

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Indonesia merupakan sebuah negara yang memiliki potensi besar untuk dikembangkan. Hal itu perlu didukung dengan adanya perubahan mekanisme dalam mengelola sistem pemerintahan. Salah satunya dengan adanya reformasi birokrasi. Terjadinya perubahan tata kelola pemerintahan dari waktu ke waktu tidak lain karena adanya keinginan untuk membangun negara berkemajuan. Didalam upaya perbaikan tersebut terjadi pelimpahan kewenangan dari pusat ke daerah yang akan turut memperbesar kesempatan untuk lebih menstabilkan sistem pemerintahan.

Berbicara mengenai sistem pemerintahan di tingkat daerah, Kabupaten Sleman sendiri merupakan salah satu kabupaten yang berada di provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta yang dinilai selalu mengalami perkembangan dalam mengelola dan mengurus kepentingan daerahnya. Hal itu tentu didukung dengan berbagai bentuk karakteristik khusus yang dibangun didalamnya, baik dari segi penciptaan inovasi dan perumusan program yang berhasil direalisasikan.

Dalam pengelolaan daerah, Kabupaten Sleman seringkali dinilai lebih unggul jika dibandingkan kabupaten lain yang berada di wilayah Yogyakarta. Hal itu dapat dilihat dari semakin bergeraknya pembangunan dari segala bidang dan mulai ada penerapan teknologi yang terintegrasi dalam urusan pemerintahan. Bisa dikatakan bahwa Kabupaten Sleman seringkali mendapat

penghargaan atas inovasi yang telah dilakukan untuk meningkatkan tata kelola pemerintahan yang lebih baik. Tentu hal ini juga menjadi suatu identitas daerah yang patut untuk diapresiasi.

Setiap daerah biasanya memiliki cara tersendiri untuk mencapai tujuan pembangunan yang diinginkan. Dalam mengelola daerahnya, pemerintah Kabupaten Sleman tentu juga memiliki langkah khusus dalam memperjuangkan tujuan yang hendak dicapai, sehingga melahirkan berbagai bentuk strategi pembaruan yang dimaksudkan untuk mengupayakan keberhasilan dalam meraih tujuan tersebut.

Hal yang tidak kalah penting untuk mendukung keberhasilan tujuan yang hendak dicapai baik berbentuk program atau kegiatan adalah terkait pengelolaan sumber daya manusia yang tersedia. Sumber daya manusia menjadi komponen penting yang turut menyumbang berhasil tidaknya program atau kegiatan tersebut dilaksanakan.

Pengelolaan sumber daya dalam hal ini dikaitkan dengan keberadaan manusia yang bertugas untuk menjalankan maupun mengelola sistem pemerintahan. Dengan demikian, manajemen sumberdaya manusia merupakan hal yang memiliki peran dalam meningkatkan mutu pegawai. Dalam memajemen mutu pegawai memerlukan banyak pertimbangan khusus yang harus diperhatikan. Tanpa disadari seiring dengan perkembangan zaman, maka perlunya untuk memberikan terobosan baru terkait mekanisme penyelenggara pelayanan publik yang semakin perlu untuk diprioritaskan.

Pembangunan dan perkembangan suatu wilayah tentu menuntut adanya perubahan tata cara dalam mengelola sistem pemerintahan menuju kearah yang lebih baik. Hal itu bisa dilakukan dengan melakukan tinjauan ulang dan memperbaiki kinerja lembaga pemerintahan, sehingga kompetensi pegawai juga perlu untuk ditingkatkan semaksimal mungkin melalui berbagai program maupun kegiatan yang menunjang, salah satunya adalah mengenai pengembangan SDM yang meliputi pengasahan ketrampilan, daya kreativitas dan mendidik pegawai untuk mau dan mampu diajak berfikir lebih maju. Selain itu, pengembangan pegawai juga harus dibarengi dengan pendekatan yang sifatnya memotivasi para pegawai agar rasa ingin mengembangkan diri tersebut tumbuh secara alamiah.

Diharapkan melalui berbagai bentuk kegiatan peningkatan kompetensi tersebut akan memunculkan sumber daya manusia yang berkualitas dan lebih mawas diri dalam menyelesaikan setiap bagian dari pekerjaannya, sehingga mampu bertanggung jawab secara penuh dalam urusan pemerintahan maupun penyelenggaraan pelayanan publik, khususnya di tingkat daerah.

Selama ini kasus ketidakpercayaan publik akan kinerja instansi pemerintah perlu untuk diperhatikan. Mengenai persoalan tersebut sudah seharusnya ada perbaikan dan upaya khusus yang ditunjukkan dengan memperbaiki kinerja dalam hal pembuatan kebijakan maupun pelayanan publik. Integritas instansi pemerintah semakin dipertanyakan sehingga perlunya untuk merubah formasi pegawai untuk mewujudkan spesialisasi

kerja yang lebih baik, sehingga pencapaian target sesuai dengan rencana untuk menciptakan efektivitas dan efisiensi.

Menurut Zaenuri (2015: 23-24), masalah utama SDM aparatur negara adalah terkait alokasi dalam hal kuantitas, kualitas, dan distribusi PNS menurut teritorial (daerah) yang tidak seimbang. Tingkat produktivitas Pegawai Negeri Sipil (PNS) juga dinilai masih rendah, sehingga masih perlu diadakan upaya perbaikan. Selain itu, mengenai manajemen atau tata kelola sumber daya manusia aparatur dirasa belum mampu dilaksanakan secara optimal, khususnya dalam meningkatkan profesionalisme, kinerja pegawai dan organisasi.

Sistem penggajian yang ditujukan bagi pegawai negeri menurut Zaenuri (2015: 24) juga belum didasarkan pada bobot pekerjaan atau jabatan yang diperoleh dari evaluasi jabatan. Gaji pokok yang ditetapkan berdasarkan golongan atau pangkat tidak sepenuhnya mencerminkan beban tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan. Tunjangan kinerja bagi pegawai pun dirasa belum secara penuh dikaitkan dengan prestasi kerja. Selain itu, tunjangan yang diberikan, terutama bagi pensiun dinilai belum bisa menjamin tingkat kesejahteraan hidup bagi pegawai. Dengan demikian, terkait persoalan penggajian masih perlu ditinjau ulang.

Masalah yang timbul di Kabupaten Sleman saat ini adalah terkait kurangnya tenaga kerja di instansi pemerintah daerah, hal itu disebabkan karena tahun 2017 banyak pegawai yang memasuki masa pensiun, sehingga menarik untuk dikaji lebih mendalam mengenai mekanisme dalam

memanajemen sumberdaya manusia yang ada untuk tetap bekerja dengan optimal.

Menurut Iswoyo Hardiwarno, selaku Kepala Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Sleman mengungkapkan bahwa, jumlah PNS yang pensiun tiap tahun sekitar 1000-1200 orang. Adanya masalah tersebut tentu membuat Pemerintah Kabupaten Sleman harus sebisa mungkin mengoptimalkan sumber daya yang ada. Salah satu cara yang bisa dilakukan sejauh ini hanya dengan mengandalkan mutasi pegawai, namun tetap melalui persyaratan yang ketat (suaramerdeka.com, 2017).

Saat ini total PNS di Pemkab Sleman berjumlah 11.528 orang. Dalam kurun waktu 5 tahun terakhir tes CPNS hanya dilakukan pada tahun 2014, sehingga sangat dimungkinkan terjadi kekurangan jumlah pegawai yang cukup banyak. Saat itu, Kabupaten Sleman sempat mengusulkan 1000 pegawai ke pusat, namun hanya dijatah sebanyak 39. Jelas terlihat bahwa jumlah tersebut tentu tidak mencukupi untuk memenuhi kebutuhan 47 SKPD di Kabupaten Sleman (suaramerdeka.com, 2017).

Kekosongan ribuan formasi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sleman pada tahun 2017 merupakan sebuah tantangan yang saat ini harus dihadapi. Kekosongan tersebut terjadi karena setiap tahun banyak PNS yang memasuki masa pensiun. Pada tahun 2016 tercatat ada sekitar 506 pegawai yang pensiun, sedangkan di tahun 2017 diperkirakan berjumlah 574 orang. Jumlah tersebut merupakan jumlah tertinggi selama lima tahun ke depan (tribunjogja.com).

Proses pelayanan yang diperuntukkan bagi masyarakat bisa terganggu akibat jumlah pegawai yang tersedia tidak sebanding dengan beban kerja yang harus dikerjakan. Penyelesaian pekerjaan yang seharusnya ditanggung oleh tiga orang, dalam kenyataannya hanya bisa dilakukan oleh satu orang. Hal itu jelas akan mempengaruhi produktivitas kinerja pegawai di kabupaten Sleman dan berdampak pada lamanya proses pelayanan yang dilakukan. Sebagai contoh pegawai di kecamatan sering pulang melebihi jam kerja yang telah ditentukan, karena harus menyelesaikan pekerjaan yang menumpuk (tempo.co).

Kekurangan jumlah pegawai bisa berdampak pada semakin tidak efektifnya pelayanan publik. Selain itu, akan turut mempengaruhi kualitas kinerja pegawai. Beban kerja yang ditanggung pegawai pun dirasa akan semakin berat mengingat keterbatasan pegawai yang mengisi sejumlah jabatan tertentu, sehingga terkadang untuk memenuhi posisi tersebut, di instansi pemerintah sering terjadi rangkap jabatan. Namun, disamping kebutuhan akan jumlah pegawai tersebut masih saja dijumpai mengenai rendahnya kualitas pegawai yang disebabkan oleh faktor-faktor tertentu, yakni pendidikan, usia, rendahnya daya tangkap dan tanggap, rendahnya partisipasi dan kurangnya pengetahuan atau skill pegawai.

Indeks Reformasi Birokrasi (IRB) yang diraih oleh Kabupaten Sleman saat ini adalah 60, 97 poin. Iswoyo Hadiwarno juga mengungkapkan bahwa nilai yang diperoleh tersebut belum maksimal sehingga perlu untuk lebih ditingkatkan, terutama dibidang pelayanan masyarakat. Perolehan nilai

tersebut meskipun tidak buruk, namun menunjukkan bahwa masih banyak hal yang perlu dibenahi. Untuk menaikkan nilai IRB, Pemerintah Kabupaten Sleman akan terus berupaya melakukan pembenahan dan perbaikan. Salah satunya kewajiban bagi setiap pegawai untuk mengajukan perjanjian kinerja (harianjogja.com).

Terkait pengelolaan kepegawaian, Badan Kepegawaian Daerah (BKD) di Kabupaten Sleman dirasa lebih mengetahui secara jelas mengenai permasalahan kekurangan jumlah pegawai yang saat ini terjadi. Untuk menjaga dan mempertahankan kestabilan pelaksanaan kewajiban terhadap beban tugas yang diberikan pegawai, maka dalam hal ini peran Badan Kepegawaian Daerah sangat diperlukan untuk mengcover keadaan dengan berbagai cara. Topik ini menjadi bahan penting untuk diteliti mengingat dengan keterbatasan jumlah pegawai di Kabupaten Sleman apakah tetap mampu memenuhi standar kerja dan menyelesaikan tugas dengan baik atau tidak.

Berdasarkan penemuan data pada skripsi Novriansyah (2017), ternyata dari segi jumlah sumberdaya manusia memang terjadi permasalahan. Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman mengaku mengalami kesulitan dalam merumuskan program-program terkait kepegawaian, terutama bidang mutasi yang disebabkan oleh adanya undang-undang pembatasan jumlah PNS dan penutupan pembukaan CPNS di Kabupaten Sleman. Setiap tahun jumlah PNS di Kabupaten Sleman semakin berkurang. Hal itu juga dikarenakan jumlah PNS yang pensiun jauh lebih banyak daripada yang masuk, sehingga

banyak SKPD yang menyatakan kekurangan pegawai. Selain itu, kondisi ini berdampak juga terhadap pengisian sejumlah jabatan tertentu. Dengan demikian, akibat tidak sebandingnya jumlah pensiun dengan jumlah pegawai yang masuk, maka akan menyebabkan jabatan kosong dan terjadi rangkap jabatan.

Berdasarkan uraian yang dikemukakan diatas, penelitian ini dimaksudkan mengetahui secara lebih detail mengenai “Upaya dalam Meningkatkan Kompetensi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sleman Tahun 2017). Hal itu sejalan dengan perlunya tetap mempertahankan budaya kerja dan tanggung jawab yang baik bagi setiap SKPD meskipun jumlah pegawai yang terbatas. Upaya Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sleman dalam mengatasi persoalan ini tentu memiliki kontribusi besar terhadap pencapaian produktivitas kinerja yang jauh lebih baik. Sebagai badan yang memiliki kewenangan dalam pengelolaan kepegawaian, maka harus memiliki langkah khusus dalam meminimalisir kemungkinan terjadi penurunan hasil kerja pegawai. Adapun pembaruan juga perlu untuk dikembangkan demi terselenggaranya sistem pemerintahan yang stabil di Kabupaten Sleman.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat dibuat rumusan masalah sebagai berikut:

Bagaimana upaya dalam meningkatkan kompetensi sumber daya manusia di Kabupaten Sleman tahun 2017 ?



### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah:

Untuk mengetahui upaya dalam meningkatkan kompetensi sumber daya manusia di Kabupaten Sleman tahun 2017.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat penelitian ini sebagai berikut:

a. Secara Teoritis:

1. Memberikan sumbangan pemikiran dan ilmu pengetahuan di dunia pendidikan, khususnya studi tentang manajemen sumber daya manusia.
2. Memberikan bahan acuan atau pedoman bagi penelitian pengembangan selanjutnya.

b. Secara Praktis:

1. Memberikan kontribusi untuk peningkatan kinerja pegawai di instansi pemerintah.
2. Meningkatkan kualitas pelayanan publik.
3. Memberikan suatu pemahaman tentang pentingnya meningkatkan kompetensi sumber daya manusia sebagai upaya memperbaiki budaya kerja di instansi pemerintah.

## **1.5 Kerangka Teoritik**

### 1.5.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

#### A. Pengertian

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu hal yang mampu memberikan gambaran tentang pengelolaan sumber daya manusia yang berada di pemerintahan dalam rangka menyelenggarakan sistem pemerintahan yang memiliki komitmen besar terhadap kualitas pelayanan publik yang berkompeten. Untuk mewujudkan hal tersebut, maka diperlukan suatu bentuk atau cara dalam mengatur setiap bagian dari urusannya. Maka penempatan pegawai dalam hal ini menjadi penting dalam hal mengenai posisi yang sudah memenuhi standar atau belum, dan analisis terhadap kebutuhan pegawai juga harus diperhatikan.

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kinerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.

Manajemen ASN berdasarkan ketentuan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 tahun 2014 adalah pengelolaan ASN untuk menghasilkan pegawai ASN yang professional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme.

Menurut Zaenuri (2015: 62), manajemen SDM mempersoalkan hal-hal yang berkaitan dengan sumber daya manusia yang bekerja di sektor formal, mulai dari analisis jabatan, rekrutmen sumber daya manusia, seleksi sumber daya manusia, penempatan, penilaian prestasi kerja, promosi dan mutasi, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, serta pelepasan kembali. Manajemen sumberdaya manusia itu sendiri sebagai suatu bentuk tata kelola yang memang didesain untuk merubah atau memperbaiki sistem agar lebih terarah dan sebagai upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar mendapatkan hasil kinerja yang lebih optimal.

## B. Ruang Lingkup

Ruang lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Flippo dalam Zaenuri (2015: 25), meliputi pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan serta pelepasan sumber daya manusia. Adapun dalam hal ini, lingkup manajemen SDM dapat dikatakan sangat luas,

namun dijelaskan dalam berbagai fungsi antara lain (Zaenuri, 2015: 26-27):

### 1. Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan merupakan bagian dari sebuah kegiatan yang dilakukan untuk menganalisis sekaligus menguraikan bagian pekerjaan tertentu yang akan diberikan bagi tenaga kerja dengan maksud memberikan gambaran atau pola kerangka secara menyeluruh mengenai persyaratan yang harus dipenuhi oleh masing-masing tenaga kerja dalam mengerjakan tugas.

### 2. Perekrutan Tenaga Kerja

Kegiatan perekrutan dalam bentuk pengadaan dan penarikan tenaga kerja dimaksudkan untuk mengisi posisi dan formasi tertentu pada setiap bagian atau sub bidang yang dibutuhkan dalam sebuah organisasi. Biasanya kegiatan ini dilakukan untuk memenuhi bagian yang belum terisi atau menemukan tenaga kerja untuk melaksanakan tugas atau kewajiban baru yang diciptakan dalam organisasi.

### 3. Seleksi Tenaga Kerja

Kegiatan seleksi tenaga kerja dalam hal ini lebih dimaksudkan untuk memilih tenaga kerja yang benar-benar telah memenuhi semua persyaratan yang ditetapkan baik dari segi kuantitas maupun kualitasnya. Melalui sistem seleksi ini akan diperoleh sumber daya manusia yang sesuai dan memenuhi standar

yang telah diberlakukan. Sistem seleksi juga sebagai upaya memilih tenaga kerja berdasarkan kriteria tertentu dan masuk dalam kategori yang dibutuhkan.

#### 4. Penempatan Tenaga Kerja

Penempatan tenaga kerja merupakan kegiatan untuk menempatkan tenaga kerja sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan dan keahliannya. Penempatan tersebut juga harus didasarkan pada penilaian yang dilakukan sebelumnya, karena hal itu penting untuk menentukan posisi yang tepat bagi masing-masing tugasnya.

#### 5. Induksi dan Orientasi

Kegiatan induksi dan orientasi dilaksanakan dengan tujuan ingin mengenalkan sekaligus memberikan pemahaman bagi tenaga kerja baru yang akan mulai bekerja tentang bagaimana suatu pekerjaan harus diselesaikan.

#### 6. Pemberian kompensasi

Kompensasi yang diberikan adalah sebagai bentuk balas jasa atau imbalan pada tenaga kerja atas suatu pekerjaan yang telah diselesaikan dan hasil dari pekerjaan tersebut dinilai mampu memberikan kontribusi yang baik dalam mencapai tujuan organisasi. Pemberian kompensasi tersebut nantinya juga yang akan turut meningkatkan semangat dan produktivitas kinerja bagi

pegawai, karena merupakan suatu bentuk penghargaan yang dapat dijadikan motivasi untuk bekerja jauh lebih baik lagi.

#### 7. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu bentuk kegiatan untuk meningkatkan sekaligus mengembangkan pengetahuan, sikap, kecakapan dan keterampilan tenaga kerja, baik yang akan diberikan tanggung jawab dalam pekerjaan baru maupun yang telah memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan sebelumnya. Pendidikan dan pelatihan sangat diperlukan bagi pegawai agar mereka lebih berpandangan luas terkait perlunya mengembangkan potensi diri.

#### 8. Penilaian Kinerja

Sebuah penilaian terhadap kinerja digunakan untuk mengevaluasi pekerjaan yang telah maupun sedang dilakukan saat ini. Tujuannya adalah untuk mengetahui sejauh mana kemampuan, kecakapan, serta keterampilan yang dimiliki oleh tenaga kerja. Dengan demikian, akan dapat diketahui upaya perbaikan yang sesuai untuk masa yang akan datang.

#### 9. Mutasi

Mutasi merupakan sebuah kegiatan pemindahan tenaga kerja dari satu unit maupun bagian pekerjaan ke unit atau bagian pekerjaan lain dalam satu organisasi yang dianggap sejajar atau setingkat dengan posisi pekerjaan sebelumnya.

#### 10. Promosi

Promosi merupakan kegiatan yang dilakukan dengan memindahkan tenaga kerja yang berasal dari suatu jabatan tertentu ke jabatan yang dinilai lebih tinggi, sehingga diperoleh kedudukan yang jenjangnya diatas jabatan yang diperoleh sebelumnya.

#### 11. Motivasi

Motivasi merupakan suatu bentuk kegiatan yang dilakukan dengan tujuan untuk mendorong tenaga kerja agar memiliki semangat tinggi dalam melaksanakan dan menyelesaikan suatu pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya.

#### 12. Pembinaan Moral Kerja

Kegiatan pembinaan moral kerja dalam hal ini memiliki tujuan agar timbul rasa suka terhadap pekerjaan yang diberikan, sehingga tenaga kerja mampu melaksanakan pekerjaan dengan lebih giat.

#### 13. Pembinaan Disiplin Kerja

Pembinaan disiplin kerja ditujukan untuk menciptakan budaya kerja yang baik. Hal itu dilakukan agar tenaga kerja dapat mentaati norma, peraturan maupun kebijakan yang berlaku dengan penuh kesamaan dan rasa tanggung jawab secara penuh, baik dalam peraturan yang tertulis maupun tidak tertulis.

#### 14. Penyeliaan Tenaga Kerja serta Pemutusan Hubungan Kerja

Tujuan dari adanya penyeliaan tenaga kerja yakni sebagai upaya memantau sekaligus mengevaluasi pekerjaan yang telah, sedang dan akan dikerjakan oleh tenaga kerja. Hal itu sebagai cara untuk melihat peluang, tantangan atau kemungkinan terjadi permasalahan, sehingga diupayakan perbaikan sedini mungkin.

Pemutusan hubungan kerja dalam hal ini lebih pada bentuk pemberhentian tenaga kerja dari suatu jabatan atau pekerjaan. Pemutusan hubungan kerja juga bisa terjadi akibat adanya hal-hal tertentu, misalnya pelanggaran berat, ketidaksiplinan dan lain sebagainya.

#### C. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia menurut Zaenuri (2015: 74-75) diartikan sebagai sebuah proses analisis dan identifikasi yang dilakukan oleh sebuah organisasi terhadap kebutuhan akan sumber daya manusia, sehingga organisasi tersebut dapat menentukan langkah yang harus diambil dan berguna untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Perencanaan sumber daya manusia bagi organisasi penting untuk memberikan gambaran yang jelas tentang masa depan, serta dinilai mampu mengantisipasi kekurangan kualitas dan kuantitas tenaga kerja yang diperlukan. Melalui adanya sebuah perencanaan tersebut, diharapkan akan



ditemukan sebuah strategi yang tepat dan memiliki acuan yang jelas tentang sebuah kebijakan atau tindakan yang akan diambil.

Definisi Perencanaan Sumber Daya Manusia menurut pendapat beberapa ahli, yaitu (Zaenuri 2015: 75-76):

- a. Menurut Andrew E. Sikula (1981:145) dalam Zaenuri (2015: 75), perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi.
- b. George Milkovich dan Paul C. Nystrom (Dale Yoder, 1981:173) dalam Zaenuri (2015: 75) mengemukakan bahwa, perencanaan tenaga kerja adalah proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang secara otomatis lebih bermanfaat.
- c. Menurut Mangkunegara (2003: 6) dalam Zaenuri (2015: 75), perencanaan tenaga kerja diartikan sebagai suatu proses menentukan kebutuhan akan tenaga kerja berdasarkan peramalan pengembangan, pengimplementasian, dan pengendalian kebutuhan tersebut yang berintegrasi dengan perencanaan organisasi agar

tercipta jumlah pegawai, penempatan pegawai yang tepat dan bermanfaat secara ekonomis.

Perencanaan kebutuhan sumber daya manusia biasanya menyangkut 2 batasan, yaitu kuantitas dan kualitas. Adapun penjelasannya sebagai berikut (Zaenuri, 2015: 76):

a. Batasan Kuantitas

Batasan kuantitas mencakup seberapa banyak jumlah sumber daya manusia yang diperlukan dalam kurun waktu tertentu dan bisa dijadikan acuan untuk kegiatan perekrutan, promosi, mutasi maupun penempatan pegawai.

b. Batasan Kualitas

Batasan kualitas merupakan standar minimal kualitas sumber daya manusia yang diperlukan, sehingga harus dijadikan dasar pertimbangan untuk persyaratan rekrutmen, promosi, mutasi atau penempatan pegawai dalam sebuah organisasi.

Dalam praktiknya, perencanaan SDM berkaitan dengan permintaan dan penawaran tenaga kerja serta berhadapan juga dengan berbagai masalah yang timbul dari faktor-faktor yang melatarbelakanginya. Namun semua itu masih bisa diatasi dengan kemantapan perencanaan sejak awal, sehingga kematangan juga akan lebih terlihat.

Terdapat beberapa manfaat dari perencanaan sumberdaya manusia menurut Zaenuri (2015 :78-83), yaitu:

Pertama, perencanaan perlu diawali dengan kegiatan inventarisasi tentang sumber daya manusia yang sudah terdapat dalam organisasi. Hal itu dilakukan untuk memanfaatkan jumlah sumber daya yang tersedia sebaik dan semaksimal mungkin sebagai modal untuk pencapaian tujuan di masa depan, sehingga inventarisasi tersebut menyangkut beberapa hal, yaitu (Zaenuri, 2015: 79):

- a. Jumlah tenaga kerja yang ada
- b. Kualifikasinya
- c. Masa Kerja
- d. Pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki, baik karena pendidikan formal maupun program pelatihan yang pernah diikuti
- e. Bakat yang perlu dikembangkan
- f. Minat pekerja yang bersangkutan, terutama yang berkaitan dengan kegiatan diluar tugas atau pekerjaannya sekarang.

Jadi, hasil inventarisasi merupakan suatu hal yang penting tidak hanya dalam rangka pemanfaatan sumber daya manusia untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan pada saat ini, akan tetapi

lebih ditekankan pada analisis kebutuhan atau kepentingan di masa depan.

Kedua, melalui perencanaan sumber daya manusia yang matang, maka produktivitas kinerja akan semakin baik dan tenaga kerja yang sudah ada dapat ditingkatkan kemampuannya. Semua dapat terwujud apabila dilakukan berbagai macam penyesuaian, seperti perlunya meningkatkan disiplin kerja dan keterampilan pada setiap individu, sehingga menghasilkan sesuatu hasil yang berkaitan langsung dengan kepentingan organisasi. Tidak dapat dipungkiri bahwa peningkatan produktivitas kinerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi perlu untuk dijadikan sasaran perhatian dalam manajemen.

Ketiga, perencanaan sumber daya manusia juga berkaitan dengan penentuan kebutuhan akan tenaga kerja di masa depan. Baik dalam arti jumlah maupun kualifikasi untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas baru dimasa yang akan datang. Adapun tujuan yang ingin dicapai adalah agar organisasi memperoleh tenaga kerja yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan.

Keempat, salah satu segi manajemen sumber daya manusia yang dirasakan semakin penting ialah penanganan informasi ketenagakerjaan. Informasi itu penting untuk mempercepat arus perolehan tenaga kerja yang diinginkan, selain itu semakin banyak

pencari kerja yang berminat akan memberikan peluang tersendiri memperoleh tenaga yang dibutuhkan, sehingga penanganan informasi pekerjaan menjadi sebuah kebutuhan yang perlu dikembangkan lebih lanjut.

Kelima, salah satu kegiatan awalan yang bisa dilakukan untuk perencanaan sumber daya manusia adalah kegiatan penelitian. Berdasarkan bahan yang diperoleh dari hasil penelitian tersebut digunakan untuk kepentingan merencanakan segala hal yang berkaitan dengan sumber daya manusia, maka nantinya akan timbul pemahaman yang tepat tentang situasi pasar kerja dalam arti permintaan pemakai tenaga kerja atas tenaga kerja yang dibutuhkan dilihat dari segi jumlah, jenis, kualifikasi dan lokasinya. Kemudian, akan diperoleh jumlah pencari pekerjaan disertai bidang keahlian, keterampilan, latar belakang profesi, tingkat upah atau gaji dan sebagainya. Pemahaman demikian dirasa untuk penyusunan rencana yang dapat disesuaikan dengan situasi pasar kerja (Zaenuri, 2015: 82-83).

Keenam, perencanaan sumber daya manusia dapat dijadikan dasar penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia. Salah satu aspek program kerja tersebut adalah pengadaan tenaga kerja baru yang berguna untuk memperkuat tenaga kerja yang sudah ada demi semakin terjadinya peningkatan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan dan

berbagai sasaran yang diharapkan. Jadi, dapat dikatakan bahwa tanpa adanya perencanaan sumber daya manusia, maka akan sulit menyusun program kerja yang realistik.

Sesuai dengan Perpres 81/2010 dalam Zaenuri (2015: 23) pada tahun 2014 diharapkan telah berhasil mencapai penguatan profesionalisme SDM aparatur yang didukung oleh sistem rekrutmen dan promosi aparatur yang berbasis kompetensi, transparan, dan mampu mendorong mobilitas aparatur antar daerah, antar pusat, dan antara pusat dengan daerah, serta memperoleh gaji dan bentuk jaminan kesejahteraan yang sepadan.

Pada tahun 2019, diharapkan dapat diwujudkan SDM aparatur yang semakin profesional disertai *mindset* dan *culture-set* yang mencerminkan integritas dan kinerja semakin tinggi. Untuk tahun 2025, diharapkan juga telah terwujud tata kelola pemerintahan yang baik dengan birokrasi pemerintah yang semakin profesional, berintegritas tinggi dan menjadi pelayan masyarakat dan abdi negara (Zaenuri, 2015: 23).

Pengadaan pegawai biasanya dilakukan dengan menganalisis kebutuhan pegawai yang akan menduduki posisi atau jabatan tertentu dan siap untuk mengemban tugas dan tanggungjawab yang dimiliki. Adapun pengadaan SDM harus mempertimbangkan kesiapan terhadap beban kerja yang akan ditanggung dari masing-masing pegawai selama bekerja. Untuk itu,

pengadaan SDM harus benar-benar memiliki ketentuan didalamnya dan biasanya terdapat syarat khusus yang harus dipenuhi untuk bisa memenuhi standar yang diharapkan karena pada dasarnya setiap instansi berkeinginan untuk memiliki sumberdaya manusia yang ideal.

#### D. Pengembangan SDM

Pengembangan sumber daya manusia aparatur dalam Zaenuri (2015: 212) dinilai cukup berperan penting dalam rangka pencapaian tujuan sebuah organisasi, baik organisasi yang berskala kecil maupun besar, hal itu dikaitkan juga dengan keberadaan sumber daya manusia yang benar-benar memiliki kemampuan untuk mendukung kinerja organisasi dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan sebelumnya.

Pengembangan dapat berbentuk penyelenggaraan pelatihan, diklat, seminar dan kegiatan lain yang memang diperlukan. Pengembangan sumberdaya manusia itu sendiri sebagai suatu cara untuk meningkatkan mutu pegawai sekaligus merupakan kegiatan yang memang ditujukan untuk memperbaiki kualitas kinerja dalam suatu instansi, selain itu pengembangan SDM memberikan dorongan bagi pegawai untuk mampu berkembang dan berkeinginan untuk maju sehingga karirnya di masa depan menjadi lebih baik.

Pelatihan menurut Undang-Undang Nomor 13 tahun 2003 dalam Zaenuri (2015: 193) adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap dan etos kerja pada tingkat ketrampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan. Pelatihan adalah pengajaran atau pemberian pengalaman kepada seseorang untuk mengembangkan tingkah laku, baik dalam bentuk pengetahuan, skill dan sikap agar mencapai sesuatu yang diinginkan.

Pelatihan juga merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta merubah sikap pegawai agar semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab terhadap tugas dengan baik sesuai dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Pelatihan lebih ditekankan pada upaya peningkatan kemampuan dan keahlian SDM dalam sebuah organisasi dan berkaitan dengan jabatan atau fungsi yang menjadi tanggung jawab individu yang bersangkutan saat ini (*current job oriented*). Sasaran yang hendak dicapai dari suatu program pelatihan adalah terjadinya peningkatan kinerja seorang individu dalam jabatan atau fungsi saat ini (Zaenuri, 2015:193).



Terdapat banyak pendekatan untuk pelatihan. Menurut Simamora (2006: 278) dalam Zaenuri (2015: 196-197) ada lima jenis-jenis pelatihan yang dapat diselenggarakan:

1. Pelatihan Keahlian (*skills training*)
2. Pelatihan Ulang (*retraining*)
3. Pelatihan Lintas Fungsional (*cross functional training*)
4. Pelatihan Tim
5. Pelatihan Kreativitas (*creativity training*).

Menurut Hani Handoko (2001:104) dalam Zaenuri (2015: 194) pengembangan (*development*) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian. Jadi, pengembangan lebih ditekankan untuk peningkatan kemampuan bagi tenaga kerja, khususnya dikaitkan dalam hal memperluas pandangan dan hubungan antar unit kerja, sehingga terjadi perubahan yang nampak sebagai wujud adanya kemajuan.

Jadi, pelatihan dan pengembangan dapat didefinisikan sebagai usaha terencana dari suatu organisasi dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai. Tujuan diselenggarakan pelatihan dan pengembangan diarahkan pada upaya membekali, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi kerja yang berguna dalam meningkatkan kemampuan, produktivitas dan kesejahteraan (Zaenuri, 2015:194).

Beberapa tujuan yang ingin dicapai melalui adanya pelatihan dan pengembangan dapat diuraikan sebagai berikut (Zaenuri, 2015: 194-195):

1. Meningkatkan produktivitas.
2. Meningkatkan mutu tenaga kerja.
3. Meningkatkan ketepatan dalam perencanaan SDM.
4. Meningkatkan semangat kerja.
5. Menarik dan menahan tenaga kerja yang baik.
6. Menjaga kesehatan dan keselamatan kerja.
7. Menunjang pertumbuhan pribadi (*personal growth*).

Adapun beberapa manfaat secara umum yang nyata melalui adanya program pelatihan dan pengembangan, meliputi (Zaenuri, 2015: 195):

- a. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.
- b. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan seorang karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
- c. Membentuk sikap, loyalitas dan kerjasama yang lebih menguntungkan.
- d. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
- e. Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja.

- f. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi.

Implementasi program pelatihan dan pengembangan dapat berfungsi sebagai proses transformasi. Tenaga kerja yang tidak terlatih diubah menjadi tenaga yang berkemampuan dan berkualitas dalam bekerja, sehingga dapat diberikan tanggung jawab lebih besar (Zaenuri, 2015: 198).

Menurut Notoatmodjo dalam Zaenuri (2015: 222), kinerja pegawai biasanya tergantung pada kemampuan pembawaan (*ability*), kemampuan yang dapat dikembangkan (*capacity*), bantuan untuk terwujudnya performance (*help*), insentif materi maupun non materi (*incentive*), lingkungan (*environment*) dan evaluasi (*evaluation*). Kinerja biasanya juga dapat dipengaruhi oleh kualitas fisik individu, baik berupa ketrampilan, kemampuan, pendidikan dan keserasian, lingkungan yang didalamnya termasuk insentif dan non insentif, serta dipengaruhi juga oleh adanya penggunaan teknologi.

Adapun tujuan dilakukannya manajemen kinerja bagi pegawai adalah (Zaenuri, 2015: 223):

- a. Membantu pegawai mengerti apa yang seharusnya dikerjakan dan mengapa hal tersebut harus dikerjakan serta

memberikan kewenangan dalam mengambil sebuah keputusan.

- b. Memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan baru.
- c. Mengenali adanya rintangan dalam peningkatan kinerja dan kebutuhan sumber daya yang memadai.
- d. Pegawai memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai pekerjaan dan tanggung jawab kerja.

#### E. Sistem Diklat Berbasis Kompetensi

Menurut Nurmasitha, dkk (2013), kompetensi pegawai diartikan sebagai cara atau prosedur kerja yang dilakukan oleh para pegawai secara benar. Maka dari itu, untuk mewujudkan keberhasilan program yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi, diharapkan setiap pegawai yang berada didalamnya harus memiliki standar kompetensi yang diperlukan.

Nurmasitha, Hakim dan Prasetyo (2013) juga menjelaskan bahwa, kompetensi pegawai ternyata merupakan faktor yang dinilai cukup penting dan berpengaruh terhadap pelaksanaan maupun penyelesaian suatu tugas atau pekerjaan dalam sebuah organisasi, serta turut memberikan kontribusi bagi baik tidaknya kualitas pelayanan publik.

Dalam rangka meningkatkan profesionalisme penyelenggaraan pemerintahan di lingkungan pemerintah daerah,

Menteri Dalam Negeri selaku koordinator pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan pemerintahan daerah di tingkat nasional telah menetapkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 2 Tahun 2013 tentang pedoman pengembangan sistem pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi di lingkungan kementerian dalam negeri dan pemerintah daerah (Zaenuri, 2015: 213).

Sistem diklat berbasis kompetensi tersebut bertujuan untuk meningkatkan kompetensi peserta diklat sesuai dengan jenis dan jenjang diklat yang diikuti, sehingga mereka mampu dan terampil dalam mengaktualisasikan kompetensi jabatan dalam pekerjaan. Karakteristik kompetensi dapat digolongkan dalam beberapa tipe, yaitu (Zaenuri, 2015: 213):

1. Motivasi
2. Sifat atau watak (peka terhadap situasi)
3. Konsep diri, nilai-nilai atau citra diri yang dimiliki
4. Pengetahuan

Adapun prinsip pembelajaran yang dilakukan dan berbasis pada kompetensi adalah (Zaenuri, 2015: 213-214):

1. Berpusat pada individu.
2. Fokus pada penguasaan kompetensi.
3. Tujuan pembelajaran spesifik.

4. Penekanan pada unjuk kerja.
5. Pembelajaran bersifat individual.
6. Interaksi bersifat aktif.
7. Pengajar memiliki fungsi sebagai fasilitator.
8. Berorientasi pada kebutuhan setiap individu.

Pada hakekatnya, membangun sumber daya aparatur menurut Tangkilisan dalam Zaenuri (2015: 216) adalah membangun keunggulan kompetensi diri dari SDM aparatur sesuai dengan bidang tugas dan kegiatan yang dilakukan.

Terdapat tiga variabel keunggulan dasar, yaitu (Zaenuri, 2015: 216):

1. Keunggulan pengetahuan
2. Keunggulan ketrampilan
3. Keunggulan sikap mental

Keunggulan tersebut dapat dicapai melalui pengembangan program SDM aparatur yang memadai. Pengembangan program SDM aparatur yang memadai akan menghasilkan keluaran yang berkualitas dengan melihat indikator yang dihasilkan yakni (Zaenuri, 2015: 216-217):

1. Tingkat peningkatan kompetensi diri yang diperoleh melalui diklat yang dilaksanakan sesuai dengan standar pencapaian.

2. Tingkat pendayagunaan dan kontribusi yang mampu diberikan dari para lulusan diklat.

#### F. Evaluasi SDM

Penilaian akuntabilitas pegawai pemerintahan dirasa sangat penting dalam melaksanakan setiap bagian dari pekerjaan dan perilaku pegawai dalam memberikan pelayanan publik dengan sebaik-baiknya. Akuntabilitas dalam hal ini tidak hanya sekedar kemampuan menunjukkan bagaimana pekerjaan dilakukan, akan tetapi meliputi mekanisme pekerjaan yang harus dilaksanakan secara ekonomis, efektif, dan efisien (Zaenuri, 2015: 219).

Menurut Commonwealth of Australia Department of Finance (1989: 1) yang dikutip Zaenuri (2015: 220), evaluasi diartikan sebagai sebuah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk melihat sejauh mana efisiensi suatu program masukan (*input*) untuk memaksimalkan keluaran (*output*). Evaluasi dapat digunakan untuk mencapai tujuan dari program pencapaian hasil atau aktivitas dan kesesuaian program kebijakan dan berdasarkan kebutuhan masyarakat. Evaluasi juga termasuk salah satu kegiatan yang dilakukan untuk mengukur keberhasilan suatu kebijakan.

Berdasarkan beberapa fungsi dari evaluasi yang dikemukakan oleh Wirawan (2009) dalam Zaenuri (2015: 222)

evaluasi kinerja merupakan sebuah alat yang digunakan oleh instansi pemerintahan atau organisasi tertentu dalam menilai kinerja aparatur yang lamban. Evaluasi kinerja digunakan untuk memotivasi aparatur agar meningkatkan kinerjanya, selain itu juga untuk pemberian konseling membantu aparatur dalam mencegah kinerja yang kurang cepat, sehingga sebelum di adakan evaluasi kinerja para pemimpin sudah terlebih dahulu menjalankan konseling untuk mengadakan perbaikan untuk waktu yang akan datang. Evaluasi kinerja juga sebagai alat untuk memotivasi bagi pegawai agar dapat menaikkan kinerja berdasarkan standar kinerja yang ditetapkan. Dengan demikian, evaluasi kinerja bisa digunakan untuk mengukur tujuan kerja serta memberdayakan manusia.

Evaluasi kinerja yang dikemukakan Payaman J. Simanjuntak (2005: 103) dalam Zaenuri (2015: 224-225) adalah suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas (*performance*) seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu.



## 1.5.2 Produktivitas Kinerja

### A. Pengertian

Produktivitas kerja menurut Sinungan (2000 : 12) dalam Jayasari (2013) adalah ukuran efisien produksi yaitu suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masukan (*output dan input*) masukan sering dibatasi dengan masukan tenaga kerja, sedang keluaran diukur dalam satuan fisik bentuk dan nilai. Pendapat yang lain dikemukakan Syarif bahwa produktivitas mencakup dua dasar yaitu daya guna (*efisiensi*) dan hasil guna (*efektivitas*).

Menurut Blecher yang dikutip Wibowo (2007: 241) dalam Zaenuri (2015:51) produktivitas kerja adalah hubungan antara keluaran atau hasil organisasi dengan yang diperlukan. Kualifikasi produktivitas dapat dilakukan dengan membagi antara pengeluaran dan masukan. Cara yang dilakukan untuk menaikkan produktivitas adalah dengan memperbaiki rasio produktivitas dengan menghasilkan lebih banyak keluaran atau output yang lebih baik dengan tingkat masukan sumber daya tertentu.

Produktivitas kerja menurut Ariandani (2016: 4) digambarkan sebagai suatu hasil kerja dari seorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya target atau sesuatu yang telah disepakati. Produktivitas dalam hal ini dinilai sebagai sebuah ukuran hasil yang diperoleh dari target yang telah ditetapkan selama kurun waktu tertentu.

Menurut Zaenuri (2015: 51) produktivitas adalah suatu hasil kerja dengan membandingkan antara masukan (*input*) dan keluaran (*output*). Penilaian terhadap produktivitas dapat diukur melalui pelaksanaan kerja yang relatif baik, sikap kerja, disiplin kerja dan tingkat keahlian yang dimiliki. Untuk mengukur tingkat produktivitas pegawai dapat dilihat dari segi kualitas dan kuantitas dalam diri pegawai itu sendiri.

Jadi, dapat dikatakan bahwa produktivitas merupakan hasil kerja yang didapatkan berdasarkan pelaksanaan program maupun kegiatan. Dimana didalamnya juga dilihat sejauh mana keefektifan pelaksanaan suatu pekerjaan dengan menganalisis perbandingan antara masukan berupa sumberdaya yang tersedia dan keluaran (hasil) yang diperoleh.

#### B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kinerja

Produktivitas kinerja biasanya juga dipengaruhi oleh beberapa faktor yang melatarbelakangi. Adapun beberapa faktor yang dinilai dapat mempengaruhi produktivitas kerja dapat dijelaskan sebagai berikut (Zaenuri, 2015: 51-52):

##### a. Perbaikan Secara Terus Menerus

Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai salah satu yang bisa diterapkan adalah seluruh komponen harus melakukan perbaikan secara terus menerus. Pandangan terhadap hal ini bukan

hanya merupakan sebuah kiat, akan tetapi bisa dijadikan salah satu etos kerja yang penting dan cukup berperan dalam memperbaiki produktivitas kinerja.

b. Peningkatan Mutu Hasil Pekerjaan

Peningkatan mutu hasil pekerjaan harus dilaksanakan oleh semua komponen dalam organisasi. Bagi manajemen misalnya, hal itu berkaitan erat dengan mekanisme dalam perumusan strategi, penentuan kebijakan yang akan dilakukan, dan proses pengambilan keputusan.

c. Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

Pemberdayaan sumber daya manusia mempunyai maksud dan tujuan besar untuk mengakui harkat dan martabat manusia sebagai makhluk yang mulia, sehingga mereka mempunyai harga diri, daya nalar, dan memiliki kebebasan untuk memilih. Didalam pemberdayaan terdapat hak untuk mendapatkan pekerjaan yang layak, memperoleh imbalan yang wajar, dan hak mendapatkan perlindungan.

d. Kondisi Tempat Bekerja yang Baik

Kondisi fisik tempat kerja yang menyenangkan tentu akan memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan produktivitas pegawai. Semua itu dikarenakan jika pegawai bekerja di tempat yang baik, maka produktivitas kerja yang dihasilkan pegawai akan baik pula,

akan tetapi apabila tempat kerja tidak menyenangkan, maka akan menghambat suatu pekerjaan, bahkan bisa menurunkan produktivitas. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa ketersediaan tempat kerja yang layak dan nyaman bagi pekerja bisa menentukan tingkat produktivitas.

e. Umpan Balik

Pelaksanaan tugas dan karir pegawai tidak dapat dipisahkan dari penciptaan, pemeliharaan dan penerapan sistem umpan balik yang sifatnya objektif, rasional, baku dan validitas yang tinggi. Objektif dalam arti didasarkan pada norma-norma yang telah disepakati dan bukan atas dasar emosi, senang atau tidak senang terhadap seseorang. Kemudian, rasional dalam arti dapat diterima oleh akal sehat. Jika seseorang harus dikenakan sanksi disiplin, status berat ringannya disesuaikan dengan jenis pelanggarannya. Validitas yang tinggi, dalam arti siapapun yang melakukan penilaian atas kinerja pegawai didasarkan pada tolok ukur yang menjadi ketentuan.

Selanjutnya, Simanjuntak (1998: 27) mengemukakan beberapa faktor yang ternyata juga berpengaruh besar terhadap tingkat produktivitas, yaitu (Zaenuri, 2015: 52-54):

#### 1. Pendidikan dan Latihan

Pendidikan dan latihan dimaksudkan untuk membentuk dan menambah pengetahuan seseorang agar mengerjakan sesuatu pekerjaan dengan terampil, cepat dan tepat.

#### 2. Gizi dan Kesehatan

Gizi dan kesehatan yang baik dapat meningkatkan kesehatan, kebugaran fisik dan mental seseorang dalam melakukan sesuatu pekerjaan. Semakin baik asupan gizi dan kesehatan, maka semakin tinggi pula tingkat produktivitasnya.

#### 3. Penghasilan dan Jaminan Sosial

Penghasilan dan jaminan sosial dalam arti imbalan dan penghargaan dapat menjadi pendorong untuk lebih kuat bekerja atau lebih produktif. Biasanya hal itu dikarenakan berkaitan langsung dengan kemampuan seseorang untuk memenuhi kebutuhan pokok, sehingga akan meningkatkan produktivitas kinerja.

#### 4. Kesempatan Kerja

Tingkat produktivitas seorang pegawai sangat tergantung pada kesempatan kerja karyawan yang terbuka padanya. Kesempatan yang sesuai dengan tingkat pendidikan dan keterampilan yang diperoleh akan sangat berpengaruh dalam mengembangkan diri.

#### 5. Manajemen

Pada hakekatnya prinsip manajemen adalah efisiensi dan produktivitas. Pencapaian tujuan dari manajemen tersebut dengan menggunakan fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, motivasi dan pengawasan.

#### 6. Kebijakan Pemerintahan

Usaha untuk meningkatkan produktivitas sangat sensitif terhadap kebijakan yang ditetapkan oleh pemerintah terutama di bidang produksi, investasi, perizinan usaha, teknologi, moneter, fiskal, harga dan lainnya. Kebijakan pemerintah tentang hal tersebut sangat mempengaruhi terhadap produktivitas kinerja pegawai.

Menurut Zaenuri (2015: 54), produktivitas sangat penting peranannya dalam organisasi, karena jika tingkat produktivitasnya tinggi maka tujuan dalam organisasi tersebut juga akan tercapai. Untuk meningkatkan hasil produktivitas kinerja yang baik, maka pegawai harus memiliki keterampilan dan cara bekerja yang baik, karena jika pegawai tidak memiliki keterampilan dan kinerja yang baik maka produktivitas kerja yang diharapkan tidak akan tercapai.

Jadi, produktivitas meningkat itu memiliki banyak faktor. Salah satunya adalah terkait kompetensi sumber daya manusia, semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh seseorang, maka hal tersebut juga akan semakin mempengaruhi tingkat produktivitasnya. Dengan demikian, kompetensi sumber daya manusia dinilai memiliki peran dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh suatu organisasi.

## **1.6 Definisi Konseptional**

Definisi konseptional dalam penelitian ini meliputi:

### **1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan tata kelola pemberdayaan manusia dalam rangka meningkatkan kompetensi dan perbaikan kinerja pegawai untuk menghasilkan sistem kerja yang semakin terstruktur dalam meraih tujuan yang diharapkan. Untuk itu, dilakukan berbagai alternatif perumusan strategi dalam bentuk program maupun kegiatan untuk mengarahkan, menggerakkan dan mengembangkan sumber daya manusia yang ada dengan semaksimal mungkin.

### **2. Produktivitas Kinerja**

Produktivitas kinerja merupakan hasil kerja yang diperoleh atau diharapkan atas beban kerja yang ditetapkan. Ukuran produktivitas itu sendiri tergantung pada faktor-faktor yang melatarbelakanginya. Dalam hal pengelolaan sumber daya manusia, produktivitas akan semakin baik apabila didukung oleh manajemen kinerja yang terencana, terutama berkaitan dengan ketersediaan sumberdaya manusia yang berkompeten di bidangnya. Semakin tinggi semangat kerja dan kompetensi pegawai, maka akan semakin tinggi pula nilai produktivitas yang dihasilkan.



## 1.7 Definisi Operasional

Adapun indikator penelitian tentang upaya dalam meningkatkan kompetensi sumber daya manusia di Kabupaten Sleman tahun 2017 adalah:

1. Perbaikan secara terus menerus
  - a. Diadakannya usaha perbaikan seluruh komponen
2. Peningkatan mutu hasil pekerjaan
  - a. Perumusan strategi
  - b. Penentuan kebijakan
  - c. Proses pengambilan keputusan
3. Pemberdayaan sumber daya manusia
  - a. Peningkatan kapasitas SDM
  - b. Kebebasan memilih
  - c. Memperoleh imbalan yang wajar
  - d. Hak mendapat perlindungan
4. Kondisi tempat kerja yang baik
  - a. Ketersediaan ruang kerja yang layak dan fasilitas penunjang
5. Umpan balik
  - a. Objektif
  - b. Rasional
  - c. Validitas yang tinggi

## 1.8 Metode Penelitian

### 1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif, karena dengan metode penelitian kualitatif nantinya akan mampu menganalisis gejala sosial yang ada dalam masyarakat dan tidak hanya mencari apa yang harus dibenarkan dan banyaknya data yang dikumpulkan, akan tetapi lebih pada ketertarikan bentuk nyata secara ilmiah hasil dari penelitian tersebut. Dalam buku Agus Salim (2006) apapun model yang dipilih, hal terpenting yang harus dimiliki periset kualitatif adalah keterampilan kreativitas dan kekuatan improvisasi dalam melakukan wawancara. Disamping itu periset juga dituntut untuk menunjukkan sikap yang fleksibel, objektif dan tidak cenderung mengadili. Pokok-pokok dari wawancara biasanya berkenaan dengan tiga tema yakni tingkah laku, sistem nilai dan perasaan objek penelitian.

Menurut Salim (2006:40), konsep penelitian kualitatif menunjuk dan menekankan pada proses, berarti tidak diteliti secara ketat atau terukur (jika memang dapat diukur). Didalam menghadapi fenomena yang diukur atau diteliti tidaklah secara ketat namun lebih bersifat realita yang dibangun antara periset dengan apa yang dipelajari. Dengan demikian, tentunya dalam metode penelitian ini lebih mengutamakan atas hal-hal yang benar-benar terjadi secara nyata. Peneliti berusaha menggambarkan secara jelas dan detail

tentang objek atau kajian penelitian berdasarkan data-data yang terkumpul di lapangan dan diperkuat dengan sebuah studi literatur. Kemudian, dari hal tersebut dapat ditarik kesimpulan atas pokok permasalahan. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang bersifat interpretatif (menggunakan penafsiran) yang melibatkan banyak metode dalam menelaahnya. Dalam penelitian kualitatif perhatiannya adalah terkait adanya perubahan kondisi dari waktu ke waktu yang menarik untuk digali secara terus menerus karena selalu mengalami perkembangan pemahaman.

Melalui metode penelitian ini, diharapkan akan membangun sebuah karya yang berbobot dan dapat dipertanggung jawabkan dengan tidak ada pihak yang merasa diuntungkan maupun dirugikan, namun hal ini hanya bersifat sebagai usaha mengetahui dan mempelajari keadaan yang terjadi di sekitar. Harapan dari adanya penelitian ini adalah bisa memberikan manfaat yang cukup besar bagi peneliti, informan dan pembaca.

## 2. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian yang akan dilakukan berada di wilayah Kabupaten Sleman. Alasan peneliti memilih daerah ini karena Kabupaten Sleman saat ini mengalami persoalan tentang kekurangan jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam jumlah banyak, namun dituntut untuk tetap mengoptimalkan kinerjanya dalam urusan tata kelola pemerintahan di tingkat daerah dan tetap berkomitmen

menyelenggarakan pelayanan publik dengan sebaik-baiknya. Dengan demikian, peneliti bermaksud untuk mengetahui strategi yang dilakukan pemerintah Kabupaten Sleman khususnya yang berkaitan langsung dengan pengelolaan kepegawaian dalam memanfaatkan sumberdaya yang ada untuk tetap mampu mempertahankan produktivitas kerja dengan sebaik mungkin.

### 3. Unit Analisis

Unit analisis yang dilakukan berada di Lembaga Pemerintah Daerah Kabupaten Sleman. Adapun bidang yang dituju dalam penelitian ini adalah Bidang Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sleman. Peneliti menggunakan teknik wawancara yang ditujukan kepada narasumber yang bersangkutan dari instansi terkait.

### 4. Data dan Sumber Data

- a. Primer, merupakan data yang diperoleh secara langsung dari informan. Peneliti berusaha menggali segala bentuk informasi yang diperoleh langsung dari hasil pembicaraan atau wawancara.
- b. Sekunder, merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung, baik dari dokumen maupun data-data yang mendukung lainnya.

## 5. Teknik Pengumpulan Data

### a. Wawancara

Wawancara merupakan proses untuk menggali informasi yang ingin diketahui lebih mendalam terkait gejala sosial yang terjadi melalui pengajuan beberapa pertanyaan yang diperlukan dan disertai jawaban secara langsung dari informan. Peneliti menggunakan teknik wawancara yang terstruktur secara sistematis. Data yang diperoleh terdiri dari kutipan langsung dari seseorang tentang pengalaman, pendapat, perasaan dan pengetahuannya (Suyanto, 2005:186).

### b. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan data yang dapat diambil penulis dari berbagai sumber yang dibukukan. Dapat berupa jurnal, buku, skripsi maupun laporan-laporan lain yang menunjang dalam penelitian.

## 6. Analisa Data

Analisa data menurut Bogdan & Biklen (1982) yang dikutip oleh Moleong dalam Bungin (2007) merupakan upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasi data tersebut, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain. Adapun menurut Patton (1980: 268)

dalam Moleong (2014: 280), analisa data digambarkan sebagai proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar.

Dalam penelitian kali ini, peneliti berusaha untuk mengelompokkan data yang diperoleh kemudian disederhanakan. Hal ini disesuaikan dengan data yang terkumpul kemudian diolah menjadi sebuah analisis. Data yang disajikan juga berupa jawaban dari permasalahan yang ada. Kemudian, Peneliti akan menarik sebuah kesimpulan sesuai dengan data yang diperoleh dilapangan.