti pengembangan berarti tenaga kerja tersebut berkesempatan untuk mengembangkan dirinya. Secara finansial, semua biaya yang dikeluarkan organisasi untuk keperluan pengembangan seorang tenaga kerja merupakan balas jasa yang bersifat tidak langsung.

6) Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja

Pengembangan yang baik dapat mencegah atau mengurangi terjadinya kecelakaan kerja didalam suatu organisasi, sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih aman dan memberikan ketenangan serta stabilitas pada sikap mental tenaga kerja.

7) Mencegah kadaluarsaan

Program pengembangan dapat mendorong inisiatif dan kreativitas tenaga kerja, sehingga dapat mencegah terjadinya sifat kadaluarsaan. Sifat kadaluarsaan seorang tenaga kerja akan lebih bila kemampuan yang

dimilikinya tertinggal oleh kemampuan yang diperlukan sesuai dengan perkembangan teknologi.

8) Kesempatan pengembangan diri

Program pengembangan akan memberikan kesempatan bagi seorang tenaga kerja untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuannya, juga meningkatkan perkembangan kepribadiannya

1.1.10 Pengertian Produktivitas Kerja

Sutrisno dalam bukunya **“Manajemen Sumber Daya Manusia” (2016:102)** menyatakan bahwa: **“Produktivitas kerja adalah rasio dari hasil kerja dengan waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk dari seorang tenaga kerja”**

Nawawi yang dikutip **Yuniarsih** dan **Suwatno** dalam bukunya **“Manajemen Sumber Daya Manusia” (2011:157)** yaitu sebagai berikut: **“Produktivitas kerja merupakan perbandingan antara hasil yang diperoleh (output) dengan jumlah sumber daya yang di pergunakan sebagai masukan”**

1.1.11 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Anoraga yang dikutip **Yuniarsih** dan **Suwatno** dalam bukunya **“Manajemen Sumber Daya Manusia” (2011:159)** menyebutkan, bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah sebagai berikut:

1. Pekerjaan yang menarik.

2. Upah yang baik.
3. Keamanan dan perlindungan dalam pekerjaan.
4. Penghayatan atas maksud dan makna pekerjaan.
5. Lingkungan atau suasana kerja yang baik.
6. Promosi dan pengembangan diri merasa sejalan dengan perkembangan perusahaan/organisasi.
7. Merasa terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi.
8. Penegrtian dan simpati atas persoalan-persoalan pribadi.
9. Kesetiaan pimpinan pada diri si pekerja.
10. Disiplin kerja yang keras

1.1.12 Indikator Produktivitas Kerja

Sutrisno dalam bukunya **Manajemen Sumber daya Manusia (2016:104-105)** mengemukakan indikator-indikator produktivitas kerja adalah sebagai berikut

1. **Kemampuan**
Mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas. Kemampuan karyawan sangat bergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja. Ini memberikan daya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diembannya kepada mereka.
2. **Meningkatkan Hasil yang dicapai**
Berusaha meningkatkan hasil yang dicapai. Hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut. Jadi upaya untuk memanfaatkan produktivitas kerja masing-masing yang terlibat dalam suatu pekerjaan.
3. **Semangat kerja**
Ini merupakan usaha untuk lebih baik dari kemarin. Indikator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam satu hari kemudian dibandingkan dengan hari sebelumnya.
4. **Pengembangan diri**
Senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang akan dihadapi. Sebab setiap kuat tantangannya, pengembangan diri mutlak dilakukan. Begitu juga harapan untuk menjadi lebih baik pada gilirannya akan sangat berdampak pada keinginan karyawan untuk meningkatkan kemampuan.
5. **Mutu**
Selalu berusaha untuk meningkatkan mutu lebih baik dari yang telah lalu. Mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja seorang pegawai. Jadi, meningkatkan mutu bertujuan

untuk memberikan hasil yang terbaik pada gilirannya akan sangat berguna bagi perusahaan dan dirinya sendiri.

6. Efisiensi

Perbandingan dengan apa yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang memberikan pengaruh yang cukup signifikan bagi karyawan.

1.1.13 Pengukuran Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja dapat diukur dengan dua standar utama, yaitu produktivitas fisik dan produktivitas nilai. Secara fisik produktivitas kerja diukur secara kuantitatif seperti banyaknya keluaran (panjang, berat, lamanya waktu, jumlah). Sedangkan berdasarkan nilai, produktivitas kerja diukur atas dasar nilai-nilai kemampuan, sikap, perilaku, disiplin, motivasi dan komitmen terhadap pekerjaan/tugas.

Mali yang dikutip **Yuniarsih dan Suwatno** dalam bukunya **“Manajemen Sumber Daya Manusia” (2011:162)** mengatakan mengenai pengukuran produktivitas kerja sebagai berikut :**“Dalam mengukur produktivitas kerja berdasarkan antara efektivitas dan efisiensi. Efektivitas dikaitkan dengan *performance*, dan efisiensi dikaitkan dengan penggunaan sumber-sumber yang dialokasikan”**

Nawawi yang dikutip **Yuniarsih dan Suwatno** dalam bukunya **“Manajemen Sumber Daya Manusia” (2011:163)** mengemukakan, bahwa :

“Produktivitas kerja seseorang sesungguhnya merupakan gambaran dari dedikasi, loyalitas, disiplin, metode kerja yang dijalankan ketika menghadapi tugas dan beban kerjanya. Dengan demikian semakin baik keterampilan, keahlian, disiplin, ketekunan, ketepatan menggunakan

metode serta alat-alat lain dalam bekerja, maka semakin tinggi pula produktivitas kerjanya”

1.1.14 Strategi Meningkatkan Produktivitas Kerja

Meningkatkan Produktivitas kerja dapat terwujud, pimpinan perlu memahami secara tepat tentang faktor-faktor penentu keberhasilan peningkatan produktivitas kerja. **Siagian** yang dikutip **Yuniarsih dan Suwatno** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia (2011:171)** mengemukakan faktor-faktor tersebut sebagian diantaranya adalah etos kerja, adapun etos kerja yang dimaksud adalah sebagai berikut :

1. **Perbaikan terus menerus**, salah satu upaya untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja adalah dengan melakukan perbaikan terus-menerus oleh seluruh komponen dalam organisasi.
2. **Peningkatan mutu hasil pekerjaan**, peningkatan produktivitas dapat dicapai melalui peningkatan hasil kerja oleh semua orang dan segala komponen organisasi. Mutu tidak hanya berkaitan dengan produk yang dihasilkan dan dipasarkan, baik berupa barang maupun jasa, akan tetapi menyangkut segala jenis kegiatan yang diselenggarakan oleh semua pegawai dalam organisasi. Peningkatan mutu sumber daya manusia merupakan aspek lain yang sangat penting sebagai peningkatan mutu hasil kerja.
3. **Pemberdayaan sumber daya manusia**, sumber daya manusia merupakan unsur paling strategik dalam organisasi. Oleh karena itu pemberdayaan sumber daya manusia merupakan etos kerja yang sangat mendasar yang harus dipegang teguh oleh semua pimpinan dalam hierarki organisasi, manakala pimpinan berupaya untuk meningkatkan produktivitas pegwainya.

1.1.15 Relevansi Pengembangan SDM dengan Produktivitas Kerja

Tujuan dari pengembangan sumber daya manusia itu sendiri salah satunya adalah produktivitas kerja, menurut **suwanto dan priansa (2011:105)** tujuan yang ingin dicapai dalam pengembangan sumber daya manusia, antara lain produktivitas kerja karyawan. Produktivitas kerja karyawan yang tinggi dalam suatu perusahaan dapat meningkatkan kualitas

maupun kuantitas produksi. Peningkatan produktivitas tersebut, dapat dilakukan melalui pelaksanaan pengembangan karyawan. Dengan adanya pengembangan dalam suatu perusahaan/organisasi berarti adanya peningkatan kemampuan teknis, kemampuan berfikir, dan kemampuan manajerial, dengan meningkatkan produktivitas kerja.

1.2 Kerangka Pemikiran

Berkaitan dengan penelitian ini yang mempunyai judul Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Produktivitas Kerja pada Pusat Pengelolaan Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kabupaten Purwakarta dalam mempermudah pemecahan masalah dalam suatu penelitian ini diperlukan dasar pemikiran, tolak ukur, atau landasan dari penelitian yang disintesis dari fakta-fakta observasi ataupun telaah kepustakaan. Peneliti mengacu kepada pendapat para ahli mengenai teori-teori yang berhubungan dengan fokus dan lokus penelitian, sebagai dasar dan pedoman untuk mengukur sejauh mana pedoman ini sesuai dengan kenyataan dilapangan sehingga akan menghasilkan kesimpulan yang obyektif.

Berdasarkan masalah-masalah yang telah dikemukakan di atas, maka peneliti akan menyebutkan teori-teori dari para ahli yang selanjutnya akan ditetapkan sebagai kerangka pemikiran. Berikut ini peneliti akan menyebutkan pengertian:

Werther dan Davis yang dikutip oleh **Sutrisno** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia (2009:2)**, mengungkapkan yang dimaksud dengan Sumber Daya manusia yaitu: **“Sumber Daya Manusia adalah pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi”**.

Caple yang dikutip oleh Priansa dalam bukunya **Perencanaan dan Pengembangan SDM (2016:175)** mengungkapkan yang dimaksud dengan pelatihan yaitu :

“Pelatihan merupakan upaya yang sistematis dan terencana untuk mengubah atau mengembangkan pengetahuan, keterampilan, sikap melalui pengalaman belajar dalam rangka meningkatkan efektivitas kinerja kegiatan atau berbagai kegiatan”.

Pelatihan diberikan oleh pimpinan atau manajer terhadap bawahan agar bawahan termotivasi dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawab dan wewenangnya sehingga apa yang menjadi tujuan dalam organisasi tersebut dapat tercapai atau terlaksana dengan baik.

Barbazette yang dikutip oleh Priansa dalam bukunya **Perencanaan dan Pengembangan SDM (2016:176)** menyatakan fungsi pelatihan yaitu : **“Fungsi pelatihan dalam organisasi adalah untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan serta membentuk sikap yang akan memenuhi kebutuhan organisasi”.**

Priansa dalam bukunya **Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (2016:151)**, mengemukakan bahwa prinsip Pengembangan Sumber Daya Manusia pada dasarnya adalah : **“Peningkatan kualitas, kuantitas, maupun kemampuan kerja pegawai untuk mengemban tugasnya dimasa yang akan datang”.**

Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam pelaksanaannya perlu berlandaskan beberapa indikator-indikator yang akan dikemukakan menurut Priansa (2016:152) dalam bukunya yang berjudul **Perencanaan dan Pengembangan SDM** sebagai berikut :

1. Motivasi.
2. Laporan kemajuan.
3. Latihan.
4. Perbedaan individu.

Sutrisno dalam bukunya “**Manajemen Sumber Daya Manusia**” (2016:102) menyatakan bahwa: “**Produktivitas kerja adalah rasio dari hasil kerja dengan waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk dari seorang tenaga kerja**”

Sutrisno dalam bukunya “**Manajemen Sumber Daya Manusia**” (2016:104-105) mengemukakan bahwa untuk mengukur produktivitas kerja diperlukan suatu indikator, yaitu sebagai berikut:

1. Kemampuan

Mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas. Kemampuan karyawan sangat bergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja. Ini memberikan daya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diembannya kepada mereka.

2. Meningkatkan hasil yang dicapai

Berusaha meningkatkan hasil yang dicapai. Hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut. Jadi upaya untuk memanfaatkan produktivitas kerja masing-masing yang terlibat dalam suatu pekerjaan.

3. Semangat kerja

Ini merupakan usaha untuk lebih baik dari kemarin. Indikator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam satu hari kemudian dibandingkan dengan hari sebelumnya.

4. Pengembangan diri

Senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang akan dihadapi. Sebab setiap kuat tantangannya, pengembangan diri mutlak dilakukan. Begitu juga harapan untuk menjadi lebih baik pada gilirannya akan sangat berdampak pada keinginan karyawan untuk meningkatkan kemampuan.

5. Mutu

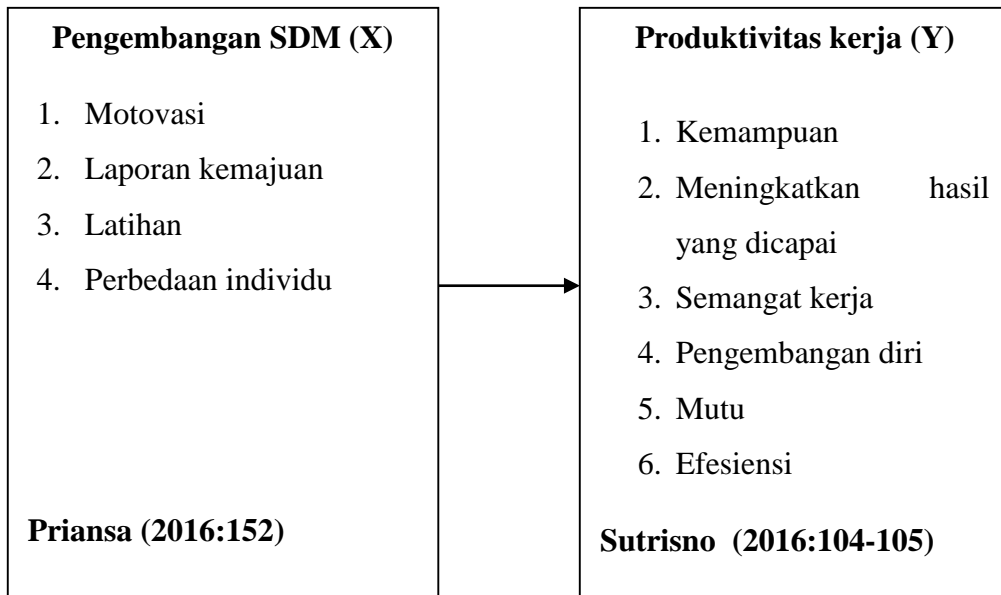
Selalu berusaha untuk meningkatkan mutu lebih baik dari yang telah lalu. Mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja seorang pegawai. Jadi, meningkatkan mutu bertujuan

untuk memberikan hasil yang terbaik pada gilirannya akan sangat berguna bagi perusahaan dan dirinya sendiri.

6. Efisiensi

Perbandingan dengan apa yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang memberikan pengaruh yang cukup signifikan bagi karyawan

GAMBAR 2. 1
PARADIGMA PENGARUH



1.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan di atas peneliti mengemukakan Hipotesis penelitian, yaitu :

1. Berdasarkan pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap produktivitas kerja pada Pusat Pengelolaan Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kabupaten Purwakarta.
2. Besarnya pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia melalui dimensi dimensi Motivasi, Laporan kemajuan, Latihan, Perbedaan

individu terhadap produktivitas kerja pada Pusat Pengelolaan Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kabupaten Purwakarta

Berdasarkan hipotesis tersebut, maka untuk mempermudah dalam pengajuan hipotesis, peneliti mengajukan definisi operasional variabel, sebagai berikut :

1. Besarnya pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap produktivitas kerja pada Pusat Pengelolaan Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kabupaten Purwakarta .
2. Besarnya pengaruh Pengembangan sumber daya manusia (X) adalah kegiatan yang dilakukan guna mengembangkan potensi para pegawai pada Pusat Pengelolaan Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kabupaten Purwakarta dalam usahanya mencapai tujuan.