

## **BAB II**

### **TINJAUAN TEORI**

#### **1.1. Tinjauan Pustaka**

Sumber daya manusia (SDM) adalah orang-orang yang merancang dan menghasilkan barang atau jasa, mengawasi mutu, memasarkan produk, mengalokasikan sumber finansial, serta merumuskan seluruh strategi dan tujuan organisasi. Tanpa orang-orang yang memiliki keahlian atau kompeten maka mustahil bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. SDM inilah yang membuat sumberdaya lainnya dapat berjalan (Samsudin, 2006:21).

Untuk itu peningkatan kualitas SDM aparatur menyagkut kinerja yang menangani sektor publik merupakan hal yang bersifat penting dan komprehensif. Mengingat setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) sebagai pelaksana tugas harian Pemerintah Daerah harus menghasilkan kinerjanya sebagai pelayan publik sesuai dengan tingkat kewenangan. Kualitas yang berbeda-beda, atas dasar kemampuan dan rasa tanggung jawab yang dimiliki oleh SDM aparatur akan selalu menjadi sebuah hal kompleks. Sehingga semakin bagus tingkat kualitas SDM maka akan semakin tinggi tingkat kinerja sebuah lembaga/organ dalam hal ini tentunya SKPD, yang pada akhirnya mampu memberikan dampak positif terhadap kinerja Pemerintah Daerah. Sehingga sudah sewajarnya sebuah proses akan terus dilakukan sebagai langkah evaluasi terhadap hasil kinerja, baik orang maupun badan.

Salah satu alasan yang sering menjadi permasalahan adalah bagaimana membangkitkan motivasi dalam diri manusia menjadi penting dalam konteks merealisasikan kinerja dengan maksimal. Motivasi sendiri dapat dipahami sebagai bentuk dorongan untuk melakukan aktivitas kerja dan mampu memberikan energi lebih pada struktur organ lainnya agar ikut terstimulus dorongan. Maka dimensi motivasi sendiri pada dasarnya mencakup nilai-nilai pemberdayaan (*empowering*) yakni ikut memberdayakan aparatur untuk ikut termotivasi dalam memberikan kinerja yang terbaik, nilai kepemilikan (*ownership*) yakni adanya rasa bertanggungjawab yang harus diemban dan dipikul bersama dalam upaya meningkatkan kompetensi, dan juga nilai keterikatan (*involvement*) aparatur untuk mengikuti berbagai macam parameter-parameter peningkatan kinerja maupun proses pemberian pelayanan publik kepada masyarakat (Brown, 2001).

Penelitian yang peneliti lakukan adalah bagian dari konstruksi gagasan yang lahir dari masalah-masalah yang peneliti alami dari hasil observasi. Namun tak dapat dipungkiri bahwa dalam penelitian ini juga terdapat beberapa penelitian sebelumnya yang hampir mirip dengan apa yang penulis bahas.

Oleh sebab itu, agar lebih jelas penulis menguraikan penelitian terdahulu sebagai berikut :

1. Elfridawati Saragih, Dkk, 2016 dalam penelitiannya tentang Pengaruh Kualitas SDM ASN Terhadap Sikap Kinerja Pegawai di BMKG Provinsi Sulawesi Utara menyebutkan, bagaimana kondisi Pekerjaan dalam lembaga dibutuhkan Kualitas, baik itu kualitas Individu, berdasarkan proforma individu, mengingat kondisi pekerjaan yang memberlakukan shift, sehingga dibutuhkan kualitas dan juga stamina individu SDM Aparatur lembaga dalam melaksanakan pekerjaannya. Berbagai jenis pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan BMKG merupakan sasaran pengembangan sumberdaya manusia agar menjadi lebih profesional, proaktif, disiplin dan penuh rasa tanggungjawab. Adapun yang sangat mempengaruhi kualitas seperti disebutkan dibawah ini :

- a) Pengaruh Fisik Dan Kesehatan Terhadap Sikap Kerja Pegawai. Fisik dan kesehatan secara parsial memberikan pengaruh sebesar 25,83% terhadap sikap kerja pegawai. Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa semakin baik fisik dan kesehatan akan meningkatkan sikap kerja pegawai.
- b) Pengaruh Pengetahuan Dan Keterampilan Terhadap Sikap Kerja Pegawai. Pengetahuan dan keterampilan secara parsial memberikan pengaruh sebesar 15,61% terhadap sikap kerja pegawai. Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa

semakin baik pengetahuan dan keterampilan akan meningkatkan sikap kerja pegawai.

- c) Pengaruh Spiritual Dan Kejuangan Terhadap Sikap Kerja Pegawai. Terdapat pengaruh yang signifikan dari spiritual dan kejuangan terhadap sikap kerja pegawai. spiritual dan kejuangan secara parsial memberikan pengaruh sebesar 29,01 terhadap sikap kerja pegawai. Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa semakin baik spiritual dan kejuangan akan meningkatkan sikap kerja pegawai.
- d) Pengaruh Fisik dan kesehatan, Pengetahuan dan keterampilan, Spiritual Dan Kejuangan Terhadap Sikap Kerja Pegawai adalah sebesar 0,841.

2. Dr. H. Amiruddin Idris, M.Si & Drs. Win Konadi Manan, M.Si. 2012, dalam penelitiannya difokuskan pada model analisis statistika, dengan menggunakan metode pendekatan terhadap jalur Analisisnya. Bagaimana hubungan Pengaruh Regulasi, dan Ketersediaan anggaran terhadap Kinerja Pelayanan Aparatur di Aceh. Teoritikal dan Fenomenal menghasilkan ssuatu pengolahan data secara analisis verifikatif, dari analisi faktor yang diteliti terhadap kinerja pelayanan aparatur serta implikasinya pada kualitas pelayanan publik di provinsi Aceh,

Berdasarkan analisis jalur secara statistik, dengan persamaan:  $Y = 0,315 X_1 + 0,422 X_2 + 0,2$  menggambarkan semakin baiknya regulasi dalam pelayanan publik, maka akan memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja pelayanan aparatur dengan besaran pengaruhnya sebesar 15,16 persen. Regulasi yang ada, maka kinerja pelayanan aparatur di Provinsi Aceh akan semakin meningkat. Semakin baiknya regulasi yang ada dan semakin implementatifnya untuk selanjutnya tentang kondisi dan fenomena yang berkaitan dengan perencanaan, pengelolaan, pengembangan, pelayanan pada publik harus terfokus guna mampu meningkatkan kinerja aparatur dan kelembagaan secara optimal.

3. Sony Hersona, dkk 2012, dalam penelitiannya terhadap Analisis Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karawang, menguraikan hubungan Faktor yang menjadi dasar pengembangan dengan seluruh indikator dari motivasi dan partisipasi aktif adalah sangat setuju, perbedaan individu pegawai, hubungan dengan analisis jabatan, seleksi peserta penataran, metode pelatihan dan pengembangan adalah setuju. Sehingga dari seluruh indikator mengenai Pengembangan SDM yang diteliti dan dirata-ratakan adalah berada pada garis skala skala 244,6 yang artinya jawaban responden menjawab setuju dan penggunaan metode

terhadap analisis kinerja SDM di BKD Kabupaten Kerawang dengan indikator ability, clarity, help, validity, environmental. setuju untuk jawaban responden mengenai indikator incentive, evaluation,, sehingga dari seluruh jawaban dirata-ratakan yaitu berada pada rentang skala 252,11, artinya jawaban responden untuk variabel kinerja pegawai yaitu sangat setuju. . Yang pada akhirnya didapat hasil analisisnya berupa korelasi hubungan antara pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai pada badan Kepegawaian dan Diklat adalah 0,192 yang berarti korelasinya rendah. Koefisien determinasinya adalah 0,036864% Dengan kata lain bahwa sumbangan pengembangan SDM terhadap kinerja adalah 0,036864% dan sisanya sebesar 99,963% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti.

4. Hari Wicaksono, dalam Tesisnya Analisis Hubungan Kualitas SDM PNS dan Kinerja Pemerintah Kabupaten Madiun, menyimpulkan dari hasil penelitiannya yang menggunakan metode chi-square dengan berdasarkan variabel penilaian sebagai sebagai :
  - a. Variabel Pengetahuan PNS dengan variabel Kinerja Pemerintah Kabupaten Madiun.
  - b. Variabel sikap PNS dengan variabel Kinerja Pemerintah Kabupaten Madiun.

c. Variabel Keterampilan PNS dengan variabel Kinerja Pemerintah Kabupaten Madiun.

Memiliki hubungan dan pengaruh terhadap hasil yang diinginkan, dalam upaya peningkatan Kualitas SDM di Pemerintah Kabupaten Madiun.

5. Titin Dwi Indrayani, Studi Tentang Pengembangan Sumber Daya Aparatur Di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah ( BAPPEDA ) Kota Samarinda, bahwa ari penyajian data fokus penelitian dan hasil pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut yakni:

a) Orientasi yang berjalan di Bappeda sudah sesuai dengan program perencanaan, namun aparatur baru merasa jenuh setelah mengikuti program tersebut, ini dikarenakan aparatur baru dianggap negatif oleh aparatur lama, sehingga program orientasi hanya membuat kreatifitas aparatur baru yang bisa membuat perubahan jam kerjasama di lingkungan Bappeda dalam menyelesaikan suatu perencanaan.

b) Pemberdayaan yang berlangsung sudah menjadi keharusan di tubuh Bappeda sehingga pemberdayaan ini dapat terwujud dari dukungan pimpinan dan dukungan dari institusi. Pemberdayaan juga sudah direncanakan dengan baik sesuai

dengan program pembangunan daerah melalui Rencana Kerja Pemerintah Daerah Tahun 2014 dan Rencana Pembangunan Jangka Panjang 2025.

- c) Pendidikan dan Pelatihan adalah kegiatan rutin yang diselenggarakan pemerintah untuk mengembangkan sumber daya aparatur salah satunya di Kantor Bappeda sehingga pengukuran kemajuan tidak harus melalui dari besarnya anggaran diklat tersebut, faktor penentu berhasil atau tidaknya aparatur bisa diketahui melalui aparatur yang berkerja kembali ke Kantor dan memberikan sebuah kontribusi yang lebih atau sama seperti biasanya yang terjadi. Bappeda Kota Samarinda belum bisa mengukur proses diklat sebagai proses pengembangan pegawainya secara maksimal dan mandiri.
- d) Faktor pendukung dalam pengembangan sumber daya aparatur adalah Bappeda dapat merumuskan vision dan values yang dapat mendesaian ulang pekerjaan sehingga Bappeda melakukan seleksi dan penilaian dalam melakukan penempatan sesuai dengan penerapan sistem manajemen kinerja.
- e) Faktor penghambat adalah kurangnya hubungan kerja antara aparatur, perkembangan IPTEK serta adanya sikap aparatur

yang tradisional kedaerahan yang merasa tidak percaya diri dalam menjadi bagian kelompok kepentingan

**Tabel 2.1. Tabel Penelitian Terdahulu**

No	Nama	Judul	Hasil Penelitian	Kategori
1	Elfridawati Saragih Dkk, 2016	Pengaruh Kualitas Sumber Daya Aparatur Sipil Negara Terhadap Sikap Kerja Pegawai di Badan Meteorologi Klimatologi dan Geofisika Provinsi Sulawesi Utara	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Meningkatnya status AMG (Akademi Meteorologi & Geofisika) menjadi STMKG (Sekolah Tinggi Meteorologi Klimatologi dan Geofisika), Pegawai operasional yang bertugas sebagai pengamat harus bersertifikasi. Untuk mencapai tujuan tersebut maka BMKG menyelenggarakan diklat fungsional yang sangat bervariasi dan terus mengembangkan metode-metode diklat yang baru.	Jurnal Ilmu Sosial & Pengelolaa n Sumberdaya Pemba ngunan Edisi XX ( Januari- Februari 2016) Volume 3 Ejournal Usrat.ac.id
2	<i>Dr. H. Amiruddin Idris, M.Si &amp; Drs. Win Konadi Manan, M.Si. 2012</i>	Pengaruh Regulasi dan Ketersediaan Anggaran Terhadap Kinerja Aparatur SKPD, Implikasinya Pada Kualitas Pelayanan Publik Di Aceh	Dari hasil penelitiannya menyebutkan Bahwa upaya peningkatan daya saing SDM secara berkelanjutan melalui pengembangan kompetensi sumber daya manusia, sangat perlu menjadi perhatian serius. Hal ini guna menciptakan nilai tambah bagi perekonomian nasional. Karena tidak bisa hanya menggantungkan daya saing pada eksploita-si sumber daya alam yang tidak terbarukan. Dan hal tersebut	STIE Kebangsaan, Biereun – Aceh, Jurnal Kebangsaan, Vol.1, 2012.

			berhubungan dengan dasar Penggunaan Anggaran.	
3	Sonny Hersona, dkk, 2012	Analisis Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karawang	Setelah mengadakan penelitian tentang Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Diklat Kabupaten Karawang, melalui uji kinerja berdasarkan indikator kinerja SDM BKD, yang dapat diperoleh hubungan antara pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai pada badan Kepegawaian dan Diklat.	Jurnal Manajemen, Volume 9, Nomor 3 April 2012  <i>feunsika.ac.id/</i>
4.	Hari Wicaksono ,2011	Analisis Hubungan Kualitas SDM PNS dan Kinerja Pemerintah Kabupaten Madiun	Dalam penelitian dengan judul Analisis Hubungan Kualitas SDM PNS Pada Kinerja Pemerintah Kabupaten Madiun berdasarkan dapat penulis simpulkan sebagai berikut : 1. Terdapat hubungan antara variabel Pengetahuan PNS dengan variabel Kinerja Pemerintah Kabupaten Madiun. 2. Terdapat hubungan antara variabel sikap PNS dengan variabel Kinerja Pemerintah Kabupaten Madiun. 3. Terdapat hubungan antara variabel Keterampilan PNS dengan variabel Kinerja Pemerintah Kabupaten Madiun.	Tesis 2011, perpustakaan.uns.ac.id Konsentrasi, Ekonomi Sumberdaya Manusia dan Pembangunan.  Tesis UNS-Pascasarjana Prodi. Magister Ekonomi dan Studi Pembangunan.
5.	Titin Dwi Indrayani	Studi Tentang Pengembangan Sumber Daya	Dari penyajian data fokus penelitian dan hasil pembahasan yang telah	eJournal Ilmu Pemerintaha

		Aparatur Di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah ( BAPPEDA ) Kota Samarinda	dilakukan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut yakni: hubungan kerja antara aparatur, baik dari unsur system pelatihan, pemimpin, anggaran, juga sehubungan dengan perkembangan IPTEK yang harus didukung adanya sikap aparatur yang professional tidak tradisional kedaerahan yang merasa tidak percaya diri dalam menjadi bagian kelompok kepentingan.	n, 3 (2) 2015: 989-1003 ISSN 0000-0000, ejournal.ip.fisip-unmul.ac.id © Copyright 2015
6.	Lilin Budiati, 2015	Diklat Kepemimpinan Pola Baru Dalam Perspektif Inovasi dan Pembelajaran Konstruktivistik	Penerapan Diklat Pimpinan Pola Baru yaitu pembelajaran konstruktivistik yang berbasis pengalaman dan berorientasi pada peserta didik ( <i>student centered learning</i> ). , untuk menggantikan Diklat Pimpinan Pola lama yaitu paradigma pembelajaran behavioristik dan kognitivistik yang berbasis perilaku dan berorientasi pada guru ( <i>teacher centered learning</i> )	Jurnal Pembangunan Wilayah & Kota Biro Penerbit Planologi Undip Volume 11 (2): 211-221 2015

## 2.2. Kerangka Teori

### 2.2.1. Pengertian Organisasi Public

Dr. Hj. Erni Rernawan, S.E., M.M. Dalam buku yang berjudul : *Organization culture*, budaya organisasi dalam perspektif ekonomi dan bisnis, Tahun 2011, Terbitan Alfabeta, halaman 151. Organisasi merupakan suatu kesatuan sosial dari sekelompok manusia yang saling berinteraksi menurut suatu pola tertentu sehingga setiap anggota organisasi memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing, sebagai suatu kesatuan yang memiliki tujuan tertentu dan mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga bisa dipisahkan. (Mathis dan Jackson)

Organisasi memang berasal dari bahas Yunani, yaitu organon, dan dalam bahasa Latin organum yang berarti alat, bagian, anggota atau badan. Menurut pendapat para ahli, berupa alat atau wadah, dimana didalam wadah. Yang dimaksud wadah disini merupakan tempat mewadahi, menampung, kegiatan, aktifitas yang berhubungan dengan sumber daya. Dan didalam ogranaisasi tersebut memiliki bagian – bagian sumber daya yang diolah atas keterlibatan semua unsur organisasi, guna mendapatkan apa yang menjadi tujuan pokok organisasi tersebut.

Organisasi dapat didefinisikan (Cumming & Worley, 2005) sebagai suatu sistem yang terbuka (*open system*) dimana komponen yang terkait dalam organisasi tersebut baik dari segi sumber daya manusianya, material dan

teknologinya sangat dipengaruhi oleh faktor lingkungan eksternal. Sebagai suatu sistem, organisasi dapat dibagi dalam komponen masukan (*input*), transformasi dan keluaran (*output*) serta umpan balik dimana seluruh komponen tersebut sangat dipengaruhi langsung oleh faktor lingkungan eksternal.

Kemudian jika kita mengacu pada Organisasi Publik, dimana Kata public berasal dari bahasa Latin “of people” ( yang berkenaan dengan masyarakat). Berarti secara bentuknya organisasi berdasarkan atas kepentingan dan kebutuhan publik. Tingkat kepentingan dan kebutuhan ini, yang pada akhirnya sebagai Pemegang Kekuasaan dalam mengelola sistem tata kelola organ yang menyangkut hajat hidup/kebutuhan orang banyak, dalam penyelenggaraan akan selalu dibawah kekuasaan Pemerintah. Dibawah kekuasaan, dengan tujuan mengatur, mengawasi dan mengontrol operasionalnya, dikarenakan menyangkut masyarakat luas. Untuk itu Organisasi publik adalah tipe organisasi yang bertujuan menghasilkan pelayanan kepada masyarakat, tanpa membedakan status dan kedudukannya. Berdasarkan definisi para ahli organisasi memiliki ciri – ciri sebagai berikut :

- a. Memiliki komponen yang jelas dalam struktur ( atasan dan bawahan)
- b. Memiliki kerja sama yang berstruktur dari kumpulan atau kelompok individu / orang

- c. Memiliki Tujuan yang jelas
- d. Memiliki Sasaran
- e. Memiliki keterikatan format dan tata tertib yang harus ditaati
- f. Memiliki pendelegasian wewenang dan koordinasi terhadap tugas-tugas sesuai bidang organisasi

Sedangkan menurut macamnya, organisasi umumnya di Indonesia, sesuai dengan kegiatan organisasi tersebut Seperti :

- a) Organisasi Politik
- b) Organisasi Agama
- c) Organisasi Mahasiswa
- d) Organisasi Masyarakat
- e) Organisasi Negara, dll

Organisasi publik atau dikenal dengan institusi pemerintah umumnya dibentuk dengan tujuan untuk memberikan pelayanan umum kepada masyarakat, yang memiliki birokrasi cukup panjang dalam hal pengambilan keputusan dengan pertimbangan akuntabilitas dalam hal pemanfaatan dana publik. Organisasi public ini memiliki keragaman dari segi fungsinya baik yang melakukan penyusunan kebijakan dan peraturan, maupun yang secara langsung memberikan pelayanan bagi masyarakat seperti di bidang kesehatan, pendidikan, termasuk keamanan dan ketertiban.

Organisasi sector public dalam melayani pelanggannya tidak berorientasi pada *profit* sebagaimana tujuan daripada organisasi sector swasta. Nordiawan (2006) menggambarkan bahwa organisasi sector public sebagai suatu entitas ekonomi yang berada atau unik karena dikelola bukan bertujuan untuk mencari laba atau biasa diebut sebagai nirlaba.

Dalam konteks reformasi institusi publik yang membutuhkan adanya transformasi pola kerja para personilnya maka faktor utama pencetus perubahan secara transformasional baik yang berasal dari luar maupun dari dalam organisasi dapat dibagi dalam (Accenture, 2002) empat kategori yaitu:

- a. harapan dan aktivitas masyarakat: umumnya didukung oleh media massa dan kecenderungannya semakin berkembang suatu negara maka tuntutan dan suara masyarakat semakin vokal khususnya dalam menyuarakan kebutuhannya dan menuntut adanya pelayanan publik yang lebih sesuai dengan tujuannya, personaliasi, responsif dan efisien. Di samping itu adanya masyarakat yang semakin memiliki keragaman memiliki tantangan lain khususnya bagaimana membangun jenis dan kualitas serta nilai layanan publik sehingga dapat memberikan pelayanan yang seimbang sesuai dengan harapan semua warga.
- b. Perubahan ekonomi dan politik: tuntutan untuk memperbaiki kualitas layanan dan efisiensi: dengan adanya tekanan media masa

dan masyarakat, umumnya para pembuat peraturan dan undang-undang melakukan tanggapan yang cepat untuk meminta dilakukannya evaluasi mengenai model-model pelayanan publik dan pengaturan penganggarannya. Untuk mengantisipasi adanya perubahan kondisi ekonomi, umumnya institusi publik diuntut untuk melakukan perbaikan layanan secara efisien.

- c. Perubahan dalam sumber daya manusia dan organisasi: tuntutan untuk efisiensi dan fleksibilitas: menuntut perubahan pola kerja dari yang bersifat birokrasi dan hirarkis menuju suatu pola kerja baru yang lebih inovatif baik dari setiap individu organisasi terkait maupun upaya kolaborasi dengan institusi publik lainnya maupun pihak lain seperti organisasi kemasyarakatan dan pihak swasta. Tantangannya adalah bagaimana membangun organisasi yang lebih ramping dan efisien serta mengatasi adanya gap keahlian yang dimiliki sesuai dengan kebutuhan dan prioritasnya.
- d. Teknologi: perubahan teknologi yang begitu cepat secara tidak langsung dapat merubah pola hidup dan pola kerja. Dalam konteks institusi public maka tantangannya adalah bagaimana mengatasi adanya gap keahlian dari para personilnya, namun secara tidak langsung dengan adanya teknologi baru seharusnya institusi publik

dapat memanfaatkannya untuk memberikan pelayanan yang lebih baik dan cepat kepada warganya.

### **2.3. Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi Publik**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu instrumen penting bagi organisasi dalam mencapai berbagai tujuannya. Bagi sektor publik, tanggung jawab besar birokrasi dalam member pelayanan kepada masyarakat harus didukung oleh Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur yang profesional dan kompeten. Dalam konteks reformasi birokrasi, MSDM merupakan salah satu pilar perbaikan di samping aspek kelembagaan dan sistem (lihat Kompas edisi 06 Juni 2011). Utilisasi SDM aparatur secara efektif dan efisien menjadi fungsi utama MSDM bagi birokrasi mulai dari perencanaan hingga tahap terminasi SDM. Sebagaimana terdapat dalam berbagai literatur manajemen, pencapaian tujuan organisasi secara manajerial diawali dengan fungsi perencanaan (Ivancevich *et al*, 2004:66-87). Keterlibatan aparatur dalam perencanaan memiliki peran signifikan terutama berkaitan dengan sikap dan perilakunya. Seperti telah diidentifikasi oleh Boyne & Gould-Williams (2003), sikap aparatur yang terlibat dalam perencanaan berperan penting bagi pencapaian kinerja organisasi sektor publik di samping adanya pengaruh sejumlah variabel teknis lainnya. Jika dalam tahap perencanaan SDM bermutu memiliki peran penting dalam mencapai target yang ditetapkan, maka proses manajerial birokrasi

selanjutnya dalam bentuk pengarahan, pelaksanaan, dan evaluasi pun harus didukung oleh aparat yang bermutu (Jusuf Irianto: 2011: 1).

Secara klasik MSDM sektor publik telah menjadi bagian penting dari setiap upaya reformasi birokrasi dalam menyajikan pelayanan bagi pemenuhan kebutuhan serta akomodasi berbagai kepentingan dan kesejahteraan masyarakat. Di Inggris, misalnya, dua hal dicatat oleh Dorman B. Eaton (1880) tentang MSDM yaitu “(1) .... *in filling offices, it is the right of the people to have the worthiest citizens in the public service for the general welfare,..... of character and capacity which qualify him for such service*; dan (2) *the ability, attainments, and character requisite for the fit discharge of official duties of any kind, - in other words, the personal merits of the candidate – are themselves the highest claim upon an office*”. Keberhasilan reformasi birokrasi dapat diawali dari keseriusan birokrasi itu sendiri dalam mengelola SDM aparturnya. Oleh karena itu, sudah saatnya bagi birokrasi di Indonesia untuk tidak lagi kompromistis dalam melakukan rekrutmen, pemilihan dan penempatan pekerjaan atau jabatan bagi staf dan pejabat, penilaian kinerja, rotasi dan mutasi hingga membangun kapasitas, karakter, dan kompetensi individu. Semua fungsi MSDM harus dengan tegas dijalankan secara rasional dan obyektif.

Sementara itu, Henry (2004: 290-291) juga telah menguraikan peran dominan MSDM sector publik yang telah mewarnai birokrasi Amerika Serikat

(AS) sedemikian rupa sehingga memberi corak yang khas dalam memberikan layanan publik. Dengan MSDM tersebut, Henry menambahkan bahwa pemerintahan AS bersifat “... *more honest and more accountable*”, sementara peran MSDM dalam birokrasi digambarkannya secara ilustratif sebagai: “... *public human resource management was used to pry open public jobs for women, people of color, and older and disabled Americans. .... and continuing into our own time, it is being used to improve the management of government*”. Dengan segala perubahan yang terjadi baik dalam masyarakat maupun birokrasi, Henry kemudian optimistis bahwa MSDM sektor publik memiliki prospek masa depan yang cerah dengan segala penyesuaian yang harus dilakukan untuk membuat birokrasi pemerintahan menjadi bernilai tambah (Jusuf Irianto: 2011: 6).

Reformasi bidang manajemen publik pada gilirannya akan berdampak pada tuntutan kualifikasi atau kompetensi sumber daya manusia dalam lembaga pemerintah. Dalam hal ini pengemabangan SDM aparatur di sektor publik pada masa kini dan masa yang akan datang harus diarahkan kepada penataan kompetensi yang sesuai dengan bidang tugasnya. Persoalan utama yang dihadapi pemerintah pada semua tingkatan saat ini adalah karena sebagian besar bertumpu pada lemahnya kemampuan sumber daya manusia aparatur, baik pada level manajer, terlebih lagi pada sumber daya manusia non manajerial (Yusriko Abdussamad: 2013: 6).

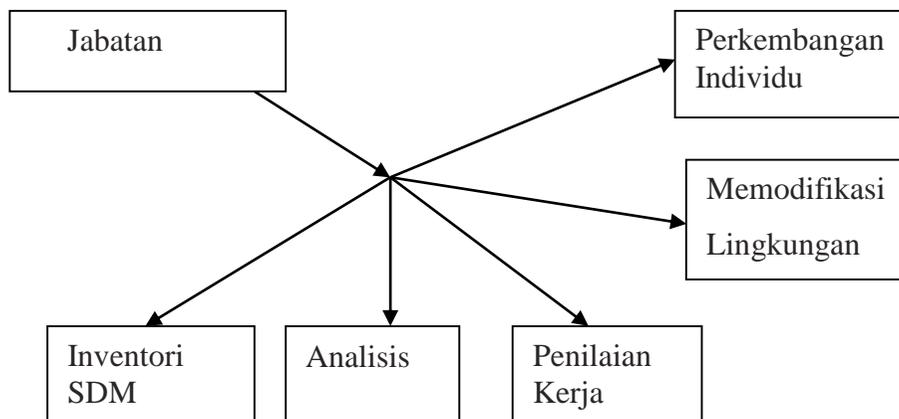
Pada level manager, kelemahan yang umumnya dihadapi adalah terutama pada kurangnya pemahaman terhadap kualifikasi yang seharusnya dimiliki oleh setiap level manager dalam organisasi. Dalam konteks ini, kualifikasi yang dimaksud sebenarnya adalah adanya standar kompetensi yang disepakati bersama. Selama ini memang tidak ada standar kompetensi di negara kita, sehingga kadar mutu seseorang hanyalah memberi (given), sebuah pemberian dan bukan sesuatu yang harus direbut. Tolok ukur yang dipakai untuk mengukur kadar mutu sumber daya manusia (SDM) aparatur bukanlah dari sudut kompetensi tetapi lebih kepada lama kerja dan jabatan. Celakanya, banyak orang/pegawai yang telah mengantongi jam kerja yang tinggi selalu merasa lebih baik kompetensinya dari pegawai yang baru masuk. Inovasi dan kreativitas tidak akan pernah mendapatkan tempat (Yusriko Abdussamad: 2013: 6).

Jika dikaitkan dengan berbagai situasi yang harus dihadapi birokrasi, maka MSDM dapat diandalkan oleh sektor publik sebagai instrumen utama dalam membangun kekuatan birokrasi. Dalam situasi lingkungan organisasional yang sedang dan selalu berubah Pynes (2004) mengingatkan bahwa: *“Public and nonprofit organizations are finding themselves having to confront a variety of economic, technological, legal, and cultural changes with which they must cope effectively if they are to remain viable”*. Dalam kondisi yang demikian itulah selanjutnya Pynes menegaskan bahwa: *“The key*

*to viability is well-trained and flexible employees. To be responsive to the constantly changing environment, agencies must integrate their human resources management (HRM) needs with their long-term strategic plans.*

Dari berbagai catatan inilah dapat ditarik sebuah nilai penting bahwa telah dan akan ada banyak persoalan yang harus diatasi birokrasi ternyata dapat mengandalkan peran MSDM sebagai titik tumpuannya (Irianto, 2009).

Selanjutnya akan disampaikan siklus manajemen sumber daya manusia sebagai berikut



#### **2.4. Kualitas SDM (Sumber Daya Manusia)**

Menurut Susilo (2002:3) “sumber daya manusia merupakan pilar penyangga utama dan penggerak roda organisasi dalam usaha mewujudkan visi, misi dan tujuannya”. Unsur manusia memegang peranan penting dalam

melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi. Mereka melakukan kegiatan atau aktivitas atau rangkaian aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi. Artinya tanpa unsur manusia, tidak mungkin organisasi dapat dijalankan untuk mencapai tujuan. Jadi peranan manusia (insani) adalah mutlak dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja organisasi pada dasarnya merupakan tanggung jawab setiap individu yang bekerja dalam organisasi. Apabila dalam organisasi setiap individu bekerja dengan baik, berprestasi, bersemangat, dan memberikan kontribusi terbaik mereka terhadap organisasi, maka kinerja organisasi secara keseluruhan akan baik (Mahmudi, 2007).

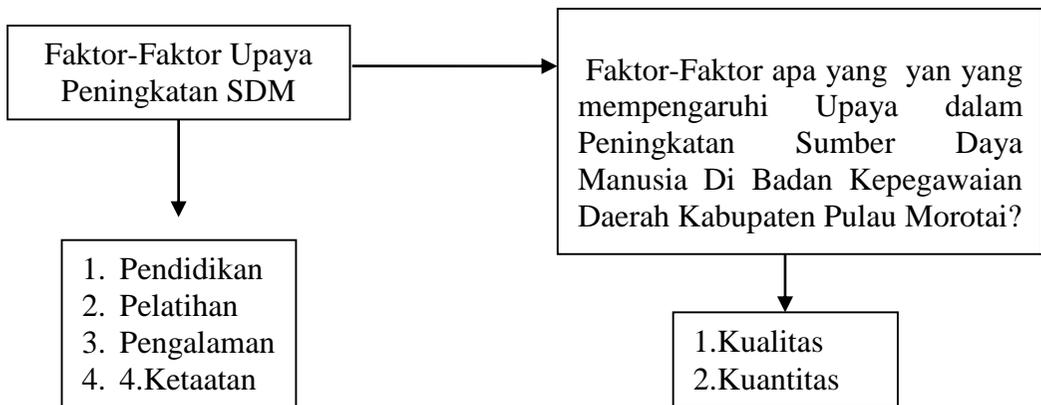
Kualitas sumber daya manusia menurut Ruky (2003:57) adalah “Tingkat pengetahuan, kemampuan, dan kemauan yang dapat ditunjukkan oleh sumber daya manusia”.Tingkat itu dibandingkan dengan tingkat yang dibutuhkan dari waktu ke waktu oleh organisasi yang memiliki sumber daya manusia tersebut. Kemampuan pegawai sebagai sumber daya manusia dalam suatu organisasi sangat penting arti dan keberadaannya untuk peningkatan produktivitas kerja di lingkungan organisasi.Manusia merupakan salah satu unsure terpenting yang menentukan berhasil atau tidaknya suatu organisasi mencapai tujuan dan mengembangkannya. Menurut Sumardjan dalam Sedarmayani (2000:21) bahwa manusia seutuhnya yang berkualitas adalah manusia-manusia pembangunan yang memiliki ciri:

- a. Mempunyai kepercayaan atas dirinya sendiri, tidak boleh rendah diri yang menimbulkan sikap pasrah atau menyerah pada nasib, sehingga ia menjadi pasif atau apatis terhadap kemungkinan untuk memperbaiki nasibnya.
- b. Mempunyai keinginan yang kuat untuk memperbaiki nasibnya.
- c. Mempunyai watak yang dinamis antara lain:
- d. Memanfaatkan setiap kesempatan yang menguntungkan
- e. Mampu memecahkan persoalan hidup yang dihadapi
- f. Selalu siap menghadapi perubahan social budaya yang terjadi dalam masyarakat
- g. Bersedia dan mampu bekerja sama dengan pihak lain atas dasar pengertian dan penghormatan hak serta kewajiban masing-masing pihak.
- h. Mempunyai watak yang bermoral tinggi, antara lain: jujur, menepati janji, dan peka hak dan kepentingan pihak lain.

Koswara (2001:266-267) menyatakan bahwa konteks kualitas sumber daya aparatur di era otonomi adalah: Kemampuan professional dan keterampilan teknis para pegawai yang termasuk kepada unsure staf dan pelaksana di lingkungan Pemerintah Daerah. Hal ini sangat diperlukan agar manajemen pemerintahan dalam otonomi daerah dapat berlagsug secara efektif dan efisien. Yang diperlukan tidak hanya jumlahnya yang cukup, tetapi

juga peningkatan kualitas para pegawai yang harus dilihat dengan melakukan upaya peningkatan, pendidikan, pelatihan ketrampilan, pengalaman kerja, jenjang kepangkatan dan status kepegawaian.

## 2.5. Kerangka Pikir



### Keterangan :

Dari gambar diagram yang ditunjukkan diatas, peneliti melihat sebuah korelasi, yang menjadikan komunikasi antara proses upaya dan hasilnya, sehingga dari hasil analisis tersebut, menjadi sebuah sistematika yang membentuk mekanisme berkesinambungan terhadap sebuah upaya dalam rangka memberikan hasil kinerja yang optimal terhadap kebutuhan secara menyeluruh, baik itu pegawai, organisasi, dan tujuannya. Serta kebutuhan atas publik sebagai pelanggan setia.

## **2.6. Definisi Konseptual**

1. Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) adalah tingkat pengetahuan, kemampuan, dan kemauan yang dapat ditunjukkan oleh PNS untuk optimalisasi pemanfaatan potensi meliputi aspek pengetahuan kerja, aspek keterampilan kerja, aspek sikap unjuk kerja, aspek sumber daya dan aspek faktor keberhasilan, untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi.
2. Upaya Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Untuk meningkatkan Kualitas Para Pegawai diantaranya dilakukan Pendidikan dan Pelatihan.

## **2.7. Definisi Operasional**

Agar permasalahan dapat dikaji dan diuraikan pemecahannya melalui penelitian ini dapat dipahami secara jelas dan menjawab rumusan masalah, maka dalam definisi operasional dibahas indikator penelitian tersebut. Berikut tabel terkait dengan fokus penelitian.

**Tabel 2.3**  
**Variabel dan Indikator Penelitian**

<b>No</b>	<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>
1	Kualitas SDM	1. Pendidikan 2. Pelatihan 3. Pengalaman 4. Ketaatan
2	Faktor- faktor apa Upaya Peningktan SDM	1.Kualitas 2.Kuantitas