

Pengaruh Diklat dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai Perempuan (Studi di Pemerintah Kota Bandar Lampung)

Ida Farida

Universitas Bandar Lampung, Jl. Zaenal Abidin Pagar Alam Kedaton,
Telp (0721) 701979, email : ida_ubl@yahoo.co.id

Effect of Training and Career Development against Performance of Women Employee (Studies in Government Bandar Lampung)

The opportunity of women employees to continue their education to higher level is often hampered by internal organizational problems and family problem, as well as opportunities for training, in addition, career development for women employees is also not so smooth as compared to men employees. In this case, the performance of women employees can be better with balancing formal education, training and career development of women employees.

The research method used in this research is explanatory survey. This method is used because the researcher does not only describe the empirical facts that existed in the field, but also analyze and explain the influence between variables, which include analysis of the influence of formal education, training and career development of female employee performance, through hypothesis testing.

The results indicate that there are significant effect of Formal Education, Training and Career Development on Women Employee Performance. The biggest influence of these variables is the variable of formal education, while the smallest effect is the career development. Based on this research, the findings from this study is that the biggest influence on the performance of women employees within the Government of Bandar Lampung is related to the factor of formal education, namely to increase employee awareness to attend the step by step and continuous formal education, so as to create a fair opportunities between men and women employees. In fact, female employees have the same professionalism with men, although the extent of women employees are more easily challenged by their personal features.

Keywords : *education, training, career development*

A. Latar Belakang

Sumberdaya manusia (SDM) aparatur negara menjadi perhatian utama karena kualitas aparatur yang ada secara umum masih jauh dari kondisi ideal yang ingin diwujudkan. Hal ini tentu saja memerlukan manajemen Pemerintah Daerah yang efektif dan efisien dalam aspek Manajemen Kepegawaian, dalam mengidentifikasi individu pegawai yang sesuai dengan kebutuhan posisi atau yang dapat dikembangkan agar sesuai dengan posisi tersebut, dari sekelompok

sumber daya manusia. Namun di dunia kerja, termasuk di lembaga pemerintahan, sistem kepegawaian birokrasi secara kuantitas lebih banyak laki-laki dari pada wanita, terutama untuk level-level strategis. Pemerintah pun dalam melaksanakan pengembangan pegawai cenderung mengedepankan laki-laki sehingga kondisi ini lambat laun menimbulkan bias gender.

Kondisi sebagaimana dimaksudkan di atas terjadi di Pemerintah Kota Bandar

Lampung. Proporsi jumlah perempuan yang sedikit dibandingkan pegawai laki-laki memberikan sejumlah konsekuensi, di antaranya performa kerja pegawai perempuan yang seolah-olah tidak menonjol dalam melakukan kegiatan. Meskipun dari sisi kemampuan dan keterampilan antara pegawai perempuan dan pegawai laki-laki relatif sama.

Leonard Nadler (1970), Notoatmodjo (2003: 98-99) mengungkapkan, area kegiatan pengembangan sumber daya manusia yang juga menjadi dimensi dalam penelitian ini, terbagi menjadi: (a) pendidikan pegawai (*employee education*), (b) pelatihan pegawai (*employee training*), (c) pengembangan karier pegawai (*employee career development*), dan (d) pengembangan non-pegawai (*non-employee development*), namun dalam penelitian ini tidak mengambil pengembangan non pegawai sebagai dimensi karena fokus penelitian, pada Pemerintah Kota Bandar Lampung.

Dari hasil penelitian awal di lingkungan Kota Bandar Lampung, penulis mendapatkan informasi bahwa :

1. Peluang pegawai perempuan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi juga seringkali terhambat oleh masalah-masalah internal organisasi ataupun masalah keluarga, sehingga tingkat pendidikan secara kuantitas maupun kualitas belum memadai.
2. Demikian pula kesempatan untuk mengikuti pelatihan, seminar atau lokakarya bagi pegawai perempuan seringkali terbentur dengan kepentingan keluarga sehingga organisasi terkesan lebih banyak mengirim pegawai laki-laki untuk mengikuti pelatihan tersebut.
3. Pegawai perempuan kurang begitu mendapatkan kesempatan untuk mengekspresikan dirinya dalam

bekerja, atau dengan kata lain tidak sebebas pegawai laki-laki. Pengembangan karier bagi pegawai perempuan juga dirasakan tidak begitu mulus dibandingkan dengan pengembangan karier pegawai laki-laki yang memiliki ikatan khusus dengan pegawai laki-laki lainnya, seperti yang terlihat pada makin sedikitnya jumlah pegawai perempuan yang menduduki posisi eselon II. Padahal setidaknya pegawai perempuan diharapkan dapat mencapai proporsi antara 30-40% atau bahkan sampai 50% untuk setiap eselon di lingkungan pemerintah Kota Bandar Lampung. Hal-hal inilah yang menimbulkan kesenjangan antara pegawai perempuan dan pegawai laki-laki dalam pengembangan pegawai apalagi yang menduduki eselon II, yang pada gilirannya dapat berdampak pada kinerja pegawai itu sendiri.

Berdasarkan uraian tersebut, penulis melakukan penelitian ilmiah dengan judul : Pengaruh Diklat dan Pengembangan karier Pegawai terhadap Kinerja Pegawai Perempuan (Studi di Kota Bandar Lampung).

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah adalah sebagai berikut:

1. Seberapa besar pengaruh pendidikan formal terhadap kinerja pegawai perempuan di lingkungan Kota Bandar Lampung.
2. Seberapa besar pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai perempuan di lingkungan Kota Bandar Lampung.
3. Seberapa besar pengaruh pengembangan karir pegawai terhadap kinerja pegawai perempuan di lingkungan Kota Bandar Lampung.

C. Kerangka Teori

a) Konsep Pendidikan, Pelatihan dan Pengembangan Karier

Menurut Siagian (1983:92), pengertian pendidikan adalah keseluruhan proses, teknik dan metode belajar mengajar dalam rangka mengalihkan suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Adapun menurut Nitisemito (1983:62) pengertian pelatihan/training adalah suatu kegiatan dari perusahaan yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan memperkembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari para karyawan, sesuai dengan keinginan dari perusahaan yang bersangkutan.

Segala sesuatu yang berupa kegiatan pasti mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Tujuan tersebut berkaitan erat dengan jenis perusahaan/organisasi. Terhadap tujuan pendidikan dan pelatihan dalam tulisan ini, penulis menyampaikan tiga tujuan utama dari program pendidikan dan pelatihan, yaitu:

- a. Pendidikan dan pelatihan dilakukan untuk menutup dan mempersempit jarak antara kecakapan dan kemampuan peserta dengan kesempatan kerja.
- b. Pendidikan dan pelatihan diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan.
- c. Pendidikan dan pelatihan membantu mereka dalam menghindarkan diri dari kebosanan supaya bisa melaksanakan pekerjaan dengan baik.

Jadi pada dasarnya tujuan dari pendidikan dan pelatihan adalah untuk memperbaiki efektivitas kerja karyawan dalam mencapai hasil-hasil kerja yang

telah ditetapkan. Beberapa pendapat mengenai tujuan pendidikan dan pelatihan ini antara lain dikemukakan oleh Susilo Martoyo (1985:54) yang menyatakan bahwa tujuan pendidikan dan pelatihan adalah memperbaiki tingkat efektivitas kegiatan karyawan dalam mencapai hasil-hasil yang telah ditetapkan.

Kegiatan pendidikan, pelatihan, dan pengembangan karier pegawai merupakan kegiatan pokok utama untuk pengembangan sumber daya manusia (pegawai di dalam suatu lembaga dalam kegiatannya untuk pengembangan organisasi atau lembaga yang bersangkutan). Adapun bidang yang keempat (pengembangan non-pegawai) pada hakikatnya adalah pelaksanaan fungsi sosial dari lembaga tersebut kepada masyarakat. Dalam hal ini, suatu lembaga pemerintah berkewajiban untuk mendidik, melatih, dan mengembangkan masyarakat yang bukan pegawai pemerintah. Kegiatan ini merupakan dampak dari pendidikan, pelatihan, dan pengembangan karier pegawai. Dengan demikian pengembangan pegawai yang dijadikan teori utama dalam penelitian ini adalah pengembangan pegawai dalam hal : (1) pendidikan formal, (2) pelatihan, (3) pengembangan karier, dan (4) pengembangan non-pegawai (Nadler, 1970; Soekidjo Notoatmodjo, 2003: 98-99).

Pendidikan dan pelatihan merupakan penciptaan suatu lingkungan di mana para pegawai dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Program pendidikan dan pelatihan dirancang untuk mendapatkan kualitas sumber daya manusia yang baik dan siap untuk berkompetisi di pasar. Perusahaan atau

lembaga pemerintahan menyadari bahwa pegawai bukanlah sapi perah yang hanya dimanfaatkan tenaganya untuk kepentingan perusahaan atau lembaga pemerintahan semata. Tetapi pegawai juga menjadi asset perusahaan atau lembaga pemerintahan yang harus selalu ditingkatkan kemampuan dan keterampilannya untuk meningkatkan produktivitas dan pelayanannya. Di samping itu juga untuk mengantisipasi era globalisasi dan pemberlakuan pasar bebas serta mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin pesat. Pegawai pada dasarnya masih mempunyai keterbatasan-keterbatasan yang melekat pada dirinya, untuk itulah perusahaan atau lembaga pemerintahan merancang adanya program pendidikan dan pelatihan untuk mempersempit keterbatasan yang ada pada pegawainya.

Soekidjo Notoatmodjo (2003: 101) menyatakan pelatihan pegawai adalah suatu pelatihan yang ditujukan untuk para pegawai dalam hubungannya dengan peningkatan kemampuan pekerjaan (job) pegawai saat ini. Tujuan pelatihan terutama adalah untuk meningkatkan produktivitas atau hasil kerja pegawai, atau dengan kata lain adalah untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja tiap pegawai. Meskipun inti pelatihan ini adalah pada kemampuan psikomotor pegawai dalam menangani tugas atau pekerjaannya tetapi bukan berarti meninggalkan kemampuan-kemampuan lain (sikap dan pengetahuannya). Pengetahuan-pengetahuan yang menunjang keterampilannya perlu juga diberikan pada pelatihan agar dalam melakukan tugasnya para peserta pelatihan (pegawai) mendasarkan pada teori-teori yang dapat dipertanggungjawabkan.

Adapun pengertian pendidikan menurut Soekidjo Notoatmodjo (2003: 102) adalah suatu proses pengembangan kemampuan ke arah yang diinginkan oleh organisasi yang bersangkutan. Ditambahkannya bahwa pendidikan pegawai adalah kegiatan pengembangan SDM untuk meningkatkan total dari pegawai di luar kemampuan di bidang pekerjaan atau jabatan yang dipegang saat ini. Oleh sebab itu pendidikan pegawai ini dirancang dan diadakan untuk para pegawai yang akan menempati jabatan atau posisi baru, di mana tugas-tugas yang akan dilaksanakan itu memerlukan kemampuan khusus yang lebih tinggi daripada kemampuan yang dimiliki pegawai saat ini.

Pengembangan karier, menurut Dessler (2006: 200) adalah suatu upaya formal berkelanjutan yang dilakukan organisasi dengan fokus pada pengembangan dan peningkatan SDM organisasi dalam kaitannya dengan kebutuhan pegawai maupun organisasi. Dari sudut pandang organisasi, terdapat tiga tujuan utama dari pengembangan karier, yaitu:

1. Untuk memenuhi kebutuhan sumberdaya manusia saat ini dan masa depan berdasarkan basis waktu.
2. Untuk memberi tahu organisasi dan individu mengenai jalur karier yang potensial dalam organisasi.
3. Untuk menggunakan program sumberdaya manusia yang ada secara penuh dengan memadukan berbagai aktivitas seperti memilih, menempatkan, mengembangkan, dan mengelola karier individu dalam perencanaan organisasi.

Upaya meningkatkan kualitas sumber daya aparatur menurut Sedarmayanti, (1995 : 48), "dapat dilakukan melalui proses pendidikan,

latihan dan pengembangan." Lebih lanjut dijelaskan oleh Sedarmayanti, (1995 : 32-38), "pendidikan dengan berbagai programnya mempunyai peranan penting dalam proses memperoleh dan meningkatkan kualitas kemampuan profesional individu." Melalui pendidikan, seorang dipersiapkan untuk memiliki bekal agar siap tahu, mengenal dan mengembangkan metode berfikir secara sistematis agar dapat memecahkan masalah yang akan dihadapi dalam kehidupan di kemudian hari. Latihan bertujuan tidak hanya untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, tetapi juga untuk mengembangkan bakat. Oleh karena itu latihan diperuntukkan bagi aparatur yang akan segera diberi tugas mengerjakan pekerjaan yang telah ada dalam lembaga. Sedangkan pengembangan diperlukan untuk mempersiapkan aparatur mengerjakan pekerjaan dimasa yang akan datang.

Pendidikan dan pelatihan merupakan satu paket pembekalan terhadap peningkatan kemampuan secara menyeluruh terhadap sumber daya manusia, selain pendidikan formal, pendidikan dan pelatihan biasanya diberikan kepada pegawai dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai, karena peningkatan kinerja pegawai akan berdampak positif terhadap peningkatan produktivitas suatu organisasi, sehingga pendidikan dan pelatihan bagi para pegawai dianggap signifikan dalam meningkatkan produktivitas organisasi.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa Pendidikan dan Pelatihan juga bertujuan untuk memberikan kesempatan pada para pegawai dalam peningkatan kecakapan dan ketrampilannya terutama dalam bidang-bidang yang berhubungan dengan

kepemimpinan, pengawasan dan teknis yang sangat diperlukan dalam mencapai tujuan suatu organisasi juga "harus sesuai dengan kebutuhan jabatan dalam organisasi". (Tjiptoherijanto, 1996 : 35). Dengan demikian bahwa kepentingan organisasi dapat disusun sesuai tujuan organisasi tersebut yang dapat dilaksanakan berdasarkan kemampuan organisasi tersebut.

Dalam proses administrasi, pentingnya peranan manusia dinyatakan oleh Pfiffner dan Presthus, (1960 : 5), yaitu

"Administration may be defined as the organization and direction of human and material resources to achieve desired ends."

Administrasi dirumuskan sebagai pengorganisasian dan pengarahan SDM/tenaga kerja dan materi untuk mencapai tujuan yang dikehendaki. Dari pernyataan itu maka pengembangan sumber daya manusia dianggap penting bagi suatu organisasi dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan pegawai untuk dapat berfungsi secara produktif guna tercapainya tujuan organisasi. Pendayagunaan sumberdaya manusia perlu direncanakan secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan organisasi.

Dalam mengembangkan kemampuan staf upaya mempertahankan, memanfaatkan, dan mengembangkan pegawai-pegawai yang berbakat kemudian menjadikan prioritas dalam strategi sumber daya manusia. Kelembagaan modern cenderung lebih sederhana, ringkas, lincah, tapi kerkinerja tinggi karena diisi sedikit staf tapi dengan kemampuan prima. Unit kerja yang demikian ini bisa berfungsi sebagai "*front-line management*" yang efektif dalam setiap pelaksanaan tugas. Oleh karena itu dengan lebih sedikit

pejabat struktural dan hirarki manajemen, maka kemampuan manajerial akan menjadi lebih penting ketimbang kedudukan dalam manajemen.

Upaya meningkatkan kualitas sumber daya aparatur menurut Sedarmayanti, (1995 : 48), "dapat dilakukan melalui proses pendidikan, latihan dan pengembangan." Lebih lanjut dijelaskan oleh Sedarmayanti, (1995 : 32-38), "pendidikan dengan berbagai programnya mempunyai peranan penting dalam proses memperoleh dan meningkatkan kualitas kemampuan profesional individu." Melalui pendidikan seorang dipersiapkan untuk memiliki bekal agar siap tahu, mengenal dan mengembangkan metode berfikir secara sistematis agar dapat memecahkan masalah yang akan dihadapi dalam kehidupan dikemudian hari. Latihan bertujuan tidak hanya untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, tetapi juga untuk mengembangkan bakat. Oleh karena itu latihan diperuntukkan bagi aparatur yang akan segera diberi tugas mengerjakan pekerjaan yang telah ada dalam lembaga. Sedangkan pengembangan diperlukan untuk mempersiapkan aparatur mengerjakan pekerjaan dimasa yang akan datang.

Pendapat tersebut didukung Simamora (1999:57) bahwa pendidikan dan pengembangan merupakan suatu aktivitas yang dirancang untuk mendidik karyawan diluar keperluan posisi mereka saat ini, sehingga mereka dipersiapkan untuk promosi dan mampu memandang lebih luas perannya didalam organisasi.

b) Konsep Kinerja

Kata "kinerja" merupakan terjemahan dari kata "*performance*", yang

secara umum diartikan sebagai cara-cara dan hasil yang telah dicapai seseorang atau sekelompok atau organisasi dalam melaksanakan pekerjaannya. Dalam konteks pengertian kinerja "*performance*" tersebut maka kinerja pegawai dapat diterjemahkan sebagai proses, tata cara dan hasil pekerjaan yang dilaksanakan para pegawai. Dapat juga diartikan bahwa kinerja merupakan ukuran suatu hasil yang menyatakan pertanyaan sederhana apa yang anda peroleh dari tugas yang telah dilaksanakan.

Kinerja mengandung arti: prestasi, pertunjukan, pelaksanaan tugas (Ruky, 2002: 14). Sedangkan Ndraha (2003:196:197) menyatakan bahwa: kata kinerja digunakan sebagai padanan kata *performance*. Kinerja berasal dari kata *kerja* diberi sisipan *in*, menjadi *kinerja*. Beliau mendefinisikan kinerja pemerintahan dari sudut *accountability*, *obligation*, dan *cause*. Dari sudut *accountability*, kinerja adalah pelaksanaan tugas atau perintah (*task accomplishment*), dari segi *obligation*, kinerja adalah kewajiban untuk menepati janji, dan dari segi *cause*, kinerja adalah proses tindakan (prakarsa) yang diambil menurut keputusan batin berdasarkan pilihan bebas pelaku pemerintahan yang bersangkutan dan kesiapan memikul segala risikonya.

LAN (1992:3) mendefinisikan kinerja sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja. Selanjutnya, Bernandin dan Russel (1993: 379) menyatakan: "*Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time periode*". Jadi kinerja adalah catatan mengenai hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

Fenomena rendahnya kinerja pemerintah serta aparaturnya pegawai negeri sipil dalam melaksanakan tugas memberikan pelayanan kepada masyarakat serta tuntutan masyarakat akan *good governance* dalam pelaksanaan otonomi daerah membawa implikasi bagi perlunya dilakukan evaluasi terhadap kinerja aparaturnya pegawai negeri sipil, yang dalam hal ini pegawai perempuan, dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat sehingga didapatkan gambaran yang akurat mengenai keadaan kinerja yang sesungguhnya sebagai titik tolak untuk melakukan perbaikan kinerja.

Perbaikan kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya. Perbaikan kinerja yang akan dilakukan agar efektif harus berangkat dari keadaan kinerja yang sesungguhnya, untuk itu diperlukan evaluasi kinerja dengan melakukan penilaian kinerja (*performance appraisal*). Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia dan manajemen personalia yang menjadi bagian integral dari serangkaian fungsi yang saling berkaitan. Schuler dalam bukunya *Personnel and Human Resource Management* (1987:34) mengungkapkan fungsi-fungsi tersebut meliputi: perencanaan, pengurusan yang mencakup kegiatan merekrut, menyeleksi dan penempatan, penilaian kinerja, sistem upah, pengembangan, pembinaan dan pemeliharaan hubungan kerja.

Strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja bagi karyawan yang tidak berprestasi tetapi memiliki kemampuan adalah strategi-strategi memotivasi karyawan dan memperbaiki suasana organisasi yaitu keadaan-keadaan lingkungan dimana karyawan

bekerja. Sifat individu dari motivasi menuntut para manajer mengambil pendekatan tidak langsung, menciptakan motivasi melalui suasana organisasi yang mendorong para karyawan untuk lebih produktif. Suasana ini tercipta dengan membuat sistem-sistem imbalan; hukuman; menegakkan peraturan dan kebijakan yang ketat; pemeliharaan komunikasi; dan gaya manajer yang mendorong rasa saling percaya.

Stolovitch dalam Rivai (2005:14) memperkuat konsep kinerja yang mengatakan bahwa "kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Selanjutnya Rivai & Basri (2005 : et al) menjelaskan "hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika".

c) Konsep Perempuan dan Gender

Konsep perempuan dalam literatur sering dikaitkan dengan istilah *feminisme* dan *gender*. Pada dasarnya, istilah feminisme berkaitan dengan hak-hak perempuan dan gerakan hak-hal perempuan. Mereka mencoba menjawab persoalan-persoalan perempuan yang tidak bisa dijawab oleh pemikir sosial pada saat itu (Poerwandari, dkk, 2004: 2. Feminisme muncul pada abad ke-18 sebagai reaksi atas kondisi saat itu yang hanya menempatkan perempuan di sektor domestik dan tidak ada hukum yang berpihak pada perempuan, termasuk dalam pendidikan. Jadi, isu persamaan pendidikan dan yang berkeadilan hukum menjadi titik tolak

perjuangan feminis liberal dan hal itu masih berlaku sampai sekarang.

Konsep gender pada awalnya mengacu pada jenis kelamin secara biologis, sebagai idiom dari kata *sex*, yaitu laki-laki dan perempuan. Pada perkembangannya, antropologi menggunakan istilah gender untuk membedakan kategori budaya dan kategori biologis, khususnya dalam menyoroti kedudukan perempuan dalam suatu tatanan sosial kemanusiaan. Gender tidak identik dengan jenis kelamin. Gender adalah pembagian peran dan tanggung jawab antara laki-laki dan perempuan sebagai hasil konstruksi sosial budaya. Peran dan tanggung jawab itu dapat dipertukarkan atau berganti sesuai dengan potensi dan kemampuan yang dimilikinya. Sosialisasi, advokasi dan fasilitasi untuk menyamakan persepsi tentang pemahaman konsep dasar gender harus terus dilakukan agar masing-masing individu mengetahui hak dan kewajibannya sebagai warga negara. Meutia Hatta (2005: 1) menegaskan bahwa peran dan tanggung jawab antara laki-laki dan perempuan di berbagai aspek kehidupan, kecuali yang bersifat kodrati, sebenarnya tidak ada yang baku atau spesifik hanya dapat dilakukan oleh kaum laki-laki saja atau perempuan saja. Tetapi pada hakikatnya dapat dilakukan oleh siapa saja sesuai dengan potensi dan kemampuan yang dimiliki serta didukung dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Kuatnya budaya patriarki seringkali suatu organisasi sangat ditentukan oleh sumberdaya manusia yang berada di dalamnya, dan hal ini menuntut adanya pengembangan atau pemberdayaan sumber daya manusianya". Lebih dari itu Siagian (2008:182) menekankan pentingnya pelaksanaan program

membakukan peran-peran sosial, ekonomi dan politik yang cenderung memarjinalkan atau bahkan diskriminatif terhadap salah satu jenis kelamin. Kondisi semacam ini, menurut Meutia Hatta (2005:3), ternyata telah melemahkan upaya menggali dan mengembangkan diri untuk menjadi kekuatan dalam menghadapi persoalan pembangunan yang sedang dilaksanakan.

Menurut Leonard Nadler (1970), Soekidjo Notoatmodjo (2003: 98-99) mengungkapkan bahwa area kegiatan pengembangan sumber daya manusia itu terbagi menjadi: (a) pendidikan pegawai (*employee education*), (b) pelatihan pegawai (*employee training*), (c) pengembangan karier pegawai (*employee career development*), dan (d) pengembangan non-pegawai (*non-employee development*), namun dalam penelitian ini tidak meneliti tentang pengembangan non-pegawai karena fokus penelitiannya adalah pegawai pada pemerintahan Kota Bandar Lampung.

Hubungan antara pengembangan sumberdaya manusia dan kinerja pegawai banyak dikemukakan oleh para penulis di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Kinerja, dan Perilaku Organisasi. Noe, dkk (2000:318) mengemukakan bahwa pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) sangat diperlukan dalam mencapai kinerja yang diinginkan. Selain itu, Wibowo (2007:111) menyatakan bahwa "kinerja

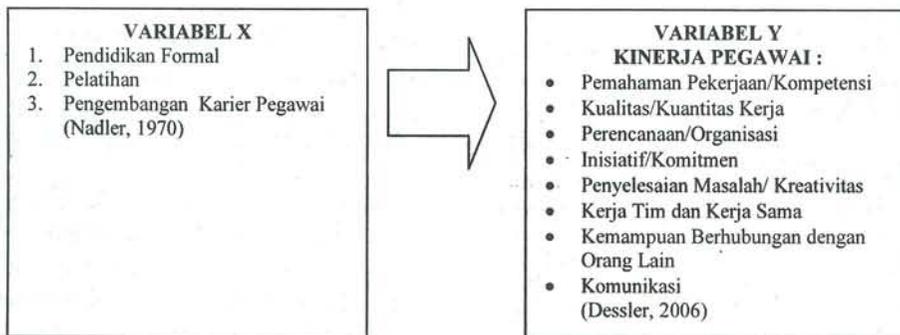
pengembangan sumberdaya manusia untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan.

Untuk menggambarkan kerangka pemikiran penelitian secara singkat yang menunjukkan pengaruh pengembangan pegawai perempuan terhadap kinerja

pegawai perempuan, dapat dikonstruksikan dalam diagram alur

kerangka pemikiran penelitian sebagai berikut:

Gambar 2-1 Kerangka Pemikiran Penelitian



D. Hipotesis.

Berdasarkan Kerangka Pikir dan Paradigma Penelitian, hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Besarnya pengaruh pendidikan formal terhadap kinerja pegawai perempuan di lingkungan Kota Bandar Lampung ditentukan oleh, Kebutuhan pendidikan formal, Relevansi dengan pekerjaan, Keberlanjutan.
2. Besarnya pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai perempuan di lingkungan Kota Bandar Lampung ditentukan oleh, Kebutuhan pelatihan, prosedur pelatihan, Evaluasi pelatihan.
3. Besarnya pengaruh pengembangan karier pegawai terhadap kinerja pegawai perempuan di lingkungan Kota Bandar Lampung, ditentukan oleh, Rencana pengembangan karier, Jenis pengembangan karier, Pelaksanaan pengembangan karier, Evaluasi pengembangan karier.

E. Metode Penelitian

Metode yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah survey explanatory. Fraenkel & Wallen (1993: 288) menyatakan bahwa kajian

explanatory yang bersifat korelasi itu bertujuan untuk menjelaskan pemahaman kita mengenai fenomena yang penting melalui identifikasi hubungan antara dua variabel atau lebih. Menurut Kerlinger (dalam Sugiyono, 1996: 7), yang dimaksud dengan metode survey adalah "metode penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sample yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan deskripsi dan hubungan antar variabel".

F. Hasil Penelitian

a) Pendidikan Formal

Pembentukan Sumber Daya Manusia profesional ini dilakukan melalui pendidikan formal sebagai dasar pembentukannya, sedangkan pelatihan maupun pendidikan informal lain hanya merupakan penunjang. Dikaitkan dengan kebutuhan pengelolaan sumber daya alam di daerah, khususnya Kota Bandar Lampung, pendidikan formal yang dibutuhkan adalah pendidikan tinggi dari Universitas ataupun Sekolah Tinggi pada umumnya. Dengan tingkat penyebaran pendidikan yang tidak merata, bukan tidak mungkin pelaksanaan Otonomi Daerah akan

terbengkalai di wilayah-wilayah tertentu yang tingkat pendidikannya berada dibawah tingkat pendidikan rata-rata.

Penerapan paradigma baru dalam sistem pendidikan ini sangat menarik namun juga sukar, mengingat bahwa pengembangannya menuntut kesediaan untuk berubah dari pola manajemen yang lebih terpusat ke manajemen dengan pusat-pusat keputusan yang lebih tersebar. Pada akhirnya diharapkan bahwa Penataan Sistem Pendidikan Tinggi dengan paradigma baru ini akan menciptakan sistem yang lebih dinamis, cerdas, bijaksana dan efektif. Penerapan paradigma baru dalam sistem pendidikan ini sangat menarik namun juga sukar, mengingat bahwa pengembangannya menuntut kesediaan untuk berubah dari pola manajemen yang lebih terpusat ke manajemen dengan pusat-pusat keputusan yang lebih tersebar. Pada akhirnya diharapkan bahwa Penataan Sistem Pendidikan Tinggi dengan paradigma baru ini akan menciptakan sistem yang lebih dinamis, cerdas, bijaksana dan efektif.

Untuk mendeskripsikan dan mengetahui gambaran empirik dari Pendidikan Formal pegawai perempuan di lingkungan Pemerintahan Kota Bandar Lampung, variabel Pendidikan Formal (X_1) ini dijabarkan ke dalam indikator (1) Kebutuhan pendidikan formal, (2) Relevansi dengan pekerjaan, dan (3) Keberlanjutan.

Skor untuk variabel X_1 dan masing-masing aspeknya dihitung berdasarkan skor ideal untuk variabel tersebut, yaitu $9 \text{ item} \times 101 \text{ responden} \times 5$ (skor tertinggi untuk setiap item) = 4.545. Jumlah skor yang didapat adalah 1.725. Jadi, berdasarkan data yang diperoleh dari 101 responden, maka pendidikan formal pegawai perempuan di lingkungan Pemerintahan Kota Bandar

Lampung adalah sebesar $1.725/4.545 = 37,95\%$, yang tergolong "rendah".

Aspek pendidikan formal sangat berpengaruh dalam pengembangan pegawai, dengan demikian bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai secara maksimal maka aspek pendidikan formal sangat mempengaruhi terhadap peningkatan kemampuan pegawai tersebut; hal ini sesuai yang dikemukakan oleh Ranupandoyo dan Hasnan (1989 : 77) mengatakan : "Pendidikan merupakan suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk didalamnya peningkatan penguasaan teori dan ketrampilan, memutuskan berbagai persoalan - persoalan yang menyangkut tujuan organisasi. Sedangkan pelatihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya guna meningkatkan ketrampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuannya.

Menurut Saefullah (2009:82) mengemukakan bahwa, tuntutan untuk meningkatkan sumber daya manusia menyangkut tiga hal yaitu : (1) Kesehatan dalam arti luas, baik kesehatan medis maupun kesehatan lingkungan, termasuk kesehatan yang menyangkut pangan, sandang dan papan. (2) Pendidikan yang menyangkut tingkat, macam dan kesesuaian pendidikan yang meningkatkan nalar dan wawasan berpikir serta pemahaman terhadap perkembangan. (3) pendapatan atau penghasilan yang mencukupi kehidupan dari kesesuaian antara kebutuhan dengan pekerjaan yang tentu saja berhubungan dengan ketersediaan lapangan pekerjaan.

Dengan demikian bahwa Pendidikan formal merupakan landasan dalam

meningkatkan pengetahuan serta penguasaan teori, selanjutnya pendidikan dan pelatihan merupakan satu paket pembekalan terhadap peningkatan kemampuan secara menyeluruh terhadap sumber daya manusia, selain pendidikan formal, pendidikan dan pelatihan biasanya diberikan kepada pegawai dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai, karena peningkatan kinerja pegawai akan berdampak positif terhadap peningkatan produktivitas suatu organisasi, sehingga pendidikan dan pelatihan bagi para pegawai dianggap signifikan dalam meningkatkan produktivitas organisasi.

Apabila organisasi telah memiliki sistem penilaian prestasi kerja yang tepat, maka tahap berikutnya organisasi dituntut untuk memikirkan metode atau cara pemberian kompensasi terhadap prestasi yang sudah dicapai oleh pegawai sebagai penghargaan atas hasil kerja mereka. Dalam organisasi, kompensasi merupakan masalah yang kompleks, dan penting bagi karyawan maupun organisasi itu sendiri. Pemberian kompensasi kepada karyawan harus mempunyai dasar yang rasional, namun faktor emosional dan perikemanusiaan tidak boleh diabaikan. Kompensasi dikatakan penting bagi karyawan karena besarnya kompensasi merupakan cerminan atau ukuran nilai terhadap kerja karyawan itu sendiri. Besarnya kompensasi yang diberikan kepada karyawan, dapat mempengaruhi prestasi kerja, dan motivasi, serta kepuasan kerja para karyawan.

Apabila kompensasi diberikan secara tepat, maka karyawan akan memperoleh kepuasan kerja dan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, apabila kompensasi jarang diberikan atau kurang memadai, maka prestasi, motivasi, dan kepuasan kerja pegawai

kemungkinan besar dapat menurun. Program kompensasi merupakan cerminan upaya organisasi dalam mempertahankan sumber daya manusianya. Namun demikian apabila organisasi tidak memperhatikan kompensasi para pegawainya, maka kemungkinan organisasi tersebut semakin lama akan kehilangan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi. Hal ini jelas merupakan kerugian bagi organisasi tersebut karena harus mengeluarkan biaya lagi untuk merekrut pegawai baru untuk menggantikan pegawai yang keluar tadi. Tujuan sistem kompensasi diantara adalah: menghargai prestasi kerja, menjamin keadilan, mempertahankan karyawan, memperoleh karyawan yang berkualitas, mengedalikan biaya dan memenuhi peraturan. Jelas bahwa manusia sebagai salah satu sumber daya dalam organisasi memiliki posisi strategis dalam menentukan tercapainya tujuan organisasi. Dalam implementasinya setiap organisasi mempunyai kemampuan mengelola sumber daya manusia yang strategis, sehingga berhasil atau tidaknya suatu organisasi akan tergantung pada kemampuan pengelolaan sumber daya manusia.

Dengan demikian bahwa pengembangan sumber daya manusia yang selama ini dilaksanakan di Kota Bandar Lampung secara umum, relatif belum berjalan sebagaimana mestinya yang diakibatkan belum siapnya sumber daya manusia yang profesional sebagaimana yang diharapkan. Walaupun telah dilaksanakan tahapan-tahapan pembinaan sesuai tingkat pendidikan pada khususnya pegawai, namun masih relatif belum mencapai target pencaaian yang diharapkan.

Pelatihan dipandang sebagai penerapan terutama berkaitan dengan

peningkatan kecakapan, karena itu materi yang diberikan dalam pelatihan harus lebih diarahkan untuk mempelajari bagaimana cara melaksanakan tugas-tugas tertentu secara lebih efisien dan efektif. Dengan kata lain, pendidikan dan pelatihan pada dasarnya bertujuan untuk menambah pengetahuan, meningkatkan ketrampilan dan perubahan sikap yang dilandasi oleh motivasi untuk menghasilkan karya yang baik.

Atas dasar pengetahuan-pengertian tersebut, maka diperoleh gambaran secara jelas bahwa yang dimaksud dengan istilah pelatihan pegawai adalah proses belajar-mengajar yang sifatnya, terprogram, terencana dan terarah dalam upaya meningkatkan kualitas pengetahuan, ketrampilan, kemampuan dan profesionalisme pegawai yang menjadi peserta, agar dapat meningkatkan efisiensi kerja, efektivitas kerja dan produktivitas kerja.

Dalam kaitan tersebut Scott yang dikutip oleh Moekijat (1991: 2), juga menjelaskan istilah pelatihan sebagai berikut: Pelatihan dalam ilmu pengetahuan perilaku adalah suatu kegiatan lini dan staf yang tujuannya adalah mengembangkan pimpinan untuk memperoleh aktivitas pekerjaan perseorangan dalam organisasi yang lebih baik dan penyesuaian pimpinan yang ditingkatkan kepada suasana seluruh lingkungannya. Dengan demikian pelatihan pada prinsipnya bagaimana memelihara serta meningkatkan kecakapan kerja dan kemampuan kerja segenap pegawai yang menjadi peserta dalam menjalankan setiap tugas atau pekerjaannya, baik pekerjaan-pekerjaan lama maupun pekerjaan-pekerjaan baru, baik menyangkut kecakapan penggunaan peralatan maupun metoda.

Oleh karena itu pendidikan dan pelatihan harus sejalan dengan pembinaan pegawai, sehingga memberi pengaruh positif pada peningkatan kinerja organisasi. Pentingnya pendidikan dan pelatihan, dikemukakan oleh Moenir (1987: 64) bahwa: Peranan pendidikan dan pelatihan demikian penting dalam organisasi. Oleh karena dengan adanya pendidikan dan pelatihan diharapkan dapat membantu pegawai menjangkau ke tingkat hirarki yang lebih tinggi, serta dapat memberi kontribusi bagi kemajuan organisasi. Dengan adanya pendidikan dan pelatihan diharapkan terciptanya kesesuaian kepentingan pegawai dengan kepentingan organisasi secara keseluruhan. Lebih lanjut Moenir (1987: 162) menjelaskan pula bahwa tujuan dari program pendidikan dan pelatihan dalam organisasi antara lain adalah bertujuan untuk, (1) Memelihara serta meningkatkan kecakapan kerja dan kemampuan kerja segenap pegawai yang menjadi peserta dalam menjalankan setiap tugas atau pekerjaannya, baik pekerjaan-pekerjaan lama maupun pekerjaan-pekerjaan baru, baik menyangkut kecakapan penggunaan peralatan maupun metoda; (2) Menyalurkan keinginan atau minat pegawai untuk maju dari segi kemampuan, dan memberikan rasa kebanggaan kepada mereka.

Menurut hasil penelitian bahwa pelaksanaan pelatihan pada pegawai di Bandar Lampung sudah dilaksanakan, namun pelaksanaannya hanya terbatas pada pegawai yang baru masuk ketika diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS), kemudian dilaksanakan lagi apabila pegawai hendak menduduki jabatan eselon yang sesuai dengan kedudukannya. Hal tersebut sangat dirasakan oleh pegawai bahwa elum

adanya penyegaran berupa pelatihan bagi pegawai yang dimutasi atau pegawai yang sudah lama bertugas pada salah satu tempat atau bagian, sehingga banyak yang merasa adanya kejenuhan terhadap pekerjaan yang dilaksanakan secara rutin, tanpa adanya pelatihan-pelatihan atau penyegaran.

Menurut penulis bahwa untuk meningkatkan kemampuan pegawai, maka perlu adanya penyegaran berupa pelatihan terhadap pegawai setiap enam bulan atau setahun sekali, sehingga terjadi penyegaran baik kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas rutin maupun peningkatan motivasi dalam melaksanakan tugas sehingga efektivitas kerja dapat dicapai.

b) Pelatihan

Untuk mendeskripsikan dan mengetahui gambaran empirik dari variabel Pelatihan pegawai perempuan di lingkungan Pemerintahan Kota Bandar Lampung, variabel Pelatihan (X_2) ini dijabarkan ke dalam indikator (1) Kebutuhan pelatihan, (2) Prosedur pelatihan, dan (3) Evaluasi pelatihan.

Skor untuk variabel X_2 dan masing-masing aspeknya dihitung berdasarkan skor ideal untuk variabel tersebut, yaitu $9 \text{ item} \times 101 \text{ responden} \times 5$ (skor tertinggi untuk setiap item) = 4.545. Jumlah skor yang didapat adalah 1.774. Jadi, berdasarkan data yang diperoleh dari 101 responden, maka pelatihan pegawai perempuan di lingkungan Pemerintahan Kota Bandar Lampung adalah sebesar $1.774/4.545 = 39,03\%$, yang tergolong "rendah".

Pelatihan dipandang sebagai penerapan terutama berkaitan dengan peningkatan kecakapan, karena itu materi yang diberikan dalam pelatihan harus lebih diarahkan untuk mempelajari bagaimana cara

melaksanakan tugas-tugas tertentu secara lebih efisien dan efektif.

Menurut hasil penelitian bahwa pelaksanaan pelatihan pada pegawai di Bandar Lampung sudah dilaksanakan, namun pelaksanaannya hanya terbatas pada pegawai yang baru masuk ketika diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS), kemudian dilaksanakan lagi apabila pegawai hendak menduduki jabatan eselon yang sesuai dengan kedudukannya. Hal tersebut sangat dirasakan oleh pegawai bahwa belum adanya penyegaran berupa pelatihan bagi pegawai yang dimutasi atau pegawai yang sudah lama bertugas pada salah satu tempat atau bagian, sehingga banyak yang merasa adanya kejenuhan terhadap pekerjaan yang dilaksanakan secara rutin, tanpa adanya pelatihan-pelatihan atau penyegaran.

Menurut penulis bahwa untuk meningkatkan kemampuan pegawai, maka perlu adanya penyegaran berupa pelatihan terhadap pegawai setiap enam bulan atau setahun sekali, sehingga terjadi penyegaran baik kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas rutin maupun peningkatan motivasi dalam melaksanakan tugas sehingga efektivitas kerja dapat dicapai.

c) Pengembangan Karier

Untuk mendeskripsikan dan mengetahui gambaran empirik dari variabel Pengembangan Karier pegawai perempuan di lingkungan Pemerintahan Kota Bandar Lampung, variabel Pengembangan Karier (X_3) ini dijabarkan ke dalam indikator (1) Rencana Pengembangan Karier, (2) Jenis Pengembangan Karier, (3) Pelaksanaan Pengembangan Karier, dan (4) Evaluasi Pengembangan Karier.

Skor untuk variabel X_3 dan masing-masing aspeknya dihitung berdasarkan skor ideal untuk variabel tersebut, yaitu

9 item \times 101 responden \times 5 (skor tertinggi untuk setiap item) = 21.120. Jumlah skor yang didapat adalah 1.915. Jadi, berdasarkan data yang diperoleh dari 101 responden, maka Pengembangan Karier pegawai perempuan di lingkungan Pemerintahan Kota Bandar Lampung adalah sebesar $1.915/6.060 = 31,60\%$, yang tergolong "rendah".

Pengembangan pegawai tidak dapat dipisahkan dengan program pendidikan dan pelatihan sebagai usaha yang ditujukan untuk memajukan pegawai baik dari segi karier, pengetahuan maupun kemampuan. Karena itu pengembangan pegawai, merupakan rangkaian kegiatan yang berkaitan dengan program peningkatan kecakapan, ketrampilan pegawai secara berencana berkesinambungan dalam organisasi. Berkaitan dengan pentingnya program pengembangan pegawai di dalam setiap organisasi, Osborne dan Gaebler (1996: 300) mengemukakan bahwa, Program pengembangan pegawai sangat membantu para pegawai dalam mengembangkan bakat dan kemampuan mereka melalui pelatihan lokakarya atau program lainnya. Organisasi yang memberikan kesempatan semacam ini terhadap para pegawai serta menindaklanjutinya dengan melakukan promosi dari dalam, maka akan mendatangkan loyalitas dan komitmen yang besar.

Pengembangan pegawai merupakan program terpadu, yakni di satu pihak supaya dapat membantu para pegawai untuk mengembangkan bakat dan kemampuannya masing-masing baik melalui pelatihan, lokakarya maupun bentuk lain, di lain untuk mewujudkan efektivitas organisasi. Di samping itu organisasi yang memberi kesempatan semacam ini terhadap para pegawainya

serta menindaklanjuti dengan melakukan promosi yang besar.

Pengembangan bagi pegawai yang memenuhi kriteria, akan mendatangkan loyalitas dan komitmen bagi para pegawai adalah dimaksudkan untuk meningkatkan pengetahuan serta kemampuan teknis substantif maupun teknis administratif, ketrampilan, kecakapan, dan profesionalisme pegawai sejalan dengan semakin pesatnya kemajuan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang diterapkan dalam kinerja organisasi. Oleh karena itu pengembangan pegawai dapat melalui pendidikan dan pelatihan yang harus berorientasi pada upaya penciptaan kualitas kemampuan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan.

Sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas organisasi pemerintahan, menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien. Di samping itu perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang diterapkan dalam kinerja organisasi pemerintahan juga cenderung bergerak maju semakin pesat, sehingga menuntut penguasaan secara profesional, maka setiap organisasi pemerintahan dihadapkan pada tantangan untuk melaksanakan pengembangan pegawai secara terarah, berencana dan berkesinambungan, dalam rangka mempersiapkan dan meningkatkan kemampuan, ketrampilan serta profesionalisme.

d) Kinerja Pegawai

Untuk mendeskripsikan dan mengetahui gambaran empirik dari variabel endogen Kinerja Pegawai di lingkungan Pemerintahan Kota Bandar Lampung, variabel Kinerja Pegawai (Y) ini dijabarkan ke dalam indikator (1) Pemahaman Pekerjaan/Kompetensi, (2) Kualitas/Kuantitas Kerja, (3) Perencanaan/Organisasi, (4)

Inisiatif/Komitmen, (5) Penyelesaian Masalah/ Kreativitas, (6) Kerja Tim dan Kerja Sama, (7) Kemampuan Berhubungan dengan Orang Lain, dan (8) Komunikasi.

Kinerja dapat dinilai dari apa yang dilakukan oleh seseorang pegawai dalam kerjanya. Dengan kata lain, kinerja individu adalah bagaimana seorang pegawai melaksanakan pekerjaannya atau untuk kerjanya. Kinerja pegawai yang meningkat akan turut mempengaruhi/meningkatkan prestasi organisasi tempat pegawai yang bersangkutan bekerja, sehingga tujuan organisasi yang telah ditemukan dapat dicapai.

Dari hasil penelitian bahwa pengembangan pegawai, khususnya pegawai perempuan pada Kota Bandar Lampung relatif belum dilaksanakan secara maksimal, hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai perempuan dalam melaksanakan tugas-tugas sehari-hari relatif masih rendah. Menurut penulis bahwa, pengukuran indikator kinerja merupakan bagian dari proses pengendalian sebuah organisasi atau unit organisasi. Intinya proses pengukuran kinerja merupakan rangkaian kegiatan yang dilakukan secara terus menerus dan berkesinambungan, sehingga mampu memantau roda organisasi agar dapat berjalan sesuai tujuan yang direncanakan. Sehingga apabila terdapat penyimpangan dan kelemahan kepribadian sehingga mengakibatkan efektif atau tidaknya kinerja yang ada, perlu dikaji lebih mendalam seberapa jauh faktor tersebut memberi dampak terhadap kondisi tertentu.

DAFTAR PUSTAKA

Atmosudirdjo, Prajudi. 1988. *Membangun Visi dan Reorientasi Kinerja Aparatur Daerah, Menjawab Tantangan Masyarakat Indonesia Baru*. Edisi Khusus HUT LAN ke-39. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara (LAN).

Dessler, Gary., 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alih Bahasa, Molan,B., Prenhallindo, Jakarta.

Doherty., Tony L., & Horne, Terry. (2002). *Managing Public Services-Implementing Changes*, Rutledge, London, UK.

Drucker, Peter F. 1993. *Manajemen: Tugas, Tanggung Jawab dan Praktek*. Penerjemah Sitor Situmorang. Jakarta: Pustaka Binaman.

Hadari Nawawi H. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta, Gajah Mada University Press.

Hariandja, 2003. *Etos Kerja Perempuan Desa, Realisasi Kemandirian dan Produktivitas Ekonomi*. Yogyakarta : Philoshophy Press.

Harmon, Michael R, and Richard T. Mayer. 1986. *Organization Theory for Public Administration*. Boston-Toronto: Little, Brown and Company.

Harris Michael. 2000. *Human Resource Management. A. Practical Approach, 2nd.ed.* USA The Dyden Press, Harcourt Brece College Publisher.

Manulang, 1988. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Rosdakarya.

Moenir, A.S., 1987 Pendekatan Manusiawi dan Organisasi terhadap Pembinaan Kepegawaian, Jakarta Gunung Agung.

Musanef. 1997. *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*. Jakarta, Gunung Agung.

Nasution, S. (1988). *Metode Penelitian Kualitatif (Naturalistik)*. Jakarta: Gramedia.

Natawijaya, R. & Sanusi. 1991., *Pendekatan-pendekatan dalam Penyuluhan Kelompok*, Jakarta, Depdikbud, Dirjen Dikti, P2LPTK.

Ndraha, Taliziduhu. (1986). *Birokrasi Dalam Pembangunan: Dominasi atau Alat Demokrasi? Suatu Telaah Pendahuluan* (dalam: Jurnal Ilmu Politik 1). Jakarta: Gramedia.

Rao, TV. 1986. *Penilaian Prestasi Kerja. Teori dan Praktek*. Jakarta: Pustaka Binamas Pressindo.

Rasul. 2000. *Produktivitas dan Pengukuran Kinerja*, Jakarta, Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas.

Saefullah. A. Djadja, (1994). *Sumber Daya Manusia: Studi Makro dan Mikro*. Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran, Bandung.

Santoso Prijo Budi. (1993). *Birokrasi Pemerintah Orde Baru. Perspektif Kultural dan Struktural*, Rajawali Press, Jakarta.

Saydam, 1996. *Pengembangan Diri Wanita Dalam Keluarga*". Jakarta: Djambatan.

Sedarmayanti, 1995., *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Ilham Jaya Bandung.

Siagian, S. P. (1982). *Peranan Staff dalam Manajemen*. Jakarta: Gunung Agung.

Sugiyono (2003) *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Penerbit Alfabeta.

Suwatno. (2003). *Azas-Azas Sumber Daya Manusia*. Bandung: UPI Press.

Ulrich, 1998. *Pengukuran Kinerja Dalam Organisasi*, (terjemahan) Jakarta, Rajagrafindo Persada.

Widjaya, H.A., 1986. *Etika Pemerintahan*, Edisi Kedua, Bumi Aksara.

Zauhar, S. (2005). *Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Aparatur terhadap Kinerja Pelayanan Publik di Kota Malang*, Bandung, PPs Unpad.