BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN LAPORAN KKL

4.1 Kemampuan Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pandeglang Dalam Mengembangkan Keterampilan Melalui Pendidikan dan Latihan

Dalam rangka pengembangan diri dibutuhkan pendidikan dan latihan agar manusia sebagai pekerja menjadi professional dibidang tugasnya. Pendidikan dan latihan penting karena disadari bahwa pengembangan diri pribadi merupakan proses ulang individu. Pendidikan dan latihan harus berorientasi pada hasil, dengan kata lain, apakah diklat sesuai dengan harapan yang menciptakan tenaga kerja yang dibutuhkan, untuk menjawab setiap diklat diperlukan program latihan dengan kebutuhan tenaga kerja.

Mengembangkan kriteria hasil diklat dan demi meraih yang lebih baik, diperlukan evaluasi sehinga diketahui program diklat efektif atau tidak. Pendidikan dan latihan adalah salah satu pembinaan terhadap tenaga kerja disamping adanya upaya yang lain. Pendidikan dan latihan merupakan proses belajar dalam rangka meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugasnya. Sedangkan yang dimaksud tugas adalah menunjukan kedudukan, tanggung jawab, wewenang, dan hak seseorang didalam organisasi.

Diklat bukanlah satu-satunya jawaban bagi setiap masalah yang ada dalam organisasi. Bahkan sekelompok pekerja atau pegawai yang

created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

profesional pun akan mengalami masalah dalam pekerjaannya. Untuk mengantisipasinya, sering muncul masalah maka pencegahannya adalah mendiagnosis sepenuhnya sebelum diklat ditentukan.

Ada lima pendekatan yang efisien dalam memecahkan masalah diklat, yaitu :

a. mengembangkan dan mengidentifikasikan masalah diklat.
b. Memeriksa seluruh perubahan yang terjadi sebelum masalah timbul.
c. Tandai dan buat telaahan terhadap sebab-sebab yang paling mungkin dari masalah yang timbul.
d. Lakukan penelitian melalui prioritas dan alternatif pemecahan masalah.
e. Adakan evaluasi terhadap peranan yang paling memungkinkan dalam diklat sesuai dengan kebutuhan dan kondisi lingkungan.

Dalam mengembangkan dan mengidentifikasikan atau masalah tentang diklat, dimulai dengan mengadakan riset dan observasi, berbicara pada orang yang berkepentingan sesuai dengan masalahnya. Tegasnya diklat tidak akan efektif jika pembahasan masalah itu mengabaikan salah satu inventarisasi penyebab masalah, misalnya terhadap manusia sebagai pegawai yang tidak bisa bekerja atau terampil.

Tujuan diadakanya pendidikan dan latihan pada umumnya dalam rangka pembinaan terhadap tenaga kerja atau pegawai.

a. meningkatkan kepribadian dan semangat pengabdian kepada organisasi dan masyarakat.

created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

b. Meningkatkan mutu dan kemampuan, serta keterampilan baik dalam melaksanakan tugasnya maupun kepemimpinanya.
c. Melatih dan meningkatkan mekanisme kerja dan kepekaan dalam melaksanakan tugas.
d. Melatih dan meningkatkan kerja dalam perencanaan.
e. Meningkatkan ilmu pengetahuan dan keterampilan kerja.

Berdasarkan peraturan pemerintah Nomor 14 Tahun 1994 tentang pendidikan dan latihan jabatan pegawai negeri sipil. Di Indonesia membedakan jenis diklat bagi pegawai negeri sipil yang merupakan persyaratan untuk diangkat sebagai pegawai negeri sipil yang disebut pendidikan dan pelatihan prajabatan pendidikan dan latihan dari jabatan yang terdiri dari :

a. Pendidikan dan latihan struktural,
b. Pendidikan dan latihan fungsional, dan
c. Pendidikan dan latihan teknis.

Pengetahuan pendidikan yang baik sangat diperlukan agar proses pendidikan dapat berlangsung dengan produktif. Apabila proses pendidikan dilaksanakan dengan produktif maka diharapkan akan menghasilkan keluaran atau lulusan yang berkualitas tinggi. Sehingga pada akhirnya nanti ditempat kerja, lulusan atau sumber daya manusia yang telah di didik akan menunjukan kinerja dan produktivitas kerja yang tinggi. Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) di Sekretariat Daerah Kabupaten Pandeglang, baik dari segi jumlah maupun kualifikasi pendidikan sudah sesuai dengan kebutuhan dalam mengembangkan

created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

keterampilan, Pegawai Negeri Sipil yang bekerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pandeglang

Pelatihan sebagai usaha untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja pegawai dalam pekerjaannya sekarang dan dalam pekerjaan lain yang terkait dengan yang sekarang dijabatnya, baik secara individu maupun sebagai bagian dari sebuah team kerja. Agar kinerja mencapai sasaran yang ditetapkan, maka latihan harus mencakup sebuah pengalaman belajar, harus merupakan sebuah kegiatan organisasional yang direncanakan dan dirancang sebagai jawaban atas kebutuhan organisasi yang spesifik. Idealnya sebuah latihan harus dirancang agar dapat memenuhi kebutuhan organisasi dan pada saat yang bersamaan memenuhi kebutuhan individu pegawai.

Pendidikan dan latihan di Sekretariat Daerah Kabupaten Pandeglang telah terealisasikan seperti halnya ada latihan khusus yang dilaksanakan satu tahun sekali dan satu bulan sekali. Di harapkan dengan pendidikan dan latihan tersebut meningkatkan kemampuan dalam mengembangkan keterampilan, bisa di lihat kemampuan pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pandeglang mengalami peningkatan. kemampuan para pegawai yang terdapat di Sekretariat Daerah Kabupaten Pandeglang mengalami peningkatan seperti salah satunya melakukan program pendidikan dan latihan.

Adapun masalah - masalah Sumber Daya Manusia, masalah yang di hadapi kelihatannya hanya merupakan masalah intern dari suatu organisasi, sesungguhnya mempunyai hubungan yang erat dengan peri

created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

kehidupan manusia dan masyarakat yang telah menimbulkan berbagai konsepsi tentang Sumber Daya Manusia dan statusnya dalam masyarakat dimana organisasi itu berada. Dalam menghadapi dan memecahkan masalah - masalah Sumber Daya Manusia sehari-hari pada hakikatnya setiap atasan atau pimpinan yang mempunyai wewenang tertentu seperti pengangkatan, penempatan, pemindahan, pemanfaatan, pengembangan serta pemberhentian biasanya juga menentukan kebijaksanaan pelaksanaan sendiri. Perumusan dan penetapan kebijaksanaan yang demikian ini pada umumnya tidak terpadu, sehingga sering dirasakan sebagai pencerminan selera pribadi yang tentunya sangat subyektif sifatnya.

Sumber Daya Manusia diatur atas dasar hak *prerogatif* pimpinan yang berwenang memutuskan. Keputusan tersebut sering dirasakan oleh pihak - pihak tertentu sebagai sangat subyektif, pilih kasih, *like and dislike*, dan sebagainya. Sumber Daya Manusia merupakan faktor penentu keberhasilan ataupun kegagalan dalam mengembangkan keterampilan melalui pendidikan dan latihan di Sekretariat Daerah Kabupaten Pandeglang.

4.2 Motivasi Kinerja Pegawai di Sekretariaat Daerah Kabupaten Pandeglang Dalam Mengembangkan Keterampilan Melalui Pendidikan dan Latihan

Motivasi terbentuk dari sikap pegawai dalam menghadapi situasi kerja di pemerintahan. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang

created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

menggerakan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi intansi. Sikap mental pegawai yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerja untuk mencapai kinerja maksimal.

Sikap mental pegawai haruslah memiliki sikap mental yang siap sedia secara *psikofisik* (siap secara mental, fisik, situasi dan tujuan). Artinya, pegawai dalam bekerja secara mental siap, fisik sehat, memahami situasi dan kondisi serta berusaha keras mencapai target kerja (tujuan utama organisasi).

Motivasi menjadi pendorong seseorang melaksanakan suatu kegiatan guna mendapatkan hasil yang terbaik. Oleh karena itulah tidak heran jika pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula. Untuk itu motivasi kerja pegawai perlu dibangkitkan agar pegawai dapat menghasilkan kinerja yang terbaik.

Pemimpin dapat mempengaruhi moral, kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Kemampuan dan keterampilan kepemimpinan dalam pengarahan adalah faktor penting efektivitas pemimpin. Bila organisasi dapat mengidentifikasikan kualitas-kualitas yang berhubungan dengan kepemimpinan, kemampuan untuk menyeleksi pemimpin - pemimpin yang efektif akan meningkat, bila organisasi dapat mengidentifikasikan perilaku dan teknik - teknik kepemimpinan efektif organisasi, berbagai perilaku dan teknik tersebut akan dapat dipelajari.

created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Pemimpin merupakan salah satu inti sari manajemen, sumber daya pokok dan titik sentral dari setiap aktivis yang terjadi dalam suatu instansi. Bagaimana kreativitas dan dinamikanya seorang pemimpin dalam menjalankan wewenang kepemimpinannya akan sangat menentukan apakah tujuan instansi dapat dicapai atau tidak. Pemimpin yang dinamis dan kreatif maka organisasi yang dipimpinnya juga akan semakin dinamis dan aktivitas - aktivitas yang akan dilakukan akan semakin banyak.

Seorang pemimpin kurang kreatif dan tidak dinamis, maka instansi yang dipimpinnya pun kurang berjalan dengan baik. Umumnya hal ini juga menentukan bagaimana instansi itu memimpin pekerjaan dan pekerjaannya. Kegiatan dan dinamika yang terjadi dalam intansi sebagian besar ditentukan oleh cara pemimpin memimpin instansi. Efektivitas para bawahan sebagian besar sebagian besar ditentukan oleh efektivitas kepemimpinan seorang pemimpin.

Pemimpin harus mengutamakan tugas, tanggung jawab dan membina hubungan yang harmonis, baik dengan atasannya maupun dengan para bawahannya. Jadi pemimpin harus mengadakan komunikasi ke atas dan ke bawah, baik komunikasi formal maupun komunikasi informal.

Disamping faktor kepemimpinan, faktor motivasi yang akan mempengaruhi kinerja pegawai yang dimiliki seseorang adalah merupakan potensi, dimana seseorang belum tentu bersedia untuk mengerahkan segenap potensi yang dimilikinya untuk mencapai hasil yang optimal, sehingga masih diperlukan adanya pendorong agar

created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

seseorang pegawai di Sekretariat Daerah kabupaten Pandeglang mau menggunakan seluruh potensinya. Daya dorong tersebut sering disebut motivasi. Melihat kenyataan tersebut, sudah saatnya pimpinan dapat lebih banyak memberikan kesempatan kepada pegawai mengembangkan Sumber Daya Manusia agar lebih berprestasi dalam melaksanakan tugas pelayanan, terlebih lagi dalam rangka Otonomi Daerah. Dengan demikian kiranya perlu dirumuskan secara mendalam, usaha - usaha secara terpadu dan berkesinambungan melalui kinerja pegawai dan motivasi dalam melaksanakan program kerja yang dilaksanakan di Sekretariat Daerah Kabupaten Pandeglang.

Dalam memotivasi kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pandeglang, ada beberapa hal yang diperhatikan seperti fasilitas kerja dan kebijakan pemimpin. Dilihat dari fasilitas kerja ini mencakup program peningkatan sarana dan prasarana bertujuan untuk menciptakan kenyamanan bekerja melalui upaya peningkatan ketersediaan sarana dan prasarana aparatur, sarana dan prasarana telah menunjang.

Partisipasi pemimpin sangat dibutuhkan dalam memotivasi kerja. Di Sekretariat Daerah Kabupaten Pandeglang pemimpin dalam memotivasi pegawai terlihat cukup baik. Penetapan suatu kebijakan berupa keputusan tentang pegawai sering menimbulkan perbedaan persepsi terhadap kebijaksanaan atau keadilan pimpinan kepada bawahan termasuk di dalamnya penilaian kinerja pegawai. Seringkali pula perbedaan itu membawa akibat yang merugikan bagi pihak yang dinilai berdasar ukuran yang berbeda tersebut. Padahal penilaian kinerja bagi pegawai atau

created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

karyawan organisasi sangat penting dan bermanfaat untuk mengetahui prestasi kerjanya dan langkah - langkah positif ke depan dalam rangka meniti karir (penempatan, promosi dan suksesi). Bagi setiap organisasi penilian terhadap kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting. Penilaian tersebut dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu. Penilaian tersebut dapat juga dijadikan input bagi perbaikan atau peningkatan kinerja dalam organisasi selanjutnya.

Fasilitas kerja pun perlu diperhatikan dalam memotivasi pegawai. Di Sekretariat Daerah Kabupaten Pandeglang sendiri kondisi kerja cukup harmonis ini diciptakan semata-mata supaya pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pandeglang bekerja dengan baik dan penuh tanggung jawab. Bisa dilihat dalam kondisi kerja ini tidak ada kesenjangan antara bawahan dan atasan sebaliknya juga sesama pegawai. Sebagai contoh dalam penyusunan laporan kinerja itu antara bidang yang satu dengan yang lainya bekerja sama dalam merumuskan laporan tersebut demi terlaksananya program kerja yang berkualitas dan bertanggung jawab.

4.3 Individu Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pandeglang Dalam Mengembangkan Keterampilan Melalui Pendidikan dan Latihan

Kinerja merupakan penampilan hasil kerja pegawai baik secara kuantitas maupun kualitas. Kinerja dapat berupa penampilan kerja perorangan maupun kelompok. Kinerja organisasi merupakan hasil

created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

interaksi yang kompleks dan agregasi kinerja sejumlah individu dalam organisasi. Untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi *(determinan)* kinerja individu, perlu dilakukan pengkajian terhadap teori kinerja. Secara umum faktor fisik dan non fisik sangat mempengaruhi. Berbagai kondisi lingkungan fisik sangat mempengaruhi kondisi pegawai dalam bekerja. Selain itu, kondisi lingkungan fisik juga akan mempengaruhi berfungsinya faktor lingkungan non fisik. Pada kesempatan ini pembahasan kita fokuskan pada lingkungan non-fisik, yaitu kondisi-kondisi yang sebenarnya sangat melekat dengan sistem manajerial perusahaan.

Kinerja merupakan suatu persyaratan - persyaratan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari *output* yang dihasilkan baik yang berupa jumlah maupun kualitasnya. *Output* yang dihasilkan dapat berupa fisik maupun nonfisik yang menyebutnya berupa karya, yaitu suatu hasil atau pekerjaan baik berupa fisik atau material maupun nonfisik maupun non material.

Kinerja individu merupakan hasil kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu ini akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja dan dukungan organisasi.

Dengan kata lain kinerja individu adalah hasil :

1. Atribut Individu, yang menentukan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu. Atribut individu meliputi faktor individu (kemampuan dan keahlian, latar belakang serta demografi) dan faktor

created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

psikologis meliputi persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran dan motivasi.

2. Upaya Kerja *(work effort)* yang membentuk keinginan untuk mencapai sesuatu.
3. Dukungan Organisasi, yang memberikan kesempatan untuk berbuat sesuatu. Dukungan organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, lingkungan kerja, struktur organisasi dan *job design.*

Dengan kata lain, tanpa adanya konsentrasi yang baik dari individu dalam bekerja, maka mimpi pemimpin mengharapkan mereka dapat bekerja produktif dalam mencapai tujuan organisasi. Konsentrasi individu dalam bekerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan potensi, yaitu kecerdasan pikiran atau *intelegensi Quotiont (IQ)* dan kecerdasan emosi atau *Emotional Quotiont (EQ*). Pada umumnya, individu yang mampu bekerja dengan penuh konsentrasi apabila ia memiliki tingkat *intelegensi* minimal normal *(averege, above average, superior, very superior* dan *gifted)* dengan tingkat kecerdasan emosi baik.

Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pandeglang dituntut untuk mengerjakan tugasnya dengan baik. Keberhasilan mereka dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat ditentukan oleh penilaian terhadap kinerjanya. Penilaian tidak hanya dilakukan untuk membantu mengawasi sumber daya organisasi namun juga untuk mengukur tingkat efisiensi penggunaan sumber daya yang ada dan mengidentifikasi hal-hal yang perlu diperbaiki. Penilaian terhadap kinerja merupakan faktor penting

created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja pegawai. Bagian-bagian yang menunjukkan kemampuan pegawai yang kurang dapat diidentifikasi, diketahui sehingga dapat ditentukan strategi dalam meningkatkan kinerjanya.

Untuk dapat memberikan pelayanan yang berkualitas tersebut banyak hal yang mempengaruhinya diantaranya adalah imbalan dan kepuasan kerja pegawai sebagai pemberi pelayanan. Berkaitan dengan sistem imbalan bagi pegawai ada beberapa hal yang menyebabkan kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) sedemikian buruk diantaranya penghasilan PNS masih kurang layak dan penegakan aturan masih lemah. Selain itu untuk meningkatkan kualitas kerja harus menggunakan sistem penilaian kinerja yang ketat dapat diterapkan kepada aparatur negara, namun tetap saja harus ditunjang dengan unsur yang dapat memberikan motivasi kerja yang baik, diantaranya sistem penggajian dan fasilitas kerja yang memadai, lingkungan yang kondusif untuk berprestasi dan adanya jaminan untuk pengembangan karir dengan penuh kepastian.

Pengukuran kinerja pada akhir kurun waktu (periode) yang ditetapkan, tibalah saatnya untuk melalukan penelitian, yaitu membandingkan antara hasil yang sebenarnya diperoleh dengan yang direncanakan. Dengan kata lain, sasaran tersebut harus diteliti satu per satu, mana yang telah dicapai sepenuhnya (100%), mana yang diatas standar (target), dan mana yang di bawah target atau tidak tercapai penuh. Penilaian hasil atau prestasi sendiri tidak boleh diserahkan kepada atasan, tetapi harus dilakukan oleh bawahan sendiri karena setidaknya

created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

setiap orang memang mampu melakukannya. Semua ini dapat dilakukan melalui pemprosesan baru setelah proses penilaian sendiri selesai, hasilnya dikirim kepada atasan, dilengkapi dengan analisa faktor - faktor yang membantu atau menghambat tercapainya prestasi.

Faktor kinerja individu dipengaruhi oleh kemampuan dan keahlian, latar belakang, dan konsentrasi. Kinerja individu di Sekretariat Daerah Kabupaten Pandeglang dalam melaksanakan program kerja telah sesuai dengan peraturan yang berlaku. Individu - individu pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pandeglang dalam bekerja telah sesuai dengan tanggungjawabnya dan sesuai dengan keahlian di bidangnya masing-masing. Dimana bisa di lihat kinerja individu telah berhasil melakukan keterampilan melalui pendidikan dan latihan di Sekretariat Daerah Kabupaten Pandeglang.

Penilaian kinerja merupakan suatu proses menilai hasil karya personel dengan menggunakan instrumen penilaian kinerja dengan membandingkannya dengan standard baku. Melalui penilaian itu kita dapat mengetahui apakah pekerjaan itu sudah sesuai atau belum dengan uraian pekerjaan yang telah disusun sebelumnya.

1. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja mencakup faktor-faktor :

a. Pengamatan, yang merupakan proses menilai dan memiliki perilaku yang ditentukan oleh sistem pekerjaan.

created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

b. Ukuran, yang dipakai untuk mengukur prestasi kerja seorang personel dibandingkan dengan uraian pekerjaan yang telah ditetapkan untuk personel tersebut.

c. Pengembangan, yang bertujuan untuk memotivasi personel mengatasi kekurangannya dan mendorong yang bersangkutan untuk mengembangkan kemampuan dan potensi yang ada pada dirinya.

2. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan Penilaian kinerja secara umum :

a. Menilai kemampuan personel

Penilaian ini merupakan tujuan yang mendasar dalam menilai personel secara individu, dan dapat digunakan sebagai informasi untuk menilai efektivitas manajemen sumber daya manusia.

b. Pengembangan personel

Sebagai informasi untuk pengambilan keputusan untuk pengembangan personel seperti: promosi, mutasi, rotasi, terminasi dan penyesuaian kompensasi.

Secara spesifik penilaian kinerja bertujuan untuk:

1. Mengenali SDM yang perlu dilakukan pembinan
2. Menentukan kriteria tingkat pemberian kompensasi
3. Memperbaiki kualitas pelaksanaan pekerjaan
4. Memperoleh umpan balik atas hasil prestasi karyawan

created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Tujuan utama sistem penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat dan valid sehubungan dengan perilaku dan kinerja pegawai. Semakin akurat dan valid informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja, semakin besar potensi nilainya bagi organisasi.

Tujuan penilaian kinerja secara khusus, semua organisasi masing-masing mempunyai tujuan yang mendasar mengenai sistem penilaian kinerja, informasi yang dihasilkan oleh sistem tersebut dapat digunakan secara khusus bagi organisasi. Tujuan khusus tersebut dapat digolongkan menjadi dua bagian besar yaitu: Aspek Evaluasi Penilaian Kinerja dan Aspek Pengembangan Penilaian Kinerja.

4.3.1 Aspek Evaluasi Penilaian Kinerja

Untuk melakukan evaluasi maka pemimpin akan menilai kinerja masa lalu seorang pegawai. Evaluator menggunakan informasi untuk menilai kinerja dan kemudian menggunakan data tersebut dalam keputusan - keputusan promosi, demosi, terminasi dan kompentensi. Teknik evaluatif membandingkan semua pegawai satu dengan yang lain atau terhadap beberapa standar sehingga keputusan - keputusan dapat dibuat berdasarkan catatan-catatan kinerja mereka. Keputusan-keputusan yang paling sering dilaksanakan berdasarkan tujuan evaluatif adalah keputusan - keputusan kompensasi yang mencakup peningkatan balas jasa, bonus pegawai, dan kenaikan - kenaikan lainya dalam gaji. Tujuan evalutif kedua dari penilaian kinerja adalah membuat keputusan-keputusan penyusunan pegawai *(staffing).* Penilaian kinerja masa lalu

created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

merupakan faktor kunci dalam menentukan pegawai yang diinginkan lainya. Penilaian kinerja dapat dipakai untuk mengevaluasi sistem perekrutan, seleksi dan penempatan.

4.3.2 Aspek Pengembangan Penilaian Kinerja

Informasi yang dihasilkan dari sistem penilaian kinerja dapat juga dipakai untuk lebih memudahkan pengembangan pribadi atau karir pegawai. Dalam pendekatan pengembangan, pemimpin mencoba meningkatkan kinerja seseorang pegawai di masa yang akan datang. Aspek pengembangan dari penilaian kinerja mendorong pertumbuhan pegawai dalam hal keahlian, pengalaman atau pengetahuan yang dibutuhkan seseorang untuk melaksanakan pekerjaan saat ini secara lebih baik. Keahlian - keahlian atau pengetahuan yang harus dicapai seseorang untuk melaksanakan pekerjaan di masa mendatang, dan tipe-tipe tanggung jawab yang harus diberikan seseorang guna mempersiapkannya terhadap penugasan-penugasan di masa mendatang.

Penilaian kinerja yang bertujuan pengembangan juga mencakup pemberian pedoman kepada pegawai untuk kinerjanya di masa depan. Umpan balik ini mengenali kekuatan dan kelemahan dalam kinerja masa lalu dan menentukan arah yang harus diambil pegawai untuk memperbaikinya. Pegawai ingin mengetahui secara khusus bagaimana mereka dapat meningkat di masa depan. Karena penilaian kinerja dirancang untuk menanggulangi masalah - masalah kinerja yang buruk,

created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

penilaian haruslah dirancang untuk mengembangkan pegawai dengan lebih baik.

1. Konsep Dasar Penilaian Kinerja

   Ada empat hal yang perlu diperhatikan dalam kegiatan penilaian kinerja, yaitu :

   a. Memenuhi manfaat penilaian dan pengembangan Maksudnya bahwa penilaian kinerja ditujukan pada pekerja yang telah dan sedang dilakukan oleh personel.

   b. Mengukur atau menilai berdasarkan perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan. Berkaitan dengan pekerjaan serta hasil yang diharapkan, tidak berkaitan dengan karakteristik kepribadian personel. Penilaian kinerja diharapkan seobjektif mungkin untuk mencegah konflik antara personel yang dinilai dengan penilai. Oleh karena itu penilaian kinerja tidak menilai sifat, karakter dan kepribadian.

   c. Merupakan dokumen legal. Penilaian kinerja menghasilkan data yang dapat digunakan untuk membuat berbagai keputusan manajemen yaitu pemberian kompensasi, pelatihan, pendidikan, penegakan disiplin kerja, mutasi, rotasi, penempatan yang berkaitan erat dengan prestasi dan perilaku kerja itu sendiri.

   d. Merupakan proses formal dan nonformal. Penilaian kinerja tidak dilakukan secara temporer, tetapi secara *continue* oleh atasan yang bersangkutan. Pada setiap personel harus

created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

dibuat secara tertulis dan formal dengan sumber dapat berasal dari catatan - catatan observasi hasil kerja personel tersebut.

2. Cara-cara Melakukan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dapat dilakukan dengan bermacam - macam cara yaitu:

a. Penilaian teknik essai, maksudnya deskripsi kelebihan dan kekurangan seorang personel yang meliputi prestasi, kerjasama dan pengetahuan personel tentang pekerjaannya
b. Penilaian komparasi, maksudnya membandingkan pekerjaan personel dengan personel lainnya yang melakukan pekerjaan yang sejenis.
c. Penilaian daftar periksa, maksudnya berisi komponen-komponen yang dikerjakan seorang personel yang dapat diberi bobot “ya” atau “tidak”, “selesai” atau “belum”, atau dengan bobot persentase penyelesaian pekerjaan yang bersangkutan.
d. Penilaian langsung ke lapangan, maksudnya menilai hasil kinerja pegawai ketika mereka diterjunkan di lapangan untuk melaksanakan tugas tertentu dan dilihat hasil kerjanya.
e. Penilaian berdasarkan perilaku, maksudnya kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas ditentukan oleh perilaku pegawai tersebut, apakah menyelesaikan tugas yang diberikannya dengan sungguh - sungguh atau tidak.

created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

f. Penilaian berdasarkan insiden kritikal, maksudnya dilaksanakan oleh atasan melalui pencatatan atau perekaman peristiwa-peristiwa yang berkaitan dengan perilaku personel yang dinilai dalam melakukan pekerjaan.

g. Penilaian berdasarkan keefektifan, maksudnya menggunakan sasaran perusahaan atau organisasi sebagai indikasi penilaian pekerjaan, biasanya perusahaan atau organisasi besar yang mempekerjakan banyak orang dan menggunakan sistem pengelolaan perusahaan berdasarkan sasaran.

h. Penilaian berdasarkan peringkat, maksudnya peringkat disini maksudnya kedudukan atau jabatan yang dipegang oleh pegawai tersebut, dari tingkat rendah sampai jabatan paling tinggi. Tanggung jawab dan penilaian kinerja setiap jabatan berbeda-beda dan biasanya jabatan yang paling tinggi kemampuan harus bagus karena akan berdampak pada jabatan yang berada di bawah atau diperintahnya.

4.4 Faktor Lingkungan Organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Pandeglang Dalam Mengembangkan Keterampilan Melalui Pendidikan dan Latihan

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai,

created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkaris dan fasilitas kerja yang relatif memadai. Sekalipun, jika faktor lingkungan organisasi kurang menunjang, maka bagi individu yang memiliki tingkat kecerdasan pikiran memadai dengan tingkat kecerdasan emosi baik, sebenarnya tetap berprestasi dalam bekerja.

Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan intansi dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap pegawai yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun tidak tertulis.

Kedisiplinan dapat diartikan bilamana pegawai selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma - norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu instansi, karena tanpa dukungan disiplin pegawai yang baik, maka sulit instansi untuk mewujudkan tujuannya. Jadi, kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu instansi dalam mencapai tujuan.

Kedisiplinan memegang peranan yang amat penting dalam pelaksanaan kerja pegawai. Seorang pegawai yang mempunyai tingkat kedisiplinan yang tinggi akan tetap bekerja dengan baik walaupun tanpa diawasi oleh atasan. Seorang pegawai yang disiplin tidak akan mencuri waktu kerja untuk melakukan hal-hal lain yang tidak ada kaitannya dengan

created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

pekerjaan. Demikian juga pegawai yang mempunyai kedisiplinan akan mentaati peraturan yang ada dalam lingkungan kerja dengan kesadaran yang tinggi tanpa ada rasa paksaan. Pada akhirnya pegawai yang mempunyai kedisiplinan kerja yang tinggi akan mempunyai kinerja yang baik karena waktu kerja dimanfaatkannya sebaik mungkin untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Disiplin kerja sangatlah penting di Sekretariat Daerah Kabupaten Pandeglang dalam melaksanakan tugas - tugasnya guna mewujudkan tujuan instansi tersebut. Disiplin kerja mengatur seorang pegawai di Sekretariat Daerah akan mentaati segala norma, kaidah dan peraturan yang berlaku dalam organisasi. Tujuan disiplin kerja ini dalam rangka memperlancar seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya agar pencapaian kerja tepat waktu, tepat sasaran serta efektif dan efesien.

Kedisiplinan Sekretariat Daerah Kabupaten Pandeglang merupakan fungsi operatif Sumber Daya Manusia yang terpenting, karena semakin baik disiplin pegawai, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat di capainya. Tanpa disiplin pegawai yang baik, sulit bagi Sekretariat Daerah Kabupaten Pandeglang mencapai hasil yang optimal.

Dengan demikian disiplin adalah upaya yang dilakukan untuk menciptakan keadaan lingkungan kerja yang tertib, efesien dan efektif melalui suatu pengaturan yang tepat, sehingga dengan demikian pegawai akan mampu mengefektifkan dan memanfaatkan waktu sebaik - baiknya serta dapat mengarahkan loyalitasnya terhadap perintah yang diberikan atasan.

created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Organisasi merupakan suatu kerangka hubungan yang berstruktur di dalamnya berisi wewenang, tanggung jawab, dan pembagian kerja untuk menjalankan sesuatu fungsi tertentu. Istilah lain dari unsur ini ialah terdapat hirarki. Konsekwensi dari adanya hirarki ini bahwa di dalam organisasi ada pimpinan atau kepala dan bawahan atau staf.

Struktur organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Pandeglang tidak mempengaruhi kerja karena terdapat hubungan yang hirarki antara Kepala Sekretariat Daerah, Kepala sub Bagian Rumah Tangga, Kepala Sub Bagian Tata Usaha, Kepala Sub Bagian Keuangan, Kepala Sub Bagian Pengendalian Pembangunan dan Aparatur. Hubungan hirarki ini jelas sangat mempengaruhi kerja pegawai. di Sekretariat Daerah Kabupaten Pandeglang hubungan hirarki ini sudah berjalan dengan lancar, ini semua sebagai penataan kerja atau pembagian kerja selain itu juga supaya terjadi keharmonisan kerja dalam melaksanakan program kerja sehingga menghasilkan target kerja yang maksimal.

Penilaian prestasi kerja *(performance appraisal)* adalah proses melalui mana organisasi - organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan - keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka. Kegunaan - kegunaan penilaian prestasi kerja dapat dirinci sebagai berikut, perbaikan prestasi kerja, penyesuaian - penyesuaian kompensasi, keputusan - keputusan penempatan, kebutuhan latihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karier, penyimpangan - penyimpangan proses *staffing*, ketidakakuratan

created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

informasional, kesalahan desain pekerjaan, kesempatan kerja yang adil dan tantangan - tantangan eksternal.

Sistem prestasi kerja adalah suatu sistem kepegawaian dimana untuk pengangkatan seseorang dalam suatu jabatan didasarkan atas kecakapan dan prestasi yang telah dicapai oleh orang yang diangkat itu. Kecakapan tersebut harus dibuktikan dengan lulus ujian jabatan dan prestasinya itu harus terbukti secara nyata. Selanjutnya bukan hanya pengangkatan dalam jabatan yang didasarkan atas ujian, tetapi untuk kenaikan gaji dan pangkat juga harus lulus ujian.

Prestasi kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pandeglang, merupakan tolak ukur bagi pegawai yang melaksanakan tugasnya dengan baik, pada umumnya memberikan penghargaan atas masa kerja dan memperhatikan tentang kesetiaan dan pengabdian, oleh sebab itu pembinaan karier yang hanya didasarkan pada sistem prestasi kerja memberikan kepuasan bagi mereka yang telah lama bekerja. Dalam praktek masa kerja dapat memberikan kemahiran, sehingga makin lama orang bekerja dapat makin cakap dan terampil di bidang pekerjaan itu.

created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional