

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Sejak diberlakukan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah daerah yang direvisi dengan Undang-undang Nomor 32 tahun 2004 dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah, membuka peluang lebih luas bagi daerah untuk mengatur rumah tangganya sendiri. Ini memberi makna akan semakin besarnya peranan daerah untuk menformulasikan kebijakannya atau rencana strategis bagi pengembangan daerah, terutama dalam menghadapi otonomi daerah. Konsekuensinya adalah terjadinya pergeseran sistem politik dan administrasi dari sentralistik ke desentralistik. Peran Pemerintah Pusat dalam pembangunan menjadi berkurang dan semakin menguatnya peran Pemerintah Daerah Otonom.

Dalam perspektif otonomi daerah, prinsip penyelenggaraan desentralisasi kepegawaian yang perlu mendapat perhatian adalah prinsip bahwa sistem manajemen sumber daya aparatur daerah harus bersifat modern dan PNS daerah memiliki kedudukan yang sama dengan PNS pusat. Hal ini mengharuskan daerah-daerah di Indonesia untuk mempersiapkan sumber daya manusianya terutama sumber daya aparatur Pemerintah Daerah untuk dapat

sungguh memahami ruang lingkup pekerjaannya dan memiliki kompetensi serta kapabilitas yang dapat mendukung suksesnya pelaksanaan tugas pokok dan fungsi yang diemban masing-masing.

Sumber daya aparatur pemerintah daerah merupakan komponen penting dalam menentukan arah gerak roda pembangunan daerah. Keberhasilan maupun kegagalan pembangunan ditentukan oleh pegawai-pegawai pemerintah daerah. Sebab, kebijakan perencanaan dan pelaksanaan kebijakan pembangunan telah ditentukan oleh pemerintah daerah (meskipun tidak sepenuhnya ditentukan oleh pemerintah pusat). Sehingga daerah diharapkan dapat mengelola sumber daya aparatur pemerintah yang berkualitas dalam rangka untuk mencapai keberhasilan pembangunan pemerintah daerah.

Pemerintah Daerah mengalami kendala dalam pengelolaan sumber daya aparatur karena terbatasnya pengetahuan dan ketrampilan dalam pengelolaan SDM yang dimiliki oleh aparatur pemerintah dalam kepegawaian, sering terjadi penyalahgunaan wewenang dan kurangnya transparansi dalam pengelolaan SDM. Banyak pegawai negeri yang ditempatkan pada posisi yang tidak sesuai dengan ketrampilan dan pilihannya. Sehingga perlu diperhatikan potensi pegawai agar tercipta sumber daya aparatur yang mampu melaksanakan dan mencapai tujuan organisasi.

Dinas Pertanian dan Kelautan Kabupaten Kulon Progo dalam melaksanakan pembinaan kepegawaian masih belum optimal serta belum memberikan penghargaan yang sifatnya memotivasi pegawai untuk lebih

berprestasi dalam melaksanakan pekerjaannya. Dinas Pertanian dan Kelautan sebagai unsur pelaksana Pemerintah Daerah Kabupaten Kulon Progo di bidang pertanian dan kelautan yang mempunyai tugas melaksanakan kewenangan Otonomi Daerah dalam pelaksanaan tugas desentralisasi di bidang pertanian dan kelautan, maka diperlukan kondisi sumber daya manusia yang berkualitas di lingkungan Dinas Pertanian dan Kelautan agar mampu melaksanakan tugas-tugas desentralisasi di bidang pertanian dan kelautan dengan baik di seluruh pemerintah daerah Kabupaten Kulon Progo.

Untuk meningkatkan kondisi sumber daya aparatur yang berkualitas, dalam menghadapi kondisi yang dinamis akibat perkembangan jaman maka diperlukan kesinambungan pengadaan serta pengembangan sumber daya manusia (aparatur pemerintah) melalui pendidikan dan latihan, penempatan sesuai kompetensinya, pengadministrasian data kepegawaian seakurat dan setepat mungkin, pembinaan dalam pemberian penghargaan bagi pegawai yang berprestasi serta hukuman bagi pegawai yang melanggar disiplin PNS maupun pelayanan administrasi umum pada akhirnya menjadi faktor yang menentukan keberhasilan pelaksanaan otonomi daerah.

Dalam penelitian ini memilih Dinas Pertanian dan Kelautan di Kabupaten Kulon Progo karena faktor internal dan eksternal. Faktor internal meliputi latar belakang pendidikan pegawai di Dinas Pertanian dan Kelautan yang mayoritas Strata 1 dan SMU/SMEA, banyaknya unit kerja yang dimiliki oleh Dinas, Pegawai Di Dinas yang kurang memenuhi ketentuan jam kerja atau indiscipliner. Sedangkan faktor eksternal meliputi situasi dan kondisi di

Kabupaten Kulon Progo yang semakin berkembang dengan diiringi semakin tingginya tingkat pendidikan masyarakat dimana Kabupaten Kulon Progo berada di wilayah Yogyakarta sebagai kota pendidikan, Kabupaten Kulon Progo membangun pelabuhan perikanan Tanjungkarto di Karangwuni yang akan digunakan sebagai pendaratan ikan, keadaan daerah di Kulon Progo yang subur dan lahan pertanian yang luas, keadaan pencaharian penduduk Kabupaten Kulon Progo yang sebagian besar adalah sebagai petani. Sehingga menuntut Dinas Pertanian dan Kelautan untuk lebih meningkatkan SDM aparatur pemerintah agar mampu bekerja secara optimal. Untuk meningkatkan SDM aparatur maka yang sangat perlu mendapat perhatian adalah tentang pola pengembangan PNS serta pendidikan dan pelatihan.

Dalam proses pengembangan kualitas SDM, sering terjadi pelanggaran prinsip *good governance*. Pengembangan kualitas SDM membawa implikasi pergi mengikuti pendidikan dan pelatihan (DIKLAT) atau pendidikan formal (S1 dan S2), yang berarti dimasa mendatang lebih terbuka kesempatan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi atau lebih "*prestigious*". Kecenderungan ini lebih mengemuka ketimbang memandang pendidikan dan pelatihan atau pendidikan formal sebagai suatu upaya meningkatkan kinerja ditempat kerja pada saat ini. Akibatnya, terjadi paraktek-paraktek yang berseberangan dengan

pendidikan formal secara tidak transparan karena tidak didasarkan atas alasan yang jelas.¹

Demikian pula setelah pulang dari pendidikan dan pelatihan atau pendidikan formal, pegawai tersebut tidak ditempatkan pada tempat sebagaimana diusulkan (dibutuhkan) ketika pergi mengikuti pendidikan dan pelatihan atau pendidikan formal, bahkan ditempatkan pada tempat yang tidak ada hubungannya dengan pendidikan dan pelatihan yang diperoleh, sehingga dapat dikatakan pengembangan kualitas SDM tidak dapat dipertanggungjawabkan (akuntabilitas yang rendah). Pelanggaran terhadap prinsip good governance ini sangat merugikan instansi yang membutuhkannya artinya tujuan, misi dan visinya sulit dicapai.²

Salah satu realisasi pelaksanaan manajemen sumber daya aparatur pemerintah dalam rangka pengembangan SDM tersebut adalah penataan personil di lingkungan Dinas Pertanian dan Kelautan Kabupaten Kulon Progo dengan memperhatikan formasi, kompetensi, dan kualifikasi sebagai upaya menempatkan Pegawai Negeri Sipil pada tempat yang tepat, pengadministrasian kepegawaian yang akurat, tepat dan cepat. Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dalam melaksanakan fungsinya tidak dapat dilepaskan dengan masing-masing sumber daya manusia yang terlibat di dalamnya, disamping struktur organisasi dan sarana-prasarana yang mengikuti.

¹ Keban. T. Yermias, *Pokok-pokok Pikiran Perbaikan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia* (NMF) dan *Manajemen Kepegawaian dan Administrasi Publik* 2004, hal.22

sehingga harus mampu melakukan prediksi-prediksi dimasa yang akan datang sebagai hasil dan akibat dari pembangunan.

Pengembangan sumber daya manusia di lingkungan organisasi pemerintah (Pegawai Negeri Sipil) diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdaya guna (efisien) dan berhasil guna (efektif). Sehingga untuk mewujudkan kondisi Pegawai Negeri Sipil (sumber daya aparatur pemerintah) seperti yang diharapkan diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang berkualitas, profesional, bertanggung jawab, jujur dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem kerja dan sistem karier yang menitik beratkan pada sistem prestasi kerja.

Perkembangan situasi ke masa depan menuntut kemampuan SDM (aparatur/elit birokrasi) daerah, terutama SDM jenis manajerial atau SDM yang menduduki jabatan struktural atau jajaran elit birokrasi pemerintah daerah, mengingat SDM ini merupakan motivator dalam penyelenggaraan fungsi-fungsi elit birokrasi pemerintah daerah. Otonomi daerah harus didukung oleh pejabat struktural yang produktif, berkualitas, loyalitas, disiplin tinggi, berdedikasi tinggi agar elit birokrasi pemerintah daerah mampu mengatasi masalah otonomi daerah, globalisasi maupun tuntutan masyarakat akan pelayanan yang semakin meningkat tersebut. Elit birokrasi daerah yang profesional menjadi faktor penentu keberhasilan sebab salah satu bidang yang menonjol dalam otonomi daerah adalah kemandiriannya, sehingga elit birokrasi harus mampu merumuskan kondisi permasalahan di daerahnya.

kemudian mengambil berbagai kebijakan yang efektif dan efisien dan sekaligus melaksanakan serta mengawasi pembangunan di daerah.

Perubahan-perubahan yang mendasar dalam lingkungan organisasi telah menyebabkan pentingnya pengembangan sumber daya manusia sebagai salah satu fungsi dalam manajemen sumber daya manusia. Hal ini terjadi karena fungsi sumber daya manusia sedang berubah menjadi fungsi manajemen yang penting. Sumber daya manusia dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan karena aset-aset manusia tersebut mempunyai pengetahuan dan kompleksitas sosial yang sulit ditiru oleh para pesaing. Praktek-praktek manajemen sumber daya manusia yang diperkirakan dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan adalah kepastian kerja, selektivitas dalam rekrutmen, upah tinggi, upah intensif, kepemilikan karyawan, pembagian informasi, keterlibatan dan pemberdayaan, tim-tim yang diatur sendiri, pelatihan dan pengembangan ketrampilan, penggunaan dan pelatihan silang, kesamaan semua orang, upah/gaji tidak jauh selisihnya, serta kenaikan pangkat bagi orang dalam.

Berbicara masalah sumber daya manusia sebenarnya dapat dilihat dari dua aspek yaitu kuantitas dan kualitas. Kuantitas menyangkut jumlah sumber daya manusia. Kuantitas sumber daya manusia tanpa disertai oleh kualitas sumber daya manusia yang baik akan menjadi beban bagi suatu bangsa. Kuantitas sendiri menyangkut mutu sumber daya manusia tersebut yang didalamnya menyangkut kemampuan baik itu kemampuan fisik maupun non

ini menyangkut dua aspek yaitu aspek fisik dan non fisik yang berhubungan dengan kemampuan kerja, berfikir, dan ketrampilan lain.³

Manusia merupakan sumber daya yang paling penting untuk mencapai keberhasilan suatu organisasi. Sumber daya manusia ini menunjang organisasi dengan bakat, karya, kreativitas dan dorongan. Betapapun sempurnanya aspek teknologi dan ekonomi tanpa aspek manusia akan sulit kiranya untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Siagian sebagai berikut :

" Bagi sebuah organisasi baik itu besar maupun kecil manusia merupakan sumber daya yang paling berharga dari semua sumber daya yang ada dalam organisasi itu karena sumber daya manusialah yang memiliki harkat dan martabat yang harus dihargai dan dijunjung tinggi ".⁴

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi. Selanjutnya, manajemen sumber daya manusia berarti mengatur, mengurus sumber daya manusia berdasarkan visi organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum. Karenanya, manajemen sumber daya manusia juga menjadi bagian dari Ilmu Manajemen (Management Science) yang mangacu kepada fungsi manajemen dalam pelaksanaan proses-proses perencanaan, pengorganisasian, staffing, memimpin dan mengendalikan.

³ Notoatmodjo. Soekidjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, PT Rineka Cipta, 1992, hal 4.

⁴ Siagian, Sondang P. *Pengembangan Sumber Daya Insani*, C. A. 1984, hal 2.

Sumber daya manusia sebagai unsur penentu dalam mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia berperan sebagai perencana, penentu dan pemanfaat dalam organisasi. Selain itu sumber daya manusia berperan sebagai sumber penentu inovasi baru dalam teknologi dan ilmu pengetahuan. Sehingga tuntutan sumber daya aparatur yang berkualitas tinggi itu tidak saja pada tingkat pusat, akan tetapi juga pada tingkat daerah maka untuk mendukung dalam meningkatkan sumber daya aparatur yang berkualitas diperlukan pengembangan sumber daya manusia yang baik sesuai dengan kebutuhan organisasi. Hal tersebut menempatkan bahwa keberadaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi menjadi semakin berperan penting dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Masalah-masalah yang dihadapi oleh organisasi pemerintah semakin kompleks karena manajemen harus menghadapi kemajuan teknologi, pembatasan berbagai peraturan pemerintah, pertumbuhan dan persaingan nasional dan internasional, tuntutan peningkatan perhatian pegawai dan sebagainya. Faktor organisasional seperti semakin tingginya tingkat pendidikan pegawai, penurunan produktivitas pegawai dan peningkatan produktivitas sehingga menempatkan perhatian yang besar pada masalah pengembangan sumber daya manusia.

B. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah dipaparkan di

1. Bagaimana pengembangan sumber daya manusia di Dinas Pertanian dan Kelautan Kabupaten Kulon Progo Tahun 2006 - 2007 ?
2. Masalah-masalah apa yang dihadapi dalam pengembangan sumber daya manusia di Dinas Pertanian dan Kelautan Kabupaten Kulon Progo Tahun 2006 - 2007 ?

C. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Mendeskripsikan pengembangan sumber daya manusia di Dinas Pertanian dan Kelautan Kabupaten Kulon Progo Tahun 2006 - 2007.
2. Mengidentifikasi masalah-masalah dalam pengembangan sumber daya manusia di Dinas Pertanian dan Kelautan Kabupaten Kulon Progo Tahun 2006 - 2007.

D. MANFAAT PENELITIAN

Adapun hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Dapat memberikan tambahan pengetahuan dan sebagai titik tolak untuk melakukan penelitian sejenis secara mendalam.
2. Dapat memberikan masukan dan manfaat dalam pengembangan sumber daya manusia khususnya di Dinas Pertanian dan Kelautan

E. KERANGKA DASAR TEORI

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen

Ada beberapa macam definisi manajemen yaitu

Menurut Terry definisi manajemen adalah

*" Pencapaian tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya dengan menggunakan bantuan orang lain ".*⁵

Menurut Oey Liang Lee mendefinisikan manajemen sebagai :

*" Seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengontrolan " human and natural resources " (terutama human resources) untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu ".*⁶

b. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Moses N. Kiggundu tentang MSDM dalam perspektif internasional adalah sebagai berikut :

" Human resources management ... is the development and utilization of personnel for the effective achievement goals and objectives". (Manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan personil (pegawai) bagi pencapaian yang efektif mengenai sasaran-sasaran dan tujuan individu, organisasi, masyarakat, nasional dan internasional).⁷

Menurut Nawawi Manajemen SDM diartikan sebagai :

*" Proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensifik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi ".*⁸

Menurut Tulus Manajemen SDM diartikan sebagai :

⁵ Nawawi. Hadari, Manajemen Sumber Daya Manusia, Gadjah Mada University, 2001, hal 39.

⁶ Manullang. M, *Dasar-dasar Manajemen*, Gadjah Mada University Press, 2001, hal 2.

⁷ Moses N. Kiggundu, "*Managing Organization in Developing Countries : An operational and Strategic approach*" Kumarian Press, Inc. 1989 hal 146

" Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan organisasi, individu dan masyarakat ".⁹

Menurut Simamora Manajemen SDM diartikan sebagai :

" Pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan terhadap individu anggota organisasi atau kelompok kerja. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan personalia (staffing), pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kerja, kompensasi karyawan dan hubungan perburuhan yang mulus ".¹⁰

Flippo berpendapat bahwa Manajemen SDM 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 ".¹¹

Sedangkan Parker berpendapat bahwa MSDM dapat diartikan sebagai :

" Seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain ". Definisi ini mengandung pengertian bahwa para manajer (pemimpin) mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai urusan kepegawaian yang diperlukan dengan memperlakukan bawahan secara individual atau kelompok. Sedang lingkupnya meliputi : penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan SDM untuk mencapai tujuan individu atau organisasi.¹²

Berdasarkan teori-teori diatas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu usaha

⁹ Sulistiyani. Ambar. Teguh dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu, 2003, hal 12.

menyelesaikan pegawai dalam sebuah organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi melalui pengadaan, pengembangan dan pemanfaatan sumber daya manusia. Dalam organisasi, manusia adalah sebagai motor penggerak, karena tanpa manusia organisasi tidak akan berfungsi. Manusia merupakan faktor utama dalam mewujudkan tujuan organisasi. Sehingga untuk mencapai keberhasilan tujuan organisasi maka diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas.

Lingkup manajemen sumber daya manusia meliputi semua aktivitas yang berhubungan dengan sumber daya manusia dalam organisasi, seperti dikatakan Russel dan Bernandin bahwa "... all decisions which affect the workforce concern the organization's human resourcemangement function. ¹³

Aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia secara umum mencakup

1. Rancangan Organisasi :

- Perencanaan sumber daya manusia.
- Analisis pekerjaan.
- Rancangan pekerjaan.
- Tim kerja (sistem sosioteknik).
- Sistem informasi.

2. Staffing :

- Rekrut/interview/mempekerjakan.
- Affirmative action.
- Promosi/pemindahan/separasi.
- Pelayanan-pelayanan outplacement.
- Pengangkatan/orientasi.
- Metode-metode seleksi pekerja.

3. Sistem reward, tunjangan-tunjangan, dan pematuhan :

- Program-program keamanan.
- Pelayanan-pelayanankesehatan/medis.
- Prosedur-prosedur pengaduan/disiplin.
- Administrasi pengupahan/penggajian.
- Administrasi tunjangan asuransi.
- Rencana-rencana pembagian keuntungan/pensiun.
- Hubungan-hubungan kerja.

4. Manajemen performasi :

- Penilaian manajemen.
- Program peningkatan/produktivitas.
- Penilaian performansi yang difokuskan pada klien.

5. Pengembangan pekerja dan organisasi :

- Pengembangan pengawasan/manajemen.
- Perencanaan/pengembangan karir.

- Pelatihan ketrampilan, non manajemen.
- Program-program persiapan pensiun.
- Penelitian-penelitian terhadap sikap.

6. Komunikasi dan relasi publik :

- Sistem-sistem informasi/laporan/catatan-catatan sumber daya manusia.
- Komunikasi/publikasi pekerja.
- Sistem penyaranan.
- Penelitian sumber daya manusia.¹⁴

Lingkungan yang dihadapi oleh manajemen SDM merupakan lingkungan yang menantang. Beberapa perubahan yang signifikan yang dihadapi manajemen SDM adalah sebagai berikut :

- a. Perubahan-perubahan ekonomi dan teknologi.
- b. Ketersediaan dan kualitas angkatan kerja.
- c. Pertumbuhan dalam angkatan kerja tidak tetap.
- d. Persoalan-persoalan demografi.
- e. Penyeimbangan pekerjaan/keluarga.
- f. Penyusunan ulang organisasional dan merger/akuisisi.¹⁵

2. Manajemen Kinerja

a. Pengertian Manajemen Kinerja

Menurut Armstrong, Manajemen Kinerja (performance management) adalah

¹⁴ *Ibid*, hal 5.

" Satu upaya untuk memperoleh hasil terbaik dari organisasi, kelompok dan individu-individu melalui pemahaman dan penjelasan kinerja dalam suatu kerangka kerja atas tujuan-tujuan terencana, standar dan persyaratan-persyaratan atribut atau kompetensi yang disetujui bersama ".¹⁶

Manajemen kinerja bersifat menyeluruh dan menjamah semua elemen, unsur, atau input yang harus didayagunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Menurut Ruky, Manajemen Kinerja berkaitan dengan

" Usaha, kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi (perusahaan) untuk; " merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan ".¹⁷

Menurut Ruky program manajemen kinerja adalah sebuah proses.

Proses tersebut pada dasarnya terdiri dari lima kegiatan utama yaitu

:

1. Merumuskan tanggung jawab dan tugas yang harus dicapai oleh seorang karyawan dan rumusan tersebut disepakati oleh atasan dari karyawan tersebut.
2. Menyetujui sasaran kerja dalam bentuk hasil yang harus dicapai oleh karyawan untuk kurun waktu tertentu.
3. Melakukan monitoring, melakukan koreksi, memberikan kesempatan dan bantuan yang diperlukan oleh anak buah.

¹⁶ Armstrong. Michael, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Elex Media Komputindo, 1990, hal 7.

¹⁷ Ruky. Achmad S, *Sistem Manajemen Kinerja; Panduan Praktis Untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*. PT Gramedia Pustaka Utama, 2002, hal 6.

4. Menilai prestasi karyawan tersebut dengan cara membandingkan prestasi yang dicapai dengan standar atau tolok ukur yang telah ditetapkan dalam langkah pertama.
5. Memberikan umpan balik kepada karyawan yang dinilai tentang seluruh hasil penilaian yang dilakukan.¹⁸

Sedangkan tujuan yang biasanya dapat dicapai oleh sebuah organisasi atau perusahaan dengan menerapkan sebuah sistem manajemen kinerja adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan prestasi kerja karyawan, baik secara individu maupun kelompok, sampai setinggi-tingginya dengan memberikan kesempatan pada mereka untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri dalam kerangka pencapaian tujuan perusahaan atau organisasi.
2. Peningkatan yang terjadi pada prestasi karyawan secara perorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan, yang direfleksikan dalam kenaikan produktivitas.
3. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil karya dan prestasi pribadi serta potensi

4. Membantu perusahaan atau organisasi untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna.
5. Menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai dengan tingkat gajinya atau imbalannya sebagai bagian dari kebijakan dan sistem imbalan yang baik.
6. Memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya.

19

Menurut Ruky, manfaat manajemen kinerja ditinjau dari aspek pengembangan sumber daya manusia sebagai berikut :

1. Penyusunan program pelatihan dan pengembangan karyawan.

Dengan melaksanakan manajemen kinerja, dapat diketahui atau diidentifikasi pelatihan tambahan apa saja yang masih harus diberikan pada karyawan untuk membantu agar mampu mencapai standar prestasi yang ditetapkan.

2. Penyusunan program seleksi dan kaderisasi.

Dengan melaksanakan manajemen kinerja selayaknya juga dapat diidentifikasi siapa saja karyawan yang mempunyai potensi untuk dikembangkan karirnya dengan dicalonkan untuk menduduki jabatan-jabatan yang tanggung jawabnya lebih

besar pada masa yang akan datang

3. Pembinaan karyawan.

Pelaksanaan manajemen kinerja juga dapat menjadi sarana untuk meneliti hambatan karyawan untuk meningkatkan prestasinya.²⁰

Jadi manajemen kinerja adalah kegiatan atau usaha untuk merencanakan, mengarahkan, mengendalikan kinerja karyawan melalui pemahaman dan penjelasan kinerja dalam suatu kerangka kerja atas tujuan-tujuan terencana, standar dan persyaratan-persyaratan atribut atau kompetensi yang disetujui bersama.

3. Pengembangan Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Pengembangan

Menurut Malayu S.P. Hasibuan :

" Pengembangan adalah usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan ".²¹

Menurut Andrew F. Sikula :

" Pengembangan mengacu pada masalah staf dan personel adalah suatu proses pendidikan. jangka panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisasi dimana manajer belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum ".²²

b. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Manullang :

" Pengembangan tenaga kerja adalah program yang khusus dirancang oleh suatu organisasi dengan tujuan membantu

²⁰ *Ibid.* hal 22-23.

karyawan dalam meningkatkan kemampuan, pengetahuan dan memperbaiki sikapnya.”²³

Usaha pengembangan sumber daya manusia tentunya bertujuan agar organisasi mampu merealisasikan visi dan mencapai tujuan-tujuan jangka menengah dan jangka pendek.

Sebaliknya, bagi karyawan, sebuah program pengembangan sumber daya manusia dapat berarti :

” Suatu proses belajar dan berlatih secara sistematis untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja mereka dalam pekerjaannya sekarang dan menyiapkan diri untuk peran dan tanggung jawab yang akan datang. ”²⁴

Pengembangan karir merupakan hal yang penting diberikan bagi pegawai yang memiliki prestasi kerja yang memuaskan agar nilai pegawai itu lebih tinggi sehingga mampu memberikan kinerja yang lebih baik lagi dimasa yang akan datang. Pengembangan karir memberikan kesempatan kepada pegawai yang berprestasi untuk belajar dan meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan keahliannya. Seringkali pegawai tidak jadi memperoleh gaji dan kesejahteraan yang lebih tinggi atau tidak dapat menduduki posisi tertentu karena terhalang oleh masalah karir tidak berkembang. Sehingga pemberian penghargaan melalui pengembangan karir dapat berbentuk :

1. Penugasan untuk studi lanjut.

²³ Manullang, *Op.cit*, hal 202.

²⁴ Manullang, *Op.cit*, hal 202.

2. penugasan untuk mengikuti program pelatihan, kursus, workshop, lokakarya, seminar, semilokal dan sebagainya.
3. Penugasan untuk magang atau studi banding.²⁵

Usaha-usaha pengembangan menjadi sasaran beberapa kesalahan dan masalah umum. Masalah umum tersebut adalah :

1. Analisis kebutuhan yang tidak memadai.
2. Mencoba program iseng atau melatih metode.
3. Melepaskan tanggung jawab untuk pengembangan staf SDM seorang diri.
4. Berusaha mengganti pelatihan untuk penyeleksian.
5. Kurangnya pelatihan di antara orang-orang yang memimpin aktivitas pengembangan.
6. Hanya menggunakan "kursus-kursus" sebagai jalan menuju pengembangan .
7. Pengembangan dibatasi.

Pengembangan yang dibatasi terjadi ketika seorang mempelajari metode dan ide baru dalam kursus pengembangan dan kembali ke unit kerja yang masih terikat oleh sikap dan metode yang lama. Oleh karena itu, peserta pelatihan tersebut tidak dapat menerapkan cara-cara baru untuk menangani situasi

tertentu karena perlawanan dari orang-orang yang memiliki investasi dalam status quo.²⁶

Berbagai aktivitas yang dapat dilakukan oleh suatu organisasi untuk pengembangan tenaga kerja menurut Manullang²⁷ yaitu :

1. Pendidikan
2. Pelatihan
3. Rotasi Jabatan
4. Delegasi tugas
5. Promosi
6. Pemindahan
7. Konseling
8. Konferensi

a. Pendidikan

Menurut Notoatmodjo pendidikan pegawai adalah kegiatan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan total dari pegawai diluar kemampuan di bidang pekerjaan atau jabatan yang dipegang saat ini. Oleh sebab itu pendidikan pegawai dirancang dan diadakan untuk para pegawai yang akan menempati jabatan atau posisi baru, dimana tugas-tugas yang akan dilakukan ini memerlukan kemampuan-kemampuan khusus yang lain dari kemampuan-kemampuan yang mereka miliki selama ini. Dengan kata lain tujuan

²⁶ Mathis. Robert L, Jackson. John L, *op.cit*, hal 371.

²⁷ Manullang, M. *Beberapa Dimensi Gedich Made University*, 2002, hal 274

pendidikan pegawai adalah untuk mempersiapkan pegawai dalam menempati posisi atau jabatan baru.²⁸

Pengertian pendidikan menurut Siagian adalah keseluruhan proses, teknik dan metode belajar mengajar dalam rangka mengalihkan sesuatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.²⁹ Dalam pengertian tersebut terdapat tiga hal pokok :

1. Bahwa pendidikan merupakan suatu proses belajar mengajar dengan mempergunakan teknik dan metode tertentu.
2. Sebagai suatu proses, pendidikan merupakan serangkaian kegiatan yang berlangsung relatif lama dan diselenggarakan dengan pendekatan yang formal dan structured. Structured artinya pendidikan diselenggarakan oleh satuan kerja yang melembaga dan kegiatannya diarahkan kepada seseorang atau sekelompok orang yang dipandang menguasai materi yang hendak dialihkan kepada orang lain yang mengikuti program pendidikan yang bersangkutan.
3. Melalui serangkaian kegiatan, baik yang bersifat kurikuler maupun ekstra kurikuler yang telah disusun dan dipersiapkan sebelumnya, standar pengetahuan tertentu ingin dialihkan kepada yang diajar oleh yang mengajar. Artinya, suatu program

pendidikan diarahkan kepada pemenuhan standar pengetahuan dan akademik tertentu.

Banyak karyawan yang menyadari bahwa pengetahuan dan ketrampilan mereka secara programatik merupakan salah satu hal penting dalam meniti karir secara lebih berhasil. Oleh karena itu banyak karyawan yang melanjutkan pendidikan formalnya atau mengikuti berbagai kursus ketrampilan di luar jam kerja mereka masing-masing. Kendala yang sering dihadapi oleh para karyawan tersebut ialah terbatasnya kemampuan finansial untuk membiayai kegiatan tersebut. Dalam situasi demikian banyak organisasi yang memeberikan jasa baiknya berupa bantuan keuangan bagi mereka yang mengikuti program pendidikan dan pelatihan tertentu. Sedang barang tentu bantuan tersebut disertai dengan berbagai persyaratan. Misalnya, salah satu persyaratan yang harus dipenuhi oleh anggota organisasi adalah bahwa program pendidikan dan pelatihan yang diikutinya harus berkaitan dengan tugas pekerjaan pegawai yang bersangkutan. Syarat lain misalnya adalah bahwa nilai yang dicapai haruslah mamuaskan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan oleh penyelenggara.³⁰

Pemimpin dalam organisasi sering menerapkan hal diatas karena menyadari bahwa apabila semakin banyak anggota organisasi yang menambah pengetahuan dan ketrampilanya maka bukan hanya pegawai yang bersangkutan sendiri yang menikmati hasilnya, misalnya

dalam bentuk perencanaan karir yang semakin mantap akan tetapi juga organisasi dapat memperoleh manfaat seperti dalam bentuk prestasi dan produktivitas kerja yang semakin meningkat.

b. Pelatihan

Pelatihan didefinisikan oleh Ivancevich yaitu

” Usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan lain yang akan dijabatnya segera ”.

Selanjutnya beliau juga mengungkapkan bahwa pelatihan adalah memberikan ketrampilan (skill atau yang bisa dilakukan) baru atau meningkatkan skill yang sudah dikuasai seseorang. Sehingga pelatihan berkaitan dengan ketrampilan dan kemampuan yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan yang sekarang dilakukan. Pelatihan berorientasi dimasa sekarang dan membantu karyawan untuk menguasai ketrampilan dan kemampuan (kompetensi) yang spesifik untuk berhasil dalam pekerjaannya.³¹

Pengertian pelatihan pegawai menurut Notoatmodjo adalah suatu pelatihan yang ditujukan untuk para pegawai (karyawan) dalam hubungannya dengan peningkatan kemampuan pekerjaan (job) pegawai saat ini. Tujuan pelatihan ini utamanya adalah untuk meningkatkan produktivitas atau hasil kerja pegawai, atau dengan kata lain adalah untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja tiap pegawai.³² Pelatihan-pelatihan menurut Notoatmodjo mencakup antara lain :

1. Pelatihan-pelatihan untuk pelaksanaan program-program baru

2. Pelatihan-pelatihan untuk menggunakan alat-alat atau fasilitas-fasilitas baru.
3. Pelatihan-pelatihan untuk para pegawai yang akan menduduki job atau tugas-tugas baru.
4. Pelatihan-pelatihan untuk pengenalan proses atau prosedur kerja yang baru.
5. Pelatihan bagi pegawai-pegawai baru dan sebagainya.³³

Meskipun fokus pelatihan adalah pada kemampuan psikomotor (ketrampilan psikomotor) dan pegawai dalam menangani tugas atau pekerjaannya tetapi bukan berarti meninggalkan kemampuan-kemampuan lain (sikap dan pengetahuannya). Pengetahuan-pengetahuan yang menunjang ketrampilannya perlu juga diberikan pada pelatihan ini, agar dalam melakukan tugasnya tersebut para peserta (pegawai) mendasarkan pada teori-teori yang dapat dipertanggungjawabkan.

Pelatihan ditujukan untuk menjaga dan meningkatkan prestasi kerja saat ini, sementara pengembangan ditujukan untuk meningkatkan prestasi saat ini dan masa yang akan datang. Baik manajer maupun non-manajer akan mengalami pelatihan atau pengembangan, meskipun dengan cara yang berbeda-beda. Karyawan non-manajer barangkali akan lebih banyak memperoleh pelatihan teknis yang bertujuan

dan riil pelaksanaan tugas dalam semua level sesuai dengan prinsip pengembangan organisasi.³⁶

Manurut Jucius training pegawai ada beberapa jenis yaitu :

1. On-the-job training (latihan ditempat kerja).

Metode ini menyarankan perlunya latihan pada tenaga kerja baru. Latihan dilakukan ditempat kerja. Sedangkan pelatihan tersebut terselenggara melekat dengan pekerjaan yang menjadi tugasnya. Latihan tidak diselenggarakan secara khusus dan terpisah dari proses bekerja. Pemberi latihan adalah pegawai yang sudah cukup lama dan berpengalaman di bidangnya. Kelebihan dari metode ini adalah lebih hemat waktu dan pegawai baru maupun pelatih tidak meninggalkan tugas. Tetapi kelemahannya yaitu pelatih kurang konsentrasi di dalam memberikan pelatihan karena kesibukannya.

2. Vestibule training

Metode pelatihan ini berupa kursus singkat yang direkayasa sehingga kondisi dan fasilitas kursus mendekati situasi kerja yang sebenarnya. Kursus dilakukan secara terpisah dengan tempat kerja, dan memerlukan instruktur khusus. Kelebihan metode ini adalah bahwa kursus dapat diikuti oleh peserta yang berjumlah relatif banyak, tentu saja disesuaikan dengan kemampuan dan fasilitas yang tersedia.

³⁶ Situmorang, S, *Pola Pengembangan Pegawai Negeri Sipil dan Pendidikan dan Latihan dalam*

3. **Apprenticeship training (magang)**

Pegawai baru dimagangkan pada seseorang yang ahli dalam bidang tertentu. Pada magang bekerja dan berlatih dibawah pengawasan langsung ahli tertentu. Biasanya metode ini digunakan untuk jenis pekerjaan yang memerlukan skill tinggi.

4. **Internship training.**

Program pelatihan yang dilakukan sebuah lembaga pendidikan dengan instansi lain seperti perusahaan, instansi pemerintah, untuk memberikan latihan kepada para siswa atau mahasiswa. Peserta latihan yang lulus dengan predikat baik dapat memperoleh kesempatan bekerja pada instansi atau perusahaan tersebut.

5. **Learner training (training siswa)**

Kadang-kadang perusahaan dihadapkan dengan permasalahan banyaknya tumpukan tugas yang perlu segera diselesaikan. Sedangkan jenis pekerjaan tersebut merupakan pekerjaan yang memerlukan tenaga kerja setengah terampil, dalam jangka pendek. Oleh karena itu perusahaan mengirimkan sejumlah tenaga kerja yang ada untuk mengikuti pelatihan pada sekolah-sekolah kejuruan tertentu.

6. **Outside course.**

Merupakan metode training yang dilakukan oleh suatu lembaga

7. Retraining and upgrading.

Metode ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas ketrampilan pegawai dalam mengantisipasi kondisi lingkungan yang selalu berubah dan berkembang.³⁷

Menurut Siagian, langkah-langkah yang dapat ditempuh dalam pengembangan dan pelatihan, yaitu :

1. Penentuan kebutuhan.
2. Penentuan sasaran.
3. Penetapan isi program.
4. identifikasi prinsip-prinsip belajar.
5. Pelaksanaan program.
6. identifikasi manfaat.
7. Penilaian pelaksanaan program.³⁸

c. Rotasi

Rotasi jabatan sesungguhnya tidak lain dari salah satu cara latihan atau pendidikan. Dengan rotasi jabatan seseorang karyawan ditugaskan memegang jabatan yang berbeda dari satu waktu ke waktu yang lain, selain agar karyawan memahami pelaksanaan berbagai tugas, juga agar ia memperoleh pengetahuan yang lebih luas mengenai berbagai jabatan.

³⁷ Sulistiyani, *Op.cit*, hal 183-184.

³⁸ Siagian, *Op.cit*, hal 186.

baiknya atau dapat mempertanggungjawabkan hal-hal yang didelegasikan kepadanya.⁴⁰

Dalam pelaksanaan menurut Manullang agar delegasi ini dapat efektif sebaiknya diperhatikan hal-hal sebagai berikut :

1. Unsur-unsur delegasi harus lengkap dan jelas, yaitu tugas, wewenang dan pertanggungjawaban (authority, responsibility dan accountability).
2. Delegasi diberikan kepada orang yang tepat, artinya diharapkan mampu melaksanakan tugas tersebut.
3. Delegasi harus dibarengi dengan peralatan, waktu, biaya yang diperlukan.
4. Kepada mereka yang menerima delegasi harus dimotivasi dengan memberi insentif yang diperlukan.⁴¹

e. Promosi

Menurut Manullang promosi adalah kegiatan pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi, dimana tugas, wewenang dan tanggung jawab lebih tinggi dari sebelumnya. Ini dilakukan demi perkembangan karyawan selanjutnya, karena pada jabatan sebelumnya ia telah menunjukkan prestasi optimal dan kalau tetap berada pada jabatan lama akan menimbulkan kebosanan.⁴²

Pengertian promosi menurut Notoatmodjo yaitu pegawai yang

kemampuan-kemampuan baru yang dapat dipakai di luar bidang tugas atau di luar wilayah kerjanya saat ini. Selain itu melalui program ini maka para pegawai juga memperoleh kemampuan yang dapat digunakan (dapat memperoleh kesempatan untuk menduduki di dalam suatu posisi atau jabatan yang baru.⁴³

Promosi merupakan salah satu bentuk pengembangan karier yang diberikan kepada karyawan yang mempunyai prestasi yang baik. Dengan promosi maka karyawan akan memperoleh posisi, prestise, gaji atau wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Promosi dengan demikian harus didasarkan pada pertimbangan yang adil.

Organisasi pada umumnya menggunakan dua kriteria utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan, yaitu prestasi kerja dan senioritas. Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas hasil karya yang sangat baik dalam promosi atau jabatan sekarang. Dengan demikian promosi tersebut dapat dipandang sebagai penghargaan organisasi atau prestasi anggotanya itu. Akan tetapi promosi demikian harus pula didasarkan pada pertimbangan lain, yaitu pertimbangan yang matang atas potensi kemampuan yang bersangkutan menduduki posisi yang lebih tinggi. Artinya perlu didasari bahwa mempromosikan seseorang bukannya tanpa resiko, dalam arti bahwa tidak ada jaminan penuh bahwa orang

... dipromosikan hanya karena mempunyai harapan organisasi. Karena

itulah analisis yang matang mengenai potensi yang bersangkutan perlu dilakukan.⁴⁴

Praktek promosi lainnya adalah yang didasarkan pada senioritas, yang berarti bahwa pegawai yang paling berhak dipromosikan adalah yang masa kerjanya paling lama. Banyak organisasi yang menempuh cara ini dengan tiga pertimbangan menurut Siagian yaitu :

- a. Sebagai penghargaan atas jasa-jasa seseorang paling sedikit dilihat dari segi loyalitas kepada organisasi.
- b. Penilaian biasanya bersifat obyektif karena cukup dengan membandingkan masa kerja orang-orang tertentu yang dipertimbangkan untuk dipromosikan.
- c. Mendorong organisasi mengembangkan para pegawainya karena pegawai yang paling lama berkarya akhirnya akan mendapat promosi.⁴⁵

f. Pemindahan

Pengertian pemindahan atau transfer menurut Manullang adalah kegiatan mengganti jabatan karyawan yang setingkat. Dalam hal ini, kelompok kerja, tempat kerja atau kesatuan organisasi pegawai diubah dengan tujuan perhatian, kemampuan dan kerja sama dapat meningkat.

dipindahkan ke jabatan yang sesuai dengan perhatian dan kemampuan pegawai yang bersangkutan.⁴⁶

Menurut Hanafi, transfer berarti pemindahan kerja, baik dalam arti lokasi maupun jenis pekerjaan dan transfer juga mempunyai beberapa manfaat yaitu :

1. Jika tangga karier dalam suatu organisasi sudah tidak dapat naik lagi, transfer bermanfaat untuk menjaga semangat kerja dan motivasi karyawan yang tidak dapat dipromosikan karena tidak ada posisi yang lowong. Dalam suatu organisasi yang baik, akan banyak manajer yang berprestasi sangat baik. Tetapi perubahan organisasi tidak sering terjadi, sehingga tidak ada lowongan untuk posisi yang lebih tinggi. Dalam situasi ini, transfer dapat digunakan untuk memahami masalah tersebut. Alternatif lain, yang lebih mahal adalah dengan menciptakan posisi tinggi yang lebih banyak.
2. Transfer berfungsi untuk meluaskan pandangan atau pengalaman kerja. Dengan menempati posisi yang berbeda-beda manajer diharapkan lebih memahami organisasi dengan lebih baik.
3. Transfer digunakan untuk menggeser manajer yang tidak berprestasi baik. Atasan barangkali tidak mau mendemosikan

..... Sehingga transfer merupakan

Pemindahan pegawai dilakukan dalam bentuk mutasi dan demosi. Mutasi merupakan perpindahan jabatan namun masih dalam jenjang atau level yang sama. Sedangkan demosi menurut Siagian merupakan perpindahan jabatan ke jenjang yang lebih rendah sehingga mengalami penurunan pangkat atau jabatan dan penghasilan serta tanggung jawab yang semakin kecil.⁴⁸

Pada umumnya demosi dikaitkan dengan penenaan suatu sanksi disiplin karena berbagai alasan menurut Siagian seperti :

1. Penilaian negatif oleh atasan karena prestasi kerja yang tidak atau kurang memuaskan.
2. Perilaku pegawai yang disfungsional, seperti tingkat kemangkiran yang tinggi.⁴⁹

g. Konseling

Konteks konseling pegawai adalah pemeliharaan hubungan yang serasi dengan para karyawan, khususnya melalui pemberian bantuan mengatasi berbagai masalah yang mereka hadapi, baik yang sifatnya kedinasan maupun pribadi. Artinya, dasar pemikiran yang melandasi pemberian konseling adalah bahwa berbagai masalah yang dihadapi oleh para karyawan, termasuk stres, dapat berpengaruh pada prestasi kerja mereka, bahkan juga kemampuan mereka melakukan penyesuaian-penyesuaian yang diperlukan dalam menghadapi

kemampuan para karyawan untuk hidup "normal" akan menguntungkan berbagai pihak seperti karyawan yang bersangkutan sendiri, organisasi yang memperkerjakan, keluarganya dan masyarakat luas.⁵⁰

Konseling yang efektif menurut Siagian adalah kegiatan yang :

1. Melibatkan paling sedikit dua pihak, yaitu karyawan dan konselor.
2. Berwujudkan komunikasi dua arah yang terbuka.
3. Membantu karyawan menghadapi dan menyelesaikan masalah.
4. Meningkatkan kemampuan organisasi mencapai sasarnya.
5. Memperlakukan para karyawan dengan cara yang lebih manusiawi.
6. Mengatasi permasalahan pribadi dan organisasional.
7. Bersifat konfidensial.
8. Ditangani oleh tenaga ahli secara profesional, baik yang terdapat di dalam organisasi maupun yang didatangkan dari luar organisasi yang bersangkutan.⁵¹

Dalam setiap organisasi, karyawan dapat dibagi atas dua macam yaitu penasehat dan yang menasehati. Umumnya para manajer termasuk kepada kelompok penasihat, yakni penasihat bagi bawahan-

⁵⁰ *Ibid*, hal 302

⁵¹ *Ibid*, hal 303.

bawahannya khususnya yang berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan bawahan tersebut demi semakin trampilnya para karyawan yang bersangkutan. Situasi yang berbeda-beda, meminta kesediaan para manajer untuk mengerti, empathy dan mempertimbangkan karyawan untuk masa yang akan datang. Setiap karyawan yang ingin pertolongan dalam hubungannya dengan pekerjaannya, manajer harus dapat memberi saran dan nasihat-nasihat, bahkan persoalan pribadi yang diminta nasihat oleh bawahan, manajer harus memberi penuh simpatinya.⁵²

h. Konferensi

Ikut serta dalam suatu konferensi bagi seseorang akan banyak memberi pengalaman, pengetahuan dalam berbagai bidang serta dapat menambah ketrampilan. Cara menyelenggarakan konferensi, proses rapat, cara diskusi dan pengambilan berbagai keputusan akan membawa dampak kepada setiap orang yang turut serta dalam konferensi. Khusus kepada para manajer, konferensi membawa dampak positif dalam perkembangan para manajer tersebut.⁵³

4. Pemerintah Daerah

Berdasarkan penjelasan Pasal 18 UUD 1945 dan Pasal 2 Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 menunjukkan bahwa penyelenggaraan pemerintah negara, wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia

administratif. Dengan demikian pemerintah lokal sangat berperan dalam penyelenggaraan pemerintahan dan melaksanakan aktivitas-aktivitas yang tidak mampu ditangani langsung oleh pemerintah pusat, karena keberadaannya selain lebih dekat dengan permasalahan juga lebih dekat dengan pelaku pembangunan atau masyarakat.

Pemerintah daerah atau pemerintah lokal berstatus sebagai bagian dari negara, oleh karenanya tidak memiliki Undang-Undang Dasar 1945 akan tetapi hanya memiliki kewenangan membuat peraturan serta menyelenggarakan kegiatan-kegiatannya berdasarkan ketentuan-ketentuan yang disubkoordinasikan kepada pemerintah nasional.

The Liang Gie yang dikutip oleh Mashuri Mashab mendefinisikan Pemerintah Daerah sebagai :

" Satuan organisasi pemerintahan yang berwenang menyelenggarakan segenap kepentingan setempat dari sekelompok penduduk yang mendiami suatu wilayah ".⁵⁴

Mashuri Mashab sendiri mendefinisikan Pemerintah Daerah sebagai :

" Satuan aparatur negara yang berwenang memerintah suatu kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah tertentu, yang berhak berwenang dan berkewajiban mengatur rumah tangganya sendiri didalam lingkungan negara ".⁵⁵

Sedangkan organ yang menyelenggarakan pemerintahan daerah adalah "Pemerintah Daerah". Berdasarkan pasal I huruf (b) Undang-Undang Nomor 2 Tahun 1999 yang dimaksud Pemerintah Daerah

adalah "Kepala Daerah beserta perangkat Daerah Otonom yang lain sebagai eksekutif daerah".⁵⁶

Jadi pemerintah daerah adalah badan, organisasi, aparatur yang berwenang mengatur, menyelenggarakan serta menjalankan fungsi pemerintahan suatu wilayah dalam waktu tertentu.

F. DEFINISI KONSEPSIONAL

1. Manajemen SDM adalah suatu usaha menyelesaikan pegawai yang dimiliki oleh sebuah organisasi agar memberikan kontribusi yang terbaik dalam rangka untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan cara melalui pengadaan pegawai, pengembangan pegawai dan pemanfaatan pegawai.
2. Manajemen Kinerja adalah kegiatan atau usaha untuk merencanakan, mengarahkan, mengendalikan kinerja karyawan melalui pemahaman dan penjelasan kinerja dalam suatu kerangka kerja atas tujuan-tujuan terencana, standar dan persyaratan-persyaratan atribut atau kompetensi yang disetujui bersama.
3. Pengembangan SDM adalah suatu usaha yang bertujuan untuk meningkatkan ketrampilan, kemampuan dan keahlian karyawan melalui pendidikan dan latihan yang diselenggarakan oleh sebuah organisasi.

4. Pendidikan adalah suatu keseluruhan proses, teknik, metode belajar mengajar dalam rangka mengalihkan suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.
5. Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan berkaitan dengan bidang pekerjaannya untuk mewujudkan tujuan organisasi.
6. Rotasi jabatan adalah suatu pemindahan karyawan yang ditugaskan untuk menangani jabatan yang berbeda

G. DEFINISI OPERASIONAL

Pengembangan sumber daya manusia dalam penelitian ini akan dinilai melalui indikator-indikator sebagai berikut :

1. Pendidikan

- a. Pemberian dana pendidikan pada karyawan yang berprestasi.
- b. Pemberian pendidikan pada karyawan untuk kemajuan organisasi.

2. Pelatihan

- a. Penyelenggaraan pelatihan ditempat kerja.
- b. Jenis diklat yang diikuti.
- c. Pengalaman setelah mengikuti pelatihan.

3. Rotasi

- a. Pemandahan pegawai pada tugas baru dengan tanggung jawab, jabatan dan penghasilan yang sama.
- b. Pemandahan pegawai harus dilihat dari kesesuaian, batasan kepangkatan sebagai syarat skill yang sesuai.

4. Delegasi

- a. Pemberian tugas dan kekuasaan kepada bawahan.
- b. Keseimbangan antara tugas dan pemberian insentif sebagai perangsang dalam melaksanakan tugas.

5. Promosi

- b. Pertimbangan senioritas dalam promosi jabatan.

6. Pemindahan

- a. Pemindahan pegawai karena keinginan organisasi.
- b. Pemindahan pegawai karena keinginan pegawai sendiri.
- c. Pemindahan pegawai karena pegawai tidak berprestasi.

7. Konseling

- a. Adanya teguran dari atasan.
- b. Adanya keluhan dari bawahan.
- c. Pelayanan untuk konsultasi.

H. METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Dimana penelitian kualitatif bersifat deskriptif, karena data yang dianalisis tidak untuk menerima atau menolak hipotesis melainkan hasil analisis itu berupa deskripsi dari gejala-gejala yang diamati, yang tidak selalu harus berbentuk angka-angka atau koefisien antar variabel. Penelitian kualitatif menekankan sifat realita yang dibangun secara sosial, hubungan yang intim antara peneliti dengan yang dipelajari dan kendala situasional yang membentuk penyelidikan.

Menurut Nawawi, penelitian deskriptif terbatas pada usaha mengemukakan suatu masalah atau keadaan atau peristiwa

sebagaimana adanya sehingga bersifat sekedar untuk mengungkapkan fakta (fact finding).⁵⁷ Usaha mendeskripsikan fakta-fakta itu pada tahap permulaan tertuju pada usaha mengemukakan gejala-gejala secara lengkap di dalam aspek yang diselidiki, agar jelas keadaan atau kondisinya.

2. Sumber Data

Dalam usaha mengumpulkan data yang diperlukan, dalam objek penelitiannya, penulis akan menggunakan teknik-teknik pengumpulan data sebagai berikut :

a. Data Primer

Yaitu data yang diperoleh langsung dari keterangan yang berkaitan dengan pihak-pihak yang berkomentar dalam masalah yang diteliti, yaitu wawancara dengan Kepala Bagian Tata Usaha, Kepala Sub Bagian Kepegawaian, pegawai-pegawai yang mengikuti program dan kegiatan dalam pengembangan sumber daya manusia di Dinas Pertanian dan Kelautan Kabupaten Kulon Progo tahun 2006-2007.

b. Data Sekunder

Yaitu data yang diperlukan untuk melengkapi data primer yang diperoleh dari lokasi dengan memanfaatkan dokumen, buku atau literatur yang berkaitan dengan penelitian ini. Data-data sekunder tersebut yaitu Daftar Nominatif PNS Dinas Pertanian dan Kelautan Kabupaten Kulon Progo tahun 2006-2007, Daftar Pegawai Dinas

Pertanian dan Kelautan Kabupaten Kulon Progo yang mengikuti Diklat tahun 2006-2007, Daftar Inventarisasi Barang Dinas Pertanian dan Kelautan Kabupaten Kulon Progo tahun 2006-2007, Daftar Pegawai Dipertalut yang mengikuti tugas belajar dan izin belajar.

3. Unit Analisis

Unit analisis dalam penelitian ini adalah pengembangan sumber daya manusia dengan obyek penelitian di Dinas Pertanian dan Kelautan Kabupaten Kulon Progo.

4. Teknik Pengumpulan Data

a. Wawancara

Metode ini dilakukan karena peneliti ingin mendapatkan informasi yang lebih jelas dan mendalam tentang berbagai aspek yang diterangkan dimuka, terutama kepada responden yang mempunyai peran menentukan dalam organisasi dengan tidak menutup kemungkinan hadirnya informan lain yang mempunyai data-data yang valid dan relevan dalam organisasi.

Tujuan dari wawancara adalah untuk mengumpulkan informasi dan bukannya untuk merubah maupun mempengaruhi pendapat informan. Sehingga dalam penelitian wawancara dilakukan berdasarkan pada interview guide yang telah dibuat sebagai pedoman dalam melakukan wawancara sehingga dapat diperoleh data secara lengkap dan obyektif.

dipandang berkompeten dan menguasai data serta keterangan yang diperlukan dalam penelitian. Wawancara dilakukan dengan Kepala Bagian Tata Usaha, Kepala Sub Bagian Kepegawaian dan pegawai yang mengikuti program dan kegiatan pengembangan sumber daya manusia di Dinas Pertanian dan Kelautan Kabupaten Kulon Progo.

b. Dokumentasi

Teknik ini adalah suatu cara mengumpulkan data tertulis yang meliputi buku-buku tentang pendapat, teori-teori, data statistik, laporan penelitian, peraturan-peraturan dan lain-lain yang berhubungan dengan masalah penelitian. Data ini berfungsi untuk melengkapi analisis serta memperkuat kesimpulan yang didapat dari hasil penelitian. Data-data tersebut yaitu Keputusan Bupati Kulon Progo Nomor 855 Tahun 2001, Peraturan Daerah Kabupaten Kulon Progo Nomor 11 Tahun 2000, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 1980, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000, Peraturan Bupati Kulon Progo Nomor 18 Tahun 2007.

5. Teknik Analisis Data

Data-data yang terkumpul dalam penelitian ini akan di analisis menggunakan metode analisis kualitatif. Analisis kualitatif yaitu merupakan cara untuk mengolah atau penganalisaan data-data kualitatif yang diperoleh yaitu data-data yang berbentuk kata-kata, kalimat, skema, dan gambar dengan memberikan penjelasan-

Materi argumentasi didasari pada data-data yang diperoleh di lapangan (data primer) maupun data-data yang diperoleh dari dokumen atau catatan yang lalu (data sekunder). Tahap-tahap yang akan dilakukan dalam analisis data yaitu; (1) pengumpulan data; (2) penyusunan data; (3) penafsiran dan interpretasi data; (4) pengolahan data; (5) pengambilan kesimpulan