

**PENGARUH PENDIDIKAN TERHADAP PRESTASI  
KERJA PEGAWAI DI BAGIAN KEUANGAN  
UNIVERSITAS NEGERI MEDAN  
( U N I M E D )**



**S K R I P S I**

Oleh :

**IKA NAZIRA  
NO. STB : 04 832 0128**



**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2007**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 3/7/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

# DAFTAR ISI

Halaman

<b>RINGKASAN</b> .....	i
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	v
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	vii
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
A. Alasan Pemilihan Judul .....	1
B. Perumusan Masalah .....	2
C. Hipotesis .....	3
D. Luas dan Tujuan Penelitian .....	3
E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data .....	4
F. Metode Analisis .....	4
<b>BAB II. LANDASAN TEORITIS</b>	
A. Pengertian Manajemen dan Manajemen Personalia .....	6
B. Pengertian, Tujuan dan Manfaat Pendidikan .....	11
C. Metode Pendidikan .....	16
D. Pengukuran Prestasi Kerja .....	21
E. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja .....	31

**BAB III. Universitas Negeri Medan**

A. Gambaran Umum .....	33
B. Pelaksanaan Pendidikan dan Latihan .....	39
C. Metode Pendidikan dan Latihan yang Diterapkan .....	41
D. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pendidikan dan Latihan .....	46
E. Penilaian Prestasi Kerja Karyawan .....	48
F. Hambatan-Hambatan yang Ditemui Dalam Pelaksanaan Pendidikan dan Latihan .....	51
<b>BAB IV. ANALISIS DAN EVALUASI .....</b>	<b>54</b>
<b>BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan .....	59
B. Saran .....	60
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>62</b>

## BAB I

# PENDAHULUAN

### A. Alasan Pemilihan Judul

Organisasi merupakan alat yang digunakan oleh manusia untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam suatu organisasi baik milik pemerintah maupun swasta, pegawai berperan penting dalam menggerakkan jalannya aktivitas organisasi. Pegawai sebagai salah satu faktor produksi merupakan faktor penentu dalam pencapaian tujuan. Hal ini dapat dikatakan, karena semua aktivitas yang ada digerakkan oleh tenaga manusia. Meskipun organisasi tersebut memiliki alat-alat teknologi yang canggih dan baik, tetapi untuk memberikan hasil yang maksimal diperlukan pegawai yang terampil dan cakap dalam bidang pekerjaannya. Namun pada kenyataannya masih banyak pegawai dalam organisasi tidak dapat melakukan pekerjaan semaksimal mungkin yang disebabkan kurangnya pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki pegawai yang dapat menyebabkan pencapaian tujuan organisasi tidak dilakukan seefektif dan seefisien mungkin. Hal ini ditemukan juga pada instansi yang berada pada kondisi peralihan teknologi. Pada peralihan teknologi ini, suatu instansi akan menggunakan teknologi yang lebih maju guna menjaga kedinamisan instansinya. Penggunaan teknologi baru akan menciptakan pekerjaan-pekerjaan baru, gerakan-gerakan fisik baru dan lain-lain yang serba baru.

Untuk memenuhi tuntutan di atas agar seorang pegawai itu dapat meningkatkan prestasi kerjanya semaksimal mungkin. Salah satu caranya melalui

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 3/7/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (Repository.uma.ac.id)3/7/23

pendidikan dan latihan. Dalam pendidikan dan latihan pegawai dididik dan dilatih bagaimana caranya untuk menyelesaikan pekerjaan dengan efektif dan efisien. Jadi pendidikan dan latihan ini memberikan dampak yang positif bagi pegawai dalam mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap pegawai. Disamping mengadakan pendidikan dan latihan instansi harus mempunyai keahlian, kesanggupan, serta tanggung jawab penuh terhadap tugas-tugas dalam mendorong para pegawai agar bekerja dengan giat untuk mencapai maksud dan tujuan instansi.

Demikian halnya yang terjadi pada pegawai administrasi di Bagian Keuangan Universitas Negeri Medan yang masih mengalami hambatan – hambatan dalam melaksanakan tugasnya. Walaupun bagi pegawai-pegawai yang kurang memiliki kemampuan teknis seperti mengoperasikan komputer, Bagian Keuangan Universitas Negeri Medan telah mengadakan pendidikan bagi mereka, tetapi tetap saja di dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari kurang dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

Berdasarkan latar belakang inilah penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berkaitan dengan pendidikan, yang dituangkan dalam karya ilmiah dengan judul **“Pengaruh Pendidikan Terhadap Prestasi Kerja Pegawai di Bagian Keuangan Universitas Negeri Medan (UNIMED)”**.

**B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan hasil penelitian pendahuluan yang penulis lakukan di Bagian Keuangan Universitas Negeri Medan, ditemukan adanya masalah yang berkaitan dengan pendidikan dan dirumuskan sebagai berikut : “Apakah ada hubungan yang

signifikan antara pendidikan dengan prestasi kerja pegawai di Bagian Keuangan Universitas Negeri Medan”.

**C. Hipotesis**

Hipotesis adalah: “Perumusan jawaban sementara terhadap sesuatu soal yang dimaksudkan sebagai tuntunan sementara dalam penyelidikan untuk mencari jawaban yang sebenarnya.”<sup>1</sup>

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka penulis mencoba merumuskan hipotesis sebagai berikut : “ Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara pendidikan dengan prestasi kerja pegawai di Bagian Keuangan Universitas Negeri Medan”.

**D. Luas dan Tujuan Penelitian**

Karena keterbatasan pengetahuan, waktu dan biaya yang penulis miliki, maka penelitian ini dibatasi hanya pada aspek-aspek yang berhubungan dengan pendidikan dan prestasi kerja pada Bagian Keuangan Universitas Negeri Medan.

Adapun yang menjadi tujuan dari penelitian adalah :

1. Untuk mengetahui program pendidikan yang dilaksanakan di Bagian Keuangan Universitas Negeri Medan.
2. Untuk mengetahui apakah program pendidikan berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai Bagian Keuangan Universitas Negeri Medan.

<sup>1</sup> Winarno Surakhmad, *Pengantar Penelitian Ilmiah Dasar, Metode dan Teknik*, Edisi III. Gajah Mada, Yogyakarta, Balai Pustaka Tarsito, Bandung, 2001, hal. 39.

**E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data**

Untuk memperoleh data dan keterangan yang diperlukan dalam penelitian ini, penulis menggunakan dua metode penelitian, yaitu :

1. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*), yaitu data dan informasi yang diperoleh bersumber dari bahan kepustakaan, seperti buku-buku teks, majalah ilmiah, karya tulis, dan bahan-bahan hasil laporan penelitian yang ada kaitannya dengan penelitian ini. Hasil yang diperoleh berupa data sekunder yang bersifat teoritis.
2. Penelitian Lapangan (*Field Research*), yaitu data dan informasi yang diperoleh bersumber langsung dari objek penelitian di lapangan. Hasil yang diperoleh berupa data primer.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah :

- a. Pengamatan (*Observation*), yaitu mengamati secara langsung objek yang diteliti. Hasil-hasil pengamatan dicatat untuk bahan penelitian.
- b. Wawancara (*Interview*), yaitu mengadakan tanya jawab secara langsung dengan pegawai yang diberi wewenang oleh instansi untuk memberikan data atau informasi yang diperlukan.
- c. Daftar pertanyaan (*Questionnaire*), yaitu dengan membuat daftar pertanyaan dan membagikannya kepada para pegawai sebagai responden yang ada hubungannya dengan penulisan ini.

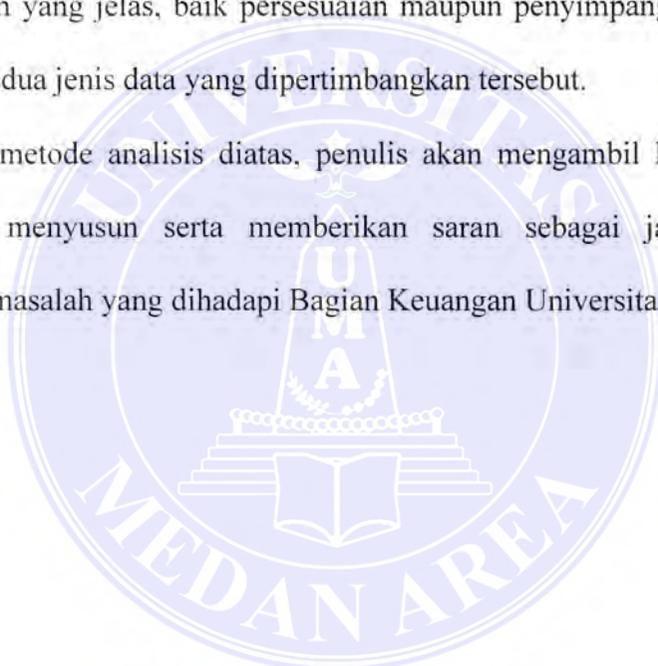
**F. Metode Analisis**

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

UNIVERSITAS MEDAN AREA

1. Metode Deskriptif, yaitu dimana data yang telah dikumpulkan, diolah dan diklasifikasi, dianalisis, selanjutnya diinterpretasikan sehingga diperoleh gambaran yang jelas tentang fakta yang terdapat di lapangan.
2. Metode Deduktif, yaitu analisis dilakukan dengan bertitik tolak dari prinsip-prinsip umum berupa teori-teori atau dalil-dalil yang kebenarannya diterima secara umum yang dikumpulkan sebagai data sekunder, lalu membandingkan dengan fakta yang dikumpulkan berupa data primer, sehingga memberi gambaran yang jelas, baik persesuaian maupun penyimpangan yang terdapat antara kedua jenis data yang dipertimbangkan tersebut.

Dari kedua metode analisis diatas, penulis akan mengambil kesimpulan untuk selanjutnya menyusun serta memberikan saran sebagai jalan keluar atau pemecahan masalah yang dihadapi Bagian Keuangan Universitas Negeri Medan.



## BAB II

### LANDASAN TEORITIS

#### A. Pengertian Manajemen dan Manajemen Personalialia

Manajemen diartikan :

“Sebagai ilmu dan seni untuk mencapai suatu tujuan melalui kegiatan orang lain”.<sup>2</sup>

Manajemen adalah :

“Proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar tercapai tujuan organisasi yang lebih ditentukan.”<sup>3</sup>

Defenisi manajemen adalah :

“Ilmu dan seni merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan serta mengawasi tenaga manusia dengan bantuan alat-alat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.”<sup>4</sup>

Manajemen sebagai : “Seni dalam menyelesaikan pekerjaan menlalui orang lain”.<sup>5</sup>

Dari definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa pengertian manajemen sangat luas, di samping seni juga ilmu yang meliputi proses perencanaan, pengorganisasian,

---

<sup>2</sup> Alex S. NitiseMITO, *Manajemen Personalialia*, Cetakan VI, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1996, hal. 9.

<sup>3</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen*, Edisi II, BPEE Yogyakarta, 1997, hal.8.

<sup>4</sup> Basu Swasta DH. Ibnu Sukotjo, Cetakan Kesebelas, *Pengantar Ekonomi Perusahaan Modern*, Edisi Revisi, Liberty Yogyakarta, 1992, hal.88.

<sup>5</sup> T. Hani Handoko, *Op. Cit.*, hal 8.

pengarahan dan pengawasan terhadap sumber-sumber atau faktor-faktor yang digunakan sebagai alat untuk mencapai tujuan.

Melaksanakan segala kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan tergantung kepada kerjasama antara pekerja atau karyawan dengan pimpinannya. Oleh sebab itu kegiatan para karyawan sangat menentukan hasil yang telah direncanakan yaitu untuk meningkatkan produktivitas dari suatu perusahaan.

Manajemen personalia adalah salah satu cabang dari manajemen. Selain istilah manajemen personalia kita mengenal istilah-istilah lain seperti :

1. *Personal Administration*
2. *Industrial Relation*
3. *Man Power Marketing*
4. *Labour Relation.*<sup>6</sup>

Personal Management membicarakan masalah-masalah kepegawaian di bidang perusahaan. Personal Administration, membicarakan masalah-masalah kepegawaian di bidang pemerintah. Industrial Relation disebut juga Employment Relation mengandung hubungan-hubungan kerja baik di luar maupun di dalam pekerjaan. Hubungan-hubungan kerja di dalam pekerjaan (*off the job relationship*) disebut *Man Power Management*. *Man Power Management* mengandung hubungan antar kelompok maupun antar individu baik labour relation maupun Personal Management.

---

<sup>6</sup> Moekijat, *Manajemen Kepegawaian (Personal Management)*, Cetakan Ketiga Belas, Bandung, Mei 1970, hal.1.

Personal Management menunjukkan kegiatan-kegiatan seperti seleksi, latihan, penilaian kecakapan pegawai dan penyuluhan.

Secara sistematis hubungan antara industrial relation, man power marketing, man power management, labour relation dan personal management adalah sebagai berikut :

Berikut ini penulis mengetengahkan beberapa definisi dari Manajemen Personalialia, antara lain :

Manajemen personalia adalah suatu ilmu seni untuk melaksanakan antara lain planning, organizing, controlling, sehingga efektivitas dan efisiensi personalia dapat ditingkatkan semaksimal mungkin dalam pencapaian tujuan.<sup>7</sup>

Manajemen Personalialia itu diterjemahkan dengan tata personalialia dalam buku "Tata Personalialia".

Tata Personalialia adalah ketentuan-ketentuan yang mengatur personalialia dalam fungsinya sebagai penghasil kerja dan pelaksana organisasi yang bertujuan untuk mencapai efisiensi dari bentuk usaha dalam bidang-bidangnya.<sup>8</sup>

Manajemen Personalialia adalah :

Seni dan ilmu untuk memperoleh, memajukan dan memanfaatkan tenaga kerja sehingga tujuan organisasi dapat direalisasir secara daya guna dan sekaligus adanya kegairahan bekerja dari para pekerja.<sup>9</sup>

<sup>7</sup> Alex S. Nitisemito, *Op. cit.*, hal 10.

<sup>8</sup> Hadi Poerwono, *Tata Personalialia*, Cetakan Keenam, Jembatan, Jakarta, 1992, hal.25.

<sup>9</sup> M. Manullang, *Manajemen Personalialia*, Cetakan Keenam, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1992.

“Proses mengembangkan, menerapkan, menilai kebijaksanaan, prosedur-prosedur, metode-metode dan program-program yang berhubungan dengan individu-individu dalam organisasi”.<sup>10</sup>

Sasaran Manajemen Personalia adalah menentukan berbagai usaha yang harus diambil untuk menciptakan tenaga kerja yang sesuai dengan pekerjaannya. Juga menciptakan suatu bentuk kerjasama yang harmonis diantara manusia-manusia yang bekerja.

Secara garis besar Manajemen Personalia bertugas menjalankan kegiatan-kegiatan antara lain :

1. Memperoleh tenaga kerja yang cakap dan mampu bekerja sesuai dengan kebutuhan organisasi.
2. Memelihara dan mengembangkan kecakapan mereka untuk mendapatkan prestasi yang baik.
3. Menggerakkan tenaga kerja ke arah tujuan yang telah ditetapkan organisasi.

Menurut Edwin B. Flippo, fungsi Manajemen personalia dapat dibedakan menjadi 2 bahagian, yaitu :

1. Fungsi Manajemen
2. Fungsi Operatinal.

Dalam hal ini penulis lebih menekankan pada pembahasan fungsi operasional, karena berhubungan erat dengan pengembangan karyawan.

Fungsi operasional tersebut adalah :

1. *Procurement* (Pengadaan)

Fungsi yang berhubungan dengan keperluan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, jadi berhubungan dengan kebutuhan tenaga kerja, recruitment, seleksi dan penempatan.

2. *Development* (Pengembangan)

Fungsi yang berhubungan dengan peningkatan keterampilan tenaga kerja dengan memberi latihan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang diukur dengan hasil prestasi kerja dari setiap kegiatan.

3. *Compensation*

Dirumuskan sebagai balas jasa yang layak dan adil terhadap pegawai untuk kontribusi mereka dalam pencapaian tujuan organisasi.

4. *Integration*

Berhubungan dengan penyesuaian keinginan organisasi serta masyarakat. Hal ini disebabkan oleh kenyataan bahwa terjadi kepentingan di atas, sehingga dalam fungsi ini perlu mendalami perasaan dan sikap para pegawai untuk dipertimbangkan dalam pembuatan berbagai kebijaksanaan organisasi perusahaan.

### 5. *Maintenance*

Fungsi ini untuk menjaga dan memelihara serta memperbaiki kondisi-kondisi kerja yang telah ditentukan. Penekanan dalam arti pemeliharaan terhadap sikap yang baik dari organisasi atau badan usaha.<sup>11</sup>

## B. Pengertian, Tujuan dan Manfaat Pendidikan

Pendidikan merupakan salah satu aspek yang perlu ditangani secara terencana dan berkesinambungan agar pegawai tersebut dapat berkembang dan lebih cerdas. Pemberian pendidikan kepada pegawai sangatlah penting terutama dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai. Pendidikan dapat mengubah potensi yang ada dalam diri seorang pegawai menjadi berkemampuan untuk berpikir dan bekerja dengan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang lebih baik.

"Pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk didalamnya penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan."<sup>12</sup>

"Pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh."<sup>13</sup>

Dari pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa pendidikan merupakan suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan dan pemahaman seseorang termasuk peningkatan penguasaan teori secara menyeluruh. Dalam hal ini pegawai tersebut

<sup>11</sup> Heidjirachman R., Suad Husnan, *Manajemen Personalia*, Edisi IV, BPFE, Yogyakarta, 1996, hal.25.

<sup>12</sup> Moekijat, *Op. cit.*, hal. 77

<sup>13</sup> Edwin B. Flipppo, *Personality of Management (Manajemen Personalia)*, Terjemahan dari *Personality of Management*, Penerbit Kesembilan, Penerbit Erlangga, Jakarta, 2001, hal. 69

dibekali pengetahuan agar dapat memecahkan masalah-masalah yang dihadapinya dalam melaksanakan pekerjaan. Tetapi agar pegawai itu dapat berkembang pengetahuannya, harus diterapkan secara optimal, maka dalam hal ini dibutuhkan lagi adanya suatu latihan untuk memperoleh kecakapan dalam menggunakan bahan dan alat kerja yang ada.

Dalam melaksanakan pendidikan harus diperhatikan beberapa faktor seperti keahlian dan keterampilan yang dibutuhkan, syarat-syarat dari para calon pegawai dan berbagai masalah yang dihadapi instansi tersebut. Sehubungan dengan hal tersebut, maka jenis pendidikan dapat dipandang dari berbagai sudut antara lain, siapa yang dididik, siapa yang mendidik, bagaimana ia dididik, di mana ia dididik, apa yang akan diberikan padanya sewaktu dididik.

Menurut Moekijat jenis - jenis pendidikan pegawai yaitu :

#### 1. Pendidikan dasar

Pendidikan dasar merupakan pendidikan yang diisyaratkan sebelum pegawai masuk kerja dalam roda organisasi dari suatu bentuk usaha.

#### 2. Pendidikan tambahan

Pendidikan tambahan tujuannya agar pegawai mendapat tambahan dan selalu mengikuti perkembangan dari segala sesuatu dalam lingkungan pekerjaannya karena pesatnya kemajuan teknik dan pengetahuan-pengetahuan lain, maka pendidikan tambahan diselenggarakan secara sistematis dan periodik yang membawa perubahan yang besar.

Pendidikan penyegaran bertujuan untuk menyelenggarakan kembali pengertian-pengertian dan pengetahuan-pengetahuan yang telah silam dan ada hubungan dengan pelaksanaan tugas pendidikan, ini dapat berupa ceramah-ceramah dan simposium.

#### 4. Latihan dalam perusahaan

Latihan dalam perusahaan merupakan latihan yang diadakan dalam rangka melangsungkan roda perusahaan yang meliputi latihan instruksi kerja yaitu melatih cara-cara yang tepat untuk memberikan instruksi kepada pegawai lama maupun baru untuk melaksanakan tugas – tugas baru.<sup>14</sup>

Dari pendapat di atas mengenai jenis-jenis pendidikan yang harus dipertimbangkan dalam prestasi kerja, maka dapat disimpulkan bahwa pendidikan itu sangat penting untuk dilaksanakan dalam meningkatkan prestasi kerja. Dalam pelaksanaan pendidikan ada beberapa faktor penting seperti keahlian dan keterampilan yang sangatlah diperlukan dalam jabatan yang harus di isi. Jenis-jenis pendidikan juga bertujuan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap para pegawai untuk menciptakan prestasi kerja yang efektif dan efisien.

Sedangkan tujuan pendidikan pegawai merupakan pedoman dalam penyusunan program pendidikan dalam pelaksanaan dan pengawasan. Umumnya tujuan pendidikan berhubungan erat dengan jenis-jenis pendidikan.

Menurut Melayu SP. Hasibuan tujuan pendidikan adalah :

1. Dapat memperdalam teori pemecahan kasus,

---

<sup>14</sup> Moekijat, *Op. cit.*, hal. 71.

2. Mampu mengambil kebijaksanaan secara tepat,
3. Dapat mengkaji ulang keputusan dan kebijaksanaan yang telah dibuat perusahaan,
4. Diharapkan koordinasi akan semakin baik antar departemen yang ada dalam perusahaan.<sup>15</sup>

Sedangkan menurut M. Manullang tujuan pendidikan adalah :

1. Supaya pegawai dapat melakukan pekerjaan yang lebih efisien.
2. Supaya pengawasan lebih sedikit.
3. Supaya pegawai lebih berkembang.
4. Untuk menstabilkan pegawai.<sup>16</sup>

Berdasarkan pendapat di atas dapat diambil kesimpulan bahwa tujuan pendidikan bagi pegawai adalah untuk menciptakan pegawai yang memiliki pengetahuan dan kebijaksanaan dalam pengambilan keputusan, pegawai dapat melakukan pekerjaan yang lebih efektif dan efisien, membantu pimpinan dalam pengawasan, sehingga prestasi kerja pegawai dapat meningkat.

Dari seluruh penjelasan di atas, hal yang juga dianggap penting adalah manfaat dari pendidikan itu sendiri. Untuk itu, menurut Moekijat manfaat dari pendidikan antara lain :

1. Melalui pendidikan , pegawai baru diberikan informasi tentang organisasi, kebijaksanaan-kebijaksanaan dan peraturan-peraturan. Ini harus dilakukan

<sup>15</sup> Melayu SP. Hasibuan. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Cetakan Kedelapan, Penerbit CV. Haji Masagung, Jakarta, 2001, hal. 72.

<sup>16</sup> M. Manullang. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Rineke Cipta, Bandung, 2001, hal. 86.

sedemikian rupa guna membantu pegawai baru itu dapat dengan segera menyesuaikan diri dengan lingkungan dan pekerjaannya.

2. Pegawai lama atau pegawai baru diberi instruksi mengenai apa yang diperlukan dalam jabatan tertentu sehingga pegawai tersebut dapat mengerjakan pekerjaannya dengan cepat dan efisien tetapi memenuhi standar-standar untuk menghasilkan pekerjaan yang akan menambah nilainya terhadap organisasi.
3. Pendidikan memungkinkan pegawai baru memperoleh pengetahuan yang lebih banyak dan lebih luas, sehingga dapat menambah kecakapan dalam berbagai pekerjaan yang nantinya diperlukan dalam transfer dan promosi pegawai.
4. Jika pegawai telah diberi pendidikan yang sewajarnya, maka kecelakaan-kecelakaan maupun pekerjaan-pekerjaan yang tidak baik dan kerusakan-kerusakan terhadap mesin-mesin dan perlengkapan-perengkapan lainnya dapat diperkecil.
5. Pendidikan membantu para pegawai menyesuaikan diri dengan metode-metode dan proses-proses baru yang terus-menerus diadakan.
6. Pendidikan yang baik mengurangi rasa tidak puas, mengurangi absensi dan perpindahan pegawai, karena pendidikan membantu mempergunakan kecakapan perorangan sepenuhnya, baik itu pegawai lama maupun pegawai baru.<sup>17</sup>

Manfaat dari pendidikan pegawai tersebut di atas tidak dapat terealisasi apabila pemimpin tidak sadar akan kepentingan daripada pendidikan yang sistematis dan pegawai sendiri tidak sadar bahwa mereka akan mendapat keuntungan dari

pendidikan yang dilaksanakan tersebut. Selanjutnya program pendidikan itu akan gagal, apabila proses penerimaan dan seleksi pegawai tidak dilakukan dengan baik.

### C. Metode Pendidikan

Pengembangan tenaga operasional memerlukan sejumlah peningkatan khusus dalam keterampilan dan pengetahuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan tertentu. Sehingga pada saat tujuan telah ditetapkan, pendidikan yang sebenarnya dapat dimulai. Tidak penting apakah pendidikan itu bersifat spesifik ataupun umum, metode pendidikan yang tepat harus dipilih. Ada empat metode dan teknik pendidikan yang umum digunakan, yaitu :

#### 1. Pendidikan di tempat kerja

Karena sebagian besar pekerjaan dalam organisasi dapat dipelajari dalam jangka waktu yang relatif singkat, maka metode ini adalah yang paling banyak digunakan. Apakah pendidikan itu direncanakan ataupun tidak, manusia memang belajar dari pengalaman kerja mereka, khususnya apabila pengalaman tersebut berubah sesuai dengan waktu. Metode ini mempunyai kelebihan karena memberi motivasi besar pada pegawai untuk belajar karena pendidikan itu tidak berlangsung dalam situasi kelas yang sesungguhnya. Kenyataan menunjukkan bahwa keberhasilan dari sistem itu hampir sepenuhnya tergantung pada penyelia langsung, yakni penatar. Jadi bagian kepegawaian mempunyai tanggung jawab utama untuk menjadikan setiap penatar sebagai guru yang efektif. Metode ini biasanya dilakukan oleh para pimpinan, oleh pegawai lainnya, atau keduanya. Penatar khususnya mengikuti seperangkat

UNIVERSITAS MEDAN AREA seorang pegawai untuk melaksanakan suatu tugas tertentu.

Saran-saran yang menyertai setiap langkah adalah pedoman umum yang dikembangkan dari pengalaman dan penelitian.

Metode pendidikan di tempat kerja yang khusus dan terarah adalah apa yang dikenal sebagai Pendidikan Instruksi Kerja. Dibangun pada masa Perang Dunia II, metode ini digunakan untuk mempersiapkan masyarakat sipil dengan pengalaman yang sangat sedikit untuk pekerjaan di sektor industri untuk menghasilkan peralatan militer. Oleh karena keberhasilannya, metode ini masih digunakan. Malah kenyataannya, perkembangan logika metode ini dalam setiap langkah, adalah cara yang istimewa untuk mengajarkan peserta pendidikan dan latihan. Pimpinan bisa jadi tidak memiliki pengalaman mendidik, tidak memiliki waktu untuk itu, dan tidak berkeinginan untuk berpartisipasi. Dalam kondisi demikian, peserta pendidikan bisa dikatakan sendirian, dan pendidikan cenderung menjadi tidak efektif. Permasalahan lainnya adalah metode ini dapat mengganggu pekerjaan rutin. Sayangnya, metode ini juga dapat bernilai sama dengan tidak adanya pendidikan sama sekali dalam beberapa keadaan, terutama apabila peserta pendidikan benar-benar ditinggalkan untuk belajar pekerjaan sendirian. Meskipun demikian, metode pendidikan di tempat kerja yang direncanakan dan dilaksanakan dengan baik dapat menjadi sangat efektif.

## 2. Simulasi

Simulasi adalah metode pendidikan yang menggunakan tempat pendidikan diatur sedemikian rupa agar identik dengan tempat kerja. Dalam pengaturan ini, para peserta pendidikan dapat belajar dalam situasi yang nyata tetapi terhindar dari tekanan-tekanan dari jadwal pekerjaan.

Satu jenis simulasi adalah apa yang dinamakan pendidikan *vestibule*, yaitu dengan menggunakan fasilitas khusus untuk menggantikan peralatan dan tuntutan suatu pekerjaan. Pendidikan *vestibule* merupakan suatu kegiatan khusus bagian kepegawaian. Pendidikan ini dibentuk untuk mengatasi masalah pelatihan yang umumnya sama dan melatih jenis pekerjaan yang sama dengan pendidikan di tempat kerja. Alasan dibentuknya pendidikan *vestibule* adalah terletak pada hukum pertumbuhan fungsional yaitu : 1). Tidak boleh ada tanggung jawab yang tumpang tindih, fungsi yang sama tidak boleh diberikan kepada dua orang atau lebih; 2). Batas-batas tanggung jawab harus ditentukan dengan jelas; 3). Tidak boleh ada jurang dalam pemberian tanggung jawab, pekerjaan yang harus dilakukan harus ditugaskan kepada beberapa orang; dan 4). Tanggung jawab tidak boleh diberikan untuk pekerjaan yang tidak perlu dan tidak menyumbang kepada sasaran organisasi. Contoh dari pendidikan *vestibule* ini adalah melibatkan perusahaan penerbangan yang menggunakan simulator untuk melatih pilot dan karyawan yang bertugas di kabin pesawat, astronot-astronot yang dilatih dalam kapsul angkasa dan operator tenaga nuklir yang menggunakan model ruang kontrol operasi dan tombol peralatan lainnya. Keuntungan penggunaan sistem pendidikan *vestibule* adalah keuntungan dari spesialisasi. Instruktur, seorang spesialis, harus lebih terampil dalam mengajar. Pegawai terhindar dari kekacauan dan tekanan situasi kerja sehingga mampu memusatkan perhatian pada pelajaran. Seseorang juga dapat memperoleh tingkat keterampilan tertentu lebih cepat dalam situasi belajar khusus itu. Kita memperoleh jaminan yang lebih besar bahwa waktu dan perhatian yang memadai akan diberikan

kepada mereka dan bahwa hal itu tidak akan dikurangi untuk kepentingan masalah-

masalah lain. Kelemahan sistem ini antara lain adalah situasi pendidikan yang terlalu dibuat-buat dan perlunya investasi tambahan dalam peralatan pendidikan.

### 3. Pendidikan kerja sama

Dua metode pendidikan kerja sama yang luas digunakan adalah masa magang dan kerja praktik. Keduanya mencampur pendidikan dalam ruang kelas dan pengalaman dipekerjakan langsung. Program magang dirancang untuk tingkat keterampilan yang lebih tinggi.

Magang adalah bentuk dari pendidikan di tempat kerja yang biasanya mengkombinasikan latihan kerja dengan pendidikan di ruang kelas di sekolah. Tetapi pada dasarnya, program magang lebih mengutamakan pendidikan jika dibandingkan dengan pelatihan di tempat atau pendidikan *vestibule*. Artinya, program magang melibatkan pengetahuan dalam melakukan suatu keterampilan atau serangkaian pekerjaan yang berhubungan. Magang menguntungkan baik bagi instansi maupun pemegang. Pemegang mendapatkan sentuhan “dunia nyata dan kesempatan untuk mempelajari instansi secara lebih dekat. Instansi yang merekrut dari kampus mendapatkan alat seleksi yang menghemat biaya yang di dalamnya termasuk kesempatan untuk bertemu dengan para pemegang sebelum keputusan akhir untuk merekrut dibuat.

Bentuk lain dari pendidikan kerja sama yang digunakan oleh instansi adalah pendidikan kerja praktik. Program kerja praktik memberikan pegawai pengalaman di lingkungan kerja di bawah bimbingan dari pegawai yang terampil maupun berpengalaman. Kerja praktik biasanya memakan waktu dua hingga enam bulan,

tergantungan pada jenis pekerjaannya. Selama waktu tersebut pelaku kerja praktik biasanya menerima bayaran yang lebih rendah daripada mereka yang pegawai tetap.

#### 4. Kursus-kursus khusus

Sistem pelatihan operasional yang terakhir ini oleh beberapa orang mungkin digolongkan sebagai pendidikan dan bukan pelatihan. Namun kursus-kursus khusus, seperti komputer atau akuntansi, tidak dapat disebut sebagai pendidikan umum dan dapat dikaitkan langsung dengan pekerjaan khusus seseorang.

Keuntungan-keuntungan bagi peserta kursus-kursus khusus ini adalah bahwa peserta dapat memilih kecepatan belajar sendiri, mengulangi bahannya jika diinginkan, dan mempergunakan buku teks jika perlu. Seorang peserta yang lambat akan dipaksa untuk mempelajari setiap bagian dalam program itu, sementara respons yang benar oleh para peserta yang cepat akan memungkinkan penyelesaian yang lebih cepat. Metode pengajaran ini menggunakan konsep-konsep dasar belajar berupa : 1). Penetapan tujuan yang jelas; 2). pemecahan pokok bahasan menjadi bagian-bagian kecil pengetahuan yang berurutan secara logis; 3). tuntutan akan peran aktif dari pihak peserta kursus; 4). situasi yang memungkinkan peserta kursus untuk mengatur kecepatannya sendiri; dan 5). dorongan langsung untuk belajar melalui penyajian umpan balik dan hasil-hasilnya.

Sehubungan dengan keefektifan relatif dari pelajaran yang diprogram jika dibandingkan dengan metode-metode lain yang lebih konvensional, maka tiga faktor perlu diperhatikan : penghematan waktu belajar, jumlah bahan yang diajarkan sekaligus, dan ingatan jangka panjang.

Kesimpulan dari penjelasan di atas bahwa sebelum memilih metode pendidikan yang akan digunakan oleh organisasi, sebaiknya sesuaikan dahulu dengan tujuan pendidikan yang ingin dicapai. Sehingga pendidikan tersebut benar-benar bermanfaat untuk organisasi.

#### **D. Pengukuran Prestasi Kerja**

Pengukuran prestasi kerja pegawai adalah masalah penting bagi seluruh organisasi. Namun demikian, prestasi kerja yang memuaskan tidak terjadi secara otomatis, di mana hal ini cenderung akan makin terjadi dengan menggunakan sistem penilaian manajemen yang baik. Sistem penilaian manajemen itu disebut sistem manajemen kinerja yang terdiri dari proses-proses untuk mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan dan memberi penghargaan terhadap kinerja pegawai.

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk :

1. Kuantitas
2. Kualitas
3. Jangka waktu
4. Kehadiran di tempat kerja
5. Sikap kooperatif

Setiap pekerjaan memiliki kriteria pekerjaan yang spesifik, yang mengidentifikasi elemen-elemen yang paling penting dari suatu pekerjaan.

Sebagai contoh, pekerjaan sebagai dosen di sebuah universitas mungkin mencakup kriteria pekerjaan seperti mengajar, penelitian, dan pelayanan. Kriteria pekerjaan adalah faktor yang terpenting dari apa yang dilakukan orang di pekerjaannya. Dalam artian, kriteria pekerjaan menjelaskan apa-apa yang sudah dibayar oleh organisasi untuk dikerjakan para pegawainya. Oleh karena itu, kriteria-kriteria ini penting, kinerja individual dalam kriteria pekerjaan haruslah diukur, dibandingkan dengan standar yang ada, dan hasilnya harus dikomunikasikan kepada setiap pegawai.

Data atau informasi yang diterima para pimpinan organisasi tentang seberapa baik para pegawai berkinerja dapat terdiri dari tiga jenis yang berbeda. Informasi berdasarkan ciri-ciri seperti kepribadian yang menyenangkan atau berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seorang pegawai. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimananya seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang pada pekerjaannya.

Meskipun instrumen-instrumen penilaian berdasarkan sifat dapat diciptakan dengan mudah, instrumen-instrumen itu mungkin bukan indikator kinerja pekerjaan yang valid. Yang dinilai sebagai kinerja harus dikaitkan langsung dengan pekerjaan. Sayangnya, hubungan antara sifat dan kinerja seringkali lemah, atau paling tidak sulit ditetapkan dengan jelas karena sifat sulit didefinisikan. Bagi satu orang, keandalan bisa berarti datang bekerja tepat waktu setiap hari; bagi orang lain bisa berarti bekerja sampai larut bila pimpinan memintanya; bagi orang ketiga, bisa berarti tidak

menyebabkan masalah sakit bahkan meskipun ia benar-benar sakit. Karena soal ini,

ukuran kinerja berdasarkan sifat umumnya tidak dapat diandalkan pada pengukuran prestasi kerja.

Informasi atau kinerja berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal, seperti di supermarket. Sebagai contoh, apakah kasir-kasirnya ramah atau menyenangkan pelanggan supermarket, berperan penting bagi citra supermarket itu dalam benak pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan tersebut telah membuat daftar perilaku tertentu yang harus diikuti karyawan, dan perilaku-perilaku ini diukur oleh pembeli misterius.

Karena organisasi berjuang menciptakan suatu budaya di mana keragaman dihargai dan dihormati, kriteria keperilakuan terbukti bermanfaat untuk memantau apakah para pimpinan mencurahkan cukup banyak usaha untuk mengembangkan diri. Bayangkanlah bagaimana sulitnya nanti mengevaluasi apakah seorang pimpinan mencapai kriteria yang mirip dengan sifat seperti “menghargai keragaman bawahan.” Kriteria kinerja seperti ini memberi sedikit sekali tuntunan bagi pimpinan apa yang sebenarnya harus dilakukan, dan akan sama sulitnya atasan para pimpinan tersebut mengevaluasi secara berarti (meskipun bawahan mungkin benar-benar bersedia menyatakan opini mereka).

Kriteria perilaku, kalau dikombinasikan dengan umpan balik kinerja, sangat bermanfaat bagi pengembangan pegawai. Dengan perilaku yang teridentifikasi secara jelas, seorang pegawai lebih dimungkinkan memperlihatkan perbuatan yang membawanya ke puncak kinerja. Kriteria perilaku kurang tepat bagi pekerjaan di

mana kinerja yang efektif dapat dicapai dengan menggunakan berbagai macam

perilaku. Bahkan dalam pekerjaan ini pun, identifikasi perilaku yang paling tepat berfungsi sebagai penuntun yang bermanfaat bagi sebagian besar perbuatan pegawai. Karena perilaku itu mempunyai hubungan spesifik dengan apa yang dilakukan pegawai dalam pekerjaan, kriteria perilaku secara hukum cenderung dapat dipertahankan.

Dengan makin ditekankannya produktivitas dan daya saing internasional, kriteria berdasarkan hasil makin populer. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan. Kriteria berdasarkan hasil mungkin tepat jika organisasi tidak peduli bagaimana hasil dicapai, tetapi tidak tepat untuk setiap pekerjaan. Kriteria ini sering dikritik karena meninggalkan aspek-aspek kritis pekerjaan yang penting seperti kualitas, yang mungkin sulit dikuantifikasi. Contohnya, jauh lebih mudah menghitung jumlah kesalahan pengetikan kata yang dibuat seorang pegawai administrasi daripada menilai keterampilannya menentukan telepon dan tamu kantor yang harus diladeni.

Tanpa memandang informasi atau tipe kriteria mana yang diukur dalam proses pengukuran prestasi kerja, sistem manajemen kriteria menjadi strategis sejauh kriteria-kriteria ini dihubungkan secara jelas dengan sasaran organisasi. Penetapan waktu pengukuran prestasi kerja juga harus mencerminkan pertimbangan strategis. Dua aspek penetapan waktu adalah lamanya siklus dan tanggal penilaian.

Sebagian besar organisasi membutuhkan sesi-sesi peninjauan kinerja formal dengan interval enam bulan sampai satu tahun. Tipe siklus reguler ini masuk akal karena sesuai dengan ritme alami organisasi. Namun, beberapa pakar berpendapat

peninjauan kinerja harus berhubungan dengan rentang waktu pekerjaan yang alami,

yaitu lama waktu yang dibutuhkan untuk mengenali tingkat kinerja seseorang yang sedang melaksanakan pekerjaan. Untuk jabatan rendah dan sederhana, rentang waktu mungkin saja hanya beberapa menit, untuk jabatan manajemen senior, periode waktu yang pas mungkin beberapa tahun. Menilai kinerja dalam siklus yang secara kasar memperkirakan karakteristik jabatan bisa menguntungkan. Jika kinerja dinilai sebelum dapat diukur secara logis, kesalahan penilaian mungkin terjadi. Jika periode waktu terlalu lama, motivasi dan kinerja mungkin rusak berat. Hal ini sangat berpengaruh bagi orang yang kinerjanya buruk, yang kemungkinan tidak akan tahu bagaimana memperbaiki kinerja sampai akhirnya waktunya sudah terlambat.

Periode evaluasi mungkin juga tergantung pada tujuan penilaian. Untuk tujuan komunikasi dan evaluasi, fokusnya harus pada kinerja pegawai saat ini selama satu periode kinerja. Untuk keputusan promosi jabatan dan pendidikan, pengujian kinerja selama beberapa periode penilaian mungkin bermanfaat. Jika prestasi kerja meningkat dengan mantap atau tetap tinggi, promosi mungkin dibenarkan. Jika prestasi tetap rendah mungkin diperlukan pendidikan dan pelatihan.

Banyak organisasi melaksanakan pengukuran prestasi kerja berdasarkan kapan pegawai bergabung dengan organisasi. Pendekatan ini, yang disebut model ulang tahun yaitu menyebar beban kerja untuk melakukan penilaian, agar tugas penilaian tidak menumpuk. Namun model ulang tahun biasanya tidak mengikat kinerja individu atau tim terhadap keseluruhan kinerja organisasi, dan dengan demikian mengurangi manfaat strategis proses penilaian.

Pendekatan umum lainnya disebut sistem titik fokus. Dalam sistem ini,

sejumlah pegawai di bagian pada waktu kira-kira sama, biasanya pada akhir tahun fiskal

Document Accepted 3/7/23

atau tahun kalender. Keuntungan utama sistem ini adalah pimpinan dapat bertemu dengan seluruh individu, memberi tahu mereka, dan memahami bagaimana perbandingan kinerja mereka dalam periode waktu yang sama. Salah satu kelemahan utama tinjauan titik fokus adalah bahwa tinjauan ini menghasilkan beban kerja yang sangat besar dalam satu waktu. Beban ini dapat dikurangi dengan dua cara, pertama dengan mempunyai kriteria yang jelas mana yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja, dan kedua dengan memastikan bahwa bawahan dan pimpinan sama-sama mempunyai tanggung jawab untuk mendefinisikan kriteria kinerja dan mendokumentasikan pencapaian yang berkaitan dengan standar kinerja.

Sumber-sumber data prestasi kerja terdiri dari pimpinan, pegawai sendiri, rekan sejawat atau anggota tim, bawahan, rekanan, dan pantauan komputer. Hal terpenting dalam menentukan siapa yang harus melaksanakan pengukuran prestasi kerja adalah jumlah dan jenis hubungan kerja yang dimiliki penilai dengan orang yang dievaluasi. Salah seorang yang berhak melakukan proses pengukuran prestasi kerja dalam sebuah organisasi adalah atasan. Istilah atasan dalam konteks ini mengacu pada pimpinan langsung bawahan yang sedang dievaluasi. Banyak organisasi beranggapan, atasan lebih mengetahui pekerjaan dan kinerja bawahan daripada siapapun, dan karena itu organisasi memberikan seluruh tanggung jawab penilaian kepada orang ini. Namun, penilaian atasan mempunyai kelemahan. Pertama, karena atasan biasanya punya kekuasaan untuk memberikan imbalan dan hukuman, bawahan mungkin merasa terancam. Kedua, evaluasi sering merupakan proses satu arah yang membuat bawahan defensif. Ketiga, atasan mungkin tidak

UNIVERSITAS MEDAN AREA interpersonal yang diperlukan untuk memberikan umpan

balik yang baik. Maka sedikit sekali terjadi pengarahan, karyawan cenderung tidak sungguh-sungguh mendengarkan umpan balik negatif yang diberikan kepada mereka, dan timbullah pembenaran tindakan. Karena adanya potensi pertanggungjawaban hukum dan hasrat untuk memiliki data penilaian terbaik yang dimungkinkan, organisasi sering mengundang orang lain untuk ikut dalam proses penilaian. Tindakan ini meningkatkan keandalan dan keadilan yang dirasakan dari proses pengukuran prestasi kerja. Selain itu, tindakan ini menciptakan keterbukaan yang lebih besar dalam sistem penilaian kinerja dan mempertinggi kualitas hubungan atasan bawahan.

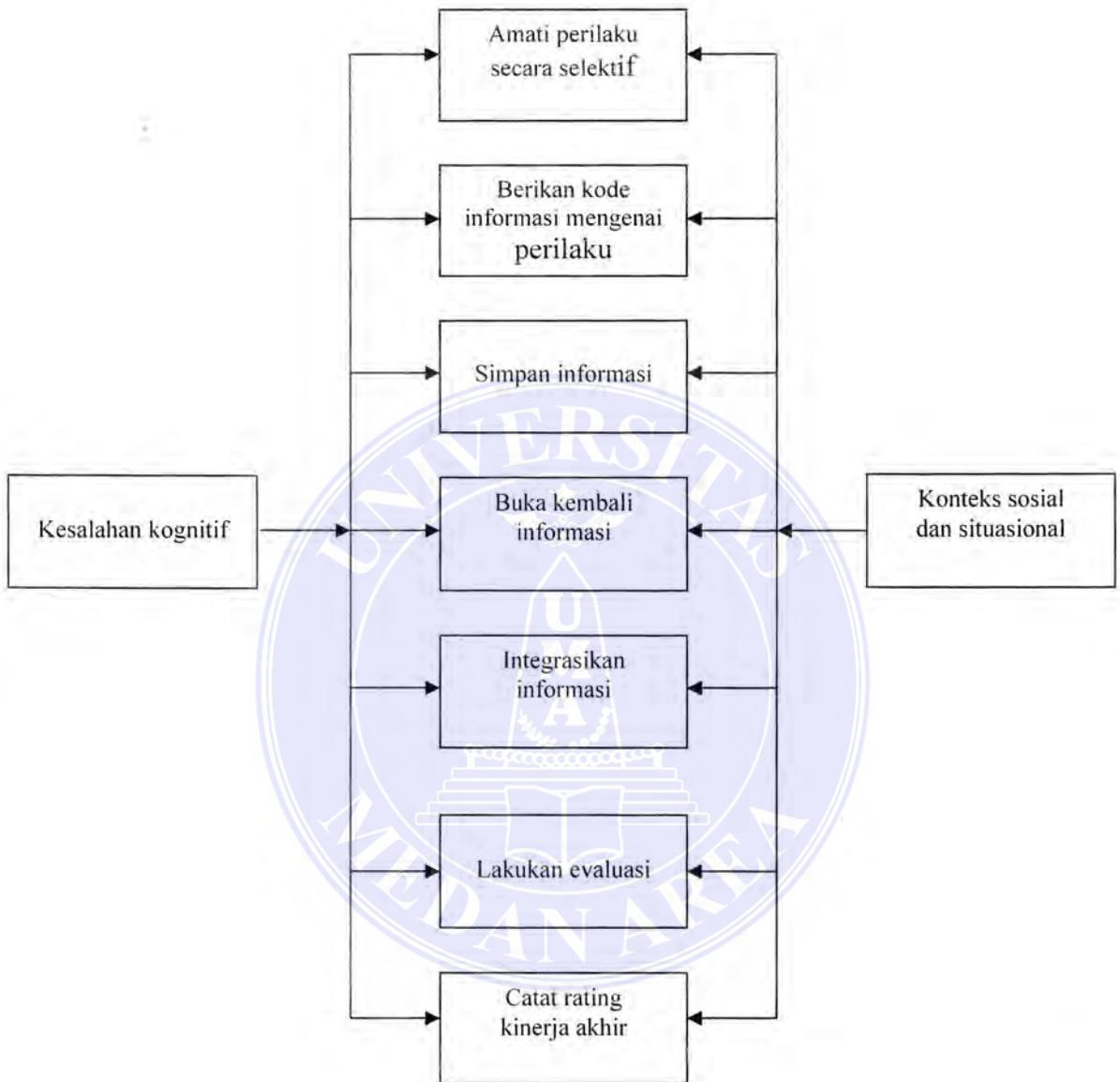
Dalam memilih format penilaian, organisasi makin berusaha mengidentifikasi beberapa persoalan dan karakteristik pegawai. Untuk itu, organisasi harus melakukan segala kemungkinan untuk memastikan agar format penilaian sesuai dengan yang organisasi coba lakukan. Maka, sebagian besar organisasi kini memilih suatu tipe format rating baru yang sesuai kalau pimpinan perlu dan ingin menangani urusan ini. Inilah penyebab banyaknya pimpinan sekarang membicarakan sistem manajemen kinerja dan menerima keterlibatan dan pengertian pegawai.

Meskipun penilaian kinerja yang secara potensial efektif lazim dipakai, organisasi dan pegawai masih agak khawatir menggunakannya. Kekhawatiran ini terpusat pada kerentanan ukuran-ukuran ini terhadap bias yang disengaja maupun tak sengaja, yang keduanya mengancam keakuratan hasil akhir. Kesalahan kognitif yang tak disengaja sering terjadi karena manusia adalah pemroses informasi yang tidak sempurna. Selain itu, kekhasan latar sosial dan lingkungan organisasi mungkin mulai berperan. Kualitas keputusan kinerja tergantung sebagian pada kemampuan

UNIVERSITAS MEDAN AREA strategi pengambil keputusan. Sebagaimana diperlihatkan

gambar 3, penilai prestasi kerja pertama-tama mencari dan mengenali informasi yang relevan, yang selanjutnya dikumpulkan dan disimpan dalam memori jangka pendek penilai. Karena lamanya periode penilaian, informasi selanjutnya dipadatkan dan disimpan dalam memori jangka panjang. Apabila penilaian prestasi kerja perlu dilakukan, informasi yang relevan dengan kategori yang dinilai dikeluarkan dari memori. Informasi yang dikeluarkan kembali mengenai perilaku dan hasil itu selanjutnya dibandingkan dengan standar penilai. Suatu evaluasi dilakukan berdasarkan kumpulan data yang dikeluarkan dari memori dan informasi tambahan yang digunakan dengan sengaja maupun tidak sengaja oleh penilai. Akhirnya, sebelum resmi dicatat, evaluasi bisa direvisi tergantung pada reaksi yang mungkin timbul dari pemegang jabatan atau para pimpinan yang lebih tinggi tingkatnya, sasaran yang ingin dicapai penilai melalui proses penilaian, dan bahkan norma-norma organisasi.

**Gambar 1.**  
**Proses Penilaian Prestasi Kerja**



Sumber: Bambang Kusriyanto, *Meningkatkan Produktivitas Karyawan*, Seri Manajemen No.95, Cetakan II, PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta, 1997, hlm. 32

Penggunaan pengukuran prestasi kerja secara strategis berusaha memastikan bahwa ukuran prestasi kerja mencerminkan sasaran organisasi. Pendekatan ini

UNIVERSITAS MEDAN AREA menjadi populer ketika organisasi-organisasi mulai memahami bagaimana

pengukuran prestasi kerja dapat digunakan untuk mempertinggi efektivitas organisasi.

Pegawai cenderung melakukan apa yang diharapkan dan apa yang mereka yakini dihargai oleh system, sebagaimana umumnya didefinisikan oleh sistem pengukuran prestasi kerja.

Kegiatan pengukuran prestasi kerja adalah bagian dari system manajemen kinerja yang berkembang dalam perjalanan waktu. Sistem-sistem semacam ini dilandasi kepercayaan bahwa kinerja pegawai bervariasi dalam perjalanan waktu dan bahwa pegawai bisa berpengaruh terhadap kinerja mereka. Jadi, suatu sistem manajemen kinerja yang efektif umumnya menjalankan dua tujuan : 1). tujuan evaluasi yang membiarkan orang tahu dimana posisinya dan 2). tujuan pengembangan yang memberikan informasi dan arahan tertentu kepada pegawai, sehingga ia dapat memperbaiki kinerjanya. Oleh karena itu, pengukuran prestasi kerja dihubungkan dengan kegiatan-kegiatan sumber daya manusia lainnya seperti kompensasi, promosi, perencanaan, pengembangan dan pelatihan, serta validasi system seleksi untuk ketaatan hukum.

Meskipun ada rencana yang disusun dengan sangat baik untuk sistem manajemen kinerja, para professional sumber daya manusia sering frustrasi karena kegagalan pimpinan melaksanakan pengukuran prestasi kerja secara konsisten. Sejumlah kendala berperan dalam penolakan para pimpinan seperti mereka mungkin tidak punya kesempatan mengamati kinerja pegawai, mereka mungkin tidak punya standar kinerja yang ditentukan dengan jelas untuk digunakan ketika membuat penilaian, sebagai pertimbangan manusia, mereka sadar mudah salah dan mungkin

UNIVERSITAS MEDAN AREA adalah hal-hal yang menyebabkan masalah-masalah ini diterjemahkan ke dalam konsekuensi

kehidupan bawahan mereka. dan mereka mungkin memandang pengukuran prestasi kerja sebagai kegiatan yang menimbulkan konflik dan karena itu menghindarinya. Karena alasan-alasan ini dan alasan lainnya, pentinglah mengkaji bukan hanya mengapa dan bagaimana data pengukuran prestasi kerja dikumpulkan tetapi juga bagaimana data-data itu digunakan.

### E. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja dibagi dalam dua kelompok, yaitu:

1. Faktor yang berasal dari diri pekerja tersebut.
2. Faktor yang berasal dari situasi atau keadaan tempat dimana pekerja bekerja.<sup>18</sup>

Ad. 1. Faktor ekstern, merupakan faktor luar organisasi yang tidak dapat dikendalikan oleh organisasi yang meliputi. Perumahan, iklim, kesehatan lingkungan kerja, teknik produksi, motivasi, organisasi, kesempatan berprestasi, dan sarana produksi.

Ad. 2. Faktor intern, merupakan faktor yang dapat dikendalikan oleh organisasi yang meliputi. Disiplin, tingkat upah, jaminan social, lingkungan kerja, teknik produksi, motivasi, organisasi, kesempatan berprestasi, dan sarana produksi.

---

<sup>18</sup> Bambang Kusriyanto, *Meningkatkan Produktivitas Karyawan*, Seri Manajemen No. 95, Cetakan II, PT Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta, 1997, hal. 113.

Di samping beberapa faktor di atas ada pula yang mempunyai hubungan yang saling mempengaruhi satu dengan yang lain, seperti kesehatan dan gizi yang rendah akan mempengaruhi pekerja dalam melaksanakan aktivitasnya. Ini akan menyebabkan target yang telah disusun tidak akan dapat terrealisasi, dan konsekuensi logis dari keadaan seperti ini akan mempengaruhi tingkat upah yang bakal diterimanya.



**UNIVERSITAS NEGERI MEDAN**

**A. Gambaran Umum**

**1. Sejarah Singkat**

Setelah periode Prof. Drs. Darmono, M.Ed., berakhir, maka Rektor IKIP Medan dijabat oleh Prof. Djanius Djamin, SH., MS, sesuai dengan Surat Keputusan Presiden RI No. 356/M/Tahun 1998 tgl. 31 Desember 1998, dibantu oleh Prof. Dr. Usman Pelly, MA. Sebagai Pembantu Rektor I, Drs. Alimuddin Lubis sebagai Pembantu Rektor II, Drs. Salam Sembiring sebagai Pembantu Rektor III, dan Dra. Setianna Simorangkir, MA, sebagai Pembantu Rektor IV.

Di masa kepemimpinan Prof. Djanius Djamin, SH., MS., IKIP Medan dikonversi menjadi Universitas Negeri Medan (UNIMED) sesuai dengan Surat Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 124 Tahun 1999. Selanjutnya sesuai dengan Surat Keputusan Presiden Nomor 35/M/Tahun 2003, kepemimpinan Rektor UNIMED masih dipercayakan kepada Prof. Djanius Djamin, SH., MS., dibantu oleh Drs. Hasudungan Sinaga, MS. sebagai Pembantu Rektor I, Drs. Syawal Gultom, M.Pd. sebagai Pembantu Rektor II, Dr. Albinus Silalahi, M.Si. sebagai Pembantu Rektor III dan Dra. Setianna Simorangkir, MA, sebagai Pembantu Rektor IV. Pada periode ini terjadi penambahan Pembantu Rektor, yakni Pembantu Rektor V bidang perencanaan dan pengembangan, yang dipercayakan kepada Drs. Alimuddin Lubis.

Perubahan IKIP Medan menjadi Universitas dimaksudkan sebagai upaya peningkatan mutu penyelenggaraan Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK). Perubahan ini pada gilirannya ditempatkan sebagai upaya untuk meningkatkan mutu lulusan yang dipandang relevan untuk menjawab kebutuhan pembangunan di berbagai bidang. Perubahan kelembagaan menjadi Universitas Negeri Medan yang peresmianya dilaksanakan pada bulan Pebruari 2000 menyebabkan terjadinya perubahan fungsi lembaga dari yang sebelumnya hanya mengelola bidang-bidang jurusan/program studi kependidikan (Dik) yaitu Sarjana Pendidikan (S.Pd), setelah menjadi universitas juga menamatkan Sarjana Sains (S.Si) di bidang jurusan/program studi non kependidikan.

Mulai tahun ajaran 2000/2001, penyelenggaraan pendidikan di UNIMED dalam program kependidikan dan non kependidikan dilaksanakan dengan mengacu pada format kurikulum bersama untuk bobot enam semester yang dinamai "Kurikulum Bersama Enam Semester Program Non Kependidikan dan Kependidikan" yang telah dimulai pada t.a. 2000/2001. Dengan format seperti ini diharapkan akan terjadi peningkatan mutu lulusan pada kedua jurusan/program studi terutama pada peserta program kependidikan (Sarjana Pendidikan/S.Pd) karena mempunyai kemampuan bidang ilmu yang sama dengan peserta program non kependidikan (Sarjana Sains/S.Si).

## 2. Struktur Organisasi

Struktur organisasi pada setiap organisasi berbeda-beda sesuai dengan

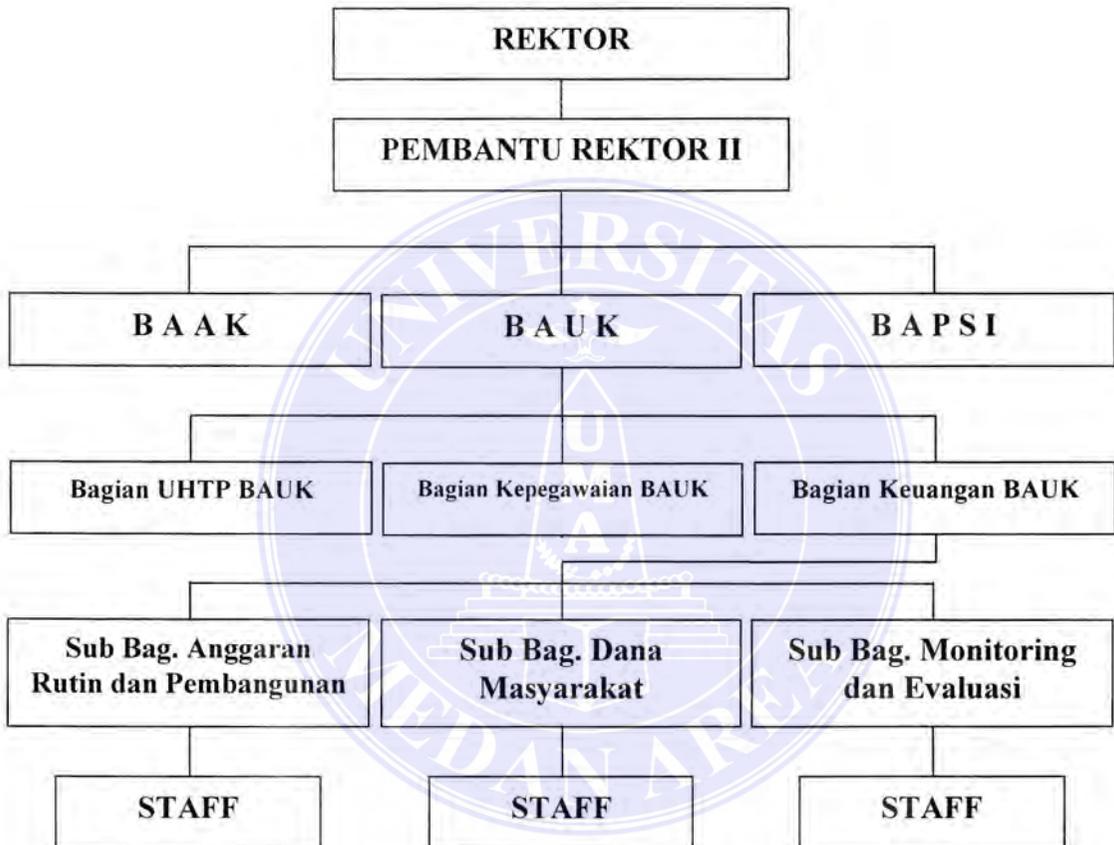
kebutuhan, kondisi dan bentuk dari organisasi itu sendiri. Struktur organisasi

Bagian Keuangan Universitas Negeri Medan menganut bentuk struktur organisasi garis (*line organization*).

Berikut disajikan gambar struktur organisasi dimaksud.

**Gambar 2.**

**Struktur Organisasi Bagian Keuangan - B A U K UNIMED**



Sumber: Universitas Negeri Medan

Bagian Keuangan dari Biro Administrasi Keuangan (BAUK) UNIMED mempunyai tugas melaksanakan administrasi di lingkungan UNIMED. Bagian Keuangan terdiri atas:

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 3/7/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (Repository.uma.ac.id)3/7/23



11. Melaksanakan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan program
  12. Melaksanakan penyusunan laporan pelaksanaan anggaran Universitas
  13. Mempersiapkan usul pengangkatan dan pemberhentian Bendahara
  14. Melaksanakan penyimpanan dan pemeliharaan dokumen Bagian
  15. Menyusun laporan Bagian.
- b. Subbagian Anggaran Rutin dan Pembangunan
1. Menyusun program kerja SubBagian dan mempersiapkan program kerja bagian
  2. Melakukan pengumpulan dan pengolahan data usul anggaran
  3. Melakukan penyiapan bahan penyusunan rencana, program, kegiatan, sasaran, dan anggaran Universitas
  4. Melakukan penyiapan bahan penyusunan rancangan bahan nota keuangan (RBNK)
  5. Melakukan penyiapan bahan penyusunan satuan biaya kegiatan rutin
  6. Melakukan penerimaan, penyimpanan dan pengeluaran anggaran
  7. Melakukan pembukuan dan pertanggungjawaban pelaksanaan anggaran
  8. Melakukan pembayaran gaji, tunjangan ikatan dinas, belanja barang, belanja pemeliharaan, belanja perjalanan dinas, dan pembayaran lainnya
  9. Melakukan penyiapan bahan penyelesaian tuntutan perbendaharaan/ganti rugi
  10. Melakukan pencatatan dan pendokumentasian bukti penerimaan dan pengeluaran anggaran

11. Melakukan penyiapan bahan usul pengangkatan dan pemberhentian Bendahara
12. Melakukan penyimpanan dan pemeliharaan dokumen Subbagian;
13. Menyusun laporan Subbagian

c. Subbagian Dana Masyarakat

1. Menyusun program kerja Subbagian
2. Melakukan pengumpulan dan pengolahan data penerimaan dan pengeluaran dana masyarakat
3. Melakukan penyiapan bahan penyusunan rencana, program, kegiatan, sasaran, dan anggaran dana masyarakat
4. Melakukan penyiapan bahan penyusunan petunjuk teknis pengelolaan dana masyarakat
5. Melakukan penerimaan, penyimpanan dan pengeluaran dana masyarakat
6. Melakukan pembukuan dan pertanggungjawaban pelaksanaan dana masyarakat
7. Melakukan pencatatan dan pendokumentasian bukti penerimaan dan pengeluaran dana masyarakat
8. Melakukan penyiapan bahan usul pengangkatan dan pemberhentian bendahara
9. Melakukan penyimpanan dan pemeliharaan dokumen SubBagian
10. Menyusun laporan SubBagian.

d. Subbagian Monitoring dan Evaluasi

UNIVERSITAS MEDAN AREA ~~UM~~am kerja Subbagian

Ika Nazira - Pengaruh Pendidikan terhadap Prestasi Kerja Pegawai di Bagian....

2. Melakukan pengumpulan dan pengolahan data perkembangan pelaksanaan anggaran di Lingkungan Universitas
3. Melakukan verifikasi bukti penerimaan dan pengeluaran anggaran dan dana masyarakat
4. Melakukan penyiapan bahan penyusunan laporan daya serap anggaran di lingkungan Universitas
5. Melakukan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan anggaran di lingkungan Universitas
6. Melakukan penyiapan bahan penyusunan tindak lanjut hasil evaluasi pelaksanaan anggaran di lingkungan Universitas
7. Melakukan penyiapan bahan penyajian data dan informasi perkembangan pelaksanaan anggaran
8. Melakukan penyiapan bahan pemecahan masalah di bidang pelaksanaan anggaran
9. Melaksanakan penyimpanan dan pemeliharaan dokumen Subbagian
10. Menyusun laporan Subbagian dan mempersiapkan penyusunan laporan Bagian

## **B. Pelaksanaan Pendidikan dan Latihan**

Proses pendidikan dan latihan bagi pegawai dilakukan secara langsung kepada SDM dengan melalui jalur pendidikan dan latihan. Jalur pendidikan dan latihan yang diberikan kepada pegawai yaitu jalur "*In House Training*".

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 3/7/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (Repository.uma.ac.id)3/7/23

Merupakan sistem pelatihan di ruang tertutup, di mana tujuan pendidikan dan latihan bagi pegawai adalah penguasaan keterampilan kerja yang diharapkan dapat menjadi bekal bagi pegawai. Dalam *In House Training* pegawai mengikuti pelatihan-pelatihan sebagai berikut:

a. Keterampilan komputer

Sesuai dengan minat dan potensi, atau berdasarkan latar belakang pendidikan pegawai maupun berdasarkan yang disarankan untuk dapat diarahkan bagi pegawai. Untuk keterampilan komputer seperti yang dibutuhkan dunia kerja yaitu Administrasi (Word, Excell, Acces), Finance/Kuangan (MYOB).

b. Pembinaan-pembinaan yang mengarah kepada peningkatan wawasan pegawai, serta pengembangan diri, misalnya: kecakapan berkomunikasi, menghadapi psikotest, wawancara.

Berbicara mengenai latihan dan pendidikan sudah banyak para ahli dalam bidang tersebut untuk mengemukakannya. Latihan dan pendidikan itu mempunyai fungsi ganda, dalam hal ini kegunaan serta motivasinya . Fungsi tersebut dapat terlihat melalui adanya peningkatan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang diperlukan. Oleh karena itu, digunakan program latihan dan pendidikan maka akan diperoleh hasil yang lebih baik dalam pemanfaatan sumber daya manusia.

Program latihan ini memberikan suatu cara kerja, serta melalui program latihan dan pendidikan ini terdapat pula suatu pengenalan dan manajemen sehingga hal ini akan meningkatkan penguasaan kerja serta prestasi kerja pegawai.

Adapun tujuan diadakan pendidikan dan latihan adalah untuk meningkatkan keterampilan kerja yang diperlukan bagi pegawai, sehingga mereka dapat meningkatkan prestasi kerjanya dalam melaksanakan tugasnya. Secara sederhana pendidikan dan latihan ini dilakukan pada pegawai di bagian keuangan Universitas Negeri Medan. Pegawai-pegawai yang bekerja di kantor memperoleh jenis pendidikan dan latihan yang bersifat kursus pengawasan.

Tujuan kegiatan pendidikan dan latihan yang dilaksanakan adalah sebagai berikut:

1. Memperbaiki kualitas dan untuk meningkatkan semangat kerja
2. Memantapkan seseorang pada tugas dan jabatan yang tepat
3. Menjamin kelangsungan dan pertumbuhan organisasi
4. Mengurangi pemborosan, kecelakaan, kelambatan dan absen

Di dalam melaksanakan pendidikan dan latihan diadakan latihan secara langsung kepada pegawai-pegawai dengan cara seperti ditugaskan ke luar kota. Pelatihan ini tidak terpaku kepada latihan dan pendidikan semata, melainkan juga melalui kursus-kursus dan seminar.

### **C. Metode Pendidikan dan Latihan yang Diterapkan**

Pendidikan dan latihan pegawai adalah tanggung jawab setiap pimpinan, tetapi dapat juga dikatakan bahwa setiap pegawai turut bertanggung jawab dalam pengembangan dirinya, agar lebih terampil dan mempunyai pengetahuan yang lebih luas.

Sebelum pendidikan dan latihan pegawai dilaksanakan, terlebih dahulu ditetapkan program pendidikan dan latihan pegawai. Di dalam program pendidikan dan latihan ditetapkan sasaran, kebijakan, prosedur, dan waktu pelaksanaan, sehingga pelaksanaan pendidikan dan latihan dapat terlaksana dengan baik.

Banyak alternatif yang dapat dipergunakan dalam pelaksanaan pendidikan dan latihan, di mana masing-masing metode mempunyai kebaikan dan kelemahan. Karena itu harus dipilih suatu metode atau sistem latihan yang paling sesuai dengan tingkat pendidikan dan latihan serta kebutuhan.

Sebelum melakukan pendidikan dan latihan terhadap pegawai ada beberapa langkah dalam melaksanakan latihan dan pendidikan yaitu:

1. Menganalisa kebutuhan latihan dan pendidikan
2. Seleksi peserta
3. Penyusunan program, baik yang sifatnya kurikuler maupun non kurikuler
4. Penyusunan bahan
5. Penentuan teknik dan metode
6. Penyusunan program penyelenggaraan
7. Pelaksanaan

Sebelum pendidikan dan latihan dilaksanakan, haruslah terlebih dahulu dibuat perencanaan. Perencanaan latihan dan pendidikan meliputi penetapan beberapa hal pokok antara lain:

1. Tujuan latihan

Langkah pertama dalam program latihan dan pendidikan adalah menetapkan

tujuan yang akan dicapai dengan latihan dan pendidikan tersebut. Tujuan

latihan dan pendidikan sesungguhnya merupakan landasan dari pokok-pokok lainnya, sebab berdasarkan tujuan itulah misalnya metode latihan yang mana yang akan dianut, subjek yang akan dibahas, peserta dan siapa instruktur yang tepat untuk memberikan subjek yang bersangkutan.

## 2. Subjek latihan

Sesuatu yang harus dibahas dalam latihan haruslah dihubungkan dengan kebutuhan organisasi yang mengirimkan pegawai untuk mengikuti latihan dan pendidikan. Dengan kata lain subjek yang dibahas di dalam suatu latihan haruslah ada hubungannya dengan usaha untuk merealisasikan apa yang menjadi latihan dan pendidikan yang bersangkutan.

## 3. Jadwal latihan dan pendidikan

Menetapkan jadwal yang tepat, sangat mempengaruhi efektifitas suatu program latihan dan pendidikan. Pelaksanaan pendidikan dan latihan harus sesuai dengan keinginan para peserta dan waktunya harus ditentukan dengan melihat dari sudut produktivitasnya. Dalam hal ini perlu dipikirkan, bagaimana cara agar tidak timbul kebosanan bagi yang mengikuti latihan dan pendidikan tersebut.

## 4. Lokasi latihan dan pendidikan

Dalam menetapkan lokasi latihan dan pendidikan, haruslah menyediakan fasilitas-fasilitas yang sudah canggih, serta lokasi yang sejuk dan nyaman, sehingga peserta yang mengikuti latihan dan pendidikan tidak cepat bosan atau jenuh selama berlangsungnya latihan tersebut.

## 5. Metode latihan dan pendidikan

Selain peserta, lokasi latihan, dan bahan yang dipergunakan, salah satu variabel yang menentukan efektivitas latihan dan pendidikan adalah metode latihan. Metode pendidikan dan latihan yang dilaksanakan pada di Bagian Keuangan Universitas Negeri Medan dibedakan atas dua jalur yaitu:

### a. Metode latihan untuk pegawai operasional

Pada tingkat operasional, pekerjaan yang dilaksanakan pegawai adalah sederhana hanya mencakup beberapa elemen dan sifatnya berulang-ulang. Selain itu persoalan-persoalan yang dihadapi tidak kompleks. Jadi pelatihan tenaga operasional ditujukan untuk memperbaiki dan meningkatkan keterampilan agar dapat mencapai hasil yang baik dan memuaskan. Metode ini terdiri dari

#### 1) *On the job training* ( pelatihan di tempat kerja)

Para peserta langsung bekerja di tempat untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan di bawah bimbingan seorang pengawas.

#### 2) *Appenticeship* (magang)

Pelaksanaan tugas di lapangan dibutuhkan keterampilan dan ketelitian yang khusus, dan pegawai yang mempunyai tugas khusus diwajibkan untuk mengikuti latihan sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang diberikan.

#### 3) *Vestibule School*

Merupakan metode pendidikan dan latihan yang diselenggarakan di luar area perusahaan dan menggunakan pelatihan khusus serta jenis peralatan

UNIVERSITAS MEDAN AREA seperti yang digunakan pada pekerjaan sebenarnya.

## 4) Kursus-kursus

Pelaksanaan kursus bagi pegawai dilaksanakan dengan mengikuti perkembangan yang ada agar terus merubah diri dan ilmu pengetahuan yang terus berkembang. Pendidikan dan latihan ini terus diberikan kepada pegawai yang beraplikasi langsung kepada tugas dan pekerjaan masing-masing.

## b. Metode latihan untuk tenaga manajerial

Metode ini digunakan untuk mengembangkan pegawai manajerial, mereka dilatih pada suatu lembaga pendidikan yang mempunyai pengalaman dan kualitas pelatih yang baik. Metode latihan ini terdiri dari:

## 1) Metode sekolah, ceramah dan sejenisnya

Dalam metode ini aktivitas hanya berjalan sepihak, yaitu pihak pelatih aktif memberikan pengetahuan kepada pegawai sedangkan pegawai bersifat pasif yaitu mendengarkan dan kadang-kadang mengajukan pertanyaan untuk hal-hal yang belum jelas.

## 2) Metode diskusi

Metode ini dapat dilakukan dalam bentuk seminar. Metode ini dilakukan untuk mengasah, melatih dan meningkatkan keterampilan pegawai dalam mengeluarkan pendapat, menerima pendapat orang lain.

## 3) Metode kasus

Metode ini dilaksanakan dengan cara meminta para pegawai untuk memecahkan suatu masalah yang diberikan, berupa peristiwa atau kasus

UNIVERSITAS MEDAN AREA organisasi. Dengan metode ini pegawai akan dilatih untuk

mencari sebab-sebab timbulnya suatu masalah dan berusaha untuk mencari jalan keluar untuk memecahkan masalah tersebut.

#### 4) Pertemuan

Pertemuan ini dilaksanakan secara periodik. Dengan pertemuan ini dibahas kekurangan-kekurangan dan cara terbaik dalam memecahkan persoalan dalam segala bidang pelaksanaan. Pertemuan ini sangat bermanfaat apabila diadakan antara pimpinan dan staf pengawas.

#### 5) Praktek

Latihan praktek ini adalah pendidikan mutlak yang harus diadakan bagi tenaga kerja pelaksana. Latihan dan pendidikan ini diadakan langsung pada tempat pekerjaan. Dengan adanya latihan dan pendidikan praktek, diharapkan para pegawai dapat melaksanakan tugas-tugasnya dalam praktek kerja sebenarnya.

Selain dan metode- metode di atas, terdapat pula beberapa jenis program yang dilaksanakan, antara lain:

- a. Penataran
- b. Pendidikan dan latihan
- c. Studi banding

### **D. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pendidikan dan Latihan**

Ada beberapa hal yang mempengaruhi perkembangan pegawai, yaitu:

### 1. Materi

Materi yang akan diberikan kepada peserta latihan, harus mudah dimengerti dan mudah diterima oleh akal, serta materi tersebut harus sesuai dengan keadaan dan kebutuhan.

### 2. Kurangnya komunikasi antar peserta didik dengan pelatih

Jika tidak ada kekompakan atau kerja sama antar peserta latihan, maka suasana dalam ruangan pada saat berlangsungnya pendidikan kurang nyaman, oleh sebab itu pelatih harus dapat mempersatukan peserta latihan yang satu dengan yang lain.

### 3. Disiplin waktu kurang

Jika pelatih sering terlambat untuk melaksanakan kewajibannya sebagaimana telah dipercayakan kepadanya, otomatis materi dan waktu yang akan digunakan akan berkurang atau pendidikan dan latihan tersebut tidak efektif.

### 4. Lingkungan yang nyaman

Lingkungan atau lokasi latihan harus jauh dan kebisingan, supaya pelaksanaan pendidikan dan latihan tidak terganggu.

### 5. Pelatih

Dalam pendidikan dan latihan, pelatih adalah merupakan kunci utama bagi peserta didik dan latihan. Oleh sebab itu, pelatih harus dapat menciptakan suasana yang sangat nyaman pada saat berlangsungnya pendidikan dan latihan.

## 6. Peralatan

Dalam melaksanakan pendidikan dan latihan harus digunakan peralatan yang canggih, sehingga pendidikan dan latihan tersebut dapat berjalan dengan baik dan lancar.

## E. Penilaian Prestasi Kerja Karyawan.

Penilaian prestasi kerja tentu sangatlah diperlukan pada setiap perusahaan untuk menilai kemampuan para karyawan perusahaan. Untuk menilai prestasi kerja di organisasi ini ditetapkan tolak ukur sebagai berikut:

### 1. Produktivitas

Produktivitas merupakan kemampuan untuk menghasilkan suatu barang atau jasa dan sebagainya untuk memenuhi standar yang ditentukan. program pengembangan pegawai yang efektif akan menghasilkan para pegawai yang produktif.

### 2. Efisiensi.

Gambaran prestasi kerja sebelum dilakukan pengembangan karyawan.

1. Tingkat produktivitas sangat jauh dan harapan
2. Tingkat kebolsan karyawan masih ditemukan
3. Semangat karyawan rendah
4. Prestasi kerja dalam penyelesaian tugas-tugas tidak dapat mencapai harapan perusahaan.

Gambaran prestasi kerja setelah dilakukan pengembangan karyawan:

UNIVERSITAS MEDAN AREA mengalami kenaikan walaupun relatif masih sedikit.

2. Tingkat kebolosan karyawan menjadi kecil
3. Semangat kerja karyawan meningkat
4. Prestasi kerja meningkat walaupun masih kecil.

Penilaian prestasi kerja di Bagian Keuangan Universitas Negeri Medan telah menerapkan penilaian prestasi kerja sebagai berikut:

Masa Evaluasi dilakukan untuk mengukur hasil kerja, pengetahuan, teknis dan sikap serta perilaku. Adapun proporsi penilaian adalah sebagai berikut:

Hasil kerja (40%)

Pengetahuan teknis (40%)

Sikap dan perilaku (20%)

Masa penilaian dilakukan setiap:

1. Pada awal tahun, pegawai yang dinilai mengajukan usul bidang keberhasilan kerja, sasaran dan cara mengukur hasil dan bobot sasaran, sesuai dengan pengarahannya pejabat penilai. Untuk staf dan pelaksana hal tersebut ditetapkan oleh atasannya tanpa diusulkan oleh pegawai yang bersangkutan. Pejabat penilai bersama dengan pejabat pemeriksa menetapkan bidang penentu keberhasilan dan kerja, sasaran/standar, standar kepentingan dan kemampuan serta bobot keseluruhan hasil.
2. Setiap Triwulan, setiap akhir bulan Maret, Juni dan September, pegawai yang dinilai harus menyampaikan laporan kemajuan sasaran yang telah dicapainya sampai dengan triwulan yang bersangkutan kepada pejabat penilai. Pejabat penilai meneliti laporan tersebut dan mengevaluasi

UNIVERSITAS MEDAN AREA  
 pada akhir tahun yang harus dicapai oleh pegawai yang

bersangkutan. Apabila hasil pencapaian sasaran tersebut belum memuaskan, perlu dicarikan jalan keluarnya untuk mengatasi hambatan yang menyebabkan tidak tercapainya sasaran tersebut.

3. Akhir tahun, setiap akhir tahun diadakan pertemuan antara pejabat penilai dan pegawai yang dinilai, yang isinya adalah hal-hal sebagai berikut:
  - a. Pegawai yang dinilai menyampaikan laporan hasil pencapaian sasaran yang berhasil dicapainya sampai dengan akhir tahun penilaian kepada pejabat penilai.
  - b. Berdasarkan laporan di atas, pejabat penilai mengisi formulir penilaian karya pegawai yang bersangkutan.
  - c. Pejabat penilai harus memberitahukan hasil akhir penilaian karya kepada pegawai yang dinilai.
  - d. Pegawai yang dinilai setelah membaca dan memahami penilaian karyanya harus membubuhkan tanda tangannya.
  - e. Pejabat penilai harus menandatangani formulir penilaian karya.
  - f. Apabila seluruh atau sebagian dari hasil penilaian karya tersebut tidak dapat disetujui oleh pegawai yang dinilai, maka yang bersangkutan harus tetap menandatangani formulir penilaian karya. Atas keberatan tersebut, pegawai yang dinilai dapat menyatakan keberatannya pada kolom yang disediakan.

Penilaian hasil kerja berdasarkan kepada kesepakatan antara pejabat penilai dengan pegawai yang dinilai meliputi:

1. Berdasarannya keberhasilan.

2. Sasaran bagi pimpinan yang membawahi unit kerja dan standar bagi staf/pelaksana.
3. Cara mengukur hasil
4. Bobot.

## **F. Hambatan-Hambatan yang Ditemui Dalam Pelaksanaan Pendidikan dan Latihan**

Pada prinsipnya usaha pendidikan dan latihan pegawai merupakan kegiatan yang ditujukan untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang. Dengan pendidikan dan pelatihan, diharapkan pegawai akan mendapatkan tambahan pengetahuan, pengalaman, keterampilan dan terbentuknya watak yang lebih baik.

Mengingat sifat hakekat yang demikian, maka wajarlah menjadi falsafah bagi pegawai, bahwa bekerja bukan semata-mata untuk mendapatkan penghasilan material tetapi juga untuk mencapai kepuasan yang bersifat immaterial melalui usaha pengembangan pengetahuan, pengembangan keterampilan, sifat pribadi serta prestasi kerja secara optimal.

Setiap program bagaimanapun baiknya pasti mempunyai kendala dalam melaksanakannya. Demikian juga pada Bagian Keuangan Universitas Negeri Medan, pendidikan dan latihan pegawai menemui banyak hambatan. Adapun hambatan yang dihadapi dalam melaksanakan pendidikan dan pelatihan adalah:

### 1. Peserta (*Trainee*)

Peserta pendidikan dan pelatihan memiliki latar belakang yang berbeda-beda, baik segi usia, pengalaman kerja, latar belakang pendidikan, latar belakang kehidupan sosial suku maupun agama yang dapat menyulitkan dan menghambat kelancaran pendidikan dan latihan.

### 2. Instruktur (*Trainer*)

Pelatih harus dapat menyampaikan materi pendidikan dan pelatihan dengan baik agar setiap peserta merasa tertarik dan tidak bosan dalam mengikuti pendidikan dan latihan. Di samping itu pelatih juga harus menciptakan situasi yang menarik pada saat pelaksanaan pendidikan dan latihan. hal ini sangat berguna bagi pegawai agar mereka dapat menguasai teknik pelatihan yang diberikan dan pelatih tersebut teman mereka sehingga tidak segan dalam memberikan pendapat mereka.

### 3. Fasilitas

Fasilitas pada saat melaksanakan pendidikan dan pelatihan yang kurang baik menghambat kelancaran pelaksanaan pendidikan dan latihan. Oleh sebab itu, dalam pelaksanaan pendidikan dan latihan diperlukan fasilitas yang lengkap dan menggunakan sarana fisik dan nonfisik.

### 4. Dana

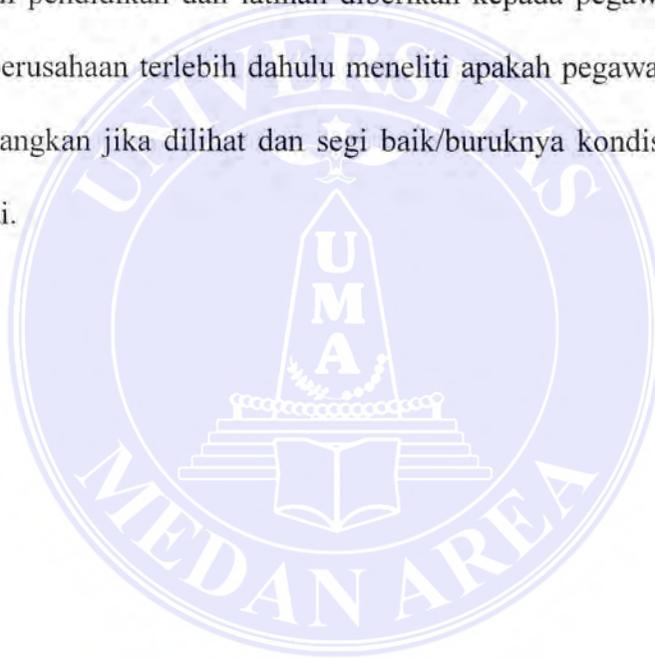
Dana yang terbatas sering juga menghambat pelaksanaan pendidikan dan latihan. Oleh sebab itu, pelaksanaan pendidikan dan latihan cukup dalam waktu relatif singkat.

### 5. Kurangnya kesadaran pegawai akan pentingnya pendidikan dan latihan.

Kebanyakan dan pegawai kurang menyadari arti pentingnya pendidikan dan latihan bagi dirinya sendiri. Karena pegawai merasa bahwa pendidikan dan latihan yang diberikan oleh perusahaan, hanya akan menambah tugas dan beban mereka, nantinya akan menimbulkan rasa bosan pegawai.

### 6. Kondisi yang buruk dari pegawai

Sebelum pendidikan dan latihan diberikan kepada pegawai, ada baiknya pihak perusahaan terlebih dahulu meneliti apakah pegawai tersebut dapat dikembangkan jika dilihat dan segi baik/buruknya kondisi yang dimiliki pegawai.



## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **A. Kesimpulan**

Setelah penulis melakukan analisis dan evaluasi pada Bab IV, maka pada bab ini penulis akan mencoba memberikan kesimpulan atas penelitian ini. Adapun kesimpulan penulis tersebut adalah sebagai berikut:

1. Struktur organisasi yang dijalankan di Bagian Keuangan Universitas Negeri Medan adalah berbentuk garis. Di mana dalam menjalankan kegiatannya, pimpinan organisasi memberikan instruksi langsung kepada bawahannya, dan masing-masing bawahan memberikan pertanggungjawaban atas tugasnya kepada atasannya masing-masing secara vertikal.
2. Pendidikan dan latihan yang dilakukan sudah cukup baik, di mana dalam hal ini cukup diperhatikan tentang kualitas pegawainya dalam organisasi.
3. Latihan dan pendidikan juga merupakan upaya untuk menyiapkan para pegawai dalam melakukan pekerjaan untuk memegang tanggung jawab di masa yang akan datang.
4. Pada dasarnya Bagian Keuangan Universitas Negeri Medan telah melakukan pengembangan dan penarikan pegawai sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan.

5. Pada dasarnya organisasi ini telah menjalankan program pendidikan dan latihan. hal ini telah terlihat dilaksanakannya kursus-kursus, *on the job training*, latihan kerja, penataran dan mengikuti seminar-seminar.
6. Dengan adanya pendidikan dan latihan pegawai diharapkan pekerjaan akan lebih cepat dan lebih baik diselesaikan, kesalahan dapat diperkecil sehingga akan tercapai efisiensi kerja.
7. Pelaksanaan pendidikan dan latihan yang dilaksanakan di Bagian Keuangan Universitas Negeri Medan berlangsung dengan cukup baik.

## B. Saran

1. Sebaiknya dalam pelatihan dan pendidikan pegawai di Bagian Keuangan Universitas Negeri Medan dilakukan dengan mengacu ke arah tujuan yang akan dicapai organisasi tersebut.
2. Organisasi perlu menambah kapasitas operasional pendukung pendidikan dan pelatihan pegawai
3. Perlu adanya prioritas dan dukungan penuh dari semua pihak baik atasan maupun bawahan untuk menjamin kelancaran kerja para pegawai.
4. Rapat-rapat formal perlu diadakan untuk menjamin proses pendidikan dan latihan pegawai.
5. Untuk dapat mendatangkan tenaga ahli yang dapat memberikan bimbingan kepada pegawai dalam hal meningkatkan efisiensi kerja.

6. Program pendidikan dan latihan harus ditingkatkan sehingga lebih meningkatkan keterampilan, pengetahuan para pegawai sehingga produktivitas pegawai meningkat.
7. Pegawai yang berdedikasi tinggi hendaknya memperoleh penilaian yang objektif dan mendapat prioritas untuk diangkat menduduki suatu jabatan yang sesuai dengan kemampuannya.



## DAFTAR PUSTAKA

- Alex S. Nitisemito, *Manajemen Personalia*, Cetakan VI, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1996.
- Bambang Kusriyanto, *Meningkatkan Produktivitas Karyawan*, Seri Manajemen No. 95, Cetakan II, PT Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta, 1997.
- Basu Swasta DH, Ibnu Sukotjo, Cetakan Kesebelas, *Pengantar Ekonomi Perusahaan Modern*, Edisi Revisi, Liberty Yogyakarta, 1992.
- Edwin B. Flippo, *Personality of Management (Manajemen Personalia)*, Terjemahan Moch. Maksud, Edisi IV, Cetakan Kesembilan, Penerbit Erlangga, Jakarta, 2001.
- Hadi Poerwono, *Tata Personalia*, Cetakan Keenam, Jembatan, Jakarta, 1992.
- Hedjrachman R., Suad Husnan, *Manajemen Personalia*, Edisi IV, BPFE, Yogyakarta, 1996.
- M. Manullang, *Manajemen Personalia*, Cetakan Keenam, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1992.
- M. Manullang, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit BPFE, Yogyakarta, 2001.
- Melayu SP. Hasibuan, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Cetakan Kedelapan, Penerbit CV. Haji Masagung, Jakarta, 2001.
- Moekijat, *Manajemen Kepegawaian (Personal Management)*, Cetakan Ketiga Belas, Penerbit Alumni Bandung, 2000.
- T. Hani Handoko, *Manajemen*, Edisi II, BPEE Yogyakarta, 1997.
- Winarno Surakhmad, *Pengantar Penelitian Ilmiah Dasar, Metode dan Tehnik*, Edisi III, Cetakan Kedelapan Belas, Penerbit Tarsito, Bandung, 2001.