



---

**PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM UPAYA  
PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI DINAS PENDIDIKAN  
KABUPATEN BOJONEGORO**

**Moch. Eko Purnomo <sup>1)</sup>, Nugroho Mardi W. <sup>2)</sup>, C. Sri Hartati**  
**Universitas Wijaya Putra Surabaya**

---

**INFORMASI ARTIKEL**

**ABSTRAK**

---

*Dikirim : 21 April 2021  
Revisi pertama : 25 April 2021  
Diterima : 01 Mei 2021  
Tersedia online : 06 Mei 2021*

---

*Kata Kunci : Pengembangan, Sumber  
Daya Manusia, Kinerja Pegawai*

---

*Email : muhammadeko81@gmail.com*

---

*Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan pengembangan sumber daya manusia, mendeskripsikan kendala yang dihadapi dan mendeskripsikan upaya yang dilakukan untuk mengatasi kendala dalam peningkatan kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro. Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian adalah kualitatif deskriptif. Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus (case study). Informan dalam penelitian ini meliputi Kepala Dinas (1 orang), Sekretaris (1 orang), Kepala Bidang (2 orang) dan Kepala Seksi (2 orang). Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pengembangan SDM dalam meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro sudah dilakukan dengan training dalam bentuk rapat dan study kasus, under study atau praktek langsung dari pegawai yang telah disiapkan, job rotation and planned progression atau praktek langsung dengan cara memindahkan pegawai, coaching and counselling coaching atau mengajarkan keahlian dan keterampilan kerja kepada bawahan. Kendala dalam pengembangan SDM diantaranya masih ada pegawai yang menunda pekerjaan, tidak ada semangat berkembang, kurangnya tingkat pendidikan dan wawasan pegawai, kemampuan komunikasi yang masih rendah, mendahulukan kepentingan pribadi daripada kepentingan kantor. Upaya yang dapat dilakukan dengan melakukan pendekatan informal ke ruangan masing-masing, bimbingan yang lebih spesifik dari pimpinan, memberikan pemahaman terkait tugas dan fungsi, memberi motivasi, perhatian khusus, reward dan memperhatikan kebutuhan pegawai.*

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang**

Kinerja suatu organisasi sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang berada didalamnya. Apabila sumberdaya manusianya memiliki motivasi tinggi, kreatif dan mampu mengembangkan inovasi, kinerjanya akan menjadi semakin baik. Oleh karena itu diperlukan adanya upaya untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia. Meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dilakukan melalui pelatihan dan pembinaan atau disebut pula sebagai pengembangan sumber daya manusia.

Pengembangan sumber daya manusia dapat dilaksanakan sebagai salah satu cara untuk meningkatkan kinerja pegawai. Melalui pengembangan sumber daya manusia kemampuan yang dimiliki pegawai akan dilatih dan ditingkatkan, sehingga pegawai dapat optimal dalam menyelesaikan tugasnya. Dengan semakin optimalnya pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai diharapkan dapat meningkatkan kemampuan pegawai yang nantinya akan membuat suatu meningkatkan kinerja organisasi. Program pengembangan yang dijalankan dengan baik dan ditujukan bagi tenaga kerja akan meningkatkan kemampuan dan kualifikasi tenaga kerja yang dimiliki Organisasi. Peningkatan kemampuan dan kualifikasi tenaga kerja tersebut dengan sendirinya dapat meningkatkan kinerja pegawai dan dengan peningkatan kinerja pegawai akan berdampak pada peningkatan produktivitas Organisasi.

Apabila pegawai dapat memberikan kinerja yang terbaik bagi Organisasi proses selanjutnya adalah pemeliharaan tenaga kerja. Pemeliharaan tenaga kerja sangat penting dilakukan guna menjamin agar tenaga kerja yang dimiliki Organisasi terpelihara produktivitas, efektivitas, dan efisiensinya (Tisnawati dan Saefullah, 2010: 206). Dengan memiliki kekuatan dalam hal sumber daya manusia, Organisasi akan tetap berkembang. Pengembangan sumber daya manusia sangat perlu dilakukan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro. Karena sampai saat ini belum pernah dilakukan pelatihan pada bidang-bidang operasional dan manajerial Organisasi. Menurut Mirsal (2017) yang melakukan penelitian di Bank Syariah Mandiri Cabang Pembantu Batusangkar dalam mengembangkan sumber daya manusia, sudah dimulai semenjak perekrutan karyawan yang dibutuhkan oleh bank tersebut kemudian dilanjutkan dengan proses orientasi terhadap karyawan. Setelah karyawan bekerja pada bank nanti dalam bekerja akan di adakan pelatihan-pelatihan dan pendidikan yang di adakan oleh pihak bank dalam rangka meningkatkan kemampuan para karyawan baik mengenai operasional bank secara umum dan juga nanti pengenalan terhadap perwujudan syariah dalam sebuah perbankan.

Pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan melalui berbagai macam pelatihan yang ditujukan untuk pegawai operasional supaya dapat melaksanakan fungsi dan tanggung jawabnya masing-masing. Selain itu juga dapat melalui perbaikan sistem perekrutan dan seleksi SDM, Sistem Penempatan SDM dan Sistem Manajemen Penilaian Kerja. Pengembangan sumber daya manusia yang dilaksanakan mencakup berbagai macam tugas dalam kegiatan operasional, untuk meningkatkan kinerja dari pegawai yang terdiri dari berbagai bagian. Menurut Aruperes, dkk. (2018) Strategi pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk menyebabkan seluruh karyawan mengalami peningkatan kinerja. Dengan

adanya pelatihan yang menggunakan metode *on the job* dan *off the job training* yang dilakukan PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. Sedangkan menurut Miftahudin, dkk. (2018) yang melakukan penelitian mengenai Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Sinergi Foundation menjelaskan bahwa proses pelatihan yang dilakukan berdasarkan kepada hasil evaluasi tahunan Sinergi Foundation. Strategi yang dilakukan dalam pelatihan dengan cara *on the job*, dan meromendasikan karyawannya untuk mengikuti pelatihan di luar lembaga. Selanjutnya, proses pendidikan karyawan lebih dititik beratkan kepada pemahaman teoritik karyawan. Straregi yang digunakan dengan cara mengadakan pendidikan di dalam lembaga dan menyekolahkan karyawannya untuk mengikuti pendidikan di luar. Pengembangan pada kualitas dan kuantitas karyawan, pimpinan mempunyai kebijakan dan arahan terhadap seluruh karyawan yang ada di struktural untuk memiliki konsep baru dengan tujuan agar setiap departemen mempunyai inovasi tentang pengembangan departemennya.

Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro ditujukan untuk memberikan tambahan pengetahuan dalam bentuk teori maupun praktek bagi pegawai. Dengan pengetahuan yang diperoleh dalam pelatihan, diharapkan kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro dapat meningkat. Pelaksanaan terebut harus direncanakan dengan baik untuk mendapatkan hasil yang memuaskan dan sesuai dengan yang diharapkan. Dengan adanya perencanaan yang matang, diharapkan pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia dapat berjalan sesuai dengan yang tujuan yang hendak dicapai oleh Organisasi. Sebelum melaksanakan, perlu dilakukan suatu analisis untuk mengetahui jenis dan metode pengembangan yang dibutuhkan oleh pegawai.

Kegiatan operasional sebagian besar dilaksanakan oleh pegawai. Untuk dapat menjalankan kegiatan operasional dengan baik, dibutuhkan pegawai ang terampil dan memiliki kinerja yang baik. Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro melaksanakan pengembangan sumber daya manusia pada pegawai dengan tujuan untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai sehingga dapat mendukung kegiatan operasional Organisasi secara maksimal. Pemilihan metode pengembangan yang tepat akan membantu dalam kelancaran pelaksanaan. Untuk mengetahui apakah hasil yang didapat telah sesuai dengan tujuan, diperlukan evaluasi terhadap pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia. Dengan melaksanakan pengembangan sumber daya manusia, Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro mengharapakan kinerja pegawainya dapat ditingkatkan sehingga dapat terus memberikan hasil kerja yang terbaik dalam mewujudkan tujuan pendidikan.

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka yang menjadi perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengembangan sumber daya manusia dalam peningkatan kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro?
2. Apa saja kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia dalam peningkatan kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro?

3. Apa saja upaya yang dilakukan untuk mengatasi kendala dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia dalam peningkatan kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro?

### **Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah tersebut diatas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah

1. Untuk mendeskripsikan pengembangan sumber daya manusia dalam peningkatan kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro.
2. Untuk mendeskripsikan kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia dalam peningkatan kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro.
3. Untuk mendeskripsikan upaya yang dilakukan untuk mengatasi kendala dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia dalam peningkatan kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro.

### **KAJIAN PUSTAKA**

Sumber Daya Manusia didalam sebuah organisasi memiliki peran yang sangat penting. Pengelolaan, perencanaan dan pengoorganisasian dilingkungan organisasi memerlukan Sumber Daya Manusia untuk menjalankan prosesnya. Sumber Daya Manusia atau Pegawai adalah aset organisasi yang penting untuk di perhatikan organisasi sekaligus harus di jaga sebaik mungkin. Melihat kondisi diatas manajemen sumber daya manusia sangat dibutuhkan organisasi untuk mengatur dan mengatasi masalah-masalah yang berhubungan dengan kondisi, tugas dan keadaan sumber daya manusia atau pegawai di dalam sebuah organisasi. Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah usaha untuk meningkatkan kemampuan karyawan untuk menghadapi penugasan yaitu melalui: Pendidikan, Pelatihan, dan pengembangan karier (Mathis and John, 2012:45).

Pengembangan menurut Hasibuan (2017:69) adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/ jabatan melalui pendidikan dan latihan. Sumber Daya Manusia adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaanya misi tersebut dikelola oleh manusia.

Pada dasarnya, sumber daya manusia sangat dibutuhkan oleh suatu organisasi. Sumber Daya Manusia merupakan kekuatan terbesar dalam pengolahan seluruh resources yang ada. Menurut Saydam (2011:21) pengembangan sumber daya manusia merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan oleh perusahaan agar pengetahuan (*Knowledge*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Sedangkan menurut Mangkunegara (2017:98) pengembangan merupakan suatu proses jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi dimana pegawai manajerial mempelajari konsep dan teori guna mencapai tujuan yang umum.

Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah usaha untuk meningkatkan kemampuan karyawan untuk menghadapi penugasan yaitu melalui: Pendidikan,

Pelatihan, dan pengembangan karier (Mathis and John, 2012:45). Sedangkan menurut Hasibuan (2017:8) Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Pengembangan Sumber Daya Manusia menurut Mondy (2016:69) dapat dipahami sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi didalam organisasi. Pengembangan sumber daya manusia merupakan proses pembelajaran jangka panjang dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisasi.

Pada pengembangan manajemen sumber daya manusia terdapat program dan aktivitas yang terdiri atas beberapa bagian yaitu :

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2017:91) Perencanaan sumber daya manusia adalah sebuah proses untuk melihat secara sistematis kebutuhan sumber daya manusia agar diperoleh kepastian adanya sejumlah tenaga kerja dengan keterampilan yang sesuai pada saat dibutuhkan. Dapat juga diartikan sebagai tindakan yang akan dilakukan untuk mendapatkan hasil yang ditentukan dalam jangka waktu tertentu. Dengan demikian, perencanaan itu merupakan suatu proses pemikiran, baik secara garis besar maupun secara mendetail dari suatu kegiatan yang dilakukan untuk mencapai kepastian yang baik dan dinamis. Perencanaan merupakan proses penentuan tujuan, pengevaluasian berbagai alternatif pencapaian dan penentuan tindakan yang diambil.

2. Rekrutmen Sumber Daya Manusia

Menurut Handoko (2016:239) rekrutmen diartikan sebagai upaya pencarian sejumlah calon pegawai yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu, sehingga diantara mereka organisasi dapat menyeleksi orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan kerja yang ada. Rekrutmen dapat juga diartikan suatu proses penarikan sejumlah calon yang berpotensi untuk diseleksi menjadi pegawai.

3. Seleksi Sumber Daya Manusia

Mangkuprawira (2014:106) menjelaskan bahwa penyeleksian (selection) adalah proses pemilihan orang-orang yang paling sesuai untuk jabatan yang ditentukan dan untuk organisasi yang bersangkutan dari sekelompok pelamar/pendaftar. Fungsi pada tahap ini adalah menyaring pelamar dengan setepat mungkin agar organisasi dapat menerima orang yang tepat. Disamping itu, seleksi tidak hanya memilih pegawai yang tepat dilihat dari sudut pandang organisasi perusahaan tetapi juga dari sudut pandang pegawai yang memilih organisasi perusahaan yang sesuai dengan keinginan dan harapannya. Hal ini penting sebab unjuk kerja seseorang tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuannya tetapi juga oleh sikapnya terhadap organisasi perusahaan, dalam pengertian keyakinannya bahwa perusahaan yang dimasukinya dapat mewujudkan harapannya yang mengakibatkan dia senang bekerja di perusahaan tersebut.

4. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan kualitas profesionalisme dan keterampilan para pegawai atau karyawan untuk

melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal. Pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu bentuk aktifitas manajemen SDM.

#### 5. Penilaian Kerja

Penilaian kinerja secara sederhana berarti proses organisasi melakukan penilaian terhadap pegawai pada melaksanakan pekerjaannya. Tujuan dilakukannya penilaian secara umum bagi perusahaan adalah untuk memberikan feedback kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan kinerja produktivitas perusahaan.

Adapun metode pengembangan SDM yang dapat diterapkan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro merujuk pada teori dari Hasibuan (2017:80-82) yang menjelaskan metode pengembangan SDM dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

##### 1. Metode pelatihan (*training*)

Metode latihan dalam suatu kelas yang juga dapat digunakan sebagai metode pendidikan seperti rapat, studi kasus, ceramah, *role playing*.

##### 2. *Under Study*

Teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktek langsung bagi seseorang yang dipersiapkan untuk menggantikan jabatan atasannya.

##### 3. *Job rotation and planned Progression*

Teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktek langsung dengan cara memindahkan peserta dari satu jabatan ke jabatan lainnya secara periodik untuk menambah keahlian dan kecakapan pada setiap jabatan. Sedangkan *planned progression* sama dengan *job rotation* perbedaannya, terletak pada setiap pemindahan tidak diikuti dengan kenaikan pangkat dan gaji, tetapi tugas serta tanggung jawab semakin besar.

##### 4. *Coaching and counselling Coaching*

Suatu metode pendidikan dengan cara atasan mengajarkan keahlian dan keterampilan kerja kepada bawahannya. Sedangkan *counseling* adalah suatu cara pendidikan dengan melakukan diskusi antara pekerja dengan manajer mengenai hal yang sifatnya pribadi, seperti keinginan, ketakutan dan aspirasinya.

Pengembangan sumber daya manusia dapat dilaksanakan sebagai salah satu cara untuk meningkatkan kinerja pegawai. Melalui pengembangan sumber daya manusia kemampuan yang dimiliki pegawai akan dilatih dan ditingkatkan, sehingga pegawai dapat optimal dalam menyelesaikan tugasnya. Dengan semakin optimalnya pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai diharapkan dapat meningkatkan kemampuan pegawai yang nantinya akan membuat suatu meningkatkan kinerja organisasi. Menurut Mangkunegara (2017:176) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

## METODE PENELITIAN

### Jenis dan Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian adalah kualitatif deskriptif karena dalam penelitian ini menghasilkan kesimpulan berupa data yang

menggambarkan secara rinci, bukan data yang berupa angka-angka. Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus (*case study*).

### **Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro yang beralamatkan di Jl. Patimura No. 9 Bojonegoro Kabupaten Bojonegoro, Jawa Timur.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data ini merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah untuk mendapatkan data. Adapaun teknik pengumpulan data yang digunakan menurut Sugiyono (2018:308) sebagai berikut:

#### 1. Observasi

Observasi (*observiation*) atau pengamatan merupakan suatu teknik atau cara mengumpulkan data dengan jalan mengadakan pengamatan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung. Teknik observasi boleh dikatakan merupakan keharusan dalam pelaksanaan penelitian kualitatif. Hal ini disebabkan karena banyaknya fenomena sosial yang tersamar atau kasat mata, yang sulit terungkap bilamana hanya digali melalui wawancara. Metode ini merupakan pencatatan dan pengamatan secara sistematis terhadap fenomena-fenomena yang ada di tempat penelitian. Metode ini juga digunakan untuk mendapatkan data yang bersifat fisik, yang tidak dapat di peroleh dengan cara interview.

#### 2. Interview / Wawancara

*Interview* atau wawancara merupakan alat pengumpul informasi dengan cara mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan untuk dijawab secara lisan pula. Ciri utama dari *interview* adalah kontak langsung dengan tatap muka antara pencari informasi (*intervier*) dan sumber informasi (*interview*). Dalam penelitian ini sumber informasinya atau infroman adalah sebagai berikut:

- a. Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro (1 orang)
- b. Sekretaris Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro (1 orang)
- c. Kepala Bidang (2 orang)
- d. Kepala Seksi (2 orang)

#### 3. Dokumentasi

Metode dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, buku, transkrip, surat kabar, prasasti, notulen rapat, agenda, dan sebagainya.

### **Teknik Analisis Data**

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data pada saat tertentu. Miles and Huberman dalam Sugiyono (2018:337), mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan dilakukan secara terus menerus sampai tuntas. Aktivitas dalam analisis data, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

1. Alur pertama adalah reduksi data, yaitu proses pemilihan dan pemusatan perhatian penelitian melalui seleksi yang ketat terhadap fokus yang akan dikaji lebih lanjut.

Tujuan akhir reduksi tersebut untuk memahami data yang telah dikumpulkan dan memikirkan peluang-peluang pengumpulan data berikutnya. Begitu seluruh data yang diperlukan telah selesai dikumpulkan, semuanya dianalisis lebih lanjut dan lebih intensif meliputi kegiatan pengembangan sistem kategori pengkodean, penyortiran data dan penyajian data.

2. Alur kedua adalah penyajian data, dalam penyajian data ini seluruh data-data di lapangan yang berupa dokumentasi, hasil observasi dan hasil wawancara akan dianalisis sehingga memunculkan deskripsi tentang pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro.
3. Alur ketiga adalah menarik kesimpulan atau verifikasi, tahap ini merupakan tahap terakhir dalam analisis data. Peneliti berusaha mencari makna dalam setiap focus penelitian. Selanjutnya ditarik kesimpulan untuk masing-masing fokus tersebut, tetapi dalam suatu kerangka yang bersifat komprehensif.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Pengembangan SDM dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai**

Metode pengembangan SDM seperti kegiatan rapat maupun studi kasus sangat perlu dilakukan di Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro. Dengan adanya metode rapat atau studi kasus dapat mengetahui sejauh mana kesiapan pegawai baik dari perencanaan, pelaksanaan kegiatan dalam masing-masing bidang. Rapat internal pada setiap bidang untuk pemahaman tupoksi masing-masing pegawai secara spesifik dengan cara dikemas melalui pendekatan personel, memberikan arahan, memberikan pengawasan terkait pekerjaan pegawai. Dampak dari setiap kegiatan adalah dapat meningkatkan profesionalisme kerja sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN)

Pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan praktek langsung bagi seseorang yang dipersiapkan untuk menggantikan jabatannya. Seseorang pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro biasanya sudah dipersiapkan untuk menggantikan jabatannya dengan dasar daftar urutan kepegawaian dan dari kinerja pegawai itu sendiri, karena promosi sudah menjadi hak dari setiap pegawai karena pada dasarnya hak manusia sama, kalo memang sudah waktunya akan diajukan promosi jabatan pada pimpinan. Setiap pimpinan memang sudah mempunyai kader untuk menggantikan jabatannya akan tetapi setiap kepala bidang dan kepala seksi hanya dapat mengusulkan semua keputusan ada pada pimpinan.

Adanya pengembangan sumber daya manusia di Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro dengan praktek memindahkan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lainnya untuk menambah keahlian dan kecakapan pada setiap jabatan yang disesuaikan skill, keahlian, dan ijazah penunjang, serta kebutuhan atau faktor-faktor lain seperti terbatasnya pejabat yang ada di kantor tersebut pada pegawai tersebut. Pelaksanakannya dengan diklat PIM atau pelatihan-pelatihan lain seperti workshop dan sebagainya yang spesifik mengarah pada kegiatan tersebut, dimana pelatihan tersebut sangat berpengaruh terhadap pegawai dengan terbentuknya karakter dari seorang pemimpin. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian dari Mirsal (2017) yang menyebutkan bahwa dalam mengembangkan sumber daya manusia, sudah di mulai semenjak perekrutan karyawan yang dibutuhkan kemudian dilanjutkan dengan proses



orientasi terhadap karyawan. Setelah karyawan bekerja nanti dalam bekerja akan di adakan pelatihan-pelatihan dan pendidikan dalam rangka meningkatkan kemampuan para karyawan

Setiap Kepala Dinas, Kepala Bidang ataupun Kepala seksi di Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro selalu mengajarkan keahlian dan keterampilan kerja kepada pegawai yang di bawahnya dalam rangka mencapai kesuksesan dan keberhasilan dalam masing-masing tugasnya. Pengajaran tersebut dilakukan dengan bimbingan teknis/pelatihan terhadap pegawai. Hasil penelitian Miftahuddin, dkk. (2018) menyebutkan bahwa pengembangan pada kualitas dan kuantitas karyawan, pimpinan mempunyai kebijakan dan arahan terhadap seluruh karyawan yang ada di struktural untuk memiliki konsep baru dengan tujuan agar setiap departemen mempunyai inovasi tentang pengembangan departemennya.

Pimpinan berusaha membina hubungan baik dan kerjasama, selalu memberikan arahan, mengontrol dalam melaksanakan kegiatan sub seksi masing-masing. Selain itu juga bersama-sama membuat perencanaan kegiatan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi pada suatu kegiatan, sama halnya mengajarkan keahlian atau ketrampilan pada bawahan/ staff, apabila staff lembur pimpinan juga ikut lembur. Dari hasil pengajaran atasan kepada bawahan sangat jelas terlihat ketika para pegawai mampu menerapkan kegiatan dengan benar, tentunya juga dengan perencanaan yang benar untuk mencapai target kegiatan membentuk karakter, karena dalam hal ini bidang pendidikan bertujuan membentuk karakter anak didik yang cerdas dan mandiri. Pelaksanaan pada setiap kegiatan pekerjaan dapat berjalan dengan lancar, baik sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.

Pegawai selalu berdiskusi dengan atasan tentang kendala yang dialami ketika bekerja. Hal tersebut dapat dilakukan dengan mendatangi ruangan pegawai dan menayakan kabar keluarga untuk merekatkan hubungan kerja dan memberi dukungan baik moril maupun materil kepada pegawai. Sehingga pimpinan dapat mengetahui kendala/kesulitan dan memberikan arahan bagaimana dalam melaksanakan kegiatan dan terciptanya hubungan yang baik atara pimpinan dan bawahan

### **Kendala atau Hambatan dalam Pengembangan SDM**

Kendala atau Hambatan dalam Pengembangan SDM di Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Adanya kemungkinan pegawai yang menunda pekerjaan,
2. Tingkat pendidikan dan wawasan pegawai masih kurang
3. Kemampuan komunikasi yang masih kurang terutama komunikasi dengan pimpinan,
4. Beberapa pegawai lebih mendahulukan kepentingan pribadi daripada kepentingan kantor
5. Tidak ada semangat untuk berkembang

## **Cara atau Upaya dalam Mengatasi Kendala atau Hambatan Pengembangan SDM**

Upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi kendala atau hambatan dalam pengembangan SDM di Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Melakukan pendekatan informal ke ruangan masing-masing
2. Memberikan pemahaman terkait tugas dan fungsi
3. Meyakinkan kepada pegawai untuk sadar bahwa dirinya adalah Aparatur Sipil Negara (ASN),
4. Memberi motivasi, perhatian khusus dan *reward*
5. Memperhatikan kebutuhan dengan pegawai dengan baik supaya pekerjaan sukses dan berhasil.
6. Lebih memperhatikan pegawai
7. Mengadakan kegiatan refreshing
8. Bimbingan yang lebih spesifik dari pimpinan

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian kualitatif dengan wawancara yang dilaksanakan di Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Metode pengembangan SDM dalam meningkatkan kinerja pegawai seperti kegiatan rapat maupun studi kasus sangat perlu dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kesiapan pegawai baik dari perencanaan, pelaksanaan kegiatan dalam masing-masing bidang. Seseorang pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro biasanya sudah dipersiapkan untuk menggantikan jabatan atasannya. Adanya pengembangan SDM dengan melakukan praktek memindahkan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lainnya untuk menambah keahlian dan kecakapan pada setiap jabatan. Setiap Kepala Dinas, Kepala Bidang ataupun Kepala seksi di Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro selalu mengajarkan keahlian dan keterampilan kerja kepada pegawai yang di bawahnya dalam rangka mencapai kesuksesan dan keberhasilan dalam masing-masing tugasnya. Pegawai selalu berdiskusi dengan atasan tentang kendala yang dialami ketika bekerja.
2. Kendala yang dihadapi dalam pengembangan SDM dalam peningkatan kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro antara lain masih adanya pegawai yang menunda pekerjaan, tidak ada semangat untuk berkembang, kurangnya tingkat pendidikan dan wawasan pegawai, kemampuan komunikasi yang masih rendah terutama komunikasi dengan pimpinan, selain itu pegawai juga lebih mendahulukan kepentingan pribadi daripada kepentingan kantor.
3. Upaya yang dapat dilakukan dengan melakukan pendekatan informal ke ruangan masing-masing dan bimbingan yang lebih spesifik dari pimpinan, memberikan pemahaman terkait tugas dan fungsi, memberi motivasi, perhatian khusus, *reward* dan memperhatikan kebutuhan dengan pegawai dengan baik supaya pekerjaan dapat sukses dan berhasil salah satunya dengan mengadakan kegiatan refreshing.

## Saran

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan beberapa permasalahan, sehingga peneliti mengajukan beberapa saran antara lain sebagai berikut:

1. Pimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro perlu membangkitkan gairah pegawai dalam menjalankan tugas yang telah diembankan kepadanya guna mencapai tujuan organisasi yang telah disepakati.
2. Perlu adanya pendekatan personil dengan berdiskusi dari hati ke hati mencoba mengetahui dan melihat alasan-alasan pegawai jika tidak bisa maksimal dalam bekerja,
3. Pendekatan kelembagaan juga perlu untuk dilakukan dengan mengingatkan pada mereka tentang tugas pokok dan fungsi masing-masing, dengan menerapkan secara konsisten penghargaan (*reward*) dan sanksi (*punishment*).
4. Pendekatan secara psikologis, dengan mempelajari karakter dan kepribadiannya, tentunya bisa meningkatkan SDM antara pegawai yang satu dengan yang lainnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aruperes, Dinny M., Tewel, Bernhard dan Jorie, Rotinsulu Jopie. 2018. *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Peningkatan Kinerja Karyawan PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk Bitung*. Jurnal Emha Vol.6 No.4 September 2018, Hal. 3088 – 3097
- Handoko, T. Hani. 2016. *Manajemen*. Yogyakarta : BPF.
- Hasibuan, Malayu S.P.. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Rosdakarya
- Mangkuprawira, Sjafr. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Mathis, Robert L dan John H. Jackson, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Buku 1, Alih Bahasa: Jimmy Sadeli dan Bayu. Prawira Hie*. Jakarta: Salemba Empat.
- Miftahuddin, Rahman, Arif dan Setiawan, Asep Iwan. 2018. *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jurnal Manajemen Dakwah Volume 3, Nomor 2, 2018, 01-16)
- Mirsal. 2017. *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri Cabang Pembantu Batusangkar*. Jurnal Ekobistek Fakultas Ekonomi, Vol. 6, No. 2, Oktober 2017, Hal 208-217
- Mondy, R. Wayne, Noe Robert M., 2016. *Human Resource Management, Tenth Edition*, Jilid I, Penerjemah Bayu Airlangga, M.M., Jakarta: Erlangga
- Saydam. Gouzali. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gunung Agung.
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tisnawati, Ernie, Sule dan Saefullah, Kurniawan. 2010. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana.