

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengertian Pengembangan Pegawai

Menurut Andrew E. Sikula (Mangkunegara, 2003:50) pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir yang pegawai manajerialnya mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk mencapai tujuan umum. Pengembangan Pegawai adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan (Hasibuan2000:69).

Menurut Yuli (2005:73) pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis guna mencapai tujuan yang umum. Pengembangan pegawai adalah setiap usaha untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang, dengan memberikan informasi, mempengaruhi sikap atau menambah kecakapan. Dengan kata lain, pengembangan pegawai adalah setiap kegiatan yang dimaksudkan untuk mengubah perilaku orang terdiri dari pengetahuan, kecakapan dan sikap (Moekijat 1991:8).

Menurut Robert L. Manthis mendefinisikan pengembangan pegawai sebagai kegiatan yang berkaitan dengan peningkatan kecakapan pegawai guna pertumbuhan yang berkesinambungan di dalam organisasi. Pengembangan pegawai adalah suatu usaha yang ditujukan untuk memajukan pegawai baik dari segi karir, pengetahuan maupun kemampuan (Moenir 1992: 160). Pengembangan

pegawai adalah suatu usaha untuk memperbaiki atau meningkatkan pengetahuan umum bagi pegawai agar pelaksanaan tujuan lebih efektif dan efisien (Heljrachman, Sud Husnan 1991: 74).

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan pegawai adalah suatu usaha yang ditujukan untuk memajukan pegawai sehingga dapat mengubah perilaku pegawai terhadap pekerjaannya, baik dari segi sikap, pengetahuan maupun kemampuan.

2.2. Tujuan Pengembangan Pegawai

1. Heldjrachman, Suad Husnan mengemukakan bahwa tujuan dari pengembangan pegawai adalah untuk memperbaiki efektifitas kerja pegawai pada kantor camat tersebut.dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektifitas kerja tersebut dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan dan keterampilan pegawai maupun sikap pegawai itu sendiri terhadap tugas-tugasnya.

2. (Heldjrachman, Suad Husnan 1991: 74). Sedangkan Manulang mengemukakan bahwa tujuan pengembangan pegawai adalah untuk menambah pengetahuan, menambah keterampilan dan merubah sikap. Selanjutnya menurut Dale Yoder, Alfred dan Josep Tiffin, tujuan pengembangan pegawai pada umumnya adalah:

a. Supaya pegawai dapat melakukan pekerjaan dengan lebih efisien. Dengan diadakannya yang berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan diharapkan pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih efisien.

b. Supaya pengawasan lebih sedikit terhadap pegawai. Dengan pengembangan pegawai yang berdoman pada keterampilan akan dapat bekerja lebih efektifitas dan efisien yang mana akan berdampak pada berkurangnya pengawasan yang dilakukan oleh atasan.

c. Supaya pegawai lebih cepat berkembang. Dengan adanya pengembangan pegawai, salah satu harapan adalah hasil kerja yang lebih baik dan prestasi pegawai yang meningkatkan maka adanya daya saing akan makin besar. Dengan demikian tujuan organisasi tercapai.

2.3. Manfaat Pengembangan Pegawai

Faedah pengembangan pegawai dapat dilihat dari dua segi, yaitu dari segi pegawai atau individu dan dari segi organisasi. Dari segi pegawai atau individu, pengembangan pegawai dapat memberi faedah dalam hal-hal sebagai berikut:

1. Menambah pengetahuan, terutama penemuan-penemuan terakhir dalm bidang ilmu pengetahuan.
2. Menambah dan memperbaiki keahlian dalam bidang tertentu sekaligus memperbaiki cara-cara pelaksanaan yang lama.
3. Menambah dan memperbaiki keahlian dalam bidang tertentu sealigus memperbai cara-cara pelaksanaan yang lama.
4. Merubah sikap.
5. Memperbaiki atau menambah imbalan atau balas jasa yang diperoleh dari organisasi tempat bekerja. Sedangkan dari segi organisasi, pengembangan pegawai dapat memberikan faedah dalam hal-hal sebagai berikut:

- a. Menaikkan produktivitas pegawai.

- b. Menurunkan biaya.
- c. Mengurangi turnover pegawai.
- d. Memungkinkan untuk memperoleh keuntungan yang lebih besar, kerana direalisirnya keetiga faedah tersebut lebih dahulu.
- e. Memperbaiki image kepada organisasi, sebagai suatu organisasi yang progresif sehingga bisa menarik calon-calon pegawai yang terbaik untuk mengisi lowongan-lowongan organisasi. (Manulang 1975: 15).

Proses pengembangan Pegawai berhubungan erat dengan konsep pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan latihan dalam konteks ini adalah cara yang mesti dilalui untuk mencapai suatu pengembangan. Pengembangan tidak bisa dipisahkan dari pendidikan dan pelatihan. Pengembangan ini dapat berjalan secara optimal bila dilakukan melalui cara-cara yang terencana dan secara mendasar dan sistematis.

2.4. Pelaksanaan Usaha Pengembangan Pegawai

Proses pengembangan Pegawai berhubungan erat dengan konsep pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan latihan dalam konteks ini adalah cara yang mesti dilalui untuk mencapai suatu pengembangan. Pengembangan tidak bisa dipisahkan dari pendidikan dan pelatihan. Pengembangan ini dapat berjalan secara optimal bila dilakukan melalui cara-cara yang terencana dan secara mendasar dan sistematis.

1.4.1. Pendidikan dan pelatihan (Diklat)

Pendidikan dan pelatihan adalah merupakan upaya untuk mengembangkan Pegawai, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Pendidikan didalam suatu organisasi.

a. Menurut (Soeprihanto,1988:85) adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan pegawai dengan cara meningkatkan pengetahuan dan pengertian tentang pengetahuan umum, termasuk peningkatan penguasaan teori pengambilan. Keputusan dalam menghadapi persoalan-persoalan perusahaan. Sedangkan pelatihan adalah kegiatan untuk memperbaiki kemampuan karyawan dengan cara meningkatkan pengetahuan dan keterampilan operasional dalam menjalankan suatu pekerjaan. Dengan demikian, program pendidikan berguna untuk menambah wawasan pegawai secara teoritis pada bidang pekerjaan sesuai dengan jabatannya (memahami fungsi jabatan). Sedangkan program pelatihan berguna meningkatkan kemampuan pegawai secara teknis operasional dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari.

b. Menurut Notoatmodjo (1998:27), pentingnya program pendidikan dan pelatihan bagi suatu organisasi disebabkan beberapa alasan.

Pertama, Pegawai atau pegawai yang memduduki suatu jabatan dalam organisasi, belum tentu mempunyai kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tersebut (the right man on the right place).

Kedua, dengan adanya kemajuan ilmu dan teknologi maka jabatan-jabatan yang dulu belum diperlukan, sekarang diperlukan. Oleh karena itu, diperlukan penambahan atau peningkatan kemampuan yang diperlukan oleh jabatan tersebut.

Ketiga, promosi sebagai salah satu cara untuk mengembangkan Pegawai harus diberikan kepada pegawai yang telah memiliki kecakapan untuk jabatan yang lebih tinggi.

Keempat, dimasa pembangunan ini organisasi-organisasi, baik pemerintah maupun swasta, merasa terpanggil untuk melaksanakan pelatihan-pelatihan bagi karyawan atau pegawainya agar diperoleh efektivitas dan efisiensi kerja sesuai dengan masa pembangunan.

Dalam menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan perlu diperhatikan sistem yang tepat agar tujuan dan manfaat pendidikan tercapai. Menurut Moh. As'ad dalam bukunya psikologi Industri, ada beberapa system pendidikan dan pelatihan yang sering digunakan oleh organisasi antara lain.:

a. Sasaran latihan; setiap latihan harus mempunyai sasaran yang jelas, apabila sasarnya tidak jelas maka akan tidak bisa diketahui efektivitas dari pelatihan itu sendiri dengan sasaran yang telah ditetapkan.

b. Pelatih; pelatih yang bertugas untuk mengajarkan bahan-bahan latihan dengan metode-metode tertentu sehingga peserta akan memperoleh pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang diperlukan sesuai dengan sasaran-sasaran yang telah ditentukan.

c. Bahan-bahan (materi) pelatihan; berdasarkan sasaran pelatihan kemudian disusunlah bahan-bahan latihan yang relevan untuk diajarkan kepada peserta. Apabila bahan-bahan latihan tersebut tidak relevan maka sasaran latihan tidak akan tercapai.

d. Metode-metode pelatihan; setelah bahan ditentukan maka langkah berikutnya adalah menentukan metode yang akan digunakan. Bila metode yang digunakan kurang tepat, maka sasaran latihan juga tidak akan dapat tercapai. Misalnya pelatihan tersebut dalam bidang kesehatan, apabila metode yang dilakukan adalah kuliah tanpa adanya praktek maka kemungkinan besar sasaran latihan tidak akan tercapai.

e. peserta; adalah komponen yang cukup penting dalam pelatihan sebab berhasilnya program pelatihan tersebut tergantung pada pesertanya.

Pada garis besarnya dibedakan adanya dua macam metode atau pendekatan yang digunakan dalam pendidikan dan pelatihan karyawan maupun pegawai, yakni :

2.4.2. Metode-Metode pelaksanaan Diklat

1. Sistem Magang yaitu sistem ini merupakan sistem yang paling tua di dunia. Sistem magang mempunyai prinsip umum yaitu belajar sambil bekerja sebagainya.

2. Sistem Peragaan yaitu untuk ketrampilan tertentu sering kali dalam pendidikan dan pelatihan menggunakan peragaan dengan alat-alat tertentu serta didemonstrasikan cara pengerjaannya.

3. sistem Bimbingan yaitu dengan sistem ini pelajaran langsung diberikan satu-persatu sehingga para pegawai akan lebih cepat memahami pelajaran yang diberikan.

4. Sistem Latihan Praktek yaitu dalam sistem ini seseorang lebih ditekankan untuk melaksanakan latihan praktek seperti sesungguhnya agar mereka dapat langsung bekerja.

A. Metode diluar pekerjaan (off the job site)

Pendidikan dan pelatihan dengan menggunakan metode ini berarti pegawai sebagai peserta diklat keluar sementara dari kegiatan atau pekerjaannya.

Kemudian mengikuti pendidikan atau pelatihan, dengan menggunakan teknik-teknik belajar mengajar seperti lazimnya. Pada umumnya metode ini mempunyai dua macam teknik yaitu :

- Teknik presentasi informasi, dengan menyajikan informasi, yang tujuannya mengintroduksikan pengetahuan, sikap dan keterampilan baru kepada para peserta yang nantinya akan diadopsi oleh peserta diklat didalam pekerjaannya nanti. Yang termasuk kedalam teknik ini antara lain adalah ceramah biasa, teknik diskusi, teknik peniruan dan teknik magang.
- Metode-metode simulasi, merupakan suatu peniruan karakteristik atau perilaku tertentu dari dunia riil sedemikian rupa sehingga peserta diklat dapat merealisasikan seperti keadaan sebenarnya ditempat kerja. Metode-metode simulasi ini mencakup simulator alat-alat, studi kasus, permainan peranan, teknik penyelesaian berbagai macam masalah.

B. Metode didalam pekerjaan (On the Job Site)

Pelatihan ini berbentuk penugasan pegawai-pegawai baru kepada pegawai yang sudah berpengalaman untuk membimbing atau mengajarkan kepada para pegawai baru. Para pegawai baru ini diharapkan dapat memberikan suatu contoh-

contoh pekerjaan yang baik, dan memperlihatkan penanganan suatu pekerjaan yang jelas dan konkrat, yang akan dikerjakan oleh pegawai baru tersebut segera setelah pelatihan berakhir. Cara ini biasa disebut sebagai mentoring. Cara ini dianggap sangat ekonomis dan efisien karena tidak perlu membiayai para trainers dan trainee. Setelah berakhirnya pendidikan dan pelatihan, sebagiannya dilakukan evaluasi terhadap proses dan hasilnya. Evaluasi terhadap proses mencakup organisasi penyelenggaraan diklat dan penyampaian materi diklat. Sedangkan evaluasi terhadap hasil mencakup evaluasi sejauh mana materi yang diberikan itu dapat dikuasai atau diserap oleh peserta diklat. Cara melakukan evaluasi ini dapat secara formal dalam arti dengan mengedarkan kuesioner yang harus diisi oleh para peserta diklat. Pada sisi lain dapat juga dilakukan secara informal, yakni melakukan diskusi antara peserta dengan panitia.

2.4.3. Kegiatan non-diklat

Ada banyak kegiatan pengembangan yang dapat dilakukan atau diikuti baik secara mandiri maupun secara organisasi oleh instansinya atau pihak luar instansinya.

Kegiatan pengembangan Pegawai secara mandiri dapat berupa :

- Membaca buku teks, referensi dan media cetak lainnya
- Menonton program pendidikan dan pelatihan melalui TV, Video atau media proyeksi lainnya.
- Mendengar siaran radio, kaset atau media terekam lainnya.
- Melalui computer atau internet.
- Menulis buku, referensi ataupun artikel.

Kegiatan pengembangan Pegawai yang diorganisasi oleh suatu instansi berupa : lokal karya/workshop, seminar, pameran (expose), studi banding, wisata karya.

1.5. Prestasi Kerja Pegawai

Dalam beberapa pelaksanaan suatu pekerjaan perlu diadakan hasil prestasi kerja yang telah dicapai pegawai. Kegiatan ini dimaksudkan untuk mengukur hasil kerja masing-masing kegiatan dalam rangka mengembangkan hasil kualitas kerja mereka.

2.6. Pengertian Prestasi Kerja

Dalam Undang-Undang No. 43 Tahun 1999, tentang Pokok-pokok Kepegawaian, dinyatakan bahwa pembinaan Pegawai Negeri Sipil perlu dilakukan dengan sebaik-baiknya dengan berdasarkan pada perpaduan sistem prestasi kerja. Hal ini dimaksudkan untuk memberi peluang pada perpaduan sistem prestasi kerja. Hal ini dimaksudkan untuk memberi peluang pada para pegawai yang berprestasi tinggi untuk meningkatkan kemampuannya secara profesional dan berkompentensi secara sehat. Dengan demikian, pengangkatan dalam jabatan harus didasarkan pada sistem prestasi kerja yang didasarkan atas penilaian objektif terhadap prestasi, kompetisi dan pelatihan pegawai. Dalam pembinaan kenaikan pangkat, disamping berdasarkan sistem prestasi kerja juga diperhatikan sistem karir seperti yang dapat kita lihat :

a. Menurut Pasal 12 ayat 2, untuk menyelenggarakan tugas pemerintah dan pembangunan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang profesional, bertanggung jawab, jujur, adil melalui yang dilakukan

berdasarkan system prestasi kerja dan sistem karir yang dititik beratkan pada sistem prestasi kerja. Hal diatas menjelaskan bahwa prestasi kerja merupakan syarat utama dalam kenaikan pangkat pilihan.

b. Menurut Pasal 17 ayat 2, mengatakan Pegawai Negeri Sipil dalam suatu jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang diterapkan untuk jabatan itu serta syarat objektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras atau golongan. Hal diatas menjelaskan bahwa prestasi kerja merupakan salah satu faktor untuk pengangkatan dalam jabatan.

c. Menurut Pasal 20, untuk lebih menjamin objektivitas dalam mempertimbangkan pengangkatan dalam jabatan dan kenaikan pangkat diadakan penilaian prestasi kerja bagi Pegawai Negeri Sipil.

1. Menurut Dharma (1991:1) bahwa, prestasi kerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk/jasa yang dihasilkan atau diberikan seseorang atau sekelompok orang. Sedangkan Hasibuan (1990:105) mengatakan, prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan, serta waktu.

2. Menurut Flippo (1986), pengukuran prestasi kerja dapat dilakukan melalui penilaian:

1. Kualitas kerja, yakni berkaitan dengan ketepatan, keterampilan, ketelitian, dan kerapian pelaksanaan pekerjaan.

2. Kuantitas kerja, yakni berkaitan dengan pelaksanaan tugas reguler dan tambahan.
3. Ketangguhan, yakni berkaitan dengan ketaatan mengikuti perintah, kebiasaan mengikuti peraturan, keselamatan, inisiatif, dan ketepatan waktu kehadiran.
4. Sikap, yakni menunjukkan seberapa jauh tanggung jawab terhadap pelaksanaan pekerjaan serta bagaimana tingkat kerja sama dengan teman dan atasan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Beberapa pendapat diatas menunjukkan bahwa prestasi kerja dapat dilihat dari hasil kerja yang dicapai baik secara individu maupun kelompok. Hasil tersebut dapat berupa uang (material) maupun yang bersifat non-material (jasa hasil) yang dicapai perorangan maupun kelompok, ini dapat diukur melalui kualitas/mutu kerja atau volume kerja dan ketetapan waktu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan serta kemampuan untuk memecahkan masalah.

2.7. Manfaat dan Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja adalah sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan ulang dan evaluasi prestasi kerja seseorang secara periodik. Proses penilaian prestasi kerja ditujukan untuk memahami prestasi kerja seseorang (Mutiara S.Panggabean, 2004:67). Penilaian hendaknya memberikan gambaran akurat mengenai prestasi kerja pegawai. Ada beberapa manfaat dari penilaian prestasi kerja menurut Handoko (1994:150), antara lain :

1. Perbaiki prestasi kerja. Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan pegawai dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.

2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi. Evaluasi prestasi kerja membantu pengambilan keputusan dalam menentukan kenaikan gaji, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

3. Keputusan-keputusan penempatan. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan prestasi kerja masa lalu.

4. Kebutuhan-kebutuhan dan latihan pengembangan. Prestasi kerja yang buruk kemungkinan disebabkan karena kurangnya latihan, demikian juga dengan prestasi kerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5. Perencanaan dan pengembangan karir. Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang akan perlu diteliti.

6. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing. Prestasi kerja yang baik atau yang buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing.

7. Ketidakteraturan informasional. Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu kesalahan dalam desain pekerjaan, penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

8. Kesempatan kerja yang adil. Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan interval diambil tanpa diskriminasi.

9. Tantangan-tantangan eksternal. Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi

finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan demikian prestasi kerja tersebut memungkinkan bagi suatu instansi untuk membantu setiap pegawai. Setiap penilaian prestasi kerja benar-benar memiliki tujuan yang jelas dan tegas, sehingga manfaat dari penilaian tersebut dapat lebih dirasakan oleh pegawai yang bersangkutan. Yang menjadi tujuan penilaian prestasi kerja antara lain:

1. Mengidentifikasi pegawai mana yang membutuhkan pendidikan dan latihan
2. Menetapkan kenaikan gaji dan upah tambahan lainnya
3. Menetapkan kemungkinan pemindahan pegawai pada tugas yang baru
4. Menetapkan kebijaksanaan baru dalam rangka reorganisasi
5. Mengidentifikasi para pegawai yang akan dipromosikan kepada jabatan yang lebih tinggi.(Martoyo, 1967: 95).

2.8. Hubungan Pengembangan Pegawai dan Prestasi Kerja

Upaya pengembangan Pegawai baik dalam perusahaan maupun instansi pemerintahan adalah untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan agar mampu melaksanakan tugas dan pekerjaan. Berdasarkan pendapat para ahli mengenai pengembangan Pegawai dan prestasi kerja pada kerangka teori sudah sangat jelas bahwa pengembangan Pegawai seperti diklat, mutasi dan program pengembangan lainnya sangat dibutuhkan oleh organisasi untuk meningkatkan prestasi kerja para anggota atau pegawainya. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi para pegawai dapat dilaksanakan didalam perusahaan maupun pemerintah tergantung tujuan yang ingin setelah para pegawai mengikuti

pendidikan dan pelatihan adalah untuk kepentingan Pegawai,
perusahaan/organisasi dan konsumen.

