

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pegawai pada suatu instansi, merupakan sumber daya manusia yang sangat penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi, karena pada dasarnya efektivitas organisasi merupakan sinergi dari efektivitas kerja pegawai secara perorangan maupun secara kelompok.

Efektivitas kerja pegawai secara perorangan merupakan aspek yang mendapat perhatian dalam manajemen kepegawaian, karena unsur manusia mempunyai kedudukan yang strategis sebagai subjek atau pelaksana dari kegiatan-kegiatan organisasi. Salah satu upaya dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai adalah pengawasan.

Efektivitas dan efisiensi peningkatan mutu kerja tidak terlepas dari kemampuan kinerja pegawainya. Di UPI Bandung banyak laboratorium yang sampai saat ini pengelolaannya belum dijalankan secara profesional. Hal ini umumnya disebabkan oleh beberapa faktor kendala dimana dana subsidi pemerintah (Pimpinan Lembaga) masih belum mencukupi, selain itu masih terdapat perbedaan persepsi pengertian laboratorium. Pengelolaan laboratorium masih menitik beratkan pada segi teknis. belum menyentuh segi manajemen untuk tujuan meningkatkan profesionalisme dan pemenuhan kebutuhan tenaga kerja. Mengingat keadaan tersebut, maka upaya untuk menanggulangi masalah kelemahan manajemen kependidikan perlu segera dilakukan, baik dengan cara peningkatan kapabilitas sumber daya manusia, sarana dan prasarana, efisiensi

pendanaan/finansial serta perbaikan sistem manajemen pengelolaannya, dengan cara mengantisipasi problem-problem tenaga dalam tingkat penyebaran tenaga laboran yang berkualitas. Hal ini memang sulit dilaksanakan karena keterbatasan kemampuan pemerintah untuk mengangkat pegawai baru.

Seorang manajer (pimpinan) laboratorium harus memiliki kemampuan yang tinggi, ia harus mampu membuat suatu perencanaan yang matang mengelola organisasi atau satuan kerja yang reliabel, mampu memotivasi personil untuk menggerakkan fasilitas-fasilitas penunjang guna mencapai tujuan serta mampu melaksanakan pemantauan serta pengawasan yang cermat.

Menurut Terry (diterjemahkan Winardi, 1990 : 9) fungsi manajemen umum terdiri dari :

- (1). *Planning*, yaitu menentukan tujuan yang hendak dicapai pada masa yang akan datang dan apa yang harus diperbuat agar dapat mencapai tujuan.
- (2). *Organizing*, yaitu mengelompokkan dan menentukan berbagai kegiatan penting dan memberikan kekuasaan untuk melaksanakan kegiatan tersebut.
- (3). *Staffing*, yaitu menentukan sumber daya manusia, pengarahan, penyaringan, latihan serta pengembangan pegawai.
- (4). *Motivating*, yaitu mengarahkan atau menyalurkan perilaku manusia ke arah tujuannya.
- (5). *Controlling*, yaitu mengukur pelaksanaan dengan tujuan, menentukan sebab-sebab penyimpangan dan mengambil tindakan koreksi dimana diperlukan.

Fungsi perencanaan merupakan hal yang sangat penting dalam suatu organisasi. sehingga penyimpangan dapat dihindari, standar pelaksana dapat dibuat, dan optimalisasi pendayagunaan sarana dan prasarana serta sumber daya manusia juga pendanaan bisa efektif. Untuk mengoptimalkan kinerja pegawai perlu dibentuk struktur organisasi yang menjadi suatu kerangka agar dapat dicapai

sinergisme di antara tindakan-tindakan unit individual sehingga menghasilkan efek total yang lebih besar dibandingkan jumlah komponen individu. Tujuan utama dari struktur organisasi adalah pencapaian prinsip "*The Right Man On The Right Place*" sebagaimana pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia, yaitu "Penarikan, seleksi, penerimaan, pengembangan dan pemanfaatan sumber daya manusia dalam rangka pencapaian tujuan baik individu maupun organisasi.

Walaupun keberhasilan suatu sistem manajemen sangat tergantung pada kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki, tetapi dalam menjembatani arus informasi antar pelaku manajemen diperlukan apa yang dinamakan komunikasi. Dengan komunikasi, alur informasi yang ingin disampaikan baik vertikal maupun horizontal dapat diterima secara benar, sehingga koordinasi antar individu lebih mungkin diwujudkan. Menurut Lewis (dalam Muhamad, 1995 : 108) komunikasi ke bawah adalah untuk menyampaikan tujuan, untuk merubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan dan kecurigaan yang timbul karena salah informasi dan mempersiapkan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.

Fungsi utama komunikasi adalah menghindarkan timbulnya kesalahan-kesalahan yang sebenarnya tidak perlu terjadi antar individu pelaku manajemen, sehingga informasi yang diperlukan dapat disampaikan dan mampu diterjemahkan secara tepat oleh si penerima. Manajer (pimpinan) yang berhasil adalah pimpinan yang mampu melakukan komunikasi dua arah secara tepat. Seorang pimpinan harus mampu menterjemahkan pesan/informasi yang ingin disampaikannya ke dalam bahasa yang bisa dimengerti, bisa diterjemahkan dan memahami apa yang

disampaikan oleh bawahannya (umpan balik). Keberhasilan manajemen pengelolaan suatu lembaga pendidikan juga terletak pada kemampuan seorang pimpinan dalam memotivasi bawahannya, sehingga mereka mau menjalankan apa yang ditugaskan dengan hasil yang optimal.

Kemampuan ini lebih dikenal dengan menggerakkan yang merupakan tahap implementasi perencanaan dan pengorganisasian, karena tanpa kemampuan menggerakkan maka kedua hal tersebut tidak akan memperoleh output yang kongkrit. Dalam aktivitas sehari-hari laboratorium di lingkungan UPI melibatkan personil berbagai disiplin ilmu dan tingkatannya yang berbeda, maka menggerakkan merupakan persyaratan pokok bagi seorang manajer laboratorium, sehingga ia mampu menggerakkan orang untuk dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Dalam prakteknya, tidak semua rencana berjalan secara mulus, maka agar kegiatan yang dilakukan tidak menyimpang dari rencana yang digariskan perlu dilakukan langkah pengawasan. Dengan pengawasan, segala penyimpangan yang terjadi dapat segera diantisipasi dan dilakukan langkah-langkah korektif.

Pengawasan merupakan salah satu fungsi dari manajemen, karena dengan adanya pengawasan kemungkinan-kemungkinan penyimpangan dari aktivitas kerja seharusnya dapat dicegah, diperbaiki dan dibina. Seperti dikemukakan oleh Alex S Nitisemito (1985:217) bahwa :

“Pengawasan adalah usaha-usaha untuk mencegah kemungkinan-kemungkinan penyimpangan dari pada rencana-rencana, instruksi-instruksi, saran-saran dan sebagainya yang telah ditetapkan”.

Dalam mengidentifikasi kemungkinan-kemungkinan penyimpangan diperlukan pelaksanaan pengawasan secara efektif, karena secara umum pengawasan berfungsi untuk :

“(1) mempertebal rasa tanggung jawab; (2) membina agar melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan; (3) mencegah terjadinya penyimpangan; dan (4) memperbaiki kesalahan agar pekerjaan tidak mengalami hambatan”. (Soewarno Handyaningrat, 1981:144).

Dengan demikian pengawasan mempunyai fungsi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Aktualisasi pengawasan dalam organisasi sangat penting sebab sering terdapat gejala-gejala penyimpangan dalam prosedur kerja. Gejala-gejala umum pentingnya pengawasan dikemukakan oleh Hadari Nawawi (1992:2) yang intinya adalah (1) pelaksanaan tugas kurang efektif dan efisien, (2) masih ditemui berbagai kelemahan dalam bekerja, (3) tindak lanjut hasil pengawasan masih belum dilakukan secara optimal dan (4) kemampuan aparatur masih rendah.

Kecenderungan umum tersebut di atas masih tampak di lingkungan Universitas Pendidikan Indonesia Bandung; Dugaan sementara terhadap kurang optimalnya kinerja personil tampak pada fenomena-fenomena sbb. :

Berdasarkan PP.60 Tahun 1989 Pasal 107 ayat (1) menyatakan bahwa :  
“Tenaga penunjang akademik terdiri atas peneliti, pengembang di bidang pendidikan, pustakawan, pranata komputer, laboran, dan teknisi sumber belajar”.  
Salah satu contoh para teknisi yang lebih dikenal di lingkungan FPTK-UPI disebut Toolman, bekerja kesehariannya membantu Dosen Praktek pada Laboratorium dan Bengkel Kerja, namun penilaian dan pengembangan dalam pengawasannya di bawah langsung Bagian Akademik dalam unsur administrasi (Tata Usaha), disinilah terjadinya kesenjangan; (2)Teknisi laboratorium dan

bengkel kerja di lingkungan FPTK-UPI Bandung pada umumnya berpendidikan SLTA, padahal persyaratannya harus lulusan Diploma tiga; (3) Mekanisme kerja belum tertata dalam alur kerja sama sistematis; dan (4) Belum ada standar kerja yang menunjukkan indikator keberhasilan dalam bekerja bagi teknisi laboratorium dan bengkel kerja. (5) Dalam pelaksanaan praktikum teknisi sering tidak siap.

Apabila dipandang dari sudut manajemen sebagai proses kinerja dapat ditingkatkan dengan mengimplementasikan fungsi manajemen secara efektif. Hal ini penting sebab pengawasan merupakan fungsi dari manajemen yang mempunyai tujuan terciptanya kondisi yang efektif dan efisien.

Dalam hal melaksanakan pekerjaan, seperti yang acap kali terjadi di laboratorium-laboratorium pada umumnya, tidak semua pegawai negeri atau laboran mempunyai pemikiran serta prinsip kerja yang sama. Meskipun harus juga diakui bahwa sebagian pegawai negeri sipil sudah mempunyai keinginan yang kuat untuk dapat lebih meningkatkan kinerja mereka, tapi yang kiranya perlu juga untuk diperhatikan adalah bahwa tidak sedikit di antara pegawai negeri yang masih mempunyai pola pikir serta tingkah laku yang bertolak belakang dari yang seharusnya. Sementara itu anggapan dikalangan pegawai negeri sipil, yaitu tenaga laboran atau teknisis walaupun bekerja dengan giat dan baik, penghasilan akan tetap sama. Anggapan yang demikian ada juga benarnya, mengingat bahwa struktur penggajian pegawai negeri sipil tidak membedakan antara mereka yang berprestasi dan yang tidak berprestasi.

Pemikiran seperti itu dapat melahirkan sikap negatif aparatur yang dikhawatirkan bisa merembet kepada pegawai-pegawai negeri lainnya, sehingga ada kecenderungan, mereka bekerja secara monoton dan terbatas hanya pada pekerjaan yang sudah pernah dilakukan sebelumnya, yang lebih bersifat rutin.

Sementara minat atau keinginan untuk lebih mengembangkan dan meningkatkan kemampuan pribadi, untuk mengejar prestasi kerja yang lebih baik, relatif masih rendah.

Hidayat (1998 : 23) mengemukakan bahwa sikap mental pegawai negeri sipil yang tidak produktif antara lain dilandasi oleh beberapa hal sebagai berikut :

- (1) Menganggap bahwa tanpa bekerja keras, mereka dapat memperoleh sesuatu yang berharga.
- (2) Ketakutan dalam mengambil resiko karena adanya unsur resiko (*risk*)
- (3) Merasa puas karena merasa hasilnya sudah *good enough* meskipun belum mencapai *excellent*, dan
- (4) Mengeiakan tindakan yang dianggap sudah sampai esok dan bukan mengoreksinya sekarang.

Dalam rangka pengembangan sumber daya manusia, setiap pimpinan senantiasa melakukan berbagai usaha yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan untuk mencapai tingkat efisiensi dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Memotivasi pegawai merupakan salah satu fungsi manajemen yang erat kaitannya dengan psikis seseorang. Motivasi akan tumbuh jika pegawai yang bersangkutan mempunyai rasa keterkaitannya dengan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Dalam pelaksanaan pekerjaan kedinasan pegawai di lingkungan laboratorium-laboratorium umumnya, mempunyai kecenderungan hanya sekadar asal hadir, menandatangani absensi kehadiran dan menjalankan tugas resmi sesuai fungsinya tanpa suatu motivasi diri dan semangat kerja yang tinggi diikuti dengan inovasi untuk memperlihatkan kinerja yang optimal. Kemudian kondisi kerja tersebut dipengaruhi pula oleh faktor lingkungan kerja yang kurang mendukung peningkatan kinerja pegawai antara lain : dana operasional yang kurang memadai



bandingkan dengan aktivitas organisasi, kebijakan-kebijakan yang ditetapkan termasuk di dalamnya prosedur kerja, rencana dan program kerja tidak sesuai dengan aspirasi para pegawai terutama tidak dilibatkannya para pegawai dalam penyusunan kebijakan tersebut, dan kurang tersedianya seperangkat alat-alat dan sarana yang diperlukan di dalam mendukung pelaksanaan kerja, termasuk di dalamnya tempat para bawahan (pegawai) bekerja.

Upaya menumbuhkan motivasi aparatur merupakan tugas pimpinan yang sekaligus sebagai kunci keberhasilan organisasi yang dicita-citakan. Pada umumnya untuk menumbuhkan kesadaran kerja para pegawai memerlukan waktu yang relatif lama. Oleh karena itu seorang pimpinan dapat menggunakan keahlian manajerialnya untuk lebih memahami bagaimana cara memotivasi bawahannya, sehingga mereka mau melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Sehubungan dengan hal tersebut, perlu diperhatikan kebutuhan manusia yang berkaitan dengan daya perangsang yang merupakan salah satu unsur terpenting dalam memotivasi pegawai.

Motivasi dalam pengertian psikologis yang terdapat pada manusia, dan merupakan unsur pokok dalam melahirkan aktivitas tingkah lakunya. Konsep motivasi sebagai faktor-faktor yang memberikan kekuatan untuk melahirkan tingkah laku, dan memberikan arahan untuk berbuat, sehingga mengakibatkan lebih semangat dan efisiennya tingkah laku tersebut. Motivasi kadangkala disebut juga dorongan, kebutuhan, keinginan, dan harapan. Motivasi seseorang terhadap sesuatu objek dapat dilihat dari aktivitas perubahan fisik, perubahan emosi, perubahan persepsi, dan perubahan kognisi. Menurut Tevers (1979 : 286 – 291)

menyatakan bahwa motivasi mempunyai tiga fungsi, yaitu: a) memberikan energi pada organisasi; b) memberikan arahan pada aktivitas organisme; dan c) memilih peran untuk ditetapkan berdasarkan konsekuensi dan kesesuaiannya, di samping mempengaruhi penampilan tingkah laku. Motivasi dapat menggambarkan proses yang dapat membangun dan melahirkan terjadinya tingkah laku, memberikan arahan atau membimbing tingkah laku dalam pencapaian tujuan, melanjutkan kelahiran tingkah laku yang sesuai, dan mengarahkan penetapan tingkah laku khusus yang disenangi.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat diketahui bahwa pada hakikatnya motivasi memiliki dua komponen utama, yaitu gerak tingkah laku yang ditandai dengan adanya respon yang nampak terhadap suatu objek atau rangsangan tertentu. adanya ketepatan tingkah laku, di samping tingkah laku yang dilahirkan memiliki kekuatan; dan arahan tingkah laku yang ditujukan secara khusus pada pencapaian tujuan yang akan dicapai.

Dengan demikian perilaku individu sangat ditentukan oleh motivasinya, maksudnya motivasi yang tinggi akan menumbuhkan semangat dan gairah kerja yang tinggi pula, dan demikian pula sebaliknya. Atas dasar itu, maka dalam setiap organisasi perlu ditumbuhkan motivasi yang tinggi bagi setiap anggotanya, supaya tumbuh, melahirkan, dan membimbing perilakunya serta gairah kerjanya dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, baik motivasi yang berasal dari dalam dirinya (intrinsik) maupun yang berasal dari luar (ekstrinsik).

Faktor kritis yang berkaitan dengan keberhasilan jangka panjang organisasi adalah kemampuannya untuk mengukur seberapa baik pegawai-



pegawai berkarya dan menggunakan informasi tersebut guna memastikan bahwa pelaksanaan memenuhi standar-standar sekarang dan meningkat sepanjang waktu.

Penilaian kinerja adalah alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para pegawai, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan pegawai. Sayangnya, penilaian kinerja juga dapat menjadi sumber kerisauan dan frustrasi bagi manajer dan pegawai. Hal ini kerap disebabkan oleh ketidakpastian-ketidakpastian dan ambiguitas diseperti sistem penilaian kinerja. Pada intinya, penilaian kinerja dapat dianggap sebagai alat untuk memverifikasi bahwa individu-individu memenuhi standar-standar kinerja yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja dapat pula menjadi cara untuk membantu individu-individu mengelola kinerja mereka.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses organisasi dalam mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi pegawai kepada organisasi selama periode waktu tertentu. Umpan balik kinerja (*performance feedback*) memungkinkan pegawai mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar-standar organisasi. Apabila penilaian kinerja dilakukan secara benar, para pegawai, penyelia-penyelia mereka, departemen sumber daya manusia, dan akhirnya organisasi bakal diuntungkan dengan pemastian bahwa upaya-upaya individu memberikan kontribusi kepada focus strategic organisasi (Henry Simamora, 2001: 415-416).

Pendapat di atas, menunjukkan bahwa di dalam organisasi modern, penilaian kinerja memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan-tujuan dan standar-standar kinerja dan

memotivasi kinerja individu diwaktu berikutnya. Penilaian kinerja memberikan basis bagi keputusan-keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan, transfer, dan kondisi-kondisi kepegawaian lainnya.

Semua organisasi kemungkinan mengevaluasi atau menilai kinerja dalam beberapa cara. Pada organisasi yang kecil, evaluasi ini mungkin sifatnya informal. Di dalam organisasi-organisasi yang besar, evaluasi atau penilaian kinerja kemungkinan besar merupakan prosedur sistemik dimana kinerja sesungguhnya dari semua pegawai profesional, teknis, penjualan, dan klerikal dinilai secara formal.

Penilaian kinerja adalah tentang kinerja pegawai dan akuntabilitas. Dalam dunia bersaing secara global, perusahaan-perusahaan menuntut kinerja yang tinggi. Seiring dengan itu, pegawai-pegawai membutuhkan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman perilakunya di masa depan. Penilaian kinerja pada prinsipnya mencakup baik aspek kualitatif maupun kuantitatif dari pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi mendasar personalia; kadang-kadang disebut juga dengan telaah kinerja, penilaian pegawai, evaluasi kinerja, evaluasi pegawai, atau penentuan-penentuan peringkat personalia. Semua istilah tersebut berkenaan dengan proses yang sama.

Penilaian kinerja secara keseluruhan merupakan proses yang berbeda dari evaluasi pekerjaan. Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan atau diberikan. Evaluasi pekerjaan menentukan seberapa tinggi harga sebuah pekerjaan bagi organisasi, dan dengan

demikian, pada kisaran berapa gaji sepatutnya diberikan kepada pekerjaan tersebut.

Dari paparan di atas, muncul pertanyaan *Bagaimana lingkungan dan organisasi mempengaruhi pelaksanaan penilaian kinerja di dalam organisasi?*

Menurut Henry Simamora (2001:422) mengungkapkan bahwa lingkungan menempatkan tuntutan-tuntutan organisasi dan para pegawainya terhadap produktivitas. Karena lingkungan menjadi kian kompetitif atau terjadinya perubahan teknologi, pemastian kinerja yang unggul menjadi hal yang terpenting. Oleh karena itu, pimpinan mestilah menilai kinerja secara teratur dan akurat. Spesialis sumber daya manusia dapat menyokong evaluasi kinerja dengan menyusun prosedur dan format yang memfasilitasi penilaian yang dilakukan oleh pimpinan. Menentukan kekuatan dan kelemahan individual memungkinkan pimpinan melaksanakan aktivitas-aktivitas yang akan mengoreksi kekurangan kinerja dan menambah kekuatan-kekuatan.

Di sisi lain karakteristik organisasi juga mempengaruhi evaluasi kinerja. Struktur organisasional menentukan siapa yang memiliki tanggung jawab atas penilaian. Dalam struktur yang menghargai rantai komando, individu sendirilah yang melaksanakan penilaian; bawahan dan rekan sejawatnya tidak memberikan kontribusi terhadap penilaian. Dalam struktur yang menghargai komunikasi lateral, individu-individu dalam berbagai posisi mungkin melakukan penilaian kinerja.

Iklim internal organisasi yang meliputi komunikasi, imbalan, kepemimpinan, dan proses penentuan tujuan diantara yang lainnya, juga mempengaruhi jenis penilaian kinerja yang terjadi.

Sumber-sumber daya yang dimiliki organisasi mempengaruhi proses penilaian dengan mempengaruhi frekuensi, kelengkapan, dan kecanggihannya. Pada dasarnya, semakin banyak waktu yang dihabiskan oleh pimpinan dalam aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan dunia usaha, semakin sedikit waktu yang dapat mereka curahkan untuk penilaian kinerja. Jumlah spesialis sumber daya manusia yang dapat membantu penilaian kinerja juga bervariasi di antara organisasi.

Supaya efektivitasnya maksimal, sistem penilaian harus mendapat dukungan dari segenap anggota organisasi. Semua pegawai mestilah mengerti tujuan dan menerapkan prosedurnya secara benar dan konsisten. Lemahnya komitmen dari manajemen puncak kerap membatasi jumlah sumber daya, khususnya waktu staf yang tersedia bagi aktivitas penilaian. Demikian pula, jika manajemen menengah tidak merasa bahwa mereka bertanggungjawab atas pelaksanaan evaluasi-evaluasi yang akurat, mereka akan mengabaikan aktivitas penilaian dan membatasi kegunaan penilaian.

Para pimpinan dan pegawai harus bertanggung jawab atas penyediaan umpan balik yang akurat sebagai bagian dari proses penilaian. Para pimpinan kerap merasa tidak nyaman dalam memberikan umpan balik yang negatif. Mereka merasa bahwa hal ini bakal mempengaruhi sikap kalangan pegawai dalam jangka pendek dan kinerjanya dalam jangka panjang. Beberapa di antaranya juga

mengakui bahwa penilaian negatif secara merugikan akan mempengaruhi gaji seseorang, bahkan menciptakan kesulitan ekonomi bagi karyawan. Para pimpinan harus menciptakan sebuah konteks organisasional yang mendukung umpan balik yang akurat dan tepat waktu..

Organisasi pada intinya dapat menyusun prosedur-prosedur evaluasi formal yang menyuburkan sikap positif terhadap penilaian. Untuk melakukannya, pimpinan harus memandang evaluasi secara objektif, bermanfaat, dan adil; diberikan imbalan supaya melaksanakan evaluasi kinerja secara efektif; memandang keputusan-keputusan pimpinan sumber daya manusia yang lain sebagai basis evaluasi, memahami tujuan-tujuan evaluasi kinerja, dan mengkomunikasikan standar-standar kinerja yang baik terhadap para pegawai. Para pegawai juga harus memandang evaluasi bermanfaat, objektif, dan adil; diberikan imbalan agar mencapai kinerja yang tengah dinilai; memandang keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia yang lain sebagai basis evaluasi; memahami tujuannya; dan memahami standar-standar kinerja yang berkualitas.

Sistim penilaian kinerja formal harus memenuhi empat kriteria. *Pertama*, kriteria ini haruslah melegitimasi evaluasi di dalam organisasi. *Kedua*, kriteria haruslah selalu mendorong dialog aktif antara pimpinan dan pegawai (atasan dan bawahan). *Ketiga*, kriteria haruslah mendukung perbaikan diri karyawan dengan membenahi, tidak menghukum, kekurangan-kekurangannya. *Keempat*, kriteria haruslah mengidentifikasi dan mengkoordinasikan aktivitas pengembangan di

dalam organisasi yang membantu mencapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan dalam rapat penilaian.

Berdasarkan konsep tersebut, maka upaya untuk melakukan penilaian kerja merupakan tanggung jawab para pimpinan dan jajarannya di lingkungan UPI. Dalam tatanan organisasi pemerintahan, tampaknya terjadi persepsi dan praktek yang keliru di mana pemimpin yang baik sering kali dilukiskan sebagai pemimpin yang taat terhadap perintah, yaitu pemimpin yang melaksanakan segala ketentuan yang datang dari “atas”. Kondisi tersebut akan menciptakan budaya konformitas yang lambat laun akan menghilangkan prakarsa dan kreativitas. Dalam prakteknya, kemungkinan terjadi di mana para pejabat yang berwenang membina bawahannya terbelenggu juga dalam budaya konformitas. Tanpa disadari, mereka berbuat sekedar mengamankan sistem, menjaga stabilitas, mempertahankan keamanan sesuai dengan rambu-rambu standar peraturan. Sebagai akibatnya para pimpinan dan bawahannya diminta untuk bekerja dalam rambu-rambu standar yang ada. Para pejabat tersebut tampaknya kurang menyadari bahwa atasan dan bawahan itu adalah tenaga-tenaga profesional/ahli yang harus melakukan upaya perbaikan dan pembaharuan dengan melahirkan ide-ide atau gagasan baru untuk peningkatan pelayanan kepada masyarakat yang membutuhkan layanan para birokrat.

Penilaian kerja dan pengembangan pegawai hendaknya dipersepsi secara wajar dan harus merupakan bagian dari budaya lembaga pendidikan/ pemerintahan. Penilaian kerja dan pengembangan pegawai pun merupakan bagian dari sifat

alami manusia yang selalu menginginkan keadaan yang lebih baik dibandingkan sebelumnya.

*Tahap pertama*, proses penilaian kerja dan pengembangan pegawai dimulai dari kesadaran pelaku (terutama pimpinan) terhadap masalah-masalah penyelenggaraan administrasi yang dilakukan sebagai kegiatan rutinitas. Masalah tersebut dipelajari dengan baik antara lain melalui analisis sebab akibat atau analisa kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT). Proses analisis tersebut dapat dilakukan sendiri, melalui dialog dengan bawahan atau sesama pimpinan. Hasil yang diperoleh dari analisis tersebut adalah gagasan yang berupa strategi atau cara-cara baru untuk meningkatkan mutu proses pelayanan (kinerja) pegawai laboratorium di lingkungan UPI Bandung.

*Tahap kedua*, dalam proses penilaian kerja dan pengembangan pegawai adalah mencobakan strategi atau cara baru tersebut, hendaknya diyakini oleh para pimpinan sebagai pelaku motivator bahwa gagasan tersebut dipahami dengan jelas dari pertimbangan ahli/profesional atau pimpinan yang lebih tinggi tingkatnya. Selama implementasi tersebut, pimpinan hendaknya melakukan refleksi, yaitu selalu bertanya dan mempertanyakan mengenai nilai tambah atau kemajuan yang dicapai serta persoalan-persoalan yang dihadapinya. Dengan cara demikian, dari waktu ke waktu ia mendasari prakteknya dengan pemahaman yang makin baik.

*Tahap ketiga*, melakukan penilaian kerja dan pengembangan pegawai terhadap keutuhan pelaksanaan gagasan. Dalam tahap ini pimpinan diharapkan memperoleh informasi tentang kondisi-kondisi yang mempengaruhi keberhasilan atau ketidakberhasilan pelaksanaan gagasan. Ini berarti pimpinan akan semakin

memiliki pemahaman yang lebih baik terhadap pekerjaannya. Kondisi ini sangat penting sebagai kondisi yang diperlukan untuk meningkatkan mutu kinerja pegawai laboratorium di lingkungan UPI Bandung.

*Tahap keempat*, Penilaian kerja dan pengembangan menjadikan gagasan baru tersebut sebagai kepemilikan yang akan terus dikembangkan. Adalah merupakan hak pimpinan yang bersangkutan untuk menyebarluaskan gagasan barunya itu ke rekan sejawat, baik dengan cara ditulis maupun dipresentasikan dalam forum tertentu, misalnya dalam rapat-rapat pimpinan atau pertemuan-pertemuan informal dengan sesama pimpinan bahkan dengan bawahan sekalipun sebagai akselerasi dari pengembangan sumber daya manusia.

Apabila menyimak manajemen inovasi yang telah dilakukan selama ini, ada beberapa faktor yang menciptakan kondisi kurang berkembangnya pengembangan gagasan dari bawah: *Pertama*, sampai saat ini upaya pengembangan gagasan selalu datang dari pimpinan lembaga yang diluncurkan dalam bentuk paket proyek. Sekalipun gagasan yang dikembangkan bisa saja berasal dari kajian kebutuhan lapangan, tetapi kesan proyek yang datang dari pimpinan lembaga tersebut sifatnya massal dengan anggaran dan manajemen yang sentralistik. Pengembangan gagasan dengan pendekatan seperti ini berlangsung secara pasif. Manajemen proyek seperti ini telah menciptakan kondisi “menunggu” di kalangan aparat atau pegawai yang ada di unit-unit.

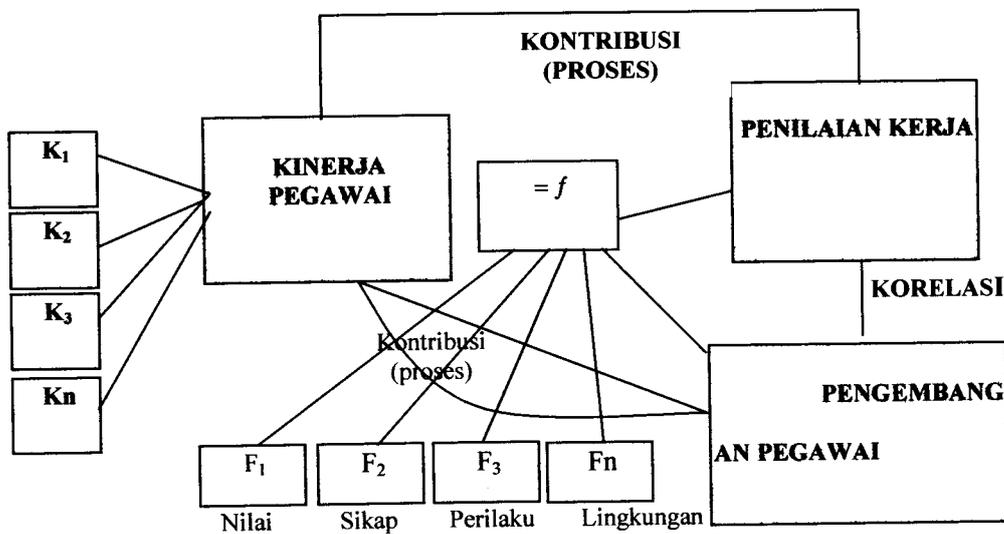
*Kedua*, mutu sumber daya manusia pengelola lembaga tampaknya perlu dipertanyakan. Apakah kurang berkembangnya pengembangan gagasan yang datang dari bawah ini disebabkan oleh kurang dimilikinya kemampuan untuk mengembangkan gagasan baru. Pengembangan gagasan baru memerlukan semangat, motivasi, keberanian, keuletan, komitmen serta kecerdasan untuk

memahami kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan nyata dalam praktek penyelenggaraan administrasi.

*Ketiga*, budaya birokrasi dalam penyelenggaraan sistem kelembagaan tampaknya terlalu mendominasi budaya senioritas. Jika dipraktekkan secara kaku, praktek birokrasi yang terlalu menekankan pada hubungan atasan dan bawahan, pengamanan standar dan peraturan kerja, serta praktek pengawasan atau inspeksi dapat membahayakan praktek penyelenggaraan lembaga. Dalam budaya seperti itu yang akan terwujud adalah budaya konformitas. Sementara itu, budaya senioritas, yaitu bentuk dialog yang menghargai otoritas kesenioran atas dasar analisis logika dan fakta empirik. Kajian terhadap masalah kualitas SDM dilakukan secara profesional. Artinya pejabat manapun apabila terlibat dan menjadi partisipan dalam forum tersebut hendaknya menempatkan diri sebagai pimpinan. Dalam iklim seperti ini setiap orang merasa dihargai sebagai sesama anggota kelompok. Dalam kondisi ini diharapkan akan berkembang kemampuan menganalisis masalah, merumuskan gagasan dan memilih alternatif pemecahan yang tepat dan tajam.

Persoalan selanjutnya adalah bagaimana upaya yang harus dilakukan, agar dapat tercipta budaya kerja di lingkungan UPI umumnya. Tentu saja perlu secara berangsur-angsur untuk mengatasi kendala-kendala di atas. Hal tersebut tidak mudah untuk dilakukan. Sekalipun demikian para pelaku hendaknya menyadari bahwa peluang untuk melakukan inovasi sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja yang sesungguhnya tampaknya sulit untuk dilakukan. Hakikat tingkat keinovatifan pimpinan adalah kemampuan para pimpinan dalam mengembangkan dan mengimplementasikan gagasan-gagasan baru sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja para teknisi/laboran di lingkungan UPI.

Untuk memperjelas bagaimana alur dari proses kontribusi masing-masing variabel penelitian kerja yaitu  $X_1$  dan pengembangan pegawai, yaitu  $X_2$  terhadap kinerja pegawai, yaitu  $Y$  dan pengaruh faktor lainnya yang mempengaruhi terhadap variabel penelitian dapat dilihat pada model sebagai berikut :



**Gambar 1**  
**Model proses kontribusi variabel**

Untuk mengetahui lebih lanjut tentang masalah-masalah yang berkaitan dengan penilaian kerja dan pengembangan pegawai terhadap peningkatan kinerja pegawai laboratorium di lingkungan UPI Bandung, maka penulis berminat untuk melakukan penelitian dengan judul : **“Kontribusi penilaian kerja dan pengembangan pegawai terhadap peningkatan kinerja teknisi laboratorium di lingkungan UPI Bandung”**.



## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan hasil pengamatan awal di lokasi penelitian dapat dinyatakan dalam suatu pernyataan masalah (*problem statement*) bahwa kinerja pegawai laboratorium di lingkungan UPI Bandung belum optimal. Hal ini penulis duga antara lain disebabkan oleh penilaian kerja pegawai yang rendah serta pelaksanaan pengembangan pegawai tidak efektif, antara lain terlihat dari penempatan pegawai yang belum sesuai dengan latar belakang pendidikannya sehingga banyak tenaga yang tidak efektif. Kesenjangan dalam penilaian kerja dan pengembangan terhadap pegawai laboratorium, dimana tenaga laboran bersetatus tenaga administrasi di bawah langsung sub bagian di lingkungan UPI Bandung, sedangkan bekerja keseharian para laboran dengan dosen yang mengajar praktek di laboratorium.

Jam kerja para laboran sangat bervariasi, mengikuti jam kuliah dosen di laboratorium. sehingga berpengaruh terhadap kinerja yang dilakukan. Keterlambatan dana praktikum menyebabkan motivasi berprestasi bagi teknisi sangat rendah, apalagi jika dihubungkan dengan penghasilan yang diterimanya.

Jika terjadi kerusakan dan kehilangan peralatan/perkakas di laboratorium, maka hal itu menjadi bagian dari tanggung jawab laboran.

Pengembangan secara khusus (tentang manajemen laboratorium, prosedur laboran yang membidangi praktikum di laboratorium sangat langka dilakukan.





### **1.3 Batasan Masalah**

Ruang lingkup penelitian ini dibatasi, dan hanya terdiri atas :

- 1 Penilaian kerja dengan aspek yang diungkap :
  - 1.1 Mengumpulkan data yang berkaitan dengan sistem dan sarana kerja;
  - 1.2 Menganalisis penggunaan sarana dan sistem kerja;
  - 1.3 Membandingkan pelaksanaan kegiatan dengan rencana;
  - 1.4 Menganalisis gejala dan penyebab terjadinya penyimpangan untuk selanjutnya melakukan langkah-langkah tindak lanjut;
  - 1.5 Memberikan umpan balik hasil penilaian kerja dalam pengawasan.
- 2 Pengembangan pegawai dengan aspek yang diungkap
  - 2.1 Tindakan penyempurnaan (korektif)
  - 2.2 Tindakan pemberian penghargaan
  - 2.3 Tindakan Administrasi
  - 2.4 Tindakan tuntutan atau gugatan
- 3 Kinerja pegawai dengan aspek yang diungkap
  - 3.1 Prakarsa;Tanggung Jawab;
  - 3.2 Mutu;
  - 3.3 Laporan Kerja;
  - 3.4 Pengendalian waktu;
  - 3.5 Tingkat kekeliruan dalam bekerja;
  - 3.6 Dokumen dalam bekerja;
  - 3.7 Tindak lanjut dalam bekerja;

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan pernyataan masalah tersebut, seperti diantaranya tidak semua teknisi memiliki latarbelakang pendidikan yang relevan dengan tuntutan

kerja; Dri sisi pengawasan teknisi tidak bekerja bersama atasannya langsung; Pandangan bahwa bekerja dan tidak bekerja sama saja berprestasi tetap; Keterlambatan dana praktikum menyebabkan menurunnya semangat, dan lain-lain, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah : “Seberapa besar kontribusi penilaian kerja dan pengembangan pegawai terhadap kinerja pegawai laboratorium di lingkungan UPI Bandung ?“

Komponen masalah tersebut di atas dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran penilaian kerja terhadap pegawai laboratorium yang dilaksanakan oleh pimpinan di lingkungan UPI Bandung ?
2. Bagaimana gambaran pengembangan pegawai laboratorium yang dilaksanakan oleh pimpinan di lingkungan UPI Bandung ?
3. Bagaimana gambaran kinerja pegawai laboratorium di lingkungan UPI Bandung?
4. Seberapa besar kontribusi penilaian kerja terhadap kinerja pegawai laboratorium di lingkungan UPI Bandung?
5. Seberapa besar kontribusi pengembangan pegawai terhadap kinerja pegawai laboratorium di lingkungan UPI Bandung?
6. Seberapa besar kontribusi antara penilaian kerja dan pengembangan pegawai terhadap kinerja pegawai laboratorium di lingkungan UPI Bandung?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Secara umum tujuan penelitian merupakan pegangan atau pedoman bagi peneliti dalam melaksanakan penelitian. Tujuan penelitian pada umumnya adalah

untuk mengidentifikasi penilaian kerja dan pengembangan pegawai guna meningkatkan kinerja teknisi laboratorium di lingkungan UPI Bandung.

Sedangkan secara spesifik tujuan penelitian ini adalah untuk :

- 1 Mengetahui gambaran implementasi penilaian kerja terhadap pegawai laboratorium di lingkungan UPI Bandung.
- 2 Mengetahui gambaran implementasi pengembangan pegawai laboratorium di lingkungan UPI Bandung.
- 3 Mengetahui kinerja pegawai laboratorium di lingkungan UPI Bandung.
- 4 Mengetahui besaran kontribusi penilaian kerja terhadap kinerja pegawai laboratorium di lingkungan UPI Bandung.
- 5 Mengetahui besaran kontribusi pengembangan pegawai terhadap kinerja pegawai laboratorium di lingkungan UPI Bandung.
- 6 Mengetahui besaran kontribusi antara penilaian kerja dan pengembangan pegawai terhadap kinerja pegawai laboratorium di lingkungan UPI Bandung.

#### **1.6 Anggapan Dasar**

Anggapan dasar merupakan titik tolak pemikiran dalam suatu penelitian. Titik tolak pemikiran tersebut oleh peneliti tidak diragukan kebenarannya. Winarno Surakhmad (1985:107) mengemukakan bahwa “Anggapan dasar atau postulat adalah suatu titik tolak pemikiran yang kebenarannya diterima oleh penyelidik”, anggapan dasar pada penelitian ini adalah :

- 1 Penilaian kerja dalam pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang aktivitasnya diarahkan untuk memperbaiki keadaan, membina keadaan, dan mencegah keadaan yang dianggap menyimpang. Keadaan menyimpang

tersebut merupakan kesenjangan mengenai “apa yang seharusnya dikerjakan dengan apa yang pada kenyataannya terjadi”. (Tim dosen, 1994; Oteng Sutisna, 1989).

- 2 Dalam pengembangan pegawai tidak terlepas dari hakikat manajemen, seperti oleh Kadarman (1996 : 2) bahwa yang paling klasik tentang manajemen itu adalah seni memperoleh hasil melalui berbagai kegiatan yang dilakukan oleh orang lain. Manajemen bergerak sebagai motor penggerak dalam kehidupan organisasi, sehingga dituntut kemampuan manajerial sangat dominan. Louis (dalam Kadarman, 1996 : 6) menjelaskan bahwa : a) Betapapun pentingnya tingkat keterampilan yang dimiliki oleh para pelaksana kegiatan operasional, mereka masih tetap memerlukan pengarah, bimbingan dan pengembangan. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan seleksi yang tepat, penempatan orang sesuai dengan bakat, pendidikan dan keterampilannya; b) Bahwa setiap organisasi menghadapi situasi keterbatasan kemampuan menyediakan dana yang sesungguhnya diperlukan untuk membiayai semua kegiatan yang harus terselenggara; c) Sebagai akibat keterbatasan dana tidak ada organisasi yang mampu menyediakan semua sarana dan prasarana kerja yang lengkap sesuai dengan kebutuhan yang seharusnya.
- 3 Kinerja mempunyai hubungan erat dengan masalah produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Sehubungan hal tersebut, maka upaya untuk mengadakan penilaian kinerja di suatu organisasi merupakan hal penting. *Performance* diterjemahkan menjadi kinerja, juga

berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian hasil kerja, dan unjuk kerja/penampilan kerja.

Sementara itu Notoatmojo (1992 : 23) berpendapat bahwa kinerja adalah status kemampuan yang diukur berdasarkan pelaksanaan tugas sesuai dengan uraian tugasnya. Kinerja itu sendiri dapat dilihat dalam dua fungsi, yaitu: a) Menilai kinerja pegawai dari masa lalu dan memberi penghargaan bila mereka menunjukkan pelayanan dan prestasi yang luar biasa; dan b) Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mendapatkan latihan dan pengembangan yang akan bermanfaat bagi keduanya, baik bagi pegawai itu sendiri maupun bagi organisasi.

Kinerja pegawai erat kaitannya dengan cara mengadakan penilaian terhadap pekerjaan seseorang sehingga perlu ditetapkan standar kinerja atau *performance standard*. L.R. Sayle dan Staruss (dalam Sedarmayanti, 1995 : 47) mengemukakan bahwa :

*Managers expected to be held standard of accountability, and most managers prefer to have their established unambiguously, so they know where to carry out their energies. In effect standard established a target, and at the end of the target periode (week, month and year) both a managers and boss can compare the expected standard of performance with the actual level of achievement.*

Ungkapan tersebut menyatakan bahwa standar kerja perlu dirumuskan guna dijadikan tolak ukur dalam mengadakan perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang diharapkan, kaitannya dengan pekerjaan atau jabatan yang telah dipercayakan kepada seseorang. Standar dimaksud dapat pula dijadikan sebagai ukuran dalam mengadakan perbandingan antara apa yang dilakukan dengan apa yang diharapkan pertanggungjawaban terhadap apa yang telah

dilakukan. Di antara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan. Kinerja dapat dinilai dari apa yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam kerjanya. Dengan kata lain kinerja individu adalah bagaimana seseorang pegawai melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan uraian tugasnya. Kinerja pegawai meningkat akan turut mempengaruhi/meningkatkan prestasi organisasi tempat pegawai yang bersangkutan bekerja, sehingga tujuan organisasi yang telah ditentukan dapat dicapai.

Untuk mengevaluasi kinerja pegawai secara objektif dan akurat maka perlu ada tolok ukur tingkat kinerja. Pengukuran tersebut berarti memberi kesempatan bagi pegawai untuk mengetahui tingkat kinerja mereka. Kepuasan kerja di tempat kerja dapat menjadi masukan kondisi yang akan menampakkan kinerja seseorang. Kepuasan kerja dapat memberikan suatu karakter tertentu pada kinerja individu yang akhirnya akan nampak pula pada peningkatan produktivitas kerja. Jadi dengan demikian dapat disimpulkan apabila seseorang lulusan lembaga pendidikan dapat memahami, mengaplikasikan dan mengembangkan materi yang telah diterimanya, maka bila mereka berada di tempat kerja diharapkan mendapat pengakuan serta kepuasan kerja yang memadai dan akan memacu semangat serta kreativitas dalam bekerja sehingga menunjukkan kinerja yang baik dan pada akhirnya diharapkan pula dapat meningkatkan produktivitas kerja.

## 1.7 Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah jawaban sementara yang kebenarannya perlu diteliti lebih lanjut. Berdasarkan hubungan antara variabel tersebut di atas maka hipotesis penelitian yang diajukan adalah :

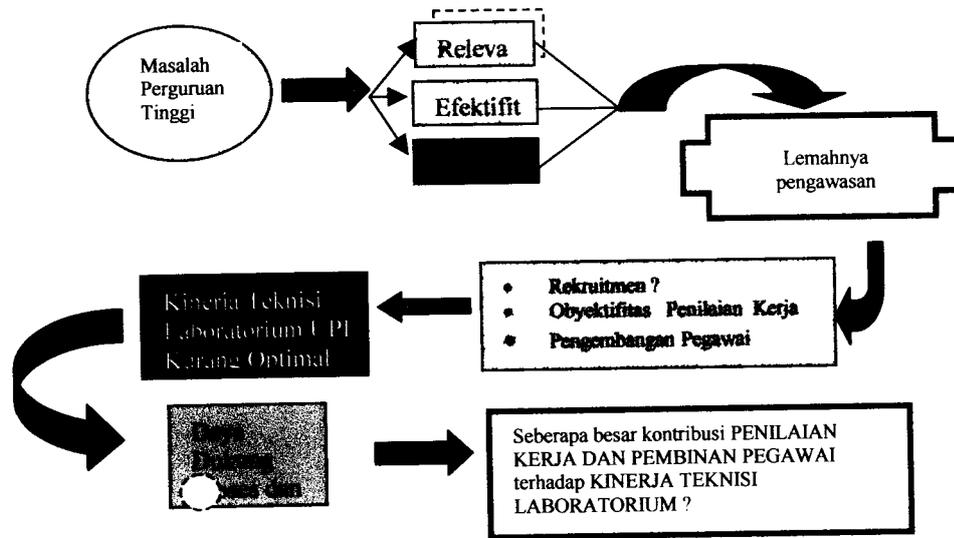
- H.1 : Gambaran penilaian kerja yang dipersepsikan para teknisi laboratorium di lingkungan UPI Bandung sangat baik.
- H.2 : Gambaran pengembangan pegawai yang dipersepsikan oleh teknisi laboratorium UPI Bandung sangat baik
- H.3 : Gambaran kinerja pegawai yang dipersepsikan oleh teknisi laboratorium UPI Bandung sangat baik
- H.4 : Penilaian kerja memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja pegawai laboratorium di lingkungan UPI Bandung.
- H.5 : Pengembangan pegawai memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja pegawai laboratorium di lingkungan UPI Bandung.
- H.6 : Penilaian kerja dan pengembangan pegawai secara bersama-sama memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja pegawai laboratorium di lingkungan UPI Bandung.



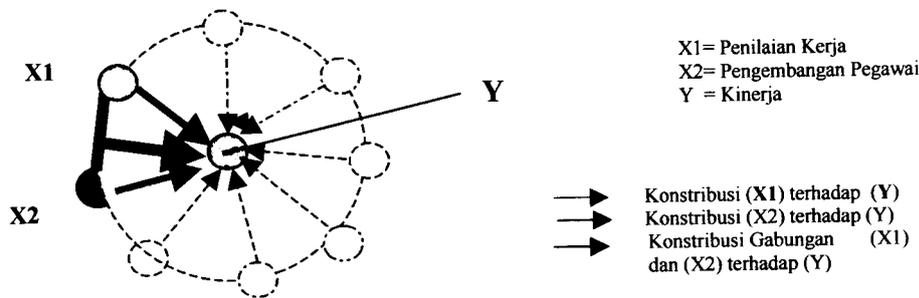


### 1.8 Paradigma Penelitian

Apabila diskematikan paradigma pada penelitian ini adalah sebagai berikut



Gambar 2 : Paradigma Penelitian



Gaambar 3 : Hubungan Antara Variabel

### 1.9 Definisi Operasional

Untuk menghindari persepsi yang salah terhadap penggunaan istilah dalam penelitian ini, perlu kiranya terlebih dahulu diberikan penjelasan, bahwa: 1) yang dimaksud dengan penilaian kerja dalam penelitian ini, yaitu Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses dengannya organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi pegawai



kepada organisasi selama periode waktu tertentu. Umpan balik kinerja (*performance feedback*) memungkinkan pegawai mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar-standar organisasi. Apabila penilaian kinerja dilakukan secara benar, para pegawai, penyelia-penyela mereka, departemen sumber daya manusia, dan akhirnya organisasi bakal diuntungkan dengan pemastian bahwa upaya-upaya individu memberikan kontribusi kepada focus strategic organisasi (Henry Simamora, 2001: 415-416);

2) Dalam menjalankan pengembangan pegawai yang merupakan akselerasi dari manajemen sumber daya manusia yang baik. Menurut Wahyudi (1996 : 10) adalah : “Seleksi, penerimaan dan penempatan sumber daya manusia dalam rangka pencapaian tujuan baik individu maupun organisasi“ dan 3) Kinerja mempunyai hubungan erat dengan masalah produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Sehubungan hal tersebut, maka upaya untuk mengadakan penilaian kinerja di suatu organisasi merupakan hal penting. *Performance* diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian hasil kerja, dan unjuk kerja/penampilan kerja.

Sementara itu Notoatmojo (1992 : 23) berpendapat bahwa kinerja adalah status kemampuan yang diukur berdasarkan pelaksanaan tugas sesuai dengan uraian tugasnya. Kinerja itu sendiri dapat dilihat dalam dua fungsi, yaitu : a) Menilai kinerja pegawai dari masa lalu dan memberi penghargaan bila mereka menunjukkan pelayanan dan prestasi yang luar biasa; dan b) Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mendapatkan latihan dan pengembangan yang

akan bermanfaat bagi keduanya, baik bagi pegawai itu sendiri maupun bagi organisasi.

Dari uraian di atas, maka pimpinan/manajer yang mengelola laboratorium harus mampu memberikan penilaian kerja yang objektif serta mengoptimalkan pengembangan sumber daya manusia yang baik sehingga mutu kinerja pegawai dapat ditingkatkan seoptimal mungkin.



