

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR, HIPOTESIS

#### 2.1 Kajian Pustaka

##### 2.1.1. Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Penulis mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian penulis. Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa beberapa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan penulis.

Tabel. 2.1

#### Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Teori yang digunakan	Pendekatan	Metode	Teknik Analisis
1	Sahat Siregar 40903065	Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada Dinas Perhubungan Kota Medan)	Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kinerja pegawai	Kuantitatif	Assosiatif korelasional	Koefisien Korelasi <i>Product Moment</i> , Uji Signifikan, Koefisien Determinant

2	Luter Elson Halawa 14100121271	Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Maniamolo Kabupaten Nias Selatan	Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kinerja pegawai	Kuantitatif	Regresi Linier Berganda	Uji Validitas Data, Uji Reliabilitas Data
3	Ria Erawati Avena 21314121	Pengaruh Rekrutmen, Seleksi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BTN Syariah Yogyakarta	Rekrutmen, Seleksi, Pengembangan Sumber Daya Manusia	Kuantitatif	Regresi Linier Berganda	Statistik Parametris

1. Penelitian dilakukan oleh Sahat Siregar pada Tahun 2009. Dengan judul Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Dinas Perhubungan Kota Medan). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kota Medan, Untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara pengembangan sumber daya manusia dengan kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kota Medan. Hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pengembangan sumber daya manusia dengan kinerja pegawai di Dinas

Perhubungan Kota Medan. Penelitian ini digunakan data primer dan sekunder, dalam penelitian ini penentuan sampel digunakan metode sensus atau istilah lainnya teknik sampling jenuh yaitu teknik penentuan sampel bila semua diambil anggota populasi dijadikan sebagai sampel. Pada penelitian ini ada satu variabel bebas yaitu pengembangan sumber daya manusia dan satu variabel terikat yaitu kinerja pegawai. Dari penelitian ini diperoleh hasil sebagai berikut : bahwa diperoleh dari variabel bebas menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia di Dinas Perhubungan Kota Medan, berada pada kategori tinggi yaitu sebesar 59,37% namun belum menggembirakan karena sisanya yaitu sebesar 40,63% menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia di Dinas Perhubungan Kota Medan masih sedang.

Persamaan penelitian yang dilakukan oleh Sahat Siregar dengan Peneliti adalah penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan variabel bebas dan variabel terikat yang sama. Teori yang digunakan teori pengembangan sumber daya manusia dan kinerja pegawai. Perbedaannya terdapat pada teknik analisis data yang digunakan.

2. Penelitian ini dilakukan oleh Luter Elson Halawa pada Tahun 2019. Dengan judul Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Maniamolo Kabupaten Nias Selatan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat Maniamolo Kabupaten Nias Selatan. Hipotesis

penelitian ini dirumuskan sebagai berikut : diduga ada pengaruh secara parsial dan simultan pelatihan kerja dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat Maniamolo Kabupaten Nias Selatan. Penelitian ini digunakan data primer, artinya data yang diperoleh langsung dari lokasi penelitian melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh Pegawai pada Kantor Camat Maniamolo Kabupaten Nias Selatan. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yakni menggunakan metode koesioner tertutup guna memperoleh data-data variabel penelitian. Sedangkan instrumen yang digunakan berupa daftar pernyataan dengan cara responden akan memilih pernyataan yang telah disusun berdasarkan skala Likert atau skala data penelitian yang bersifat interval. Dari penelitian ini diperoleh hasil sebagai berikut : Dalam penelitian menjelaskan gambaran pengaruh antar 1 (satu) variabel dependen yakni kinerja pegawai dengan 2 (dua) variabel independen yakni variabel pelatihan kerja dan pengembangan sumber daya manusia. Untuk mengukur masing-masing variabel maka instrumennya dituangkan dalam bentuk indikator setiap variabel yang disusun dalam bentuk butir pernyataan. Butir pernyataan yang dimaksud yakni diambil dari setiap indikator variabel penelitian, dengan demikian jumlah setiap pernyataan terdiri atas 10 item pernyataan untuk variabel kinerja pegawai. Selanjutnya terdiri dari 10 item pernyataan untuk variabel pelatihan kerja serta 10 item pernyataan untuk variabel pengembangan sumber daya

manusia dengan jumlah responden sebanyak sebanyak 32 pegawai.

Persamaan pada penelitian terdahulu Luter Elson Halawa dengan peneliti yaitu penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan variabel bebas dan variabel terikat yang sama. Teori yang digunakan teori pengembangan sumber daya manusia dan kinerja pegawai. Perbedaannya terdapat pada metode penelitian dan teknik analisis data, pada penelitian Luter Elson Halawa menggunakan metode Regresi Linier Berganda sedangkan peneliti menggunakan Metode Asosiatif. Pada teknik analisis data penelitian Luter Elson Halawa menggunakan Uji Validitas Data, uji Realibilitas data sedangkan peneliti menggunakan Uji validitas data, uji reliabilitas, uji regresi linier sederhana dan koefisien determinasi.

3. Penelitian ini dilakukan oleh Ria Erawati Avena pada Tahun 2018. Dengan judul Pengaruh Rekrutmen, Seleksi Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Btn Syariah Yogyakarta. Tujuan dari penelitian ini adalah Mengetahui pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan pada bank BTN Syariah Yogyakarta. Hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut : Pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kinerja. Penelitian ini digunakan data primer. Dari penelitian ini diperoleh hasil sebagai berikut : Hasil uji regresi linier berganda menunjukkan besaran koefisien regresi variabel seleksi bertanda positif, artinya pengembangan sumber daya manusia berbanding lurus atau searah terhadap kinerja

karyawan. Dan hasil uji statistik Test (uji parsial) menunjukkan nilai signifikan sebesar 0,142 lebih besar dari nilai alpha 0,05 artinya pengembangan sumber daya tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan pada penelitian terdahulu Ria Erawati dengan peneliti yaitu penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif. Dan variabel yang sama menggunakan teori Pengembangan Sumber daya manusia dan kinerja pegawai . Perbedaannya terdapat pada metode penelitian dan teknik analisis data, pada penelitian Ria Erawati menggunakan metode penelitian regresi linier berganda sedangkan peneliti menggunakan asosiatif. Pada teknik analisis data Penelitian Ria Erawati menggunakan statistic Parametris sedangkan peneliti menggunakan Uji validitas data, uji reliabilitas, uji regresi linier sederhana dan koefisien determinasi.

## **2.1.2. Kajian Administrasi dan Manajemen**

### **2.1.2.1 Konsep Administrasi dan Administrasi Publik**

Pada dasarnya administrasi merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan bersama. Administrasi meliputi kegiatan catat mencatat, surat menyurat, pembukuan ringan, ketik mengetik, agenda dan sebagainya yang bersifat teknis ketatausahaan.

Menurut **Robins** dikutip oleh **Rahman** dalam buku **Ilmu Administrasi (2017:10)** mengatakan bahwa :

**“Administrasi adalah keseluruhan proses dari aktivitas-aktivitas pencapaian tujuan secara efisien dengan dan melalui orang lain”**. (*Rahman, 2017*)

Menurut **White (1963)** mengatakan bahwa :

**“Administrasi adalah kepemimpinan dan pengawasan kelompok usaha individu untuk mencapai tujuan bersama”**. (*Kurniawan, 2020a*)

Pendapat lain mengenai administrasi dikemukakan oleh **Siagian (1973)** menyatakan bahwa :

**“Administrasi adalah keseluruhan proses kerjasama antara dua orang atau lebih berdasarkan rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”**. (*Kurniawan, 2020a*)

Beberdasarkan definisi para ahli diatas peneliti menyimpulkan bahwa Administrasi merupakan kerjasama antara dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Dengan demikian tujuan organisasi akan tercapai bilamana orang yang ada di dalam organisasi itu dapat bekerjasama dengan baik dan sesuai dengan visi dan misi organisasi. Sehingga organisasi dapat berkembang.

Administrasi publik merupakan ilmu yang mempelajari tentang bagaimana pengelolaan organisasi publik. Organisasi sendiri yaitu kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Menurut **Waldo** yang dikutip oleh **Pasolong** dalam buku **Teori Administrasi Publik (2006 : 8)** Mengatakan bahwa:

**“ Administasi Publik adalah manajemen dan organisasi dari manusia-manusia dan peralatannya guna mencapai tujuan pemerintahan”. (Pasolong, 2006)**

Menurut **Henry** yang dikutip oleh **Rahman** dalam buku **Ilmu Administrasi (2017:19)** mengatakan bahwa :

**“Administrasi Publik adalah suatu kombinasi yang kompleks antara teori dan praktek, dengan tujuan mempromosikan pemahaman terhadap pemerintah dalam hubungannya dengan masyarakat yang diperintah, dan juga mendorong kebijakan publik agar lebih responsif terhadap kebutuhan sosial”. (Rahman, 2017)**

Lain hal nya **Chandler dan Plano (1988)** mengatakan bahwa :

**“Administrasi Publik adalah dimana sumber daya dan personel publik diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengelola keputusan-keputusan dalam kebijakan publik”.**

Dapat disimpulkan bahwa administrasi publik adalah bagaimana sumber daya mengelola suatu organisasi pemerintah guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan utama administrasi publik yaitu pelayan publik (*Public Service*) terhadap masyarakat. Dengan adanya kebijakan publik, sehingga pemerintah lebih responsif terhadap kebutuhan sosial. Tidak ada lagi istilah pemerintah dilayani masyarakat tapi pemerintahlah yang seharusnya melayani masyarakatnya.

## **RUANG LINGKUP ADMINISTRASI PUBLIK**

Administrasi publik adalah seluruh tindakan yang dilakukan untuk melaksanakan kebijaksanaan pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Menurut **Henry (1995)** dikutip oleh **Rahman** dalam buku **Ilmu Administrasi** memberikan rujukan tentang ruang lingkup administrasi publik yang dapat dilihat dari topik-topik yang dibahas selain perkembangan ilmu administrasi itu sendiri antara lain :

1. Organisasi publik, berkenaan dengan model-model organisasi dan perilaku birokrasi.
2. Manajemen Publik, berkenaan dengan sistem dan ilmu manajemen, evaluasi program dan produktivitas, anggaran publik dan manajemen Sumber daya manusia .
3. Implementasi, menyangkut pendekatan terhadap kebijakan publik dan implementasinya, privatisasi, administrasi antar pemerintahan dan etika birokrasi.

### **2.1.2.2 Konsep Manajemen dan Manajemen Sumber daya manusia**

Manajemen adalah kegiatan yang dilakukan oleh seorang pimpinan di dalam mengelola sumber-sumber yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan bersama melalui administrasi kegiatan orang lain.

Menurut **Mariane** dalam buku **Azaz-azaz Manajemen (2008:2)** menyebutkan bahwa manajemen sebagai berikut :

**Manajemen adalah proses kegiatan yang dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan dengan menggunakan sumber-sumber yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (Mariane, 2018)**

Manajemen adalah kegiatan yang dilakukan seorang manajer atau pemimpin menggunakan sumber-sumber yang dibutuhkan oleh organisasi atau perusahaan. Bagaimana seorang pemimpin mengatur dan mengelola sumber daya yang ada sehingga mengoptimalkan sumber daya yang ada menjadi sumber daya yang lebih kompeten. Dengan adanya sumber daya yang kompeten membantu organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut **Stoner (2006)** mengatakan bahwa :

**“Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya dari anggota organisasi serta penggunaan semua sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya”. (Bitar, 2020)**

Manajemen merupakan pengendalian upaya dari semua sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan bersama dengan proses sesuai dengan perencanaan.

Menurut **Handoko (2000)** menjelaskan bahwa :

**“Manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan, dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan, fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, personalia, pengarahan, kepemimpinan dan pengawasan”. (Bitar, 2020)**

Dalam manajemen ada beberapa fungsi yang biasa disingkat *POAC*. *Planning* (perencanaan), *Organizing* (pengorganisasian), *Actuating* (pengarahan), dan *Controtrolling* (pengendalian) dengan adanya fungsi manajemen ini adalah untuk menjadi pedoman pelaksanaan manajemen bagi pemimpin untuk menggunakan sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi.

Berbicara Manajemen Sumber Daya Manusia berarti kita membahas unsur manusia pekerja. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu yang membahas tentang bagaimana mengatur hubungan tenaga kerja sehingga efektif dan efisien sehingga membantu terwujudnya tujuan.

Menurut **Hani Handoko** dikutip oleh **Sri Larasati** dalam buku **Manajemen Sumber Daya Manusia (2018:6)** mengatakan bahwa :

**“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penarikan seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu dan organisasi atau perusahaan”.** (*Larasati, 2018*)

Hani Handoko menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia itu merupakan penarikan seleksi dan penggunaan sumber daya manusia bagaimana memelihara, mengembangkan organisasi untuk mencapai tujuan individu dan organisasi.

Menurut **Simamora (1993 : 3)** mengatakan bahwa :

**“MSDM adalah sebagai pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balasan jasa dan pengelolaan terhadap individu anggota organisasi atau kelompok bekerja. MSDM juga menyangkut desain dan implementasi system perencanaan, penyusunan personalia, pengembangan karyawan, pengeloan karir, evaluasi kerja, kompensasi karyawan dan hubungan perburuhan yang mulus”.**

Manajemen sumber daya manusia adalah sebuah proses mengatur karyawan atau sumber daya manusia dan memperhatikan hubungan kerja mereka.

Pendapat **Mangkunegara** dalam bukunya **Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan (2017:2)** mengemukakan bahwa :

**“ Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisah tenaga kerja, dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.** (*Mangkunegara, 2001*)

Manajemen sumber daya manusia adalah rangkaian kegiatan berupa pedoman untuk melaksanakan kegiatan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

## **UNSUR-UNSUR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Manajemen menyentuh semua bidang dan kegiatan manusia, tidak ada kegiatan manusia yang luput dari manajemen. Menurut **Ine**

**Mariane** dalam bukunya **Azaz-azaz manajemen (2008:22)** Unsur-unsur manajemen (*tools of management*) itu sendiri terdiri dari :

1. *Men* yaitu tenaga kerja manusia baik tenaga kerja pimpinan maupun tenaga kerja opera
2. sional/pelaksana.
3. *Money* yaitu uang yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
4. *Methods* yaitu cara-cara yang dipergunakan dalam usaha mencapai tujuan.
5. *Materials* yaitu bahan-bahan yang dipergunakan untuk mencapai tujuan.
6. *Machines* yaitu mesin-mesin atau alat-alat yang diperlukan atau dipergunakan untuk mencapai tujuan
7. *Market* yaitu pasar untuk menjual barang dan jasa-jasa yang dihasilkan.

### **PRINSIP-PRINSIP MANAJEMEN**

Prinsip manajemen adalah pedoman pelaksanaan manajemen bagi pemimpin pedoman kerja yang bersifat pokok yang tidak boleh diabaikan oleh setiap pemimpin. Dalam prakteknya harus diusahakan agar prinsip-prinsip manajemen tidak kaku, melainkan menyesuaikan dengan kebutuhan dan keadaan organisasi.

Menurut **Henry Fayol** dikutip oleh **Ine Mariane** dalam bukunya **Azaz-Azaz Manajemen (2018:13)** ada Asas-asas umum manajemen (*General Principle of Management*) diantaranya :

1. *Division of work* (asas pembagian kerja)
2. *Authority and Responsibility* (asas wewenang dan tanggung jawab)
3. *Disipline* (asas disiplin)
4. *Unity of Command* (asas kesatuan perintah)
5. *Unity of Direction* (asas kesatuan jurusan atau arah)
6. *Subordination of Individual Interest into General Interest* (asas kepentingan umum di atas kepentingan pribadi)
7. *Remuneration of Personnel* (asas pembagian gaji yang wajar)
8. *Centralization* (asas pemusatan wewenang)
9. *Scalar of Chain* (asas hierarki atau asas rantai berkala)
10. *Order* (asas keteraturan)
11. *Equity* (asas keadilan)
12. *Iniative* (asas inisiatif)
13. *Esprit de Corps* (asas kesatuan)
14. *Stability of Turn-Over Personnel* (asas kestabilan masa jabatan)

### 2.1.3 Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia berarti mengelola potensi guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Pengelolaan ini merupakan suatu yang dinamis dan terus menerus berkembang seiring berjalannya waktu. Seiring berjalannya waktu prestasi dan kemampuan akan sulit didapatkan bila hanya mengandalkan apa yang dimiliki tanpa pernah melakukan proses pengembangan diri. Sehingga pengembangan sumber daya manusia sangatlah penting dalam keefektifan dan keefesiansian suatu organisasi. Pengembangan sumber daya manusia menjadi parameter penting bagi sebuah organisasi untuk mencapai tujuan.

**Sutrisno (2009 : 62)** mengemukakan pendapatnya bahwa :

**“Hakekat dari pengembangan sumber daya manusia yaitu untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan pegawai agar dalam pelaksanaan setiap tugas yang diberikan dapat dikerjakan dengan baik dan optimal. Hal ini menunjukkan bahwa penyelenggaraan kegiatan pengembangan pegawai mampu memberikan kontribusi besar bagi kinerja pegawai itu sendiri”.**

**Husnan dalam Sutrisno (2009:63)** menekankan bahwa:

**“Pengembangan sumber daya manusia dapat memberikan pengaruh terhadap peningkatan kualitas atau kinerja pegawai yang dapat dilihat dari tugas dan tanggung jawabnya telah dilaksanakan dengan baik”.** (Sutrisno, 2009)

**Silalahi (2000 : 249)** menyatakan pendapatnya bahwa :

**”Pengembangan sumber daya manusia adalah upaya berkesinambungan meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam arti yang seluas-luasnya, melalui pendidikan, latihan, dan pembinaan”.** (Kho, 2019)

Menurut **Armstrong (1997:507)**

**“Pengembangan sumber daya manusia berkaitan dengan tersedianya kesempatan dan pengembangan belajar, membuat program-program training yang meliputi perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi atas program-program tersebut”**  
(*Kho, 2019*)

Menurut **Hariandja (2002)** menyatakan bahwa :

**“Sumber Daya Manusia adalah salah satu faktor yang paling utama pada suatu perusahaan dilihat dari faktor-faktor lainnya selain modal usaha. Oleh karenanya, SDM sangat diperlukan untuk dikelola dengan baik agar efektivitas dan efisiensi perusahaan semakin meningkat”.** (*LinovHR, 2019*)

Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan proses berkesinambungan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dapat melalui pendidikan, diklat dan pelatihan-pelatihan. Sumber Daya Manusia sangat diperlukan untuk dikelola dengan baik agar efektivitas dan efisiensi organisasi semakin meningkat. Karena sumber daya yang berkompeten sangat berpengaruh dengan berjalannya suatu organisasi.

#### **2.1.3.1. Prinsip Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Prinsip Pengembangan Sumber Daya Manusia pada dasarnya yaitu untuk meningkatkan kualitas, kuantitas maupun kemampuan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Proses pengembangan sumber daya manusia harus disiapkan dengan baik

agar kegiatan pengembangan sumber daya manusia yang sudah diprogram dapat dilaksanakan secara efektif.

**Priansa** dalam bukunya **Perencanaan dan Pengembangan SDM (2018:152)** menyatakan beberapa prinsip yang penting untuk diperhatikan dalam pengembangan SDM diantaranya :

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, efektifitas, dan efisiensi kerja pegawai, atau sebaliknya.

### 3. Latihan

Pegawai pada dasarnya dapat menguasai pengetahuan dan keterampilan yang 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 dapat meningkatkan kemampuan dan keahlian praktik yang dimiliki pegawai. Pengembangan SDM melalui latihan 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 paling efektif ialah dengan menyesuaikan kemampuan individu dengan program pengembangan SDM yang diberikan. (Priansa, 2018a)

### **2.1.3.2. Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Menurut **Priansa** dalam bukunya **Perencanaan dan Pengembangan SDM (2018 : 159)** faktor-faktor yang mempengaruhi SDM dapat ditinjau secara internal maupun eksternal yang berasal dari organisasi.

#### 1. Faktor Internal

Faktor Internal merupakan faktor yang berasal dari dalam organisasi, yang menyangkut :

##### a. Visi Organisasi

Visi Organisasi sangat mempengaruhi pengembangan SDM yang ada di dalam organisasi.

Organisasi yang memiliki visi yang kuat, luas, dan ambisius cenderung akan melakukan pengembangan

SDM yang agresif disertai dengan ketersediaan dana yang memadai.

b. Misi Organisasi

Setiap Organisasi mempunyai visi yang ingin dicapai, untuk itu dibutuhkan misi yang tepat. Misi merupakan visi dalam tahap yang lebih operasional. Misi memberikan arahan penting yang perlu dilakukan sehingga visi bisa terwujud. Organisasi yang agresif dalam ekspansi memiliki misi pengembangan SDM yang agresif pula.

c. Strategi Pencapaian Tujuan

Strategi menggambarkan bagaimana secara operasional misi yang telah dibuat dapat dilaksanakan. Strategi yang baik perlu didukung oleh taktik yang tepat, dimana hal tersebut akan membutuhkan dukungan pengembangan SDM yang baik pula.

d. Sifat dan Jenis Kegiatan

Sifat dan Jenis Kegiatan organisasi sangat penting pengaruhnya bagi pengembangan SDM. Organisasi yang sebagian besar pekerjaannya teknis tentu akan berbeda dengan organisasi yang berorientasi pada pekerjaan yang ilmiah.

e. Teknologi yang Digunakan

Teknologi sangat mempengaruhi organisasi. Organisasi yang mampu memanfaatkan teknologi dengan unggul akan menjadi organisasi yang superior dan mampu untuk bersaing dalam berbagai level bisnis.

2. Faktor Eksternal

Faktor Eksternal adalah faktor yang berasal dari luar organisasi namun memberikan pengaruh terhadap pengembangan SDM yang dilakukan oleh organisasi.

a. Kebijakan Pemerintah

Kebijakan-kebijaksanaan pemerintah, baik yang dikeluarkan melalui perundang-undangan, peraturan-peraturan pemerintah, surat-surat keputusan Menteri atau Pejabat pemerintah, dan sebagainya adalah merupakan arahan yang harus diperhitungkan oleh organisasi. Kebijakan-kebijaksanaan tersebut sudah barang tentu akan mempengaruhi program-program pengembangan SDM dalam organisasi yang bersangkutan.

b. Sosio-budaya Masyarakat

Faktor sosio-masyarakat tidak dapat diabaikan oleh suatu organisasi. Hal ini dapat dipahami karena suatu

organisasi apa pun didirikan untuk kepentingan masyarakat yang mempunyai latar belakang sosio-budaya yang berbeda-beda. Oleh sebab itu dalam mengembangkan SDM dalam suatu organisasi faktor ini perlu dipertimbangkan.

c. Perkembangan Ilmu Pengetahuan

Perkembangan Ilmu Pengetahuan sangat dinamis dan organisasi harus memiliki kemampuan untuk beradaptasi. Pegawai harus mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan ilmu pengetahuan sehingga mampu untuk terus berkembang.

d. Perkembangan Teknologi

Perkembangan teknologi berbeda dengan kebutuhan teknologi secara internal. Perkembangan teknologi lebih kepada aspek eksternal yang muncul di luar organisasi, dimana saat ini perkembangan teknologi sangat cepat dan perlu didukung oleh adanya kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan menyesuaikan diri dengan perubahan.

#### **2.1.4 Konsep Kinerja Pegawai**

Suatu organisasi jika ingin maju harus mempunyai pegawai yang berkualitas. Pegawai yang berkualitas adalah pegawai yang pekerjaannya dapat memenuhi pencapaian sebuah tujuan dari organisasi itu sendiri.

Menurut **Sinambela (2001)** dalam bukunya **Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi** mengemukakan bahwa

**“kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan”.**

Adapun menurut **Mangkuprawira dan Hubeis** dalam bukunya **Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia (2007:153)** mengatakan bahwa

**“kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan”.**

Sedangkan menurut **Robbins (2008)** mendefinisikan **“kinerja yaitu suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan”.**

Jadi dari beberapa pendapat para ahli mengenai kinerja pegawai dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugasnya secara terencana sehingga

diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur agar tugas yang dibebankan kepadanya dapat diselesaikan dengan baik.

#### **2.1.4.1 Indikator Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai secara objektif dan akurat dapat dievaluasi melalui tolak ukur tingkat kinerja. Pengukuran tersebut berarti memberi kesempatan bagi para pegawai untuk mengetahui tingkat kinerja mereka. Memudahkan pengkajian kinerja pegawai, lebih lanjut **Mitchel** dalam buku **Sedarmayanti (2001:51)** yang berjudul **Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja**, mengemukakan indikator-indikator kinerja yaitu sebagai berikut :

1) Kualitas Kerja (Quality of work)

Kualitas Kerja (Quality of work) adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat.

2) Ketetapan Waktu (Pomptnees)

Ketetapan Waktu (Pomptnees) yaitu berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan. Setiap pekerjaan diusahakan

untuk selesai sesuai dengan rencana agar tidak mengganggu pada pekerjaan yang lain.

3) Inisiatif (Initiative)

Inisiatif (Initiative) yaitu mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab. Bawahan atau pegawai dapat melaksanakan tugas tanpa harus bergantung terus menerus kepada atasan.

4) Kemampuan (Capability)

Kemampuan (Capability) yaitu diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan.

5) Komunikasi (Communication)

Komunikasi (Communication) merupakan interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Komunikasi akan menimbulkan kerjasama yang lebih baik dan akan terjadi hubunganhubungan yang semangkin harmonis diantara para pegawai dan para atasan, yang juga dapat menimbulkan perasaan senasib sepenanggungan.

#### 2.1.4.2 Sasaran Kinerja Pegawai

Menurut **Furtwengler (2001:1)** yang dikutip oleh **Sinambela** dalam bukunya yang berjudul **Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi (2012:41)** mengatakan bahwa sasaran kinerja mencakup : perbaikan kinerja, pengembangan pegawai, kepuasan pegawai, keputusan kompensasi, dan keterampilan berkomunikasi. Menurut **Wibowo (2009)** yang dikutip oleh **Sinambela** dalam bukunya yang berjudul **Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi (2012:41)** Sebagai sasaran, suatu kinerja mencakup unsur-unsur diantaranya :

1. *The performers*, yaitu orang yang menjalankan kinerja.
2. *The action* atau *performance*, yaitu tentang tindakan atau kinerja yang dilakukan oleh *performer*.
3. *A time element*, menunjukkan waktu kapan pekerjaan dilakukan.
4. *An evaluation method*, tentang cara penilaian bagaimana hasil pekerjaan dapat dicapai. Dan
5. *The place*, menunjukkan tempat dimana pekerjaan dilakukan.

#### 2.1.4.3 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut **Irianto (2001)** dikutip oleh **Mahadin Shaleh** dalam bukunya **Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja**

**Pegawai (2018:8)** faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Sikap kerja
2. Tingkat keterampilan
3. Hubungan antara tenaga kerja dengan pimpinan
4. Manajemen produktivita
5. Efisiensi tenaga kerja
6. Kewiraswastaan dari individual.

Faktor-faktor lain yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja adalah :

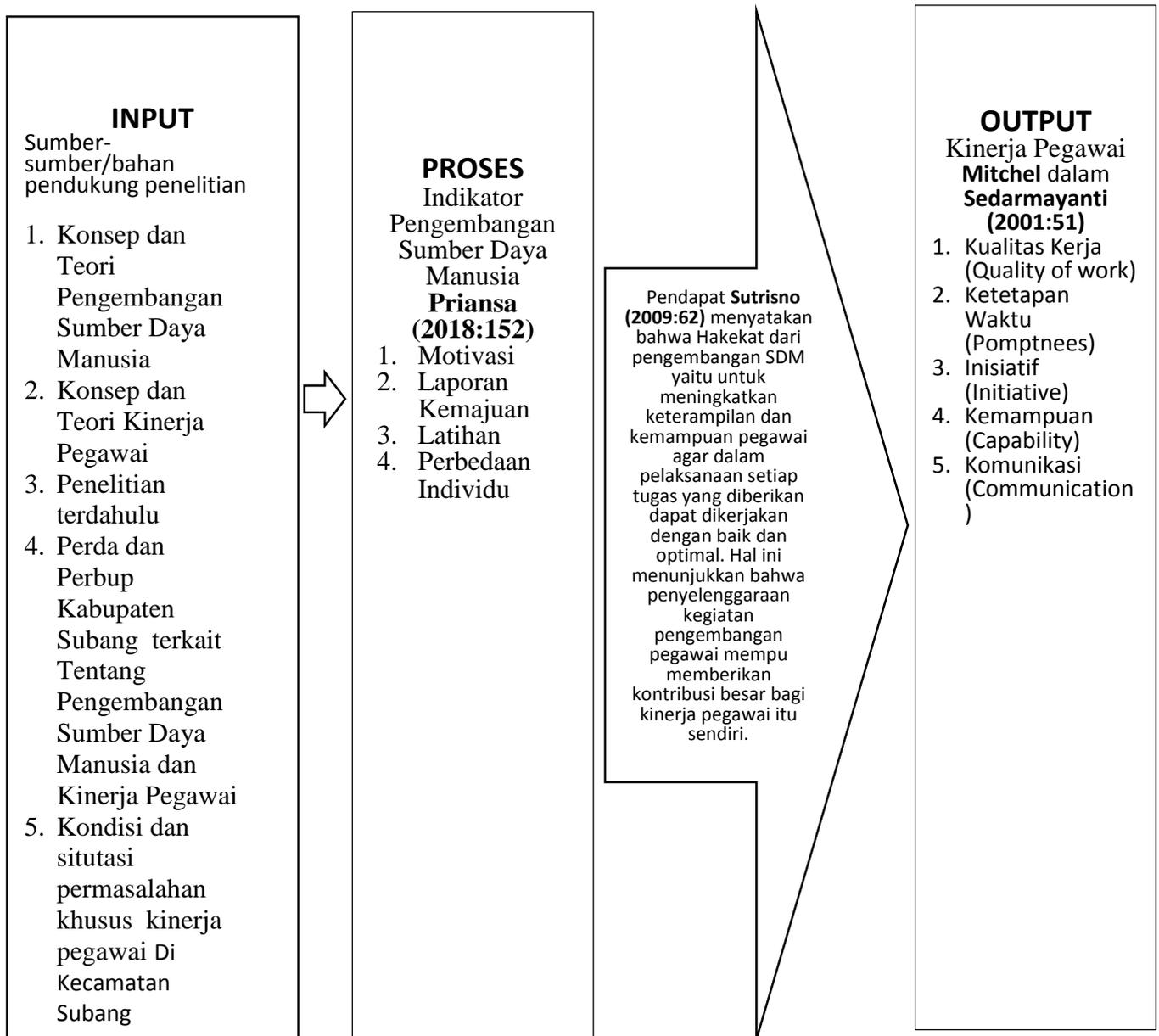
1. Sikap mental yang meliputi motivasi, disiplin dan etika.
2. Pendidikan yang terdiri dari pendidikan formal dan non formal.
3. Keterampilan yang terdiri dari kecakapan (*ability*) dan pengalaman (*experience*).
4. Manajemen merupakan sistem diterapkan oleh pimpinan untuk mengelola atau memimpin serta mengendalikan staf atau bawahannya.
5. Hubungan kerja yang harmonis yang berarti menciptakan lingkungan kerja, keserasian hubungan yang dapat memberikan motivasi.

6. Tingkat penghasilan sangat menentukan dalam meningkatkan motivasi untuk mencapai prestasi kerja yang lebih baik, jaminan social yang diberikan oleh suatu organisasi kepada pegawai akan berpengaruh kepada peningkatan pengabdian yang pada akhirnya akan menghasilkan produktivitas kerja.
7. Lingkungan dan iklim kerja yang baik mendorong pegawai senang bekerja dan meningkatkan rasa tanggung jawab untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik.
8. Kesempatan berprestasi merupakan harapan pegawai.

## Paradigma Penelitian

Gambar 2.1

### Model kerangka pikir penelitian tentang Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai



Sumber : Dimodifikasi oleh peneliti, Tahun 2021

Dari gambar diatas peneliti merumuskan model kerangka piker penelitian meliputi input, proses, dan output. Pada bagian input yang merupakan tahap awal pelaksanaan penelitian yakni menggambarkan fenomena masalah yang diidentifikasi kemudian merumuskan latar belakang masalah beserta rumusan masalah. Kemudian peneliti mencari teori-teori yang sesuai dengan permasalahan yang sedang dikaji yakni pengembangan sumber daya manusia dan kinerja pegawai. Selanjutnya adalah proses, dimana peneliti melakukan pengumpulan data serta menyusun alat pengumpulan data berupa angket yang kemudian diuji cobakan di Kecamatan Subang. Pada bagian proses ini terdapat indikator pengembangan sumber daya manusia yang akan diuji. Berdasarkan Teori yang digunakan tentang Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai antara lain ; Sutrisno (2009 : 62) mengemukakan pendapatnya bahwa Hakekat dari pengembangan sumber daya manusia yaitu untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan pegawai agar dalam pelaksanaan setiap tugas yang diberikan dapat dikerjakan dengan baik dan optimal. Hal ini menunjukkan bahwa penyelenggaraan kegiatan pengembangan pegawai mampu memberikan kontribusi besar bagi kinerja pegawai itu sendiri. Kemudian diperkuat oleh Husnan dalam Sutrisno (2009:63) yang menekankan bahwa Pengembangan sumber daya manusia dapat memberikan pengaruh terhadap peningkatan kualitas atau kinerja pegawai yang dapat dilihat dari tugas dan tanggung jawabnya telah dilaksanakan dengan baik. Maka dari itu, peneliti menggunakan indikator pada kinerja pegawai menurut Mitchael dalam Sedarmayanti (2001 : 51). Pada bagian terakhir adalah output, yakni penarikan kesimpulan apakah hipotesis yang diajukan dapat diterima atau ditolak.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Penyusunan usulan penelitian ini mengacu kepada pendapat para ahli mengenai teori-teori yang berhubungan dengan focus dan locus penelitian sebagai dasar pedoman untuk mengukur sejauhmana pedoman ini sesuai dengan data dan kenyataan di lapangan sehingga akan menghasilkan kesimpulan yang objektif.

Berdasarkan masalah-masalah yang telah dikemukakan diatas, maka peneliti akan kemukakan teori-teori para ahli yang selanjutnya akan ditetapkan sebagai kerangka pemikiran. Sesuai masalah yang dibahas meliputi pengembangan sumber daya manusia dan kinerja pegawai. Berbagai definisi tentang konsep pengembangan sumber daya manusia dapat disimpulkan bahwa Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan proses berkesinambungan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Menurut **Silalahi (2000 : 249)** menyatakan pendapatnya bahwa : **”Pengembangan sumber daya manusia adalah upaya berkesinambungan meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam arti yang seluas-luasnya, melalui pendidikan, latihan, dan pembinaan”.**

Selanjutnya peneliti akan memaparkan mengenai indikator pengembangan sumber daya manusia yang dijadikan sebagai instrument peneliti menurut **Priansa** dalam bukunya **Perencanaan dan Pengembangan SDM (2018:152)** yaitu :

### 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, efektifitas, dan efisiensi kerja pegawai, atau sebaliknya.

## **3) Latihan**

Pegawai pada dasarnya dapat menguasai pengetahuan dan keterampilan yang 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 dapat meningkatkan kemampuan dan keahlian praktik yang dimiliki pegawai. Pengembangan SDM melalui latihan 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 paling efektif ialah dengan menyesuaikan kemampuan individu dengan program pengembangan SDM yang diberikan.

Pengukuran kinerja pegawai penting dilakukan oleh instansi pelayanan publik. Menurut Sinambela (2001) dalam bukunya **Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi** mengemukakan bahwa “kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta

**ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan”.**

Terdapat berbagai teori dan indikator mengenai kinerja pegawai, beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai menurut **Mitchel** dalam buku **Sedarmayanti (2001:51)** yang berjudul **Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja**, mengemukakan indikator-indikator kinerja yaitu sebagai berikut :

**1) Kualitas Kerja (Quality of work)**

**Kualitas Kerja (Quality of work) adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat.**

**2) Ketetapan Waktu (Pomptnees)**

**Ketetapan Waktu (Pomptnees) yaitu berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan. Setiap pekerjaan diusahakan**

untuk selesai sesuai dengan rencana agar tidak mengganggu pada pekerjaan yang lain.

**3) Inisiatif (Initiative)**

**Inisiatif (Initiative)** yaitu mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab. Bawahan atau pegawai dapat melaksanakan tugas tanpa harus bergantung terus menerus kepada atasan.

**4) Kemampuan (Capability)**

**Kemampuan (Capability)** yaitu diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan.

**5) Komunikasi (Communication)**

**Komunikasi (Communication)** merupakan interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Komunikasi akan menimbulkan kerjasama yang lebih baik dan akan terjadi hubunganhubungan yang semakin harmonis

**diantara para pegawai dan para atasan, yang juga dapat menimbulkan perasaan senasib sepenanggungan.**

Tujuan akhir dari proses Pengembangan sumber daya manusia adalah adanya peningkatan kualitas sumber daya manusia karena sumber daya yang berkualitas akan meningkatkan ke efektifan suatu organisasi atau instansi. Dengan demikian organisasi untuk berkembang pesat dan mencapai tujuan yang dicapai. Dari itu, pengembangan sumber daya manusia sangat keterkaitan dengan kinerja pegawai karena jika organisasi ingin meningkatkan kuantitas dan kualitas pegawai harus ada yang dikembangkan yaitu salah satu dan yang terpenting Sumber daya manusia yang ada di organisasi itu.

### **2.3 Hipotesis**

Berdasarkan teori dan indikator-indikator masalah yang telah diuraikan di dalam kerangka pemikiran diatas maka peneliti dapat mengungkapkan hipotesis sebagai berikut :

1. Ada Pengaruh Antara Pengembangan Sumber Daya Manusia Dengan Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Subang.
2. Terdapat faktor-faktor pengembangan sumber daya manusia dengan kinerja pegawai Di Kantor Kecamatan Subang.