

**ANALISIS PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN  
PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR  
KECAMATAN WATANG SAWITTO  
KABUPATEN PINRANG**

**TESIS**

Untuk Memenuhi Persyaratan  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen



**Oleh:**

**RUSLAN**

**2017.MM. 2.1168**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
STIE NOBEL INDONESIA  
MAKASSAR**

**2021**

**PENGESAHAN TESIS**

**ANALISIS PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN  
PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA  
KANTOR KECAMATAN WATANG SAWITTO  
KABUPATEN PINRANG**

Oleh :

**RUSLAN**

Telah dipertahankan di depan Penguji

Pada Tanggal 15 Januari 2020

Dinyatakan telah memenuhi syarat

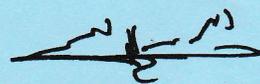
Menyetujui,  
Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota

  
Dr. Ahmad Firman, S.E., M.Si

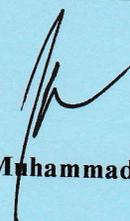
Mengetahui:

  
Dr. Deddy Rahwandi Rahim, S.Ip., M.Pd

Direktur PPS STIE Nobel Indonesia

  
Dr. Maryadi, S.E., M.M

Ketua Prodi Magister Manajemen

  
Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si

**HALAMAN IDENTITAS**  
**MAHASISWA, PEMBIMBING DAN PENGUJI**

**JUDUL TESIS:**

***" ANALISIS PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN  
PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA  
KANTOR KECAMATAN WATANG SAWITTO KABUPATEN  
PINRANG"***

Nama Mahasiswa : Ruslan  
Nim : 2017. MM. 2. 1168  
Program Studi : Magister Manajemen  
Peminatan : Manajemen Sumber Daya Manusia

**KOMISI PEMBIMBING**

Ketua : Dr. Ahmad Firman , S.E., M. Si  
Anggota : Dr. Deddy Rahwandi Rahim, S. Ip., M. Si

**TIM DOSEN PENGUJI**

Dosen Penguji I : Dr. Muhammad Idris, S.E., M. Si  
Dosen Penguji II : Dr. Maryadi, S.E., M.M  
Tanggal Ujian : 13 Februari 2020  
SK Pengujin Nomor : 263/ SK/PPS/ STIE- NI/ IX/ 2019

## PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis (MAGISTER MANAJEMEN) ini dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU. No 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 13 Februari 2020

nyatakan,  
  
RUSLAN

## ABSTRAK

**Ruslan. 2019.** Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Watang Sawitto Kabupaten Pinrang, dibimbing oleh Ahmad Firman dan Deddy Rahwandi Rahim.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pengembangan sumber daya manusia (latar belakang pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja) terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Watang Sawitto Kabupaten Pinrang.

Penelitian ini termasuk jenis penelitian survei. Penelitian ini dilaksanakan pada Kantor Kecamatan Watang Sawitto Kabupaten Pinrang. Penelitian dilaksanakan selama 3 bulan. Populasi dalam penelitian ini adalah meliputi seluruh pegawai Kantor Kecamatan Watang Sawitto Kabupaten Pinrang berjumlah 55 orang. Sampel ditentukan dengan teknik sampling jenuh (sensus) dimana semua populasi dijadikan sampel sebanyak 55 orang pegawai Kantor Kecamatan Watang Sawitto Kabupaten Pinrang. Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda (*multiple regression analysis*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia (latar belakang pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja) berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Watang Sawitto Kabupaten Pinrang.

***Kata kunci:*** pendidikan, pelatihan, pengalaman dan kinerja



## **ABSTRACT**

**Ruslan. 2019.** *Analysis of Human Resource Development and Its Effect on Employee Performance in the Watang Sawitto District Office, Pinrang Regency, supervised by Ahmad Firman and Deddy Rahwandi Rahim.*

*This study aims to determine the effect of human resource development (educational background, training, and work experience) on the performance of the employees of the Watang Sawitto District Office, Pinrang Regency.*

*This research is a survey research type. This research was conducted at the District Office of Watang Sawitto, Pinrang Regency. The research was conducted for 3 months. The population in this study includes all employees of the District Office of Watang Sawitto, Pinrang Regency totaling 55 people. The sample was determined using the saturated sampling technique (census) where all the population was sampled as many as 55 employees of the Watang Sawitto District Office, Pinrang Regency. The power analysis used is multiple regression analysis.*

*The results showed that the development of human resources (educational background, training, and work experience) has an effect on the performance of the employees of the Watang Sawitto District Office, Pinrang Regency.*

**Keywords:** *education, training, experience and performance*



## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN DEPAN.....	i
SAMPUL DALAM.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
IDENTITAS MAHASISWA, PEMBIMBING DAN PENGUJI.....	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
ABSTRAK.....	viii
<i>ABSTRACT</i> .....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	8
1.3. Tujuan Penelitian.....	8
1.4. Manfaat Penelitian.....	9

## BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1.	Penelitian Terdahulu .....	10
2.2.	Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	12
2.3.	Pendidikan .....	16
2.4.	Perencanaan Pelatihan Sebagai Suatu Proses Pembentukan dan Pematangan Pribadi Pegawai .....	29
2.5.	Pengalaman Kerja.....	35
2.6.	Kinerja.....	39
2.7.	Hubungan antara Latar Belakang Pendidikan dan Pelatihan dengan Kinerja .....	43
2.8.	Hubungan Antara Pengalaman Kerja dengan Kinerja .....	44

## BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1.	Kerangka Konseptual.....	46
3.2.	Hipotesis Penelitian .....	48
3.3.	Definisi Operasional Variabel .....	49

## BAB IV METODE PENELITIAN

4.1.	Jenis dan Desain Penelitian .....	50
4.2.	Lokasi dan Waktu Penelitian.....	50
4.3.	Populasi dan Sampel .....	50
4.4.	Teknik Pengumpulan Data.....	51
4.5.	Variabel Penelitian dan Skala Pengukuran .....	52
4.5.	Teknik Analisis Data.....	52

## BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Hasil Penelitian.....	58
5.1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	58
5.1.2. Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kinerja .....	76
5.1.3. Analisis Statistik Pengaruh Pengembangan Terhadap Kinerja.....	81
5.1.4. Pengujian Hipotesis .....	91
5.2. Pembahasan Hasil Penelitian.....	93

## BAB VI SIMPULAN DAN SARAN

6.1 Simpulan .....	101
6.2 Saran .....	102

## DAFTAR PUSTAKA

## LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
5.1.	Nilai r Hitung Perhitungan Uji Validitas .....	82
5.2.	Distribusi Frekuensi Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	83
5.3.	Distribusi Frekuensi Berdasarkan Pelatihan yang Diikuti .....	84
5.4.	Distribusi Frekuensi Berdasarkan Pengalaman Kerja.....	84
5.5.	Tabulasi Silang Kinerja dan Latar Belakang Pendidikan .....	85
5.6.	Tabulasi Silang Kinerja dan Latar Belakang Pelatihan .....	86
5.7.	Tabulasi Silang Kinerja dan latar Belakang Pengalaman .....	86
5.8.	Model Summary Analisis Regresi .....	88
5.9.	Analisis Variansi .....	91
5.10.	Perhitungan Analisis Regresi Berganda .....	92

## DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
3.1.	Skema Kerangka Konseptual .....	47
5.1	Situasi Tingkat Prestasi Kerja Pegawai Baru Non-Eselon Tanpa Diklat untuk Jangka Waktu 24 Bulan Pertama .....	88
5.2.	Situasi Tingkat Prestasi Kerja Pegawai Baru Non-Eselon dengan Diklat untuk Jangka Waktu 24 Bulan Pertama .....	90

## **DAFTAR LAMPIRAN**

1. Kuesioner Penelitian
2. Tabulasi Data Kuesioner Penelitian
3. Analisis Statistik
4. Daftar Riwayat Hidup

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Bersamaan dengan reformasi dan sistem politik ke arah yang lebih demokratis, berkembang pula pemikiran tentang *Good Governance* (Pemerintah yang baik dan bersih). Pemerintah yang baik merupakan isu yang paling mengemuka dalam pengolahan administrasi publik dewasa ini. Tuntutan yang begitu gencar dilakukan oleh masyarakat kepada pemerintah untuk menyelenggarakan pemerintah yang baik dan bersih adalah sejalan dengan meningkatnya tingkat pengetahuan masyarakat, disamping adanya pengaruh globalisasi.

Pola-pola lama penyelenggaraan pemerintahan tidak sesuai bagi tatanan masyarakat yang telah maju. Oleh karena itu tuntutan akan pemerintahan yang baik merupakan hal yang wajar dan harus direspon oleh pemerintah dengan melakukan perubahan-perubahan yang terarah pada terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan yang baik. Seiring dengan itu muncul pula wacana tentang reformasi untuk mewujudkan suatu Indonesia baru yaitu Indonesia yang lebih demokratis, transparan dan adanya supremasi hukum yang merupakan suatu realita yang tidak dapat di tawar-tawar lagi oleh pemerintah baik pusat maupun daerah. Bahkan ada beberapa kalangan mengatakan bahwa menentang reformasi berarti menentang kehendak rakyat. Namun reformasi yang sedang dirintis di negara kita hendaknya dicermati lebih jauh agar sejalan dan berjalan pada koridor konstitusi serta berjalan secara damai.

Selama ini pemerintahan yang berjalan enam puluh tahun dilandasi orientasi politik tertentu berdampak pula pada kinerja aparatur yang sangat buruk. Bahkan hukum tidak lebih dari pada alat untuk melegitimasi kebijakan-kebijakan yang diambil oleh penguasa. Hal ini dapat dilihat berupa program atau kebijakan-kebijakan pembangunan yang semuanya sudah diprogram di pusat (komunikasi satu arah/*Top-Down*) tanpa melihat kebutuhan daerah-daerah saat itu. Selain itu lembaga-lembaga negara sering tumpang tindih atau melakukan penyimpangan dalam menata organisasinya dengan tidak berdasarkan konstitusi yang ada. Belum lagi permasalahan birokrasi ini diwarnai dengan penyimpangan-penyimpangan dalam menata organisasinya dengan tidak berdasarkan konstitusi yang ada. Belum lagi permasalahan birokrasi ini diwarnai dengan penyimpangan-penyimpangan pelaksanaan administrasi dimana para birokrat dengan cara masing-masing dengan hukum sebagai payung melakukan penyimpangan guna mencapai tujuan yang mereka kehendaki tanpa menjadikan masyarakat sebagai tujuan pokok dari kebijakan yang diambilnya.

Penyalahgunaan wewenang dan bergesernya orientasi akan fungsi dan tugas aparatur negara mulai dari pusat sampai daerah mengakibatkan fungsi aparatur sebagai pelayan masyarakat dan pelaksanaan roda pemerintahan menjadi tidak baik dan profesional serta berbau Kolusi, Korupsi, Nepotisme (KKN). Praktek KKN yang diharapkan berkurang seiring dengan jatuhnya rezim Orde Baru malah semakin pesat dilakukan oleh aparat negara yang berdampak pula kepada penerimaan pegawai negeri yang berbau KKN. Adanya praktek KKN dibidang penerimaan pegawai negeri menyebabkan masalah dimana standar kualitas kinerja dari aparatur Pemerintah Kabupaten Pinrang sangat rendah sehingga pelayanan yang diberikan tidak profesional.

Jika kita berpikir bahwa birokrasi yang sarat dengan fungsi membutuhkan SDM aparatur yang tidak hanya dapat melaksanakan fungsi-fungsi tersebut, tetapi lebih dapat menerjemahkan dan berinovasi terhadap fungsi yang menjadi tanggung jawabnya. Penulisan Sumber Daya Manusia selanjutnya ditulis SDM. Begitu juga dengan adanya Otonomi Daerah yang berjalan sekarang sebaiknya pusat memberikan tanggung jawab dan wewenang kepada daerah dalam menganalisis strategi pengembangan SDM yang dibutuhkan Pemerintah Kota/Daerah lebih banyak mengetahui akan jumlah dan kebutuhan pegawai, dengan mengikuti koridor-koridor dan manajemen yang jelas akan standar dasar atau aturan dasar kepegawaian.

Dalam era globalisasi seperti sekarang ini suatu pemerintah dituntut untuk berfikir secara strategis bagaimana menjalankan roda pemerintahan atau organisasi agar dapat berjalan dengan baik dan benar sehingga tujuan dari rencana atau misi yang telah ditetapkan dapat tercapai. Tentunya kebijakan tersebut baru akan terealisasi jika sumber daya yang ada khususnya SDM tersedia mempunyai kemampuan yang tinggi dan sifat yang profesional. Selain itu tingkat efektifitas dari manajemen SDM dipandang turut mempengaruhi kinerja suatu organisasi. Salah satu yang menjadi fokus perhatian pemerintah atau birokrat dewasa ini adalah bagaimana usaha guna mengefektifkan organisasi dan sumber daya yang tersedia dan memperbaiki produktifitas, kualitas serta pelayanan. Oleh karena itu aparatur sebagai sumber daya manusia yang ada dalam organisasi pemerintah perlu dikembangkan pengetahuan dan keterampilannya sehingga produktifitas kualitas dan pelayanan sebagai sasaran akhir tercapai.

Peran strategis Sumber Daya Manusia menekankan bahwa orang-orang di organisasi adalah sumber daya yang penting dan juga investasi organisasi yang besar. Agar Sumber

Daya Manusia memainkan peran yang strategis, dia harus berfokus pada masalah-masalah dan implikasi SDM jangka panjang. Sebagai ilustrasi peran strategis pengembangan SDM adalah bagaimana mengatasi masalah kekurangan yang ada sekarang, langkah-langkah pengembangan apa yang dilakukan dan berapa kebutuhan SDM yang diinginkan dan jenis kebutuhan apa yang cocok untuk pekerjaan tertentu. Adanya standar dasar penilaian kinerja MSDM akan memperjelas seberapa besar kontribusi yang dapat diberikan oleh seorang aparat dalam menjalankan pemerintah. Dengan demikian kinerja dari pegawai kita dapat dinilai.

Penyelenggaraan Pemerintah yang baik dan berorientasi pada rakyat adalah menjadi harapan seluruh masyarakat Kabupaten Pinrang, untuk menuju ke sana maka dibutuhkan suatu strategi Sumber Daya Manusia yang menjadi alat untuk membantu Pemerintah Kabupaten Pinrang dalam hal mengantisipasi penawaran dan permintaan Sumber Daya Manusia (SDM) ini memberi arah secara keseluruhan mengenai bagaimana kegiatan Sumber Daya Manusia dikembangkan dan dikelola. Akhirnya perencanaan Sumber Daya Manusia yang spesifik dikembangkan untuk memberi arah yang lebih spesifik bagi kegiatan MSDM. Adanya strategi berupa kebijakan dibidang Sumber Daya Manusia (SDM) yang tinggi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kinerja berhubungan dengan beberapa faktor, seperti pendidikan, pelatihan, dan pengalaman, kompensasi, usaha, motivasi, kemampuan manajerial dan lain-lain. Namun dalam penelitian ini, faktor latar belakang pendidikan, pelatihan, serta pengalaman kerja menjadi fokus perhatian.

Berdasarkan evaluasi yang dilakukan oleh Kementerian Dalam Negeri, selain organisasi pemerintah daerah sudah terlalu banyak, pegawai negeri sipil banyak yang nganggur, hanya mondar-mandir dan membaca koran hingga jam kerja selesai. Aktivitas yang menunjukkan nuansa kesibukan kerja hanya tampak di satuan kerja yang “ada proyeknya”. Sehingga tidak salah jika ada sementara pengamat yang menyatakan bahwa Pegawai Negeri Sipil (PNS) lebih cenderung berorientasi pada proyek ketimbang melaksanakan tugas-tugas rutinnnya (Yudoyono, 2014:64). Bahkan menurut Menpan (2014) lebih 50% Pegawai Negeri Sipil “belum produktif, efisien, dan efektif”, dan sekitar 78.000 PNS tidak dibutuhkan (Jawa Pos, 23 Agustus 2014:1).

Fenomena yang terlihat pada Kantor Kecamatan Wattang Sawitto Kabupaten Pinrang dalam meningkatkan kinerja belum sesuai dengan yang diharapkan, ini terbukti dari masalah-masalah yang terjadi di lapangan yaitu pegawai meninggalkan pekerjaan tanpa izin dan tidak memberikan keterangan serta masih terdapat ketidaksesuaian latar belakang pendidikan dan pelatihan sehingga berdampak terhadap kinerja yang tidak sesuai dengan pekerjaan yang ditekuninya sekarang (*jobs description*) sehingga akan menimbulkan semangat bekerja semakin berkurang.

Di samping itu, berdasarkan hasil pengamatan awal penelitian di Kantor Kecamatan Wattang Sawitto Kabupaten Pinrang, kinerja pegawai belum optimal terlihat dari beberapa indikator, diantaranya :

1. Adanya pegawai dalam melaksanakan tugasnya masih menunda-nunda pekerjaan, padahal harus segera diselesaikan sehingga proses pekerjaan menjadi sering terjadi

keterlambatan bahkan dapat mengakibatkan pegawai merasa dirugikan akibat keterlambatan tersebut.

2. Kurangnya tanggung jawab dalam diri pegawai terhadap tugas dan kewajiban karena adanya pegawai yang telah cukup lama pada salah satu unit tertentu sehingga menganggap enteng pekerjaan dan merasa lebih tahu dari yang lain menyebabkan kualitas hasil kerja dicapai menjadi asal-asalan.
3. Rendahnya hasil kerja yang dicapai pegawai karena adanya pegawai yang belum memahami peran dan fungsinya karena keterbatasan pengetahuan dan kemampuan karena penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan latar belakang yang dimiliki.
4. Rendahnya inisiatif pegawai dalam melaksanakan tugasnya karena tidak diberdayakannya pegawai yang memiliki kapasitas yang sesuai dengan bidang tugasnya.

Faktor latar belakang pendidikan dan pelatihan serta pengalaman kerja berhubungan dengan kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Wattang Sawitto Kabupaten Pinrang, karena dengan pendidikan dan pelatihan yang diikuti akan memungkinkan pegawai pada Kantor Kecamatan Wattang Sawitto Kabupaten Pinrang untuk memperoleh kecakapan, pengetahuan dan keterampilan, sehingga dengan demikian ia akan dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan kinerja yang tinggi. Sedangkan faktor pengalaman kerja berhubungan dengan kinerja, karena dengan pengalaman dalam melaksanakan suatu pekerjaan, maka pegawai pada Kantor Kecamatan Wattang Sawitto Kabupaten Pinrang akan memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai pekerjaan tersebut. Dengan pemahaman terhadap karakteristik pekerjaan, maka ia akan dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.

Hal ini sesuai dengan Soekijo (2014:27) yang menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk pengembangan aspek kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Sedangkan dari faktor pengalaman kerja, menurut Purwanto (2011:103) mengemukakan bahwa semakin sering seseorang mengulangi sesuatu, maka semakin bertambah kecakapan dan pengetahuannya terhadap hal tersebut, dan dia akan lebih menguasainya.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, diajukan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh pengembangan sumber daya manusia (latar belakang pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja) secara sendiri-sendiri terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Wattang Sawitto Kabupaten Pinrang?
2. Apakah terdapat pengaruh pengembangan sumber daya manusia (latar belakang pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja) secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Wattang Sawitto Kabupaten Pinrang?
3. Dari ketiga variabel tersebut di atas, variabel manakah yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Wattang Sawitto Kabupaten Pinrang?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan sumber daya manusia (latar belakang pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja) secara sendiri-sendiri terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Wattang Sawitto Kabupaten Pinrang.

2. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan sumber daya manusia (latar belakang pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja) secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Wattang Sawitto Kabupaten Pinrang.
3. Untuk mengetahui faktor yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Wattang Sawitto Kabupaten Pinrang.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat Praktis

Diharapkan dapat memberi masukan kepada Pegawai Negeri Sipil khususnya Kantor Kecamatan Wattang Sawitto Kabupaten Pinrang bahwa perlunya memperhatikan kinerja dalam mengembangkan pegawainya. Dimana individu yang merencanakan organisasi yang mengarahkan.

2. Manfaat Teoritis

Diharapkan konsep dalam pengembangan pegawai terhadap kinerja dapat bermanfaat bagi ilmu pengetahuan serta untuk pengembangan studi yang berkaitan dengan masalah manajemen sumber daya manusia.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Penelitian Terdahulu**

Penelitian Mulki Manrapi (2014) berjudul Analisis Kinerja Pegawai pada Kantor Wilayah Departemen Kehakiman dan HAM Kalimantan Barat di Pontianak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan yang terjadi antara faktor-faktor yang merupakan variabel bebas berupa kualitas kerja, kuantitas kerja, ketangguhan, dan sikap terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Departemen Kehakiman dan HAM Kalimantan Barat adalah bersifat positif. Hal ini berarti antara variabel-variabel tersebut berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai yang bersangkutan. Berdasarkan hubungan yang terjadi tersebut dilakukan perhitungan dengan mempergunakan uji koefisien kontingensi untuk mengukur seberapa besar kekuatan hubungan atau korelasi yang terjadi di antara setiap variabel terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Departemen Kehakiman dan HAM Kalimantan Barat, maka

variabel ketangguhan atau keandalan adalah merupakan variabel yang memiliki nilai paling besar korelasinya, yang kemudian disusul setiap variabel sikap, kualitas kerja, dan yang terakhir adalah kuantitas kerja. Dari hasil penelitian ini pula telah dibuktikan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa kinerja dari pegawai pada Kantor Wilayah Departemen Kehakiman dan HAM Kalimantan Barat belum dilaksanakan secara optimal dapat diterima

*Penelitian Munzier Idris Ali (2010) berjudul Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Pada PT Bank Bukopin Cabang Makassar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1) Strategi pengembangan SDM melalui pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan kinerja karyawan pada PT Bank Bukopin Cabang Makassar, dan 2) Hasil pendidikan dan pelatihan mempunyai berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari hasil analisis regresi berganda diperoleh bahwa pengaruh lima variabel (pengetahuan, keterampilan, tanggung jawab, sikap dan motivasi) yang diamati berpengaruh kuat terhadap tingkat kinerja karyawan, seperti yang ditunjukkan pada nilai  $R^2 = 86,08\%$ . Dari kelima variabel yang diamati maka variabel tanggung jawab memberikan hasil terbesar dengan persentase 38,08 persen, sedangkan variabel sikap memberikan hasil terkecil dengan persentase 8,00 persen terhadap kontribusi kinerja karyawan setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan.*

Penelitian Palendengi Agus (2011) dengan judul “Analisis Kesamaan Persepsi Pegawai terhadap Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja Pegawai pada Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jenepono”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Berdasarkan atas hasil pengujian Korelasi Spearman Rank diketahui bahwa tidak ada perbedaan persepsi

pegawai Eselon IV dan noneselon terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, dan 2) Hasil analisis faktor-faktor yang paling dominan memengaruhi kinerja pegawai antara eselon IV dan noneselon ternyata terdapat kesamaan persepsi secara signifikan.

## **2.2. Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu fungsi dan kegiatan dalam manajemen sumber daya manusia. Perannya sangat penting dalam perubahan organisasi. Pengembangan ini berkaitan dengan upaya meningkatkan kemampuan pegawai dan mengembangkan organisasi. Sebagai fungsi maka pengembangan sumber daya manusia akan membantu individu, kelompok, dan keseluruhan organisasi menjadi lebih efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Tujuan pengembangan ini adalah untuk meningkatkan produktivitas pada semua tingkat organisasi, mencegah penuaan organisasi, dan persiapan untuk menghadapi pekerjaan atau tugas yang lebih sulit. (Bernardin, H. John, 2013).

Definisi pengembangan sumber daya manusia adalah upaya yang direncanakan dan bersifat terus menerus untuk meningkatkan tingkat kompetensi tenaga kerja dan kinerja organisasi melalui pelatihan, pendidikan dan program pengembangan. Pelatihan terdiri dari aktivitas untuk meningkatkan kinerja individu dan pekerjaannya yang sekarang atau yang berhubungan dengan pekerjaannya. Pendidikan terdiri dari kegiatan yang berkaitan dengan peningkatan keseluruhan kompetensi individu dalam arah yang spesifik dan melebihi pekerjaan yang sekarang. Pengembangan meliputi kesempatan belajar yang ditujukan untuk pertumbuhan individu tetapi tidak terbatas pada pekerjaan sekarang atau yang akan datang. Pengembangan ini adalah untuk mempersiapkan individu menghadapi pertumbuhan organisasi dan perubahan.

Perkembangan organisasi berjalan dari waktu ke waktu tidak dapat dihindari yang disebabkan perubahan lingkungan organisasi baik intern maupun ekstern maka perlu diperhatikan upaya pengembangan pegawai dalam menghadapi perubahan tersebut karena setiap perubahan akan menimbulkan masalah baru bagi organisasi.

Pengembangan pegawai suatu organisasi, meliputi tiga wilayah, dan wilayah pengembangan itu adalah :

1. Yang termasuk dalam wilayah pengetahuan, yaitu :
  - a. Meningkatkan pengetahuan mengenai perubahan kebijakan dan peraturan organisasi.
  - b. Meningkatkan kinerja pada pejabat hingga mencapai taraf yang dituntut jabatan-jabatan yang bersangkutan.
  - c. Membina pegawai muda untuk regenerasi dan pelestarian pimpinan organisasi.
  - d. Meningkatkan kelangsungan hidup dan perkembangan organisasi.
2. Yang termasuk dalam bidang fungsional adalah :
  - a. Meningkatkan produktivitas melalui penyempurnaan keterampilan.
  - b. Mengembangkan keterampilan baru, pengetahuan, pengertian dan sikap.
  - c. Meningkatkan efisiensi kerja.
  - d. Penggunaan dengan tepat peralatan baru dan tata cara pelaksanaan yang baru.

3. Yang termasuk dalam efektif ialah :
  - a. Membina mutu jabatan dan modal kerja.
  - b. Mengurangi pemborosan, kecelakaan, pergantian pegawai dan biaya-biaya tambahan yang tidak perlu.
  - c. Selalu mengikuti perubahan yang terjadi misalnya keterampilan, teknologi, metode proses dan kepengurusan.
  - d. Meningkatkan rasa tanggung jawab, loyalitas pada organisasi.

Masalah yang dihadapi organisasi berkenaan dengan perubahan maka pengembangan pegawai harus ditangani secara serius oleh setiap pimpinan organisasi. Pengembangan pegawai yang dilakukan, baik melalui pelatihan maupun melalui pendidikan, dimana pelatihan pada umumnya bertujuan menciptakan pegawai yang terampil sedangkan pendidikan menciptakan pegawai yang ahli dibidangnya.

Dari uraian tentang pengembangan pegawai yang telah dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan pegawai mempunyai tujuan :

1. Meningkatkan pengabdian, kualitas dan keahlian dari para pegawai.
2. Mengembangkan metode kerja pegawai.
3. Mengembangkan karier pegawai.
4. Mengembangkan/meningkatkan moral, mental dan kedisiplinan pegawai.

Perencanaan pengembangan pegawai harus memperhatikan prinsip-prinsip yang menurut John Soeprihanto (2011 : 48), bahwa prinsip-prinsip pengembangan pegawai adalah :

1. Adanya dorongan/motivasi yang jelas bago trainee, misalnya persiapan transfer atau promosi.
2. Adanya laporan kemajuan (progress report).
3. Adanya penguatan (reinforcement).
4. Adanya partisipasi aktif dari para trainee (active participation).
5. Latihan diberikan sebagian demi sebagian (principles of learning).
6. Trainee yang selektif (mau dan mampu) dan trainer yang selektif.
7. Latihan harus mengingat adanya perbedaan individual
8. Diusahakan merode training yang sesuai.

Pengembangan yang bersifat intern adalah pengembangan yang meliputi upaya membantu pegawai dalam melaksanakan aktivitasnya. Untuk dapat mengetahui bagaimana hasil daripada kegiatan pengembangan pegawai perlu diadakan evaluasi terhadap pelaksanaan training. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah metode pengembangan sesuai dengan kebutuhan para peserta dan tuntutan perubahan yang terjadi dalam organisasi. Dalam mengevaluasi suatu training atau latihan kadangkala timbul kesulitan-kesulitan seperti penilaian terhadap pegawai yang tidak langsung menempatkan hasil training tetapi masih memerlukan pengelolaan lebih lanjut.

Untuk evaluasi pengembangan pegawai hendaknya dilihat sejauh mana seorang pegawai mampu bekerja lebih berdaya guna dan tepat guna dengan membandingkan aktivitasnya baik sebelum pengembangan maupun sesudah pengembangan dilaksanakan,

dengan kata lain bila produktivitas meningkat maka pengembangan pegawai dapat dikatakan berhasil.

### **2.3. Pendidikan**

Makna pendidikan secara sederhana dapat diartikan sebagai usaha untuk membina kepribadian manusia sesuai dengan nilai-nilai yang ada dalam masyarakat dan kebudayaan. Pendidikan merupakan salah satu usaha untuk memperoleh dan menambah pengetahuan, pengertian, kecakapan, keterampilan, sikap dan perilaku yang diperlukan untuk memungkinkan manusia mempertahankan dan melangsungkan hidupnya serta untuk mencari tujuan hidupnya

Dewey dalam Arifin (2011:1) mengemukakan bahwa pendidikan sebagai suatu proses pembentukan kemampuan dasar yang fundamental, baik menyangkut daya pikir (intelektual) maupun daya perasaan. Sedangkan Zuhainini (2010:11) mengemukakan bahwa pendidikan merupakan usaha dari orang dewasa yang telah sadar akan kemanusiaannya, dalam membimbing, melatih, mengajar dan menanamkan nilai-nilai serta dasar-dasar pandangan hidup kepada yang muda, agar nantinya menjadi manusia yang sadar dan bertanggung jawab akan tugas-tugas hidupnya sebagai manusia.

Selanjutnya dalam Undang-Undang Nomor 2 tahun 2014 tentang Sistem Pendidikan Nasional, dinyatakan bahwa pendidikan adalah usaha sadar untuk menyiapkan peserta didik melalui kegiatan bimbingan, pengajaran dan/atau latihan bagi peranannya di masa yang akan datang. Ini berarti bahwa pendidikan adalah kegiatan yang dilakukan atau diadakan dengan sengaja, di dalamnya selalu ada maksud, ada alasan untuk apa hal itu dilakukan atau dikerjakan.

Pendidikan merupakan kegiatan yang mengandung tanggung jawab, yaitu tanggung jawab untuk memanusiakan manusia untuk mengembangkan kepribadian dan kemampuan manusia. Tanggung jawab itulah yang mengharuskan, mengatur dan mengarahkan kegiatan, pemikiran, cara-cara dan alat yang digunakan dalam proses pendidikan. Sejalan dengan pengertian di atas, Jalaluddin (2012:14) mengemukakan bahwa pendidikan adalah bimbingan secara sadar dari pendidik terhadap perkembangan jasmani dan rohani anak didik menuju terbentuknya manusia yang memiliki kepribadian yang utama dan ideal.

Lebih lanjut Jalaluddin menyatakan bahwa pendidikan sebagai perbuatan dan usaha dari generasi tua untuk mengalihkan pengetahuannya, pengalaman dan kecakapan serta keterampilannya kepada generasi muda sebagai usaha menyiapkan agar dapat memahami fungsi hidupnya baik jasmani maupun rohani. Sedangkan Fattah (2014:4) mengemukakan bahwa pendidikan adalah (a) proses seseorang mengembangkan kemampuan, sikap dan tingkah laku lainnya di dalam masyarakat tempat mereka hidup, (b) proses sosial yang terjadi pada orang yang dihadapkan pada pengaruh perkembangan kemampuan sosial, kemampuan individu yang optimal.

Dari berbagai pendapat mengenai pendidikan, maka dapat dikatakan bahwa pendidikan merupakan suatu proses memberikan bantuan kepada seseorang dengan kegiatan bimbingan, latihan, pengajaran, agar ia memperoleh pengetahuan, pengalaman, kecakapan, dan keterampilan. Sehingga dengan demikian ia diharapkan mampu mengembangkan semua potensi yang dimilikinya seoptimal mungkin. Berdasarkan uraian-uraian di atas, maka dapat dipahami bahwa pendidikan merupakan suatu proses pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan dengan tujuan mengarah kepada peningkatan pola pikir, tingkah laku,

pengetahuan, keterampilan, sehingga mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan di mana ia berada.

Dengan pendidikan yang diperoleh seseorang, maka potensi yang ada pada dirinya dapat diubah menjadi kemampuan untuk berpikir dan bekerja lebih baik. Hal ini adalah sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Soekijo (2014:27), pendidikan merupakan upaya untuk pengembangan sumber daya manusia terutama untuk pengembangan aspek kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Sedangkan Flippo dalam Hasibuan (2011:76) mengemukakan bahwa "*Education is concerned with increasing general knowledge and understanding of our total environment*" (pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh).

Dalam Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2014 pasal 1 ayat (1) dinyatakan bahwa pendidikan adalah usaha sadar untuk menyiapkan peserta didik melalui kegiatan bimbingan, dan atau latihan bagi peranannya di masa yang akan datang. Whitehead dan Vallet dalam Sahabuddin (2012:15) masing-masing memberikan pengertian pendidikan, sebagai proses memperoleh seni pengetahuan, sebagai proses pengembangan kemampuan.

Soekijo (2014:27) mengemukakan bahwa di dalam suatu organisasi adalah salah satu proses pengembangan kearah yang diinginkan oleh organisasi yang bersangkutan. Lebih lanjut Soekijo (2014:95) mengemukakan bahwa pendidikan pegawai adalah kegiatan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan total dari pegawai tentang kemampuan di ruang pekerjaan atau yang dipegang saat ini.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dikemukakan bahwa pendidikan adalah upaya sadar yang dilakukan, baik oleh pendidik maupun oleh peserta didik dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia, khususnya peningkatan kemampuan intelektual dan pengembangan pribadi agar dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya.

Pendidikan dalam suatu organisasi adalah suatu proses pengembangan kemampuan intelektual dari pribadi ke arah yang diharapkan oleh organisasi yang bersangkutan. Latar belakang pendidikan dan latihan dalam penelitian ini adalah pendidikan dan pelatihan yang berhubungan dengan tugas dan tanggung jawab pegawai pada Kantor Kecamatan Wattang Sawitto Kabupaten Pinrang.

Menurut Soekijo (2014:27) pelatihan adalah merupakan bagian dari proses pendidikan, yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan atau keterampilan khusus seseorang atau sekelompok orang yang dimaksud adalah pegawai/pegawai yang bekerja pada suatu organisasi yang efisien, efektif, dan kinerjanya dipandang perlu dan dapat ditingkatkan secara terarah. William dalam Moekijat (2013:2) mengemukakan bahwa latihan adalah suatu kegiatan lini dan pegawai yang tujuannya adalah mengembangkan pemimpin untuk memperoleh efektivitas perorangan yang lebih besar, hubungan antara perorangan dalam organisasi yang lebih baik.

Flippo dalam Moekijat (2013:3) mengatakan bahwa *training is the act of increasing the knowledge and skill of and employee for doing a particular job* (latihan adalah tindakan untuk meningkatkan pengetahuan dan kecakapan/ keterampilan seorang pegawai untuk melaksanakan suatu pekerjaan tertentu). Denyer (2014:120) mengemukakan bahwa pelatihan adalah keseluruhan kegiatan untuk memberikan, memperoleh, meningkatkan dan

mengembangkan pengetahuan dan keterampilan, disiplin, sikap kerja, dalam rangka pemenuhan persyaratan jabatan atau pekerjaan tertentu. Pelatihan (latihan kerja) bersifat luwes dan dinamis dalam mengantisipasi perubahan persyaratan jabatan.

Sikula dalam Hasibuan (2011: 17) mengemukakan bahwa pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir, di mana para pegawai operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu. Soekijo (2014:94) mengatakan bahwa pelatihan pegawai adalah suatu pelatihan yang ditujukan untuk para pegawai (pegawai) dalam hubungannya dengan peningkatan kemampuan pekerjaan (job) pegawai itu.

Selanjutnya Frank dan Wallace dalam Moekijat (2013:4) mengemukakan bahwa *training is the process of aiding employees to gain effectiveness in their present or future work through the development of appropriate habits of thought and action, skill, knowledge, and attitudes* (latihan adalah proses para pegawai untuk memperoleh keefektifan dalam pekerjaan mereka yang sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan pikiran, dan tindakan, kecakapan, pengetahuan, dan sikap).

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat dikemukakan bahwa pelatihan itu perlu atau penting, karena dengan pelatihan dapat membantu para pegawai untuk menambah atau meningkatkan kecakapan, keterampilan, dan pengetahuan, utamanya yang berhubungan dengan tugas pokoknya. Dengan demikian, pegawai yang bersangkutan akan lebih efektif dan mampu melakukan tugasnya. Pelatihan yang diikuti oleh pegawai dapat menimbulkan perubahan dalam kebiasaan bekerja pegawai, sikapnya terhadap pekerjaan dan pengetahuan yang akan diaplikasikannya dalam pekerjaannya sehari-hari.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, maka Moekijat (2013:5) menyebutkan tiga syarat yang harus dipenuhi oleh suatu kegiatan pelatihan (1) pelatihan harus membantu pegawai menambah kemampuannya, (2) pelatihan harus menimbulkan perubahan dalam kebiasaan bekerja pegawai, sikapnya terhadap pekerjaan dan pengetahuan yang ia aplikasikan dalam pekerjaan sehari-hari, dan (3) pelatihan harus berhubungan dengan pekerjaan atau tugas pokok para peserta latihan.

Gomes (2012:200) mengemukakan bahwa pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performasi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya atau suatu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya. Menurut Rusli (2012:9) dikatakan bahwa pelatihan adalah suatu proses untuk membantu tenaga kerja untuk membentuk, meningkatkan, dan mengubah pengetahuan, keterampilan, sikap, dan tingkah lakunya agar dapat mencapai standar tertentu sesuai dengan apa yang dituntut oleh jabatannya.

Mengenai pendidikan dan pelatihan, Soekijo (2014:14) mengemukakan bahwa merupakan upaya untuk pengembangan aspek intelektual dan kepribadian manusia. Menurut Hasibuan (2011:77) menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan proses peningkatan keterampilan kerja, baik teknis maupun manajerial. Pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas, berlangsung lama, dan biasanya menjawab “why”. Pelatihan berorientasi pada praktek, dilakukan di lapangan, berlangsung singkat dan biasanya menjawab “how”. Lebih lanjut Hasibuan mengatakan bahwa pendidikan dan pelatihan sama dengan pengembangan.

Menurut Moekijat (2013:8) pengembangan adalah setiap usaha untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang dengan memberikan informasi, mempengaruhi sikap atau menambah kecakapan. Dengan demikian, pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu faktor yang penting dalam pengembangan sumber daya manusia . Pendidikan dan pelatihan tidak saja menambah pengetahuan, akan tetapi juga meningkatkan keterampilan kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dikatakan bahwa pendidikan dan pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, ketrampilan perilaku pegawai, sehingga mereka dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang diberikan oleh organisasi. Manullang (2010:68) menyatakan bahwa tujuan pendidikan dan pelatihan adalah : (1) supaya pegawai dapat melakukan pekerjaan lebih efisien, (2) supaya pegawai lebih sedikit terhadap pegawai, (3) supaya pegawai lebih cepat berkembang, dan (4) menstabilkan pegawai.

Moekijat (2013:38) menyatakan bahwa tujuan umum pendidikan dan pelatihan adalah : (1) untuk mengembangkan keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif, (2) untuk mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional, dan (3) untuk mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerja sama dengan teman-teman pegawai dan manajemen (pimpinan). Pendapat Moekijat tersebut di atas, senada dengan Manullang (2010:75) yang mengemukakan bahwa, tujuan pendidikan adalah: (1) menambah pengetahuan, (2) menambah keterampilan, dan (3) merubah sikap.

Pendidikan dan pelatihan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pendidikan dan pelatihan yang diikuti oleh pegawai pada Kantor Kecamatan Wattang Sawitto Kabupaten Pinrang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku, sehingga dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan kinerja yang diharapkan oleh organisasi.

Pendidikan dan pelatihan bagi pegawai menurut Pidarta (2014:51) ada tiga pola, yaitu : *preservice*, *outservice*, *inservice*. *Preservice* adalah diklat yang diberikan kepada para calon pegawai. *Outservice* adalah diklat yang diberikan kepada para pegawai yang sudah bertugas untuk memantapkan dan meningkatkan profesinya. Sedangkan *inservice* adalah diklat yang diberikan kepada para pegawai pada waktu dan di tempat mereka melakukan tugas dalam rangka untuk meningkatkan profesi.

Berdasarkan uraian di atas, maka pendidikan dan pelatihan bagi seorang pegawai pada Kantor Kecamatan Wattang Sawitto Kabupaten Pinrang merupakan hal yang sangat penting, di mana dengan pendidikan dan pelatihan yang diikutinya, ia akan memperoleh beberapa informasi yang sangat berguna bagi pelaksanaan tugasnya. Dengan informasi yang diperolehnya, ia dapat mengembangkan keterampilan, pengetahuan dan sikapnya sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan dengan lebih efektif dan secara rasional serta dapat menimbulkan kemauan atau motivasi kerja yang tinggi. Atau dengan kata lain, pendidikan dan pelatihan yang diikuti oleh pegawai pada Kantor Kecamatan Wattang Sawitto Kabupaten Pinrang dapat meningkatkan kemampuan, pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang digelutinya.

Dikutip dari Gary Dessler (2012), pelatihan dan pendidikan adalah proses mengajarkan pegawai tentang keterampilan dan dasar yang dibutuhkan untuk menjalankan

pekerjaan. Pelatihan dan pendidikan SDM dari waktu ke waktu tak dapat dihindari, dalam rangka meningkatkan kualitas, skill, sikap, pengetahuan dan motivasi kerja.

Dari gambaran di atas tentu pengembangan pegawai yang telah dikemukakan dapat disimpulkan bahwa pengembangan pegawai mempunyai tujuan antara lain :

1. Meningkatkan pengabdian, kualitas dan keahlian dari para pegawai.
2. Mengembangkan metode kerja pegawai.
3. Mengembangkan karir pegawai
4. Meningkatkan moral, mental dan kedisiplinan pegawai

Sebagaimana yang telah diuraikan di atas, bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan tenaga kerja ini pada dasarnya dikenal dua metode pengetahuan dan keterampilan pegawai dalam menjalankan suatu pekerjaan.

Metode pendidikan yaitu kegiatan yang dilaksanakan memperbaiki kemampuan seorang pegawai dengan cara meningkatkan pengetahuan umum dan moral, termasuk peningkatan penguasaan dalam menghadapi persoalan organisasi organisasi hal sebenarnya pengertian, latihan dan pendidikan secara tegas tidak dapat dipisahkan. Dalam hal ini arti pengembangan pegawai telah mencakup pengertian pendidikan, yaitu usaha yang dilakukan untuk meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi pegawai. Namun yang dapat dikembangkan melalui pendidikan adalah pegawai atau pegawai yang mengerjakan tugas yang bersikap kepemimpinan dan pegawai yang dikembangkan melalui training adalah yang bersifat operasional dari setiap organisasi atau organisasi.

Sehubungan dengan pengembangan tenaga kerja berikut ini John Soeprianto (2011 : 5) mengemukakan bahwa pengembangan tenaga kerja adalah mengembangkan dalam arti

meningkatkan pengetahuan dan keterampilan tenaga kerja melalui training yang berbentuk latihan atau pendidikan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu, lebih-lebih semakin berkembangnya teknologi dan pengetahuan serta semakin kompleksnya tugas manajer, maka kegiatan ini semakin penting.

Dari penjelasan di atas, telah dijelaskan tentang pengertian, pembinaan dan pengembangan tenaga kerja yaitu mengembangkan tenaga kerja suatu organisasi ataupun organisasi. Telah jelas pula bahwa dalam melaksanakan pembinaan tenaga kerja terdapat dua metode dasar yaitu latihan dan pendidikan dimana kedua metode tersebut tidak dapat dipisahkan karena arti pengembangan telah mencakup pengertian latihan dan pendidikan. Bertitik tolak pada pengertian *training* (latihan) adalah sama dengan pengertian pendidikan dalam rangka meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai suatu organisasi organisasi, maka training atau latihan dapat disimpulkan sebagai suatu kegiatan dari organisasi dimaksudkan untuk dapat memperbaiki dan pengembangan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan pada pegawai sesuai dengan keinginan organisasi yang bersangkutan.

Pada dasarnya organisasi yang menginginkan agar para pegawai dapat bekerja secara efisien dan efektif, maka tidak boleh mengabaikan kegiatan pelatihan. Hal ini disebabkan karena sangat sedikit pegawai yang mampu memotivasi dirinya sendiri untuk meningkatkan kemampuannya tanpa dibantu oleh pihak organisasi. Selain itu, melalui kegiatan pelatihan dapat pula diharapkan agar para pegawai dapat menyesuaikan diri terhadap perkembangan dan perubahan teknologi yang sangat pesat ini yang menuntut adanya perubahan sikap, tingkah laku, pengetahuan dan keterampilan para pegawai.

Setelah jelas apa yang dicapai dalam upaya mengadakan latihan dan pengembangan terhadap pegawai dari suatu organisasi, maka langkah selanjutnya adalah penentuan atau perencanaan terhadap pelaksanaan latihan atau pendidikan tersebut, perencanaan latihan dan pendidikan itu mencakup beberapa hal yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi bersangkutan antara lain :

1. Tujuan training atau latihan menetapkan terlebih dahulu apa yang ingin dicapai dengan *training* (latihan) yang akan dilaksanakan.
2. Subjek training apa yang dibahas dalam latihan seharusnya digabungkan dengan kebutuhan organisasi bersangkutan.
3. Jadwal training, jadwal training yang tepat sangat berpengaruh untuk efektivitas sesuatu program training.
4. Lokasi training, penentuan lokasi training harus diarahkan kepada pemberian fasilitas yang memadai serta suasana yang baik.
5. Jumlah peserta training, harus mendapat perhatian, jangan terlalu melebihi kapasitas ruangan yang akan digunakan.
6. Instruktur, di antaranya variabel-variabel pokok yang telah dikemukakan di atas, tak kalah pentingnya variabel terhadap penentuan efektivitas training.

Dalam upaya untuk melaksanakan latihan dan pengembangan dari suatu organisasi/organisasi diperlukan adanya prinsip umum yang dimaksudkan agar latihan dan pengembangan dapat berjalan dengan baik. Dalam melaksanakan pembinaan dan pengembangan melalui latihan atau training, dikenal beberapa macam latihan tersebut tergantung dari sudut mana yang melihatnya. Di bawah ini akan dikemukakan macam training, yang dirumuskan oleh Goerge R. Terry (2012 : 753), yaitu :

1. *On the job training*
2. *Vestibule training*
3. *Appentice*
4. *Under study*
5. *Role playing*
6. *Comfrance*

Yang dimaksud dengan *on the job training* (latihan sambil bekerja) adalah latihan yang menggunakan situasi kerja sebagai tempat untuk memberikan pelayanan yang pelaksanaannya di tempat kerja.

*Vestibule training* adalah suatu latihan yang diselenggarakan suatu ruangan latihan yang dimaksudkan untuk melatih orang muda menjadi pekerja-pekerja yang cakap.

*Apprentice training* (magang) adalah suatu latihan dimana mengikutkan pekerja baru terhadap pekerja lama agar dapat mentransfer pengetahuan pekerja lama.

*Under study planning*, adalah latihan di mana peserta pekerja langsung untuk menjadi pegawai yang cakap mempelajari suatu jenis pekerjaan tertentu.

*Role playing* atau memainkan peranan adalah suatu metode latihan, dimana peserta latihan belajar dengan memainkan salah satu peristiwa mengenai apa yang sungguh-sungguh akan dikerjakan.

*Comfrance training* atau latihan bervariasi pembicaraan masalah secara kelompok, bertukar ide, dan memberikan suatu praktek dalam mempengaruhi sikap dari kelompok-kelompok lain.

Sehubungan dengan pelaksanaan training, maka organisasi mengadakan seleksi terhadap pegawai yang akan mengikuti training. Di samping harus diperhatikan beberapa hal berhubungan dengan pemeliharaan peserta training seperti yang dikemukakan oleh Manullang (2010 : 32) yaitu seleksi pegawai-pegawai yang akan mengikuti latihan, penyeleksian disesuaikan dengan kuantitas pegawai, kemampuannya yang mengingat kebutuhan organisasi dalam hubungannya dengan program training yang akan diikutinya.

Hal tersebut di atas menegaskan bahwa hendaknya dilakukan seleksi pegawai/personal dengan tempat untuk mengikuti training dalam hal ini kualifikasi pegawai, kemampuannya, pendidikan maupun kecakapan, kebutuhan organisasi dan materi program training. Ini berarti bahwa perlu adanya suatu kelemahan pegawai dan jenis yang akan diikuti, oleh karena itu, training tersebut diharapkan akan memberikan manfaat sesuai tuntutan pekerjaan yang akan dikerjakan.

#### **2.4. Perencanaan Pelatihan Sebagai Suatu Proses Pembentukan dan Pematangan Pribadi Pegawai**

Organisasi pada umumnya menerima pegawai baru yang relatif belum mempunyai pengalaman kerja kemudian mempekerjakan dalam waktu tertentu melalui proses awal dari pegawai sebelum mereka diterima sebagai pegawai tetap. Ini dimaksudkan agar para pegawai dapat beradaptasi dengan lingkungan kerja dimana mereka akan ditempatkan.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, tentang eksistensi pelatihan pegawai, maka M. Manullang (2010) mengemukakan bahwa ; “Melatih pegawai untuk timbul dan menjadi tugas setiap manajer, bukan saja pada saat diterimanya menjadi karyawan akan tetapi juga pada saat seseorang dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi atau pada saat terjadi perubahan teknologi yang diterapkan ke dalam organisasi”.

Dari pernyataan ini nampak jelas bahwa latihan merupakan suatu proses pembentukan pribadi pegawai yang baru dimulai pada saat ini diterima sebagai pegawai pada suatu organisasi. Tidak menutup kemungkinan pelaksanaan pelatihan pegawai diberikan sebelum ditempatkan pada bidang tertentu. Pertimbangan hal tersebut tergantung pada kebijaksanaan pimpinan organisasi.

Moekijat (2010) mengemukakan pendapatnya mengenai eksistensi pelatihan sebagai berikut : Latihan jangan dipandang sebagai suatu gambaran bahwa sekali saja pada pegawai baru kemudian dihentikan. Latihan ini merupakan inti manajemen karena latihan menunjukkan pada orang lain bagaimana mengerjakan suatu pekerjaan. Oleh karena itu latihan merupakan fungsi yang sifatnya terus menerus”.

Dari uraian tersebut nampak bahwa betapa pentingnya perencanaan latihan, dimana prosedur perencanaan memfokuskan perhatian pada pelatihan dan peserta latihan.

Dalam suatu pelatihan diperlukan perencanaan pelatihan, ini diperlukan setelah adanya penempatan pegawai. Sebelum pelatihan dilaksanakan, terlebih dahulu harus membuat perencanaan pelatihan yang meliputi beberapa hal, yaitu :

a. Subyek pelatihan

Subyek yang dibahas dalam suatu pelatihan harus ada hubungannya dengan usaha untuk merealisasikan apa yang menjadi tujuan pelatihan.

b. Jadwal pelatihan

Jadwal pelatihan yang tepat, sangat berpengaruh untuk efektivitas suatu program pelatihan dan harus disesuaikan dengan keinginan peserta terlebih pula memilih waktu dan melihatnya dari sudut produktivitas.

c. Lokasi pelatihan

Dalam memilih lokasi sebaiknya yang berjauhan dengan tempat kerja pegawai. Hal ini dimaksudkan untuk mengurangi interaksi dan dapat pula meningkatkan tingkat konsentrasi dari peserta pelatihan tersebut.

d. Pelatih/Instruktur

Pelatih merupakan salah satu variabel penting yang sangat menentukan untuk efektivitas suatu pelatihan. Dalam hal ini ada tiga kualifikasi penting yang harus dipenuhi oleh setiap pelatih, yaitu :

- Pengetahuan yang mendalam mengenai materinya.
- Memahami akan berbagai metode pelatihan.
- Mempunyai keinginan dan niat untuk memberikan pelatihan.

e. Jumlah dan kualifikasi peserta

Jumlah peserta pelatihan sebaiknya disesuaikan dengan ruang yang ada, untuk tempat pelatihan tersebut sebaiknya agak homogen, terutama dalam hal tingkat pendidikan dan pengalaman. Biasanya dengan memberikan berbagai persyaratan untuk mengikuti suatu pelatihan.

Disamping itu juga terdapat teknik-teknik pelatihan yang meliputi:

a. Metode praktis (*on the job training*)

Dalam metode ini pegawai dilatih tentang pekerjaan dengan supervisi langsung yang bersangkutan.

Teknik-teknik yang biasa digunakan dalam praktek ini, yaitu :

1. Rotasi pekerjaan, dimana pegawai selama jangka waktu tertentu bekerja pada serangkaian pekerjaan dengan demikian belajar berbagai macam keterampilan.
2. Latihan infrastruktur jabatan, dimana petunjuk-petunjuk mengenai pekerjaan yang diberikan secara langsung kepada pekerjaan dan digunakan untuk melatih para pegawai tentang cara pelaksanaan mereka sekarang.
3. Magang, yaitu merupakan proses belajar/latihan dari seseorang yang lebih berpengalaman.
4. Melatih (*coaching*), dimana pimpinan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada pegawai dalam melaksanakan kerja rutin mereka.
5. Penugasan sementara, yaitu penempatan pegawai pada posisi tertentu untuk jangka waktu yang ditentukan. Pegawai terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah organisasi.

b. Metode simulasi (*off the job training*)

Yang dimaksud dengan simulasi yaitu meliputi belajar dengan berbuat, dan bukan dengan menghafalkan prinsip-prinsip. Dalam metode simulasi sering digunakan metode-metode yang paling umum antara lain :

1. Metode studi kasus, yaitu pegawai yang terlibat dalam bentuk pelatihan ini diminta untuk mengidentifikasi masalah, menganalisa sesuatu dan merumuskan penyelesaian alternatif.
2. Rote playing, yaitu merupakan suatu peragaan yang memungkinkan peserta pelatihan untuk memainkan berbagai peranan yang berbeda.
3. Business games, adalah suatu simulasi, pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat dengan situasi kehidupan yang nyata.
4. Vesture training, merupakan metode yang khusus digunakan bagi pelatihan khusus.
5. Latihan laboratorium, yaitu suatu bentuk pelatihan kelompok yang terutama digunakan untuk mengembangkan keterampilan antar pribadi. Salah satu bentuk pelatihan laboratorium yang terkenal adalah latihan sensitifikasi, dimana peserta belajar menjadi lebih sensitif terhadap perasaan seseorang atau lingkungannya.
6. Program-program pengembangan eksekutif, dalam hal ini organisasi mengirim pegawai untuk bekerja sama dengan suatu lembaga pendidikan untuk menyelenggarakan secara khusus suatu bentuk penataran, pendidikan atau pelatihan sesuai kebutuhan pegawai.

Dari berbagai jenis dan metode latihan yang telah diuraikan dalam pembahasan ini, maka pada dasarnya sama yakni semua mengarah pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan serta perubahan sikap dari para peserta latihan.

Dalam penentuan latihan atau tehnik yang digunakan pada program latihan dan pengembangan ada beberapa pertimbangan. Hal ini berarti bahwa tidak ada satu metode atau

teknik yang selalu paling baik. Metode yang terbaik tergantung kepada sejauh mana suatu teknik atau metode memenuhi faktor-faktor berikut :

1. Efektifitas biaya.
2. Isi program yang dikehendaki.
3. Kelayakan fasilitas-fasilitas.
4. Preferensi dan kemampuan peserta.
5. Preferensi dan kemampuan pelatih.
6. Prinsip-prinsip belajar.

Tingkat pentingnya keenam pertimbangan tersebut, tergantung pada situasi organisasi/organisasi. Bagaimana pun juga, manajer perlu mengenal semua teknik latihan dan pengembangan yang tersedia, agar dapat memilih teknik yang paling tepat untuk kebutuhan, sasaran dan kondisi tertentu.

Program pelatihan pegawai merupakan suatu cara efektif yang mempunyai dampak positif yang sangat besar untuk menghadapi beberapa tantangan organisasi-organisasi yang berkaitan dengan sumber daya manusia. Tantangan-tantangan ini mencakup tentang keusangan pegawai karena merasa tidak lagi mempunyai pengetahuan atau keterampilan untuk melaksanakan pekerjaan dengan efektif, perubahan sosial dan teknologi sehingga pegawai tidak mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi maju serta beberapa tantangan lain yang mungkin akan dihadapi oleh departemen personalia.

Banyaknya pegawai mencapai kerja standar, dapat pula menunjukkan efektif tidaknya suatu latihan dan berubahnya produktivitas pegawai menunjukkan berhasil tidaknya

suatu latihan, serta semakin sedikitnya angka kecelakaan yang terjadi di dalam organisasi menunjukkan efektifnya suatu pelatihan yang dilakukan.

## **2.5. Pengalaman Kerja**

Pengalaman kerja pada hakekatnya merupakan rangkuman pemahaman terhadap apa yang dialami seseorang dalam pekerjaannya, sehingga apa yang dialami tersebut merupakan miliknya. Tjalla (2013:37) bahwa pengalaman merupakan sendi bagi pengetahuan. Menurut Lindgren (2014:172) mengatakan bahwa pengalaman adalah dasar untuk mengorganisasikan informasi ke dalam konsep. Jadi pengalaman kerja merupakan akumulasi dari waktu/lamanya seorang pegawai/pegawai dalam melaksanakan tugasnya, sehingga apa yang telah dialami dalam melaksanakan tugas tersebut akan menjadi suatu hal yang berguna baginya dalam melaksanakan tugas di masa yang akan datang.

Kossen (2010:196) keterampilan seseorang dapat dikembangkan melalui pengalaman langsung ketika bekerja. Menurut Yukl (2013:215) mengemukakan bahwa seseorang yang mempunyai pengalaman dalam menyelesaikan tugas, akan memperoleh standar keunggulan, atau akan mengembangkan cara yang lebih baik untuk melakukan sesuatu. Lebih lanjut Sigit dalam Arifin (2011:63) mengatakan bahwa pada hakekatnya kemampuan seseorang itu dipengaruhi oleh faktor pembawaan, yang dibawa sejak lahir dan faktor lingkungan sekitar (pendidikan dan pengalaman lingkungan).

Sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Sigit, maka Hafidah (2012:24) menyatakan bahwa pada dasarnya setiap orang akan berbeda di dalam dua kemampuan (ability), yaitu dasar kemampuan yang dibawa sejak lahir, dan kemampuan yang diperoleh dari pengalaman lingkungan. Kemampuan manusia merupakan tenaga, keterampilan, bakat

dan pengetahuan yang secara potensial dapat digunakan untuk memproduksi barang-barang dan jasa.

Dengan mengerjakan sesuatu, seseorang akan memerlukan hal-hal baru dari pekerjaan tersebut dan akan menjadi suatu pengetahuan serta pengalaman baru yang dimilikinya. Hal ini adalah senada dengan apa yang dikemukakan oleh Surahmad (2014:106) bahwa untuk mendapatkan suatu ketangkasan atau keterampilan yang memadai diperlukan latihan yang berkali-kali atau terus menerus terhadap apa yang dipelajari/ditekuni sebagai profesi karena dengan melakukan secara teratur, terencana, terorganisir, pengetahuan tersebut dapat disempurnakan dan disiapsiagakan (dipersiapkan).

Yukl (2013:246) mengemukakan bahwa seseorang yang mempunyai pengalaman, sedikit saja pengarahan yang dibutuhkan karena mereka sudah mempunyai keterampilan dan pengetahuan untuk mengetahui apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Menurut Siagian (2012:173) mengatakan bahwa pengalaman merupakan modal yang tidak kecil artinya dalam menjalankan roda organisasi dengan lebih berdaya guna dan berhasil guna. Selanjutnya Purwanto (2011:103) mengatakan bahwa semakin sering seseorang melakukan sesuatu, maka semakin bertambah kecakapan serta pengetahuan terhadap hal tersebut dan ia akan lebih menguasainya.

Dengan memperhatikan beberapa pendapat yang ada mengenai pengalaman, terlihat bahwa kecakapan, keterampilan dan pengetahuan untuk melakukan suatu pekerjaan akan meningkat terus menerus selama seseorang melaksanakan pekerjaannya itu dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja diperoleh secara bertahap selama seseorang

bekerja, sehingga dalam bekerja seseorang menemukan hal-hal baru dan dapat dipahami, maka dengan sendirinya orang tersebut telah menemukan pengalaman kerja baru.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka nampaklah bahwa pengetahuan, kecakapan, keterampilan dan kemampuan untuk mengerjakan suatu pekerjaan mengalami peningkatan selama seseorang mengerjakan pekerjaan tersebut secara berulang-ulang. Hal ini bisa terjadi karena ia telah mengamati dan mengenali bermacam-macam cara bekerja yang memperoleh hasil yang baik. Seseorang dapat menggunakan pengalaman yang diperolehnya dalam mengerjakan suatu pekerjaan untuk meningkatkan kinerjanya. Dengan pengulangan yang terus menerus dari setiap pekerjaan akan meningkatkan keterampilan seseorang dan menambah efisiensinya.

Pengalaman kerja dalam melaksanakan suatu merupakan hal yang cukup penting, sehingga ada pandangan yang mengatakan bahwa pengalaman adalah guru yang terbaik atau “the experience is the best teacher”. Pandangan yang sederhana tersebut mengandung makna bahwa pengalaman kerja seseorang dapat meningkatkan pengetahuan, kecakapan, keterampilan, dan kemampuannya untuk melakukan pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya.

Pentingnya pengalaman kerja dalam melaksanakan suatu pekerjaan, sehingga pandangan umum menyatakan bahwa pengalaman adalah guru yang terbaik. Ungkapan ini sangat sederhana tetapi mempengaruhi semua kalangan, baik pemerintah maupun swasta, di mana ungkapan ini menganggap bahwa faktor pengalaman adalah hal yang penting dan utama dalam melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan.

Pengalaman kerja bagi suatu instansi atau organisasi sangat dibutuhkan atau diharapkan karena instansi tidak perlu lagi mengalokasikan dana pendidikan dan pelatihan. Dan yang paling penting adalah bahwa pegawai atau pegawai yang berpengalaman dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi instansi atau organisasi berdasarkan pengalaman kerjanya. Pengalaman kerja juga dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam proses seleksi, karena orang yang mempunyai pengalaman kerja merupakan calon pegawai yang siap pakai. Dengan demikian, organisasi tidak perlu menyiapkan waktu dan dana untuk melatih mereka karena dengan pengalaman kerja tersebut, maka mereka akan menghayati perilakunya sehingga diharapkan akan memberikan dampak positif kepada sikap dan tindakan mereka.

Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja merupakan rentang waktu yang dilewati /dilalui oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Semakin lama rentang waktu yang dilalui dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, maka semakin bertambah banyaklah pengalaman kerjanya. Dan dengan pengalaman kerja akan diperoleh pengetahuan, kecakapan, keterampilan dan kemampuan dalam melakukan suatu pekerjaan.

## **2.6. Kinerja**

Kinerja pegawai (*job performance*) mencakup sejumlah hasil yang tidak lain merupakan manifestasi kerja yang dilakukan oleh pegawai atau organisasi yang biasanya digunakan sebagai dasar penilaian atas pekerjaan atau organisasi kerja. Kinerja merupakan tindakan – tindakan atau pelaksanaan kerja yang dapat diukur (Seimour, dalam Swasto, 2014 dan Susiati, 2013).

Dharma (2010, dalam Susiati 2013) mendefinisikan kinerja sebagai sesuatu yang dikerjakan atau produk/ jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang kepada sekelompok orang. Sedangkan menurut Stoner (2014) mendefinisikan kinerja sebagai kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh individu, kelompok atau organisasi.

Selanjutnya menurut Mitchel dan Larson (2013, dalam Susiati 2013), bahwa kinerja menunjukkan hasil-hasil perilaku yang dinilai oleh beberapa kriteria atau standar mutu. Dengan demikian kinerja terdapat dua dimensi baik atau buruk, artinya apabila perilaku seseorang memberikan hasil pekerjaan yang sesuai dengan standar atau kriteria yang telah dibakukan oleh organisasi, maka kinerja yang dimiliki orang tersebut tergolong baik. Jika sebaliknya berarti kinerja buruk.

Kinerja merupakan perilaku yang ditampakkan oleh individu atau kelompok yang menurut Siagian (2010) dikatakan bahwa ditinjau dari segi keperilakuan, kepribadian seseorang sering menampakkan dirinya dalam berbagai bentuk sikap, cara berpikir dan cara bertindak. Berbagai hal mempengaruhi kepribadian seseorang manusia organisasional yang tercermin dalam perilakunya, yang pada gilirannya akan berpengaruh pada kinerjanya.

Dari batasan – batasan tersebut jelaslah bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

#### **a. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Kinerja yang berbeda antara pegawai satu dengan pegawai yang lain secara garis besar menurut Mar,at (2014, dalam Susiati 2013) dipengaruhi oleh dua hal yaitu : a) faktor

individu, dan b) faktor situasi. Dijelaskan bahwa kinerja yang dihasilkan oleh para pegawai tersebut berbeda karena adanya faktor – faktor individu yang berbeda seperti misalnya adanya perbedaan kemampuan fisik, motivasi dan faktor – faktor individual lainnya.

Faktor – faktor situasi juga berpengaruh terhadap tingkat kinerja yang dicapai seseorang, situasi yang mendukung misalnya adanya kondisi sarana usaha yang baik, ruangan yang tenang, pengakuan atas pendapat rekan kerja yang lain, pemimpin yang mengerti kebutuhan pegawai dan tidak otoriter tetapi demokratis. Sistem kerja yang mendukung tentunya akan mendorong pencapaian kinerja yang tinggi daripada kondisi kerja yang tidak mendukung dimana terdapat pemimpin kerja yang otoriter, pelayanan yang kurang memuaskan, tekanan terhadap peranan tentu akan menimbulkan kinerja pegawai yang rendah.

Hal yang sama menurut Siagian (2010) bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh kondisi fisiknya. Seseorang yang memiliki kondisi yang mempunyai daya tahan tubuh yang tinggi yang pada gilirannya tercermin pada kegairahan bekerja dengan tingkat produktivitas yang tinggi, dan sebaliknya. Disamping itu kinerja individu berhubungan dengan kemampuan yang harus dimiliki oleh individu agar ia berperan dalam organisasi.

## **b. Penilaian Kinerja Pegawai**

Menurut Mitchell dan Larson (2013, dalam Susiati 2013) kinerja bisa ditunjukkan dalam berbagai cara antara lain :

- a. Kinerja bisa menunjukkan perilaku yang sama yang berlangsung sepanjang waktu

- b. Kinerja bisa menunjukkan perilaku berbeda yang ditunjukkan dengan tingkat konseptualisasi yang tinggi.
- c. Kinerja bisa menunjukkan perolehan – perolehan (outcomes) yang tidak erat kaitannya dengan tindakan – tindakan tertentu.
- d. Kinerja bisa didefinisikan dalam istilah yang umum yang menunjukkan sifat – sifat global daripada perilaku spesifik.
- e. Kinerja bisa didefinisikan sebagai hasil - hasil perilaku kelompok daripada perilaku individual.

Kinerja menurut Lopez (dalam Swasto, 2014 dan Susiati 2013) diukur dalam beberapa ukuran kerja secara umum yang diterjemahkan dalam penilaian perilaku secara mendasar meliputi : kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, pendapat atau pernyataan yang disampaikan, keputusan yang diambil, perencanaan kerja dan daerah organisasi kerja.

Menurut Dharma (2012, dalam Susiati 2013) cara pengukuran kinerja pegawai didasarkan pada beberapa kriteria yaitu :

1. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai
2. Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan.(baik atau tidak)
3. Ketepatan atau kesesuaian waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan.

Hasil pekerjaan dapat bersifat intrinsik maupun ekstrinsik. Perbedaan antara hasil intrinsik dan hasil ekstrinsik penting untuk memahami reaksi para pegawai terhadap pekerjaan mereka. Secara umum hasil intrinsik adalah obyek atau kejadian

yang timbul dari usaha pegawai sendiri dan tidak menuntut keterlibatan orang lain. Secara lebih sederhana, ia adalah hasil yang jelas berhubungan dengan tindakan yang dilakukan pegawai (Brief dan Aldag, 2012, dalam Susiati 2013) hasil semacam ini dianggap khas yang hanya ada pada pekerjaan profesional dan teknis, namun pada dasarnya semua pekerjaan dapat menimbulkan hasil intrinsik, yang melibatkan perasaan tanggung jawab, tantangan dan pengakuan dan merupakan hasil dari ciri khas kerja seperti keragaman, otonomi identitas dan arti.

Sebaliknya hasil ekstrinsik merupakan obyek atau kejadian yang mengikuti usaha pegawai sendiri sehubungan dengan faktor – faktor lain yang tidak terlibat secara langsung dalam pekerjaan itu sendiri. Potongan harga, bonus, kondisi kerja, rekan kerja, dan bahkan menyelia ialah ciri khas tempat kerja yang merupakan bagian fundamental dari pekerjaan itu sendiri.

#### 2.7. Hubungan antara Latar Belakang Pendidikan dan Pelatihan dengan Kinerja

Pendidikan dan pelatihan adalah upaya untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan seseorang agar dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang berkaitan dengan pekerjaannya. Pendidikan dan pelatihan bagi pegawai adalah upaya untuk meningkatkan pengetahuan, kecakapan, keterampilan dan kemampuan kerja pegawai, sehingga mereka akan lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam melaksanakan tugas pengawasan. Dengan kata lain, dengan meningkatnya pengetahuan, kecakapan, dan keterampilan dan kemampuan, maka kinerja pengawas akan meningkat pula.

Kinerja menurut Dharma (2013:1) adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk/jasa atau yang diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang. Seseorang atau sekelompok yang dikatakan berprestasi apabila mampu menghasilkan sesuatu sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan.

Berdasarkan uraian di atas, maka disimpulkan bahwa latar belakang pendidikan dan pelatihan mempunyai hubungan positif dengan kinerja pegawai atau semakin banyak pendidikan dan pelatihan yang diikuti oleh pegawai, maka semakin tinggi pula kinerjanya.

## **2.8. Hubungan antara Pengalaman Kerja dengan Kinerja**

Pengalaman kerja merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja atau efektivitas dan efisiensi suatu pekerjaan. Karena dengan pengalaman kerja yang dimiliki seseorang, maka ia akan mempunyai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Pengalaman kerja yang dimaksud dalam pembahasan ini adalah rentang waktu yang dilalui seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Pengalaman kerja pada dasarnya adalah akumulasi pemahaman terhadap apa yang dialami oleh seseorang dalam pekerjaannya, sehingga apa yang dialaminya akan merupakan sesuatu yang secara nyata terdapat dalam dirinya. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, pengetahuan dan kemampuan.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat dikatakan bahwa pengalaman kerja dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi atau kinerja. Pegawai yang telah berpengalaman berarti memiliki pengetahuan, keterampilan dan kemampuan dalam melaksanakan tugasnya yang diperoleh secara bertahap selama pegawai menekuni pekerjaannya.

Dengan kata lain semakin lama seorang pegawai menekuni profesinya sebagai pegawai, maka semakin meningkat pula kinerjanya. Dengan demikian, dapat dikemukakan bahwa pengalaman kerja mempunyai hubungan positif dengan kinerja.

## **BAB III**

### **KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

#### **3.1. Kerangka Konseptual**

Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, terutama untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan seseorang dapat melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya secara lebih efektif dan efisien.

Dengan demikian, pendidikan dan pelatihan merupakan hal yang penting bagi seseorang untuk melaksanakan suatu aktivitas yang menjadi tanggung jawabnya, karena dengan pendidikan dan pelatihan orang akan memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menunjang pelaksanaan tugasnya.

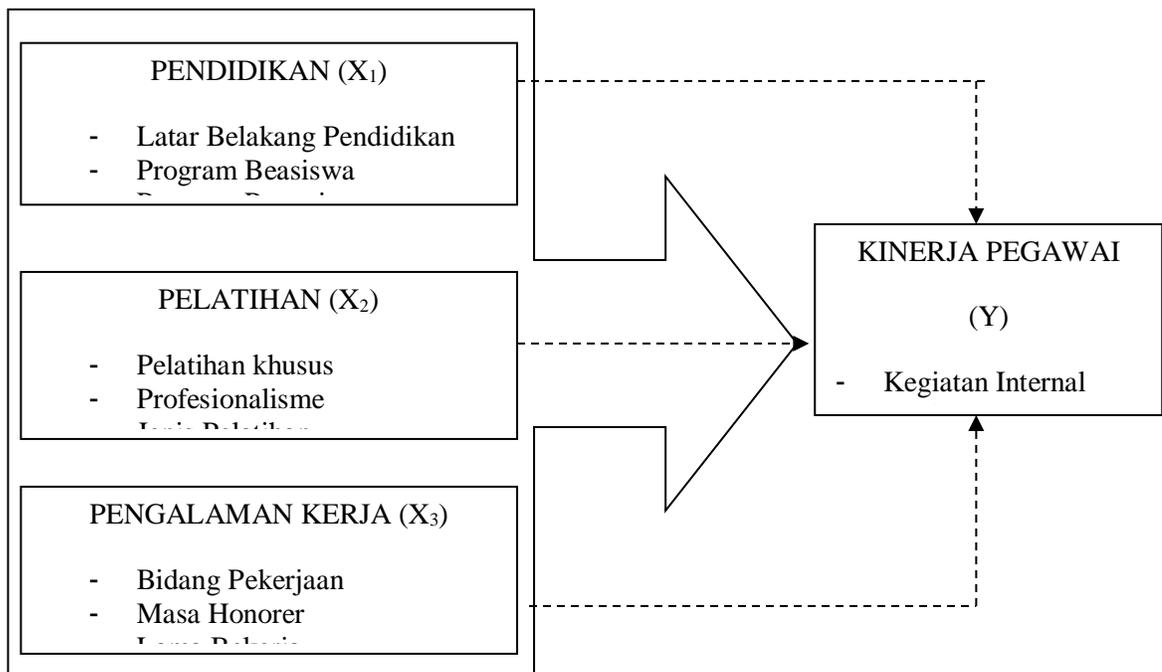
Surahmad (2014:106) mengemukakan bahwa untuk mendapatkan suatu ketangkasan atau keterampilan yang memadai, diperlukan latihan berkali-kali atau terus menerus terhadap apa yang dipelajari, karena dengan melakukan secara teratur, pengetahuan tersebut dapat disempurnakan dan disiapsiagakan.

Dengan pengetahuan yang dimiliki seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan, maka akan memberikan peluang baginya untuk mengamati dan menghayati pola perilaku terhadap suatu pekerjaan, sehingga diharapkan orang tersebut memperoleh keterampilan dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut di atas, maka dapat dikatakan bahwa pengetahuan, keterampilan dan kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan akan meningkat terus selama orang tersebut melaksanakan pekerjaan. Hal ini dimungkinkan karena dia mempunyai pengalaman terhadap pekerjaan tersebut, sehingga dapat mengetahui apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara melakukannya. Dengan demikian, dapat dikemukakan bahwa pendidikan dan pelatihan yang pernah diikuti oleh pegawai pada Kantor Kecamatan Wattang Sawitto Kabupaten Pinrang dan pengalaman kerjanya selama melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pegawai pada Kantor Kecamatan Wattang Sawitto Kabupaten Pinrang dapat meningkatkan kinerjanya. Dari pembahasan diatas, dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan positif antara latar belakang pendidikan dan pelatihan dan pengalaman kerja dengan kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Wattang Sawitto Kabupaten Pinrang. Dengan kata lain, semakin banyak pendidikan dan pelatihan yang diikuti oleh pegawai pada Kantor Kecamatan Wattang Sawitto Kabupaten Pinrang dan semakin banyak pengalaman kerjanya, maka akan semakin baik pula kinerjanya. Berdasarkan uraian-uraian tersebut, maka dapat digambarkan kerangka pikir dalam bentuk skema sebagai berikut:

Gambar 3.1.

### Skema Kerangka Konseptual



### 3.2. Hipotesis Penelitian

Dari uraian rumusan masalah dan kerangka pikir tersebut di atas, diajukan hipotesis sebagai berikut :

1. Diduga, terdapat pengaruh pengembangan sumber daya manusia (latar belakang pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja) secara sendiri-sendiri terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Wattang Sawitto Kabupaten Pinrang.

2. Diduga, terdapat pengaruh pengembangan sumber daya manusia (latar belakang pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja) secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Wattang Sawitto Kabupaten Pinrang.
3. Diduga, variabel pendidikan merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Wattang Sawitto Kabupaten Pinrang.

### **3.3. Definisi Operasional Variabel**

Berdasarkan deskripsi teoritis sebagaimana diuraikan di atas, dan dikaitkan dengan variable yang akan dikaji, maka dapat diuraikan definisi operasional variable sebagai berikut:

#### **a. Pendidikan ( $X_1$ )**

Pendidikan yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah pendidikan formal yang ditempuh oleh pegawai pada Kantor Kecamatan Wattang Sawitto Kabupaten Pinrang selama ia belajar di sekolah, baik sebelum menjadi pegawai pada Kantor Kecamatan Wattang Sawitto Kabupaten Pinrang maupun setelah menjadi pegawai pada Kantor Kecamatan Wattang Sawitto Kabupaten Pinrang.

Indikatornya adalah :

- Latar belakang pendidikan
- Program beasiswa
- Program penunjang

#### **b. Pelatihan ( $X_2$ )**

Pelatihan yang dimaksudkan adalah jenis pelatihan yang pernah diikuti oleh pegawai di luar bangku sekolah baik sebelum maupun sesudah menjadi pegawai pada Kantor Kecamatan Wattang Sawitto Kabupaten Pinrang. Indikatornya, yaitu :

- Pelatihan khusus
- Profesionalisme
- Jenis pelatihan

c. Pengalaman Kerja ( $X_3$ )

Pengalaman kerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah rentang waktu yang dilalui oleh pegawai pada Kantor Kecamatan Wattang Sawitto Kabupaten Pinrang dalam menekuni profesi/ pekerjaannya atau lamanya melaksanakan tugas. Indikatornya, yaitu :

- Bidang pekerjaan
- Masa honorer
- Lama bekerja

d. Kinerja (Y)

Kinerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah hasil kerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya secara internal dan eksternal berupa kecakapan, kemampuan (pengetahuan dan keterampilan) dalam membina mengontrol dan mengevaluasi dalam mengatasi masalah/ hambatan yang dihadapi seperti dalam hal peningkatan prestasi kerja.

Indikator, terdiri atas :

- Kegiatan internal

- Kegiatan eksternal

## **BAB IV**

### **METODE PENELITIAN**

#### **4.1. Jenis dan Desain Penelitian**

Penelitian ini termasuk jenis penelitian survei. Ary Yacobs (2014:382) menyatakan bahwa metode survey dirancang untuk memperoleh informasi tentang status gejala pada saat penelitian dilaksanakan dengan harapan penelitian tersebut dapat melukiskan variabel atau kondisi apa yang ada dalam suatu situasi.

Pada bagian lain dinyatakan bahwa penggunaan metode survei bukan saja untuk melukiskan kondisi yang ada, melainkan juga membandingkan kondisi-kondisi tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya atau untuk menilai keefektifan program. Selain itu, metode survei dapat pula digunakan untuk menyelidiki hubungan atau untuk menguji hipotesis.

#### **4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan pada Kantor Kecamatan Wattang Sawitto Kabupaten Pinrang. Penelitian dilaksanakan selama 3 bulan, dengan pertimbangan kinerja pada Kantor Kecamatan Wattang Sawitto Kabupaten Pinrang belum optimal.

#### **4.3. Populasi dan Sampel**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah

meliputi seluruh pegawai pada Kantor Kecamatan Wattang Sawitto Kabupaten Pinrang berjumlah 55 orang.

Pengambilan sampel penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik *sampling jenuh* (sensus) yaitu seluruh populasi dijadikan sampel sebanyak 55 orang Pegawai pada Kantor Kecamatan Wattang Sawitto Kabupaten Pinrang.

#### **4.4. Teknik Pengumpulan Data**

Prosedur pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

##### 1) Observasi

Penelitian observasi sebagai metode primer dirancang untuk menjawab suatu pertanyaan yang direncanakan dan dilaksanakan secara sistematis, dengan menggunakan kendali-kendali yang tepat dan menyajikan perkiraan yang handal dan valid tentang apa yang terjadi.

##### 2) Wawancara

Wawancara dilaksanakan melalui percakapan dua arah atas inisiatif pewawancara untuk memperoleh informasi dari responden. Wawancara tersebut dilaksanakan kepada bagian yang berhubungan dengan penilaian kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Wattang Sawitto Kabupaten Pinrang.

##### 3) Kuesioner

Daftar pertanyaan yang dibuat untuk memperoleh data dalam penelitian di mana kuesioner tersebut diajukan hal-hal yang relevan dan berkaitan dengan tujuan penelitian. Kuesioner disebarikan untuk memperoleh data pembobotan nilai pengembangan sumber daya manusia dan kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Wattang Sawitto Kabupaten Pinrang.

#### **4.5. Variabel Penelitian dan Skala Pengukuran**

Variabel yang diamati dalam penelitian ini terdiri atas dua macam, yaitu variabel independent (bebas) terdiri atas latar belakang pendidikan ( $X_1$ ), pelatihan ( $X_2$ ), dan pengalaman kerja ( $X_3$ ), serta variabel dependen (terikat) adalah kinerja pegawai ( $Y$ ).

Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan pancang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif (Sugiono, 2010:105). Dalam penelitian ini pengukuran yang digunakan adalah dengan skala *likert* dengan bentuk pertanyaan dengan bentuk *check list*, untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok tentang fenomena sosial.

#### **4.6. Teknik Analisis Data**

##### **4.6.1. Prosedur Pengolahan Data**

Data primer yang dikumpulkan dalam penelitian ini nantinya akan diolah melalui prosedur sebagai berikut :

Pengolahan secara manual dengan melakukan editing atau memperjelas data mentah yang diperoleh dari hasil wawancara dan kuesioner, yang kemudian ditabulasi sesuai dengan data variabel untuk memudahkan proses pengolahan data pada tahapan berikutnya. Akhirnya pengolahan data terakhir dengan menggunakan komputer berdasarkan model analisis dengan menggunakan program **SPSS 11.0**. Sebelum dianalisis lebih jauh maka, terlebih dahulu dilakukan uji instrumen penelitian sebagai berikut :

#### **a. Uji Validitas**

Uji validitas mempunyai arti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Dengan kata lain bahwa tes atau instrumen dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya, atau memberikan hasil ukur sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran (Azwar, 2012 : 5). Dalam penelitian ini penulis melakukan uji validitas internal yaitu sejauh mana perbedaan yang didapatkan melalui alat pengukur mencerminkan perbedaan yang sesungguhnya diantara responden yang diteliti. Untuk itu akan dilakukan dengan analisis item dengan menggunakan metode korelasi *Product Moment Pearson* yaitu mengoperasikan skor jawaban yang diperoleh pada masing-masing item dengan skor total dari keseluruhan item. Hasil korelasi tersebut harus signifikan berdasarkan ukuran statistik tertentu. Koefisien korelasi yang tinggi menunjukkan kesesuaian antara fungsi item dengan fungsi ukur secara keseluruhan atau instrumen tersebut valid.

## **b. Uji Reliabilitas**

Selain valid, maka instrumen penelitian juga harus reliable (dapat diandalkan). Instrumen tersebut mempunyai hasil yang konsisten, dengan demikian maka instrumen ini dapat dipakai dengan aman karena dapat bekerja dengan baik pada waktu yang berbeda dan kondisi yang berbeda pula (Cooper dan Emory, 2014 : 164). Dengan kata lain bahwa reliabilitas menunjukkan sejauh mana pengukuran dapat memberikan hasil yang tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali terhadap subyek yang sama.

Dalam penelitian ini akan dilakukan uji reliabilitas konsistensi internal dengan menggunakan koefisien *Alpha Cronbach* ( $\alpha$ ). Suatu instrumen dapat disebut *reliable* apabila lebih besar dari 0,60.

## **2. Metode Analisis**

Data yang dikumpulkan akan dianalisis dengan analisis deskriptif yang mendeskripsikan variable independen (bebas) yang dapat mempengaruhi variabel dependen (terikat). Sedangkan analisis statistik inferensial adalah untuk menguji hipotesis, maka data variable pendidikan ( $X_1$ ), pelatihan ( $X_2$ ), dan pengalaman kerja ( $X_3$ ) merupakan variabel independen (bebas), dan data kinerja ( $Y$ ) sebagai variable dependen (terikat) dengan menggunakan analisis regresi.

Adapun rumus yang digunakan adalah :

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

Dimana :

Y = kinerja pegawai

X<sub>1</sub> = pendidikan

X<sub>2</sub> = pelatihan

X<sub>3</sub> = pengalaman kerja

b<sub>0</sub>, b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub>, b<sub>3</sub> = koefisien regresi

e = standar error.

Selanjutnya untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yaitu: pendidikan (X<sub>1</sub>), pelatihan (X<sub>2</sub>), dan pengalaman kerja (X<sub>3</sub>), terhadap variabel terkait yaitu kinerja pegawai (Y) secara bersama-sama, maka dilakukan uji F.

Kemudian untuk mengetahui pengaruh faktor pendidikan (X<sub>1</sub>), pelatihan (X<sub>2</sub>), dan pengalaman kerja (X<sub>3</sub>), terhadap variabel terkait yaitu kinerja pegawai, secara parsial maka dilakukan uji t.

a. Pengujian hipotesis pertama

Hipotesis tersebut akan diuji berdasarkan pada analisis dihasilkan dari model regresi berganda.

- a)  $H_0$  berarti variabel independen secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- b)  $H_a$  berarti variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- c) Dengan tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$  dan dengan *degree of freedom*  $(n - k - 1)$  dimana  $n$  adalah jumlah observasi dan  $k$  adalah jumlah variabel independen. Sedangkan  $t$  tabel ditentukan dengan melihat tingkat signifikan sebesar  $5\%$  dan  $df = (n - 1)$ , sehingga (Ghozali,2010)

b. Pengujian hipotesis kedua

Pengujian hipotesis ini digunakan untuk menguji pengaruh secara simultan variabel dependen. Hipotesis statistiknya dinyatakan sebagai berikut:

- a)  $H_0$  : berarti secara simultan variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- b)  $H_a$  : berarti secara simultan variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Dengan tingkat signifikan  $\alpha = 5\%$  dan dengan *degree of freedom*  $(k)$  dan  $(n - k - 1)$  dimana  $n$  adalah jumlah observasi dan  $k$  adalah variabel independen. Maka nilai  $F$  hitung dirumuskan sebagai berikut.

$$F = \frac{\frac{R^2}{k}}{\frac{(1 - R^2)}{n - k - 1}}$$

Dimana :

$R^2 = R$  Square

n = Banyaknya Data

k = Banyaknya variabel independen

Sedangkan F tabel ditentukan dengan melihat tingkat signifikan  $\alpha$  sebesar 5% dan  $df = (n - 1)$ , sehingga (Ghozali, 2010)

- a) Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau  $Sig. F < 5\%$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yakni secara simultan variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- b) Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  atau  $Sig. F > 5\%$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak yakni secara simultan variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

c. Pengujian hipotesis ketiga

Pengujian hipotesis ini digunakan untuk menguji variabel-variabel independen yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap variabel dependen. Apabila diantara variabel-variabel independen yang mempunyai nilai koefisien regresi (R) lebih besar diantara yang lainnya maka variabel tersebut merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap variabel dependen (Ghozali, 2010).

## **BAB V**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **5.1. Hasil Penelitian**

##### **5.1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian**

###### **A. Sejarah Kabupaten Pinrang**

Tersebutlah suatu peristiwa di Sawitto pada waktu pemerintahan La Paleteang Raja IV, Kerajaan Sawitto. Dimana pada waktu itu terjadi peperangan antara Sawitto dan Gowa, Perang ini terjadi karena Gowa sebagai kerajaan besar, berusaha untuk menguasai Sawitto yang kondisi dan potensinya menjanjikan setumpuk harapan. Berbagai upaya yang telah digunakan Gowa untuk menguasai Sawitto melalui agresi dan terjadilah perang antar Sawitto dan Gowa sekitar Tahun 1540.

Prajurit - parjurit Sawitto dengan gigih mengadakan perlawanan abdi kerajaan mati - matian mempertahankan dan membela bumi ini berkesudahan dengan kekalahan dipihak Sawitto sehingga raja La Paleteang dan isterinya dibawa ke Gowa sebagai tanda kemenangan Gowa atas Sawitto. Awan yang meliputi kesedihan rakyat atas kepergian sang raja yang arif dan bijaksana. Upaya yang dilakukan membebaskan sang raja bersama permaisuri kerajaan Sawitto. Akhirnya dalam suatu musyawarah kerajaan terpilih dua Tobarani, yaitu Tolengo dan To Kipa untuk mengemban tugas membebaskan sang raja beserta permaisurinya. Kemudian berangkatlah kedua bersaudara tersebut ke Gowa yang berhasil membawa pulang raja

La Paleteang beserta permaisurnya. Kedatangan raja bersama permaisuri, disambut dengan luapan kegembiraan dan di elu - elukan sepanjang jalan menuju istana. dibalik kegembiraan itu, mereka terharu melihat kondisi sang raja yang mengalami banyak perubahan seraya mengatakan " PINRA KANA NI TAPPA NA DATUE POLE RI GOWA " Yang artinya wajah raja mengalami perubahan sekembali dari Gowa. Kata-kata inilah senantiasa terlontar dari orang - oraang yang menyertai sang raja. Ketika raja beristirahat sejenak sebelum tiba di istana bertitahlah sang raja kepada pengantarnya untuk menyebut tempat tersebut dengan nama PINRANG.

Sumber lain ini mengatakan pemukiman kota Pinrang yang dahulunya rawa-rawa yang selalu tergenang air membuat masyarakat senantiasa berpindah-pindah mencari wilayah pemukiman yang bebas genangan air, berpindah-pindah atau berubah-ubah pemukiman, dalam bahasa bugis disebut "PINRA - PINRA ONROANG" setelah masyarakat menemukan tempat pemukiman yang baik, maka diberinya tempat tersebut:PINRA-PINRA.Dari kedua sejarah yang berbeda itu lahirlah istilah yang sama yaitu " PINRA " kemudian kata itu dalam perkembangannya dipengaruhi oleh intonasi dan dialek bahasa bugis sehingga menjadi Pinrang yang sekarang ini diabadikan menjadi Kabupaten Pinrang.

Sebagaimana diketahui bahwa ketika jepang masuk di pinrang sekitar tahun 1943 sistem Pemerintahan warisan kolonial dengan struktur lengkap yang terdiri dari 4 (Empat) swapraja, masing - masing Swapraja Sawitto, Swapraja Batu Lappa, Swapraja Kassa dan Swapraja Suppa. Ketika Pinrang menjadi *onder-afdeling* di

bawah afdeling Parepare Sementara afdeling Parepare adalah salah satu afdeling dari tujuh afdeling yang ada di propinsi Sulawesi.

Dengan ditetapkannya PP Nomor 34/1952 tentang perubahan daerah Sulawesi selatan, pembagian wilayahnya menjadi menjadi daerah swatantra. Pertimbangan diundangkannya PP tersebut adalah untuk memenuhi keinginan rakyat dan untuk memperbaiki susunan dan penyelenggaraan pemerintahan. Daerah swatantra yang dibentuk adalah sama dengan wilayah afdeling yang ditetapkan dalam keputusan Gubernur Timur besar (GROTE GOSTE) tanggal 24 juni 1940 nomor 21, kemudian diubah oleh Keputusan Gubernur Sulawesi nomor 618/1951. Perubahan adalah kata afdeling dirubah menjadi daerah swatantra dan onder afdeling menjadi kewedanaan. Dengan perubahan tersebut maka onder afdeling pinrang berubah menjadi kewedanaan pinrang yang membawahi empat swapraja dan distrik. dengan status demikian inilah pemerintahan senantiasa mengalami pasang surut ditengah-tengah pasang surutnya keadaan pemerintahan, upaya memperbaiki struktur dan penyelenggaraan pemerintahan di satu sisi, disamping memenuhi kebahagiaan dan keinginan rakyat. Maka pada tahun 1959 keluarlah satu undang-undang yang dikenal dengan undang-undang nomor 29/1959 yang berlaku pada tanggal 4 juli 1959 tentang pembentukan daerah-daerah TK.II di Sulawesi yang praktis. Membentuk Daerah Tingkat II Pinrang pula. namun hal ini belum dapat dijadikan sebagai patokan lahirnya Kabupaten Daerah TK.II Pinrang. Berhubung unsur Pemerintahannya yang merupakan organ atau bagian yang belum ada.

Setelah keluarnya surat Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor: UP-7/3/5-392 tanggal 28 Januari 1960 yang menunjuk H.A.MAKKOELAOE menjadi Kepala Daerah TK.II Pinrang. Karena pada saat itu unsur atau organ sebagai perangkat daerah otonomi telah terpenuhi. kemudian dikaji melalui suatu simposium yang dilakukan oleh kelompok pemuda khususnya KPMP Kabupaten Pinrang dan diteruskan kepada DPRD untuk dituangkan kedalam suatu PERDA tersend

## **B. Letak Geografis**

Kabupaten Pinrang dengan ibukota Pinrang terletak disebelah 185 km utara ibukota Propinsi Sulawesi Selatan, berada pada posisi  $4^{\circ}10'30''$  sampai  $30^{\circ}19'13''$  lintang selatan dan  $119^{\circ}26'44''$  sampai  $119^{\circ}47'20''$  bujur timur. Secara administratif, Kabupaten Pinrang terdiri atas 12 kecamatan, 39 kelurahan dan 65 desa.

Batas wilayah kabupaten ini adalah sebelah Utara dengan Kabupaten Tana Toraja, sebelah Timur dengan Kabupaten Sidenreng Rappang dan Enrekang, sebelah Barat dengan Propinsi Sulawesi Barat, sebelah Selatan dengan Kota Parepare. Luas wilayah Kabupaten mencapai 1.961,77 km<sup>2</sup>.

Kondisi Topografi wilayah pada umumnya berbukit-bukit dengan ketinggian 100 – 2000 meter di atas permukaan laut. Iklim di Kabupaten ini adalah tropis dengan suhu udara rata-rata mencapai 28°C dengan curah hujan rata-rata mencapai 174,93 mm/bln. Jumlah penduduk pada tahun 2003 sebesar 322.429 jiwa yang terdiri atas 155.192 jiwa laki-laki atau 48,13% dan 167.237 jiwa perempuan atau 51,87% dengan tingkat kepadatan penduduk mencapai 164,36 jiwa/km<sup>2</sup>.

### **5.1.2. Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kinerja**

Telah diungkapkan pada uraian di depan, bahwa tinggi rendahnya kinerja (performance) seorang karyawan/pegawai sangat ditentukan oleh beberapa variabel, salah satunya ialah pendidikan dan latihan, yang adalah menyangkut kemampuan dan keterampilan atau kompetensi dari karyawan tersebut, baik teknik, manajerial, maupun konseptual dalam mengembang tugas-tugas kerja yang harus dilaksanakannya.

Pendidikan dan latihan merupakan suatu upaya di bidang sumber daya manusia (human resource management) untuk meningkatkan produktivitas atau kinerja pegawai/karyawan melalui peningkatan keterampilan (skills), pengetahuan (knowledges), dan atau sikap kerja (attitude) agar karyawan/pegawai tersebut mampu mengerjakan dengan baik suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya, baik untuk masa kini maupun untuk masa datang.

Meskipun di sadari manfaatnya yang besar, namun banyak instansi atau perusahaan pada umumnya masih menghadapi kesulitan dalam memilih diadakan atau tidaknya memberikan pendidikan dan latihan yang terencana untuk para pegawai/karyawannya. Karena untuk mengadakan pendidikan dan latihan dibutuhkan biaya yang tidak sedikit, sedangkan hasil yang diperoleh sering kurang seimbang dengan biaya yang dikeluarkan. Demikian juga hasil pendidikan dan latihan tersebut tidak dapat diperoleh dalam waktu singkat. Tetapi apabila ditinjau secara lebih mendalam, seandainya perusahaan tidak mengadakan pendidikan dan pelatihan yang terencana dengan baik, tidaklah berarti instansi sudah bebas sama sekali dari biaya pelatihan. Para pegawai jelas akan melatih dirinya sendiri

dengan cara “coba-coba” atau dengan cara “ikut-ikutan” orang lain saja. Dengan demikian, pegawai tidak akan mencapai hasil dan mutu yang diharapkan.

Bagi pegawai dalam Kantor Kecamatan Watang Sawitto Kabupaten Pinrang yang berstatus eselon, pendidikan dan pelatihan ini tidaklah menjadi masalah, sebab seorang pegawai yang sudah berstatus eselon berarti telah berpendidikan dan sudah menjalani pelatihan (diklat) yang cukup dan telah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Tetapi bagi pegawai yang non-eselon, hal ini dapat menimbulkan persoalan yang serius. Pegawai yang berstatus eselon yang ada di Sulawesi Barat sebanyak 80 orang, yang berstatus eselon hanya 10 orang (18%), sedangkan yang bertatus non-eselon ada sebanyak 70 orang (82%). Dengan demikian, mayoritas pegawai pada Kantor Kecamatan Watang Sawitto Kabupaten Pinrang Sulawesi Barat belum cukup menjalani pendidikan dan pelatihan (diklat) serta belum memenuhi syarat-syarat yang seharusnya dipenuhi bagi seorang yang berstatus pegawai.

Jadi jelasnya, seorang pegawai yang belum pernah sama sekali dilatih adalah sebenarnya merupakan pegawai yang memakan banyak biaya, karena dia dibayar praktis tanpa berproduksi sama sekali. Apabila nanti pada akhirnya sudah terlatih betul, barulah sebenarnya boleh dikatakan bahwa pegawai itu “terima gaji”. Sebabnya adalah selama dia belum berproduksi (masih latihan), biayanya sangat tinggi dibandingkan dengan orang yang sudah terlatih dan berproduksi.

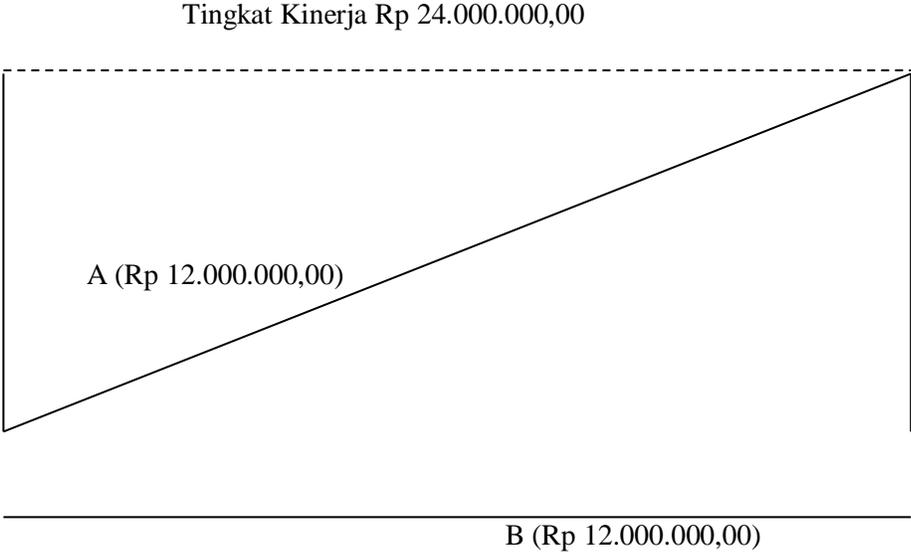
Sejak hari pertama pegawai baru masuk kerja, pada dasarnya pegawai tersebut tidak dapat dikatakan “dapat terima gajinya”. Pegawai itu masih harus belajar lebih dahulu mengenai segala sesuatunya, sebelum pegawai dapat memperoleh hasil yang dikaitkan

dengan kedudukannya. Jadi sejak pegawai baru masuk hari pertama sampai pada waktu pegawai tersebut dapat memperoleh hasil secara penuh, sebenarnya belum dapat dikatakan memperoleh gaji. Hanya sesudah pegawai itu berproduksi sepenuhnya, barulah layak dikatakan bahwa gajinya itu memang merupakan haknya.

Situasi di atas pada Kantor Kecamatan Watang Sawitto Kabupaten Pinrang dapat digambarkan dalam skema sebagai berikut.

Gambar 5.1.

Situasi Tingkat Kinerja Pegawai Baru non-eselon  
Tanpa Diklat untuk Jangka Waktu 24 Bulan Pertama



Permulaan	6	12	18	24
Produksi 0	bulan	bulan	bulan	bulan

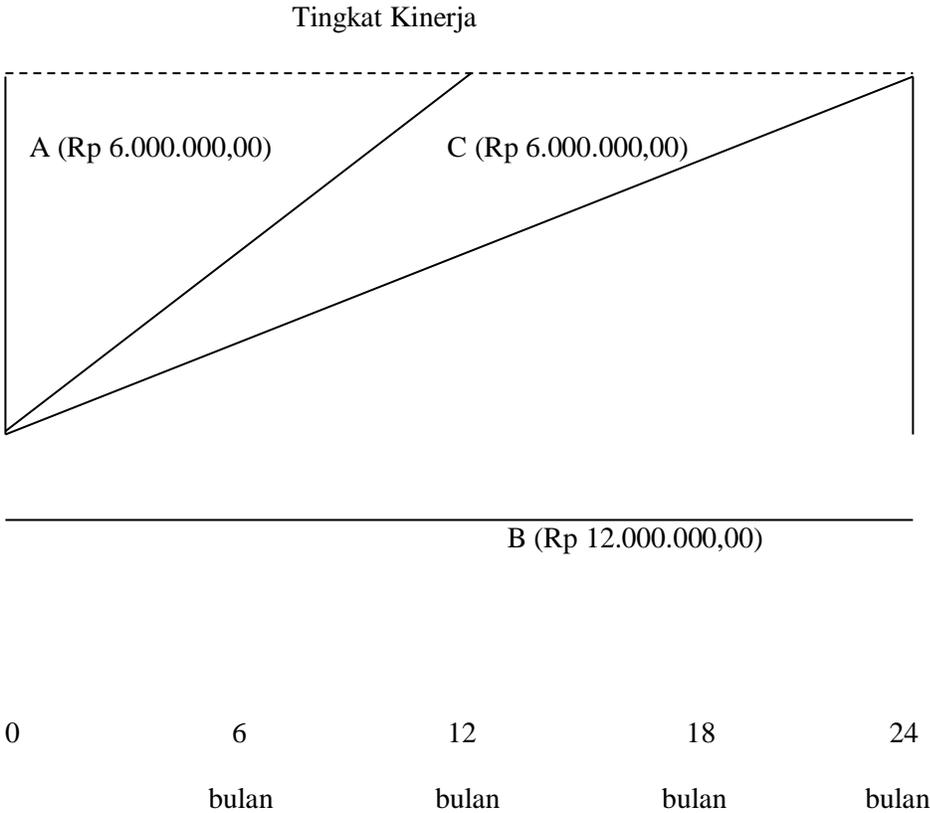
Pegawai baru yang belum dilatih mulai dari nol ; pegawai belum memproduksi atau belum menghasilkan apa-apa. Lambat laun dia belajar lewat pengalaman cara bagaimana bekerja di dalam pekerjaannya. Dua puluh empat bulan kemudian, barulah pegawai tersebut dapat mencapai tingkat kinerja atau memproduksi sepenuhnya. Jadi telah dapat mengerjakan semua tugas-tugasnya secara produktif seperti apa yang diharapkan. Sampai pada bulan ke-12, pegawai tersebut hanya mempunyai kinerja kurang lebih setengahnya dari tingkat kinerja yang akan pegawai hasilkan pada 12 bulan mendatang lagi. Segi tiga yang ditandai dengan huruf B adalah menggambarkan tingkat kinerja dari pegawai itu. Segi tiga A menggambarkan daerah tanpa kinerja. Bila untuk dapat berkinerja sepenuhnya memakan waktu dua tahun (24 bulan), seperti di dalam skema di atas, maka kinerja seluruhnya dari pegawai tersebut selama dua tahun menjadi kurang lebih setengah dari yang seharusnya (apabila pegawai itu pada waktu memulai pekerjaannya sudah dilatih atau mengikuti diklat lebih dahulu).

Jadi pegawai baru hanya akan memperoleh hasil setengahnya dari yang seharusnya selama dua tahun, setengahnya lagi tidak diperoleh. Jika gajinya Rp 12.000.000,00 per tahun (rata-rata Rp 1.000.000,00 per bulan), maka biaya gaji untuk pegawai baru itu selama dua tahun menjadi Rp 24.000.000,00. Sedang hasil yang diperoleh selama itu hanya Rp 12.000.000,00. Jadi di sini, yang Rp 12.000.000,00 lagi berarti merupakan biaya untuk membiayai mencari pengalaman atau berarti untuk belajar (latihan).

Apabila hal itu bisa dilakukan lewat pendidikan dan latihan yang sistematis dan intensif untuk mengurangi waktu belajar, yang tadinya 24 bulan menjadi hanya 12 bulan, maka skemanya akan menjadi:

Gambar 5.2.

Situasi Tingkat Kinerja Pegawai Baru non-eselon dengan Diklat untuk Jangka Waktu 24 Bulan Pertama



Dari skema di atas, jelas bahwa daerah A telah berkurang luasnya (telah dipotong setengahnya), sehingga daerah B dan C merupakan hasil kinerja dari pegawai baru tersebut selama dua tahun. Jadi hasil kinerjanya menjadi Rp 18.000.000,00. Sedangkan yang Rp 6.000.000,00 (daerah A) merupakan biaya terbang.

Dengan demikian, maka instansi hanya membiayai Rp 6.000.000,00 untuk pendidikan dan latihan (diklat) agar dapat mempercepat waktunya satu tahun lebih singkat untuk bisa memproduksi secara penuh. Tentu hasilnya akan lebih baik lagi, jika waktu belajar (diklat) bisa diperpendek lagi menjadi 3 sampai 6 bulan saja, seperti yang selama ini telah dilakukan.

### **5.1.3. Analisis Statistik Pengaruh Pengembangan Terhadap Kinerja**

Penelitian ini menggunakan dua analisis, yaitu analisis deskriptif untuk mengetahui gambaran umum responden dengan tabel distribusi frekuensi. Sedangkan statistik inferensi digunakan dalam pengambilan keputusan dengan analisis regresi berganda. Sebelum kedua analisis tersebut digunakan terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas setiap item pertanyaan yang dilakukan sehingga pertanyaan yang ada dalam kuisioner tersebut dapat mengungkapkan sesuatu yang akan diteliti (valid).

Semua perhitungan analisis statistik dalam penelitian ini dilakukan dengan bantuan Software SPSS versi 20

#### **1. Uji Validitas dan Reliabilitas**

### a. Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan untuk mengetahui apakah instrumen pertanyaan yang digunakan benar-benar handal dan sah untuk digunakan sebagai alat ukur. Cara mengetahui butir pertanyaan dalam kuesioner yang disusun valid atau tidak adalah dengan membandingkan nilai  $r$  hitung atau *person correlation* dan  $r$  tabel atau Sig (2-tailed) dari masing-masing butir pertanyaan dengan taraf signifikansi ( $\alpha = 5\%$ ) pada  $n = 55$  ( $df = n - 2 = 55 - 2 = 53$ ), sebesar 0,266. Jika nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel atau Sig (2-tailed) lebih kecil dari taraf signifikansi 5 %, maka butir pertanyaan dalam kuesioner adalah valid. Hasil pengujian validitas yang dilakukan dengan menggunakan program SPSS diuraikan masing-masing sebagai berikut:

Tabel 5.1

Uji Validitas pada Variabel Pendidikan

Indikator	$r$ hitung ( <i>Pearson Correlation</i> )	$r$ tabel ( $\alpha = 5\%$ )	Keterangan
X1.1	0,407	0,266	Valid
X1.2	0,493	0,266	Valid
X1.3	0,426	0,266	Valid
X1.4	0,519	0,266	Valid
X1.5	0,482	0,266	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2019

Berdasarkan tabel 5.1 tersebut, menunjukkan bahwa seluruh indikator dalam variabel pendidikan menunjukkan indeks *pearson correlation* atau r-hitung lebih dari r tabel (0,266). Hal ini dapat disimpulkan semua indikator pada variabel pendidikan dinyatakan valid.

Tabel 5.2

Uji Validitas pada Variabel Pelatihan

Indikator	r hitung ( <i>Pearson Correlation</i> )	r tabel ( $\alpha = 5\%$ )	Keterangan
X2.1	0,528	0,266	Valid
X2.2	0,334	0,266	Valid
X2.3	0,406	0,266	Valid
X2.4	0,350	0,266	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2019

Berdasarkan tabel 5.2 tersebut, menunjukkan bahwa seluruh indikator dalam variabel pelatihan menunjukkan indeks *pearson correlation* atau r-hitung lebih dari r tabel (0,266). Hal ini dapat disimpulkan semua indikator pada variabel pelatihan dinyatakan valid.

Tabel 5.3

Uji Validitas pada Variabel Pengalaman Kerja

Indikator	r hitung ( <i>Pearson Correlation</i> )	r tabel ( $\alpha = 5\%$ )	Keterangan
X3.1	0,384	0,266	Valid
X3.2	0,453	0,266	Valid

X3.3	0,494	0,266	Valid
X3.4	0,393	0,266	Valid
X3.5	0,463	0,266	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2019

Berdasarkan tabel 5.3 tersebut, menunjukkan bahwa seluruh indikator dalam variabel pengalaman kerja menunjukkan indeks *pearson correlation* atau r-hitung lebih dari r tabel (0,266). Hal ini dapat disimpulkan semua indikator pada variabel pengalaman kerja dinyatakan valid.

Tabel 5.4

Uji Validitas pada Variabel Kinerja Pegawai

Indikator	r hitung ( <i>Pearson Correlation</i> )	r tabel ( $\alpha = 5\%$ )	Keterangan
Y.1	0,502	0,266	Valid
Y.2	0,616	0,266	Valid
Y.3	0,804	0,266	Valid
Y.4	0,786	0,266	Valid
Y.5	0,616	0,266	Valid
Y.6	0,740	0,266	Valid
Y.7	0,530	0,266	Valid
Y.8	0,664	0,266	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2019

Berdasarkan tabel 5.4 tersebut, menunjukkan bahwa seluruh indikator dalam variabel kinerja pegawai menunjukkan indeks *pearson correlation* atau r-hitung lebih dari r tabel (0,266). Hal ini dapat disimpulkan semua indikator pada variabel kinerja pegawai dinyatakan valid.

## B. Uji Reliabilitas

Pendekatan yang dilakukan untuk menguji apakah instrumen pertanyaan menunjukkan hasil yang konsisten apabila dilakukan pengukuran secara berulang-ulang adalah dengan menghitung koefisien alpha (*Cronbach's alpha*) untuk setiap variabel yang diukur. Pengujian reliabilitas dari penelitian menunjukkan hasil sebagai berikut:

Tabel 5.5  
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Batasan	Keterangan
Pendidikan (X1)	0,707	0,60	Reliabel
Pelatihan (X2)	0,631	0,60	Reliabel
Pengalaman (X3)	0,685	0,60	Reliabel
Kinerja (Y)	0,886	0,60	Reliabel

Sumber : Data Primer yang diolah, 2019

Berdasarkan hasil perhitungan SPSS diatas, semua nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari standart yang telah ditentukan yaitu (>0.60) oleh karena itu dapat disimpulkan

bahwa instrumen penelitian reliabel. Berdasarkan hasil uji reliabilitas diatas dapat dilihat Cronbach's Alpha variabel Pendidikan 0,707, pelatihan 0,631, pengalaman kerja 0,685 dan kinerja pegawai 0,886 menunjukkan semua reliabel yakni cronbach's alpha >0,60. Jadi dapat disimpulkan bahwa indikator atau kuesioner yang digunakan pada setiap variabel dinyatakan handal atau dapat dipercaya sebagai alat ukur variabel.

## 2. Statistik Deskriptif

Distribusi responden berdasarkan jenis kelamin tersebut dapat dilihat sebagaimana tabel berikut :

Tabel 5.6.

### Sebaran Responden menurut Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1.	Laki-Laki	34	61,8
2.	Perempuan	21	38,2
	Total	55	100,0

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Berdasarkan tabel di atas diperoleh bahwa dari 55 orang responden tersebut sebagian besar adalah berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 34 orang atau 61,8 persen dan sisanya sebanyak 21 orang atau sekitar 38,2 persen yang berjenis kelamin perempuan.

Tabel berikut ini akan memperlihatkan sebaran responden menurut kelompok umur Kantor Kecamatan Watang Sawitto Kabupaten Pinrang.

Tabel 5.7

### Sebaran Responden menurut Kelompok Umur

No	Kelompok Umur	Jumlah	Persentase (%)
1.	< 35	8	14.5
2.	35 – 40	9	16.4
3.	41 – 45	12	21.8
4.	46 – 50	16	29.1
5.	> 50	10	18.2
	Total	55	100,0

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Dari tabel tersebut di atas terlihat bahwa kelompok umur yang terbanyak adalah antara umur 46 - 50 tahun dengan jumlah 16 orang responden atau sekitar 29,1 persen, sedangkan kelompok umur yang paling sedikit jumlahnya yaitu antara umur dibawah 35 tahun yang hanya berjumlah 8 orang atau 14,5 persen saja, Kemudian umur antara 41 – 45 tahun sebanyak 12 orang atau 25%, umur di atas 50 tahun sebanyak 10 orang atau 17,5% dan umur antara 35 – 40 tahun sebanyak 9 orang atau 12,5%. Adapun dari pengelompokan responden menurut umur maka umur termuda adalah 21 tahun dan umur tertua adalah 52 tahun.

#### 1. Latar Belakang Pendidikan ( $X_1$ )

Gambaran distribusi frekuensi variabel latar belakang pendidikan dapat diurai pada tabel berikut :

Tabel 5.8

#### Distribusi Frekuensi Item-item Variabel Pendidikan

No	Pernyataan	Tingkat Jawaban Responden				
		1	2	3	4	5

		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Latar belakang pendidikan erat kaitannya dengan bidang kerja	0	0	16	29,1	12	21,8	12	36,4	7	12,7
2.	Melanjutkan pendidikan mengikuti program beasiswa	0	0	8	14,5	19	34,5	19	45,5	3	5,5
3.	Setelah melanjutkan pendidikan, pegawai diharapkan berprestasi	0	0	9	16,4	17	30,9	17	36,4	9	16,4
4.	Program melanjutkan pendidikan menunjang profesionalisme pegawai	0	0	11	20	12	21,8	12	49,1	5	9,1
5.	Setelah melanjutkan pendidikan, diberikan jabatan yang sesuai	0	0	7	12,7	10	18,2	10	61,8	4	7,3

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Keterangan : Skor 1 = sangat tidak setuju, Skor 2 = tidak setuju, Skor 3 = ragu-ragu, Skor 4 = setuju, dan skor 5 = sangat setuju

Berdasarkan Tabel 5.8, pegawai dengan Latar belakang pendidikan erat kaitannya dengan bidang kerja dengan 12,7% responden menyatakan sangat setuju, 36,4% responden menyatakan setuju, 21,8% responden menjawab ragu-ragu, kemudian 29,1% responden menyatakan tidak setuju, dan 0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

Pada item empiris kedua berupa Melanjutkan pendidikan mengikuti program beasiswa dengan 5,5% responden menyatakan sangat setuju, 45,5% responden menyatakan setuju, 34,5% responden menjawab ragu-ragu, kemudian 14,5% menyatakan tidak setuju, dan 0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

Pada item empiris ketiga Setelah melanjutkan pendidikan, pegawai diharapkan berprestasi, dimana 16,4% responden menyatakan sangat setuju, 36,4% responden

menyatakan setuju, 30,9% responden menjawab ragu-ragu, kemudian 16,4% menyatakan tidak setuju, dan 0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

Pada item empiris keempat yaitu Program melanjutkan pendidikan menunjang profesionalisme pegawai, dimana 9,1% responden menyatakan sangat setuju, 49,1% responden menyatakan setuju, 21,8% responden menjawab ragu-ragu, kemudian 20% responden yang menyatakan tidak setuju, dan 0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

Pada item empiris kelima berupa Setelah melanjutkan pendidikan, diberikan jabatan yang sesuai, dimana 7,3% responden menyatakan sangat setuju, 61,8% responden menyatakan setuju, 18,2% responden menjawab ragu-ragu, kemudian 12,7% menyatakan tidak setuju, dan 0% menyatakan sangat tidak setuju.

## 2. Latar Belakang Pelatihan (X<sub>2</sub>)

Gambaran distribusi frekuensi variabel latar belakang pelatihan dapat diurai pada tabel berikut :

Tabel 5.9

Distribusi Frekuensi Item-item Variabel Pelatihan

No	Pernyataan	Tingkat Jawaban Responden									
		1		2		3		4		5	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Pegawai ditawarkan untuk mengikuti pelatihan khusus	0	0	18	32,7	5	9,1	21	38,2	11	20
2.	Program pelatihan khusus dapat meningkatkan	0	0	4	7,3	13	23,6	28	50,9	10	18,2

	profesionalisme pegawai										
3.	Pelaksanaan pelatihan khusus seharusnya 10 hari	0	0	13	23,6	8	14,5	30	54,5	4	7,3
4.	Pengalokasian waktu pelatihan untuk praktek sebanyak 300 jam	0	0	4	7,3	6	10,9	36	65,5	9	16,4

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Keterangan : Skor 1 = sangat tidak setuju, Skor 2 = tidak setuju, Skor 3 = ragu-ragu, Skor 4 = setuju, dan skor 5 = sangat setuju

Berdasarkan Tabel 5.9, Pegawai ditawarkan untuk mengikuti pelatihan khusus, dengan 20,0% responden menyatakan sangat setuju, 38,2% responden menyatakan setuju, 9,1% responden menjawab ragu-ragu, kemudian 32,7% responden menyatakan tidak setuju, dan 0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

Pada item empiris kedua berupa Program pelatihan khusus dapat meningkatkan profesionalisme pegawai, dengan 18,2% responden menyatakan sangat setuju, 50,9% responden menyatakan setuju, 23,6% responden menjawab ragu-ragu, kemudian 7,3% responden menyatakan tidak setuju, dan 0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

Pada item empiris ketiga Pelaksanaan pelatihan khusus seharusnya 10 hari, dimana 7,3% responden menyatakan sangat setuju, 54,5% responden menyatakan setuju, 14,5% responden menjawab ragu-ragu, kemudian 23,6% menyatakan tidak setuju, dan 0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

Pada item empiris keempat yaitu Pengalokasian waktu pelatihan untuk praktek sebanyak 300 jam, dimana 16,4% responden menyatakan sangat setuju, 65,5% responden

menyatakan setuju, 10,9% responden menjawab ragu-ragu, kemudian 7,3% responden yang menyatakan tidak setuju, dan 0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

### 3. Latar Belakang Pengalaman (X<sub>3</sub>)

Gambaran distribusi frekuensi variabel latar belakang pengalaman dapat diurai pada tabel berikut :

Tabel 5.10

Distribusi Frekuensi Item-item Variabel Pengalaman

No	Pernyataan	Tingkat Jawaban Responden									
		1		2		3		4		5	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Pegawai diharapkan merasakan bekerja pada instansi lain	0	0	21	38,2	7	12,7	20	36,4	7	12,7
2.	Bekerja menjadi pegawai di instansi lain menunjang profesionalisme	0	0	4	7,3	24	43,6	23	41,8	4	7,3
3.	Diperlukan mejalani masa honorer seorang pegawai	0	0	6	10,9	25	45,5	13	23,6	11	20

4.	Sebagai tenaga honorer menunjang profesionalisme pegawai	0	0	17	30,9	9	16,4	27	49,1	2	3,6
5.	Masa kerja honorer di tempuh selama 8 tahun	0	0	4	7,3	5	9,1	39	70,9	8	14,5

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Keterangan : Skor 1 = sangat tidak setuju, Skor 2 = tidak setuju, Skor 3 = ragu-ragu, Skor 4 = setuju, dan skor 5 = sangat setuju

Berdasarkan Tabel 5.10, Pegawai diharapkan merasakan bekerja pada instansi lain, dengan 12,7% responden menyatakan sangat setuju, 36,4% responden menyatakan setuju, 12,7% responden menjawab ragu-ragu, kemudian 38,2% responden menyatakan tidak setuju, dan 0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

Pada item empiris kedua Bekerja menjadi pegawai di instansi lain menunjang profesionalisme, dengan 7,3% responden menyatakan sangat setuju, 41,8% responden menyatakan setuju, 43,6% responden menjawab ragu-ragu, kemudian 7,3% menyatakan tidak setuju, dan 0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

Pada item empiris ketiga Diperlukan mejalani masa honorer seorang pegawai, dimana 20,0% responden menyatakan sangat setuju, 23,6% responden menyatakan setuju, 45,5% responden menjawab ragu-ragu, kemudian 10,9% menyatakan tidak setuju, dan 0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

Pada item empiris keempat yaitu Sebagai tenaga honorer menunjang profesionalisme pegawai, dimana 3,6% responden menyatakan sangat setuju, 49,1% responden menyatakan

setuju, 16,4% responden menjawab ragu-ragu, kemudian 30,9% responden yang menyatakan tidak setuju, dan 0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

Pada item empiris kelima berupa Masa kerja honorer di tempuh selama 8 tahun, dimana 14,5% responden menyatakan sangat setuju, 70,9% responden menyatakan setuju, 9,1% responden menjawab ragu-ragu, kemudian 7,3% menyatakan tidak setuju, dan 0% menyatakan sangat tidak setuju.

#### **4. Kinerja (Y)**

Gambaran distribusi frekuensi variabel kinerja pegawai dapat diurai pada tabel berikut :

Tabel 5.11

Distribusi Frekuensi Item-item Variabel Kinerja

No	Pernyataan	Tingkat Jawaban Responden
----	------------	---------------------------

		1		2		3		4		5	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Pegawai melaksanakan penyelidikan dan pengawasan	0	0	16	29,1	10	18,2	22	40,0	7	12,7
2.	Pegawai melakukan pengujian terhadap lingkungan kerja	0	0	12	21,8	21	38,2	19	34,5	3	5,5
3.	Pegawai memberikan perintah, larangan, dan petunjuk baik secara lisan maupun tertulis	0	0	17	30,9	10	18,2	24	43,6	4	7,3
4.	Menyusun laporan tertulis mengenai hasil pemeriksaan penyelidikan	0	0	17	30,9	9	16,4	22	40	7	12,7
5	Pegawai mengikuti seminar dan lokakarya			13	23,6	9	16,4	25	45,5	8	14,5
6	Pegawai membimbing bawahan di bawah jenjang jabatan			15	27,3	17	30,9	20	36,4	3	5,5
7	Melakukan aktivitas organisasi sosial			16	29,1	9	16,4	27	49,1	3	5,5
8	Pegawai memperoleh penghargaan apabila berprestasi			13	23,6	10	18,2	26	47,3	6	10,9

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Keterangan : Skor 1 = sangat tidak setuju, Skor 2 = tidak setuju, Skor 3 = ragu-ragu, Skor 4 = setuju, dan skor 5 = sangat setuju

Berdasarkan Tabel 5.9, Pegawai melaksanakan penyelidikan dan pengawasan, dengan 12,7% responden menyatakan sangat setuju, 40,0% responden menyatakan setuju, 18,2% responden menjawab ragu-ragu, kemudian 29,1% responden menyatakan tidak setuju, dan 0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

Pada item empiris kedua berupa Pegawai melakukan pengujian terhadap lingkungan kerja, dengan 5,5% responden menyatakan sangat setuju, 34,5% responden menyatakan setuju, 38,2% responden menjawab ragu-ragu, kemudian 21,8% menyatakan tidak setuju, dan 0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

Pada item empiris ketiga Pegawai memberikan perintah, larangan, dan petunjuk baik secara lisan maupun tertulis, dimana 7,3% responden menyatakan sangat setuju, 43,6% responden menyatakan setuju, 18,2% responden menjawab ragu-ragu, kemudian 30,9% menyatakan tidak setuju, dan 0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

Pada item empiris keempat yaitu Menyusun laporan tertulis mengenai hasil pemeriksaan penyelidikan, dimana 12,7% responden menyatakan sangat setuju, 40,0% responden menyatakan setuju, 16,4% responden menjawab ragu-ragu, kemudian 30,9% responden yang menyatakan tidak setuju, dan 0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

Pada item empiris kelima berupa Pegawai mengikuti seminar dan lokakarya, dengan 14,5% responden menyatakan sangat setuju, 45,5% responden menyatakan setuju, 16,4% responden menjawab ragu-ragu, kemudian 30,9% menyatakan tidak setuju, dan 0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

Pada item empiris keenam Pegawai membimbing bawahan di bawah jenjang jabatan, dimana 5,5% responden menyatakan sangat setuju, 49,1% responden menyatakan setuju, 16,4% responden menjawab ragu-ragu, kemudian 29,1% menyatakan tidak setuju, dan 0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

Pada item empiris ketujuh yaitu Melakukan aktivitas organisasi sosial, dimana 5,5% responden menyatakan sangat setuju, 49,1% responden menyatakan setuju, 16,4% responden menjawab ragu-ragu, kemudian 29,1% responden yang menyatakan tidak setuju, dan 0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

Pada item empiris kedelapan yaitu Pegawai memperoleh penghargaan apabila berprestasi, dimana 10,9% responden menyatakan sangat setuju, 47,3% responden menyatakan setuju, 18,2% responden menjawab ragu-ragu, kemudian 23,6% responden yang menyatakan tidak setuju, dan 0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

### **3. Analisa Regresi Linier**

Teknik analisa untuk mengamati pengaruh dari variabel independen yaitu : latar belakang pendidikan, latar belakang pelatihan dan latar belakang pengalaman terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Watang Sawitto Kabupaten Pinrang digunakan analisis regresi linier berganda yang diformulasikan sebagai berikut :

$$Y_i = \beta_0 X_1 + \beta_1 X_2 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon_i$$

Keterangan :

$Y_i$  : Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Watang Sawitto Kabupaten Pinrang

$\beta_0$  : Konstanta

$\beta_1$  : Koefisien regresi yang berkaitan dengan  $X_1$

$\beta_2$  : Koefisien regresi yang berkaitan dengan  $X_2$

$\beta_3$  : Koefisien regresi yang berkaitan dengan  $X_3$

$X_1$  : Variabel yang berkaitan dengan latar belakang pendidikan

$X_2$  : Variabel yang berkaitan dengan latar belakang pelatihan

$X_3$  : Variabel yang berkaitan dengan latar belakang pengalaman

$\varepsilon_i$  : Standar error

Dari hasil perhitungan dengan menggunakan software SPSS 20, maka diperoleh estimasi regresi linier berganda pada pengaruh variabel latar belakang pendidikan, latar belakang pelatihan, dan latar belakang pengalaman sebagai berikut:

Tabel 5.12

Model Summary Analisis Regresi

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.783 <sup>a</sup>	.613	.590	2.15936	2.075

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Sumber : Hasil pengolahan data dengan SPSS 20, 2019

Dari tabel diatas diperoleh :

- a. Koefisien korelasi (R) digunakan untuk mengetahui apakah di antara variabel terdapat hubungan , bagaimana arah hubungan dan seberapa besar hubungan tersebut. Angka R sebesar 0,783 menunjukkan bahwa hubungan antara kinerja (Y) terhadap 3 (tiga) variabel lainnya latar belakang pendidikan (X<sub>1</sub>), latar belakang pelatihan (X<sub>2</sub>), latar belakang pengalaman (X<sub>3</sub>) adalah kuat. Defenisi kuat karena di atas 0,5, namun bisa saja untuk kasus lain batasan angka berbeda. Pedoman dalam interpretasi angka ini adalah kuat jika koefisien korelasi di atas 0,5 dan bisa pula berharga positif atau negatif. Jika positif berarti arah hubungannya adalah berbanding lurus, Sebaliknya jika negatif berarti arah hubungannya adalah terbalik.
- b. Angka R square atau koefisien determinasi sebesar 0,613 penggunaan untuk jumlah variabel independen lebih dari dua lebih baik digunakan Adjusted R Square berarti koefisien determinasi sebesar 0,590 (selalu lebih kecil dari R Square) . Hal ini berarti 59,0 % variasi dari kinerja dijelaskan oleh variasi 3 variabel lainnya , sedangkan sisanya sebesar (41%) dijelaskan oleh faktor-faktor lain selain 3 variabel independen.

Tabel 5.13.

Analisis Variansi

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	375.941	3	125.314	26.875	.000 <sup>b</sup>
	Residual	237.805	51	4.663		

Total	613.745	54		
-------	---------	----	--	--

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

Sumber : Hasil pengolahan data dengan SPSS 20, 2019

Dari uji Anova atau F Test (Uji Fisher) , didapat F Hitung sebesar 26,875 dengan tingkat signifikansi 0,000, hal ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen sudah signifikan. Signifikansi variabel independen terhadap variabel dependen diukur dari nilai signifikansi F dalam hal ini 0,000 yang lebih kecil dari 0,05.

Persamaan regresi diperoleh berdasarkan tabel berikut ini :

Tabel 5.14

Perhitungan Analisis Regresi Berganda

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	0,858	2,901		0.296	.769
L. Belakang Pendidikan	0,421	0,196	0,264	2.148	.037
L. Belakang Pelatihan	0,433	0,199	0,250	2.176	.034

L. Belakang Pengalaman	0,700	0,205	0,397	3.411	.001	
------------------------	-------	-------	-------	-------	------	--

Sumber : Hasil pengolahan data dengan SPSS 20, 2019

Dari tabel di atas diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 0,858 + 0,421 X_1 + 0,433 X_2 + 0,700 X_3$$

Interpretasi dari persamaan regresi adalah :

1. Konstanta 0,858 menunjukkan tanpa adanya 3 variabel yaitu latar belakang pendidikan ( $X_1$ ), latar belakang pelatihan ( $X_2$ ), latar belakang pengalaman ( $X_3$ ), kinerja sebesar 0,858.
2. Koefisien regresi 0,421 menyatakan bahwa setiap penambahan sebesar 1 satuan latar belakang pendidikan akan meningkatkan kinerja 0,421 satuan (karena tanda +). Pada kenyataannya tingkat pendidikan memang selalu meningkatkan kinerja.
3. Koefisien regresi 0,433 menyatakan bahwa setiap penambahan sebesar 1 satuan latar belakang pelatihan akan meningkatkan kinerja 0,433 satuan (karena tanda +) Pada kenyataannya peningkatan latar belakang pelatihan akan meningkatkan kinerja.
4. Koefisien regresi 0,700 menyatakan bahwa setiap penambahan sebesar 1 satuan latar belakang pengalaman akan meningkatkan kinerja 0,700 satuan (karena tanda +) Pada kenyataannya peningkatan latar belakang pengalaman akan meningkatkan kinerja, akan tetapi pada masa kerja tertentu kinerja seseorang akan turun seiring dengan pertambahan usia.

Uji t untuk menguji signifikansi kontribusi masing-masing variabel memperlihatkan nilai signifikan yang cukup berarti  $< 0,05$ , dengan demikian urutan kontribusi terhadap variabel dependen (kinerja) adalah latar belakang pendidikan, latar belakang pelatihan, dan latar belakang pengalaman.

#### **5.1.4. Pengujian Hipotesis**

##### **1. Pengujian Hipotesis Pertama**

Hipotesis pertama dengan menggunakan uji Signifikansi atau Uji t untuk melihat pengaruh variabel pengembangan sumber daya manusia yang meliputi pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Watang Sawitto Kabupaten Pinrang secara parsial atau sendiri-sendiri.

Tabel 5.14 menunjukkan bahwa secara parsial masing-masing variabel (pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja) memiliki pengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Watang Sawitto Kabupaten Pinrang. Dan variabel pengalaman yang memiliki nilai t yang paling besar yaitu 3,411., disusul pelatihan sebesar 2,176 dan pendidikan 2,148, sehingga variabel pengalaman yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Watang Sawitto Kabupaten Pinrang. Hipotesis pertama terbukti.

##### **3. Pengujian Hipotesis Kedua**

Hipotesis kedua dengan menggunakan uji Anova atau Uji Fisher untuk melihat pengaruh pengembangan sumber daya manusia yang meliputi pendidikan, pelatihan dan

pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Watang Sawitto Kabupaten Pinrang .

Data pada tabel 5.13 menunjukkan bahwa, dari uji Anova atau F Test (Uji Fisher) , didapat F Hitung sebesar 26,875 dengan tingkat signifikansi 0,000, hal ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel independen (pengembangan pegawai) terhadap variabel dependen (kinerja) sudah signifikan. Signifikansi variabel independen terhadap variabel dependen diukur dari nilai signifikansi F dalam hal ini 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Sehingga terdapat pengaruh pengembangan sumber daya manusia yang meliputi pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Watang Sawitto Kabupaten Pinrang . Hipotesis kedua terbukti.

#### **4. Pengujian Hipotesis Ketiga**

Berdasarkan tabel 5.14 terlihat nilai Standardized Coefficients B yang paling besar adalah pengalaman kerja, sehingga pengalaman kerja ( $X_3$ ) yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Watang Sawitto Kabupaten Pinrang.

### **5.2. Pembahasan Hasil Penelitian**

#### **5.2.1. Penaksiran Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan**

Seperti pembahasan diatas, bahwa program pembinaan pegawai melalui upaya pendidikan dan pelatihan pegawai dapat merupakan urusan yang mahal, memakan banyak biaya. Tidak saja mahal dalam biaya penyelenggaraan, tetapi juga dalam waktu bebas dari pekerjaan sewaktu mengikuti program pendidikan tersebut, yang harus dimasukkan sebagai biaya. Oleh karena itu, program pendidikan dan pelatihan bagi para pegawai khususnya non-

eselon pada Kantor Kecamatan Watang Sawitto Kabupaten Pinrang perlu direncanakan dengan baik, sehingga dapat berjalan dengan efektif dan mampu mencapai sasaran yang ditetapkan.

Pendidikan dan pelatihan itu dapat dikatakan efektif atau sukses, apabila dengan pelatihan itu mampu menghasilkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja sesuai dengan kebutuhan pegawai dan organisasi. Dalam perencanaan tadi, seperangkat kebutuhan organisasi dan inventarisasi sumber daya manusia telah disusun, maka langkah berikutnya ialah dengan menentukan kebutuhan pendidikan dan pelatihan baik bagi organisasi maupun pegawai. baik untuk memenuhi keperluan saat ini maupun untuk mengantisipasi masa datang.

Tanpa diketahuinya kebutuhan pendidikan dan pelatihan dalam organisasi, khususnya seperti pada Kantor Kecamatan Watang Sawitto Kabupaten Pinrang yang mempunyai tugas-tugas khusus, maka sulit untuk dapat disusun perencanaan program pendidikan dan pelatihan yang baik, tepat sasaran, dan berhasil guna. Tugas pimpinan di sini adalah membantu mengenali kebutuhan pendidikan dan pelatihan bagi para pegawainya masing-masing, dan hendaknya diberikan hanya bagi pegawai yang membutuhkan dan berkaitan dengan tugasnya.

Secara sederhana, analisis atau penaksiran kebutuhan pendidikan dan pelatihan ini, semata-mata hanya merupakan suatu perbandingan antara perencanaan sumber daya manusia dengan inventarisasi sumber daya manusia. Atau dengan kata lain, merupakan inventarisasi masalah dengan melihat kesenjangan kinerja (performance) dan produktivitas yang dicapai saat ini. Demikian juga merupakan suatu perbandingan antara pekerjaan yang ada dan yang akan datang dengan bagaimana kemampuan orang-orang atau pegawai eselon dan non-eselon saat ini. Karena itu adalah penting dalam hal ini pimpinan untuk memeriksa dan memeriksa

kembali dengan mengamati semua bawahannya serta prospek masa mendatang. Dalam hubungan ini, maka manfaat program pendidikan dan pelatihan itu harus dapat dibuktikan secara nyata. Oleh karena itu, maka pimpinan yang bertanggung jawab terhadap program pendidikan dan pelatihan pegawai, hendaknya dapat berpegang pada alasan yang berdasarkan logika, kemudian menjurus kepada sesuatu yang berdasarkan fakta yang nyata. Di sini hendaknya dapat diperoleh gambaran situasi sebelum dan sesudah latihan untuk pegawai yang bersangkutan. Ukuran manfaatnya yang nyata adalah “produktivitas”. Oleh karena itu, perbedaan tingkat banyaknya /besarnya output yang dicapai sebelum dan sesudah latihan dapat menunjukkan manfaat pendidikan dan latihan.

Sebelum diberikan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai, maka hendaknya diadakan suatu penilaian atau evaluasi terhadap kinerja bagi pegawai yang bersangkutan, sehingga dengan demikian, pendidikan dan pelatihan yang diberikan itu dapat lebih tepat sasaran.

Bagi Kantor Kecamatan Watang Sawitto Kabupaten Pinrang Sulawesi Barat, penilaian kinerja bagi para pegawai eselon dan Non-eselon sebelum diadakan /diberikan pendidikan dan pelatihan telah menjadi suatu kebijaksanaan. Penilaian kinerja adalah suatu daftar yang memuat hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan seorang pegawai dalam jangka waktu tertentu yang dibuat oleh pejabat penilai. Pejabat penilai adalah atasan langsung pegawai yang dinilai atau yang ditunjuk oleh pimpinan.

Tujuan penilaian kinerja pegawai tersebut adalah untuk memperoleh bahan-bahan pertimbangan yang obyektif dalam rangka pembinaan pegawai, yang meliputi :

- a. Kemampuan pegawai yang diwujudkan dalam kinerja.

- b. Hasil dan mutu kerja pegawai serta usaha untuk dapat mencapai pekerjaan yang lebih baik, dan
- c. Promosi jabatan pegawai yang bersangkutan.

Masa penilaian ditetapkan untuk jangka waktu satu tahun, yaitu mulai dari tanggal 1 Januari sampai dengan tanggal 31 Desember tahun yang bersangkutan. Kebijakan tersebut, dibuat untuk keperluan:

- a. Pengusulan pengangkatan sebagai pegawai eselon dan non-eselon.
- b. Pengusulan pengangkatan atau penurunan dalam suatu jabatan.
- c. Pengusulan pencalonan sebagai peserta pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh pimpinan
- d. Lain-lain yang ditetapkan tersendiri.

Adapun syarat dan prosedur penilaian kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

- a. Pejabat penilai wajib melakukan penilaian kinerja terhadap pegawai yang berada dalam lingkungannya.
- b. Penilaian harus dilakukan dengan observasi secara teliti dan teratur disertai rasa hati juju, tulus, tidak berat sebelah, dan berdasarkan atas kenyataan-kenyataan, dan tidak didasarkan atas dasar dugaan belaka.

- c. Sistem penilaian dilaksanakan secara terbuka, dimana hasil penilaian tersebut dapat diketahui oleh pegawai yang dinilai.
- d. Apabila pegawai tersebut menyetujui, maka yang bersangkutan diwajibkan menandatangani daftar penilaian tersebut, dan apabila tidak menyetujui, maka pegawai tersebut dapat mengajukan keberatan disertai dengan alasan-alasan kepada pejabat penilai/pemeriksa dalam jangka waktu yang ditetapkan.
- e. Pejabat penilai menyampaikan daftar penilaian kinerja tersebut kepada pejabat pemeriksa dengan ketentuan sebagai berikut:
  - (1) Tanpa catatan, apabila daftar penilaian kinerja tersebut disetujui oleh pejabat yang bersangkutan.
  - (2) Dengan catatan, tentang tanggapan pejabat penilai atau keberatan yang diajukan oleh pejabat yang bersangkutan.

Faktor-faktor yang dinilai dalam pelaksanaan penilaian hasil kerja pegawai, meliputi tiga kategori, yaitu faktor yang berkenaan dengan kinerja pegawai yang bersangkutan, faktor potensinya, dan faktor pengembangan karier. Sedangkan cara penilaiannya dapat dilakukan dengan menetapkan suatu skala (skor) nilai yang berkenaan dengan faktor-faktor yang dinilai tersebut.

Untuk jelasnya, keseluruhan faktor-faktor yang dinilai tersebut serta cara pemberian nilainya adalah sebagai berikut :

- A. Unsur-unsur yang dinilai dibagi atas tiga golongan, yaitu:

### 1. Kinerja.

Kinerja pegawai yang mendapat penilaian terdiri dari :

- a. Hasil pekerjaan, bobot 75%
- b. Sifat pribadi, bobot 15%
- c. Kehadiran dan pemanfaatan waktu kerja, bobot 10%.

### 2. Potensi.

Potensi pegawai yang mendapat penilaian terdiri dari:

- a. Kepemimpinan, bobot 50%
- b. Kemampuan berkreasi, bobot 35%
- c. Kemampuan mengembangkan diri, bobot 15%.

### 3. Pengembangan Karier.

Yang dinilai untuk faktor pengembangan karier adalah :

- a. Kesesuaian kerja, bobot 35%
- b. Pengangkatan jabatan dan mutasi, 35%
- c. Perkiraan pengembangan karier, bobnot 30%.

## B. Cara Penilaian.

Cara penilaian kinerja pegawai ditetapkan sebagai berikut :

1. Setiap faktor dalam unsur kinerja diberi nilai dengan angka dan uraian menjadi lima jenjang kualifikasi, yaitu :

- |                |            |
|----------------|------------|
| a. Sangat baik | : 91 – 100 |
| b. Baik        | : 76 – 90  |
| c. Cukup       | : 61 – 75  |
| d. Sedang      | : 51 – 60  |
| e. Kurang      | : 0 – 50   |

2. Setiap faktor dalam unsur potensi diberi penilaian secara kualitatif dengan nilai kualifikasi sebagai berikut :

- |                |     |
|----------------|-----|
| a. Baik sekali | : 4 |
| b. Baik        | : 3 |
| c. Cukup       | : 2 |
| d. kurang      | : 1 |

3. Penilaian terhadap aspek pengembangan karier merupakan kesimpulan dan kesan penilaian atas kinerja dan potensi, sebagai bahan informasi mengenai kemungkinan pengembangan karier bagi pegawai yang bersangkutan.

## **2. Pengaruh Pengembangan Pegawai terhadap Kinerja**

Pendidikan dan pelatihan adalah upaya untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan seseorang agar dapat melaksanakan tugas dan tanggung

jawab yang berkaitan dengan pekerjaannya. Pendidikan dan pelatihan bagi pegawai adalah upaya untuk meningkatkan pengetahuan, kecakapan, keterampilan dan kemampuan kerja pegawai, sehingga mereka akan lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam melaksanakan tugas pegawai. Dengan kata lain, dengan meningkatnya pengetahuan, kecakapan, dan keterampilan dan kemampuan, maka kinerja pegawai akan meningkat pula.

Pengalaman kerja merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja atau efektivitas dan efisiensi suatu pekerjaan. Karena dengan pengalaman kerja yang dimiliki seseorang, maka ia akan mempunyai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Pengalaman kerja yang dimaksud dalam pembahasan ini adalah rentang waktu yang dilalui seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Pengalaman kerja pada dasarnya adalah akumulasi pemahaman terhadap apa yang dialami oleh seseorang dalam pekerjaannya, sehingga apa yang dialaminya akan merupakan sesuatu yang secara nyata terdapat dalam dirinya. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, pengetahuan dan kemampuan. Berdasarkan temuan penelitian, maka dapat dikatakan bahwa pengalaman kerja dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi atau kinerja. Pegawai yang telah berpengalaman berarti memiliki pengetahuan, keterampilan dan kemampuan dalam melaksanakan tugasnya yang diperoleh secara bertahap selama pegawai menekuni pekerjaannya.

Hal ini sejalan dengan penelitian Manrapi (2002), Munzir (2003), dan Palendengi (2004), dimana semua faktor yang diteliti mempengaruhi terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Watang Sawitto Kabupaten Pinrang.

## BAB VI

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1. Simpulan

Hasil penelitian ini menyimpulkan :

1. Secara parsial masing-masing variabel pengembangan SDM (pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja) memiliki pengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Watang Sawitto Kabupaten Pinrang . Dan variabel pengalaman yang memiliki nilai t yang paling besar yaitu 3,411., disusul pelatihan sebesar 2,176 dan pendidikan 2,148, sehingga variabel pendidikan yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Watang Sawitto Kabupaten Pinrang.
2. Dari uji Anova atau F Test (Uji Fisher) , didapat F Hitung sebesar 26,875 dengan tingkat signifikansi 0,000, hal ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel independen (pengembangan pegawai) terhadap variabel dependen (kinerja) sudah signifikan. Signifikansi variabel independen terhadap variabel dependen diukur dari nilai signifikansi F dalam hal ini 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Sehingga terdapat pengaruh pengembangan sumber daya manusia yang meliputi pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Watang Sawitto Kabupaten Pinrang.

3. Berdasarkan nilai Standardized Coefficients B yang paling besar adalah pengalaman kerja, sehingga pengalaman kerja ( $X_3$ ) yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Watang Sawitto Kabupaten Pinrang

## **6.2. Saran-Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, penulis mengajukan saran sebagai berikut :

1. Perlu diperhatikan agar kinerja pegawai semakin optimal dan produktif bekerja melalui pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja. Sehingga pegawai akan mampu mengimplementasikan konsep tersebut dalam peningkatan kinerja pegawai.
2. Dilakukan agar meningkatkan kinerja pegawai semakin baik dan produktif melalui pemberian insentif gaji, penghargaan atas prestasi kerja tunjangan dan promosi jabatan. Dengan upaya ini diharapkan pegawai mau bekerja dengan baik dan mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi. Selain itu pada diri pegawai akan menimbulkan kinerja pegawai, agar mau bekerja dengan baik.
3. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan untuk dapat meneruskan dan mengembangkan penelitian ini pada masa yang akan datang melalui penelitian yang lebih mendalam dengan menambahkan variabel-variabel lain untuk mendapatkan hasil yang lebih maksimal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahmat, Fathoni, 2014, *Organisasi & Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Arifin, 1984 Filsafat Pendidikan, Jakarta Bumi Aksara.
- Armstrong, Michael. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Elexmindo Komputindo.
- Dessler Gary, 2012. *Manajemen Personalialia*. Jakarta : Erlangga.
- Donnelly James Jr, Gibson, James L; dan John M. Ivancevich; 2011. *Organisasi Perilaku, Struktur, Proses*, Jilid I. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Ghozali, Imam. 2010. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang.: Universitas Diponegoro.
- Gomes, Foustino Cardoso, 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hasibuan, Malayu, SP. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara
- Heidjrachman dan Suad Husnan. 2014. *Manajemen Personalialia*. Yogyakarta : BPFEE.
- Jalaluddin, Rakhmad. 2012. *Psikologi Komunikasi*. Bandung : PT Rosdakarya.
- Kamus Bahasa Indonesia, 2013. Jakarta: Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional.
- Kartono, Kartini, 2014, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta : Rajawali Pers.
- Mangkunegara, Prabu A.A. Anwar. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Rosdakarya.
- Manullang, M. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Gadjah Mada Universitas Press.
- Mathis, Robert L, dan John Jackson, 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Salemba Empat.

- Moekijat, 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen Kepegawaian)*. Mandar Maju, Bandung.
- Mulki, Manrapi .2014. Analisis Kinerja Pegawai pada Kantor Wilayah Departemen Kehakiman dan HAM Kalimantan Barat di Pontianak. *Tesis*. Makassar. Pascasarjana Universitas Hasanuddin. Tidak Dipublikasikan..
- Munzier Idris Ali. 2010. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Pada PT. Bank Bukopin Cabang Makassar. *Tesis*. Makassar. Pascasarjana Universitas Hasanuddin. Tidak Dipublikasikan.
- Notoatmojo, Soekidjo, 2014. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Genesa Cipta.
- Palendengi, Agus. 2011. Analisis Kesamaan Persepsi Pegawai terhadap Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai pada Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jenepono. *Tesis*. Makassar. Pascasarjana Universitas Hasanuddin. Tidak Dipublikasikan.
- Payaman, J. Simanjuntak J. 2012. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. , Jakarya : BPFE UI.
- Plippo B. Edwin, 2010. *Manajemen Personalialia*, Jakarta : Erlangga.
- Rivai, Veithzal. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Jakarta : Grafindo.
- Sayles Loonard dan Goerge Strauss. 2014. *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Gramedia.
- Sentono, Prawiro. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*, Yogyakarta : BPFE.
- Siagian, Sondang P., 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Simamora, Henry, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta. Bagian Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi, YKPN.
- Sinungan, Muchdarsah. 2012. *Produktivitas, Apa dan Bagaimana* . Jakarta: Angkasa Persada
- Soeprihanto, John, 2011. *Manajemen Personalialia*, Yogyakarta :BPFE.
- Sujatmo. 2012. *Beberapa Pengertian di Bidang Pengawasan*. Jakarta. PT. Ghalia Indonesia.
- Susiati., 2013. *Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja*. Malang : Universitas Brawijaya .

Tjokrowinoto, Moeljarto. 2012. *Pembangunan, Dilema dan Tantangannya*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004, tentang *Pemerintah Daerah*.

Wahjosumidjo. 2012. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta : Ghalia Indonesia.

Yukl, Gary A.. 2014. *Leadership In Organization*. New York: Prentice-Hall Inc.

**Lampiran 1.**

**PROGRAM PASCASARJANA - MAGISTER MANAJEMEN  
STIE NOBEL INDONESIA MAKASSAR**

=====

**PENGANTAR**

Perihal : Permohonan Pengisian Angket  
Lampiran : Satu Berkas  
Kepada Yth : Bapak/Ibu Pengusaha Kue Karasa di Kecamatan Cempa  
Kabupaten Pinrang

Dengan hormat,

Dalam rangka penyusunan tesis yang berjudul “Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Watang Sawitto Kabupaten Pinrang”, maka dengan ini Saya memohon dengan hormat kepada Saudara untuk menjawab beberapa pertanyaan angket yang telah disediakan. Jawaban Saudara diharapkan objektif, artinya diisi apa adanya.

Angket ini bukan tes psikologi dari atasan atau dari manapun, maka dari itu Saudara tidak perlu takut dan ragu-ragu dalam memberikan jawaban yang sejujurnya. Artinya semua jawaban yang diberikan oleh Saudara adalah benar, dan jawaban yang diminta adalah sesuai dengan kondisi yang dirasakan Saudara. Oleh karena itu, data dan identitas Saudara akan dijamin kerahasiaannya dan tidak mempengaruhi status Saudara sebagai pegawai.

Demikian pengantar ini dibuat, atas perhatian, bantuan dan kerjasamanya  
Saya ucapkan terima kasih.

Makassar, .....2019

Hormat Saya,

**R U S L A N**

NIM : 2017. MM. 2. 1168

O	DAFTAR PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	RR	TS	STS
1.	Pegawai ditawarkan untuk mengikuti pelatihan khusus					
2.	Program pelatihan khusus dapat meningkatkan profesionalisme pegawai					
3.	Pelaksanaan pelatihan khusus seharusnya 10 hari					
4.	Pengalokasian waktu pelatihan untuk praktek sebanyak 300 jam					
Pengalaman X <sub>3</sub> )						
1.	Pegawai diharapkan merasakan bekerja pada instansi lain					
2.	Bekerja menjadi pegawai di instansi lain menunjang profesionalisme					
3.	Diperlukan mejalani masa honorer seorang pegawai					
4.	Sebagai tenaga honorer menunjang profesionalisme pegawai					
5.	Masa kerja honorer di tempuh selama 8 tahun					
Kinerja Pegawai (Y)						
1.	Pegawai melaksanakan penyelidikan dan pengawasan					
2.	Pegawai melakukan pengujian terhadap lingkungan kerja					
3.	Pegawai memberikan perintah, larangan, dan petunjuk baik secara lisan maupun tertulis					
4.	Menyusun laporan tertulis mengenai hasil pemeriksaan penyelidikan					
5.	Pegawai mengikuti seminar dan lokakarya					
6.	Pegawai membimbing bawahan di bawah jenjang jabatan					
7.	Melakukan aktivitas organisasi sosial					

O	DAFTAR PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	RR	TS	STS
8	Pegawai memperoleh penghargaan apabila berprestasi					

**“ TERIMA KASIH ”**

### Uji Validitas dan Reliabilitas X1

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	55	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	55	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.707	.707	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
No.1	15.2364	7.443	.407	.203	.680
No.2	15.5636	7.102	.493	.288	.647
No.3	15.2364	7.591	.426	.202	.673
No.4	15.1273	6.113	.519	.311	.636
No.5	15.4909	6.958	.482	.305	.650

## Uji Validitas dan Reliabilitas X2

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	55	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	55	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.615	.631	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
No.1	11.6727	3.113	.528	.452	.473

No.2	12.0545	3.127	.334	.393	.589
No.3	11.8727	2.780	.406	.290	.537
No.4	11.9636	2.962	.350	.207	.581

## Uji Validitas dan Reliabilitas X3

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	55	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	55	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.681	.685	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
No.1	15.8545	6.238	.384	.224	.652

No.2	16.0182	5.944	.453	.257	.623
No.3	15.7273	5.758	.494	.295	.605
No.4	15.6545	5.638	.393	.219	.655
No.5	16.0909	5.825	.463	.296	.618

# Uji Validitas dan Reliabilitas Y

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	55	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	55	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.886	.886	8

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
No.1	28.6182	22.018	.502	.887

No.2	28.5818	21.396	.616	.876
No.3	28.8545	19.682	.804	.856
No.4	28.8364	19.880	.786	.859
No.5	28.5818	21.396	.616	.876
No.6	28.8182	20.114	.740	.863
No.7	28.8182	21.633	.530	.885
No.8	28.4909	20.884	.664	.871

## Regression X1, X2, X3, Y

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X2, X1 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.783 <sup>a</sup>	.613	.590	2.15936	2.075

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	375.941	3	125.314	26.875	.000 <sup>b</sup>

Residual	237.805	51	4.663		
Total	613.745	54			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

**Coefficients<sup>a</sup>**

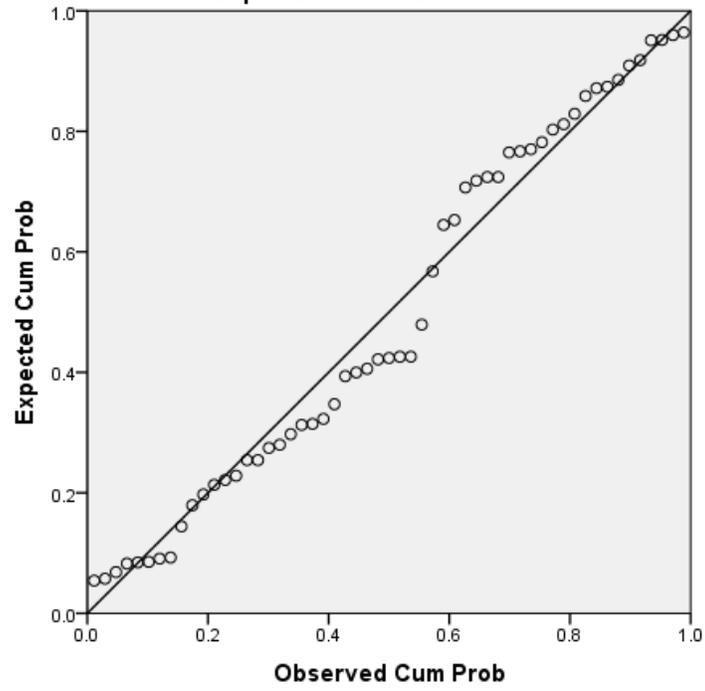
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
1	(Constant)	.858	2.901		.296	.769		
	X1	.421	.196	.264	2.148	.037	.503	1.989
	X2	.433	.199	.250	2.176	.034	.574	1.743
	X3	.700	.205	.397	3.411	.001	.562	1.780

a. Dependent Variable: Y

**Charts**

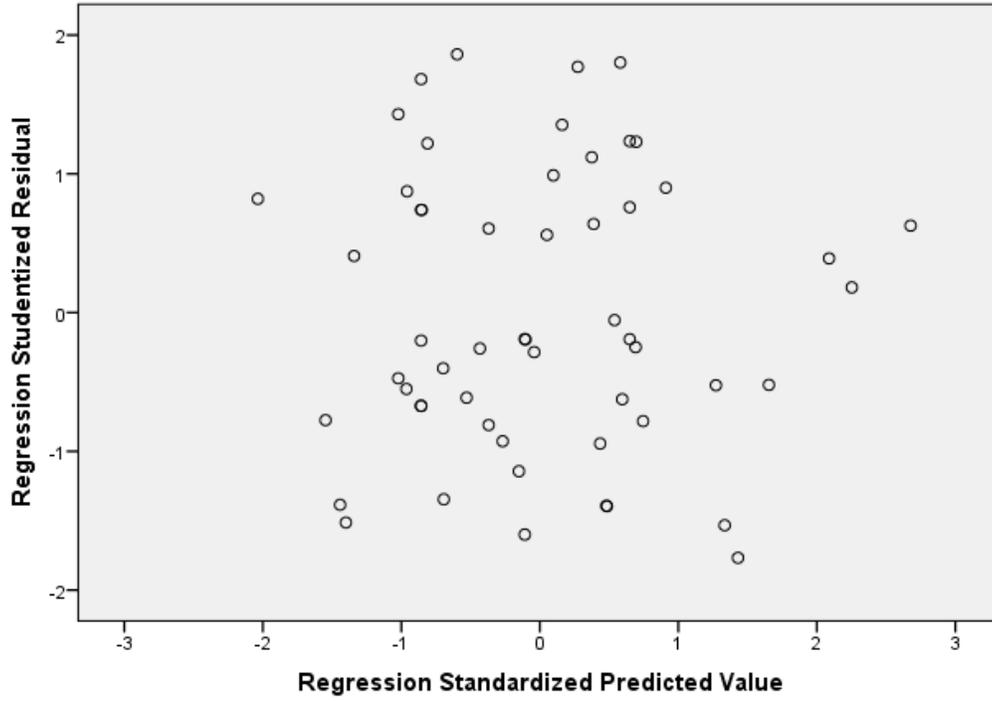
**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**

**Dependent Variable: Y**



### Scatterplot

Dependent Variable: Y



### Tabulasi Respondem

No	X1	X2	X3	Y
1	16	14	15	26
2	17	15	16	27
3	14	13	15	20
4	16	13	16	28
5	20	16	20	27
6	19	16	15	24
7	21	19	21	33
8	19	14	19	32
9	17	15	17	26
10	16	13	16	23
11	16	13	16	23
12	16	13	16	26
13	16	15	16	24
14	20	14	21	29
15	16	16	20	31
16	15	17	19	26
17	17	15	18	30
18	17	15	16	24
19	20	16	17	28
20	14	12	16	24
21	17	14	17	24

22	17	13	17	25
23	18	17	18	28
24	18	17	18	30
25	18	16	18	25
26	18	14	17	23
27	17	13	15	23
28	18	14	17	26
29	17	13	16	24
30	16	14	16	22
31	21	18	21	33
32	22	19	22	35
33	17	15	20	28
34	19	14	17	28
35	15	13	14	21
36	17	17	16	26
37	17	12	17	29
38	17	18	17	29
39	21	14	21	27
40	16	17	19	27
41	19	15	18	25
42	20	16	16	31
43	20	15	17	30
44	13	11	17	20

45	15	14	16	26
46	16	13	16	24
47	19	16	19	31
48	16	12	16	23
49	22	16	20	30
50	19	15	19	27
51	14	11	14	23
52	17	13	19	29
53	16	12	16	27
54	14	12	18	27
55	18	17	18	31



LEMBAGA PENELITIAN DAN PUBLIKASI NOBEL INDONESIA  
**STIE NOBEL INDONESIA MAKASSAR**  
Jalan Sultan Alauddin No. 212 Makassar Sulawesi Selatan 90222  
Telp : 081343774489 / 085299972162

## TANDA BUKTI BEBAS PLAGIASI

Nama : RUSLAN  
NIM : 2017.MM.2.1168  
Judul Tesis : Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Watang Sawitto Kabupaten Pinrang

Setelah dilakukan pegujian secara manual Tesis tersebut pada tanggal 30 Desember 2020 maka Tesis diatas dinyatakan bebas dari plagiasi.



Tim Uji Plagiasi

**Dr.H.Muhammad Hidayat,SE,.MM**

Ketua