PENGARUH PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP PENINGKATAN MUTU DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA KANTOR PEMERINTAH KOTA BALIKPAPAN

Marlindawaty

STIE Madani Balikpapan

ABSTRACT

The aim of planning and developing human resources implementation hoped that employee have sufficient intellectual provision, skill and ability in finishing his or her tasks productively and able to giving service for people.

This thesis aims to studying about the influencing or planning and developing human resources on quality improvement and the effect of Civil State Employee performance in government office of Balikpapan City.

108 respondents were asked to participate in this study. The result of this study prove that human resources planning, human resources development have significant effect on quality improvement. On the contrary, human resources planning and human resources development have significant effect on Civil State employee performance.

The result also showed that human resources planning have significant effect on human resources development. Human resources development has significant effect on quality improvement employee performance. Quality improvement has significant effect on employee performance. Meanwhile, the human resources planning have negatif and significant effect on quality improvement and employee improvement.

The finding of this study is important empirical evidence on the development human resources theories and practices.

Keywords : human resources planning, human resources development, human resources quality improvement, employee performance

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Manajemen kepegawaian di Indonesia proses kegiatannya tidak jauh berbeda dengan proses manajemen kepegawaian pada umumnya, yakni dimulai dari proses

kegiatan rekrutmen pegawai, pengembangan, promosi, renumerasi, disiplin dan pemberhentian atau pensiun. Proses kegiatan ini dilakukan berdasarkan ketentuan-ketentuan yang diatur dalam peraturan perundangan maupun peraturan pemerintah.

Saat ini berlangsung perubahan paradigma dalam penataan dan penyelenggaraan birokrasi pemerintahan yang cenderung mengganti cara-cara pengaturan lembaga birokrasi pemerintah yang sentralistik ke desentralistik, dari otoritarian ke egalitarian dan demokratis, dari kedaulatan negara menjadi kedaulatan rakyat, dari bentuk organisasi yang besar menjadi ramping, dari cara yang menekankan *rowing* (semua dikerjakan sendiri) menjadi *steering* (membatasi hanya mengarahkan, mengendalikan dan memberikan kebijakan saja) dari yang berorientasi pada kekuasaan negara berubah menjadi berorientasi kompetensi dan memperhatikan peran pasar.

Demikian pula halnya yang terjadi dan terlihat di lingkungan Kantor Pemerintah Kota Balikpapan yang termasuk masih berada dalam suatu kerangka organisasi instansi pemerintah dimana pelaksanaan manajemen kepegawaiannya diatur berdasarkan Undang-Undang Pemerintahan Daerah yang baru (UU No.32 Tahun 2004) yang melakukan banyak perbaikan dalam penataan kepegawaian. Sejak digulirkannya Undang-Undang tersebut persoalan-persoalan yang di timbulkan oleh pelaksanaan Undang-Undang No.22 Tahun 1999 mulai diperbaiki seperti proses pemindahan dan mobilisasi antar daerah dalam satu propinsi atau antara propinsi dan bahkan ke departemen pemerintah pusat mungkin kembali, hubungan bidang kepegawaian antara pemerintah kabupaten dan kota dengan pemerintah daerah propinsi dipulihkan kembali.

Namun kondisi kepegawaian yang ada sekarang ini tidak bisa dipisahkan dari kebijakan penerimaan pegawai di masa lalu walaupun setelah pelaksanaan otonomi daerah tahun 1999 telah dibentuk Badan Kepegawaian Daerah (BKD) yang mengurus administrasi kepegawaian pemerintah daerah baik di pemerintah daerah kabupaten/kota maupun pemerintah daerah propinsi dimana Pemerintahan Daerah memiliki kewenangan mengatur kepegawaian mulai dari rekrutmen sampai dengan pensiun berada di kabupaten/kota, dimana pembentukan BKD ini didasarkan pada Peraturan Daerah masing-masing. Akan tetapi tampaknya pelaksanaan UU No.32 Tahun 2004 ini belum sepenuhnya diikuti dengan peraturan-peraturan pemerintah ataupun pedoman pelaksanaannya sehingga pelaksanaan Manajemen PNS di rasakan belum sepenuhnya optimal berjalan dengan baik.

Hal ini mengakibatkan kompleksnya persoalan dibidang kepegawaian mulai dari rekrutmen yang dilakukan dengan cara tambal sulam dengan mengambil pegawai pada instansi-instansi yang kelebihan untuk dipindah ke instansi-instansi yang kekurangan mengakibatkan keahlian/kompetensi pegawai yang direkrut tidak sesuai dengan jenis keahlian yang diperlukan sehingga harus dilakukan training sebelum pegawai tersebut dapat dipekerjakan, namun karena *background* keahlian pegawai memang tidak sesuai dengan kebutuhan yang ada maka potensi pegawai tersebut menjadi tidak maksimal. Rekrutmen sebagai pintu dalam Manajemen SDM ternyata tidak selamanya digunakan sebagai pangkal

penempatan dan pengembangan SDM, hal ini ditunjukkan secara nyata dalam kasus promosi, mutasi dan penempatan pegawai dimana faktor politis, praktik koneksi dan perkoncoan masih saja mempengaruhinya sehingga terjadi jabatan yang tidak sesuai dengan kompetensi, ketidaktransparannya dalam proses seleksi sering menimbulkan pemikiran bagi masyarakat adanya *black market* dan nepotisme juga isu suap yang masih terdengar dalam proses rekrutmen pegawai di masyakarat, persoalan lain juga menjadi pertimbangan akan rendahnya kualitas pelamar sehingga sulit untuk mendapatkan PNS yang berkualitas mengingat pekerjaan sebagai PNS bukan menjadi pilihan utama melainkan menjadi pilihan alternatif ketika mencari pekerjaan di tempat lain tidak dapat akibatnya banyak pegawai yang tidak produktif dan di dukung oleh kualitas yang kurang memadai mengakibatkan profesionalisme yang bekerja di pemerintahan tersebut dinilai banyak yang tidak kompeten.

Persoalan tersebut diatas mengakibatkan peningkatan kinerja pun sulit dilakukan karena banyak dari pegawai yang pada kesehariannya hanya melakukan pekerjaan-pekerjaan yang sifatnya rutinitas tanpa mencoba melakukan inovasi yang baru, banyak sekali pegawai yang bersikap santai, membaca koran, mengobrol atau bahkan menonton TV. Tidak tampak dinamika kerja yang aktif, kalaupun ada sejumlah pegawai yang lalu-lalang hanya untuk foto kopi. Padahal secara umum sarana dan prasarana yang ada di lingkungan Kantor Pemerintah Kota Balikpapan sangat memadai yaitu dengan gedung yang asri dan dilengkapi dengan fasilitas yang lengkap. Namun tampaknya keadaan tersebut tidak mendorong para pegawai untuk bekerja secara lebih maksimal.

Berangkat dari persoalan tersebut diatas terlepas dari kuota rekrutmen, penempatan formasi, pengadaan, pengangkatan, pemindahan, pemberhentian, penetapan pensiun, gaji, tunjangan, kesejahteraan, hak dan kewajiban kedudukan hukum, pengembangan kompetensi dan pengendalian jumlah pegawai yang dijalankan sesuai dengan peraturan pemerintah daerah yang berlaku setidaknya perlu dipahami dan dijalankan bahwa keberhasilan setiap organisasi akan sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusianya. Sebagai instansi pemerintah yang pada hakikatnya adalah memberikan pelayanan kepada publik (masyarakat), dituntut adanya pengabdian serta penciptaan citra positif terhadap pelayanan di unit kerjanya. Mengingat kualitas layanan publik di era reformasi dan otonomi daerah terus mendapat sorotan publik dan bahkan telah menjadi public issues. Agar pelayanan yang diberikan tersebut sesuai dengan harapan masyarakat, maka keberadaan sumber daya manusia yang berkualitas, profesional dan akuntabel merupakan pangkal dari segalanya hingga tercipta iklim dalam organisasi yang memiliki kinerja dan komitmen yang tinggi terhadap layanan yang diberikan kepada masyarakat.

Berdasarkan uraian-uraian diatas, maka penelitian ini berusaha untuk mengungkap hubungan antara perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap peningkatan mutu dan dampaknya pada kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kantor Pemerintah Kota Balikpapan.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan tersebut di atas, maka rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah perencanaan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap peningkatan mutu sumber daya manusia?
2. Apakah pengembangan sumber daya manusia secara berpengaruh signifikan terhadap peningkatan mutu sumber daya manusia?
3. Apakah perencanaan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Pemerintah Kota Balikpapan?
4. Apakah pengembangan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Pemerintah Kota Balikpapan?
5. Apakah peningkatan mutu sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Pemerintah Kota Balikpapan?
6. Apakah perencanaan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap pengembangan sumber daya manusia?

Batasan Masalah

1. Penelitian ini dilakukan hanya pada pegawai di lingkungan Kantor Pemerintah Kota Balikpapan yang merupakan salah satu organisasi yang dalam perkembangannya merupakan organisasi pelayanan publik.
2. Fokus penelitian hanya pada variabel perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia, peningkatan mutu dan kinerja Pegawai di Kantor Pemerintahan Kota Balikpapan.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia merupakan suatu kegiatan yang merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan (Drs. Malayu S.P. Hasibuan, 1990). Perencanaan sumber daya manusia merupakan fungsi yang pertama-tama yang harus dilaksanakan dalam organisasi (Faustino Cardoso Gomes, 2003:83)

Penelitian yang berkaitan dengan perencanaan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai dilakukan oleh Tripto Agustono (2000) terhadap karyawan yang bekerja pada Kantor Pajak Surabaya, dimana menunjukkan hasil bahwa perencanaan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya perencanaan sumber daya manusia memiliki arti penting dalam rangka meningkatkan kinerja masing-masing individu karena dengan perencanaan sumber daya manusia yang baik diharapkan kinerja pegawai dapat menetapkan tujuan organisasi yang ingin dicapai.

2. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Nimran (1995) dimana pengembangan sumber daya manusia adalah segala daya upaya dan sistematis dan perencana dalam rangka mewujudkan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia, baik yang menyangkut aspek fisik maupun non fisik, sehingga dapat dihasilkan kinerja yang tinggi bagi dirinya maupun organisasinya. Pengembangan sumber daya manusia adalah penyiapan manusia atau karyawan untuk memikul tanggung jawab lebih tinggi dalam organisasi atau perusahaan. Pengembangan sumber daya manusia berhubungan erat dengan peningkatan kemampuan intelektual yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik (H.Sadili Samsudin, 2006:107).

Penelitian David Sukardi Kodrat (2007) memiliki kesamaan orientasi dimana penelitian yang dilakukannya bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Sumbersari Mekarperkasa Malang. Hasil penelitian ditemukan bahwa pelatihan dan motivasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja. Artinya kedua variabel tersebut berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Sumbersari Mekarperkasa Malang.

3. Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia

Mathis dan Jackson (2000:314) menyinggung salah satu indikator kualitas sumber daya manusia yaitu behaviour (disiplin) bahwa alasan untuk pendisiplinan adalah meningkatkan kinerja. Penciptaan peningkatan mutu/kualitas sumber daya manusia melalui pendisiplinan. Alasan untuk pendisiplinan adalah untuk meningkatkan kinerja dimana disiplin dapat secara positif dikaitkan dengan kinerja, namun tindakan yang diambil untuk mempertahankan standar yang sudah ditetapkan bisa mendorong adanya normal kelompok dan menghasilkan peningkatan kinerja dan rasa keadilan.

Penelitian yang dilakukan oleh Tony Lisianto dan Bambang Setiaji (2007) pada pegawai di kantor PDAM kota Surakarta bertujuan untuk mengestimasi pengaruh motivasi, kepuasan dan disiplin kerja atas kinerja pegawai. Hasil uji penelitian ditemukan bahwa disiplin kerja dalam subyek penelitian memiliki skor yang rendah, hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai menurun apabila disiplin kerja rendah, maka penciptaan peningkatan mutu/kualitas sumber daya manusia bisa terhambat jika disiplin tidak mampu ditegakkan dalam lingkungan kerja.

4. Kinerja Pegawai

Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (Donnelly, Gibson and Ivancevich 1994). Kinerja dapat diartikan prestasi kerja atau prestasi nyata yang telah diperoleh seseorang. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara, 2002:67).

METODE PENELITIAN

1. Populasi dan Sampel

Jenis penelitian ini adalah penelitian *explanatory* (penjelasan) yang menyoroti hubungan antara variabel terikat dan variabel bebas serta menguji hipotesis yang telah dirumuskan (Singarimbun, 1995). Sumber instrumen penelitian dalam pengumpulan data dengan melakukan penyebaran kuesioner untuk memperoleh data primer. Data primer adalah data yang diperoleh langsung oleh pengumpul data dari obyek risetnya (HM. Sonny Sumarsono, 2004:69). Kuesioner yang diberikan kepada responden berisikan pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan variabel perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia, peningkatan mutu dan kinerja pegawai. Populasi yang diambil dalam penelitian ini adalah para Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kantor Pemerintahan Kota Balikpapan yang berjumlah 339 pegawai, dengan status kepegawaian 15 orang calon Pegawai Negeri Sipil dan 324 orang Pegawai Negeri Sipil. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik *purposive sampling*, dimana hanya para pegawai yang berstatus Pegawai Negeri Sipil saja yang digunakan peneliti sebagai sampel penelitian. Sampel penelitian dihitung menggunakan rumus Slovin yang dikutip oleh Husein Umar (2013:141) yaitu sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$, dimana :

n = Ukuran sampel
N = Ukuran populasi
e = Kelonggaran ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditolerir

Dalam penelitian ini nilai e adalah 0.1, sehingga jumlah sampel yang digunakan oleh peneliti adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{324}{1 + 324\ (0{,}1)^2} = 76{,}41 \text{ sampel}$$

Untuk jumlah populasi sebanyak 324 diperoleh ukuran sampel sebesar 76,41 atau 80 sampel penelitian. Untuk memenuhi minimum sampel seperti yang disarankan oleh Hair dkk. (1998:605) yaitu antara 100 sampai dengan 200 sampel, dimana jumlah tersebut diasumsikan cukup memadai untuk metode analisis yang menggunakan program *software* PLS (*Partial Least Square*), maka peneliti menetapkan penyebaran kuesioner sebesar 108 responden yang tersebar pada 17 unit kerja di lingkungan Kantor Pemerintah Kota Balikpapan. Dengan harapan untuk memenuhi sampel yang dapat diolah sebagai sumber data yang representatif.

Tabel 1
Distribusi Frekuensi Responden Dalam Unit Kerja

No.	Unit Kerja	Frekuensi	Persentase
1	Sekretariat	3	2.78%
2	Bagian Hukum	2	1.85%
3	Bagian Pemerintahan	7	6.48%
4	Bagian Humas	6	5.56%
5	Bagian Perkotaan	3	2.78%
6	Bagian Sosial	4	3.70%
7	Bagian Perekonomian	2	1.85%
8	Bagian Pembangunan	3	2.78%
9	Bagian Umum	13	12.04%
10	Bagian Perlengkapan	3	2.78%
11	Bagian Organisasi	6	5.56%
12	Bagian Keuangan	4	3.70%
13	Bappeda	5	4.63%
14	Bapedalda	8	7.41%
15	Badan Kepegawaian Daerah	15	13.89%
16	Badan Perizinan dan Investasi Daerah	6	5.56%
17	Dinas Pendapatan Daerah	18	16.67%
TOTAL		108	100%

Sumber : Data primer diolah (Badan Kepegawaian Daerah, April 2008)

Metode pengumpulan data dilakukan melalui dokumentasi, yaitu dengan mengumpulkan data-data yang mendukung, literatur-literatur dari hasil penelitian yang pernah dilakukan untuk mendapatkan gambaran secara umum dan merencanakan bentuk analisis yang sesuai untuk memecahkan permasalahan yang sedang dihadapi. Pengumpulan data primer menggunakan kuesioner, yaitu dengan disebarkan kepada responden (para Pegawai Negeri Sipil di Kantor Pemerintah Kota Balikpapan) yang sesuai dengan karakteristik sampel. Kemudian mentabulasi hasil penelitian responden serta melakukan pengujian model hasil penelitian dengan menggunakan *software Partial Least Square*. Kuesioner yang akan digunakan dalam penelitian ini berisi pertanyaan untuk mendapatkan informasi umum mengenai diri responden yang mempunyai kegunaan untuk mengetahui kesesuaian karakteristik responden dengan karakteristik sampel. Jawaban responden diberikan skor numerik untuk mencerminkan derajat kesesuaian responden dengan menggunakan alat ukur Skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sifat, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (variabel penelitian) yang telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti (Sugiyono, 1998:73-75). Alternatif

jawaban diukur dengan 5 degradasi, berkisar dari skor 5 = sangat setuju (SS) sampai 1 = sangat tidak setuju (STS).

2. Definisi Operasional Variabel Penelitian

a. Perencanaan Sumber Daya Manusia (X1) sebagai Variabel Bebas (*independent*)

Kegiatan perencanaan sumber daya manusia ini dilakukan untuk menjamin bahwa sumber daya manusia yang diperlukan di dalam perusahaan akan selalu terpenuhi secara memadai (Stoner, 1996:68) serta sesuai dengan bidang dan deskripsi tugasnya. Mengadopsi dari pendapat Henry Simamora (2001) yang menyatakan bahwa ada beberapa hal yang berpengaruh terhadap perencanaan sumber daya manusia maka variabel dalam perencanaan sumber daya manusia diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut :

1. Ramalan Organisasi (X1.1.)
2. Perluasan dan Pengembangan Organisasi (X1.2.)
3. Rancangan dan Perubahan Struktur (X1.3.)
4. Falsafah Manajemen (X1.4.)
5. Peranan Pemerintah (X.15.)
6. Produk dan Kemampuan Sumber Daya Manusia Yang Dimiliki (X1.6.)

b. Pengembangan Sumber Daya Manusia (X2) sebagai Variabel Bebas (*independent*)

Pengembangan merupakan proses sepanjang masa ketika karyawan bekerja pada organisasinya artinya pengembangan sebagai kebutuhan organisasi dan individu secara bersinambung sesuai dengan dinamika eksternal. Dengan demikian aset sumber daya manusia berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap perlu dipersiapkan dan dikembangkan untuk penyesuaian dengan pekerjaan baru, promosi dan pekerjaan baru setelah karyawan pensiun. Variabel pengembangan sumber daya manusia diukur melalui indikator-indikator dengan mengkombinasikan pendapat yang diadopsi dari Robbins, (1996) dan Wexley dan Yukl (1976) yang bersifat saling melengkapi adalah sebagai berikut :

1. Pengembangan Pengetahuan (X2.1.)
2. Pengembangan Keterampilan (X2.2.)
3. Pengembangan Sikap (X2.3.)

c. Peningkatan Mutu (Z) sebagai Variabel Penyela (*Intervening*)

Solimun, (2002:3) menyatakan bahwa variabel penyela merupakan variabel yang bersifat memperkuat atau memperlemah pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Variabel penyela (*intervening*) terletak diantara variabel bebas dan variabel terikat, sehingga variabel bebas tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel terikat. Variabel penyela *(intervening*) dalam penelitian ini adalah peningkatan mutu sumber daya manusia yaitu upaya untuk meningkatkan mutu/kualitas sumber daya manusia agar sumber daya manusia yang ada mampu meningkatkan daya saingnya terhadap perubahan-perubahan yang terjadi demi kelangsungan

organisasi. Indikator-indikator pengukur dalam variabel penyela (*intervening*) diukur dengan mengkombinasikan pendapat yang diadopsi dari Henry Simamora (1999), Prof. Dr. Wibowo,SE., M. Phil. (2007) dan Dr. H. Achmad S. Ruky (2006) yang bersifat saling melengkapi adalah sebagai berikut :

1. Kompetensi (Z.1)
2. Behaviour (Z.2)
3. Output (Z.3)

d. Kinerja Pegawai (Y) sebagai Variabel Terikat (*Dependent*)

Solimun, (2002:3) menyatakan bahwa variabel terikat adalah suatu variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti, yang keragamannya (variabilitasnya ditentukan atau tergantung atau dipengaruhi oleh variabel lainnya. Variabel terikat (*dependen*t) dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai yang merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (Donnelly, Gibson and Ivancevich 1994). Indikator-indikator pengukur dalam variabel ini menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2000) yang dapat dipakai adalah :

1. Kualitas (Y.1)
2. Kuantitas (Y.2)
3. Ketepatan waktu (Y.3)

3. Teknik Analisis Data

Untuk menjawab hipotesis yang diajukan pada penelitian ini maka digunakan teknik analisis data yaitu PLS (*Partial Least Square*) yang digunakan untuk mendapatkan model *structural* yang *powerfull* untuk tujuan prediksi. Penduga bobot (*weight estimate*) untuk menghasilkan skor variabel laten dari indikatornya dispesifikasikan dalam *outer* model, sedangkan *inner* model adalah model *structural* yang menghubungkan antar variabel lain.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Penelitian

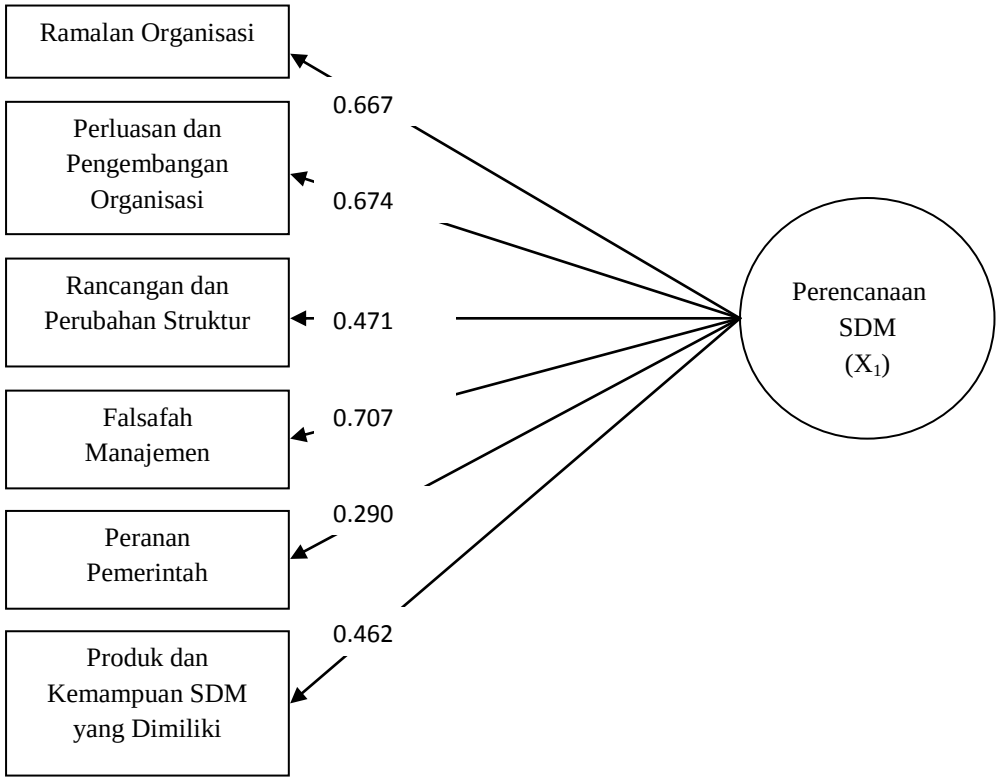
Proses analisa data dan penelitian dilakukan dengan menggunakan program *Partial Least Square* dengan beberapa tahapan analisis.

A. Uji Measurement

a. Variabel Perencanaan Sumber Daya Manusia

Nilai-nilai *loading* faktor antara konstruk kualitas pelayanan internal ke indiator-indikator dapatkan digambarkan sebagai berikut :

Gambar 1
***Measurement* Model Perencanaan SDM**



Sumber: Data diolah

Hasil nilai *loading* faktor tersebut diatas menunjukkan perencanaan SDM dibentuk oleh *loading* faktor tertinggi oleh variabel indikator falsafah manajemen dengan nilai *weight* sebesar 0.707 diikuti dengan perluasan dan pengembangan organisasi sebesar 0.674, ramalan organisasi sebesar 0.667, rancangan dan perubahan struktur sebesar 0.471, produk dan kemampuan SDM yang dimiliki sebesar 0.462, dan peranan pemerintah sebesar 0.290. Nilai-nilai *loading* faktor dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 2
***Measurement* Model Perencanaan SDM**

Indikator	*Original Estimate*	t *Statistic*	Keterangan
Ramalan Organisasi	0.667	5.676	Baik (signifikan)
Perluasan Pengembangan Organisasi	0.674	6.284	Baik (signifikan)
Rancangan dan Perubahan Struktur	0.471	1.517	Tidak Baik (tidak signifikan)

Indikator	*Original Estimate*	t *Statistic*	Keterangan
Falsafah Manajemen	0.707	6.159	Baik (signifikan)
Peranan Pemerintah	0.290	1.088	Tidak Baik (tidak signifikan)
Produk dan Kemampuan SDM yang dimiliki	0.462	2.378	Tidak Baik (tidak signifikan)

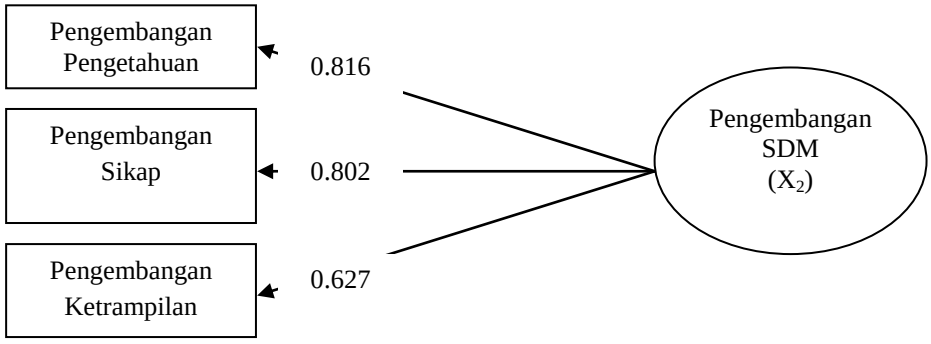
Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan tabel 2 menunjukkan indikator yang memiliki nilai t statistik yang signifikan lebih besar dari nilai t tabel = 1.98 dan nilai *loading* faktor diatas 0.5 adalah indikator ramalan organisasi, perluasan pengembangan organisasi dan falsafah manajemen. Indikator yang tidak signifikan dimana nilai t statistik yang lebih kecil dari nilai t tabel = 1.98 dan nilai *loading* faktor dibawah 0.5 adalah indikator rancangan dan perubahan struktur, peranan pemerintah, produk dan kemampuan SDM yang dimiliki. Maka, indikator rancangan dan perubahan struktur, peranan pemerintah, produk dan kemampuan SDM yang dimiliki harus direduksi dikarenakan ketiga indikator tersebut mempunyai nilai loading faktor dibawah 0.5 dan memiliki nilai t statistik yang lebih kecil dari nilai t tabel.

b. Variabel Pengembangan Sumber Daya Manusia

Variabel pengembangan SDM dibentuk oleh indikator-indikator pengembangan pengetahuan, pengembangan sikap dan pengembangan ketrampilan. Nilai-nilai *loading* faktor antara pengembangan SDM ke indikator-indikatornya dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2
***Measurement* Model Pengembangan SDM**



Sumber: Data diolah

Hasil nilai *loading* faktor gambar 2 diatas menunjukkan pengembangan SDM dibentuk oleh *loading* faktor tertinggi oleh pengembangan pengetahuan dengan nilai sebesar 0.816 sedangkan pengembangan sikap memiliki nilai *loading* faktor terbesar berikutnya dengan nilai 0.802 diikuti dengan pengembangan keterampilan dengan nilai sebesar 0.627.

Tabel 3
***Measurement* Model Pengembangan SDM**

Indikator	*Original Estimate*	t *Statistic*	Keterangan
Pengembangan Pengetahuan	0.816	13.022	Baik (signifikan)
Pengembangan Sikap	0.802	5.940	Baik (signifikan)
Pengembangan Ketrampilan	0.627	3.661	Baik (signifikan)

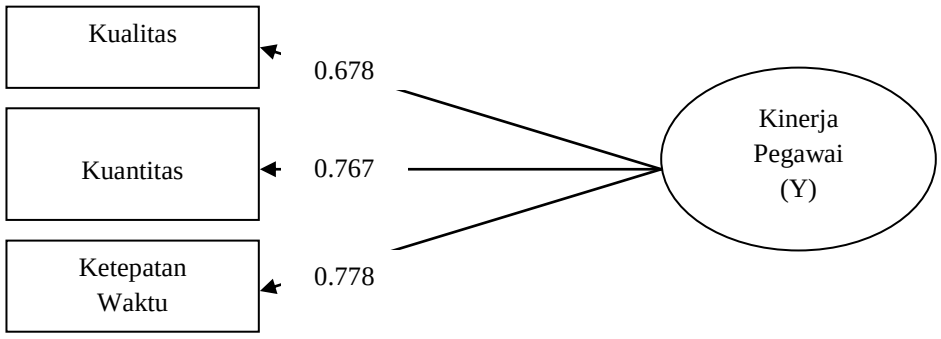
Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan tabel 3 menunjukkan semua indikator memiliki nilai t statistik yang signifikan lebih besar dari nilai t tabel = 1.98 dan juga seluruh *loading* faktor diatas 0.5.

c. Variabel Kinerja Pegawai

Variabel kinerja pegawai dibentuk oleh indikator-indikator kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu. Nilai-nilai *loading* faktor antara kinerja pegawai ke indikator-indikatornya dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 3
***Measurement* Model Kinerja Pegawai**



Sumber: Data diolah

Hasil nilai *loading* faktor gambar 3 diatas menunjukkan kinerja pegawai dibentuk oleh *loading* faktor tertinggi oleh ketepatan waktu dengan nilai *loading* faktor

sebesar 0.778 sedangkan kuantitas memiliki nilai *loading* faktor terbesar berikutnya dengan nilai 0.767 diikuti dengan kualitas dengan nilai sebesar 0.678.

Tabel 4
***Measurement* Model Kinerja Pegawai**

Indikator	*Original Estimate*	t *Statistic*	Keterangan
Kualitas	0.678	3.978	Baik (signifikan)
Kuantitas	0.767	6.014	Baik (signifikan)
Ketepatan Waktu	0.778	11.039	Baik (signifikan)

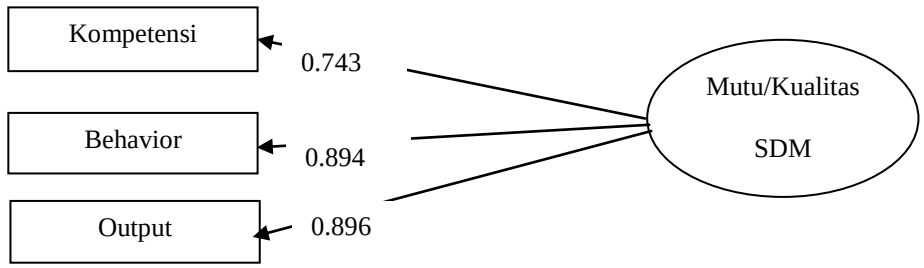
Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan tabel 4 menunjukkan semua indikator memiliki nilai t statistik yang signifikan lebih besar dari nilai t tabel = 1.98 dan juga seluruh *loading* faktor diatas 0.5.

d. Variabel Mutu/Kualitas SDM

Variabel mutu atau kualitas SDM dibentuk oleh indikator-indikator yang meliputi kompetensi, behavior dan output. Nilai-nilai *loading* faktor antara mutu atau kualitas SDM ke indikator-indikatornya dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 4
***Measurement* Model Mutu/Kualitas SDM**



Sumber: Data diolah

Hasil nilai *loading* faktor gambar 4 diatas menunjukkan mutu atau kualitas SDM dibentuk oleh semua *loading* faktor indikator dengan nilai tertinggi oleh output dengan nilai sebesar 0.896 sedangkan *behavior* memiliki nilai *loading* faktor terbesar berikutnya dengan nilai sebesar 0.894 dan kompetensi dengan nilai sebesar 0.743. Nilai-nilai *loading* faktor dan t statistik dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 5
***Measurement* Model Mutu/Kualitas SDM**

Indikator	*Original Estimate*	t *Statistic*	Keterangan
Kompetensi	0.743	5.276	Baik (signifikan)
Behavior	0.894	20.783	Baik (signifikan)
Output	0.896	19.519	Baik (signifikan)

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan tabel 5 menunjukkan semua indikator memiliki nilai t statistik yang signifikan lebih besar dari nilai t tabel = 1.98 dan juga seluruh *loading* faktor diatas 0.5.

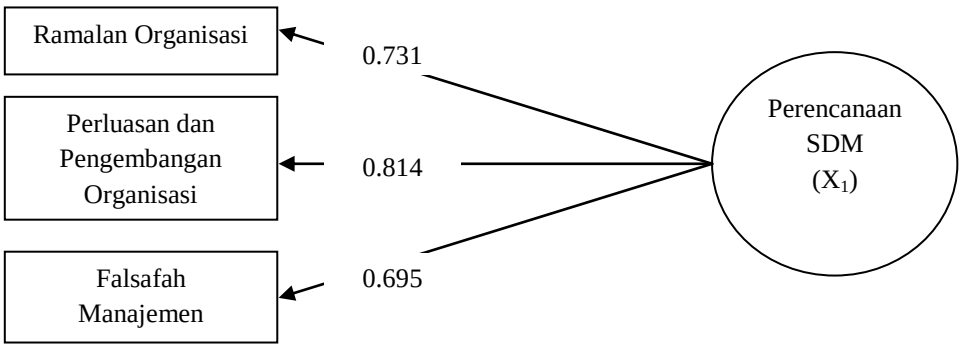
B. Uji *Measurement* Model Setelah Dilakukan Reduksi

Dikarenakan ada beberapa indikator memiliki *loading* faktor dibawah 0.5 Dengan demikian indikator-indikator tersebut direduksi yaitu indikator rancangan dan perubahan struktur, peranan pemerintah, produk dan kemampuan SDM yang dimiliki, Dengan demikian tiga indikator tersebut direduksi. Hasil uji measurement model setelah dilakukan reduksi adalah sebagai berikut :

a. Variabel Perencanaan SDM

Variabel perencanaan SDM dibentuk oleh indikator-indikator ramalan organisasi, perluasan dan pengembangan organisasi, dan falsafah manajemen. Nilai-nilai *loading* faktor antara konstruk kualitas pelayanan internal ke indikator-indikatornya dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 5
***Measurement* Model Perencanaan SDM**



Sumber: Data diolah

Hasil nilai *loading* faktor tersebut diatas menunjukkan perencanaan SDM dibentuk oleh *loading* faktor tertinggi oleh variabel indikator perluasan dan pengembangan organisasi dengan nilai *weight* sebesar 0.814 diikuti dengan ramalan organisasi sebesar 0.731, dan falsafah manajemen sebesar 0.695. Nilai-nilai *loading* faktor dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 6
***Measurement* Model Perencanaan SDM**

Indikator	*Original Estimate*	t *Statistic*	Keterangan
Ramalan Organisasi	0.731	5.755	Baik (signifikan)
Perluasan Pengembangan Organisasi	0.814	10.494	Baik (signifikan)
Falsafah Manajemen	0.695	3.888	Baik (signifikan)

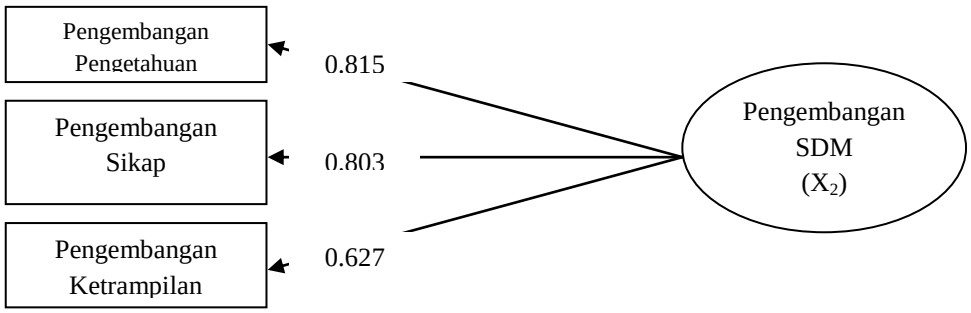
Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan tabel 6 semua indikator memiliki nilai t statistik yang signifikan lebih besar dari nilai t tabel = 1.98 dan juga seluruh *loading* faktor diatas 0.5.

b. Variabel Pengembangan SDM

Variabel pengembangan SDM dibentuk oleh indikator-indikator pengembangan pengetahuan, pengembangan sikap dan pengembangan ketrampilan. Nilai-nilai *loading* faktor antara pengembangan SDM ke indikator-indikatornya dapat digambarkan pada gambar 6.

Gambar 6
***Measurement* Model Pengembangan SDM**



Sumber: Data diolah

Hasil nilai *loading* faktor gambar 6 diatas menunjukkan pengembangan SDM dibentuk oleh *loading* faktor tertinggi oleh pengembangan pengetahuan dengan nilai sebesar 0.815 sedangkan pengembangan sikap memiliki nilai

loading faktor terbesar berikutnya dengan nilai 0.803 diikuti dengan pengembangan ketrampilan dengan nilai sebesar 0.627.

Tabel 7
***Measurement* Model Pengembangan SDM**

Indikator	*Original Estimate*	t *Statistic*	Keterangan
Pengembangan Pengetahuan	0.815	12.585	Baik (signifikan)
Pengembangan Sikap	0.803	6.248	Baik (signifikan)
Pengembangan Ketrampilan	0.627	2.670	Baik (signifikan)

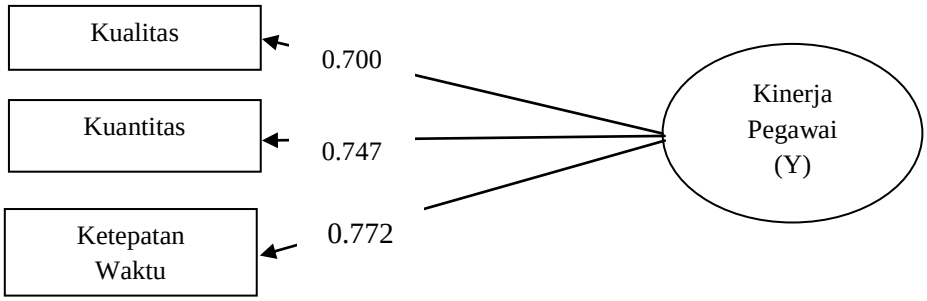
Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan tabel 7 menunjukkan semua indikator memiliki nilai t statistik yang signifikan lebih besar dari nilai t tabel = 1.98 dan juga seluruh *loading* faktor diatas 0.5.

c. Variabel Kinerja Pegawai

Variabel kinerja pegawai dibentuk oleh indikator-indikator kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu. Nilai-nilai *loading* faktor antara kinerja pegawai ke indikator-indikatornya dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 7
***Measurement* Model Kinerja Pegawai**



Sumber: Data diolah

Hasil nilai *loading* faktor gambar 7 diatas menunjukkan kinerja pegawai dibentuk oleh *loading* faktor tertinggi oleh ketepatan waktu dengan nilai *loading* faktor sebesar 0.772 sedangkan kuantitas memiliki nilai *loading* faktor terbesar berikutnya dengan nilai 0.747 diikuti dengan kualitas dengan nilai sebesar 0.700.

Tabel 8
***Measurement* Model Kinerja Pegawai**

Indikator	*Original Estimate*	t *Statistic*	Keterangan
Kualitas	0.700	3.699	Baik (signifikan)
Kuantitas	0.747	3.607	Baik (signifikan)
Ketepatan Waktu	0.772	5.368	Baik (signifikan)

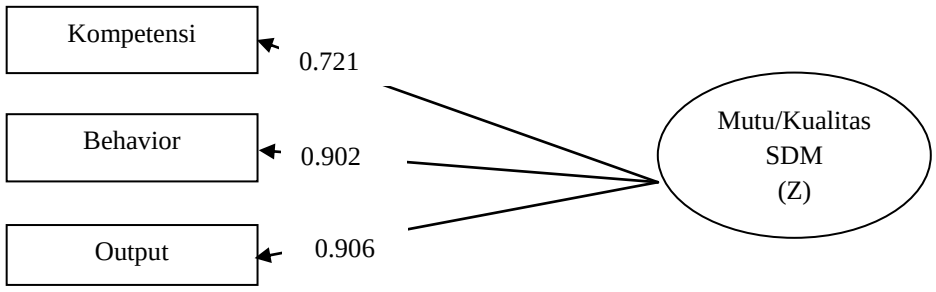
Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan tabel 8 menunjukkan semua indikator memiliki nilai t statistik yang signifikan lebih besar dari nilai t tabel = 1.98 dan juga seluruh *loading* faktor diatas 0.5.

d. Variabel Mutu/Kualitas SDM

Variabel mutu atau kualitas SDM dibentuk oleh indikator-indikator ini meliputi kompetensi, behavior, dan output. Nilai-nilai *loading* faktor antara mutu atau kualitas SDM ke indikator-indikatornya dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 8
***Measurement* Model Mutu/Kualitas SDM**



Sumber: Data diolah

Hasil nilai *loading* faktor gambar 8 diatas menunjukkan mutu atau kualitas SDM dibentuk oleh semua *loading* faktor indikator dengan nilai tertinggi oleh output dengan nilai sebesar 0.906 sedangkan *behavior* memiliki nilai *loading* faktor terbesar berikutnya dengan nilai sebesar 0.902, dan kompetensi dengan nilai sebesar 0.721. Nilai-nilai *loading* faktor dan t statistik dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 9
***Measurement* Model Mutu/Kualitas SDM**

Indikator	*Original Estimate*	t *Statistic*	Keterangan
Kompetensi	0.721	6.158	Baik (signifikan)
Behavior	0.902	15.818	Baik (signifikan)
Output	0.906	28.681	Baik (signifikan)

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan tabel 9 menunjukkan semua indikator memiliki nilai t statistik yang signifikan lebih besar dari nilai t tabel = 1.98 dan juga seluruh *loading f*aktor diatas 0.5.

C. Uji Evaluasi Model

a. Nilai *Average Variance Extracted*

Nilai *Average Variance Extracted* masing-masing variabel dapat dilihat dari tabel 10.

Tabel 10
AVE

Variabel	AVE	Keterangan
X1 = Perencanaan SDM	0.560	Memenuhi persyaratan AVE
X2 = Pengembangan SDM	0.567	Memenuhi persyaratan AVE
Y = Kinerja Pegawai	0.548	Memenuhi persyaratan AVE
Z = Mutu atau Kualitas SDM	0.718	Memenuhi persyaratan AVE

Sumber : Data primer diolah

Hasil tabel 10 didapatkan semua variabel memiliki nilai diatas 0,5 yang berarti telah memenuhi persyaratan AVE.

b. Nilai *Composite Reliability*

Untuk mengukur sebuah variabel memiliki *composite reliability* yang baik dalam kelompok indikator dapat dilihat dari nilai composite reliability ≥ 0.7. Nilai *composite reliability* dapat dilihat dalam tabel 11 sebagai berikut :

Tabel 11
Composite Reliability

Variabel	Nilai	Keterangan
X1 = Perencanaan SDM	0.792	Reliabel
X2 = Pengembangan SDM	0.795	Reliabel
Y = Kinerja Pegawai	0.784	Reliabel
Z = Mutu atau Kualitas SDM	0.883	Reliabel

Sumber : Data primer diolah

Tabel 11 menunjukkan *Composite Reliability* nilai > 0,7 yang berarti semua variabel telah memenuhi *composite reliability* yang dipersyaratkan dan memenuhi nilai yang memuaskan.

c. Discriminant Validity

Discriminant validity dapat dilihat dari nilai *cross loading*. Nilai korelasi indikator terhadap konstruknya harus lebih besar dibandingkan nilai konstruk lainnya. Dengan demikian dapat dilihat pada tabel 12 dibawah ini :

Tabel 12
Discriminant Validity

Variabel		Nilai	Keterangan
Perencanaan SDM (X1)	X1.1	0.731	Valid
	X1.2	0.814	Valid
	X1.4	0.695	Valid
Pengembangan SDM (X2)	X2.1	0.815	Valid
	X2.2	0.803	Valid
	X2.3	0.627	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	Y1	0.700	Valid
	Y2	0.747	Valid
	Y3	0.772	Valid
Mutu/Kualitas SDM (Z)	Z1	0.721	Valid
	Z2	0.902	Valid
	Z3	0.906	Valid

Sumber : Data primer diolah

Tabel 12 menunjukkan *discriminant validity* bahwa korelasi konstruk perencanaan SDM dengan indikatornya lebih tinggi dibandingkan korelasi indikator perencanaan SDM dengan konstruk lainnya (pengembangan SDM, kinerja pegawai, dan mutu atau kualitas SDM) berarti valid. Korelasi konstruk pengembangan SDM dengan indikatornya lebih tinggi dibandingkan korelasi indikator pengembangan SDM dengan konstruk lainnya (perencanaan SDM, kinerja pegawai, dan mutu atau kualitas SDM) berarti valid. Korelasi konstruk kinerja pegawai dengan indikatornya lebih tinggi dibandingkan korelasi indikator kinerja pegawai dengan konstruk lainnya (pengembangan SDM, perencanaan SDM, dan mutu atau kualitas SDM) berarti valid. Korelasi konstruk mutu atau kualitas SDM dengan indikatornya lebih tinggi dibandingkan korelasi indikator mutu atau kualitas SDM dengan konstruk lainnya (pengembangan SDM, kinerja pegawai, dan perencanaan SDM) berarti valid. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi indikator pada blok mereka lebih baik dibandingkan dengan indikator blok lainnya sehingga dapat dikatakan semua variabel telah valid.

d. Nilai *Goodness of Fit*

Goodness of Fit Model diukur menggunakan R-*Square* variabel laten dependen dengan interpretasi yang sama dengan regresi : Q-Square predictive relevance untuk model struktural, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai R-Square > 0 menunjukkan nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya baik, sebaliknya jika nilai R-*Square* ≤ 0 menunjukkan nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya kurang baik.

Tabel 13
Goodness of Fit

Variabel	Nilai R-*Square*	Keterangan
X1 = Perencanaan SDM		
X2 = Pengembangan SDM	0.250	Baik
Y = Kinerja Pegawai	0.258	Baik
Z = Mutu atau Kualitas SDM	0.239	Baik

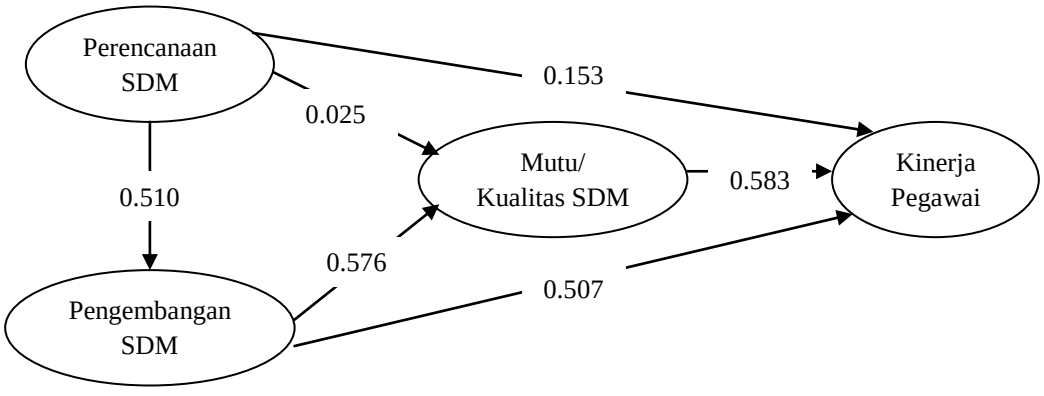
Sumber : Data primer diolah

Tabel 13 menunjukkan semua nilai R-Square > 0 menunjukkan nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya baik, berarti telah memenuhi *Goodness of Fit* yang dipersyaratkan.

D. Pengujian Hipotesis

Nilai-nilai loading faktor rumusan hipotesis dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 9
Nilai *Loading* Faktor



Sumber: Data diolah

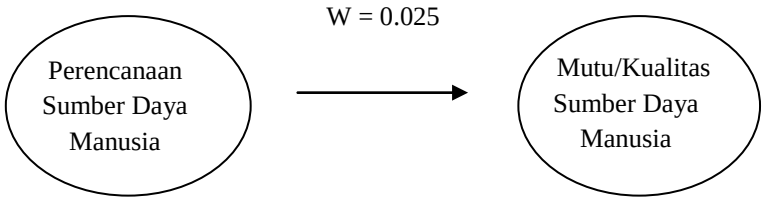
Tabel 14
Tabel Antar Konstruk

Arah Konstruk	Weight	T Statistik	T Tabel	Keterangan
Perencanaan Sumber Daya Manusia → Mutu/Kualitas Sumber Daya Manusia	0.025	0.171	1.98	Tidak Berpengaruh Signifikan
Pengembangan Sumber Daya Manusia →Mutu/Kualitas Sumber Daya Manusia	0.576	5.633	1.98	Berpengaruh Signifikan
Perencanaan Sumber Daya Manusia → Kinerja Pegawai	0.153	1.179	1.98	Tidak Berpengaruh Signifikan
Pengembangan Sumber Daya Manusia → Kinerja Pegawai	0.507	5.483	1.98	Berpengaruh Signifikan
Mutu/Kualitas Sumber Daya Manusia → Kinerja Pegawai	0.583	5.913	1.98	Berpengaruh Signifikan
Perencanaan Sumber Daya Manusia → Pengembangan Sumber Daya Manusia	0.510	5.497	1.98	Berpengaruh Signifikan

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan tabel 14, maka hipotesis akan terjawab sebagai berikut: Pernyataaan :

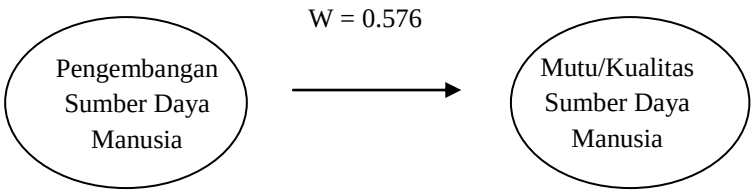
H_1 : Perencanaan Sumber Daya Manusia Berpengaruh Signifikan Terhadap Mutu Sumber Daya Manusia



Sumber : Hasil uji PLS

Hasil : Menolak hipotesis satu dikarenakan nilai t statistik arah perencanaan sumber daya manusia terhadap peningkatan mutu sumber daya manusia berada pada nilai 0.171 lebih kecil dari t tabel = 1.98, hal ini juga didukung dari nilai *weight* = 0.025 yang berada dibawah 0.5.

H_2 **:** Pengembangan Sumber Daya Manusia Berpengaruh Signifikan Terhadap Mutu Sumber Daya Manusia

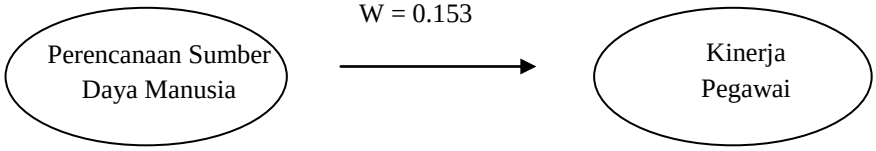


Sumber : Hasil uji PLS

Hasil : Menerima hipotesis dua dikarenakan nilai t statistik arah Pengembangan sumber daya manusia terhadap peningkatan mutu sumber daya manusia berada pada nilai 5.633 lebih besar dari t tabel = 1.98 hal ini juga didukung dari nilai *weight* = 0.576 yang berada diatas 0.5

H_3 : Perencanaan Sumber Daya Manusia Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Pemerintah Kota Balikpapan

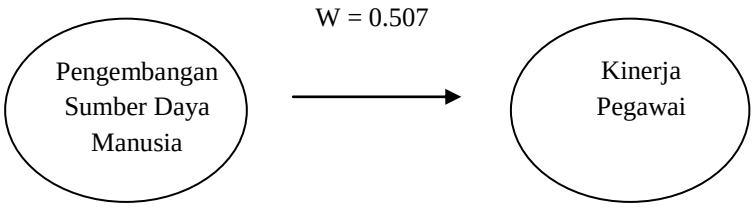
.



Sumber : Hasil uji PLS

Hasil : Menolak hipotesis tiga dikarenakan nilai t statistik arah Perencanaan sumber daya manusia terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Pemerintah Kota Balikpapan berada pada nilai 1.179 lebih kecil dari t tabel = 1.98 hal ini juga didukung dari nilai *weight* = 0.153 yang berada dibawah 0.5.

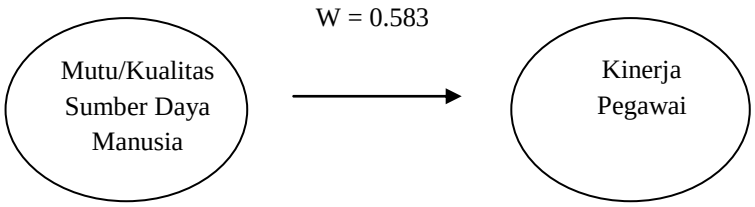
H_4 : Pengembangan Sumber Daya Manusia Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Pemerintah Kota Balikpapan.



Sumber : Hasil uji PLS

Hasil **:** Menerima hipotesis empat dikarenakan nilai t statistik arah Pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Pemerintah Kota Balikpapan berada pada nilai 5.483 lebih besar dari t tabel = 1.98 hal ini juga didukung dari nilai *weight* = 0.507 yang berada diatas 0.5.

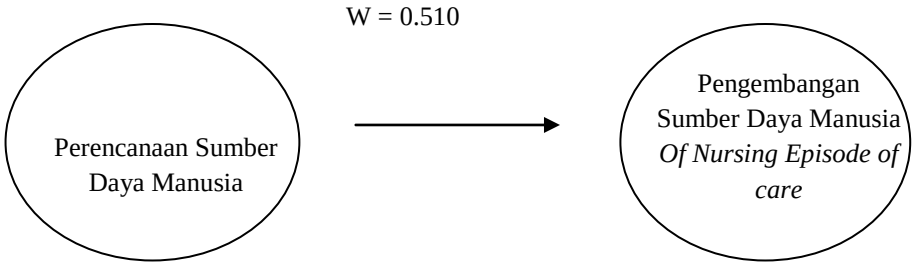
H_5 : Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Pemerintah Kota Balikpapan



Sumber : Hasil uji PLS

Hasil **:** Menerima hipotesis lima dikarenakan nilai t statistik arah Peningkatan mutu sumber daya manusia terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Pemerintah Kota Balikpapan berada pada nilai 5.913 lebih besar dari t tabel = 1.98 hal ini juga didukung dari nilai *weight* = 0.583 yang berada diatas 0.5.

H_6 : Perencanaan Sumber Daya Manusia Berpengaruh Signifikan Terhadap Pengembangan Sumber Daya Manusia



Sumber: Hasil uji PLS

Hasil : Menerima hipotesis enam dikarenakan nilai t statistik arah Perencanaan sumber daya manusia terhadap Pengembangan sumber daya manusia berada pada nilai 5.497 lebih besar dari t tabel = 1.98 hal ini juga didukung dari nilai *weight* = 0.510 yang berada diatas 0.5.

2. Pembahasan

a. Perencanaan Sumber Daya Manusia Berpengaruh Signifikan Terhadap Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia

Hasil penelitian ini tidak membuktikan bahwa perencanaan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap peningkatan mutu sumber daya manusia, hal tersebut menunjukkan bahwa perencanaan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi bukan merupakan faktor yang dominan dalam menentukan peningkatan sumber daya manusia.

Temuan menarik berkaitan dengan perencanaan sumber daya manusia yang berkaitan dengan peningkatan mutu sumber daya manusia pada lingkungan Kantor Pemerintah Kota Balikpapan adalah perlu dilakukan

analisis lebih lanjut apakah perencanaan sumber daya manusia yang dicanangkan melalui peran Badan Kepegawaian Daerah sudah menyentuh perencanaan sumber daya manusia secara langsung berkaitan dengan peningkatan mutu sumber daya manusia mengingat perencanaan sumber daya manusia di lingkungan Kantor Pemerintah Kota Balikpapan tersebut dilaksanakan berdasarkan peraturan daerah Kota Balikpapan dimana peraturan tersebut lebih mengatur pada persiapan dan pelaksanaan pengangkatan, kenaikan pangkat, pemindahan dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil namun tidak menyentuh dengan jelas yang berkaitan dengan peningkatan mutu sumber daya manusia.

Hal ini dibuktikan dari nilai t statistik arah perencanaan sumber daya manusia terhadap peningkatan mutu sumber daya manusia berada pada nilai 0.171 lebih kecil dari t tabel = 1.98 hal ini juga didukung dari nilai *weight* = 0.025 yang berada dibawah 0.5. Dengan demikian hipotesis pertama yang berbunyi "Diduga perencanaan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap peningkatan mutu sumber daya manusia" adalah tidak terbukti kebenarannya.

b. Pengembangan Sumber Daya Manusia Berpengaruh Signifikan Terhadap Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap peningkatan mutu sumber daya manusia, hal tersebut menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia yang telah dilaksanakan di lingkungan Pemerintah Kota Balikpapan telah berjalan positif dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan pada dalam pengembangan pengetahuan, keterampilan dan sikap pada Pegawai Negeri Sipil Daerah. Faktor penentu adanya peningkatan mutu atau kualitas sumber daya manusia sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh Sofo (dalam Irianto, 2001) yang mendefinisikan pengembangan sumber daya manusia merupakan aplikasi program pelatihan dan pendidikan di dalam organisasi dengan menengahkan prinsip-prinsip pembelajaran.

Hal ini dibuktikan dari nilai t statistik arah Pengembangan sumber daya manusia terhadap peningkatan mutu sumber daya manusia berada pada nilai 5.633 lebih besar dari t tabel = 1.98 hal ini juga didukung dari nilai *weight* = 0.576 yang berada diatas 0.5. Dengan demikian hipotesis kedua yang berbunyi "Diduga Pengembangan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap peningkatan mutu sumber daya manusia" adalah terbukti kebenarannya.

c. Perencanaan Sumber Daya Manusia Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Pemerintah Kota Balikpapan

Hasil penelitian ini tidak membuktikan bahwa perencanaan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Pemerintah Kota Balikpapan, hal tersebut menunjukkan bahwa perencanaan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi bukan merupakan faktor langsung yang mampu menentukan dan meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Pemerintah Kota Balikpapan mengingat perencanaan sumber daya manusia sendiri merupakan suatu kegiatan yang merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan

organisasi serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan (Drs. Malayu S.P. Hasibuan, 1990). Perencanaan sumber daya manusia yang ada di lingkungan Kantor Pemerintah Kota Balikpapan lebih menyentuh pada ramalan organisasi, perluasan dan pengembangan organisasi, dan falsafah manajemen. Tetapi ketiga indikator tersebut diatas dalam pelaksanaannya tidak mempunyai pengaruh yang mengakibatkan adanya peningkatan kinerja pegawai yang meliputi kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu yang merupakan penentu adanya peningkatan kinerja pegawai negeri Sipil di lingkungan Kantor Pemerintah Kota Balikpapan.

Hal ini dibuktikan dari nilai t statistik arah Perencanaan sumber daya manusia terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Pemerintah Kota Balikpapan berada pada nilai 1.179 lebih kecil dari t tabel = 1.98 hal ini juga didukung dari nilai *weight* = 0.153 yang berada dibawah 0.5. Dengan demikian hipotesis ketiga yang berbunyi "Diduga Perencanaan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Pemerintah Kota Balikpapan" adalah tidak terbukti kebenarannya.

d. Pengembangan Sumber Daya Manusia Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Pemerintah Kota Balikpapan

Hasil penelitian ini menginformasikan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di kantor Pemeirntah Kota Balikpapan. Temuan penelitian ini menerangkan bahwa pemberian dan penerapan pendidikan dan pelatihan yang diberikan Pemerintah Kota Balikpapan melalui Badan Kepegawaian Daerah (BKD) selama ini menunjukkan tingkat yang cukup baik dan mencerminkan tingkat kinerja Pegawai Negeri Sipil yang baik pula. Sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Nimran (1995) dimana pengembangan sumber daya manusia adalah segala daya upaya dan sistematis dan perencana dalam rangka mewujudkan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia, baik yang menyangkut aspek fisik maupun non fisik, sehingga dapat dihasilkan kinerja yang tinggi bagi dirinya maupun organisasinya.

Hal ini dibuktikan dari nilai t statistik arah Pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Pemerintah Kota Balikpapan berada pada nilai 5.483 lebih besar dari t tabel = 1.98 hal ini juga didukung dari nilai *weight* = 0.507 yang berada diatas 0.5. Dengan demikian hipotesis keempat yang berbunyi "Diduga Pengembangan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Pemerintah Kota Balikpapan" adalah terbukti kebenarannya.

e. Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Pemerintah Kota Balikpapan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan mutu sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Pemerintah Kota Balikpapan. Hasil analisis diskriptif menggambarkan bahwa secara keseluruhan, peningkatan mutu sumber daya manusia di Kantor Pemerintah Kota Balikpapan di nilai baik oleh respinden, dimana organisasi memberikan kesempatan yang sangat besar untuk mengembangkan karir, memberikan tambahan tugas untuk meningkatkan ketrampilan dan kesempatan mengikuti *training*. Hal ini didukung oleh pendapat Mathis dan

Jackson (2000:314) yang menyinggung salah satu indikator kualitas sumber daya manusia yaitu *behaviour* (disiplin) bahwa alasan untuk pendisiplinan adalah meningkatkan kinerja.

Hal ini dapat dibuktikan dari nilai t statistik arah Peningkatan mutu sumber daya manusia terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Pemerintah Kota Balikpapan berada pada nilai 5.913 lebih besar dari t tabel = 1.98 hal ini juga didukung dari nilai *weight* = 0.583 yang berada diatas 0.5. Dengan demikian hipotesis kelima yang berbunyi "Diduga Peningkatan mutu sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Pemerintah Kota Balikpapan" adalah terbukti kebenarannya.

f. Perencanaan Sumber Daya Manusia Berpengaruh Signifikan Terhadap Pengembangan Sumber Daya Manusia

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa perencanaan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap pengembangan sumber daya manusia. Hal tersebut menunjukkan bahwa perencanaan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi memang sangat diperlukan untuk direncanakan, di susun dan di programkan dalam organisasi tersebut karena diharapkan terdapat keseimbangan antara perencanaan dan pelaksanaan yang dapat menunjang terlaksananya program jangka panjang, dimana perencanaan sumber daya manusia yang sudah ditetapkan dapat dijalankan dan dikembangkan melalui pengembangan sumber daya manusia. Hal ini sesuai dengan pendapat Henry Simamora, (2001) perencanaan organisasi dengan perencanaan sumber daya manusia adalah berinterelasi tinggi yang merupakan aktivitas yang dilakukan untuk mewujudkan perubahan yang positif bagi perkembangan organisasi.

Hal ini dapat dibuktikan dari nilai t statistik arah Perencanaan sumber daya manusia terhadap Pengembangan sumber daya manusia berada pada nilai 5.497 lebih besar dari t tabel = 1.98 hal ini juga didukung dari nilai *weight* = 0.510 yang berada diatas 0.5. Dengan demikian hipotesis keenam yang berbunyi "Diduga Perencanaan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap Pengembangan sumber daya manusia" adalah terbukti kebenarannya.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan sebagai berikut:

a. Hasil penelitian membuktikan bahwa Perencanaan sumber daya manusia tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan mutu sumber daya manusia di lingkungan Kantor Pemerintah Kota Balikpapan.

Hasil penelitian ini tidak mendukung pendapat Anwar Prabu Mangkunegara, (2006:7) dimana perencanaan sumber daya manusia sangat penting bagi setiap individu pegawai, karena dapat membantu meningkatkan potensinya, begitupula kepentingan pegawai dapat dicapai melalui perencanaan karir.

b. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap peningkatan mutu sumber daya manusia di lingkungan Kantor Pemerintah Kota Balikpapan.
   Hasil penelitian ini mendukung pendapat Singodimedjo (2000) pengembangan sumber daya manusia adalah proses persiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi, biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik.

c. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa Perencanaan sumber daya manusia tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Pemerintah Kota Balikpapan.
   Hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Tripto Agostono (2000) yaitu perencanaan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pajak Surabaya.

d. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa Pengembangan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Pemerintah Kota Balikpapan.
   Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Yanti Daru Wahyuni (2001) yaitu pelatihan dan pendidikan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

e. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa Peningkatan mutu sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Pemerintah Kota Balikpapan.
   Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh David Sukardi Kodrat (2007) yaitu peranan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sumbersari Mekarperkasa, Malang.

f. Hasil penelitian ini membuktikan Perencanaan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap Pengembangan sumber daya manusia di lingkungan Kantor Pemerintah Kota Balikpapan.
   Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Notoatmojo, (2003:24) dimana salah satu kegiatan perencanaan sumber daya manusia adalah penyusunan perencanaan sumber daya manusia, yaitu memadukan kebutuhan (permintaan) dengan penawaran (suplai) sumber daya melalui rekrutmen (penarikan), seleksi, pelatihan, penempatan, pemindahan, promosi dan pengembangan.

Saran

Sesuai hasil analisis dan pembahasan serta kesimpulan, maka saran yang diberikan bagi organisasi dan karyawan dari peneliti dalam meningkatkan kerjanya dan menjalankan aktivitasnya adalah:

a. Diketahui dari hasil analisis menggunakan program *Partial Least Square* bahwa pengembangan sumber daya manusia dapat meningkatkan mutu atau kualitas sumber daya manusia, oleh karena itu perlu adanya pengembangan

sumber daya manusia yang dapat meningkatkan mutu atau kualitas sumber daya manusia dengan bentuk umpan balik bisa berupa *form* umpan balik, jika ada yang bisa ditemui sebagai strategi yang menghasilkan peningkatkan kualitas sumber daya manusia maka pemberi umpan balik bisa diberikan imbalan.

b. Diberikan perhatian terhadap karyawan yang memiliki kompetensi maupun kinerja yang tinggi sehingga mampu memotivasi karyawan untuk lebih meningkatkan kompetensinya dan kinerjanya.
c. Untuk memperbaiki perencanaan sumber daya manusia penulis sarankan setiap sistem atau program yang berhubungan dengan peningkatan mutu sumber daya manusia dan kinerja sumber daya manusia perlu dibuatkan prosedur tertulis sehingga persepsi masing-masing karyawan akan sama. Dengan demikian visi dan misi organisasi akan lebih mudah dicapai.
d. Untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, penulis sarankan perlu adanya standar kompetensi untuk dijadikan pedoman dalam menetapkan apakah seseorang bisa atau pantas menduduki suatu jabatan dan sebagai pedoman untuk bisa melaksanakan tugas-tugas yang diberikan pada jabatan tertentu sehingga mampu menghilangkan kesan bahwa standar kompetensi yang sudah disusun hanya merupakan standar kompetensi umum.
e. Disarankan bagi peneliti berikutnya untuk mengamati pengaruh perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia dengan indikator dan item pertanyaan yang berbeda untuk mengetahui reliabiliti dari variabel yang sama.

DAFTAR PUSTAKA

Awangga, Suryaputra N., 2007. *Desain Proposal Penelitian.* Cetakan Pertama. Penerbit Pyramid Publisher. Yogyakarta.

Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian*. Penerbit Rineka Cipta. Jakarta.

Cardoso, Gomes, Faustino. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi kedua. Penerbit CV. Andi Offset. Yogyakarta.

Donnely, Gibson J and Ivanovic J. 1996. *Organisasi dan Manajemen (Terjemahan).* Penerbit Djarkasih, Erlangga. Jakarta.

E. Widijo Hari Murdoko. 2006. *Personal Quality Management*. Cetakan Pertama. Penerbit PT Elex Media Komputindo. Jakarta

Flippo, Edwin B. 1981. *Personnel Management*. Fifth Edition. McGraw-Hill Kogakusha, Ltd. Tokyo.

Ghazali, Imam. 2006. *Structural Equation Model Metode Alternatif dengan, Partial Least Square (PLS)*. Penerbit Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.

Hair, J.F. Jr., R.E. Anderson, R.L. Tatham, & W.C. Black. 1998. *Multivariate Data Analysis*. 5th ed., (International Edition). Prentice Hall Intl., Inc. Upper Saddle River.

Istijanto. 2006. *Riset Sumber Daya Manusia*. Cetakan kedua. Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Irianto, Jusuf. 2001. *Tema-Tema Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Penerbit Insan Cendekia. Surabaya.

Kodrat, David Sukardi. 2007. *Peranan Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan*. Majalah Usahawan No.11 Tahun XXXVI. November 2007.

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2006. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Cetakan kedua. Penerbit PT. Refika Aditama. Bandung.

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2006. *Evaluasi Kinerja SDM*. Cetakan kedua. Penerbit PT. Refika Aditama. Bandung.

Mangkuprawira, Sjafri dan Aida Vitalaya Hubeis. 2007. *Manajemen Mutu SDM*. Penerbit PT. Ghalia Indonesia. Jakarta.

Ruky, Achmad S. 2006. *SDM Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Realitas*. Cetakan kedua. Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Riduwan. 2007. *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*. Cetakan kelima. Penerbit Alfabeta. Bandung.

Robbins, Stephen. P. 1996. *Organization Theory*. Prentice Hall in. New York.

Robbins, Stephen. P. 2002. *Perilaku Organisasi*. Erlangga. Jakarta.

Simamora, Henry. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit STIE YKPN. Yogyakarta.

S, Notoatmojo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Penerbit Rineka Cipta. Jakarta.

Siagian, Sondang P. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Bumi Aksara. Jakarta.

Sumarsono, Sonny. 2004. *Metode Riset SDM*. Edisi Pertama. Penerbit Graha Ilmu. Yogyakarta.

Samsudin, Sadili. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Penerbit Pustaka Setia. Bandung.

Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta. Bandung.

Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta. Bandung.

T, Handoko. 1998. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Penerbit BPFE. Yogyakarta.

Thoha, Miftah. 2007. *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*. Cetakan kedua. Penerbit Kencana Prenada Media Group. Jakarta.

Umar, H. 2003. *Metodologi Penelitian-Aplikasi Dalam Pemasaran*. Cetakan Pertama. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja.* Edisi Pertama. Penerbit PT Rajagrafindo Persada. Jakarta.