

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pendidikan dan Latihan (DIKLAT)

2.1.1. Pengertian Diklat

Setiap organisasi dituntut untuk selalu meningkatkan kemampuan, ketrampilan, dan kecakapan para pegawai sehingga tujuan organisasi akan tercapai secara efektif dan efisien. Maka dari itu setiap organisasi harus memberikan salah satu sarana yang paling efektif yaitu dengan memberikan pendidikan dan pelatihan kepada para pegawai untuk memperlancar aktivitas organisasi. Untuk mengetahui dan memperbaiki kemampuan para pegawai, dapat dilakukan dengan cara memberikan latihan dan pendidikan kepada mereka yang berguna untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan operasional di dalam menjalankan suatu tugas pekerjaan.

Pelatihan adalah proses sistematis perubahan perilaku para pegawai dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Pelatihan dan pengembangan penting karena keduanya merupakan cara yang digunakan oleh organisasi untuk mempertahankan, menjaga, dan memelihara pegawai publik dalam organisasi dan sekaligus meningkatkan keahlian para pegawai untuk kemudian dapat meningkatkan produktivitasnya. (Ambar Teguh Sulitayani & Rosidah, 2003:175).

Menurut Instruksi Presiden Nomor 15 Tahun 1974 dalam Wursanto (1995), "latihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar

untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori."

Latihan dapat membantu pegawai dalam melakukan semua aktivitas pekerjaan suatu organisasi, juga dapat membantu bawahan memanfaatkan pekerjaan tersebut sebagai pengalaman, pembelajaran, maupun bimbingan. Pelatihan memberikan keuntungan secara langsung terhadap organisasi, tepatnya memberikan sejumlah keuntungan dalam bentuk praktek kerja, baik bagi atasan maupun bawahan. Praktek seperti ini dapat meningkatkan kerja sama, mengembangkan kreativitas, dan memiliki kesadaran bahwa suatu pekerjaan tidak hanya dapat dilakukan dengan satu cara, tetapi dapat menggunakan beberapa alternatif yang dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi, misalnya dengan adanya komunikasi yang baik serta didukung oleh manajemen yang dikelola dengan baik. Disamping itu, banyak juga pemimpin yang beranggapan bahwa pelatihan adalah pemborosan.

Dari keterangan-keterangan tersebut, jelas bahwa pendidikan dan latihan dapat mendorong para pegawai untuk dapat meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, kecakapan serta keahliannya dalam melakukan pekerjaan. Dengan demikian, pendidikan dan pelatihan digunakan untuk menambah kecakapan pegawai dalam melakukan tugas pekerjaan . sehingga terciptalah sasaran dan tujuan yang efektif dan efisien yang diharapkan oleh suatu organisasi.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, ada 2 jenis Diklat yaitu :

1. Diklat Prajabatan

Diklat Prajabatan merupakan syarat pengangkatan CPNS menjadi PNS.

Diklat Prajabatan terdiri dari :

- a. Diklat Prajabatan Golongan I untuk menjadi PNS Golongan I;
- b. Diklat Prajabatan Golongan II untuk menjadi PNS Golongan II;
- c. Diklat Prajabatan Golongan III untuk menjadi PNS Golongan III.

2. Diklat dalam Jabatan

Diklat Dalam Jabatan dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya. Diklat Dalam Jabatan terdiri dari :

- a. Diklat Kepemimpinan;
- b. Diklat Fungsional;
- c. Diklat Teknis.

2.1.2. Tujuan Pendidikan dan Pelatihan

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, tujuan Diklat adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi;
2. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa;
3. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat;
4. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Menurut As'ad (1998: 105), adapun yang menjadi tujuan dari pendidikan dan pelatihan adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan produktivitas kerja.

Latihan dapat meningkatkan *performance* kerja pada posisi jabatannya yang sekarang. Jika *level of performance* nya naik, maka akan meningkatkan keuntungan bagi perusahaan.

2. Meningkatkan mutu kerja.

Ini berarti baik secara kualitas maupun kuantitas, pegawai yang memiliki pengetahuan, jelas akan lebih baik dan lebih sedikit berbuat kesalahan dalam operasionalnya.

3. Meningkatkan ketepatan dalam *human resource planning*.

Latihan yang baik bisa mempersiapkan tenaga kerja untuk keperluan di masa yang akan datang. Apabila ada lowongan-lowongan maka secara mudah akan diisi oleh tenaga-tenaga dari dalam perusahaan sendiri.

4. Meningkatkan moral kerja.

Apabila perusahaan menyelenggarakan program latihan yang tepat, maka iklim dan suasana organisasi pada umumnya akan menjadi lebih baik. Dengan iklim kerja yang sehat, maka moral dan semangat kerja juga akan meningkat.

5. Menjaga kesehatan dan keselamatan kerja.

Suatu latihan yang tepat dapat membantu menghindarkan dari timbulnya kecelakaan-kecelakaan akibat kerja. Selain daripada itu lingkungan kerja akan menjadi lebih aman dan tentram.

6. Menunjang pertumbuhan pribadi (*personal growth*).

Latihan yang tepat sebenarnya memberi keuntungan bagi kedua pihak yaitu perusahaan dan tenaga kerja sendiri. Bagi tenaga kerja, jelas dengan mengikuti program latihan, akan lebih mematangkan diri dalam bidang kepribadian, intelektual, dan ketrampilannya.

Agar tujuan pendidikan dan pelatihan dapat berjalan dengan efektif, sebaiknya penyelenggaraan diklat harus benar-benar dilaksanakan dengan baik agar tujuan yang ingin dicapai dapat terencana dengan baik.

Menurut Handoko (2001 : I 03), yang menjadi tujuan diadakannya pendidikan dan pelatihan adalah untuk menutup *Gap* (jurang pemisah) antara

kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan. Hal tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai tujuan dan sasaran kerja yang telah ditetapkan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa tujuan dari pendidikan dan pelatihan adalah meningkatkan keahlian kerja, produktivitas kerja, kecakapan kerja, pemeliharaan alat-alat kerja serta adanya rasa tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan.

2.1.3. Sistem dan Metode Pendidikan dan Pelatihan

Agar pelaksanaan diklat dapat berjalan secara efektif dan efisien, maka perlu diperhatikan sistem yang digunakan dalam mengajarkan dan memberikan latihan kepada pegawai. Adapun sistem Diklat yang digunakan oleh suatu organisasi adalah: (Moh. Asad, 1998: 105)

- Peserta.

Peserta adalah komponen yang cukup penting sebab berhasilnya suatu program latihan tergantung pada kemampuan dan kemauan mereka dalam mengikuti program diklat tersebut. Dan sejauh mana peserta memang memerlukan dan merasa mampu untuk mengikuti program latihan merupakan hal yang mempengaruhi kadar keberhasilan suatu program latihan.

- Sasaran latihan.

Setiap latihan harus mempunyai sasaran yang jelas yang bisa diuraikan ke dalam perilaku-perilaku yang dapat diamati dan diukur. Mengapa demikian? Jika

sasaran latihan ini tidak jelas, maka tidak akan bisa diketahui efektivitas dari latihan itu sendiri dengan sasaran yang telah ditetapkan.

- **Pelatih.**

Tugas pelatih adalah mengajarkan bahan-bahan latihan dengan metode-metode tertentu sehingga peserta dapat memperoleh pengetahuan, ketrampilan, dan sikap yang diperlukan sesuai dengan sasaran-sasaran yang diinginkan.

- **Bahan-bahanlatihan.**

Berdasarkan sasaran dari program diklat, barulah disusun untuk menentukan bahan-bahan latihan yang relevan. jika bahan-bahan tersebut tidak relevan, jelas sasaran latihan juga tidak akan tercapai.

- **Metode-metode latihan (termasuk alat bantu).**

Setelah bahan-bahan latihan ditentukan, maka langkah berikutnya adalah menyusun metode latihan yang tepat. Apabila suatu metode latihan kurang tepat, maka sasaran latihan juga tidak bisa didapat. Misalnya kalau sasaran latihan mengacu pada kecakapan dalam bidang penjualan, sedangkan metode latihannya adalah kuliah dan diskusi tanpa latihan-latihan untuk ketrampilan, maka kemungkinan besar sasaran latihan juga tidak akan tercapai.

Untuk mendukung proses pendidikan dan pelatihan agar dapat berjalan secara efektif dan efisien, maka diperlukan sistem-sistem dan metode-metode yang baik yang dapat mendukung peningkatan kemampuan dan keterampilan yang akan diberikan kepada para pegawai yang mengikuti suatu program diklat. Agar suatu program diklat dapat bermanfaat bagi para pegawai,

sebaiknya metode- metode yang diberikan sesuai dengan bidangnya masing-masing agar terciptanya hasil yang diinginkan.

2.2. Mutasi

2.2.1. Pengertian Mutasi

Mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan secara horizontal maupun vertikal (promosi atau demosi) didalam suatu organisasi (Malayu Hasibuan, 2005: 102). Dalam hal ini kelompok kerja, tempat kerja atau kesatuan organisasi diubah dengan tujuan perhatian, kemampuan, dan kerjasama dapat meningkat. Efektifitas dan tujuan organisasi akan meningkat bila pegawai dipindahkan kejabatan yang sesuai dengan perhatian dan kemampuan pegawai yang bersangkutan.

Sebagaimana ditegaskan dalam penjelasan pasal 22 Undang-Undang No.43 Tahun 1999, tentang Pokok-pokok kepegawaian bahwa untuk kepentingan pelaksanaan tugas kedinasan dan sebagai salah satu usaha untuk memperluas dan mengembangkan bakat perlu diadakan perpindahan jabatan dan perpindahan wilayah kerja bagi pegawai negeri sipil terutama bagi mereka yang memegang jabatan sebagai pimpinan dengan tidak merugikan hak kepegawaiannya. Secara moral, perpindahan jabatan atau wilayah kerja itu dilaksanakan secara teratur antara 2 (dua) sampai 5 (lima) tahun. Dalam merencanakan dan melaksanakan perpindahan wilayah kerja bagi pegawai disesuaikan dengan kemampuan keuangan negara.

Jadi pelaksanaan mutasi atau pemindahan adalah kegiatan dari pimpinan untuk memindahkan karyawan/pegawai dari suatu tempat pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap sejajar atau setingkat. Mutasi adalah suatu hal yang wajar didalam setiap organisasi atau instansi, baik pemerintah maupun swasta.

Menurut surat edaran Kepala Badan Administrasi Kepegawaian Negara No. Ol/Se/1975 tentang Petunjuk Permintaan Penetapan dan Penggunaan Nomor Induk Pegawai /Negeri Sipil dan Kartu Pegawai Negeri Sipil, disebutkan bahwa mutasi kepegawaian adalah segala perubahan mengenai seseorang Pegawai Negeri Sipil, seperti pengangkatan, pemindahan, pemberhentian, pemensiunan, perubahan susunan keluarga, dll. (Moekizat, 1985 : 56).

Adapun landasan hukum pelaksanaan mutasi, pengangkatan dan penghentian Pegawai Negeri Sipil adalah :

1. Undang-undang Nomor 32 Tahun 1999, tentang Pokok-pokok kepegawaian (Lembaran Negara Tahun 1999 Nomor 16 Tambahan Lembaran Negara Nomor 3890).
2. Undang-undang RI Nomor 5 Tahun 2014 tentang aparatur sipil negara
3. Undang-undang Nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian
4. Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang wewenang pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil.
5. Peraturan pemerintah Nomor 32 Tahun 1972, tentang beban Administrasi Kepegawaian Negara (Lembaran Negara Tahun 1972, Nomor 421).

6. Tentang wewenang pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian pegawai negeri sipil, diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 96, Tahun 2000.
7. Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural (Lembaran Negara Tahun 2000 Nomor 197, tambahan Lembaran Negara Nomor 4018) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 (Lembaran Negara Tahun 2002 Nomor 33, tambahan Lembaran Negara Nomor 4194).

peraturan perundang-undangan tersebut diatas merupakan pedoman pelaksanaan mutasi kepegawaian disetiap instansi pemerintahan umum daerah.

2.2.2. Tujuan Mutasi

Menurut Malayu Hasibuan (2005: 102) tujuan dari pelaksanaan mutasi adalah:

1. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
2. Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan.
3. Untuk memperluas atau menambah pengetahuan karyawan.
4. Untuk menghilangkan rasa bosan atau jemu terhadap pekerjaannya.
5. Untuk memberikan rangsangan agar pegawai mau berupaya meningkatkan karir lebih tinggi.
6. Sebagai hukuman atau sanksi atas pelanggaran yang dilakukan pegawai.

7. Sebagai pengakuan atau imbalah terhadap prestasi kerja pegawai.
8. Sebagai alat pendorong agar semangat kerja meningkat melalui persaingan terbuka.
9. Untuk tidakan pengamanan yang lebih baik.
10. Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan.
11. Untuk mengatasi perselisihan anantara karyawan.

Selain itu tujuan mutasi yang terdapat pada Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999, tentang Pokok-pokok kepegawaian adalah sebagai berikut :

1. Peningkatan produktivitas kerja
2. Pendayagunaan pegawai
3. Pengembangan karier
4. Penambahan tenaga-tenaga ahli pada unit-unit yang membutuhkan
5. Pengisian jabatan-jabatan yang belum terisi
6. Sebagai hukuman

2.2.3. Sebab - sebab terjadinya mutasi

Manullang (1984 : 111) mengutip pendapat Manoppo membedakan dua sebab terjadinya pemindahan yakni:

1. Karena permintaan dan permohonan sendiri.

Peminadahan karena keinginan pegawai lebih banyak didasarkan kepada kehendak dari pegawai yang bersangkutan, Ini terutama karena pegawai

tersebut kurang tepat pada jabatannya semula atau karena ia merasa tidak dapat bekerja dengan kawan-kawannya sepekerjaan ataupun dengan atasan langsung. Pemindehan ini sering terjadi karena pegawai yang bersangkutan merasa bahwa keadaan atau lingkungan dimana ia bekerja kurang sesuai dengan keadaan fisiknya.

2. Karena permintaan organisasi untuk keperluan efisiensi atau pemecahan masalah hubungan manusiawi. Mutasi karena keinginan organisasi dalam hal ini langsung dikeluarkan surat keputusan dan surat tugasnya.

Pelaksanaan mutasi pegawai harus benar-benar berdasarkan sumber informasi sebagai berikut.

- a. Hasil penilaian DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan).
- b. Daftar urut kepangkatan.
- c. Persyaratan jabatan.
- d. Keahlian dalam bidang yang diperlukan.
- e. Perhatian yang intensif terhadap bidang tersebut.
- f. Kemampuan mengembangkan tugas ke arah yang lebih efisien.
- g. Faktor-faktor politis, psikologis dan ekologis.

Yang menjadi ruang lingkup mutasi menurut Malayu Hasibuan (2005:103) adalah mencakup semua perubahan fungsi/pekerjaan/tempat karyawan, baik secara horizontal maupun vertikal (promosi atau demosi).

1. Mutasi horizontal adalah perubahan tempat atau jabatan karyawan tapi masih pada ranking yang sama didalam suatu organisasi. Mutasi horizontal mencakup mutasi tempat dan mutasi jabatan.

Mutasi tempat adalah perubahan tempat kerja tapi tanpa perubahan jabatan/posisi/golongannya. Sebabnya adalah karena rasa bosan tau tidak cocok dengan tempat kerja baik karena kesehatan maupun pergaulan yang kurang baik. Mutasi jabatan adalah perubahan jabatan atau penempatan pada posisi semula.

2. Mutais vertikal adalah perubahan posisi/jabatan/pekerjaan, promosi atau demosi sehingga kewajiban dan kekuasaan juga berubah. Hal-hal tersebut diatas sangat penting untuk diperhatikan sehingga pelaksanaan mutasi pegawai benar-benar dapat memberikan keuntungan baik bagi pegawai yang bersangkutan guna meningkatkan karier, prestasi dan produktivitas kerjanya maupun keberhasilan pelaksanaan tugas-tugas organisasi.

2.3. Prestasi Kerja

2.3.1. 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 didasarkan pada perpaduan sistem prestasi kerja. Hal ini dimaksudkan untuk member peluang pada pegawai yang berprestasi tinggi untuk meningkatkan kemampuannya secara professional dan berkompetisi secara sehat. Dengan demikian, pengangkatan dalam jabatan harus didasarkan pada

system prestasi kerja didasarkan atas penilaian objektif terhadap prestasi, kompetisi dan pelatihan pegawai.

2.3.2. Penilaian Prestasi Kerja

Menjelang akhir tahun setiap Pegawai Negeri Sipil (PNS) atau sekarang disebut sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) diwajibkan untuk mendapatkan penilaian atas pekerjaan/ kinerja dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya dalam penyelenggaraan pemerintah. Penilaian atas pekerjaan pegawai negeri sipil ini dituangkan dalam bentuk Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil atau yang lebih dikenal dengan DP3 PNS. Namun DP3 PNS tersebut memiliki banyak kelemahan sehingga disempurnakan dengan Penilaian Prestasi Kerja PNS.

Kelemahan yang utama dari DP3 adalah tidak dapat digunakan dalam menilai dan mengukur seberapa besar produktivitas dan kontribusi PNS terhadap organisasi. Hal ini disebabkan penilaian prestasi kerja pegawai dengan menggunakan metode DP3 tidak didasarkan pada target tertentu. Untuk itu diterbitkanlah Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil yang dijadikan dasar dalam penyempurnaan pelaksanaan penilaian PNS.

Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dilaksanakan secara sistematis yang penekanannya pada tingkat capaian sasaran kerja pegawai atau tingkat capaian hasil kerja yang telah disusun dan disepakati bersama antara Pegawai Negeri Sipil dengan Pejabat Penilai.

Berdasarkan pasal 4 PP No. 46 Tahun 2011, penilaian prestasi kerja PNS dibagi dalam 2 (dua) unsur yaitu :

1. Sasaran Kerja Pegawai (SKP) merupakan rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS dan dilakukan berdasarkan kurun waktu tertentu.

Sasaran kerja pegawai meliputi beberapa aspek :

- *Kuantitas* merupakan ukuran jumlah atau banyaknya hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai.
- *Kualitas* merupakan ukuran mutu setiap hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai.
- *Waktu* merupakan ukuran lamanya proses setiap hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai.
- *Biaya* merupakan besaran jumlah anggaran yang digunakan setiap hasil kerja oleh seorang pegawai.

2. **Perilaku kerja** merupakan setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh seorang PNS yang seharusnya dilakukan atau tidak dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Adapun unsur perilaku kerja meliputi :

- *Orientasi pelayanan* merupakan sikap dan perilaku kerja PNS dalam memberikan pelayanan kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait, dan/atau instansi lain.
- *Integritas* merupakan kemampuan seorang PNS untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi.

- *Komitmen* merupakan kemauan dan kemampuan seorang PNS untuk dapat menyeimbangkan antara sikap dan tindakan untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/atau golongan.
- *Disiplin* merupakan kesanggupan seorang PNS untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhkan sanksi.
- *Kerja sama* merupakan kemauan dan kemampuan seorang PNS untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan baik dalam unit kerjanya maupun instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang diembannya.
- *Kepemimpinan* merupakan kemampuan dan kemauan PNS untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi.

Penyusunan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) diwajibkan bagi seluruh PNS/ASN yang dibuat setiap awal tahun anggaran (2 Januari) yang didalamnya memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur. SKP tersebut harus disetujui dan ditetapkan oleh Pejabat Penilai sebagai kontrak kerja. Penilaian Sasaran Kerja Pegawai dilaksanakan setiap akhir tahun anggaran (31 Desember) dengan membandingkan capaian dan target yang telah diperjanjikan diawal tahun/kontrak kerja dan ditambahkan dengan tugas-tugas tambahan lainnya

Penilaian akhir dari prestasi kerja adalah dengan cara menggabungkan penilaian SKP dengan penilaian perilaku kerja. Bobot nilai dari masing-masing adalah 60% bagi unsur SKP dan 40% bagi unsur perilaku kerja. Nilai prestasi kerja dinyatakan dalam angka dan sebutan sebagai berikut.

- a. 91 – ke atas: sangat baik
- b. 76 – 90: baik
- c. 61 – 75: cukup
- d. 51 – 60: kurang
- e. 50 ke bawah: buruk

Pelaksanaan penilaian prestasi kerja PNS melalui penyusunan SKP akan aktif dilaksanakan sejak 1 Januari 2014. Penilaian prestasi kerja PNS dan SKP selanjutnya dijadikan salah satu syarat dalam Usul Kenaikan Pangkat oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN).

Dalam pembinaan kenaikan pangkat, disamping berdasarkan sistem prestasi kerja juga diperhatikan Sistem karier seperti yang dapat kita lihat :

- a. Menurut pasal 12 ayat (2), untuk menyelenggarakan tugas pemerintah dan pembangunan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), Negeri Sipil yang profesional, bertanggung jawab, jujur, adil melalui pembinaan yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan 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 kompetisi, 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.

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.

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 ketepatan waktu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan serta kearnampuan untuk memecahkan masalah.

2.3.3. 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 ditujukan untuk memaharni prestasi kerja seseorang (Mutiaras. Panggabean, 2004:67). Penilaian hendaknya memberikan gambaran akurat mengenai prestasi kerja pegawai.

Ada beberapa manfaat dari penilaian prestasi kerja, antara lain :

1. Perbaikan 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 dikernbangkan.
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 kelernahan 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 internal 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. (handoko, 1994 : 150)

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).

2.4. Hubungan Diklat dan Mutasi terhadap Prestasi Kerja

- Diklat

Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi para pegawai dapat dilaksanakan didalam perusahaan swasta maupun pemerintah tergantung tujuan yang ingin dicapai setelah para pegawai mengikuti pendidikan dan pelatihan. Menurut Mutiara S. Panggabean (2004:41) tujuan dari pendidikan dan pelatihan adalah untuk kepentingan karyawan, perusahaan/organisasi dan konsumen. Diklat akan berpengaruh pada kecakapan pegawai dalam melakukan pekerjaannya dan tentunya akan berpengaruh pula pada pencapaian tujuan organisasi.

Pelaksanaan Diklat harus disesuaikan dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai agar dapat menentukan metode, sarana dan prasarana serta materi Diklat.

- Mutasi

Salah satu tujuan pelaksanaan mutasi pegawai adalah untuk mengusahakan orang tepat pada tempat yang tepat "*the right man on the right place*". Dengan demikian akan dapat meningkatkan semangat kerja pegawai. Meskipun kita sudah mengusahakan agar tujuan untuk menempatkan orang tepat pada tempat yang tepat, tetapi tidaklah berarti persoalannya telah selesai. Suatu pekerjaan yang bersifat rutin mungkin dapat menimbulkan rasa bosan, sehingga dalam keadaan

tersebut kemungkinan semangat dan kegairahan kerjanya turun dan akan berdampak pada prestasi kerja pegawai. Apabila pelaksanaan mutasi dilakukan dengan baik dan sesuai dengan peraturan yang berlaku maka mutasi tersebut akan berdampak positif terhadap pegawai. Namun bila mutasi tersebut dilakukan tanpa memperhatikan dengan seksama dan tanpa dilandasi dengan argumentasi yang menyakinkan maka mutasi akan berdampak negatif terhadap pegawai dan organisasi tersebut.

