BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Pengembangan

2.1.1 Pengertian Pengembangan

Sumber daya manusia merupakan asset bagi suatu organisasi baik itu organisasi swasta maupun organisasi Pemerintah, di dalam melaksanakan kaitannya selain manusia perlu pula didukung dengan dana, sarana dan prasarana agar dapat mendukung tercapainya tujuan dari organisasi itu sendiri, dalam rangka meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia agar tidak tertinggal dibelakang maka perlu mengikuti perkembangan yang terus berkembang oleh karena itu dibutuhkan suatu pengembangan yang nyata.

Sinamora dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi III*, mengemukakan pengertian pengembangan *(development)* adalah: "penyiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam organisasi". Sedangkan Moekijat (1989 : 2) mengemukakan pengertian pengembangan sebagai berikut :

> "Pengembangan berarti hal-hal yang berlainan bagi ahli dibidang ini, akan tetapi pada dasarnya pengembangan merupakan suatu metode untuk memudahkan perubahan dan pengembangan dalam orang-orang (misalnya dalam gaya, nilai, keterampilan), dalam teknologi (misalnya dalam kesederhanaan yang lebih besar, dalam kompleksitas), dan dalam peranan)".(Moekijat 1989 : 2)

Berdasarkan pendapat di atas pengembangan merupakan suatu metode yang dilakukan setiap organisasi terhadap pegawai maupun aparatur yang berada di organisasi itu sendiri demi meningkatkan kualitas aparaturnya. Artinya dia

terlibat secara aktif dalam kegiatan yang bertujuan memperbaiki atau meningkatkan kompetensinya, sehingga ia mempunyai kompetesi lain yang dikembangkan lagi .

Begitu pula halnya dengan pendapat John soeprihanto (1988:85) lebih memperjelas bahwa yang dimaksud dengan pengembangan adalah:

> "Suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan karyawan dengan cara meningkatkan pengetahuan ekonomi pada umumnya, termasuk peningkatan penguasaan teori pengambilan keputusan dalam menghadapi persoalan-persoalan perusahaan".(John soeprihanto 1988:85)

Berdasarkan pendapat di atas, dapat dipahami bahwa pengembangan merupakan suatu bentuk upaya dan kewajiban setiap manajer, karenanya merupakan hak dari setiap pegawai. Pengembangan diperlukan untuk memenuhi kebutuhan organisasi dan pegawai itu sendiri. Artinya melalui pegawai yang terampil dan berdisiplin, maka tugas-tugas organisasi akan dapat lebih efektif dan efisien. Apabila terdapat ketidakseimbangan antara kebutuhan tugas tertentu dengan tingkat kemampuan pegawai tertentu, maka bawahan yang bersangkutan harus ditingkatkan keterampilan dan disiplinnya.

Selanjutnya Hasibuan dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia* mendefenisikan pengembangan sebagai berikut :

> "Pengembangan adalah usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan (diklat). Pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual, dan moral karyawan, sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan".(Hasibuan 2007:69)

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan di atas pengembangan merupakan usaha untuk meningkatkan kemampuan kepada pegawai baik itu kemampuan teknis, teoritis, moral pegawai dan keterampilan pegawai agar

pegawai tersebut menjadi lebih baik dari sebelumnya dalam mengemban tugasnya.

Menurut Hasibuan dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia* mengelompokkan jenis pengembangan menjadi dua yaitu:

1. Pengembangan secara informal yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari bukubuku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Hal ini menunjukkan karyawan tersebut memilki keinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya.
2. Pengembangan secara formal yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan dan latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan. Hal ini dilakukan perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini atau dimasa yang akan datang, yang sifatnya non karir atau peningkatan karir seorang karyawan.

(Hasibuan 2007:72)

Berdasarkan penjelasan di atas, pengembangan dibagi menjadi dua bentuk yaitu pengembangan secara informal dan formal, pengembangan informal yaitu pengembangan yang dilakukan atas keinginan sendiri melatih dan mengembangkan dirinya sedangkan pengembangan secara formal yaitu pengembangan yang dilakukan berdasarkan penugasan suatu organisasi karena tuntutan masa kini dan di masa yang akan datang

Menurut S.Pamudji (1985:57) mengemukakan pengertian pengembangan sebagai berikut: ”Pengembangan adalah merupakan pembaharuan yaitu melakukan usaha-usaha untuk membuat sesuatu menjadi lebih sesuai dan cocok dengan kebutuhan, menjadi lebih baik dan bermanfaat”.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dikatakan bahwa pengembangan merupakan suatu usaha yang dilakukan untuk mengadakan perubahan-perubahan

dalam organisasi yang lebih baik dari sebelumnya dalam hal ini Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat harus melakukan perubahan-perubahan kepada aparatur yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat agar tujuan dari Badan Kepegawaian Daerah itu sendiri dapat terwjudkan. Tujuan dari pengembangan adalah untuk memperbaiki kinerja dan produktivitas kerja pegawai baik masa sekarang maupun untuk masa yang akan datang, jadi istilah pengembangan pada dasarnya mengandung pengertian upaya organisasi dan manajemen secara berencana, bertahap, dan berkelanjutan guna memberikan informasi keadaan pegawai tentang cara dan sikap serta perilaku untuk bekerja lebih dari keadaan sebelum mereka dikembangkan.

Pengembangan sumber daya manusia tidak saja penting dilakukan untuk mewujudkan suatu organisasi yang memiliki kerangka kuat dan mampu menghadapi semua tantangan dan persaingan yang tidak dapat dihindari. Menurut Mondy,R.W dan Noe,R.M. (1996:225) mengemukakan bahwa: ”Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu usaha yang terus menerus dan terencana yang dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan tingkat kecakapan pegawai dan performa organisasi”. Berdasarkan pendapat di atas pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu usaha yang terus dilakukan guna meningkatkan kecakapan pegawai dan kinerja di suatu organisasi. Sedangkan Awaloedin (1993 : 94) berpendapat bahwa :

> “Pengembangan sumber daya manusia dalam arti luas adalah seluruh proses pembinaan untuk meningkatkan kualitas serta taraf hidup manusia dari suatu negara, sedangkan dalam arti sempit pengembangan sumber daya manusia adalah peningkatan pendidikan dan pelatihan atau usaha menambah pengetahuan dan keterampilan sebagai proses yang tanpa akhir, terutama pengembangan diri sendiri”.(Awaloedin 1993 : 94)

Berdasarkan pendapat di atas pengembangan sumber daya manusia adalah proses peningkatan kualitas sumber daya manusia dari suatu Negara melalui usaha menambah pengetahuan dan keterampilan. Selain itu menurut Saydam dalam bukunya yang berjudul *sumber Daya Manusia dan kinerja (human Resources Management), Jilid 2* mengemukakan pengertian pengembangan sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

> "Pengembangan pegawai (Sumber Daya Manusia), merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan oleh organisasi, agar pengetahuan (*knowledge),* kemampuan *(ability),* dan keterampilan *(skill)* mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan".(Saydam 2000 : 63)

Berdasarkan uraian di atas bahwa pengembangan sumber daya manusia harus dilakukan secara terorganisir baik secara vertikal maupun horizontal oleh semua fungsi organisasi yang pengelolaannya dikoordinasikan oleh fungsi pengelola sumber daya manusia. Disamping itu pengembangan sumber daya manusia harus dilakukan secara terencana dan berkesinambungan, hal ini dimaksudkan bahwa pengembangan sumber daya manusia harus dilakukan secara terus menerus dan disesuaikan dengan perkembangan lingkungan organisasi baik secara eksternal maupun lingkungan internal organisasi.

Menurut Sufyarman (2003:30) memberikan pengertian pengembangan sumber daya manusia yaitu :

> "Suatu proses pembudayaan bangsa bertujuan untuk meningkatkan kualitas manusia Indonesia yang menguasai pengetahuan, keterampilan, keahlian serta wawasan yang sesuai dengan perkembangan iptek. Wawasan yang sesuai era globalisasi adalah kemampuan untuk memandang jauh kedepan, wawasan mutu dan kekaryaan, serta wawasan inovasi dan perubahan yang sesuai dengan nilai dan sikap yang berkembang dalam masyarakat".(Sufyarman 2003:30)

Berdasarkan pendapat di atas pengembangan sumber daya manusia merupakan proses pembudayaan bangsa yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia untuk meningkatkan wawasan sesuai dengan perkembangan yang terjadi di era globalisai. Oleh karena itu, pengembangan kualitas sumber daya manusia merupakan prioritas utama dalam era persaingan global.

2.1.2 Pengertian Aparatur

Aparatur merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu lembaga pemerintahan disamping faktor lain seperti uang, alat-alat yang berbasis teknologi misalnya komputer dan internet dan merupakan asset yang paling penting yang harus dimiliki oleh suatu intansi pemerintah yang dimana untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik dan efisien dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Oleh karena itu, sumber daya aparatur harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi pemerintahan untuk mewujudkan profesional pegawai dalam melakukan pekerjaan. Hal ini sejalan dengan pendapat Soeworno Handayaningrat bahwa:

> "Aparatur adalah aspek-aspek administrasi yang diperlukan dalam penyelenggaraan pemerintahan atau Negara, sebagai alat untuk mencapai tujuan nasional. Aspek organisasi itu terutama pengorganisasian atau kepegawaian" (Handayaningrat,1995 : 154)

Berdasarkan pendapat di atas, aparatur merupakan aspek-aspek administrasi yang diperlukan oleh pemerintah dalam penyelenggaraan pemerintahan yang dimana sebagai alat untuk pencapaian tujuan demi

mendapatkan hasil yang diharapkan terutama dalam hal pengorganisasian atau kepegawaian demi terciptanya aparatur yang profesional dan dapat meningkatkan produktivitas kinerja pegawai. Sejalan dengan pendapat di atas, Pamudji mendeskripsikan tentang konsep atau definisi mengenai aparatur sebagai berikut :

> "Sebagai alat atau sarana pemerintahan atau negara untuk melaksanakan kegiatan-kegiatannya yang kemudian terkelompok kedalam, fungsi-fungsi diantaranya pelayanan publik, didalam pengertian aparatur tercakup aspek manusia (personil), kelembagaan (institusi), dan tata laksana" (Pamudji,2004:21)

Berdasarkan pendapat di atas, aparatur merupakan alat atau sarana pemerintah yang mencakup personil atau orang-orang, kelembagaan institusi dan tata laksana menjadi satu dalam kelompok untuk memberikan pelayanan secara baik kepada masyarakat yang dimana hasil dari pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dapat digunakan dan bermanfaat bagi masyarakat. Begitu pula yang di lakukan oleh aparatur Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat dalam hal meningkatkan memberikan pelayanan kepada masyarakat demi mewujudkan birokrasi yang lebih baik lagi. Sejalan dengan definisi di atas, Dharma Setyawan Salam dalam buku yang berjudul *Manajemen Pemerintahan Indonesia* menjelaskan bahwa :

> "Aparat Pemerintah adalah pekerja yang digaji pemerintah melaksanakan tugas-tugas teknis pemerintahan melakukan pelayanan kepada masyarakat berdasarkan ketentuan yang berlaku" (Salam, 2004:169).

Berdasarkan penjelasan di atas, aparatur merupakan pegawai yang digaji oleh pemerintah untuk melaksanakan tugas-tugas secara teknis berdasarkan ketentuan yang telah ada dalam rangka melayani masyarakat sesuai dengan ketentuan yang telah berlaku atau sesuai dengan apa yang seharusnya diberikan

kepada masyarakat demi terciptanya pelayanan yang baik demi kepentingan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

Sejalan dengan pendapat di atas, Koswara mengemukakan pendapatnya mengenai aparatur pemerintah daerah sebagai berikut :

> "Aparatur Pemerintah Daerah adalah, "Seluruh perangkat Daerah yang terlibat dalam kegiatan penyelenggaraan urusan rumah tangga daerah dan tugas pembantuan, termasuk PNS pusat yang diperbantukan kepada Pemerintah Daerah" (Koswara, 2000:259)

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan di atas, aparatur pemerintah daerah merupakan semua pegawai yang terlibat dalam kegiatan penyelenggaraan pemerintah pada unit organisasi pemerintah daerah mulai dari pemerintahan yang tertinggi di Kabupaten/ Kota hingga tingkat terendah di Desa/ Kelurahan.

Selain itu, sejalan dengan Pasal 3 Undang-U Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian yang menyatakan bahwa :

> "Pegawai Negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur Negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara professional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas Negara, pemerintah dan pembangunan."

Profesional sangat menetukan kemampuan aparatur dalam melakukan tugas-tugas dan fungsi mereka sesuai dengan bidang-bidang dan tingkatan masing-masing. Hasil dari tugas yang mereka lakukan ditinjau dari berbagai segi sesuai dengan objek, porsi, dan bersifat terus menerus dalam kondisi dan situasi yang telah dilakukan oleh aparatur dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi pemerintah.

Berdasarkan pendapat di atas, aparatur haruslah dapat melaksanakan tugas dan fungsi penyelenggaran pemerintahan untuk pencapaian tujuan demi mendapatkan hasil yang diharapkan dalam pengorganisasian untuk mendapatkan aparatur yang profesional dan mendapatkan gaji dari hasil yang dikerjakan. Aparatur Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat juga memiliki aparatur yang dapat melaksanakan tugas dalam menyelenggarakan untuk pencapaian tujuan. Selain itu, aparatur Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat harus jujur, adil, dan merata sehingga reformasi birokrasi dapat terwujud.

2.1.3 Pengembangan Aparatur

Maksud dari pengembangan aparatur pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi yang digunakan oleh organisasi. Untuk itu, upaya pengembangan aparatur akan berhasil apabila dilakukan secara sadar oleh organisasi maupun aparatur yang bersangkutan, sehingga pelaksanaan pengembangan aparatur harus melalui proses perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi yang sistematik, agar tujuan-tujuan pengembangan dapat dicapai.

Menurut heidjrachman dan Husnan (1983:37) mengenai pengembangan pegawai sering diartikan sebagai: ”usaha meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi pegawai agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien”.(heidjrachman dan Husnan,1983:37). Pengembangan pegawai merupakan usaha meningkatkan keterampilan agar tercapainya tujuan yang lebih efisien

Sedangkan Menurut Flippo dalam bukunya *Manajemen personalia, Edisi Keenam, Jilid 1* (1996:78) pengembangan aparatur meliputi baik pelatihan untuk peningkatan keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan serta pengetahuan dan pemahaman atas keseluruhan lingkungan.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dikatakan bahwa pengembangan aparatur adalah suatu kegiatan manajemen yang ditujukan kepada aparatur agar memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional, sehingga mampu bekerja secara berdaya guna dan berhasil guna.

Pengertian pengembangan aparatur dikemukakan oleh Irawan (2000 : 91) sebagai berikut: "Pengembangan aparatur dapat didefenisikan sebagai suatu proses merekayasa perilaku kinerja aparatur sedemikian rupa sehingga dapat menunjukkan kinerja yang optimal dalam pekerjaannya".

Pengertian pengembangan aparatur yang dikemukakan oleh Irawan di atas, nampak bahwa pelaksanaan aparatur dapat juga melalui rekayasa perilaku (*behavior engineering*) dari aparatur yang mengandung makna bahwa perilaku aparatur sesungguhnya dapat diubah dan diperbaiki dari suatu keadaan yang kurang menguntungkan dan lebih baik dari sebelumnya.

Organisasi pemerintahan menggunakan alat untuk mengukur suatu pengembangan aparatur, teori yang digunakan yaitu teori pengembangan aparatur menurut Irawan (2000:104) dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia* bahwa pengembangan aparatur dapat dilakukan melalui 2 cara yaitu : (1) pengembangan aparatur melalui pendidikan dan pelatihan (Diklat) (2)

pengembangan aparatur melalui non diklat meliputi promosi, mutasi, insentif dan teguran dan hukuman.

Berdasarkan pendapat di atas dalam melakukan pengembangan pegawai maka terdapat dua cara yaitu melalui pendidiknan dan pelatihan (diklat) dan melalui non diklat seperti pemberian penghargaan dan teguran. Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya yang harus dilakukan bagi Pegawai Negeri Sipil untuk meningkatkan kepribadian, pengetahuan, dan kemampuannya sesuai dengan tuntutan persyaratan jabatan dan pekerjaannya sebagai Pegawai Negeri Sipil agar kualitas kinerja aparatur tersebut dapat optimal

Menurut A.S.Moenir (1995 : 160) mengemukakan bahwa pengembangan pegawai (*personel development*) ialah: "suatu usaha yang ditujukan untuk memajukan pegawai baik dari segi karier, pengetahuan, maupun kemampuan". Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh A.S.Moenir pengembangan pegawai merupakan usaha untuk memajukan pegawai. Pengertian pengembangan pegawai juga menitikberatkan pada perubahan tingkah laku pegawai dalam pelaksanaan tugas-tugas dan pekerjaannya, khususnya kegiatan memajukan pegawai melalui segi karir, kemampuan pengetahuannya.

Berdasarkan beberapa pengertian pengembangan aparatur yang telah dikemukakan di atas, maka nampak bahwa pengembangan aparatur adalah suatu usaha yang penting di lakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat kepada aparatur di sana, karena dengan pengembangan Pegawai Negeri Sipil, kualitas dan produktivitas aparaturnya akan meningkat sehingga kinerja

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat akan dapat maju karena didukung aparatur yang berkualitas.

Dengan demikian pengembangan aparatur merupakan suatu usaha yang sangat penting untuk dilakukan dalam sebuah organisasi karena akan sangat berpotensi menghasilkan aparatur yang berkualitas dan memiliki kecakapan, kemampuan kerja guna menyelesaikan suatu pekerjaan yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat.

2.1.3.1 Pendidikan

Setiap organisasi apapun bentuknya senantiasa akan berupaya dapat tercapainya tujuan organisasi yang bersangkutan dengan efektif dan efisien. Efektif maupun efektifitas organisasi sangat tergantung pada baik dan buruknya pengembangan sumber daya manusia atau anggota organisasi itu sendiri. Ini berarti bahwa sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut secara proporsional harus diberikan latihan dan pendidikan yang sebaik-baiknya, bahkan harus sesempurna mungkin.

Salah satu metode pengembangan pegawai adalah pendidikan. Siagian dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Sumber Daya manusia* (1996:79) menyatakan bahwa: ”Pendidikan sebagai keseluruhan proses, teknik dan metode belajar mengajar dalam mengalihkan suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya”. Selanjutnya Purwono (1982:76) mengemukakan bahwa: “manusia itu belajar untuk berpikir sendiri dan mendorong perkembangan dasar yang ada padanya”.

Pendidikan pegawai sangat perlu untuk diperhatikan agar prinsip *the righ man on the right place* dapat diterapkan dalam kehidupan suatu organisasinya. Pada umumnya para pegawai tentunya mengaharapkaan agar mereka ditempatkan sesuai dengan jenis dan tingkat pendidikan yang diikutinya. Ini merupakan prinsip yang sangat mendasar dalam manajemen sumber daya manusia, apabila tidak diterapkan akan berakibat pada rendahnya produktivitas dan mutu kerja, tingkat kemungkinan yang cukup tinggi, keinginan yang besar dibarengi oleh kepuasan kerja yang rendah. Menurut Siagian dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Sumber Daya manusia* (1996:57) lebih lanjut menyatakan bahwa:

> "Pendidikan dapat bersifat formal, akan tetapi dapat pula bersifat non formal. Pendidikan yang sifatnya formal ditempuh melalui tingkat-tingkat pendidikan, mulai dari sekolah taman kanak-kanak hingga, bagi sebagian orang. Pendidikan di lembaga pendidikan tinggi, terjadi di ruang kelas dengan program yang ada pada umumya "*structured*". Dipihak lain, pendidikan yang sifatnya non formal dapat terjadi di mana saja kerana sifatnya yang *"unstructured*".(Siagian, 1996:57)

Berdasarkan Pendapat di atas bahwa pendidikan formal dimulai dari tingkat sekolah dasar sampai perguruan tinggi, sedangkan non formal adalah pendidikan yang diselenggarakan diluar pendidikan formal, dapat melalui pelatihan, kursus-kursus.

Pendidikan pada umumnya berkaitan dengan mempersiapkan calon tenaga yang diperlukan oleh suatu instansi atau organisasi. Notoatmodjo dalam bukunya yang berjudul *Pengembangan Sumber Daya Manusia* mengemukakan bahwa "pendidikan formal di dalam suatu organisasi adalah suatu proses pengembangan kemampuan kearah yang diinginkan oleh organisasi yang bersangkutan".

Berdasarkan pendapat Notoatmodjo pendidikan formal merupakan suatu proses peningkatan kualitas sesuai yang diinginkan organisasi yng bersangkutan.

Adapun tujuan pendidikan menurut Kaho dalam bukunya yang berjudul *Prospek Otonomi daerah di Negara Republik Indonesia* sebagai berikut:

1. Dapat memberikan pengetahuan yang luas dan mendalam tentang bidang yang dipilh atau dipelajari seseorang
2. Melatih manusia untuk berpikir secara rasional dan menggunakan kecerdasan kea rah yang tepat, melatih manusia menggunakan akalnya dalam kehidupan sehari-hari baik dalam berpikir, menyatakan pendapat maupun bertindak.
3. Memberikan kemampuan dan keterampilan kepada manusia untuk merumuskan pikiran, pendapat yang hendak disampaikan kepada orang lain secara logis dan sistematis sehingga mudah dimengerti.

(Kaho, 2002:71-72)

Berdasarkan pendapat di atas, maka pendidikan dapat dikatakan sebagai suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan seseorang, terutama yang menyangkut penguasaan teori untuk memutuskan persoalan-persoalan yang berkaitan dengan kegiatan pencapaian tujuan organisasi dalam hal ini Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat harus meningkatkan pengetahuan aparatur agar tujuan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat dapat tercapai.

2.1.3.2 Pelatihan

Pelatihan diberikan kepada pegawai dengan upaya peningkatan keterampilannya. Pelatihan adalah serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seorang individu. Dengan adanya pelatihan sebagai bagian pengembangan pegawai, maka instansi pemerintah baik itu di daerah maupun dipusat dapat

meningkatkan hasil-hasil kerja aparaturnya guna peningkatan produktivitas aparatur. Diklat terkait dengan peningkatan keterampilan pegawai. Secara umum keterampilan dapat dibagi menjadi tiga bagian pokok menurut Robert R. Katz dalam Hasibuan (1996:34) yaitu *"technical skill, conceptual skill and human skill*". *Technical skill* atau kemampuan manusia yang diperoleh dari kursus-kursus dari lembaga pendidikan dan latihan. Stoner (1989:21) menguraikan bahwa: "*Technical skill* adalah kemampuan untuk menggunakan alat-alat, prosedur, dan teknik suatu bidang yang khusus". Dalam melakukan tugasnya, aparat membutuhkan keterampilan teknis yang cukup dalam menggunakan sarana dan prasarana di dalam suatu organisasi dalam hal ini aparatur yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat harus mempunyai keterampilan khusus dalam membidangi tugasnya masing-masing.

Selanjutnya Stoner (1989:21) menguraikan bahwa: "keterampilan konseptual adalah kemampuan mental untuk mengkoordinasi dan memadukan semua kepentingan dan kegiatan organisasi". Berdasarkan pendapat di atas Kemampuan konseptual ini mendukung aparatur untuk mampu memandang organisasi secara keseluruhan dan memahami masalah yang dihadapi. Dengan kemampuan ini, aparat dapat melakukan perencanaan kerja dengan memperhitungkan kemampuan-kemampuan organisasi serta tujuan hendak dicapai. Hubungan sosial aparat sangat mendukung kondisi kerja suatu organisasi.

Stoner (1989:21) menguraikan bahwa: "keterampilan manusiawi atau *human skill* adalah kemampuan untuk bekerja dengan orang lain, memahami orang lain dan mendorong orang lain, baik sebagai perorangan maupun sebagai

kelompok". Berdasarkan pendapat di atas bahwa kemampuan kerjasama yang baik, aparatur mampu menciptakan suasana kerja yang baik dalam pencapaian tujuan organisasi. Sesuai uraian Marsono (2002:219) bahwa diklat aparatur mengarah pada upaya peningkatan:

1. sikap dan semangat, pengabdian yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, bangsa, negara dan tanah air
2. Kompetensi teknik manajerial, dan/atau kepemimpinannya
3. efisiensi, efektivitas dan kualitas pelaksanaan tugas yang dilakukan dengan semangat dan tanggung jawab sesuai dengan lingkungan kerja dan organisasinya.

(Marsono ,2002:219)

Berdasarkan pendapat di atas diklat merupakan upaya peningkatan sikap, semangat dan pengabdian yang berorientasi pada kepentingan umum. Selain itu diklat merupakan upaya peningkatan kompetensi teknik kepemimpinan sehingga tugas dan tanggungjawab yang diberikan oleh organisasi dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien.

Menurut Siagian dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Sumber Daya manusia* ada beberapa manfaat yang dapat diambil dari penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan yakni:

1. Peningkatan produktivitas kerja organisasi keseluruhan
2. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan
3. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat
4. Meningkatkan semangat kerja seluruh karyawan dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi.
5. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang pertisipatif
6. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar perumusan kebijaksanaan organsasi dan operasionalnya
7. Penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan dikalangan para anggota organisasi.

(Siagian, 1997 : 80)

Berdasarkan penjelasan di atas manfaat dari penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan yaitu peningkatan produktivitas kerja, terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan, adanya proses pengambilan keputusan yang tepat, meningkatnya semangat kerja karyawan dan mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif. Selain itu manfaat dari dilaksanakannya program pelatihan dan pengembangan yaitu komunikasi dapat berjalan dengan efektif dan penyelesaian konflik dilakukan secara fungsional sehingga adanya suasana kekeluargaan dikalangan pegawai.

Menurut Syuhadhak (1995:125) dalam bukunya yang berjudul *Administrasi Kepegawaian* bahwa pendidikan dan latihan adalah: ”Suatu kegiatan yang dilakukan oleh suatu instansi untuk memperbaiki mutu, pengembangan sikap, tingkah laku, keterampilan pegawai sesuai dengan persyaratan yang terdapat pada organisasi tersebut”.

Dari pengertian yang dikemukakan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa pendidikan lebih berorientasi teoritis dan lebih banyak ditujukan terhadap usaha pembinaan mental dan kejiwaan (sikap, tingkah laku, kedewasaan berpikir dan kepribadian). Sedangkan latihan lebih berorientasi pada praktek dan lebih banyak ditujukan pada kecekatan, kecakapan, dan keterampilan menggunakan anggota badan atau alat kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, pengembangan pegawai ada kaitannya dengan tujuan atau sasaran diklat yaitu Perbaikan sikap dan kepribadian pegawai serta dedikasinya sesuai tuntutan tugas dan jabatannyan, dasar sistem penghargaan

menurut prestasi kerja dan pengembangan karier, membina kesatuan berpikir dan bahasa dalam rangka terwujudnya kesatuan gerak/kerjasama, meningkatkan pengetahuan dan keterampilan sesuai tugas dan jabatannya, mengembangkan kemampuan dan dedikasi serta motivasi dalam pelaksanaan pembangunan

Seiring dengan hal tersebut Miftah Thoha (1983:23) bahwa alasan atau perlunya diadakan pendidikan dan latihan bagi pegawai antara lain:

1. Perlunya pembaharuan dan penyempurnaan di bidang administrasi untuk dapat menanggulangi dan mendukung pengembangan sosial dan ekonomi. Kemudian perlu diberikan berbagai orientasi baru, perkenalan pada berbagai teknik-teknik administrasi maupun manajemen yang dirasakan masih lemah.
2. Perluasan atau bertambahnya fungsi-fungsi pemerintahan yang harus dilaksanakan
3. Merupakan kenyataan masih langkanya tenaga-tenaga kepegawaian yang cukup ahli.

(Miftah Thoha,1983:23)

Berdasarkan pendapat di atas alasan diadakannya pendidikan dan pelatihan yaitu perlunya pembaharuan dan penyempurnaan di segala bidang. Selain itu perlunya penambahan fungsi-fungsi pemerintahan serta kenyataan masih banyaknya tenaga-tenaga kepegawaian yang belum ahli. Pendidikan dan pelatihan (diklat) yang merupakan bagian penting dalam peningkatan kualitas seorang aparatu. Dengan demikian tujuan pendidikan dan pelatihan secara umum adalah meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi oleh kepribadian dan etika pegawai sesuai kebutuhan instansi. Menciptakan pegawai yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat. Menciptakan kesamaan visi dan

dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan dan terwujudnya pemerintahan yang baik.

2.1.3.3 Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil

Pendidikan dan pelatihan bagi pegawai sangat diperlukan dalam rangka meningkatkan kemampuan, keterampilan, keahlian dan pengembangan potensi yang dimiliki individu dalam rangka mendorong mereka kearah pencapaian tujuan organisasi secara optimal. Tidak seorangpun mampu melaksanakan tugas dengan baik dan lancar tanpa mengetahui jenis dan sifat pekerjaan. Dan hal ini diketahui melalui pendidikan dan latihan.

Menurut Sedarmayanti dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* mengemukakan pendidikan adalah:

> "Pendidikan adalah suatu proses, teknik, dan metode belajar mengajar dengan maksud mentransfer suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain melalui prosedur yang sistematis dan terorganisir yang berlangsung dalam jangka waktu yang relatif lama (Sedarmayanti 2011 : 378)

Berdasarkan pendapat di atas pendidikan dalam proses pengembangan aparatur yaitu teknik mentransfer pengetahuan dari seseorang kepada orang lain melalui prosedur yang sistematis dan dalam jangka waktu tertentu.

Menurut *Mangkuprawira* dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik* mengemukakan pelatihan adalah:

> "Pelatihan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar seseorang semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar(Mangkuprawira 2003:135).

Berdasarkan pendapat di atas pelatihan dalam proses pengembangan pegawai yaitu proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metode guna meningkatkan keahlian dan keterampilan seseorang atau sekelompok orang dalam menangani fungsi dan tugas yang telah diberikan.

Sejalan dengan pendapat di atas Menurut Sedarmayanti dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* Pendidikan dan pelatihan (diklat) Pegawai Negeri Sipil adalah

> "upaya yang dilakukan bagi Pegawai Negeri Sipil untuk meningkatkan kepribadian, pengetahuan dan kemampuan sesuai dengan tututan persyaratan jabatan dan pekerjaannya sebagai Pegawai Negeri Sipil (Sedarmayanti 2011 : 378)

Berdasarkan pendapat di atas pendidikan dan pelatihan dalam proses pengembangan Pegawai Negeri Sipil yaitu upaya untuk meningkatkan kepribadian, pengetahuan dan kemampuan sesuai dengan tuntutan pekerjaannya sebagai Pegawai Negeri Sipil.

Pendidikan dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil (Diklat PNS) merupakan proses transformasi kualitas sumber daya manusia aparatur Negara yang menyentuh empat dimensi utama yaitu , dimensi spiritual, intelektual, mental, dan phsikal yang terarah pada perubahan-perubahan mutu dari keempat dimensi sumber daya manusia aparatur Negara tersebut.

Menurut Hamalik dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia* mengatakan bahwa fungsi pelatihan adalah memperbaiki kinerja (performance) para peserta. Selain itu pelatihan juga bermanfaat untuk mempersiapkan promosi ketenagakerjaan pada jabatan yang lebih rumit dan sulit, serta mempersiapkan

tenaga kerja pada jabatan yang lebih tinggi, yaitu tingkatan kepengawasan atau manajerial.

Berdasarkan pendapat di atas fungsi pelatihan adalah untuk memperbaiki kinerja para aparatur untuk menjadi lebih baik dan selain itu untuk mempersiapkan aparatur yang bersangkutan pada jabatan yang lebih tinggi lagi. Pelatihan dan pengembangan sebagai suatu proses pendidikan mempunyai sejumlah fungsi yang strategis bagi sumber daya manusia dilingkungan industri. Beberapa fungsi pelatihan yang perlu di catat menurut Komaruddin Sastradipoera (2006:133) sebagai berikut :

1. Fungsi Edukatif.
   Merupakan fungsi untuk mempersiapkan sejumlah tenaga menjadi tenaga terdidik dan terlatih yang mempunyai kemampuan profesional dan kompetensi yang bermutu dan relevan dengan kebutuhan jabatan;
2. Fungsi Pembinaan.
   Berfungsi sebagai suatu proses untuk membina dedikasi, loyalitas, disiplin, mental, dan semangat korps agar bermanfaat bagi lingkungan industri dan bermanfaat bagi dirinya sebagai warga sosial didalam organisasi industri;
3. Fungsi Marketing Sosial.
   Berfungsi untuk menyampaikan, mengkomunikasikan, dan menyebarluaskan misi industri kepada masyarakat, khususnya kepada prospektus yang menjadi bagian dari "pemegang taruhan" atau *stakeholder;*
4. Fungsi Administratif.
   Hasil pendidikan dalam bentuk pelatihan dan pengembangan akan menjadi data yang akan melengkapi data sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan pribadi dan kompetensi para karyawan yang kelak dapat dimanfaatkan sebagai bahan pertimbangan bagi pimpinan industri untuk membuat keputusan, termasuk promosi, mutasi, rotasi, karier, kaderisasi kepemimpinan, dan kompensasi.

(Sastradipoera 133:2006)

Berdasarkan pendapat di atas Keempat fungsi strategis pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terdiri dari fungsi edukatif yang mempersiapkan tenaga terdidik dan terlatih yang mempuanya kemampuan khusus,

fungsi pembinaan berguna untuk membina dedikasi, loyalitas disiplin aparatur. Fungsi marketing sosial yang memprsiapkan agar seseorang lebih komunikatif dalam menyampaikan suatu misi. Keempat Fungsi tersebut tersebut pada prakteknya tidak berdiri sendiri, namun saling berhubungan, bahkan saling membantu secara mutual dalam mencapai tujuan program pengembangan dan pelatihan tersebut

Adapun tujuan pelatihan menurut Hamalik dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia*, sebagai berikut:

1. Membantu tenaga kerja baru untuk melaksanakan pekerjaannya serta diberikan informasi selengkapnya tentang seluk beluk organisasi bersangkutan,
2. Memberikan instruksi khusus dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas sesuai dengan jawatan dan jenis pekerjaannya,
3. Mempersiapkan dan membina tenaga kerja, baik struktural maupun fungsional yang memiliki kemampuan dalam profesinya.

(Hamalik, 16 : 2007)

Berdasarkan pendapat di atas tujuan pelatihan adalah untuk membantu tenaga kerja baru dalam melaksanakan pekerjaannya serta diberikan informasi tentang organisasi yang bersangkutan selain itu mempersiapkan aparatur untuk menduduki suatu jabatan baik itu jabatan struktural maupun fungsional. Aparatur yang diberikan pelatihan benar-benar mengetahui seluk beluk tentang organisasi tempat dia bekerja.

2.1.3.4 Promosi Jabatan

Kesempatan promosi dalam suatu organisasi dapat terjadi karena adanya lowongan, baik lowongan dari segi kepangkatan maupun dari segi jabatan. Lowongan dari kepangkatan timbul dalam sistem kepegawaian yang

menggunakan Sistem Pengurutan Pangkat (*Point Rating System*), sedangkan lowongan dari segi jabatan timbul sistem kepegawaian yang menggunakan sistem klasifikasi pekerjaan, dan ini banyak dianut dilingkungan perusahaan. Jadi promosi adalah perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan yang lain yang mempunyai status dan jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian penerima upah atau gaji dan sebagainya pada umunya lebih tinggi bila dibandingkan dengan jabatan lama.

Menurut AS.Moenir dalam bukunya yang berjudul *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi terhadap Pembinaan* menyatakan bahwa:

> "Promosi adalah perubahan kedudukan seorang pegawai dalam rangkaian susunan kepangkatan atau jabatan yang lebih tinggi dari keadaan semula baik ditinjau dari segi tanggung jawab, syarat-syarat kerja atau penghasilan".(AS.Moenir,1995: 85)

Berdasarkan pendapat di atas salah satu usaha pengembangan, promosi sangat diharapkan oleh setiap pegawai dimanapun ia berada oleh karena promosi itulah ia akan mendapat hak-hak yang lebih dari pada apa yang diperoleh sebelum promosi, baik material maupun non material. Sejalan dengan ungkapan tersebut, Siagian (2001:169) dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Sumber Daya manusia* mengungkapkan bahwa: "promosi adalah apabila seorang pegawai dipindahkan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hirarki jabatan lebih tinggi dan penghasilan lebih besar". Beranjak dari pendapat di atas promosi merupakan suatu usaha pengembangan karir, dengan meningkatnya karir seorang pegawai akan membuktikan semangat kerja pada pegawai yang bersangkutan dan membangkitkan kemauan untuk lebih maju dengan menunjukkan prestasi yang

lebih baik pada pegawai itu sendiri sehingga dengan promosi akan mengakibatkan kelancaran pelaksanaan tugas pokok akan lebih efisien dan efektif. Menurut Hasibuan (2000:12) dalam bukunya berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ada tiga dasar pada promosi yaitu: "(1) Atas dasar pengalaman (Senioritas); (2) Atas dasar kecakapan (*Ability*); (3) Atas dasar kombinasi pengalaman dan kecakapan".

Berdasarkan pendapat di atas dalam beberapa situasi tertentu, aparatur paling senior memperoleh promosi. Senior dalam hal ini berarti karyawan yang memiliki masa kerja terlama dalam suatu instansi pemerintahan. Keuntungan pendekatan ini adalah obyektif. Semua didasarkan pada catatan personal yang termasuk senior dan diadakan perbandingan antar kandidat untuk menentukan siapa yang pantas dipromosikan.

Pertimbangan promosi adalah berdasarkan kecakapan adalah orang yang cakap akan mendapatkan prioritas pertama untuk dipromosikan. Kecakapan merupakan kumpulan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan sehingga karyawan mampu melaksanakan prosedur kerja dan teknik khusus dalam menyelesaikan tugas. Kombinasi pengalaman dan kecakapan yaitu promosi yang berdasarkan pada lamanya pengalaman dan kecakapan.

Pertimbangan promosi adalah berdasarkan lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki, dan hasil ujian kenaikan golongan. Jika seseorang lulus dalam ujian maka hasil ujian kenaikan dipromosikan. Cara ini adalah dasar promosi yang terbaik dan paling tepat karena mempromosikan orang yang paling berpengalaman/kecakapan saja dapat diatasi. Pada umumnya pegawai

yang akan dpromosikan harus memenuhi persyaratan pendidikan dan prestasi kerja yang baik, sehingga setelah dipromosikan akan terjadi peningkatan kinerja. Hal yang harus diperhatikan dalam promosi Pegawai Negeri Sipil diungkapkan oleh Thoha (2007:57) yaitu promosi harus memenuhi persyaratan yang ditentukan dalam peraturan-peraturan kepegawaian antara lain:

1. Pangkat/golongan yang telah memenuhi syarat
2. Disiplin ilmu/latar belakang pendidikan formal
3. Mempunyai kinerja/prestasi yang lebih baik
4. Telah mengikuti diklat Struktural/fungsional
5. Memperhatikan DUK
6. DP-3 paling tidak bernilai baik
7. Usia
8. Usulan unit kerja ke BAPERJAKAT dan
9. Atas persetujuan pimpinan instansi

(Thoha, 2007:57)

Berdasarkan pendapat di atas untuk melakukan promosi harus memenuhi syarat, salah satunya adalah telah mengikuti diklat struktural dan fungsional. Seorang pegawai yang telah mengikuti diklat diharapkan kualitas kerja yang dimiliki meningkat dari sebelumnya, disini sangat jelas bahwa peran diklat sangat penting dalam pengembangan pegawai, salah satunya dalam melakukan promosi jabatan.

Menurut Winardi (1987), pengetahuan mengenai siapa yang harus dipromosikan dicapai melalui catatan-catatan yang mencakup: (1) Prestasi kerja yang bersangkutan (2) Kemampuan si pekerja (3) Masa dinasnya. Berdasarkan pendapat di atas dalam melakukan promosi jabatan harus dilihat dari prestasi kerja yang dimiliki oleh pegawai. Prestasi kerja ini diukur dari kualitas hasil kerja yang dilakukan oleh pegawai terhadap tugas dan tanggungjawab yang telah diberikan.

Menurut Alex S. Nitisemito (1984), mengenai syarat-syarat yang diperlukan dalam melakukan promosi sebagai berikut;

1. Pengalaman
2. Tingkat pendidikan
3. Loyalitas
4. Tanggung jawab
5. Kepandaian bergaul
6. Prestasi kerja
7. Inisiatif dan kreatif

(Nitisemito,1984)

Berdasarkan pendapat di atas seorang pegawai dapat dipromosikan apabila telah memenuhi syarat-syarat yang telah ditetapkan. Salah satu syarat yang diperlukan dalam promosi adalah kepandaian bergaul dalam berelasi dengan sesama pegawai maupun dengan atasan. Selain itu loyalitas dan pengalaman turut berperan dalam menentukan seorang pegawai layak atau tidaknya mengisi suatu jabatan yang baru.

2.1.3.5 Mutasi

Jika seorang pegawai bekerja dengan kurang bergairah, kemungkinan besar karena pegawai tersebut merasa bosan atau sudah jenuh. Jika hal tersebut dibiarkan akan mengakibatkan penurunan produktivitas kerja, tentunya akan membawa kerugian bagi organisasi. Sementara tidak ada organisasi yang mau merugi. Kegiatan memindahkan pegawai dari suatu bagian (tempat kerja) ke bagian yang lain bukanlah merupakan kegiatan yang dianggap tabuh. Bahkan kegiatan ini dilakukan untuk mengembangkan pegawai. Hal ini disebabkan karena mutasi diperlukan agar pegawai memperoleh pengetahuan dan pengalaman baru yang lebih luas.

Pengertian mutasi menurut Syuhadak dalam bukunya yang berjudul *Administrasi Kepegawaian* menyatakan bahwa:

> "Mutasi Pegawai Negeri Sipil adalah kegiatan pimpinan suatu organisasi atau instansi untuk memindahkan pegawai dari jabatan tertentu ke jabatan yang lain yang sejajar tingkatannya dengan tujuan untuk memperoleh *the right man on the right place* agar instansi tersebut dapat menjalankan fungsinya secara efektif". (Syuhadak, 1995 : 104)

Berdasarkan pendapat di atas mutasi Pegawai Negeri Sipil merupakan suatu kegiatan yang memindahkan aparatur baik dari jabatan yang sedang ditempati maupun ke jabatan yang lainnya agar fungsi suatu instansi dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

Mutasi dalam Manajemen sumber daya manusia disebut juga dengan alih tugas. Siagian dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia* menguraikan bahwa:

> "Alih tugas dapat mengambil salah satu dari dua bentuk. Bentuk pertama adalah penempatan seseorang pada tugas baru dengan tanggung jawab, hierarki jabatan dan penghasilan yang relatif sama dengan statusnya yang lama. Sedang bentuk kedua adalah alih tampat atau seorang pekerjaan yang sama atau sejenis, penghasilan tidak berubah dan tanggung jawabnya pun relatif sama".(Siagian, 2001:171)

Berdasarkan pendapat di atas mutasi merupakan alih tugas dengan penempatan seseorang pada tugas baru atau alih tempat kepada sesorang dengan tugas dan tanggunjawab yang sama.

Menurut Siagian dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia* terdapat tujuh manfaat mutasi yaitu:

1. Pengalaman baru,
2. Cakrawala pandangan yang lebih luas,
3. Tidak terjadinya kebosanan atau kejenuhan,
4. Perolehan pengetahuan dan keterampilan baru,
5. Perolehan perspektif baru mengenai kehidupan organisasional,

6. Persiapan untuk menghadapi tugas baru, misalnya karena promosi,
7. Motivasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi berkat tantangan dan situasi baru yang dihadapi.

(Siagian ,2001:172)

Berdasarkan pendapat di atas mutasi dapat memberikan pengalaman baru bagi pegawai, hal ini akan bermanfaat dalam pengembangan pengetahuannya serta pengalamannya. Selain itu, cakrawala berpikir pegawai dapat ditingkatkan dengan adanya mutasi. Hal ini dapat mempengaruhi motivasi kerja serta motivasi untuk mengembangkan diri.

Selain itu, dengan mutasi pegawai dapat mengalami kehidupan organisasional yang berbeda dengan sebelumnya. Hal ini akan bermanfaat dalam mencegah terjadinya kejenuhan pada diri pegawai. Sedang jika kejenuhan terjadi pada pegawai, maka akan menyebabkan menurunnya semangat kerja dan akan berpengaruh terhadap kinerjanya. Dengan demikian pengembangan pegawai dapat mempengaruhi kinerja perorangan dan organisasi. Tindakan yang tepat harus dilakukan oleh pimpinan organisasi dalam memindahkan pegawainya ke posisi yang menurut hasil analisa tepat dengan kualifikasi, kemampuan dan keinginan pegawai yang bersangkutan. Dengan demikian pegawai yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja secara maksimal mungkin dan dapat memberikan luaran yang produktif sesuai dengan tujuan organisasi. Adapun tujuan diadakan mutasi dalam suatu organisasi untuk meningkatkan produktivitas kerja, menciptakan keseimbangan antara pegawai dengan komposisi jabatan, untuk memperluas atau menambah pengetahuan, serta untuk meningkatkan rasa bosan atau jenuh. Akhirnya mutasi juga harus memperhitungkan faktor kekuatan pegawai, artinya apabila seorang pegawai dimutasikan ke unit kerja lain, maka

pada waktu yang relatif singkat atau bila mungkin waktu yang bersamaan harus pula diangkat penggantinya, sehingga kuantitas pekerjaan tidak terlambat. Dalam hal adanya pengembangan organisasi biasanya dilakukan atau dilaksanakan mutasi dan promosi secara besar-besaran untuk koordinasi antar unit kerja yang diperlukan, sehingga tidak tejadi pengumpulan pegawai-pegawai yang berbobot pada suatu unit tertentu, sehingga di unit lain berkumpul pegawai yang tidak berkualitas.

2.1.3.6 Insentif

Menurut Nawawi (2001:317) dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia* Insentif adalah Penghargaan/ganjaran yang diberikan untuk memotifasi para pekerja agar produktifitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.

Berdasarkan pendapat di atas insentif merupakan penghargaan yang diberikan kepada aparatur agar mereka termotivasi dan agar dapat meningkatkan produktifitas kerjanya sehari-hari dengan begitu kinerja aparatur yang bersangkutan merasa di hargai karena mendapatkan pengahargaan yang setimpal dengan apa yang mereka kerjakan.

Selanjutnya Asnawi (1999:109) Insentif adalah merupakan element balas jasa yang diberikan tidak tetap tergantung pada pencapaian prestasi kerja karyawan.

Berdasarkan pendapat di atas insentif merupakan penghargaan terhadap aparatur yang sifatnya tidak tetap tergantung pada pencapaian prestasi kerja aparatur masing-masing, dengan begitu aparatur mempunyai motivasi lebih untuk

mengerjakan lebih baik dari sebelumnya dalam menjalankan tugas-tugas mereka di kantor.

Sedangkan menurut Panggabean (2002:89) dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia* Insentif adalah merupakan penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan.

Berdasarkan pendapat di atas insentif merupakan penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan kepada aparatur bagi mereka yang melakukan pekerjaan melebihi standar yang telah ditentukan, yang merupakan suatu balas jasa kepada mereka yang pencapaian kinerjanya baik.

Ditambahkan lagi oleh Irawan (2000:225) dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia* Pengupahan Insentif adalah memberikan upah/gaji berdasarkan perbedaan prestasi kerja sehingga bisa jadi dua orang yang memiliki jabatan yang sama akan menerima upah yang berbeda, karena prestasinya yang berbeda, meskipun gaji pokoknya/dasarnya sama.

Berdasarkan dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa Insentif adalah Penghargaan dalam bentuk uang, upah/gaji yang diberikan berdasarkan perbedaan prestasi kerja untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu dan merupakan elemen balas jasa.

Kompensasi yang mengkaitkan gaji dengan produktivitas kerja disebut juga dengan Insentif, tujuan pemberian Insentif adalah untuk meningkatkan

produktivitas kerja individu maupun kelompok dan fungsi utama dari insentif adalah untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan.

2.2. Kerangka Pemikiran

Peneliti mengambil teori untuk penelitian ini yaitu pendapat dari Irawan, dalam buku *Manajemen Sumber Daya Manusia* terdapat dua unsur yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam pengembangan aparatur, karena teori ini sangat cocok untuk menunjang penelitian ini.

Pengembangan merupakan salah satu unsur dari pemberdayaan aparatur yang telah menjadi konsep dan sering digunakan dalam kerangka mendorong keberhasilan organisasi atau sumber daya manusia. Pengembangan adalah sebuah proses dan tujuan. Sebagai proses, pengembangan adalah serangkaian kegiatan untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan dan keterampilan seorang pegawai. Sebagai tujuan, pengembangan menunjuk kepada keadaan atau hasil yang ingin dicapai oleh sebuah perubahan sosial.

Pengembangan aparatur pemerintah merupakan suatu usaha yang terencana dan sistematis yang dilaksanakan secara berkesinambungan oleh pemerintah daerah, guna mengembangkan potensi dan kemampuan yang terdapat dalam diri setiap pegawai/aparatur pemerintah daerah. Sumber daya manusia merupakan unsur yang esensial dan modal dasar dalam pembangunan nasional. Pegawai Negeri Sipil sebagai unsur aparatur negara harus tetap dikembangkan untuk dapat menghasilkan suatu prestasi kerja yang baik dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan, dan pembangunan. Oleh sebab itu perlu dilakukan

upaya pengembangan aparatur dalam meningkatkan kualitas, kemampuan serta semangat dan kegairahan kerja aparatur pemerintah.

Pengembangan aparatur ditujukan untuk meningkatkan kemampuan aparatur baik secara teknis, teoritis, konseptual, dan moral sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan memberikan kesempatan kepada seorang pegawai negeri sipil (PNS) untuk melakukan suatu aktivitas dengan kewenangan dan tanggung jawab yang dimilikinya. Menurut Irawan dalam buku *Manajemen Sumber Daya Manusia* untuk mewujudkan pengembangan yang dimaksud, ada dua cara yang dapat dilakukan yaitu pengembangan aparatur melalui pendidikan dan pelatihan (Diklat) dan pengembangan aparatur melalui non diklat meliputi promosi, mutasi, insentif dan teguran dan hukuman.

Pengembangan aparatur melalui pendidikan dan pelatihan ditujukan untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan serta keterampilan aparatur dalam melakukan tugas dan tanggungjawabnya sesuai dengan kebutuhan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat di masa kini dan masa yang akan datang.

Pengembangan aparatur melalui non diklat dilakukan dengan memberikan penghargaan dan teguran. Penghargaan diberikan apabila aparatur memiliki prestasi kerja yang baik misalnya dengan memberikan insentif maupun kenaikan gaji. Sedangkan teguran atau hukuman diberikan apabila hasil kerja aparatur tidak sesuai dengan tujuan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka definisi operasional dalam penelitian ini adalah:

1. Pengembangan adalah suatu serangkaian kegiatan memandirikan, mengembangkan dan memperkuat kemampuan aparatur di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat.
2. Aparatur adalah orang-orang yang bekerja di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat untuk melaksanakan tugas-tugas pemerintah secara teknis dengan berdasarkan ketentuan yang ada.
3. Pengembangan Aparatur adalah suatu usaha yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat untuk meningkatkan kemampuan aparatur Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat baik itu teknis, teoritis, konseptual, dan moral sesuai dengan kebutuhan pekerjaan yang terdiri dari beberapa unsur-unsur sebagai berikut:
    a. Pengembangan aparatur melalui pendidikan dan pelatihan (Diklat) adalah penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan aparatur di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat dengan mengembangkan kemampuan berfikir pada seorang aparatur di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa serta proses membantu para aparatur untuk memperoleh efektivitas dalam pekerjaan yang sekarang atau yang akan datang melalui pegembangan tindakan, kecakapan, pengetahuan dan sikap yang layak.yang dilihat dari yang dilihat dari:

1) Diklat Struktural adalah diklat yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan structural dilingkungan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat.
2) Diklat Fungsional adalah diklat yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenjang jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing dilingkungan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat.
3) Diklat Tekhnis adalah diklat yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi tekhnis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat.

b. Pengembangan pegawai melalui non diklat adalah serangkai kegiatan dalam rangka meningkatkan kemampuan aparatur di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat yang dilakukan tidak melalui pendidikan dan pelatihan yang dilihat dari :
   1) Promosi adalah kegiatan pemindahan aparatur Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat, dari satu jabatan kepada jabatan lain yang lebih tinggi serta diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya.
   2) Mutasi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tempat, tanggung jawab,

dan status ketenagakerjaan aparatur Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat ke situasi tertentu dengan tujuan agar aparatur yang bersangkutan memperoleh kepuasaan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin.

3) Insentif adalah pemberian penghargaan/imbalan yang diberikan untuk memotivasi aparatur yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat berupa sejumlah uang agar produktifitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.
4) Teguran dan hukuman adalah suatu tindakan yang diberikan kepada aparatur Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat yang melakukan suatu tindakan yang melanggar norma-norma yang berlaku baik di masyarakat maupun di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat.

Berikut ini merupakan bagan yang telah di modifikasi oleh peneliti untuk memperjelas dan mempertajam sebagai tambahan dari kerangka teori yang telah diuraikan sebagai berikut :

Bagan 2.1
Model Kerangka Pemikiran

