

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. LANDASAN TEORI

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Menejemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang memusatkan kepada praktik dan kebijakan, serta fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi (Priharwantiningsih, 2019). Dalam mengelola organisasi sangat diperlukan peranan dari sumber daya manusia, untuk memaksimalkan manajerial yang baik dalam mencapai tujuan perusahaan. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bentuk petunjuk atau pengendalian secara aktif yang dilakukan oleh manajer dalam suatu perusahaan sebab perusahaan akan kesulitan dalam menghadapi tantangan- tantangan sumber daya manusia.

Indikator yang menentukan keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi bergantung kepada sumber daya manusianya. Manajemen harus memiliki pandangan untuk terus berlanjut ke depannya dalam upaya meningkatkan serta memaksimalkan kualitas karyawan dengan bentuk efisiensi, loyalitas, maupun produktivitas (Amirullah, 2017). Dengan sumber daya manusia yang berkualitas tentunya akan memberikan kontribusi positif bagi keberlangsungan dan perkembangan perusahaan berupa kinerja yang baik. Setiap perusahaan tentunya selalu mengharapkan adanya sekelompok SDM yang mampu memberikan kontribusinya dengan

bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Tujuan perusahaan yang utama salah satunya adalah meningkatkan kinerja karyawannya.

b. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Edy Sutrisno (2016), tujuan adanya manajemen dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah:

- 1.) Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
- 2.) Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- 3.) Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
- 4.) Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
- 5.) Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
- 6.) Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
- 7.) Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

c. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengorganisasian sumber daya manusia dalam perusahaan harus dilakukan secara efektif serta efisien, sebab kunci utama tercapainya tujuan perusahaan terletak pada individunya (karyawan). Sumber daya manusia dalam sebuah organisasi berperan dalam membentuk suatu perencanaan, realisasi dalam kegiatan, dan evaluasi untuk mencapai hasil yang lebih baik di masa depan, pengambilan keputusan merupakan keahlian, kemampuan, dan dasar ilmu pengetahuan yang memadai. Fungsi manajemen sumber daya manusia Hasibuan (2016) meliputi:

1.) Perencanaan

Perencanaan (*planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

2.) Pengorganisasian

Pengorganisasian (*organizing*) adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

3.) Pengarahan

Pengarahan (*actuating*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

4.) Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

5.) Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6.) Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

7.) Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8.) Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

9.) Pemeliharaan

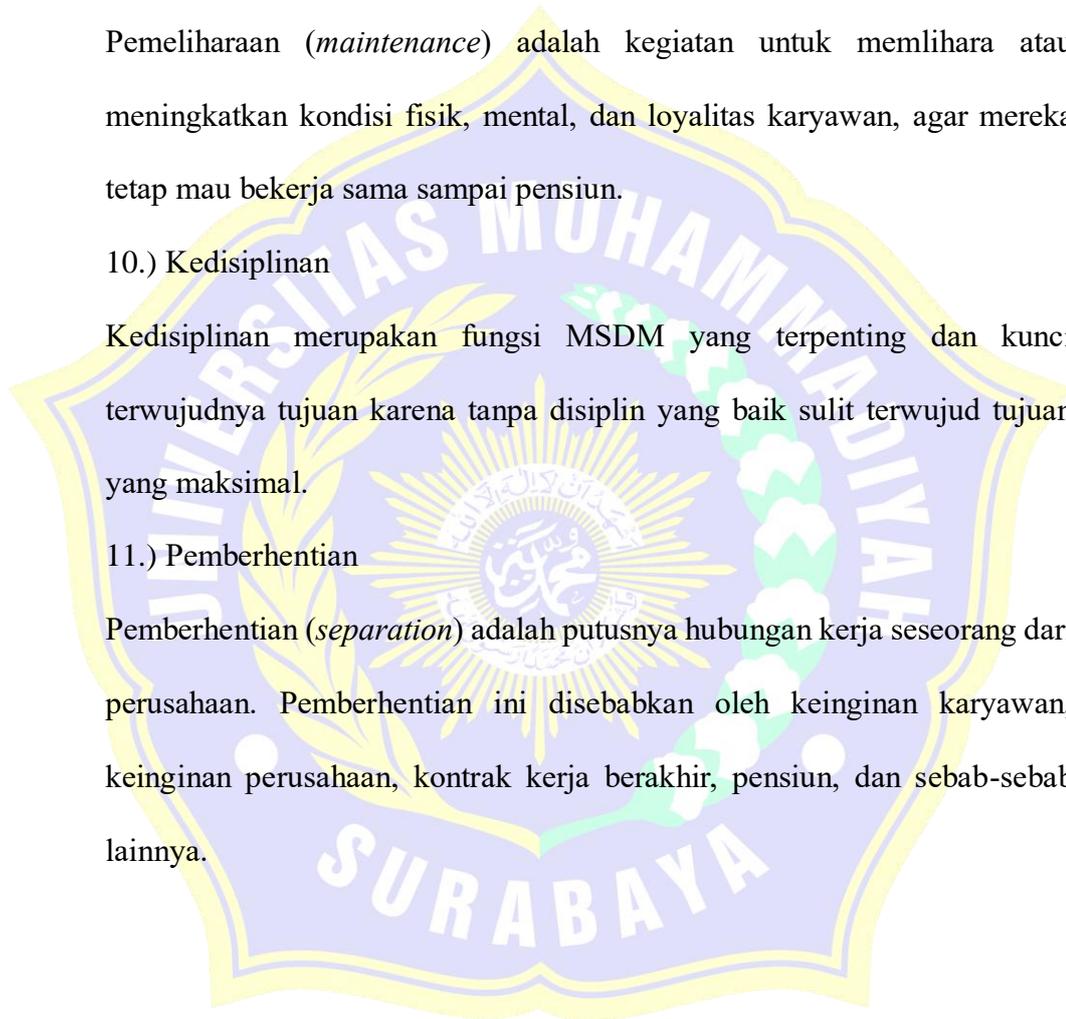
Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

10.) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

11.) Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusanya hubungan kerja seseorang dari perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.



2. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian gaya kepemimpinan

Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik, sedangkan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan untuk sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin (Jaya et al., 2020).

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi kondisi kerja, di mana akan berhubungan dengan bagaimana karyawan menerima suatu gaya kepemimpinan, senang atau tidak, suka atau tidak. Gaya kepemimpinan tentu dapat menyebabkan peningkatan kinerja, di sisi lain dapat menyebabkan penurunan kinerja. Seorang pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota-anggota kelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu, sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pengertian-pengertian gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang memimpin dalam mengarahkan, mendorong dan mengendalikan orang atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan organisasi.

b. Jenis-jenis gaya kepemimpinan

Menurut Hasibuan (2014), terdapat beberapa macam gaya kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

1) Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan Otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

2) Kepemimpinan Partisipasi

Kepemimpinan Partisipasi adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

3) Kepemimpinan Delegasi

Kepemimpinan Delegasi apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan.

c. Tipe Gaya Kepemimpinan

Menurut Sutikno (2014), gaya kepemimpinan terbagi menjadi beberapa tipe, yaitu:

1) Tipe Otokratik

Tipe kepemimpinan menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan keakuannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya.

2) Tipe Kendali Bebas atau Masa Bodo (*laissez faire*)

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam kepemimpinan tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari tanggung jawab. Seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih

peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bebas dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.

3) Tipe Paternalistik

Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya. Harapan bawahan berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk, memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya.

4) Tipe Kharismatik

Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki karakteristik khusus yaitu daya tariknya yang sangat memikat, sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang tersebut itu dikagumi.

5) Tipe Militeristik

Pemimpin yang bertipe militeristik ialah pemimpin dalam menggerakkan bawahannya lebih sering mempergunakan sistem perintah, senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya, dan senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya, dan sukar menerima kritikan dari bawahannya.

6) Tipe Pseudo-demokratik

Tipe ini disebut juga kepemimpinan manipulatif atau semi demokratik. Pemimpin seperti ini menjadikan demokrasi sebagai selubung untuk memperoleh kemenangan tertentu. Pemimpin yang bertipe pseudo-demokratik hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otoriter. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus dan samar-samar.

7) Tipe demokratik

Tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan karena dipilihnya si pemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat, dan nasihat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab.

d. Teori gaya kepemimpinan

Menurut Istijanto (2016), gaya kepemimpinan seseorang umumnya berdasarkan dua pertimbangan, yaitu:

- 1) Kepemimpinan atas dasar struktur. Kepemimpinan yang menekankan struktur tugas dan tanggung jawab yang harus dijalankan dimana meliputi tugas pokok, fungsi, tanggung jawab, prestasi kerja dan ide (gagasan).
- 2) Kepemimpinan berdasarkan pertimbangan. Kepemimpinan yang menekankan gaya kepemimpinan yang memberikan perhatian atas dukungan terhadap bawahan dimana meliputi peraturan, hubungan kerja dan etika.

Sedangkan menurut Purnomo dan Wijayanti (2013), gaya kepemimpinan bersumber dari beberapa teori, yaitu:

- 1) Teori Bakat (*traits*). Teori yang mencari karakter atau kepribadian, sosial, fisik, atau intelektual yang membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Bakat (*traits*) didefinisikan sebagai kecenderungan yang dapat diduga, yang mengarahkan perilaku individu berbuat dengan cara yang konsisten dan khas.
- 2) Teori Perilaku. Teori perilaku kepemimpinan, yaitu teori-teori yang mengemukakan bahwa perilaku spesifik membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Kebanyakan perilaku kepemimpinan yang digambarkan oleh bawahan sebagai struktur prakarsa (*initiating*

structure) dan pertimbangan (*consideration*), yaitu mempertimbangkan perasaan dan kesejahteraan para bawahan.

- 3) Teori Situasional. Gaya situasional yang dikaitkan dengan tugas dan hubungan. Yang dimaksud dengan gaya situasional dikaitkan dengan tugas dan hubungan, yaitu bahwa seorang manajer atau pemimpin akan menggunakan gaya tertentu, tergantung pada apa yang menonjol, tugas atau hubungan.

e. Faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan

Seorang pemimpin didalam instansi organisasi pemerintahan pasti sudah diakui bahwa seorang pemimpin sepenuhnya dapat mempengaruhi bawahannya untuk bekerja sama dengannya untuk mencapai tujuan bersama. Seorang pemimpin dalam memimpin suatu organisasi sudah pasti disegani oleh banyak orang, terutama oleh semua para anggota yang dipimpinnya dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh masing-masing setiap pemimpin. Adapun faktor-faktor yang menjadi dirinya sebagai seorang pemimpin salah satunya adalah faktor kemampuan dalam hal kecakapan dan berprestasi dibagian profesinya.

Menurut Davis (2014) faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan ada empat faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan dalam organisasi adalah sebagai berikut:

1) Kecerdasan

Seorang pemimpin harus mempunyai kecerdasan yang melebihi para anggotanya.

2) Kematangan dan keluasan sosial (*Social maturity and breadth*).

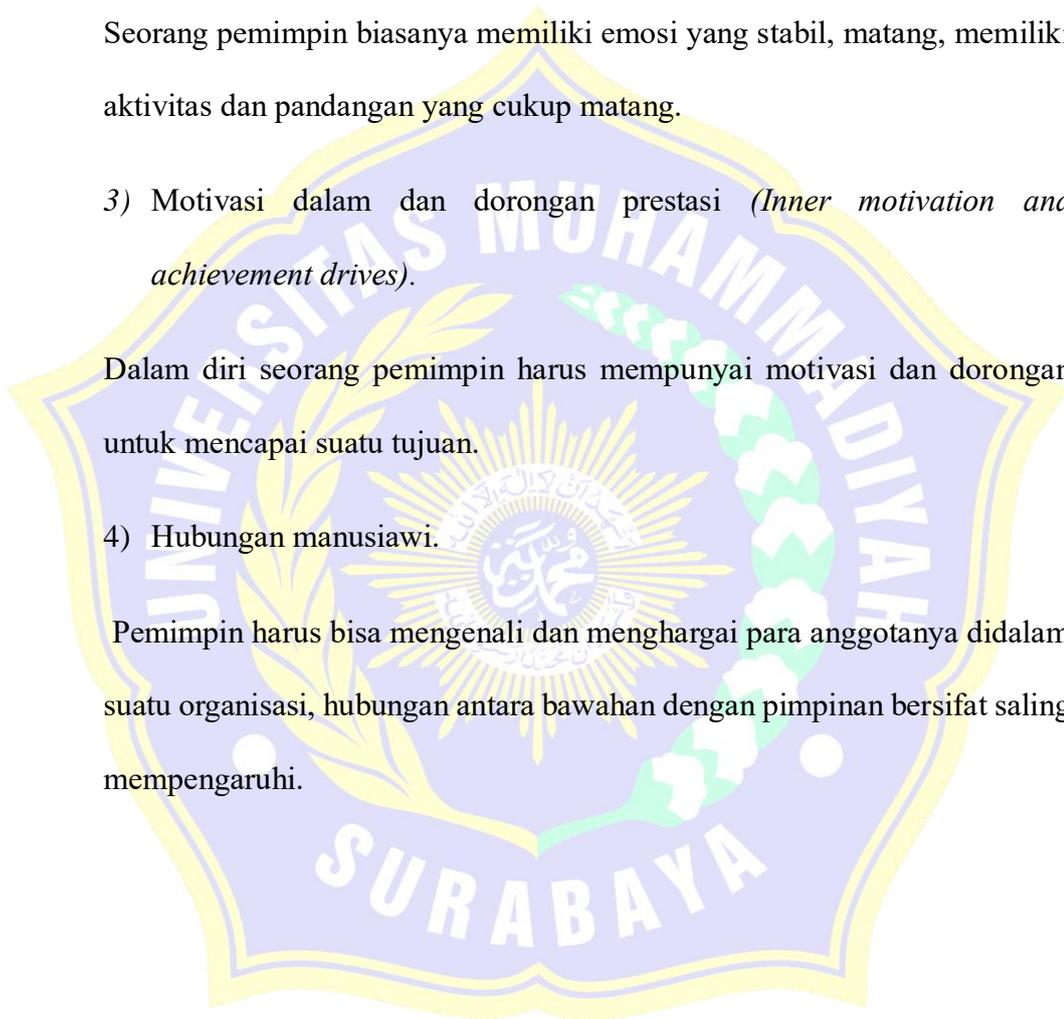
Seorang pemimpin biasanya memiliki emosi yang stabil, matang, memiliki aktivitas dan pandangan yang cukup matang.

3) Motivasi dalam dan dorongan prestasi (*Inner motivation and achievement drives*).

Dalam diri seorang pemimpin harus mempunyai motivasi dan dorongan untuk mencapai suatu tujuan.

4) Hubungan manusiawi.

Pemimpin harus bisa mengenali dan menghargai para anggotanya didalam suatu organisasi, hubungan antara bawahan dengan pimpinan bersifat saling mempengaruhi.



f. Indikator gaya kepemimpinan

Menurut kartono (2017), gaya kepemimpinan seseorang dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator sebagai berikut :

1) Kemampuan Mengambil Keputusan.

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

2) Kemampuan Memotivasi.



Kemampuan Memotivasi adalah Daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

3) Kemampuan Komunikasi.

Kemampuan Komunikasi Adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

4) Kemampuan Mengendalikan Bawahan.

Seorang Pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk di dalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

5) Tanggung Jawab.

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

6) Kemampuan Mengendalikan Emosional.

Kemampuan Mengendalikan Emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

3. Pengembangan Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan Sumber Daya Manusia pada organisasi penting dilaksanakan untuk meningkatkan kinerja maupun etos kerja karyawan, pengembangan yang dilaksanakan secara komprehensif akan meningkatkan kinerja para karyawan disuatu perusahaan. (Yosepa et al., 2020). Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu upaya untuk mengembangkan kualitas atau kemampuan sumber daya manusia melalui proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau pegawai untuk mencapai suatu hasil optimal. Pengembangan sumber daya manusia melibatkan proses pengubahan perilaku (*behavior engineering*). Kata "belajar" menurut para pakar memang selalu melibatkan proses perubahan perilaku (dari suatu keadaan ke keadaan lain yang lebih baik). Di samping itu, harus pula ditegaskan bahwa "pengalaman belajar" di dalam proses itu harus dilakukan secara sadar, yakni direncanakan dengan baik, dilaksanakan secara cermat, dan diukur tingkat efektifitasnya.

Dari pengertian diatas dapat saya simpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan proses merubah sumber daya manusia yang dimiliki organisasi, dari suatu keadaan ke keadaan lain yang lebih baik untuk mempersiapkan suatu tanggung jawab di masa mendatang dalam mencapai tujuan organisasi.

b. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Tujuan pengembangan sumber daya manusia mempunyai dua dimensi yaitu dimensi individual dan dimensi institusional/organisasional. Tujuan yang berdimensi individual mengacu kepada sesuatu yang dicapai oleh seorang pegawai. Tujuan berdimensi institusional mengacu kepada apa yang dapat dicapai oleh institusi/organisasi sebagai hasil dari program-program pengembangan sumber daya manusia.

Adapun tujuan dari pengembangan seperti yang dijelaskan oleh (Sedarmayanti, 2017) tujuan dalam pengembangan SDM, yaitu sebagai berikut.

- 1) Produktifitas kerja pegawai akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik.
- 2) Meningkatkan efesiesnsi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin.
- 3) Mengurangi kerusakan barang, produksi dan mesin karena pegawai semakin ahli dan terampil.
- 4) Mengurangi tingkat kecelakaan pegawai.
- 5) Meningkatkan pelayanan kepada pelanggan organisasi karena pemberian pelayanan baik merupakan daya tarik sangat penting.
- 6) Pegawai akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai pekerjaannya.
- 7) Kesempatan untuk meningkatkan karier pegawai semakin besar.
- 8) Pimpinan semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan.

- 9) Kepimpinan seorang pemimpin akan lebih baik.
- 10) Dengan pengembangan, balas jasa akan lebih diperhatikan.
- 11) Memberi manfaat baik bagi masyarakat pengguna jasa.

c. Proses-proses Pengembangan Sumber Daya Manusia

Proses pengembangan (*development*) SDM berhubungan erat dengan konsep pendidikan (*education*) dan pelatihan (*training*). Pendidikan dan pelatihan dalam konteks ini adalah cara yang mesti dilalui untuk mencapai suatu pengembangan. Pengembangan tidak bisa dipisahkan dari pendidikan dan pelatihan. Pengembangan ini dapat berjalan secara optimal bila dilakukan melalui cara-cara yang terencana dan secara mendasar dan sistematis.

Adapun pengembangan sumber daya manusia yang dapat dilakukan dengan metode-metode sebagai berikut:

1) Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Menurut Sastra dipoera, pengembangan sumber daya manusia mencakup baik pendidikan yang meningkatkan pengetahuan umum dan pemahaman lingkungan keseluruhan maupun pelatihan yang menambah keterampilan dalam melaksanakan tugas yang spesifik. Pendidikan (*education*) sumber daya manusia merupakan proses pengembangan jangka panjang yang mencakup pengajaran dan praktek sistematis yang menekankan pada konsep-konsep teoritis dan abstrak.

Sedangkan pelatihan (*training*) adalah salah satu jenis proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem

pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori.

Pendidikan dan pelatihan adalah upaya mengembangkan sumber daya manusia terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Pendidikan dan pelatihan adalah proses belajar dalam rangka meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugasnya. Sedangkan yang dimaksud dengan tugas adalah menunjukkan kedudukan, tanggung jawab, wewenang, dan hak seseorang dalam organisasi. Pelatihan yang dimaksud adalah upaya untuk mentransfer keterampilan dan pengetahuan kepada para peserta pelatihan sedemikian rupa sehingga peserta menerima dan melakukan pelatihan pada saat melaksanakan pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan yang dikembangkan haruslah yang spesifik dan latihan harus diarahkan pada perubahan perilaku yang telah diidentifikasi. Pelatihan juga harus mempelajari keterampilan atau teknik khusus yang dapat diobservasi pada tempat tugasnya.

2) Kegiatan non diklat

Ada banyak kegiatan pengembangan yang dapat dilakukan baik secara mandiri maupun secara organisasi oleh instansinya atau pihak luar instansinya. Kegiatan pengembangan sumber daya manusia secara mandiri antara lain:

- a) Membaca buku teks, referensi, dan media cetak lainnya.

- b) Menonton program pendidikan dan pelatihan melalui TV, Video, dan media proyeksi lainnya.
- c) Mendengar siaran radio, kaset dan media terekam lainnya.
- d) Melalui komputer atau internet.
- e) Menulis buku, referensi, artikel dan sebagainya
- f) Mengajar atau melatih "Belajar dengan cara mengajar dan melakukannya".

Kegiatan pengembangan sumber daya manusia yang diorganisasi oleh suatu instansi berupa:

- a) Lokakarya (*workshop.*)
- b) Seminar
- c) Seminar dan Lokakarya
- d) Simposium
- e) Pameran (*Ekspose*)
- f) Studi banding
- g) Wisata karya (*Field Trip*)

3.) Tugas Belajar

Penciptaan pegawai yang memiliki kompetensi jabatan diperlukan peningkatan kualitas kemampuan profesional sesuai dengan persyaratan jabatannya. Salah satu upaya untuk meningkatkan kemampuan profesional tersebut adalah melalui tugas belajar guna mengikuti pendidikan formal di Perguruan Tinggi dan Institut yang terakreditasi.

Tugas belajar dari suatu instansi dengan biaya APBN/APBD umumnya kependidikan formal kedinasan. Kepala Satuan Kerja dalam merekrut atau menyeleksi pegawainya yang akan mengikuti tugas belajar dapat berpedoman pada syarat-syarat berikut:

- a) Menunjukkan semangat, minat dan potensi untuk pengembangan prestasi kerjanya.
- b) Latar belakang pendidikan formal dan diklat yang telah diikuti.
- c) Batas usia pensiun (BUP) minimal 5 (lima) tahun.
- d) Pengetahuan akademik yang telah dimiliki sesuai atau ada relevansinya dengan kurikulum pendidikan yang akan diikutinya.
- e) Kesiapan fisik dan mental untuk mengikuti tugas belajar
- f) Kesiapan berbahasa Inggris atau bahasa yang dipersyaratkan oleh Perguruan Tinggi tempat tugas belajar.

Penyelenggaraan Pendidikan Formal untuk tugas belajar PNS adalah Perguruan Tinggi berupa Akademi, Politeknik, Institute, Sekolah Tinggi maupun Universitas. Program Pendidikan di Perguruan Tinggi yang dapat dipilih adalah Diploma, Sarjana, Magister, Spesialis, dan Doktor.

4.) Promosi

Pentingnya promosi bagi pegawai adalah sebagai salah satu “reward” dan “incentive” (ganjaran perangsang), adanya ganjaran perangsang ini berupa promosi dapat meningkatkan produktifitas kerja seorang pegawai. Promosi adalah perubahan kedudukan seseorang pegawai dalam rangkaian susunan kepangkatan atau jabatan yang lebih tinggi dari

keadaan semula baik dari segi tanggung jawab, syarat-syarat kerja atau penghasilannya.

Promosi adalah pengangkatan PNS pada tingkat kedudukan yang lebih tinggi baik dalam arti kepangkatan (kenaikan pangkat) maupun jabatan. Pangkat adalah kedudukan yang menunjukkan tingkat seorang PNS dalam rangkaian susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar penggajian. Adapun jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seseorang PNS dalam suatu susunan organisasi negara. Jabatan dalam lingkungan PNS terdiri dari jabatan Struktural dan Jabatan Fungsional. Sebagai salah satu upaya pengembangan, promosi sangat diharapkan oleh setiap pegawai dimanapun ia berada, oleh karena dengan promosi itu pegawai akan mendapatkan hak-hak yang bersifat material misalnya kenaikan pendapatan, perbaikan fasilitas, sedangkan hak non material misalnya status sosial, rasa bangga.

Promosi pada hakekatnya adalah kenaikan ke sesuatu jenjang yang lebih tinggi nilai atau derajatnya dari pekerjaan atau tugas lama. Kesempatan promosi dalam suatu organisasi dapat terjadi karena lowongan, baik lowongan dari segi kepangkatan yang timbul dalam sistem kepegawaian yang menggunakan sistem pengurutan kepangkatan, misalnya di lingkungan PNS. Sedangkan lowongan dari segi jabatan timbul dalam sistem kepegawaian yang menggunakan sistem klasifikasi pekerjaan, dan ini banyak dianut di lingkungan perusahaan. Namun demikian di

lingkungan organisasi pemerintahan juga terdapat lowongan dari segi jabatan baik struktural maupun non struktural.

d. Faktor-faktor yang mempengaruhi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia ini perlu mempertimbangkan faktor-faktor, baik dari dalam diri organisasi itu sendiri maupun dari dalam organisasi yang bersangkutan. menurut Notoadmodjo (2014), pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor berikut:

1) Faktor Internal

Mencakup keseluruhan kehidupan organisasi yang dapat dikendalikan baik oleh pimpinan maupun oleh anggota organisasi yang bersangkutan, yang terdiri dari :

- a) Misi dan tujuan organisasi, pelaksanaan kegiatan atau program organisasi dalam rangka mencapai tujuan ini memerlukan kemampuan sumber daya manusia yang telah berkembang.
- b) Strategi pencapaian tujuan, diperlukan kemampuan pegawai dalam memperkirakan dan mengantisipasi keadaan diluar yang dapat mempunyai dampak terhadap organisasinya.
- c) Sifat dan jenis kegiatan, strategi dan program pengembangan sumber daya manusia akan berbeda antara organisasi yang kegiatannya rutin dengan organisasi yang kegiatannya memerlukan inovasi dankreatif.

2) Faktor eksternal

Agar organisasi dapat melaksanakan misi dan tujuannya, maka ia harus mempertimbangkan faktor-faktor lingkungan yang mungkin saja dapat mempengaruhinya, terdiri dari :

- a) Kebijakan pemerintah, seperti misalnya : Undang-undang, Peraturan Pemerintah, SK Menteri atau keputusan pejabat lainnya, merupakan arahan yang harus diperhitungkan karena barang tentu akan mempengaruhi program-program pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan.
- b) Sosial-budaya masyarakat, suatu organisasi apapun didirikan untuk kepentingan masyarakat yang mempunyai latar belakang sosio- budaya yang berbeda-beda.
- c) Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, suatu organisasi harus mampu memilih teknologi yang tepat yang sesuai dengan kemampuan sumber daya manusia yang dimilikinya.

e. Indikator Pengembangan Sumber Daya Manusia

Metode pengembangan sumber daya manusia yang diterapkan organisasi kepada pegawainya perlu dilakukan pengukuran tentang kebenarannya terhadap dampak yang baik bagi pegawai itu sendiri. Metode pengembangan sumber daya manusia dikatakan baik jika dapat mencapai sasaran yang diinginkan, yakni dapat meningkatkan kualitas pegawai dalam mengerjakan pekerjaannya. Menurut Singarimbun (2014) pengembangan

sumber daya manusia dapat diukur melalui indikator-indikator sebagai berikut :

1) Pendidikan dan pelatihan

- a) Partisipasi pegawai dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan.
- b) Pegawai menghadiri program pembelajaran saat pendidikan dan pelatihan dilaksanakan (mendengar presentasi pengajar dan memecahkan suatu studi kasus)
- c) Adanya pegawai lama yang diberi tugas oleh pimpinan untuk membimbing pegawai baru dalam menjalankan tugas sehari-hari (mentoring)
- d) Adanya evaluasi setelah pelaksanaan diklat terhadap peserta diklat untuk mengetahui dampaknya terhadap kemajuan pegawai

2) Kegiatan non Diklat

- a) Belajar dari media cetak (buku, koran, majalah, buletin), media elektronik (TV, radio, internet) maupun menulis artikel atau bahkan buku
- b) Mengikuti workshop, seminar, simposium, pameran, studi banding, ataupun wisata karya

3) Promosi

- a) Kenaikan jabatan atau jenjang karir yang lebih baik
- b) Kenaikan gaji, tunjangan ataupun fasilitas yang sesuai dengan kedudukan jabatan yang baru
- c) Diberikan berdasarkan kinerja pegawai.

4) Motivasi

- a) Memberikan bonus atau piagam penghargaan kepada para pegawai yang bekerja dengan baik
- b) Memberikan hukuman atau sanksi kepada para pegawai yang pekerjaannya kurang baik.

4. Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi (Amstrong, 2014). Baik buruknya kinerja tidak hanya di lihat dari tingkat kuantitas yang dapat dihasilkan seseorang dalam bekerja. Akan tetapi juga di ukur dari segi kualitasnya. Kinerja adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi (Rafiq, 2019).

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai

Para pimpinan organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu pegawai dengan pegawai lainnya yang berada di bawah pengawasannya. Duha (2014) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain sebagai berikut:

1) Proses penyaluran tanggung jawab

Proses penyaluran tanggung jawab adalah adanya pelimpahan tugas, kewajiban, wewenang, kekuasaan, dan pengaruh dari atas kepada pihak yang berada dibawahnya.

2) Hubungan positif yang kuat

Kesalah pahaman, perdebatan, konflik, sekecil apapun pasti akan terjadi di dalam organisasi oleh sebab itu menjaga hubungan positif yang kuat perlu terus digalakkan dengan terjadinya komunikasi yang baik pada semua lini/bagian di dalam organisasi. Komunikasi dua arah antara individu dan atasan, individu dengan rekan kerja, individu dengan bawahan. Komunikasi yang terjalin dapat membantu individu untuk terus memiliki kinerja yang baik.

3) Penguasaan materi kerja

Penguasaan materi kerja, tentu saja menjadi salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja individu. Sebab adanya penguasaan materi kerja, individu bisa mengendalikan diri dalam pekerjaannya. Dan keduanya bisa bersinergi untuk memberikan hasil maksimal.

4) Harapan

Harapan yang dimiliki individu, menunjukkan bahwa kalau sebenarnya individu juga berkeinginan agar tetap memiliki kinerja sebab dengan adanya kinerja, maka individu akan mendapat manfaat dari kinerja yang dimilikinya tersebut. Harapan-harapan tersebut seperti kompensasi, motivasi dan manfaat pelatihan.

5) Kesempatan untuk berubah

Setelah individu dapat mewujudkan harapan-harapannya terhadap pekerjaan yang telah dikerjakannya. Individu juga menginginkan berbagai kesempatan untuk bertumbuh dalam organisasi. Tujuannya adalah, sebagai penggerak dan pendukung mengenai keberlangsungan keberadaan individu di dalam organisasi. Kesempatan-kesempatan tersebut adalah pengembangan karir dan promosi jabatan.

6) Kecintaan pada kerja

Individu tidak akan berpaling kemana-mana. Mereka tetap bertahan untuk mengabdikan, apapun keadaan yang dialami organisasi (dengan prestasi mengkilap atau meredup sekalipun).

7) Lingkungan kerja

Pandangan dan pemahaman akan keadaan dimana individu mengabdikan dirinya bekerja adalah hal dasar yang dimiliki individu untuk menyatu dengan apapun situasi dan kondisi di dalam organisasi.

c. Indikator kinerja pegawai

Menurut Sedarmayanti (2017) mengemukakan indikator-indikator kinerja yaitu sebagai berikut:

1) Kualitas Kerja (*quality of work*)

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

2) kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan (Robbin, 2016). Kuantitas yaitu ukuran jumlah hasil kerja unit maupun jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan sehingga kinerja karyawan dapat diukur melalui jumlah (unit/siklus) tersebut. misalnya karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dari batas waktu yang ditentukan perusahaan.

3) Inisiatif (*initiative*)

Mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab. Bawahan dan pegawai dapat melaksanakan tugas tanpa harus bergantung terus menerus kepada bawahan.

4) Kemampuan (*capability*)

Diantara beberapa faktor mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan.

5) Komunikasi (*kommunication*)

Merupakan interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapat dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Komunikasi akan menimbulkan kerjasama yang lebih baik dan akan terjadi hubungan-hubungan yang semakin harmonis diantara para pegawai dan para atasan.

B. Penelitian Terdahulu

1. Bu'ulolo (2013)

Penelitian ini berjudul Pengaruh Pengembangan Sumber daya Manusia Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Kantor Badan Lingkungan Hidup Kabupaten Nias Selatan. Hasil pengujian analisa Regresi Linier Sederhana diperoleh gambaran persamaan, yakni $Y = 41,268 + 0,567 X$, artinya produktivitas kerja semakin naik apa bila pengembangan sumber daya manusia semakin baik dan sebaliknya, produktivitas kerja pegawai semakin rendah apa bila pengembangan sumber daya manusia semakin rendah. Selanjutnya hasil pengujian hipotesis melalui Uji t diperoleh data bahwa $t_{hitung} (8,149) > \text{nilai } t_{tabel} (1,701)$, artinya variabel pengembangan sumber daya manusia semakin baik dan sebaliknya, produktivitas kerja pegawai semakin rendah apa bila pengembangan sumber daya manusia

memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel terhadap variabel produktivitas kerja. Kemudian dari hasil perhitungan data Koefisien Determinasi diperoleh kesimpulan bahwa besarnya pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap produktivitas sebesar 70,3%. Selanjutnya sisanya 29,7% adalah faktor lain yang termasuk dalam pembahasan penelitian ini.

2. Emil Zahara Abdillah (2018)

Penelitian ini berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus: PT Pandu Siwi Sentosa Jakarta) Penelitian dilakukan untuk mengetahui. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Pandu Siwi Sentosa, Jakarta. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Pandu Siwi Sentosa, Jakarta. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode penelitian kuantitatif yang terdiri dari 2 (dua) variabel. Berdasarkan dari hasil perhitungan koefisiensi korelasi yaitu $r = 0.874$ menunjukkan adanya hubungan yang sangat kuat antara pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Pandu Siwi Sentosa. Hal ini memberikan indikasi bahwa gaya kepemimpinan memberikan pengaruh yang sangat positif. Berdasarkan perhitungan koefisiensi determinasi diperoleh hasil 76.5% yang menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dan selebih nya 23.5 % dipengaruhi oleh faktor lain seperti motivasi kerja karyawan, disiplin, kompensasi dan lain-lain yang membutuhkan penelitian lebih lanjut.

Berdasarkan perhitungan regresi sederhana di peroleh persamaan $Y=12,537+0,707X$ yang menunjukkan tanpa adanya gaya kepemimpinan, maka hasil kinerja karyawan sebesar 12,537 dan jika X naik atau turun 1 angka atau jika gaya kepemimpinan dinaikkan atau diturunkan 1% maka akan menaikkan atau menurunkan kinerja karyawan nilai kepuasan 0, 707 %.

3. Indra H.Rintjap, William A.Aretos, Sofia A.P. Sambul (202)

Penelitian ini berjudul Pengeruh pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan Permata Finance Tomohon. hasil yang diteliti pada PT. Permata Finance Tomohon, dimana jumlah responden sebanyak 34 orang karyawan. hasil output coefficients, diketahui hasil Uji t nilai t_{hitung} hasil output (coefficients) dimana diketahui nilai t_{hitung} 8.912 lebih besar dari nilai t_{tabel} 1.691 pada taraf nyata/signifikan 0,05, Adapun kriteria penerimaan dan penolakan hipotesis yaitu jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 diterima dan jika nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima ,dan berdasarkan hasil di atas artinya hipotesis penelitian dinyatakan teruji/diterima secara meyakinkan pada taraf kepercayaan 99% sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel pengembangan sumber daya manusia berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan atau hipotesis diterima. Dari hasil analisis regresi linear sederhana Nilai constant (a) sebesar 15.140 sedang nilai trust (b/koeffisien regresi) sebesar 1.078. Hasil analisis data dapat diketahui bawa koeffisien konstanta (a) sebesar 15.140 dan koeffisien arah regresi (b) sebesar 1,078 Jelas bahwa koeffisien arah regresi variabel pengembangan sumber daya manusia atas variabel kinerja

karyawan adalah bertanda positif, dan berdasarkan nilai signifikansi yang diperoleh dari tabel diatas sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Pengembangan Sumber Daya Manusia (X) berpengaruh terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y). besarnya nilai korelasi (R) sebesar 0,844 dan Koefisien Determinasi (R Square) 0,713 yang berarti bahwa pengaruh variable bebas terhadap variable terikat adalah 71,3% sisanya 28,7% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4. Rangga dan Wehelmina (2021).

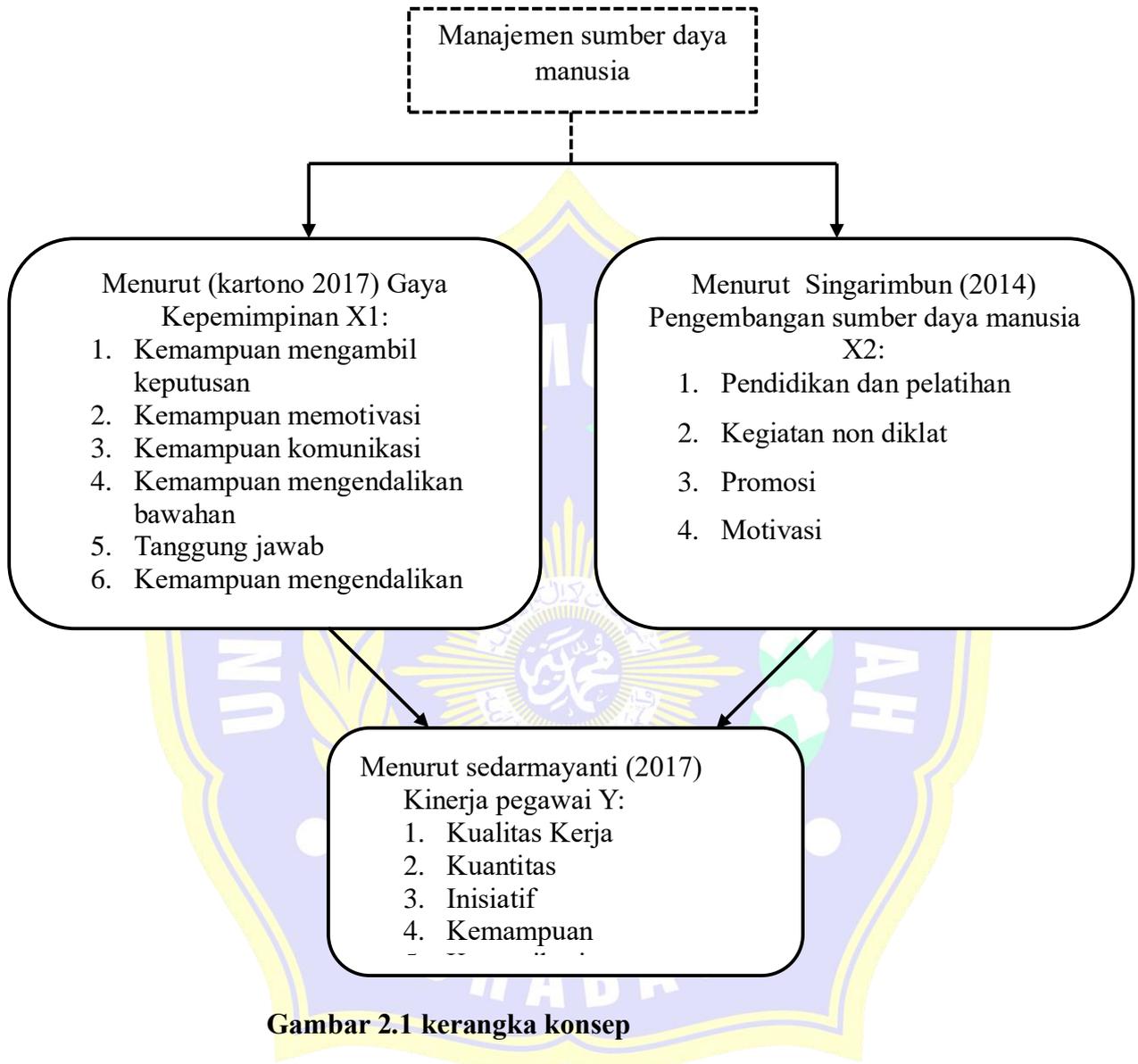
Penelitian ini berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Makassar Mandiri Putra Utama Dealer Mitsubishi (BETA Berlian) Manado. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan dan pengembangan sumber daya manusia dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Makassar Mandiri Putra Utama Dealer Mitsubishi (BETA Berlian) Manado. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode penelitian kuantitatif. Penelitian ini bertujuan untuk “mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan PT. Makassar Mandiri Putra Utama Dealer Mitsubishi BETA Berlian Manado”. Teknik Pengumpulan Data pada penelitian ini adalah kuesioner. Populasi pada penelitian ini sebanyak 97 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Makassar Mandiri Putra Utama Dealer Mitsubishi BETA Berlian Manado, hal ini ditunjukkan dari nilai lebih besar dari $(5,233 > 1,666)$ dan nilai signifikansinya sebesar 0,000, yang berarti kurang dari 0,05 ($0,000 < 0,05$). Pengembangan

Sumber Daya Manusia berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Makassar Mandiri Putra Utama Dealer Mitsubishi BETA Berlian Manado, hal ini ditunjukkan dari nilai lebih besar dari $(6,176 > 1,666)$ dan nilai signifikansinya sebesar $0,000$ yang berarti kurang dari $0,05$ ($0,000 < 0,05$). Gaya kepemimpinan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Makassar Mandiri Putra Utama Dealer Mitsubishi BETA Berlian Manado, hal ini dibuktikan dari nilai sebesar $28,988$ lebih besar dari nilai $(28,988 > 3,12)$ dan nilai signifikansinya sebesar $0,000$ yang berarti kurang dari $0,05$ ($0,000 > 0,05$).

5. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Findarti (2016) dengan judul Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor BKD Provinsi Kalimantan Timur. Hasil penelitian diperoleh nilai koefisien determinasi (R^2) adalah 0.310 atau dengan nilai 31% , menjelaskan bahwa variasi atau perubahan Variabel terikat (Y) didapati besarnya pengaruh variabel bebas 31% selanjutnya sisanya yaitu $100\% - 31\% = 69\%$ dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel penelitian.

C. Kerangka Konsep dan Model Analisis

a. Kerangka Konsep

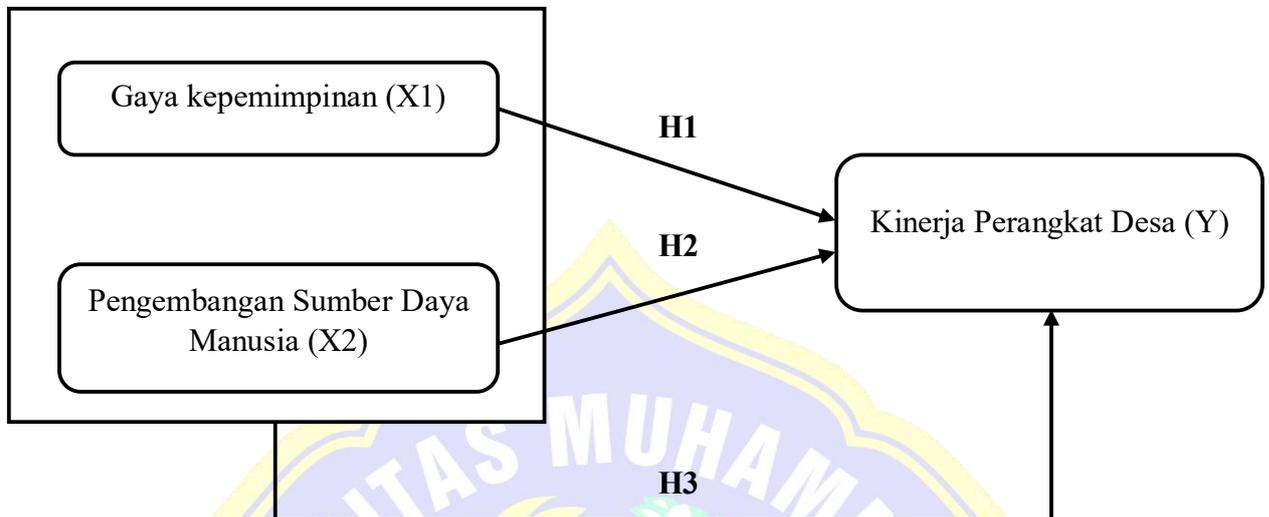


Gambar 2.1 kerangka konsep

Keterangan :

-  = Variabel yang tidak diteliti
-  = Variabel yang diteliti

b. Model Analisis



Gambar 2.2 Model Analisis

D. Hipotesis

Berdasarkan latar belakang dan landasan teori yang telah diuraikan di atas serta hasil review pada penelitian-penelitian terdahulu diatas maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Diduga gaya kepemimpinan kepala desa berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perangkat desa di kecamatan Robatal Kabupaten Sampang

H2 : Diduga pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perangkat desa di kecamatan Robatal kabupaten Sampang

H3. Diduga gaya kepemimpinan kepala desa dan pengembangan sumber daya manusia secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perangkat desa di kecamatan Robatal kabupaten Sampang.