

ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBERDAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA PEGAWAI FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS NEGERI MANADO

YANCE TAWAS

ABSTRAK

Tawas Yance, 2014. Analisis Strategi Pengembangan Sumberdaya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Manado. Sumberdaya manusia adalah faktor sentral dalam suatu organisasi, apapun bentuk dan tujuannya organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia, jadi manusia merupakan faktor strategis dalam suatu kegiatan institusi atau organisasi, baik organisasi pemerintahan maupun swasta dalam mencapai tujuannya. Organisasi yang dibahas dalam penelitian ini adalah organisasi di bidang pendidikan yaitu Universitas Negeri Manado khususnya Fakultas Ekonomi.

Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis strategi pengembangan sumberdaya manusia terhadap kinerja pegawai melalui pendidikan formal dan pemberdayaan pegawai, baik secara parsial maupun simultan.

Penelitian dilakukan pada pegawai Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Manado dengan responden yang berjumlah 22 orang dan pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Dalam penelitian ini juga menganalisis lingkungan internal dan eksternal organisasi yang berkenaan dengan sumberdaya manusia dengan menggunakan analisis SWOT serta merekomendasikan strategi pengembangan sumberdaya manusia yang dapat diterapkan pada organisasi pemerintahan maupun swasta.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa variabel pendidikan formal dan pemberdayaan pegawai secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, tetapi secara parsial variabel pemberdayaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, kondisi ini mengindikasikan bahwa pemberdayaan pegawai di lingkungan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Manado belum terlaksana dengan baik. Hal ini disebabkan oleh beberapa hal antara lain: pegawai selalu menunggu perintah dan pegawai bekerja atas dasar wewenang yang sudah ditentukan. Hasil penelitian selanjutnya menemukan bahwa pendidikan formal berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai karena melalui pendidikan formal dapat mengembangkan tiga kompetensi dasar manusia yaitu kognitif (intelektual), afektif (moral/sikap) dan psikomotorik (keterampilan) yang menunjang pelaksanaan tugas pegawai sebagai pelayan mahasiswa dan masyarakat.

Kata kunci: *Strategi Pemberdayaan SDM, Kinerja Pegawai, Fakultas Ekonomi*

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin pesat melahirkan era globalisasi yang secara otomatis akan berdampak pada perubahan dalam segala aspek kehidupan organisasi, di antaranya perubahan di bidang ekonomi, po-

Alamat Korespondensia:

Yance Tawas,

Email:

litik, sosial dan budaya setiap negara. Hal tersebut mengisyaratkan sekaligus berimplikasi pada betapa penting dan mendesaknya peranan sumberdaya manusia yang memiliki kualitas, kompetensi dan kinerja yang tinggi untuk menghadapi peru-

bahan-perubahan dalam ber-bagai dimensi tersebut tersebut.

Dengan adanya tekanan kompetitif dalam organisasi, maka setiap organisasi manapun dituntut untuk selalu memikirkan cara bagaimana harus dapat menyesuaikan diri dan bahkan bisa mengatasi kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang senantiasa mengalami perubahan-perubahan. Oleh karena itu organisasi hendaknya memiliki kemampuan untuk mendeteksi trend yang muncul, memiliki kemampuan pengambilan keputusan dengan cepat dan akurat serta memiliki kecakapan untuk selalu mencari inovasi baru (Ulrich dalam Setyanto, 2004).

Dengan demikian daya saing suatu negara tidak lagi bergantung pada kekayaan sumberdaya alam akan tetapi semakin bergantung pada sumberdaya manusia yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang sekaligus menjadi *human capital* yang sangat penting bagi suatu negara.

Negara mempunyai misi suci yaitu untuk mensejahterakan rakyatnya yang dalam pelaksanaannya dilakukan oleh aparatur yang merupakan agen utama pembangunan, baik sebagai pelaksana maupun sebagai pembaharu yang seharusnya mendapat perhatian utama dalam hal peningkatan kualitas sumberdaya manusia yang kedudukannya penting dan strategis karena bentuk dan corak hari depan suatu bangsa dan negara ini di wujudkan dalam proses pembangunan nasional sangat di pengaruhi oleh aparatur negara.

Sumberdaya manusia adalah faktor sentral dalam suatu organisasi, apapun bentuk dan tujuannya, organisasi di buat berdasarkan ber-bagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya di kelola

dan di urus oleh manusia, jadi manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi atau organisasi baik organisasi pemerintahan maupun swasta dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian sumberdaya manusia merupakan faktor vital dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, oleh karena itu manusia yang berada dalam organisasi tersebut perlu dikembangkan agar dapat meningkatkan kemampuannya baik kemampuan pengetahuan, keterampilan, maupun perubahan sikap, yang akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai tersebut dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Salah satu instrumen penting untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu organisasi, adalah melalui pengembangan sumberdaya manusia. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Manado adalah organisasi yang tugas dan fungsinya sebagai penyedia kebutuhan Pendidikan dan kepentingan masyarakat dengan visi “Menjadi fakultas yang mandiri, bermartabat, bermutu, kompetitif dan unggul dalam penyelenggaraan Tri Dharma Perguruan Tinggi guna menghasilkan Sarjana yang profesional, serta merujuk kepada pengembangan bidang pendidikan ekonomi dan ilmu ekonomi”, untuk menunjang visi tersebut perlu didukung oleh misi yang pelaksanaannya dilakukan oleh seluruh pegawai dan dosen yang ada di Fakultas Ekonomi.

Sedangkan misi Fakultas Ekonomi adalah :

1. Menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran untuk menghasilkan sumber daya manusia yang profesional dan berkualitas dalam bidang Pendidikan Ekonomi dan Ilmu Ekonomi.

2. Menyelenggarakan penelitian dan pengembangan ilmu untuk menghasilkan karya akademik yang unggul dan sebagai basis untuk menghasilkan lulusan yang inovatif dan kompetitif.
3. Menyelenggarakan pelayanan kepada masyarakat melalui penerapan ilmu dan teknologi di bidang Pendidikan Ekonomi dan ilmu, dengan semakin meningkatkan penerapan inovasi teknologi informasi dan penguasaan bahasa Inggris.
4. Menyelenggarakan kerja sama kelembagaan dengan berbagai pihak dalam meningkatkan kualitas dan kinerja.
5. Menyelenggarakan organisasi dan manajemen serta administrasi berdasarkan prinsip sustainability dan akuntabilitas

Untuk menunjang visi dan misi Fakultas Ekonomi maka strategi yang digunakan untuk mewujudkan profesionalitas pegawai dalam pekerjaan dan pelayanan adalah melalui pengembangan sumberdaya manusia dengan berbagai metode seperti pendidikan formal dan pemberdayaan pegawai.

Pengembangan pegawai Fakultas Ekonomi juga bertujuan untuk mengatasi berbagai macam permasalahan dan ancaman yang muncul akibat dinamika perubahan yang terjadi di lingkungan internal maupun eksternal organisasi, diantaranya adalah kemajuan teknologi di segala bidang pekerjaan yang ada pada.

Tujuan dari penggunaan teknologi ini adalah efisiensi dan efektivitas kerja pegawai untuk mewujudkan pelayanan prima berdaya saing global sesuai dengan visi organisasi.

Ironisnya kemajuan teknologi tersebut menimbulkan permasalahan baru bagi pegawai yang terbiasa bekerja secara manual dan tidak semua pegawai memiliki kemampuan dan keterampilan dalam menggunakan teknologi tersebut yang mengakibatkan ketertinggalan atau keusangan pegawai (*obsolescence*) sehingga keberadaan teknologi yang diharapkan dapat membantu meningkatkan efisiensi kerja pegawai justru sebaliknya yaitu disefisiensi karena biaya yang digunakan untuk teknologi tersebut tidak sesuai dengan hasil yang diharapkan, masalah ini terkait erat dengan tingkat pendidikan dan sumberdaya manusia yang masih relatif rendah, hal ini terlihat dari data tingkat pendidikan pegawai PT. Massindo Sinar Pratama Manado yang sebagian besar berpendidikan SMU dan Diploma sebesar 52% (Sub Bagian Kepegawaian, 2013).

Permasalahan-permasalahan tersebut berdampak buruk pada kinerja pegawai, hal ini merupakan tantangan bagi Fakultas Ekonomi yang harus segera diatasi dengan cepat dan tepat untuk mewujudkan pelayanan prima kepada mahasiswa.

Ancaman yang diprediksi akan terjadi di masa yang akan datang adalah perubahan sikap dan perilaku pada diri pegawai seperti adanya kejenuhan karena terlalu lama bekerja pada satu tempat, ketidakpuasan pegawai terhadap instansi sehingga memicu pegawai ingin pindah pada Fakultas lain yang diharapkan dapat memberi fasilitas yang lebih baik, kendati kasus semacam ini jarang terjadi di lingkungan kampus namun sebaiknya diantisipasi, hal ini berdampak pada tingginya perputaran pegawai (*turnover*), munculnya masalah-

masalah publik yang baru akibat dari pergeseran sosial dan budaya masyarakat. Ancaman-ancaman tersebut tidak dapat dipastikan kapan akan terjadi, oleh karena itu organisasi harus mempersiapkan setiap saat strategi yang tepat untuk mengatasi ancaman tersebut dengan memanfaatkan segala kekuatan dan peluang yang dimiliki oleh organisasi.

Strategi yang digunakan untuk mengatasi tantangan dan ancaman tersebut adalah melalui pengembangan sumberdaya manusia tujuan yang ingin dicapai adalah peningkatan kinerja, peningkatan kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan undang-undang dasar 1945, kesamaan pola pikir yang dinamis dan bernalar agar memiliki wawasan yang komprehensif, memantapkan semangat pengabdian, meningkatkan pengetahuan, keahlian atau keterampilan serta membentuk jiwa mandiri sedini mungkin kepribadian pegawai.

Handoko (1995: 61) menyatakan adanya beberapa masalah atau alasan utama mengapa perlu diadakannya pengembangan sumberdaya manusia yaitu:

1. Adanya pegawai baru yang diterima tidak mempunyai kemampuan secara penuh untuk melaksanakan tugasnya.
2. Pengetahuan pegawai yang perlu pemuktahiran yang disesuaikan dengan tuntutan jaman.
3. Selalu terjadi perubahan, tidak hanya karena perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi akan tetapi juga karena pergeseran nilai-nilai sosial budaya.
4. Persamaan hak memperoleh pekerjaan
5. Pegawai yang sudah berpengalamanpun perlu belajar dan menyesuaikan dengan organisasi, ke-

bijakan, dan prosedur-prosedurnya guna meningkatkan mutu pelaksanaan tugasnya sekarang maupun masa depan.

Lebih lanjut Handoko menyatakan bahwa pengembangan sumberdaya manusia juga ditujukan untuk mengembangkan kemampuan pembelajaran yang kontinyu (*Continuous learning*), karena dinamisasi perubahan lingkungan yang semakin menuntut kemampuan intelektual (*brain intensive*) untuk menghasilkan pengetahuan

Sulistiyani (2004:35) menyatakan bahwa pengembangan sumberdaya manusia khususnya pada organisasi pemerintahan hendaknya dapat dilihat secara utuh baik dalam dimensi kehidupan lahiriah maupun batiniah. Dengan kata lain menyeimbangkan kebutuhan pengembangan sumberdaya manusia secara materil dan spiritual.

Kurang efektifnya upaya pemberdayaan yang dilakukan diketahui dari hasil penelitian Pasek, dkk. (2000) disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain adanya generalisasi permasalahan, pemberdayaan masih bersifat satu arah (*one-way*) artinya masih mengandalkan peran yang besar dari pihak pemerintah tanpa diikuti oleh upaya partisipatif pihak perusahaan dalam pengembangan usahanya sendiri dan upaya pemberdayaan belum menyentuh hal-hal yang bersifat strategis. Program-program pengembangan yang dilakukan selama ini cenderung bersifat jangka pendek (*short-term*), artinya belum menyentuh upaya-upaya strategis, yaitu pada upaya pengembangan wawasan dan budaya dari sumber daya manusia yang ada di internal perusahaan sebagai suatu aset penting yang bersifat strategis dalam upaya

peningkatan kinerja perusahaan guna dapat meningkatkan keunggulan bersaing usaha (*competitive advantage*) pada lingkungan bisnis yang begitu cepat mengalami perubahan (*turbulence*)

Pengembangan sumberdaya manusia pada organisasi pemerintahan dan pendidikan mengandung dua orientasi dasar, kedua-duanya merupakan satu kesatuan utuh yang tidak dapat dipisahkan. Orientasi dasar tersebut adalah:

1. Mengarah pada kualitas kinerja aparat pemerintah atau pegawai yang erat kaitannya dengan upaya pencapaian produktivitas dan kinerja birokrasi.
2. Mengarah pada kesiapan kondisi mental dan fisik pegawai, yang erat kaitannya dengan tingkat penghargaan secara utuh terhadap harkat dan martabat kemanusiaannya.

Kedua orientasi dasar ini hendaknya dapat diterapkan seimbang oleh para pembina sumberdaya manusia di dalam sebuah perusahaan pelayan masyarakat/ mahasiswa. Peningkatan dan pengembangan sumberdaya pegawai juga harus dapat mengembangkan dua dimensi kemampuan pegawai, baik secara teknis maupun budaya.

1. Dimensi teknis mengkaji keahlian yang harus dimiliki pegawai untuk menjalankan peranan mereka dengan baik sebagai penyedia kebutuhan.
2. Dimensi budaya lebih menjelaskan seperangkat nilai yang harus menjadi pegangan setiap pegawai dalam menjalankan tugasnya sehingga kemampuan teknisnya dapat di manfaatkan secara maksimal. Dengan kata lain akan terjadi profesionalisme pegawai.

Untuk membentuk profesionalisme ada tiga nilai yang dikembangkan:

1. Tugas dan tujuan harus senantiasa bertujuan melayani masyarakat.
2. Profesionalisme pegawai harus didasarkan pada pendidikan dan spesialisasi rasional dan bukan bersifat patriomonal.
3. Memegang teguh prinsip *the right man on the right place*

Dari beberapa teori dan riset yang dilakukan terdahulu P. M Wright dan G.C McMahan (1992) dalam Lloyd C. Harris dan Emmanuel Ogbonna (2001); A. A Lado dan M. Wilson (1994), yaitu dengan memberikan perhatian terhadap kondisi internal perusahaan (*internal focus*). Internal fokus dilakukan melalui pendekatan kebijakan sumber daya manusia (*human resource policy*), artinya bahwa antisipasi yang dilakukan perusahaan atau organisasi untuk menghadapi cepatnya perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis adalah lewat konsistensi dari organisasi atau perusahaan dalam menerapkan strategi fungsional (*functional strategy*). Fungsional strategi ini sering dikenal sebagai Strategi Manajemen Sumber daya Manusia (*Human Resource Management Strategy*).

Sedangkan beberapa peneliti lain, seperti: Osterman (1994), Pfeifer (1994), MacDuffie (1995) dalam Harris dan Ogbonna (2001) juga berpendapat bahwa teori strategi sumber daya manusia saat ini menjadi menarik untuk dikembangkan dalam praktek peningkatan kinerja. Kochan dan Dyer (1993); juga mendukung pendapat tadi dengan mengatakan bahwa penerapan kebijakan strategi sumber

daya manusia akan memberikan hasil dalam meningkatkan kinerja organisasi. Termasuk Huselid (1995) dan Becker & Gerhart (1996) dalam Gedaliahu H. Harel dan Shay S. Tzafir (1999), juga berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah sistem untuk meningkatkan kinerja organisasional, manajemen sumber daya manusia mampu mengembangkan dan memaksimalkan kemampuan yang dimiliki organisasi.

Berdasarkan fenomena dan kajian empirik diatas maka saat ini hendak diangkat permasalahan : “ Analisis Strategi Pengembangan Sumberdaya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Manado”.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, dapat di tarik rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh signifikan secara simultan antara pendidikan formal lanjutan dan pemberdayaan terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah ada pengaruh signifikan secara parsial antara pendidikan formal lanjutan dan pemberdayaan terhadap kinerja karyawan?

Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh signifikan secara simultan antara pendidikan formal lanjutan dan pemberdayaan terhadap kinerja karyawan?
2. Untuk mengetahui pengaruh signifikan secara parsial antara pendidikan formal lanjutan dan pemberdayaan terhadap kinerja karyawan?

KAJIAN TEORITIS

Definisi Manajemen Strategi

Manajemen strategi pada dasarnya dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang menyebabkan suatu organisasi mampu mencapai sasaran kerjanya. Beberapa pengertian manajemen strategi dikemukakan oleh:

Hunger dan Wheleen (2003;4) manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi pengendalian. Manajemen strategis menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Pearce dan Robinson (2005;3) mendefinisikan manajemen strategik sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan.

Wahyudi (1996) mendefinisikan manajemen strategik adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (formulating), penerapan (implementing) dan evaluasi (evaluating) tentang keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa datang.

Nawawi (2005:149) menyatakan bahwa ”Manajemen strategi

adalah perencanaan berskala besar yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (Visi), dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak, agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (Misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (tujuan organisasi) dan berbagai sasaran organisasi (tujuan operasional). Lebih lanjut dikatakan bahwa "manajemen strategi adalah usaha manajerial menumbuh kembangkan kekuatan organisasi untuk mengeksplorasi peluang yang muncul guna mencapai tujuannya yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan".

Pengertian lain yang dikatakan oleh Nawawi (2005) "manajemen strategi adalah proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang di buat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran pada suatu organisasi untuk mencapai tujuannya".

David (2006: 5) yang mendefinisikan manajemen strategis sebagai seni dan ilmu untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya.

Strategi Pengembangan Sumberdaya Manusia

Sumberdaya manusia dapat dilihat dari dua aspek, yakni kuantitas dan kualitas. Kuantitas menyangkut jumlah sumberdaya manusia, sedangkan kualitas

menyangkut mutu sumberdaya manusia tersebut, yang menyangkut kemampuan, baik kemampuan fisik maupun kemampuan nonfisik (kecerdasan dan mental).

Kualitas sumberdaya manusia ini menyangkut dua aspek juga, yakni aspek fisik (kualitas fisik), dan aspek non fisik (kualitas nonfisik) yang menyangkut kemampuan bekerja, berpikir, dan keterampilan-keterampilan lain. Oleh sebab itu, upaya meningkatkan kualitas sumberdaya manusia ini juga dapat diarahkan kepada dua aspek tersebut. Untuk meningkatkan kualitas fisik dapat diupayakan melalui program-program kesehatan dan gizi. Sedangkan untuk meningkatkan kualitas atau kemampuan-kemampuan non fisik, maka upaya pendidikan, pelatihan dan pemberdayaan karyawan sangat diperlukan, upaya inilah yang dimaksudkan dengan pengembangan sumberdaya manusia dalam penelitian ini.

Pengembangan karyawan adalah proses peningkatan keterampilan konseptual, teknis dan semangat kerja karyawan. Pengembangan karyawan ini dapat dilakukan melalui pendidikan formal (sekolah), pendidikan non-formal (kursus, pelatihan, penataran) maupun pendidikan informal (autodidak, belajar sendiri, pengalaman kerja, dan lain-lain). Pengembangan karyawan ini harus terencana dan terarah, artinya sudah ada rencana untuk menempatkan karyawan yang bersangkutan ke posisi yang lebih tepat sesuai dengan kebutuhan organisasinya.

Yang dimaksud pengembangan sumberdaya manusia dalam penelitian ini adalah suatu proses pengembangan karyawan melalui pendidikan formal dan pemberdayaan karyawan untuk mening-

katkan kinerja para karyawan yang akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Pengembangan sumber daya manusia, pendidikan dan pelatihan adalah satu bagian yang utuh, tidak dapat dipisahkan. Pengembangan yang mengacu pada masalah staf dan personel adalah suatu proses pendidikan jangka panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisasi dengan mana manajer belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum. Hal ini berimplikasi bahwa pengembangan sumberdaya manusia tidak memusatkan perhatian pada pekerjaan saat ini atau tugas dimasa mendatang, melainkan lebih pada kebutuhan jangka panjang organisasi.

Nadler dalam Sulistiayani (2004) menyatakan bahwa pengembangan sumberdaya manusia adalah kegiatan-kegiatan belajar yang diadakan dalam jangka waktu tertentu guna memperbesar kemungkinan untuk meningkatkan kinerja

Heneman (1981) pengembangan merupakan proses seseorang menghasilkan keterampilan-keterampilan dan memperoleh pengalaman keberhasilan dalam pekerjaannya saat ini dan juga tugas-tugas di masa mendatang. Istilah pengembangan lebih banyak digunakan untuk pekerjaan-pekerjaan tingkat manajerial

Hasibuan (2005) pengembangan adalah usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan

Sikula dalam Hasibuan (2005) pengembangan mengacu pada masalah staf dan personel adalah

suatu proses pendidikan jangka panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisasi dengan mana manajer belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum.

Amstrong (1990) mengatakan bahwa pengembangan sumberdaya manusia sebagai pembentuk tingkah laku melalui pengalaman. Hal ini berkaitan dengan mengadakan persiapan untuk karyawan supaya bekerja lebih baik dalam pekerjaan sekarang dan mempersiapkan mereka untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar di masa yang akan datang. Amstrong juga menjelaskan bahwa kemampuan seseorang bukan saja akan mempengaruhi kinerja, tetapi juga kepuasan kerja dan keinginan untuk tetap mempertahankan pekerjaannya. Hal ini didukung oleh Porter dan Miles, sebagaimana dikutip oleh Stoner dan Wankel (1986) bahwa bagaimanapun tertariknya seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan, dia tidak akan mampu melakukannya jika tidak memiliki kecakapan yang dibutuhkan atau sangat tergantung pada kemampuannya.

Mangkuprawira (2002) berpendapat bahwa pengembangan sumberdaya manusia jangka panjang, sebagai perbedaan dari pelatihan untuk pekerjaan spesifik, merupakan bagian penting departemen sumberdaya manusia. Melalui pengembangan karyawan yang ada, departemen mengurangi ketergantungan pada penyewaan pekerja baru.

Tujuan Pengembangan Sumberdaya Manusia

Strategi pengembangan sumberdaya manusia di tujukan untuk mengembangkan kemampuan

pembelajaran yang kontinyu (*Continous learning*), karena dinamisasi perubahan lingkungan yang semakin menuntut kemampuan intelektual (*brain intensive*) untuk menghasilkan pengetahuan, Handoko (1996:8)

Tujuan dari pengembangan sumberdaya manusia menurut Heneman *et al.* (1981) adalah:

1. Memberikan orientasi bagi anggota organisasi baru tentang organisasi dan pekerjaan mereka.
2. Memperbaiki dan meningkatkan kinerja para anggota organisasi pada pekerjaannya yang sekarang.
3. Mempersiapkan para anggota organisasi untuk pekerjaan yang baru.

Ranupandojo dan Husnan (1996) menyatakan bahwa tujuan pengembangan sumberdaya manusia adalah untuk memperbaiki efektivitas kerja anggota organisasi dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektivitas kerja disini dapat dilakukan dengan memperbaiki pengetahuan anggota organisasi, keterampilan anggota organisasi maupun sikap anggota organisasi itu terhadap tugas-tugasnya.

Tujuan dari pengembangan sumberdaya manusia, menurut Hasibuan (2005), pada hakikatnya menyangkut hal-hal berikut ini:

1. Produktivitas kerja. Produktivitas kerja karyawan diharapkan meningkat melalui pengembangan sumberdaya manusia karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* karyawan yang semakin baik.
2. Efisiensi. Pengembangan sumberdaya manusia bertujuan untuk meningkatkan efisiensi

tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin-mesin sehingga bisa menekan biaya produksi dan pada akhirnya daya saing perusahaan semakin besar.

3. Kerusakan. Pengembangan sumberdaya manusia bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi, dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.
4. Kecelakaan. Pengembangan sumberdaya manusia bertujuan mengurangi tingkat kecelakaan sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan berkurang.
5. Pelayanan. Pengembangan sumberdaya manusia bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada pelanggan.
6. Moral. Pengembangan sumberdaya manusia bertujuan untuk membuat moral karyawan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
7. Karier. Pengembangan sumberdaya manusia bertujuan untuk memperbesar kesempatan bagi karyawan untuk meningkatkan kariernya karena keterampilan dan kinerjanya lebih baik.
8. Konseptual. Pengembangan sumberdaya manusia bertujuan meningkatkan kecakapan manajer dalam mengambil keputusan karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill*-nya lebih baik.
9. Kepemimpinan. Pengembangan sumberdaya

manusia bertujuan memperbaiki kepemimpinan seorang manajer karena human relation yang lebih luwes, motivasi lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertikal dan horisontal semakin harmonis.

10. Balas jasa. Pengembangan sumberdaya manusia bertujuan untuk meningkatkan kompensasi bagi karyawan karena kinerja semakin baik.
11. Konsumen. Pengembangan sumberdaya manusia akan memberikan manfaat yang baik bagi konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau layanan yang lebih bermutu.

Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Prawirosentono dalam Padli, 2001). Hal senada diungkapkan juga oleh Dharma (1985) bahwa kinerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk/jasa yang dihasilkan atau diberikan seseorang atau sekelompok orang. Berdasarkan pengertian tersebut dapat diketahui bahwa kinerja dapat dilihat dari dua sisi yaitu secara individu maupun kelompok serta dapat pula dinyatakan sebagai hasil perilaku seseorang. Paparan tersebut menyatakan bahwa ada keterkaitan antara hasil kinerja individu dan kinerja organisasi.

Bernardin dan Russet (1993) menyatakan bahwa kinerja meru-

upakan catatan perolehan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Disisi lain Hariman dan Hilgert (1982) mengatakan bahwa kinerja merupakan sarana penentu dalam suatu proses untuk mencapai tujuan organisasi, dengan demikian kinerja harus merupakan sesuatu yang dapat diukur berdasarkan ukuran tertentu dan dalam satuan waktu.

Menurut Hellriegel (1992) mende-finisikan kinerja sebagai tingkat prestasi kerja individu yang muncul setelah usaha dilakukan. Adapun Gibson (1994) yang melihat kinerja dari perspektif teori harapan menyatakan bahwa kinerja merupakan fungsi perkalian dari kemampuan dan motivasi. Hal ini menunjukkan dimensi motivasi dan kemampuan adalah dimensi yang penting untuk diperhatikan ketika perusahaan/organisasi mengupayakan peningkatan kinerja dari karyawannya.

METODE

Jenis penelitian ini adalah analisis deskriptif dengan metode survey yang menggunakan kuesioner dan daftar pertanyaan kepada responden. Penelitian ini bersifat menjelaskan secara sistematis tentang data atau karakteristik populasi tertentu atau bidang tertentu. Dalam penelitian survey akan dideskripsikan masing-masing variabel serta dilakukan pengujian hipotesis (*explanatory research*) yang tujuannya adalah menjelaskan hubungan kausalitas antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis (Singarimbun, 1995).

Dalam penelitian ini terdapat dua variabel bebas yang disebut se-

bagai variabel eksogenus yaitu tingkat pendidikan dan pemberdayaan pegawai, serta satu variabel terikat yang disebut sebagai variabel endogenus yaitu kinerja pegawai.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam pengolahan data dengan menggunakan regresi linier Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

berganda, dilakukan beberapa tahapan untuk mencari hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Berikut ini adalah hasil pengujian regresi linier berganda dengan menggunakan program SPSS versi 16.

Variabel	Standardized Coefficients ()	t _{hitung}	Sig.	Keterangan
Pendidikan formal (X ₁)	0,416	4,384	0,000	Signifikan
Pemberdayaan (X ₂)	0,019	0,160	0,873	Tidak Signifikan
R	= 0,666			
R Square	= 0,443			
Adjusted R Square	= 0,419			
F _{hitung}	= 18,046			
Sign. F	= 0,000			
F _{tabel}	= 4,73			
Alpha	= 0,05			

Sumber: lampiran 5

Berdasarkan tabel 17 di atas diperoleh persamaan sebagai berikut: $Y = 0,416 \text{ Pendidikan Formal} + 0,019 \text{ Pemberdayaan Pegawai}$.

Pada tabel tampak bahwa angka R sebesar 0,666 menunjukkan bahwa terdapat korelasi yang kuat antara kinerja pegawai dengan kedua variabel independen. Sedangkan angka *R square* atau koefisien determinasi adalah 0,443 yang berasal dari $0,666 \times 0,666$.

Oleh karena jumlah variabel independen lebih dari dua maka koefisien determinasi yang dipakai untuk menjelaskan hasil korelasi adalah *adjusted R square* (koefisien determinasi yang disesuaikan). Angka *adjusted R square* 0,419 menjelaskan bahwa 41,9% variasi dari kinerja dapat dijelaskan oleh variasi dari kedua variabel independen (pendidikan formal,

pemberdayaan pegawai). Sedangkan sisanya ($100\% - 41,9\% = 59,1\%$) dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain yang tidak dilibatkan dalam penelitian ini.

Pengujian Hipotesis 1

Untuk mengetahui pengaruh secara simultan antara variabel independen terhadap variabel dependen, maka digunakan uji F. Sedangkan kriteria uji F adalah jika signifikansi $F < 0,05$ dan $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka variabel independen secara simultan mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Dan sebaliknya jika nilai signifikansi $F > 0,05$ dan $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka variabel independen secara simultan tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Hipotesis 1 yang menyatakan “Diduga ada pengaruh signifikan secara simultan antara pendidikan formal dan pemberdayaan terhadap kinerja pegawai Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Manado”. Hasil menunjukkan bahwa nilai F_{hitung} sebesar $18,046 > F_{tabel}$. Hal ini mengindikasikan bahwa secara simultan kedua variabel independen berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian keputusan yang dapat diambil adalah menolak H_0 atau menerima H_1 .

Pengujian Hipotesis 2

Untuk mengetahui pengaruh secara parsial antara variabel independen terhadap variabel dependen, maka dilakukan uji t. Kriteria uji t adalah jika nilai signifikansi $t < 0,05$ dan $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka variabel independen secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Dan sebaliknya jika nilai signifikansi $t > 0,05$ dan $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka variabel independen secara parsial tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Hasil pengujian memperlihatkan bahwa nilai t_{hitung} untuk variabel pendidikan formal sebesar 4,384 dan variabel pemberdayaan pegawai sebesar 0,160. Dari hasil tersebut tampak bahwa hanya variabel pemberdayaan yang memiliki nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$. Sedangkan dua variabel independen lainnya memiliki nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$.

Dengan kata lain secara parsial hanya ada satu variabel independen yang mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu pendidikan formal lanjutan sedangkan variabel pemberdayaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan demikian hipotesis 2 ditolak atau H_0 diterima.

Pembahasan Penelitian Pengaruh Pendidikan Formal Lanjutan Terhadap Kinerja Pegawai

Strategi pengembangan sumberdaya manusia yang dilakukan oleh akultas Ekonomi salah satunya adalah melalui program pendidikan formal lanjutan bagi pegawainya seperti memberikan tugas belajar pada pegawai untuk menempuh pendidikan formal setingkat lebih tinggi di universitas atau lembaga pendidikan formal lainnya, tujuan yang hendak dicapai adalah peningkatan kemampuan intelektual, wawasan, sikap dan keterampilan pegawai sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai sehingga visi dan misi Fakultas Ekonomi UNIMA dapat tercapai dengan maksimal.

Hasil temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan program pendidikan formal lanjutan di lingkungan Fakultas Ekonomi UNIMA dilaksanakan dengan baik dan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Program pendidikan formal lanjutan ini memiliki pengaruh signifikan yang lebih besar dibandingkan dengan diklat dan pemberdayaan pegawai, karena pendidikan formal mengembangkan 3 aspek *intelegensi* (kecerdasan) pegawai yang merupakan kompetensi dasar yang dimiliki oleh manusia, kompetensi tersebut dikenal dengan istilah “3 H” yaitu: *head*, *heart* dan *hand*.

Aspek “*head*” adalah *intelegensi* (kecerdasan) yang berhubungan dengan ranah kognitif yang ada pada diri manusia yaitu aspek yang berkaitan dengan akal

(rasionalitas) seperti intelektualitas, keahlian teoritis dan pemahaman konseptual sehingga pegawai memiliki pengetahuan umum, wawasan yang lebih luas dan memiliki daya analisis yang lebih dalam terhadap bidang pekerjaannya pada saat ini dan untuk pekerjaan di masa yang akan datang, sedangkan aspek "heart" adalah *intelegensi* (kecerdasan) yang berhubungan dengan ranah afektif yaitu kemampuan yang ada pada diri pegawai untuk menggunakan hati atau perasaan sehingga melahirkan sikap dan moral aparatur sebagai adbi negara dan pelayan masyarakat dalam melayani kepentingan masyarakat (*public service*) yang menjadi tugas utamanya. Aspek selanjutnya "hand" adalah *intelegensi* (kecerdasan) yang berhubungan dengan ranah psikomotorik yaitu kemampuan yang ada pada diri pegawai yang berkaitan dengan keterampilan teknis tertentu yang dimiliki pegawai, contohnya keterampilan mengetik dengan cepat.

Melalui pendidikan formal ini 3 aspek *intelegensi* (kecerdasan) yang merupakan potensi dasar pegawai dapat dikembangkan lebih maksimal sehingga menghasilkan pegawai yang berkualitas yaitu memiliki pengetahuan dan wawasan luas, memiliki pribadi yang baik sebagai aparatur negara serta trampil dalam bekerja yang akhirnya berdampak pada kinerja pegawai yang semakin baik.

Pengaruh Pemberdayaan Terhadap Kinerja Pegawai

Strategi pengembangan sumberdaya manusia yang berikutnya di lingkungan Fakultas Ekonomi UNIMA adalah melalui pemberdayaan pegawai, pember-

dayaan pegawai ini merupakan pemberian wewenang, kekuasaan, dan fasilitas pada pegawai untuk mengambil keputusan, tujuannya adalah untuk memberikan kesempatan dan kondisi yang mendorong proses pembelajaran, daya kreativitas, inovasi dan keberanian pegawai untuk mengambil keputusan dan mencapai hasil yang sesuai dengan harapan.

Hasil temuan pada penelitian ini menunjukkan bahwa pemberdayaan pegawai di lingkungan Fakultas Ekonomi UNIMA tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai sebesar 0,019, kondisi demikian mengindikasikan bahwa pemberdayaan pegawai di lingkungan Fakultas Ekonomi UNIMA kurang diterapkan dengan baik. Dengan demikian hasil temuan penelitian ini bertolak belakang dengan beberapa teori yang ada, antara lain: teori yang dikemukakan oleh Stewart (1998) yang menyatakan bahwa pemberdayaan adalah merupakan alat penting untuk memperbaiki kinerja dan menambah efektivitas organisasi. Teori yang selanjutnya dikemukakan oleh Jan Calzon (1997) yang menyatakan bahwa pemberdayaan adalah konsep memberikan pada orang untuk lebih bertanggungjawab terhadap apa yang mereka kerjakan sendiri, lebih lanjut dikatakan pemberdayaan adalah suatu proses untuk meningkatkan efisiensi dan membuat individu memberikan sumbangan yang lebih besar.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis, maka penelitian mengenai analisis strategi pengembangan sumberdaya manusia terhadap kinerja pegawai Fakultas

Ekonomi UNIMA, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Strategi pengembangan sumberdaya manusia melalui pendidikan formal lanjutan dan pemberdayaan pegawai pada Fakultas Ekonomi UNIMA secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawainya.
2. Strategi pengembangan sumberdaya manusia melalui pendidikan formal lanjutan yang diterapkan oleh Fakultas Ekonomi UNIMA terlaksana dengan baik dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawainya. Kerena melalui pendidikan formal dapat mengembangkan tiga kompetensi dasar yang dimiliki oleh manusia yaitu kognitif (intelektualitas), afektif (sikap) dan psikomotorik (Keterampilan), sehingga dapat meningkatkan pengetahuan, wawasan, sikap dan keterampilan pegawai dalam menghadapi pekerjaannya pada masa sekarang (jangka pendek) maupun untuk pekerjaan dimasa yang akan datang (jangka panjang).
3. Strategi pengembangan sumberdaya manusia melalui pemberdayaan pegawai yang diterapkan oleh Fakultas Ekonomi UNIMA kurang dilaksanakan dengan baik sehingga tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawainya. Kondisi tersebut disebabkan oleh beberapa hal diantaranya yaitu struktur hirarkis yang kaku sehingga pegawai kurang diberi wewenang dan kekuasaan penuh pada pekerjaannya.
4. Dari dua variabel di atas ternyata variabel pendidikan formal lanjutan berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawainya, hal

ini karena pendidikan formal mengembangkan tiga kompetensi dasar manusia yaitu kognitif, afektif dan psikomotorik yang berpengaruh terhadap peningkatan kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya untuk masa sekarang maupun masa yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, M, 1990. *Seri Pedoman Manajemen: Manajemen SDM, Terjemahan Sofyan Cikmat dn Haryanto*. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Arikunto, S. 1998. *Metode Penelitian Sosial*. Binarupa Aksara, Jakarta
- Bernardin, John H and Joyce E.A Russell, 1995. *Human Resources Management: An Experiential Approach*; McGraw-Hill Book Company, Inc., New York.
- Chang Wan-Jing April, 2005. *Relationship Between Strategic Human Resource Management And Firm Performance*. Journal Emerald Group Publishing.
- David, Fred R, 2006. *Strategic Management; Prentice Hall International*, New Jersey, USA.
- Davies, 2001. *The Role Of Appraisal, Remuneration and Training In Improving Staff Relation In The Western Australian Accomodation Industry: Acomparative Study*, Journal Emerald Group Publishing.
- Dessler, G., 2004. *Manajemen SDM, Terjemahan Eli Tanya, Edisi IX*. PT. Indeks Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Flippo, E. B., 1984. *Personnel Management, Sixth Edition*,

- McGraw-Hill Book Company, New York.
- Ghozali Imam, 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Glueck. W. F., And Jouch, L.R., 1999. *Strategic Management And Business Policy*. 1988. McGraw-Hill, Inc. Murad Dan Sitanggang, H. (Penerjemah). 1999. *Manajemen Strategis Dan Kebijakan Perusahaan*. Edisi Ketiga. Erlangga. Jakarta.
- Gujarati, Damodar. 2002. *Basic Econometric*. New York: McGraw Hill.
- Handoko T. Hani, 2004, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Hasan, Arif, Junaidah Hashim, Ahmad Zaki Hj Ismail, 2006, *Human Resource Development practices as Determinant of HRD climate and quality orientation, Journal of European Industrial Training*. Vol.30 No.1. Journal Emerald Group Publishing.
- Hasibuan, H.M.S.P., 2005. *Manajemen SDM*, edisi Revisi. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Heneman, H. G, Fossum, J. A and Diyet, L. D, 1981. *Managing Personnel and Human Resources: Strategies and Programs*, Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois.
- Ibrahim A.B., Soufani, K., Poutziouris P, Lam J. 2004, *Qualities of an Effective Successor : The Role of Education and Training*. *Education +Training*. Vol.46 No.8/9 pp 474-480. Journal Emerald Group Publishing.
- Mangkuprawira Tb syafri, 2002. *Manajemen Sumberdaya Manusia Strategi*, ghalia Indonesia, Jakarta.
- Moelkijat, 1991. *Latihan dan Pengembangan SDM*. Mandar Maju. Bandung
- Mondy, R.W, Noe,.M. 1993. *Hunan Resources Management*. USA: Allyn and Bacon Inc.
- Nawawi Hadari, 2005. *Manajemen Strategik: Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*. UGM. Yogyakarta.
- Notoatmodjo, S., 1998. *Pengembangan SDM, Edisi Revisi*, PT. Rineka Cipta. Jakarta.
- Pearce & Robinson, 2005, *Formulation, implementation, and control of Competitive Strategy*, Mc Graw – Hill Irwin. Ninth Edition, New York.
- Priti Jain, 1999. *On-The-Job training: a key to human resource development*. *Journal*, MCB University Press.
- Ranupandojo, H. Dan Husnan, S., 1996. *Manajemen Personalia Edisi IV*. BPFE Yogyakarta. Yogyakarta.
- Sekaran, Uma. 2003. *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Siagian sondang P, 1994. *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Singarimbun, M. dan S. Effendi, 1995. *Metode Penelitian Survei*. LP3ES, Jakarta.
- Simamora, Henry, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi III*, Bagian Penerbitan STIE YKPN, Jakarta

- Sugiyono, 2000. *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta, Bandung
- Tjokrowinoto, Moeljarto, dkk.,2001, *Birokrasi Dalam Polemik*, Editor Saiful Arif, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Umar, Husain, 1998. *Riset Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi*. Gramedia Pustaka, Jakarta.
- Walker W.J., 2003. *Human Resource Strategy*. Fifth Edition. Mcgraw-Hill Inc.
- Wehrmeyer Walter and Chenoweth Jonathan, 2006. *The Role And Effectiveness Of Continuing Education Traing Course Offered By Higher Education Institutions In Furthering The Implementation Of Ustainable Development*. Journal Emeral Group Publising.
- Wheelen L.T, and Hunger J.D, 2003. *Strategic Management and Business Policy: Entering 21st Century Global Society*. Prentice Hall, New Jersey.
- Widyasari Suzy, 2003. *Strategi Pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) Dalam Memasuki Era Global*. Fokus Ekonomi , Vol.2. No.2, Semarang.