

**PENGEMBANGAN PEGAWAI
DALAM RANGKA MENINGKATKAN
KINERJA PEGAWAI**

**(Studi di Dinas Kelautan dan Perikanan
Kabupaten Bangkalan, Madura)**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Menempuh Ujian Sarjana
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

DIAN APRISTA SUKSMANINDRI

NIM. 0310310032



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK
KONSENTRASI ADMINISTRASI PEMERINTAHAN
DAERAH
MALANG
2007**

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

JUDUL : Pengembangan Pegawai Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja
Pegawai (Studi di Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten
Bangkalan, Madura)

Disusun oleh : DIAN APRISTA SUKSMANINDRI

NIM : 0310310032

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Publik

Konsentrasi : Administrasi Pemerintahan Daerah

Malang, 13 Agustus 2007

Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota

Prof. Drs. Ismani HP. MA
NIP. 130 355 390

Drs. Heru Ribawanto, MS
NIP. 130 704 334



PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang, September 2007

Nama : Dian Aprista Suksmanindri
NIM : 0310310032

RINGKASAN

Dian Aprista Suksmanindri. 2007. **Pengembangan Pegawai Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi di Dinas kelautan dan perikanan KABUPATEN Bangkalan, Madura)**. Prof. Drs. Ismani HP, MA, Drs. Heru Ribawanto, MS. 96 hal+vii.

Manusia merupakan titik sentral dalam pembangunan. Modal dasar pembangunan adalah jumlah penduduk yang sangat besar, karena dengan jumlah penduduk yang demikian besar apabila dapat dibina dan dikerahkan menjadi sumber daya yang efektif akan menjadi modal pembangunan yang besar dan sangat menguntungkan bagi usaha pembangunan di segala bidang. Dalam suatu organisasi, masalah peningkatan kinerja pegawai berkaitan dengan sumber daya manusia sebagai suatu faktor penting dalam menggerakkan jalannya proses dan sistem yang ada di dalamnya. Berdasarkan ketentuan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, keberadaan organisasi harus selalu disesuaikan dengan perkembangan tugas pokok dalam mencapai tujuan. Oleh sebab itu, diperlukan adanya upaya pengembangan pegawai yang dimaksudkan untuk mengembangkan kemampuan pegawai agar senantiasa dapat sejalan dengan tugas pokok dalam menyelesaikan pekerjaan yang diembannya.

Bertitik tolak dari hal tersebut diatas, peneliti menyadari bahwa urgensi pengembangan pegawai sudah menjadi kebutuhan pokok bagi organisasi tanpa pandang bulu, terutama bagi Pegawai Negeri Sipil sebagai Aparatur Negara. Keberhasilan satu pembangunan ditentukan oleh kemampuan para Aparatur Negara dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan. Banyaknya jumlah pegawai pada Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bangkalan menarik perhatian peneliti untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan pengembangan pegawai yang dilakukan sehingga mampu memberikan pengaruh yang berarti terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bangkalan, Madura.

Fokus penelitian dibatasi pada pelaksanaan pengembangan pegawai, tingkat kinerja pegawai, dan faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bangkalan. Berdasarkan fokus dan tujuan penelitian, maka metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan induktif. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan secara tepat keadaan nyata tentang pengelolaan serta pengembangan pegawai yang kemudian akan dihubungkan dengan tingkat kinerja yang dihasilkan oleh pegawai pada Dinas Kelautan dan Perikanan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan pengembangan pegawai yang telah dilakukan pada Dinas Kelautan dan Perikanan sudah dapat berjalan dengan baik, karena berdampak positif terhadap peningkatan kinerja pegawai, seperti pengaruh Diklat pada kemajuan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas. Keberhasilan dari upaya pengembangan pegawai tidak terlepas dari peranan pemerintah khususnya Pemerintah Daerah Kabupaten Bangkalan dalam merencanakan dan menetapkan kebutuhan pegawai dalam rangka pembinaan Pegawai Negeri Sipil yang tepat sasaran. Agar penyelenggaraan pengembangan pegawai khususnya di lingkup Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bangkalan dapat dioptimalkan lebih baik lagi, diharapkan agar bagi masing-masing pimpinan pada unit kerja jeli melihat kebutuhan para stafnya akan pengembangan pegawai berdasarkan karakteristik dan kemampuan masing-masing pegawai yang berbeda antara satu dengan lainnya.

SUMMARY

Dian Aprista Suksmanindri. 2007. **Personnel Development in Progressing Personnel Performance (Study at Dinas Kelautan dan Perikanan of Sub-Province of Bangkalan, Madura)**. Prof. Drs. Ismani HP, MA, Drs. Heru Ribawanto, MS. 96 pages+vii.

Human being is central dot in development. The capital of development is the amount of people, so that if they can be constructed and managed well, they will become effective resource and advantage capital of development in all area. In an organization, the improvement problem of officer performance relate to human resource as important factor in moving the way of system and process which exist in it. Based on the rules UU 1999 No 43 the change of UU 1974 No 8 concerning Personnel Principles, existence organization have always adapted for growth fundamental duty in reaching target. So that is needed the development effort of personnel ability to be always earn in line with fundamental growth of duty in finishing work.

Based on the statement above, the researcher realize that urgency development of personnel have become requirement of fundamental for organization without differentiating, especially for Public Servant Of Civil as State Actors. The succession of development determined by ability of State Actors in executing governance duties. The number of personnel amounts at Dinas kelautan dan Perikanan of Sub-Province of Bangkalan get researcher's attention to know how the execution of personnel development so that can give influence to personnel performance at Dinas Kelautan dan Perikanan of Sub-Province of Bangkalan, Madura.

Research focus at execution of personnel development, personnel performance level, and influencing factors of personnel development in improving personnel performance at Dinas Kelautan dan Perikanan of Sub-Province of Bangkalan. Based on reserach target and focus, research uses the qualitative method and inductive analysis. This research aim to descript precisely situation of reality concerning management and also development of personnel which later will be attributed to performance level by officer at Dinas Kelautan dan Perikanan.

Research result indicate that execution of personnel development which have been done at Dinas Kelautan dan Perikanan have earned well, because of positive affecting to improvement of personnel performance, like influence of Diklat at progress of personnel ability in executing duty. The successions of personnel development effort not escape of government role especially Local Government of Sub-Province of Bangkalan in planning and specify requirement of personnel for the agenda of construction of Public Servant of Civil which is precisely. In order to management of personnel development specially in scope Dinas Kelautan dan Perikanan of Sub-Province of Bangkalan earn better, expected for each leader at brooding unit in seeing requirement staffs of personnel development based on ability and characteristic of each personnel which is different each other.

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Rabu
Tanggal : 26 September 2007
Jam : 08:00 WIB
Skripsi atas nama : DIAN APRISTA SUKSMANINDRI
Judul : Pengembangan Pegawai Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi di Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bangkalan, Madura)

dan dinyatakan lulus

MAJELIS PENGUJI

Ketua

Anggota

Prof. Drs. Ismani HP. MA
NIP. 130 704 334

Drs. Heru Ribawanto, MS
NIP. 130 355 390

Anggota

Anggota

Dr. Mardiono, MPA
NIP. 130 704 330

Dr. Imam Hanafi, S. Sos, MSi
NIP. 132 205 407



KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **Pengembangan Pegawai Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Di Dinas Kelautan Dan Perikanan Kabupaten Bangkalan, Madura)**.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Publik pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Dr. SUHADAK, M.Ec, selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Prof. Dr. Solichin A W, M.A, selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik.
3. Bapak Prof. Drs. Ismani HP, MA, selaku Ketua Komisi Pembimbing
4. Bapak Drs. Heru Ribawanto, MS, selaku Anggota Komisi Pembimbing
5. Kepala dan Wakil Kepala Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bangkalan, serta semua pihak yang membantu terselesaikannya skripsi ini.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, Agustus 2007

Penulis

DAFTAR ISI

MOTTO	
TANDA PERSETUJUAN	
TANDA PENGESAHAN	
PERNYATAAN ORISINILITAS SKRIPSI	
RINGKASAN	i
SUMMARY	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian	7
E. Sistematika Pembahasan	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Pengembangan Organisasi	9
B. Pengembangan Pegawai	10
1. Pengertian Pegawai	10
2. Pengertian Pengembangan	12
3. Pengertian Pengembangan Pegawai	13
4. Pemberdayaan Pegawai	14
5. Macam-macam Pengembangan Pegawai	15
6. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Pegawai Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai	28
B. Kinerja	35
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	39
B. Fokus Penelitian	39
C. Lokasi dan Situs Penelitian	40
D. Jenis dan sumber Data	41
E. Teknik Pengumpulan Data	41
F. Instrumen Penelitian	42
G. Analisa Data	43
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Hasil Penelitian	45
1. Gambaran Umum	45
1.1 Gambaran Umum Kabupaten Bangkalan	45
a. Visi dan Misi Kabupaten Bangkalan	45
1.2 Gambaran Umum Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bangkalan	46

a. Visi dan Misi Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bangkalan	46
b. Tugas Pokok dan Fungsi	47
c. Tujuan dan Sasaran	53
d. Susunan Organisasi Dinas Kelautan dan Perikanan	55
e. Kondisi Pegawai dan Pembiayaan	58
2. Penyajian Data	59
2.1 Pelaksanaan Pengembangan Pegawai di Dinas Kelautan dan Perikanan Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai	59
a. Pengembangan Pegawai Melalui Pendidikan dan Pelatihan	59
b. Pengembangan Pegawai Melalui Promosi (Kenaikan Jenjang)	64
c. Pengembangan Pegawai Melalui Mutasi (Pergantian)	65
2.2 Tingkat Kinerja Pegawai di Dinas Kelautan dan Perikanan	67
a. Kuantitas	68
b. Kualitas	69
c. Ketepatan Waktu	70
2.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Pegawai Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Dinas Kelautan dan Perikanan	71
a. Motivasi	71
b. Penghargaan (<i>reward</i>)	72
c. Hukuman (<i>punishment</i>)	73
d. Fasilitas	74
B. Analisis Data	79
1. Pelaksanaan Pengembangan Pegawai di Dinas Kelautan dan Perikanan Sebagai Upaya Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai	78
1.1 Pengembangan Pegawai Melalui Pendidikan dan Pelatihan	79
1.2 Pengembangan Pegawai Melalui Promosi (Kenaikan Jenjang)	82
1.3 Pengembangan Pegawai Melalui Mutasi (Pergantian)	85
2. Tingkat Kinerja Pegawai di Dinas Kelautan dan Perikanan	86
2.1 Kuantitas	87
2.2 Kualitas	88
2.3 Ketepatan Waktu	89
3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Pegawai Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Dinas Kelautan dan Perikanan	90
3.1 Motivasi	90
3.2 Penghargaan (<i>reward</i>)	91
3.3 Hukuman (<i>punishment</i>)	92
3.4 Fasilitas	93
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	94
B. Saran	96

DAFTAR PUSTAKA

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sesuai yang diamanatkan dalam Undang-Undang 1945, pemerintah saat ini sedang melaksanakan pembangunan nasional sebagai upaya untuk meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran bangsa Indonesia. Hakekat pembangunan nasional adalah pembangunan manusia Indonesia seutuhnya dan pembangunan seluruh masyarakat Indonesia, yang pelaksanaannya berdasarkan Pancasila dan UUD 1945 sebagai dasar, tujuan dan pedoman dalam pembangunan nasional (Lemhannas, 1997, h.17). Dalam pembangunan nasional manusia merupakan titik sentral, yang berarti bahwa seluruh kegiatan pembangunan nasional harus diarahkan untuk meningkatkan harkat dan martabat bangsa.

Modal dasar pembangunan adalah jumlah penduduk yang sangat besar, karena dengan jumlah penduduk yang demikian besar apabila dapat dibina dan dikerahkan menjadi sumber daya yang efektif akan menjadi modal pembangunan yang besar dan sangat menguntungkan bagi usaha pembangunan di segala bidang. Namun sebaliknya, apabila jumlah penduduk yang besar tersebut tidak dapat dikelola dan diarahkan pada peningkatan kualitas sumber daya manusia, maka hanya akan menjadi beban di dalam pembangunan.

Pegawai yang berkualitas yang dapat menunjang operasi dan kinerja organisasi merupakan hal yang fundamental. Bila kita kaji dalam lingkup yang kecil, di dalam organisasi misalnya, masalah peningkatan kinerja pegawai berkaitan dengan sumber daya manusia sebagai suatu faktor penting dalam menggerakkan jalannya proses dan sistem yang ada di dalam organisasi. Dasar pemikirannya adalah secara umum manusialah yang membuat, mengatur dan mengelola keseluruhan faktor pembangunan yang ada. Tanpa manusia faktor-faktor itu hanyalah benda mati yang tidak akan memberikan hasil guna. Oleh karena itu manusia dipandang sebagai unsur utama dalam organisasi yang perlu dikembangkan dan digali potensinya secara terus-menerus.

Semua organisasi apapun jenisnya biasanya memiliki misi yang tercantum dalam maksud dan tujuan didirikannya suatu organisasi. Misi tersebut tidak akan tercapai tanpa diemban oleh manusia yang terlibat di dalamnya secara terus-menerus dan berkesinambungan. Organisasi merupakan wadah bagi sekumpulan orang-orang dalam mencapai tujuan, oleh karenanya harus ada seorang pemimpin yang mengatur dan mengarahkan anggota organisasi menuju pencapaian tujuan organisasi. Namun secara keseluruhan, suatu misi atau cita-cita organisasi tidak akan tercapai apabila tidak ada unsur manusia yang berfungsi sebagai pekerja atau pegawai yang dapat memberikan hasil karyanya sehingga memberikan sumbangsih terhadap hasil keseluruhan. Peranan ini muncul karena secara manusiawi orang menginginkan dapat berperan dalam setiap lingkungan, termasuk lingkungan kerja.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, dalam penjelasan disebutkan bahwa “organisasi adalah alat untuk mencapai tujuan, oleh sebab itu, organisasi harus selalu disesuaikan dengan perkembangan tugas pokok dalam mencapai tujuan”. Berkenaan dengan hal itu, maka ada kemungkinan seorang pegawai akan berkembang di kemudian hari. Oleh sebab itu, diperlukan adanya upaya pengembangan pegawai yang dimaksudkan untuk mengembangkan kemampuan pegawai agar senantiasa dapat sejalan dengan kebutuhan pekerjaan yang diembannya.

Berkaitan dengan hal tersebut, Siagian (1998, h.72) mengemukakan pentingnya pengembangan pegawai sebagai berikut:

1. Dengan pengembangan pegawai dapat dimanfaatkan pegawai yang telah ada secara lebih baik. Merupakan hal yang wajar apabila seseorang mengambil keputusan tentang masa depan yang dinginkannya, ia berangkat dari kekuatan dan kemampuan yang sudah dimiliki
2. Melalui pengembangan pegawai yang matang, produktivitas tenaga kerja dari pegawai yang sudah ada dapat ditingkatkan. Hal ini dapat terwujud melalui adanya penyesuaian tertentu, seperti peningkatan disiplin kerja dan ketrampilan sehingga setiap orang menghasilkan sesuatu yang berkaitan langsung dengan kepentingan organisasi

Apabila upaya pengembangan pegawai secara maksimal, maka pengetahuan, kecakapan dan keterampilan pegawai diharapkan dapat terus

diasah dan ditingkatkan sehingga dapat menunjang pelaksanaan pekerjaan pegawai. Moenir (1983, h.161) berpendapat bahwa ada tiga cara yang ditujukan bagi pengembangan pegawai dalam kegiatan organisasi atau manajemen, yaitu:

- a. Melalui pendidikan dan latihan
- b. Melalui promosi (kenaikan jenjang)
- c. Melalui perpindahan (transfer)

Merujuk pada Undang-Undang Kepegawaian Negeri Sipil pada Pasal 31 ayat (1) Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian disebutkan bahwa “untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya diadakan pengaturan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil yang bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan dan keterampilan”. Pengembangan pegawai melalui pendidikan dan latihan ini diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil. Diklat adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan PNS.

Terdapat beberapa Peraturan Perundang-undangan lain yang dapat mendukung upaya pengembangan pegawai diantaranya meliputi Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 Tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil, Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural, Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 Tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil, dan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 Tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah.

Terdapat beberapa unsur penilaian yang digunakan sebagai tolok ukur keberhasilan pelaksanaan pekerjaan pegawai negeri yang lazimnya disebut dengan DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979. Dalam DP3 ini unsur-unsur yang dinilai meliputi: kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan.

Usaha pembinaan pegawai tidak saja ditujukan untuk memenuhi kebutuhan fisik, tetapi juga ditujukan untuk memenuhi kebutuhan kejiwaan karena pembinaan secara kejiwaan memegang peranan yang paling penting dalam rangka membina pegawai sebagai manusia seutuhnya (baik jasmani maupun rohani) (Moenir, 1983, h.280). Oleh karena itu pengembangan pegawai secara psikologis juga perlu mendapat perhatian yang tidak kalah besarnya karena sangat baik untuk menunjang peningkatan kinerjanya di dalam organisasi.

Membicarakan masalah kepegawaian di Indonesia, terutama Pegawai Negeri Sipil, kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur negara khususnya Pegawai Negeri dalam menjalankan tugasnya. Oleh karena itu pegawai negeri dikatakan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat yang bertugas memberikan pelayanan yang adil dan merata kepada masyarakat dengan dilandasi kesetiaan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.

Pelaksanaan tugas para aparatur pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat seringkali kurang optimal, misalnya dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat yang terlalu lama, kurangnya kesadaran para aparatur pemerintah akan pentingnya kedisiplinan terhadap peraturan yang berlaku, kurangnya pemahaman akan Tugas Pokok dan Fungsinya masing-masing sehingga menyebabkan kinerja para aparatur pemerintah tersebut belum dapat dikatakan maksimal.

Permasalahan teknis yang biasanya menjadi penyebab kurang maksimalnya pelayanan publik dari para aparatur pemerintah ini adalah semakin berkembangnya teknologi yang kian maju dari hari ke hari. Kondisi ini otomatis menjadi sebuah tuntutan baru yang tidak terelakkan bagi Pegawai Negeri untuk terus mengembangkan diri dan mengasah pengetahuan dan ketrampilan agar bisa menunaikan tugas, kewajiban dan tanggung jawabnya secara profesional. Keadaan yang demikian seyogyanya dapat memicu organisasi publik dan Badan atau instansi pemerintah agar menaruh perhatian yang serius terhadap pengembangan pegawai agar mampu

menjawab tantangan-tantangan jaman. Oleh sebab itu pengembangan pegawai utamanya Pegawai Negeri Sipil perlu dilakukan, karena semakin besarnya tantangan di era globalisasi menimbulkan peningkatan persaingan yang menuntut agar dapat memberi pelayanan yang prima kepada masyarakat. Pendayagunaan aparatur pemerintah secara optimal dan menyeluruh harus dilakukan secara bertahap dan terencana, dengan penentuan gagasan dan prioritas yang menuntut kesungguhan tiap aparatur untuk mendukung peningkatan tugas masing-masing.

Mengingat pentingnya peranan pengembangan pegawai, Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bangkalan senantiasa melakukan upaya-upaya perbaikan dalam pengelolaan sumber daya aparatur dengan harapan agar dapat bekerja secara profesional dan mampu memberikan pelayanan publik yang prima kepada masyarakat. Upaya pengembangan pegawai, khususnya pada Pegawai Negeri Sipil di Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bangkalan ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana pengaruh pengembangan pegawai yang dilaksanakan pada instansi tersebut sehingga memberikan kontribusi pada tingkat kinerja pegawai.

Berkaitan dengan hal tersebut, maka Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bangkalan mengambil suatu langkah pengembangan pegawai seperti mengikut sertakan pegawai dalam diklat-diklat teknis maupun fungsional yang bertujuan untuk mengasah pengetahuan dan ketrampilan bagi Pegawai Negeri Sipil. Upaya pengembangan yang lain adalah melalui promosi dan mutasi pegawai. Promosi dilakukan agar dapat memacu semangat kerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Langkah-langkah ini dilakukan sebagai upaya untuk dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi dan kewajiban kepegawaian.

Berdasarkan pemikiran di atas peneliti bermaksud memberikan suatu gambaran mengenai proses pengelolaan pegawai pada Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bangkalan, melalui penelitian yang berjudul “Pengembangan Pegawai Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Di Dinas Kelautan Dan Perikanan Kabupaten Bangkalan, Madura)”.

B. Rumusan Masalah

Masalah merupakan kesulitan-kesulitan yang dihadapi oleh peneliti berkaitan dengan judul penelitian yang telah diambil yaitu “Pengembangan Pegawai Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Di Dinas Kelautan Dan Perikanan Kabupaten Bangkalan, Madura)”. Perumusan masalah ini dilakukan agar lebih memudahkan dalam memusatkan pikiran dan mengarahkan cara berpikir kita dengan tujuan untuk menambah ketajaman perumusan.

Berdasarkan uraian tentang urgensi pengembangan pegawai maka dapat dirumuskan pokok-pokok permasalahannya sebagai berikut:

1. Bagaimana pelaksanaan pengembangan pegawai di Dinas Kelautan dan Perikanan sebagai upaya dalam meningkatkan kinerja pegawai?
2. Bagaimana tingkat kinerja pegawai di Dinas Kelautan dan Perikanan?
3. Faktor-faktor apa sajakah yang mempengaruhi pengembangan pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Kelautan dan Perikanan?

C. Tujuan Penelitian

Dengan mengetahui rumusan masalah yang telah dijelaskan diatas, maka peneliti menetapkan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui, mendeskripsikan, serta menganalisis bagaimana pelaksanaan pengembangan pegawai di Dinas Kelautan dan Perikanan sebagai upaya dalam meningkatkan kinerja pegawai
2. Untuk mengetahui, mendeskripsikan, serta menganalisis tingkat kinerja pegawai di Dinas Kelautan dan Perikanan
3. Untuk mengetahui, mendeskripsikan, serta menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Kelautan dan Perikanan

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademis

- a. Sebagai upaya belajar dalam menerjemahkan ilmu-ilmu yang didapat selama kuliah pada kenyataan di lapangan atau di

masyarakat sehingga akan dapat diperoleh suatu pelajaran dan pengalaman langsung dalam mempelajari, menanggapi serta mencoba memberikan alternatif pemecahan masalah

- b. Sebagai bahan kajian dan sumbangan pemikiran terhadap pengembangan ilmu yang berhubungan khusus dalam menghadapi permasalahan-permasalahan secara teoritis

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi instansi terkait

Dari hasil penelitian ini diharapkan merupakan kerja sama yang baik dan sebagai bahan masukan bagi Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bangkalan dalam upaya pengembangan kualitas pegawai serta memberi nilai tambah yang positif karena akhirnya hasil penelitian tersebut akan dirumuskan pemikiran-pemikiran yang obyektif dalam upaya memecahkan masalah yang terjadi dan akhirnya bermanfaat bagi instansi yang bersangkutan

- b. Bagi pemerintah

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman akan pentingnya peranan pengembangan pegawai utamanya bagi pegawai negeri sipil agar dapat mengembangkan potensinya sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi instansi yang bersangkutan

E. Sistematika Pembahasan

Penyusunan sistematika pembahasan dilakukan untuk memperoleh kemudahan serta kejelasan dalam memahami isi dari skripsi ini secara keseluruhan, maka akan disajikan secara garis besar pemahaman tiap bab dalam skripsi ini dalam sistematika pembahasan yang terdiri atas:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika pembahasan

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada Bab ini dijelaskan mengenai pengertian pengembangan organisasi, pengertian pengembangan pegawai serta jenis pengembangan pegawai yang mencakup antara lain pengembangan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan, pengembangan pegawai melalui promosi, pengembangan pegawai melalui perpindahan (mutasi), pemberdayaan pegawai, faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai, dan pengertian kinerja.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini akan membahas mengenai metode penelitian yang digunakan peneliti antara lain meliputi jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi dan situs penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, serta analisa data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan membahas mengenai hasil penelitian yang dituangkan dalam penyajian data dan analisa data penelitian yang telah diperoleh. Penyajian data berisi gambaran umum lokasi penelitian dan membahas tentang masalah yang menjadi fokus penelitian. Dari data tersebut kemudian akan dibahas berkaitan dengan data fokus penelitian.

BAB V PENUTUP

Pada Bab penutup akan dijelaskan mengenai kesimpulan dan saran.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengembangan Organisasi

Organisasi merupakan wadah bagi berkumpulnya dua orang atau lebih dalam mencapai tujuan bersama. Pengembangan organisasi harus terus dilakukan secara berkesinambungan agar suatu organisasi dapat menghadapi segala perubahan yang terjadi. George R. Terry (dalam Moekijat, 1988, h.4) berpendapat, “menurut definisi formal, pengembangan organisasi mencakup usaha-usaha untuk meningkatkan hasil dengan memperoleh yang paling baik dari para pegawai, baik secara individual, maupun sebagai anggota kelompok kerja”. Dalam Kamus Istilah Manajemen, “pengembangan organisasi adalah peningkatan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya dengan memanfaatkan potensi manusia secara lebih efektif dan mengevaluasi setiap perubahan dan mengarahkannya secara konstruktif”.

Siagian (1995, h.4) berpendapat bahwa pengembangan organisasi merupakan pendekatan yang terprogram dan sistematis dalam mewujudkan perubahan. Sasaran utamanya adalah:

1. Peningkatan efektivitas organisasi sebagai suatu sistem yang terbuka
2. Mengembangkan potensi yang mungkin masih terpendam dalam diri para anggota organisasi menjadi kemampuan operasional yang nyata
3. Intervensi keprilakuan dilaksanakan melalui kerja sama antara manajemen dengan para anggota organisasi untuk menemukan cara-cara yang lebih baik demi tercapainya tujuan individu dalam organisasi dan tujuan organisasi secara keseluruhan

Menurut William F. Glueck (1994, h.112), tujuan pengembangan organisasi adalah sebagai berikut:

1. Untuk memperbaiki proses pembaharuan diri dari organisasi sehingga para pimpinan dengan cepat dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka pada masalah dan kesempatan baru
2. Berbagi kekuatan kepemimpinan dengan pegawai, suatu sasaran yang ditunjukkan dengan frasa manajemen kolaboratif. Manajemen kolaboratif berarti pimpinan menyisihkan struktur wewenang hierarki dan membiarkan pegawai memainkan peran yang lebih besar dalam membuat keputusan

Berdasar pada pernyataan mengenai pengembangan organisasi yang telah disampaikan, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa pengembangan organisasi berhubungan dengan proses analisa masalah-masalah dalam organisasi untuk meningkatkan kualitas melalui orang-orang yang berada di dalamnya (Moekijat, 1988; Siagian, 1995; William F. Glueck, 1994).

Melihat maksud dan tujuan didirikannya organisasi, manusia berperan sebagai alat mencapai cita-cita bersama dalam suatu sistem kerja sama. Pegawai, sebagai sumber daya manusia yang dimiliki dalam organisasi, merupakan unsur terpenting dalam organisasi karena keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung dan ditentukan oleh adanya pegawai yang mempunyai kinerja unggul dalam melaksanakan pekerjaannya. Oleh karena itu peranan pegawai harus senantiasa dipupuk ke arah yang positif melalui upaya pengembangan pegawai.

B. Pengembangan Pegawai

1. Pengertian Pegawai

Menurut A.W. Widjaja (1986, h.120): “pegawai merupakan tenaga kerja manusia baik jasmani maupun rohani (mental dan pikiran), yang senantiasa dibutuhkan dan karena itu menjadi salah satu modal pokok dalam suatu badan usaha kerja untuk mencapai tujuan tertentu (organisasi)”.

Pengertian pegawai menurut Musanef (1984, h.4) adalah “mereka yang secara langsung digerakkan oleh manajer untuk bertindak sebagai pelaksana yang akan menyelenggarakan pekerjaan sehingga menghasilkan karya-karya yang diharapkan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.

Istilah pegawai mengandung beberapa pengertian sebagai berikut (A.W. Widjaja, 1986, h.15.):

1. Menjadi anggota suatu usaha kerja sama (organisasi) dengan maksud memperoleh balas jasa atau imbalan atas jasa yang telah diberikan
2. Berada dalam sistem kerja yang sifatnya lugas atau pamrih
3. Berkedudukan sebagai penerima kerja itu, dan berhadapan dengan pihak pemberi kerja (majikan)
4. Kedudukan sebagai penerima itu diperoleh setelah melalui proses penerimaan

5. Dan akan menghadapi saat pemberhentian (pemutusan hubungan kerja antara pemberi kerja dengan penerima kerja)

Pegawai adalah unsur terpenting dalam organisasi karena keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung dan ditentukan oleh adanya pegawai yang mempunyai kinerja unggul dalam melaksanakan pekerjaannya. Menurut Musanef (1984, h.5) “pegawai adalah orang yang melakukan pekerjaan dengan mendapat imbalan jasa berupa gaji dan tunjangan dari Pemerintah atau badan usaha Swasta”.

Rumusan istilah pegawai berdasarkan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, dijelaskan dalam Pasal 1 ayat (1) bahwa Pegawai Negeri adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri, atau diserahi tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Kemudian lebih lanjut dalam Pasal 2 ayat (1) dijelaskan mengenai jenis dan kedudukan pegawai negeri yaitu Pegawai Negeri terdiri dari:

- a. Pegawai Negeri Sipil,
- b. Anggota Tentara Nasional Indonesia, dan
- c. Anggota Kepolisian Nasional Republik Indonesia.

Sedangkan pegawai negeri sipil itu sendiri terdiri dari Pegawai Negeri Sipil Pusat dan Pegawai Negeri Sipil Daerah. Dalam penjelasan Pasal 2 ayat (2) dijelaskan mengenai pengertian Pegawai Negeri Sipil Pusat dan Pegawai Negeri Sipil Daerah.

- a. Yang dimaksud dengan Pegawai Negeri Sipil Pusat adalah:
 - Pegawai Negeri Sipil Pusat yang gajinya dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan bekerja pada Departemen, Lembaga Pemerintah Non-Departemen, Kesekretariatan Lembaga Tertinggi/Tinggi Negara, Instansi Vertikal di Daerah-Daerah, dan Kepaniteraan Pengadilan
 - Pegawai Negeri Sipil Pusat yang bekerja pada Perusahaan Jawatan
 - Pegawai Negeri Sipil Pusat yang diperbantukan atau dipekerjakan pada Daerah Otonom

- Pegawai Negeri Sipil Pusat yang berdasarkan sesuatu peraturan perundang-undangan diperbantukan atau dipekerjakan pada badan lain, seperti Perusahaan Umum, Yayasan dan lain-lain
 - Pegawai Negeri Sipil Pusat yang menyelenggarakan tugas Negara lainnya, seperti Hakim pada Pengadilan Negeri dan Pengadilan Tinggi dan lain-lain
- b. Yang dimaksud dengan Pegawai Negeri Sipil Daerah adalah Pegawai Negeri Sipil Daerah Otonom

Pasal 4:

“Setiap Pegawai Negeri wajib setia dan taat kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara, dan Pemerintah, serta wajib menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia.”

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

2. Pengertian Pengembangan

Definisi pengembangan dikemukakan oleh Poerwodarminto (1984, h.474) yaitu “usaha menjadikan sesuatu menjadi lebih luas”. Sedangkan menurut pendapat Moekijat (1985, h.10), pengembangan merupakan “setiap usaha untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang dengan memberikan informasi, mempengaruhi sikap-sikap, atau menambah kecakapan”.

Ranupandojo (1990, h.69) memberikan definisi pengembangan sebagai “suatu usaha untuk meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi karyawan agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien”. Menurut Martoyo (2000, h.62) “pengembangan bertujuan untuk memperbaiki tingkat efektivitas kegiatan karyawan dalam mencapai hasil-hasil yang telah ditetapkan”.

Berdasar pada beberapa definisi yang telah disampaikan, dapat diambil suatu kesimpulan bahwa pengembangan merupakan upaya meningkatkan kemampuan pegawai baik itu keterampilan maupun pengetahuan umum pegawai sehingga dapat membantu dalam pelaksanaan pencapaian tujuan

secara lebih efisien (Poerwodarminto, 1984; Moekijat, 1985; Ranupandojo, 1990; Martoyo, 2000).

John H. Proctor dan William M. Thorton yang dikutip oleh Drs. Manullang (dalam Martoyo, 2000, h.69) menyebutkan ada 13 faedah nyata pengembangan sebagai berikut:

1. Menaikkan rasa puas pegawai
2. Pengurangan pemborosan
3. Mengurangi ketidakhadiran dan *turnover* pegawai
4. Memerbaiki metode dan sistem bekerja
5. Menaikkan tingkat penghasilan
6. Mengurangi biaya-biaya lembur
7. Mengurangi biaya pemeliharaan mesin-mesin
8. Mengurangi keluhan pegawai-pegawai
9. Mengurangi kecelakaan-kecelakaan
10. Memperbaiki komunikasi
11. Meningkatkan pengetahuan serba guna pegawai
12. Memperbaiki moral pegawai
13. Menimbulkan kerja sama yang lebih baik

Oleh karena itu proses pengembangan pegawai ini dirasa menjadi salah satu aspek terpenting dalam keseluruhan rangkaian proses manajemen pegawai mengingat manfaat yang akan diperoleh oleh pegawai dalam membantu perbaikan pelaksanaan pekerjaannya yang sekarang maupun yang akan datang.

3. Pengertian Pengembangan Pegawai

Menurut Heidrachman Ranu Pandoyo dan Suad Husnan (1990, h.77) mengemukakan pendapatnya berkaitan dengan pengembangan pegawai “pengertian pengembangan pegawai adalah usaha-usaha untuk meningkatkan ketrampilan maupun pengetahuan umum bagi karyawan/pegawai agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien”.

Siagian (1998, h.72) mengatakan beberapa hal mengenai pentingnya pengembangan pegawai yaitu:

1. Dengan pengembangan pegawai dapat dimanfaatkan pegawai yang telah ada secara lebih baik. Merupakan hal yang wajar apabila seseorang mengambil keputusan tentang masa depan yang dinginkannya, ia berangkat dari kekuatan dan kemampuan yang sudah dimiliki
2. Melalui pengembangan pegawai yang matang, produktivitas tenaga kerja dari pegawai yang sudah ada dapat ditingkatkan. Hal ini dapat terwujud melalui adanya penyesuaian tertentu, seperti peningkatan disiplin kerja

- dan ketrampilan sehingga setiap orang menghasilkan sesuatu yang berkaitan langsung dengan kepentingan organisasi
3. Pengembangan pegawai berkaitan dengan penentuan kebutuhan akan tenaga kerja di masa depan, baik dalam arti jumlah maupun kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas
 4. Pengembangan pegawai merupakan dasar penyusunan program kerja bagi seluruh satuan kerja yang menangani pegawai dalam organisasi. Salah satu aspek program kerja tersebut adalah pengadaan tenaga kerja baru guna memperkuat tenaga kerja yang sudah ada demi meningkatkan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan dan berbagai sasarannya. Tanpa pengembangan pegawai, sukar untuk menyusun program kerja yang realistis
 5. Salah satu segi utama dari pengembangan pegawai yang sangat dirasakan adalah penanganan informasi ketenagakerjaan, baik informasi tentang jumlah tenaga kerja yang dimiliki, masa kerja setiap pegawai dan lain-lain

Semua pihak menyadari betapa pentingnya pegawai, dan tampaknya telah menjadi kebutuhan pokok bagi organisasi-organisasi tanpa pandang bulu. Apakah organisasi besar atau kecil, apakah organisasi publik atau swasta, apakah organisasi sosial atau bisnis, semuanya berusaha membenahi diri melalui pengembangan pegawai agar bisa hidup dan mampu menjawab tantangan-tantangan jaman. Berbagai penyelenggaraan seminar, pelatihan, dan kursus-kursus, lokakarya, dan yang sejenisnya, semuanya menekankan akan pentingnya pengelolaan pegawai.

4. Pemberdayaan Pegawai

Salah satu bentuk intervensi dari pengembangan organisasi adalah dengan adanya pemberdayaan pegawai. Dalam kamus besar bahasa Indonesia (1996, h.214) istilah pemberdayaan berasal dari kata berdaya, yang berarti berkekuatan, berkemampuan, bertenaga untuk melakukan sesuatu. Sedangkan menurut The World Book Dictionary (1998, h.692) kata pemberdayaan (*empowerment*) berasal dari kata *empower* mengandung pengertian:

1. *To give power or authority to, authorize, commission, license* (pemberian kekuasaan atau kewenangan, pemberian kuasa, kuasa atas, memiliki keabsahan dalam menjalankan tugas)

2. *To enable, to permit* (memungkinkan untuk melakukan sesuatu, ijin untuk bisa melakukan sesuatu)

Warsito (1998, h.28), memberikan pendapatnya mengenai pemberdayaan sumber daya manusia sebagai berikut:

“Pemberdayaan birokrasi haruslah diikuti dengan pemberdayaan aparatur sebagai Sumber Daya Manusia (SDM) di daerah. Birokrasi yang sarat dengan fungsi, membutuhkan SDM yang tidak saja hanya dapat melaksanakan fungsi tersebut, tetapi lebih dapat menerjemahkan dan berimprovisasi terhadap fungsi yang menjadi tanggung jawabnya. Pemberdayaan SDM haruslah dititikberatkan kepada pemberian tanggung jawab dan kemandirian terhadap usaha perolehan tambahan gelar secara formal ataupun peningkatan eselonisasi”.

Menurut pandangan Siagian (1995, h.130), dikatakan bahwa:

“Para pegawai ingin diberdayakan dan tidak rela hanya berperan sebagai pion dalam percaturan kekuasaan di kalangan manajemen, melainkan ingin turut serta dengan suara yang menentukan dalam pengelolaan organisasi dimana mereka berkarya. Pandangan ini timbul karena bagi pegawai mengabdikan diri, pengetahuan, ketrampilan dan waktunya bagi organisasi tidak lagi dimaksudkan hanya sebagai wahana untuk mencari nafkah, yang memungkinkannya menghidupi diri sendiri dan keluarganya, melainkan sudah dilihat dari sudut mempertahankan dan mengangkat harkat dan martabatnya sebagai insan terhormat yang tidak hanya memiliki akal, akan tetapi juga harga diri dan berbagai kebutuhan yang tidak hanya bersifat kebendaan, akan tetapi juga menyangkut segi-segi mental, intelektual, sosiologikal, status, pengembangan diri dan bahkan yang berdimensi spiritual”.

Berdasarkan penjelasan yang telah disampaikan, upaya pengembangan pegawai bukanlah semata-mata menjadi sarana dalam meningkatkan kualitas suatu organisasi, namun juga harus diikuti dengan adanya keterlibatan dan pemberdayaan pegawai serta pemberian wewenang dalam setiap kegiatan yang dilakukan dalam upaya pencapaian cita-cita organisasi.

5. Macam-macam Pengembangan Pegawai

Berbagai cara ditempuh dalam usaha pengembangan pegawai. Moenir (1983, h.161) berpendapat bahwa ada tiga cara yang ditujukan bagi pengembangan pegawai dalam kegiatan organisasi atau manajemen, yaitu:

1. Melalui pendidikan dan latihan
2. Melalui promosi (kenaikan jenjang)
3. Melalui perpindahan (transfer)

5.1 Pengembangan Pegawai Melalui Pendidikan dan Latihan (Diklat)

Pada Pasal 31 ayat (1) Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian disebutkan bahwa untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya diadakan pengaturan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil yang bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan dan keterampilan.

Dalam rangka pembinaan Pegawai Negeri berdasarkan sistem karier dan prestasi kerja, pendidikan dan latihan merupakan salah satu aspek yang perlu ditangani secara terencana dan berkelanjutan. Berdasarkan ketentuan pasal 31 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974, maka tujuan pendidikan dan latihan pada dasarnya meliputi:

1. Menyesuaikan kecakapan, pengetahuan dan kepribadian pegawai dengan pekerjaan yang harus dilakukan dalam jabatan-jabatan untuk mendapatkan hasil dan efisiensi kerja yang sebaik-baiknya
2. Untuk mempertinggi mutu pekerjaan yang harus dilakukan dan mendapatkan hasil sebagaimana yang diharapkan menurut bidangnya masing-masing
3. Untuk menguasai dan menciptakan serta mengembangkan metode kerja serta cara-cara kerja yang lebih baik
4. Menciptakan pola berpikir yang sama
5. Meningkatkan kecakapan, pengetahuan dan pengabdian, keahlian serta ketrampilan kearah pembinaan karier Pegawai Negeri Sipil yang sebaik-baiknya

Sebenarnya dalam hal ini, ada perbedaan pengertian atau definisi terhadap pendidikan dan latihan, karena diklat adalah terdiri dari dua kata, yaitu pendidikan dan latihan. Namun dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil dikatakan bahwa Diklat mempunyai dua fungsi sekaligus, yaitu fungsi pendidikan dan fungsi pelatihan yang merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan.

Pendidikan

Menurut Musanef (1984, h.155), "Pendidikan Pegawai Negeri adalah pendidikan yang dilakukan bagi Pegawai Negeri untuk meningkatkan kepribadian, pengetahuan dan kemampuan sesuai dengan tuntutan persyaratan jabatan dan pekerjaannya sebagai Pegawai Negeri". Menurut Siagian (1998, h.180) pendidikan adalah "keseluruhan proses, teknik dan metode mengajar dalam rangka mengalihkan suatu pengetahuan kepada orang lain dengan standar yang telah ditetapkan". Sedangkan menurut Martoyo (2000, h.64) "suatu pendidikan pada dasarnya adalah proses pengembangan sumber daya manusia".

Menurut Heidrachman Ranu Pandoyo dan Suad Husnan (1990, h.77) "pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk di dalamnya peningkatan penguasaan teori dan ketrampilan memutuskan pada persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan". Menurut Edwin B. Flippo sebagaimana dikutip oleh Hasibuan (2002, h.69) yang dimaksud dengan "pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh". Menurut Drs. Jan Bella sebagaimana dikutip oleh Hasibuan (2002, h.70) "pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas dan berlangsung lama".

Latihan

Latihan Pegawai Negeri menurut Musanef (1984, h.155) adalah bagian daripada pendidikan yang dilakukan bagi Pegawai Negeri untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilannya sesuai dengan tuntutan persyaratan pekerjaannya sebagai Pegawai Negeri, dimana yang bersangkutan ditempatkan. Menurut Edwin B. Flippo (dalam Moekijat, 1985, h.4) merumuskan latihan sebagai "tindakan untuk meningkatkan pengetahuan dan kecakapan seorang pegawai untuk melaksanakan suatu pekerjaan tertentu". Pengertian pelatihan juga diungkapkan oleh Nitisemito (2000, h.53) "pelatihan adalah suatu kegiatan yang bermaksud untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku,

ketrampilan dan pengetahuan karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan”.

Menurut Andrew E. Sikula yang dikutip oleh Hasibuan (2002, h.70) “latihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir, sehingga karyawan operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu”. Drs. Jan Bella mengemukakan pendapatnya sebagaimana dikutip oleh Hasibuan (2000, h.70) “latihan berorientasi pada praktek, dilakukan di lapangan dan berlangsung singkat”.

Berdasarkan pengertian yang dikemukakan oleh beberapa ilmuwan tersebut diatas dapat diambil kesimpulan bahwa pendidikan bersifat teoritis, lebih banyak ditujukan terhadap usaha pembinaan mental dan kejiwaan (sikap, tingkah laku, kedewasaan berpikir, kepribadian), pendidikan merupakan kegiatan membimbing pegawai untuk meningkatkan pola untuk meningkatkan pola berpikir, pengetahuan serta pemahaman sehingga dapat membantunya melaksanakan tugas. Sedangkan latihan lebih bersifat praktek, lebih ditujukan untuk meningkatkan kecekatan, kecakapan dan keterampilan menggunakan alat kerja, latihan merupakan kegiatan membimbing pegawai untuk meningkatkan keahlian dan kecakapan dalam membantu melaksanakan tugas. Perbedaan antara pendidikan dan pelatihan tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1
Perbedaan Pendidikan dan Latihan

PENDIDIKAN	LATIHAN
1. Lebih bersifat teoritis	1. Lebih bersifat praktek
2. Pendidikan lebih banyak ditujukan terhadap usaha pembinaan mental dan kejiwaan (sikap, tingkah laku, kedewasaan berpikir, kepribadian)	2. Latihan lebih ditujukan untuk meningkatkan kecekatan, kecakapan dan keterampilan menggunakan alat kerja
3. Pendidikan merupakan kegiatan membimbing pegawai untuk meningkatkan pola berpikir, pengetahuan serta pemahaman sehingga dapat membantunya melaksanakan tugas	3. Latihan merupakan kegiatan membimbing pegawai untuk meningkatkan keahlian dan kecakapan dalam membantu melaksanakan tugas

Pengembangan pegawai melalui pendidikan dan latihan ini diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil. Diklat adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan PNS.

Dasar pemikiran kebijaksanaan Diklat yang ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil ini adalah sebagai berikut:

1. Diklat merupakan bagian integral dari sistem pembinaan PNS
2. Diklat mempunyai keterkaitan dengan pengembangan karier PNS
3. Sistem Diklat meliputi proses identifikasi kebutuhan, perencanaan, penyelenggaraan dan evaluasi Diklat
4. Diklat diarahkan untuk mempersiapkan PNS agar memenuhi persyaratan jabatan yang ditentukan dan kebutuhan organisasi, termasuk pengadaan kader pimpinan dan staf

Instansi yang terkait dalam penyelenggaraan Diklat adalah:

1. Instansi Pengendali Diklat adalah Badan Kepegawaian Negara yang secara fungsional bertanggung jawab atas pengembangan dan pengawasan standar kompetensi jabatan serta pengendalian pemanfaatan lulusan diklat
2. Instansi Pembina (LAN) secara fungsional hanya bertanggung jawab atas pengaturan, koordinasi, dan penyelenggaraan diklat

Sasaran diklat adalah untuk mewujudkan PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing.

Macam-macam diklat:

1. Diklat Prajabatan
Pelaksanaan Diklat Prajabatan selambat-lambatnya 2 (dua) tahun setelah pengangkatannya sebagai CPNS. Tujuannya adalah untuk memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika PNS, disamping pengetahuan negara, bidang tugas, dan budaya organisasinya agar mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai pelayan masyarakat.
2. Diklat Dalam Jabatan
Tujuannya adalah untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya. Diklat dalam jabatan terdiri dari:
 - a. Diklat Kepemimpinan
Tujuannya adalah untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural. Peserta Diklatpim adalah PNS yang telah menduduki Jabatan Struktural. Diklat kepemimpinan ini terdiri dari:
 1. Diklatpim TK. IV adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon IV
 2. Diklatpim Tk. III adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon III
 3. Diklatpim Tk. II adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon II
 4. Diklatpim Tk. I adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon IPenyetaraan bagi PNS yang telah mengikuti dan lulus Diklat dalam jabatan sebelum diberlakukannya Peraturan Pemerintah ini diatur sebagai berikut:
 1. Diklat ADUM setara dengan Diklatpim Tingkat IV
 2. Diklat SPAMA setara dengan Diklatpim Tingkat III
 3. Diklat SPAMEN setara dengan Diklatpim Tingkat II
 4. Diklat SPATI setara dengan Diklatpim Tingkat I

Bagi PNS yang telah mengikuti dan lulus SESPA/SESPANAS dianggap telah mengikuti dan lulus Diklatpim Tingkat II dan Diklatpim Tingkat I.

b. Diklat Fungsional

Tujuannya adalah untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang Jabatan Fungsional masing-masing. Yang dimaksud dengan kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh PNS, berupa pengetahuan, ketrampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya. Peserta Diklat Fungsional adalah PNS yang akan atau telah menduduki Jabatan Fungsional tertentu.

c. Diklat Teknis

Tujuannya adalah untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas PNS. Kompetensi teknis adalah kemampuan PNS dalam bidang-bidang teknis tertentu untuk pelaksanaan masing-masing. Peserta Diklat Teknis adalah PNS yang membutuhkan peningkatan kompetensi teknis dalam pelaksanaan tugasnya.

Pada bagian Penjelasan Pasal 31 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian disebutkan bahwa pada pokoknya latihan jabatan dapat dibagi menjadi dua, yaitu latihan prajabatan dan latihan dalam jabatan.

1. Latihan prajabatan (*pre service training*) adalah suatu latihan yang diberikan kepada calon Pegawai Negeri Sipil, dengan tujuan agar ia dapat terampil melaksanakan tugas yang akan dipercayakan kepadanya
2. Latihan dalam jabatan (*in service training*) adalah suatu latihan yang bertujuan untuk meningkatkan mutu, keahlian, kemampuan dan ketrampilan.

Adapun metode yang digunakan dalam pendidikan dan atau latihan pegawai ialah (Moenir, 1983, h.168):

1. Metode seminar atau konferensi

Biasanya diselenggarakan bagi pegawai yang menduduki jabatan sebagai Kepala atau pegawai yang dalam waktu singkat akan diserahi jabatan sebagai Kepala. Masalah-masalah yang diutarakan sebagian besar berisi pemecahan masalah (*problem solving*), baik yang menyangkut segi manajemennya maupun penyelenggaraan atau proses dari kegiatan yang dipermasalahkan. Bentuk penyelesaian masalah dari hasil diskusi adalah bersifat kompromi. Jadi peranan moderator sebagai pemimpin seminar tidak terlalu menonjol dalam pengambilan keputusan seminar, karena dasar keputusan diambil dari pembahasan oleh peserta, bukan semata-mata dari pendapat

moderator, meskipun pendapatnya mungkin adalah yang paling tepat bagi penyelesaian masalah itu.

2. Metode lokakarya (*workshop*)

Penyelenggaraan metode loka karya tidak jauh beda dengan seminar. Letak perbedaan dengan seminar adalah pada materi lokakarya yang bersifat manajerial, kemudian peranan moderator cukup besar karena memberikan arah dalam penyelesaian masalah. Jumlah peserta dibatasi sampai 30 orang

3. Metode sekolah atau kursus

Biasanya diikuti oleh 30 sampai 100 orang peserta. Komunikasi sebagian besar dilakukan searah yaitu dari pihak pengajar dengan diselingi oleh tanya jawab antara peserta dan pengajar. Metode ini digunakan sebagai usaha memberikan informasi atas adanya aturan-aturan atau hal-hal baru dalam organisasi yang harus dimengerti oleh peserta dan dilaksanakan. Juga digunakan untuk menambah pengetahuan baru bagi peserta yang ada kaitannya dengan pekerjaan atau organisasi. Di akhir kursus, dapat diberikan ujian dengan atau tanpa kriteria kelulusan

4. Metode belajar sambil bekerja (*learning by doing*)

Diadakan untuk pekerja-pekerja teknis baik pekerjaan perkantoran maupun pekerjaan lapangan (pabrik, bengkel, tambang dan sebagainya). Dalam metode ini latihan ketrampilan menjadi tujuan utama sehingga mereka dapat menguasai benar teknik dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepada mereka

Manfaat dari pengembangan pegawai khususnya yang menyangkut pendidikan dan latihan dikemukakan oleh Martoyo (2000, h.90) sebagai berikut:

1. Meningkatnya kemampuan pegawai. Dengan pengembangan pegawai melalui pendidikan dan latihan, akan lebih meningkatkan kemampuan intelektual maupun ketrampilan pegawai yang dapat disumbangkan kepada organisasi
2. Meningkatnya suplai pegawai yang berkemampuan. Jumlah pegawai yang lebih tinggi kemampuannya dari sebelumnya akan menjadi bertambah, sehingga memudahkan pimpinan untuk menempatkan dalam pekerjaan yang lebih tepat. Dengan demikian suplai pegawai yang berkemampuan bertambah dan jelas akan dapat menguntungkan organisasi

5.2 Pengembangan Pegawai Melalui Promosi (Kenaikan Jenjang)

Menurut Siagian (2003, h.169) yang dimaksud dengan “promosi adalah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula.

Menurut Drs. Manullang dengan mengutip definisi Arun Manoppa dan Mirzas Saiyadin (dalam Martoyo, 2000, h.72) mengemukakan bahwa “Suatu promosi belum tentu mengakibatkan tambahnya penghasilan, namun umumnya bertambah tanggung jawab. Dan akibat bertambahnya tanggung jawab tersebut umumnya akan bertambah penghasilan. Hanya tidak selalu demikian”.

Organisasi umumnya menggunakan dua kriteria utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan, yaitu prestasi kerja dan senioritas (Siagian, 2003, h.170). Oleh karena itu banyak pegawai mendambakan promosi untuk membuktikan bahwa ia telah menunaikan tanggung jawab terhadap pekerjaannya dengan baik dan sebagai penghargaan akan produktivitas kerja mereka.

Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas hasil karya yang sangat baik dalam promosi atau jabatan sekarang. Dengan kata lain promosi tersebut dapat dipandang sebagai penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja pegawainya tersebut (Siagian, 2003, h.170). Prestasi kerja pegawai mempunyai keterkaitan dengan hasil kerja pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas mereka dan selanjutnya akan berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi. Akan tetapi promosi demikian harus didasarkan pada pertimbangan lain, yaitu perhitungan yang matang atas potensi kemampuan yang bersangkutan menduduki posisi yang lebih tinggi. Karena itulah analisis yang matang mengenai potensi yang bersangkutan perlu dilakukan.

Berdasar pada Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, Pasal Pasal 17 ayat (2) menyebutkan bahwa, “Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam suatu jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat obyektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras, atau golongan”. Dalam Pasal 20 dijelaskan lebih lanjut, “Untuk menjamin

obyektivitas dalam mempertimbangkan pengangkatan dalam jabatan dan kenaikan pangkat diadakan penilaian prestasi kerja”.

Promosi atas dasar senioritas berarti bahwa pegawai yang paling berhak dipromosikan ialah yang masa kerjanya paling lama. Namun cara ini mengandung kelemahan terutama bahwa pegawai yang masa kerjanya lama belum tentu mampu menghasilkan kinerja pegawai yang tinggi. Terlepas dari itu, promosi pegawai mempunyai dampak positif bagi organisasi dan menambah semangat para anggotanya. Untuk mengurangi subyektivitas penilaian, kadang digunakan kedua dasar tersebut secara kombinasi (Martoyo, 2000, h.74):

1. Apabila ada para pejabat yang mempunyai kecakapan yang sama, maka pejabat seniorlah yang akan dipromosikan, atau
2. Apabila ada dua pejabat yang mempunyai senioritas yang sama, maka pejabat yang lebih cakaplah yang akan dipromosikan

Dasar penentuan ini dilakukan untuk lebih memudahkan seorang pegawai dalam penentuan promosinya. Bagi Pegawai Negeri Sipil, promosi pegawai dapat dilakukan dengan melihat pada DUK (Daftar Urut Kepangkatan) untuk mengetahui tingkat senioritas seorang Pegawai Negeri Sipil

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural, Pasal 1 ayat (2) disebutkan bahwa “Jabatan struktural adalah suatu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang Pegawai Negeri Sipil dalam rangka memimpin suatu satuan organisasi negara”. Dalam Pasal 5 menyebutkan:

Persyaratan untuk diangkat dalam jabatan struktural adalah:

- a. Berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil
- b. Serendah-rendahnya menduduki peringkat 1 (satu) tingkat dibawah jenjang pangkat yang ditentukan
- c. Memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan yang ditentukan
- d. Semua unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir
- e. Memiliki kompetensi jabatan yang diperlukan
- f. Sehat jasmani dan rohani

Lebih lanjut dalam Pasal 6 PP Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural disebutkan bahwa “Di samping persyaratan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5, Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat dan Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah perlu memperhatikan faktor senioritas dalam kepangkatan, usia, pendidikan dan pelatihan jabatan, dan pengalaman yang dimiliki”. Berkaitan dengan fokus penelitian dalam hal ini Pejabat Pembina Kepegawaian untuk Kabupaten/Kota adalah Bupati/Walikota.

Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 Tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah, dijelaskan dalam Pasal 20 tentang Eselon Perangkat Daerah Kabupaten/Kota:

- (1) Sekretaris Daerah Kabupaten/Kota adalah jabatan Eselon IIa
- (2) Kepala Dinas, Asisten Sekretaris Daerah Kabupaten/Kota, Kepala Badan, dan Sekteraris DPRD di Kabupaten/Kota adalah jabatan Eselon IIb
- (3) Kepala Kantor, Camat, Kepala Bagian dan Kepala Bidang di Kabupaten/Kota adalah jabatan Eselon IIIa
- (4) Kepala Seksi, Kepala Subbagian, Sekretaris Camat, Lurah, Kepala Sub Bidang, dan Kepala Unit Pelaksana Teknis Dinas/Lembaga Teknis Daerah Kabupaten/Kota adalah jabatan Eselon Iva
- (5) Sekretaris Kelurahan dan Kepala Seksi pada kelurahan adalah jabatan Eselon IVb

Lain halnya dengan promosi, demosi justru merupakan kebalikannya. Menurut Siagian (2003, h.173) “demosi adalah bahwa seseorang, karena berbagai pertimbangan, mengalami penurunan pangkat atau jabatan dan penghasilan serta tanggung jawab yang semakin kecil”. Pada umumnya demosi dikaitkan dengan pengenaan suatu sanksi disiplin karena berbagai alasan, seperti:

1. Penilaian negatif oleh atasan karena prestasi kerja yang tidak/kurang memuaskan
2. Perilaku pegawai yang disfungsional, seperti tingkat kemangkiran yang tinggi

Menurut Moenir (1983, h.178), pada umumnya demosi terjadi atau timbul pada saat-saat ada perubahan organisasi atau perubahan susunan jabatan, tanpa adanya perubahan organisasi. Karena demosi dari sisi

pegawai tidak menguntungkan baik dari segi psikologis maupun material, maka demosi jarang diberlakukan dan jika terpaksa harus melalui pertimbangan yang cukup mendalam. Salah satu jalan yang dapat dipergunakan adalah melalui perpindahan (mutasi).

5.3 Pengembangan Pegawai Melalui Perpindahan (Mutasi)

Pengertian mutasi menurut Musanef (1984, h.151) yaitu “mutasi kepegawaian adalah segala perubahan mengenai seseorang Pegawai Negeri Sipil, seperti pengangkatan, pemindahan, pemberhentian, pemensiunan, perubahan susunan keluarga dan lain-lain”. Mutasi merupakan salah satu hak Pegawai Negeri Sipil untuk memperoleh kepuasan kerja yang maksimal. Pemindahan pada umumnya dimaksudkan menempatkan pada tempat yang setepatnya, dengan maksud agar pegawai atau anggota yang bersangkutan memperoleh suasana baru dan atau kepuasan kerja setinggi mungkin dan dapat menunjukkan prestasi yang lebih tinggi lagi (Martoyo, 2000, h.75).

Pasal 22 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Perubahan Atas UU Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian disebutkan bahwa “untuk kepentingan pelaksanaan tugas kedinasan dalam rangka pembinaan Pegawai Negeri Sipil dapat diadakan perpindahan jabatan, tugas dan/atau wilayah kerja”. Sedangkan dalam penjelasan Pasal 22 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian dijelaskan:

“Untuk kepentingan pelaksanaan tugas kedinasan dan sebagai salah satu usaha untuk memperluas pengalaman dan mengembangkan bakat maka perlu diadakan perpindahan jabatan dan perpindahan wilayah kerja bagi Pegawai Negeri Sipil terutama bagi mereka yang menjabat jabatan pimpinan dengan tidak merugikan hak kepegawaiannya. Secara normal, perpindahan jabatan atau perpindahan wilayah kerja itu dilaksanakan secara teratur antara 2 (dua) sampai dengan 5 (lima) tahun. Dalam merencanakan dan melaksanakan perpindahan wilayah kerja disesuaikan dengan kemampuan keuangan Negara”.

Menurut Siagian (2003, h.198), kemungkinan perpindahan pegawai merupakan kenyataan dalam kehidupan organisasional bahwa mobilitas para pegawai selalu terjadi, baik pada tingkat manajerial, profesional, bahkan juga pada tingkat teknis operasional. Arti perpindahan disini

semata-mata adalah pindah pekerjaan tanpa membawa akibat apa-apa. Yang berarti bahwa seorang pekerja melakukan pekerjaan yang sama atau sejenis, penghasilan tidak berubah dan tanggung jawabnya pun relatif sama (Siagian, 2003, h.172). Hanya secara fisik saja lokasi tempatnya berbeda dari yang sekarang. Perpindahan dapat merupakan kesempatan yang sangat berharga untuk berkembang dalam rangka aktualisasi diri.

Terdapat beberapa alasan mengapa perpindahan pegawai menjadi salah satu cara untuk mengembangkan pegawai terutama dari segi kemampuan, pengetahuan dan keterampilan yaitu (Moenir, 1983, h.179):

1. Bahwa pegawai yang tidak produktif atau tidak dapat berkembang di suatu lingkungan kerja, tidak berarti ia tidak produktif atau tidak dapat berkembang di tempat lain
2. Pegawai sebagai manusia biasa memiliki rasa bosan, terutama untuk jenis pekerjaan yang tetap, monoton dan tidak ada variasi, sehingga kualitas pekerjaan yang dilakukan tidak lagi sempurna dan sesuai standar
3. Seorang pegawai ternyata tidak mempunyai kesungguhan atau perhatian di tempat kerja yang sekarang, bukan karena bosan tetapi memang kurang serasi dengan kepribadiannya
4. Adanya perubahan komposisi tenaga kerja yang agak meluas meliputi beberapa Badan atau Organisasi, sehingga menimbulkan kelebihan tenaga di satu pihak dan kekurangan tenaga di pihak lain

Tujuan mutasi menurut Musanef (1984, h.163) dimaksudkan antara lain untuk:

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

Suatu perpindahan dapat terjadi karena keinginan pegawai sendiri (*personnel transfers*) atau karena kehendak organisasi (*production transfer*). Hal yang kedua dapat terjadi karena (Martoyo, 2000, h.76):

1. Kebutuhan untuk menyesuaikan sementara (sebagai pengganti sementara)
2. Mengatasi keadaan darurat karena fluktuasi volume pekerjaan
3. Kebutuhan latihan (misalnya: rotasi jabatan)
4. Kebutuhan ploege pekerjaan dan sebagainya

5. Untuk menjamin kepercayaan pegawai/karyawan/anggota organisasi bahwa mereka tidak akan diberhentikan karena kekurangcakapan dalam jabatan yang lama
6. Untuk menghindarkan rasa bosan pegawai/karyawan/anggota organisasi yang bersangkutan, baik karena macam pekerjaannya ataupun karena lingkungan kerjanya

6. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Pegawai Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai

Seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya dipengaruhi oleh beberapa faktor baik berasal dari dalam organisasi maupun dari lingkungan. Upaya pengembangan pegawai sangat penting untuk dilakukan agar supaya seorang pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, penuh kesadaran serta memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi upaya pengembangan pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai:

6.1 Motivasi

Motivasi adalah proses dengan mana perilaku dibangkitkan, diarahkan dan dipertahankan selama berjalannya waktu (Porter dan Lawler, 1968; Vroom, 1964, sebagaimana dikutip oleh Steers, 1984, h.150). Sebagaimana tampak dalam definisi ini ada tiga segi yang penting dalam konsep motivasi. Pertama, paham mengenai daya energi di dalam diri individu yang mendorong mereka untuk berperilaku tertentu. Kedua, paham mengenai orientasi tujuan, yaitu perilaku yang diarahkan pada tujuan-tujuan tertentu. Akhirnya, ketiga adalah orientasi sistem pada tujuan motivasi tersebut. Daya yang terdapat dalam diri individu maupun lingkungan luarnya berumpan balik pada individu menguatkan cara bertindaknya saat itu atau menyebabkan diambilnya alternatif cara bertindak yang lainnya.

Motivasi dianggap sebagai pengaruh terbesar terhadap tingkah laku manusia pada pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasarnya. Ada tiga orang yang memberi sumbangan pemikiran terhadap usaha pemenuhan kebutuhan-kebutuhan ini, yakni Abraham Maslow, Frederick Herzberg dan David Mc Clelland.

Teori motivasi menurut Abraham Maslow didasarkan atas tingkat kebutuhan-kebutuhan yang disusun menurut prioritas kekuatannya. Maslow berpendapat bahwa apabila kebutuhan-kebutuhan pada tingkat bawah telah dipenuhi, maka kekenyangan dari pada kebutuhan-kebutuhan ini akan menimbulkan kebutuhan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang lebih tinggi. Kebutuhan itu diurutkan sesuai prioritasnya yaitu (dalam Martoyo, 2000, h.158):

1. Kebutuhan fisik (*physical need*), diantaranya yang sangat penting adalah pangan dan lainnya yang perlu dalam kehidupan
2. Kebutuhan akan rasa aman dari bahaya (*safety/security need*), tekanan atau paksaan dan ancaman
3. Kebutuhan sosial (*social need*) yaitu berserikat dengan orang-orang sepaham, berkawan dan mencintai
4. Kebutuhan akan harga diri (*esteem need*), penghargaan, memperoleh pengakuan dan kedudukan yang sama
5. Kebutuhan akan kebanggaan melalui pengembangan kemampuan dan keahlian serta kesempatan berprestasi (*self-actualization need*)

Adanya kebutuhan pada manusia ini menimbulkan dorongan dalam diri manusia untuk bertindak mencapai keinginan atas kebutuhannya itu. Dorongan ini dalam istilah psikologi dan manajemen kepegawaian dikenal sebagai motiv. Menurut Joan S. Guilford dan David E. Gray sebagaimana dikutip oleh Moenir (1983, h.81) “motiv terdiri atas dua unsur. Pertama ialah dorongan yang merupakan kekuatan berasal dari dalam organisme dan membentuk perbuatan. Kedua ialah penghargaan (*reward*) yang diartikan sebagai tujuan yang akan dicapai oleh perbuatan tersebut”. Dalam pengertian motivasi ini Gray Dessler memberikan kejelasan yang lebih terarah seperti yang dikutip oleh Moenir (1983, h.81) “Orang-orang yang didorong (dirangsang) untuk menyelesaikan tugas, karena mereka merasa (1) akan mengarah ke (2) pemberian penghargaan. Ini merupakan inti dari motivasi”.

Teori motivasi menurut Frederick Herzberg (dalam Martoyo, 2000, h.167) yang dikenal sebagai “konsep faktor motivator/hygiene” atau ada juga yang menyebut “teori dua faktor daripada kepuasan kerja”. Menurut Herzberg, faktor-faktor yang berperan sebagai motivator

terhadap pegawai, yakni yang mampu memuaskan dan mendorong orang untuk bekerja baik, yang terdiri dari:

1. *Achievement* (keberhasilan pelaksanaan)
2. *Recognition* (pengakuan)
3. *The work itself* (pekerjaan itu sendiri)
4. *Responsibilities* (tanggung jawab)
5. *Advancement* (pengembangan)

Drs Manullang (dalam Martoyo, 2000, h.167) berpendapat bahwa rangkaian faktor-faktor tersebut memang melukiskan hubungan seseorang dengan apa yang dikerjakannya (*job contents*): yakni kandungan kerjanya, prestasi pada tugasnya, penghargaan atas prestasi yang dicapainya dan peningkatan dalam tugasnya.

Sedangkan faktor hygiene yang merupakan faktor kedua, yang dapat menimbulkan rasa tidak puas kepada pegawai atau dengan kata lain “demotivasi”, menurut Herzberg terdiri dari:

1. *Company policy and administration* (kebijaksanaan dan administrasi perusahaan)
2. *Technical supervisor* (supervisi)
3. *Interpersonal supervision* (hubungan antarpribadi)
4. *Working condition* (kondisi kerja)
5. *Wages* (upah)

Apabila faktor-faktor hygiene diperbaiki maka menurut Martoyo (2000, h.168) tidak ada pengaruhnya terhadap sikap kerja yang positif, tetapi kalau diabaikan tidak sehat, maka pegawai akan timbul ketidakpuasan. Namun ada kemungkinan apabila kondisi kerja dan gaji/upah diperbaiki dengan tepat, efek positifnya dalam sikap kerja dapat saja timbul. Faktor hygiene pada dasarnya adalah hubungan kerja dengan lingkungan kerja dimana pegawai bekerja. Seseorang umumnya belum dapat mencapai kepuasan kerja, sebelum kekecewaan didalam pekerjaan dapat dihilangkan terlebih dahulu. Tindakan pimpinan untuk dapat menghilangkan kekecewaan pegawai adalah dengan memperbaiki faktor-faktor hygiene, mulai dari kebijaksanaan dan administrasi perusahaan sampai dengan gaji (*wages*).

Berdasarkan pada teori-teori motivasi sebelumnya, baik Maslow maupun Herzberg sama-sama memasukkan kebutuhan akan prestasi dalam kebutuhan motivasi. Sehingga David Mc Clelland (dalam Musanef, 1984, h.57) memberikan pandangannya mengenai motivasi

prestasi dan berkesimpulan bahwa ada tiga hal yang berharga mengenai pengembangan manajemen:

1. Motivasi prestasi dapat dikembangkan
2. Orang-orang akan bekerja lebih cepat dan lebih baik, apabila mereka sungguh-sungguh diberi motivasi untuk menyelesaikan suatu tugas
3. Orang yang berhasil karena sungguh-sungguh diberi motivasi untuk mencapai tujuan-tujuannya, akan memberikan saran-saran tentang bagaimana ia dapat memperbaiki prestasinya

6.2 Penghargaan (*reward*)

Usaha pembinaan pegawai tidak saja ditujukan untuk memenuhi kebutuhan fisik, tetapi juga ditujukan untuk memenuhi kebutuhan kejiwaan karena pembinaan secara kejiwaan memegang peranan yang paling penting dalam rangka membina pegawai sebagai manusia seutuhnya (jasmani dan rohani). Hal ini sejalan dengan teori motivasi menurut Abraham Maslow tentang kebutuhan manusia di urutan yang keempat yaitu kebutuhan akan penghargaan, memperoleh pengakuan dan kedudukan yang sama (*self-esteem*). Faktor psikologi disini ternyata menjadi faktor utama yang mempengaruhi proses pengembangan pegawai.

Menurut Moenir (1983, h.193) wujud penghargaan dalam lingkungan kerja pada dasarnya ada dua yaitu penghargaan fisik dan penghargaan non fisik.

1. Penghargaan fisik adalah penghargaan yang diberikan kepada seseorang dalam bentuk benda misalnya barang atau uang. Yang termasuk barang yaitu barang-barang yang bersifat konsumtif bagi pegawai, barang-barang yang bersifat modal. Barang konsumtif seperti barang keperluan sehari-hari, sandang dan lain-lain. Barang modal contohnya rumah, kendaraan dan alat kerja yang lain (sesuai dengan profesinya)
2. Penghargaan non fisik adalah mencakup semua hal yang berhubungan dengan kepuasan rohani seseorang dari segi kemanusiaan. Mulai dari penghargaan paling kecil dan sederhana sampai penghargaan yang paling tinggi dengan segala macam atributnya. Ucapan terima kasih atas hasil kerja yang dilakukan oleh seorang bawahan sudah merupakan suatu jenis penghargaan yang mendasar tetapi sederhana

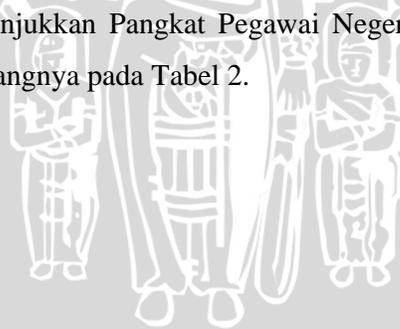
Penghargaan yang bersifat psikologi, misalnya pemberian Bintang Jasa atau Satya Lencana, diberikan oleh pimpinan tertinggi dalam suatu

upacara khusus yang dihadiri oleh semua pegawai dalam organisasi tersebut (Moenir, 1983, h.194). Penghargaan seperti ini memang tidak selamanya membahagiakan seseorang, tetapi rasa bangga atas prestasi ini merupakan salah satu bentuk kepuasan manusia dan ditinjau dari segi psikologis atau kejiwaan pegawai sangat baik untuk menunjang peningkatan kinerjanya di dalam organisasi.

Pasal 1 Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 Tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil:

- (1) Pangkat adalah kedudukan yang menunjukkan tingkat seseorang Pegawai Negeri Sipil berdasarkan jabatannya dalam rangkaian susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar penggajian
- (2) Kenaikan pangkat adalah penghargaan yang diberikan atas prestasi kerja dan pengabdian Pegawai Negeri Sipil terhadap negara

Kenaikan pangkat merupakan penghargaan, oleh karenanya setiap penghargaan baru mempunyai nilai apabila kenaikan pangkat tersebut diberikan tepat pada orang dan tepat pada waktunya. Sehubungan dengan itu, maka setiap atasan berkewajiban mempertimbangkan kenaikan pangkat bawahannya untuk dapat diberikan tepat pada waktunya. Berikut akan ditunjukkan Pangkat Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan Golongan dan Ruangnya pada Tabel 2.



Tabel 2
Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000

No.	Pangkat	Golongan	Ruang
1.	Juru Muda	I	a
2.	Juru Muda Tingkat I	I	b
3.	Juru	I	c
4.	Juru Tingkat I	I	d
5.	Pengatur Muda	II	a
6.	Pengatur Muda Tingkat I	II	b
7.	Pengatur	II	c
8.	Pengatur Tingkat I	II	d
9.	Penata Muda	III	a
10.	Penata Muda Tingkat I	III	b
11.	Penata	III	c
12.	Penata Tingkat I	III	d
13.	Pembina	IV	a
14.	Pembina Tingkat I	IV	b
15.	Pembina Utama Muda	IV	c
16.	Pembina Utama Madya	IV	d
17.	Pembina Utama	IV	e

*Sumber: Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000
Tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil*

Adapun jenis-jenis kenaikan pangkat sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 Tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil, yaitu:

1. Kenaikan pangkat reguler adalah penghargaan yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang telah memenuhi syarat yang ditentukan tanpa terikat pada jabatan
2. Kenaikan pangkat pilihan adalah kepercayaan dan penghargaan yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil atas prestasi kerjanya yang tinggi
3. Kenaikan pangkat anumerta adalah kenaikan pangkat setingkat lebih tinggi yang diberikan bagi Pegawai Negeri yang dinyatakan tewas (meninggal dunia dalam menjalankan tugasnya)
4. Kenaikan pangkat pengabdian adalah kenaikan pangkat setingkat lebih tinggi bagi Pegawai Negeri Sipil yang sudah mencapai batas usia pensiun dan memiliki masa bekerja selama 30, 25, 20, 10 tahun serta memiliki unsur penilaian kerja yang baik dalam 1 (satu) tahun terakhir

Bentuk penghargaan lain adalah melalui pemberian gaji.

Dalam Penjelasan Pasal 7 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999

Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian disebutkan bahwa:

“Gaji adalah sebagai balas jasa dan penghargaan atas prestasi kerja Pegawai Negeri yang bersangkutan. Pada umumnya sistem penggajian dapat digolongkan dalam 2 (dua) sistem, yaitu sistem skala tunggal dan sistem skala ganda. Sistem skala tunggal adalah sistem penggajian yang memberikan gaji yang sama kepada pegawai yang berpangkat sama dengan tidak atau kurang memperhatikan sifat pekerjaan yang dilakukan dan beratnya tanggung jawab pekerjaannya. Sistem skala ganda adalah sistem penggajian yang menentukan besarnya gaji bukan saja didasarkan pada pangkat tetapi juga didasarkan pada sifat pekerjaan yang dilakukan, prestasi kerja yang dicapai, dan beratnya tanggung jawab pekerjaannya. Selain kedua sistem penggajian tersebut dikenal juga sistem penggajian ketiga yang disebut sistem skala gabungan, yang merupakan perpaduan antara sistem skala tunggal dan sistem skala ganda”.

6.3 Hukuman (*punishment*)

Pasal 1 Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 Tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil dikatakan bahwa “Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil adalah peraturan yang mengatur kewajiban, larangan dan sanksi apabila kewajiban tidak ditaati atau larangan dilanggar oleh Pegawai Negeri Sipil”. Sedangkan yang dimaksud dengan hukuman disiplin adalah hukuman yang dijatuhkan kepada Pegawai Negeri Sipil karena melanggar Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Selanjutnya dalam Pasal 6 dijelaskan mengenai tingkat dan jenis hukuman disiplin.

- (1) Tingkat hukuman disiplin terdiri dari:
 - a. Hukuman disiplin ringan
 - b. Hukuman disiplin sedang, dan
 - c. Hukuman disiplin berat
- (2) Jenis hukuman disiplin ringan terdiri dari:
 - a. Teguran lisan
 - b. Teguran tertulis, dan
 - c. Pernyataan tidak puas secara tertulis
- (3) Jenis hukuman disiplin sedang terdiri dari:
 - a. Penundaan kenaikan gaji berkala untuk paling lama 1 (satu) tahun
 - b. Penurunan gaji sebesar satu kali kenaikan gaji berkala untuk paling lama 1 (satu) tahun, dan
 - c. Penundaan kenaikan pangkat untuk paling lama 1 (satu) tahun
- (4) Jenis hukuman disiplin berat terdiri dari:
 - a. Penurunan pangkat pada pangkat yang setingkat lebih rendah untuk paling lama 1 (satu) tahun

- b. Pembebasan dari jabatan
- c. Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai Pegawai Negeri Sipil, dan
- d. Pemberhentian tidak dengan hormat sebagai Pegawai Negeri Sipil

6.4 Fasilitas

Definisi daripada fasilitas ialah segala sesuatu yang digunakan, dipakai, ditempati dan dinikmati oleh pegawai baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun untuk kelancaran pekerjaan. Ada tiga jenis fasilitas yang disediakan bagi pegawai (Moenir, 1983, h.198):

1. Fasilitas alat kerja, yang terdiri dari alat kerja manajemen dan alat kerja operasional. Alat kerja manajemen berupa aturan yang menetapkan kewenangan dan kekuasaan dalam menjalankan kewajibannya sehingga ia dapat menjalankan fungsinya untuk memimpin. Sedangkan alat kerja operasional contohnya adalah mesin tulis, mesin pengganda, mesin hitung, mesin komputer
2. Fasilitas perlengkapan kerja, contohnya adalah gedung, ruangan kerja, penerangan yang cukup, alat komunikasi seperti telepon, faximile, segala macam peralatan rumah tangga kantor dan lain-lain
3. Fasilitas sosial, meliputi rumah dinas, tempat istirahat, tempat beribadah seperti Musholla dan lain-lain

C. Kinerja

Pengertian kinerja menurut A. Dale Timpe (1992, h.3) disamakan dengan kata dalam bahasa Inggris yaitu "*performance*". Sedangkan kata *performance* itu sendiri dalam kamus bahasa Inggris diartikan sebagai daya guna, prestasi atau hasil. Sedangkan menurut Aman Sudarto (1999, h.1), kinerja adalah hasil atau kerja dari suatu organisasi yang dilakukan oleh individu yang dapat ditunjukkan secara nyata dan dapat diukur. Kemudian terdapat beberapa jenis kinerja menurut Aman Sudarto (1999, h.3) adalah:

1. Kinerja organisasi, yaitu hasil kerja yang kongkrit yang dapat diukur dari organisasi dan dapat dipengaruhi oleh kinerja proses dan kinerja individu, yang membutuhkan standar kinerja sebagai alat ukur, sehingga ukuran kinerja tersebut dapat bersifat kuantitatif atau kualitatif dan tidak selalu mencerminkan potensi organisasi
2. Kinerja proses, yaitu hasil kerja kongkrit dan dapat diukur dari bekerjanya mekanisme kerja organisasi, dipengaruhi oleh kinerja individu dan membutuhkan standar kinerja sebagai alat ukur sehingga

ukuran kinerja lebih bersifat kualitatif dan tidak selalu mencerminkan potensi organisasi

3. Kinerja individu, yaitu hasil kerja kongkrit dan dapat diukur dari hasil kerja individu (produktivitas kerja) dipengaruhi oleh berbagai faktor dalam diri individu yang menumbuhkan standar kerja sebagai alat ukur sehingga ukuran kinerja bersifat kualitatif dan tidak selalu mencerminkan potensi individu

Berdasarkan beberapa pengertian uraian kinerja yang telah disebutkan diatas, kinerja individu harus lebih diperhatikan karena kinerja organisasi merupakan hasil kumpulan kinerja individu-individu. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai mempunyai peranan yang penting dalam suatu organisasi. Oleh karena itu seorang pegawai negeri perlu berada pada kondisi yang unggul. Artinya, mampu mewujudkan perubahan secara inovatif dan proaktif.

Kaitan administrasi kepegawaian dengan kinerja adalah bahwa pegawai mutlak menjadi sasaran utama dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang mengelola pegawai dimaksudkan sebagai tujuan, akan tetapi sebagai alat untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas organisasi.

Dalam rangka menilai kinerja seorang pegawai dalam melaksanakan kerja, menurut pendapat Agus Dharma (dalam Syahrani, 2000, h.63) terdapat tiga unsur yang harus diperhatikan yaitu:

1. Kuantitas, yaitu beban yang harus diselesaikan
2. Kualitas, yaitu mutu pekerjaan yang dihasilkan (baik buruknya)
3. Ketepatan waktu, yaitu sesuai dengan waktu yang direncanakan.

Seorang pegawai dikatakan memiliki kinerja yang baik apabila ketiga unsur diatas dapat dipenuhi secara seimbang. Artinya dengan banyaknya pekerjaan yang dibebankan kepadanya, ia harus bisa bekerja sesuai waktu yang telah dijadwalkan atau direncanakan dan harus memenuhi standar kualitas yang ditentukan.

Dalam rangka mengetahui apakah seorang pegawai telah berhasil atau tidak dalam melaksanakan pekerjaannya, maka ada beberapa unsur penilaian yang digunakan sebagai tolok ukur keberhasilan pelaksanaan pekerjaan Pegawai Negeri yang lazimnya disebut dengan DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 10

Tahun 1979. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) Pegawai Negeri Sipil adalah laporan hasil kinerja pegawai selama satu tahun yang di dalamnya terdapat unsur-unsur yang dinilai dalam pelaksanaan pekerjaan seorang PNS. Penilaian ini dilaksanakan setahun sekali dan dilakukan oleh pejabat penilai. DP3 dapat berfungsi sebagai bahan dalam mempertimbangkan kenaikan pangkat, penempatan dalam jabatan, pemindahan (mutasi), kenaikan gaji berkala. Nilai dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan, digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menetapkan suatu mutasi kepegawaian dalam tahun berikutnya, kecuali ada perbuatan tercela dari Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan yang dapat mengurangi nilai tersebut.

Unsur-unsur yang dinilai dalam DP3 meliputi:

1. Kesetiaan
2. Prestasi Kerja
3. Tanggungjawab
4. Ketaatan
5. Kejujuran
6. Kerjasama
7. Prakarsa
8. Kepemimpinan

Unsur kepemimpinan hanya dikenakan kepada PNS yang berpangkat Penata Muda (Golongan III/a) ke atas yang memangku suatu jabatan.

Selanjutnya dalam bagian penjelasan pada Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS dijelaskan mengenai kedelapan unsur penilaian, yaitu:

1. Kesetiaan

Pada umumnya yang dimaksud dengan kesetiaan, adalah tekad dan kesanggupan menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang disertai dengan penuh kesadaran dan tanggungjawab. Tekad dan kesanggupan tersebut harus dibuktikan dalam sikap dan tingkah laku sehari-hari serta dalam perbuatan dalam melaksanakan tugas.

Pada umumnya yang dimaksud dengan pengabdian, adalah penyumbangan pikiran dan tenaga secara ikhlas dengan mengutamakan kepentingan umum di atas kepentingan golongan atau pribadi.

Pegawai Negeri Sipil sebagai unsur Aparatur Negara, Abdi Negara, dan Abdi Masyarakat wajib setia, taat, dan mengabdikan sepenuhnya kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara, dan Pemerintah. Pada umumnya kesetiaan, ketaatan, dan pengabdian timbul dari pengetahuan dan pemahaman yang mendalam, oleh sebab itu setiap Pegawai Negeri Sipil wajib mempelajari, memahami, melaksanakan, dan

mengamalkan Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Haluan Negara, politik, kebijaksanaan, dan rencana-rencana Pemerintah.

2. Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Pada umumnya, prestasi kerja seorang Pegawai Negeri Sipil antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, ketrampilan, pengalaman, dan kesungguhan Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan.

3. Tanggungjawab

Tanggungjawab adalah kesanggupan seorang Pegawai Negeri Sipil menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul risiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.

4. Ketaatan

Ketaatan adalah kesanggupan seorang Pegawai Negeri Sipil, untuk mentaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan.

5. Kejujuran

Pada umumnya yang dimaksud dengan kejujuran, adalah ketulusan hati seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya.

6. Kerjasama

Kerjasama, adalah kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas yang ditentukan, sehingga mencapai dayaguna dan hasilguna yang sebesar-besarnya.

7. Prakarsa

Prakarsa, adalah kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk mengambil keputusan, langkah-langkah, atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan.

8. Kepemimpinan

Kepemimpinan, adalah kemampuan seorang Pegawai negeri Sipil untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok.

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian merupakan sarana untuk memahami suatu permasalahan secara ilmiah. Suatu penelitian harus menggunakan metode penelitian yang sesuai dengan pokok-pokok perumusan masalah yang akan diteliti, agar dapat memperoleh data yang relevan dengan permasalahan yang ada.

Penggolongan jenis penelitian ini akan sangat bergantung pada dari sudut mana suatu penelitian itu akan ditinjau. Berdasarkan fokus dan tujuan penelitian, maka metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Menurut Faisal (1992, h.28) mengemukakan bahwa penelitian deskriptif sebagai penelitian yang berupaya untuk mengungkapkan suatu masalah dan keadaan apa adanya, sehingga hanya akan mengungkapkan fakta-fakta dan tidak menguji hipotesa.

Penelitian ini bertujuan menggambarkan secara tepat keadaan nyata tentang pengelolaan serta pengembangan pegawai yang nantinya akan sangat berpengaruh pada kinerja yang dihasilkan oleh pegawai pada Dinas Kelautan dan Perikanan. Setelah penelitian dilakukan, maka dilanjutkan dengan kegiatan analisis dan interpretasi dari data-data yang dihimpun dan disesuaikan dengan fokus penelitian.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian adalah hal-hal yang dijadikan sebagai pusat penelitian dan untuk memudahkan dalam menentukan data yang akan diperlukan untuk suatu penelitian. Seperti yang diungkapkan oleh Moleong (2006, h.94) bahwa ada dua manfaat fokus yang berkaitan dengan perumusan masalah penelitian, yaitu: penetapan fokus dapat membatasi studi, dan penetapan fokus berfungsi untuk memenuhi kriteria inklusi-inklusi atau kriteria masuk keluar berupa informasi yang baru diperoleh di lapangan. Oleh karena itu, masalah dalam penelitian kualitatif pada dasarnya bertumpu pada fokus.

Fokus dalam penelitian ini adalah:

1. Pelaksanaan pengembangan pegawai di Dinas Kelautan dan Perikanan sebagai upaya dalam meningkatkan kinerja pegawai, meliputi:
 - a. Pengembangan pegawai melalui pendidikan dan latihan
 - b. Pengembangan pegawai melalui promosi (kenaikan jenjang)
 - c. Pengembangan pegawai melalui perpindahan pegawai (mutasi)
2. Tingkat kinerja pegawai di Dinas Kelautan dan Perikanan, meliputi:
 - a. Kuantitas
 - b. Kualitas
 - c. Ketepatan waktu
3. Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Kelautan dan Perikanan, yang meliputi:
 - a. Motivasi
 - b. Penghargaan (*reward*)
 - c. Hukuman (*punishment*)
 - d. Fasilitas

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian adalah merupakan tempat dimana peneliti melakukan penelitian terhadap obyek yang akan diteliti. Maka lokasi penelitian ini adalah di Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bangkalan.

Situs dalam penelitian adalah merupakan tempat dimana peneliti dapat menangkap keadaan yang sebenarnya dari obyek yang akan diteliti. Adapun situs dalam penelitian ini adalah di Bagian Tata Usaha pada Sub Bagian Kepegawaian dan Sub Dinas Usaha Perikanan pada Seksi Pelatihan dan Ketrampilan di Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bangkalan. Penetapan situs penelitian ini didasarkan bahwa pada bagian ini karena nantinya akan diperoleh validitas dan akuratisasi data yang berhubungan dengan penelitian.

D. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan data kualitatif. Data kuantitatif bersifat komplementer atau suplemen yang menunjang data yang diperoleh dari hasil penelitian.

Sumber data adalah sumber data yang akan digunakan dalam penelitian yaitu orang-orang, peristiwa-peristiwa, dan dokumen-dokumen yang dianggap penting. Beberapa sumber data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer, yaitu data utama yang memuat informasi atau data dari hasil wawancara dengan nara sumber. Adapun yang menjadi nara sumber dalam penelitian ini adalah:
 - a. Kepala Dinas
 - b. Kepala Bagian Tata Usaha
 - c. Kepala Sub Bagian Kepegawaian
 - d. Kepala Sub Bagian Keuangan
 - e. Kepala Sub Bagian Umum
 - f. Kepala Sub Dinas Sumber Daya Kelautan
 - g. Kepala Seksi Pelatihan dan Ketrampilan
 - h. Para Pegawai di Dinas Kelautan dan Perikanan
2. Data Sekunder, yaitu data pendukung yang berasal dari dokumen-dokumen, catatan-catatan, laporan-laporan serta arsip-arsip yang berkaitan dengan fokus penelitian yang ada pada Kantor Dinas Kelautan dan Perikanan.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah cara-cara yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data. Adapun teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah:

1. *Observasi*, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati dan mencatat secara sistematis gejala-gejala yang diteliti. Dalam hal ini peneliti akan mengamati dan mencatat proses pengembangan pegawai pada Dinas Kelautan dan Perikanan

2. *Interview* (wawancara), teknik pengumpulan data melalui proses tanya jawab dalam penelitian yang berlangsung secara lisan dalam mana dua orang atau lebih bertatap muka mendengarkan secara langsung informasi-informasi atau keterangan-keterangan. Interview dilakukan langsung kepada Kepala Dinas Dinas Kelautan dan Perikanan, Kepala Bagian Tata Usaha Dinas Kelautan dan Perikanan, Kepala Sub Bagian Kepegawaian, dan Kepala Seksi Pelatihan dan Ketrampilan Dinas Kelautan dan Perikanan, serta pegawai yang telah mengikuti kegiatan pengembangan pegawai.
3. *Dokumentasi*, yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang bersumber dari bahan-bahan tulisan, dokumen-dokumen, laporan resmi, peraturan perundang-undangan, tulisan ilmiah dan arsip-arsip yang berhubungan dengan fokus penelitian. Teknik dokumentasi di dapat melalui dokumen-dokumen, laporan-laporan, peraturan perundangan/perda, dan arsip-arsip yang ada pada Dinas Kelautan dan Perikanan

Dalam penelitian ini, data menjadi faktor utama yang mendukung kekuatan analisis terhadap suatu fenomena dan pemecahan masalah penelitian. Oleh karena itu teknik pengumpulan data harus dilakukan secara benar sesuai dengan metode agar dicapai kebenaran.

F. Instrumen Penelitian

Menurut Suharsimi (1990, h.46) instrumen penelitian adalah alat bantu yang bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam kegiatannya mengumpulkan data agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan dipermudah olehnya. Dalam proses pengumpulan data, peneliti menggunakan instrumen penelitian berupa:

1. Pedoman wawancara (*interview guide* atau *interview schedule*), yaitu berupa daftar pertanyaan yang diajukan kepada informan. Hal ini berguna dalam mengarahkan peneliti dalam pengumpulan data terutama dalam melakukan wawancara

2. Perangkat penunjang, seperti buku catatan dan alat tulis menulis
3. *Field note* (buku catatan lapangan) yaitu catatan lapangan yang berisi tentang berbagai informasi aktual yang diperoleh pada saat penelitian dilakukan
4. Peneliti sendiri yang merupakan alat pengumpul data utama, terutama dalam proses wawancara dan proses analisa data. Peneliti disini bukan sebagai subyek penelitian, melainkan ikut terjun langsung dan berperan serta dalam penelitian itu sendiri.

G. Analisa Data

Menurut Bogdan dan Biken, 1982 seperti yang dikutip oleh Moleong (2006, h.248), analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceriterakan kepada orang lain. Sedangkan menurut Moleong (2006, h.280) analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data.

Dalam penelitian ini analisis data yang digunakan adalah analisis data kualitatif dengan menggunakan pendekatan induktif. Menurut Moleong (2006, h.296) maksud umum dari pendekatan induktif yaitu memungkinkan temuan-temuan penelitian muncul dari keadaan umum, tema-tema yang dominan dan signifikan yang ada dalam data, tanpa mengabaikan hal-hal yang muncul oleh struktur metodologisnya.

Analisis data secara induktif juga menggunakan model-model, teori-teori, konsep dan metode perbandingan tetap. Data dianalisis secara deskriptif yang sebagian besar berasal dari wawancara dan catatan pengamatan. Catatan dianalisis untuk memperoleh tema dan pola-pola yang dideskripsikan dan diilustrasikan dengan contoh-contoh sehingga hasil penelitian akan berisi kutipan-kutipan data untuk memberikan gambaran

penyajian hasil penelitian tersebut. Kemudian peneliti melakukan reduksi data dengan mengklasifikasikan data-data yang diperoleh dari bentuk kasar sehingga dapat menjaga validitas data berdasarkan bentuk aslinya.

Analisis data kualitatif dengan menggunakan pendekatan induktif digunakan oleh peneliti dengan maksud agar dapat memahami dengan baik keadaan yang berlangsung pada lokasi penelitian dengan memperoleh penggambaran umum atas kenyataan-kenyataan jamak yang terjadi apabila dikaitkan dengan fokus penelitian yang akan diteliti. Selain itu, pendekatan induktif merupakan upaya menjaga orisinilitas data sebelum kegiatan reduksi data dilakukan.



BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum

1.1 Gambaran Umum Kabupaten Bangkalan

a. Visi dan Misi Kabupaten Bangkalan

Visi yang ditetapkan oleh Pemerintah Kabupaten Bangkalan adalah “Terwujudnya kemandirian rakyat Bangkalan yang aman dan sejahtera menuju masyarakat Madani dengan ditopang oleh perekonomian rakyat yang tangguh dan kuat serta pengelolaan Tata Pemerintahan yang baik”.

Kaitannya dengan visi di atas, Pemerintah Kabupaten Bangkalan mempunyai misi sebagai berikut:

1. Meningkatkan kualitas hidup dan memberdayakan masyarakat agar mampu berperan aktif dalam proses penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan
2. Memberdayakan potensi Sumber Daya Alam secara berkelanjutan serta berwawasan lingkungan guna mendukung ekonomi kerakyatan
3. Memberdayakan kelembagaan ekonomi rakyat agar dapat berperan secara optimal dalam pembangunan ekonomi
4. Meningkatkan kesadaran hukum dan kesadaran berpolitik masyarakat dalam rangka penegakan supremasi hukum dan demokratisasi
5. Menciptakan ketentraman, ketertiban dan kerukunan masyarakat bagi kelangsungan pembangunan
6. Meningkatkan dan mengamalkan ajaran agama dalam kehidupan sehari-hari
7. Meningkatkan mutu pendidikan, kesehatan serta pemanfaatan IPTEK dalam mendukung pembangunan ekonomi kerakyatan
8. Melaksanakan otonomi daerah yang mantap dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia
9. Meningkatkan kemampuan keuangan daerah
10. Mewujudkan tata pemerintahan publik yang baik, bersih dan berwibawa serta bebas KKN

1.2 Gambaran Umum Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bangkalan

a. Visi dan Misi Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bangkalan

Keberadaan Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bangkalan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya adalah sebagai pelayan masyarakat yang harus memperhatikan kebutuhan dan perkembangan ekonomi masyarakat perikanan serta ikut berperan aktif menjaga kelestarian lingkungan. Sehubungan dengan itu maka program pembangunan perikanan di Kabupaten Bangkalan harus tepat sasaran dan harus berpihak pada kepentingan masyarakat dalam rangka mensejahterakan rakyat. Pemanfaatan potensi sumber daya alam yang ada secara berkelanjutan serta peningkatan kualitas sumber daya masyarakat perikanan di dalam mengelola potensi merupakan dua hal pokok dalam pelaksanaan pembangunan. Sehubungan dengan itu maka Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bangkalan memiliki cita-cita (visi) dalam membangun membangun perikanan di Kabupaten Bangkalan, yaitu:

“Terwujudnya usaha perikanan yang berwawasan akuabisnis dan ramah terhadap lingkungan dalam rangka meningkatkan taraf hidup masyarakat perikanan di Kabupaten Bangkalan”.

Dalam rangka merealisasikan visi pembangunan Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bangkalan maka selanjutnya dijabarkan ke dalam misi dalam rangka meningkatkan pelayanan kepada masyarakat serta upaya pemberdayaan ekonomi masyarakat Bangkalan. Adapun misi Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bangkalan adalah:

“Pemberdayaan potensi pelaku usaha perikanan di dalam mengelola sumberdaya alam secara berkelanjutan untuk meningkatkan produktivitas dan pendapatan masyarakat perikanan”.

Berdasarkan misi diatas maka agar misi itu dapat mendekati kenyataan perlu dilakukan upaya yang diperlukan yang dapat dijabarkan kedalam bentuk kegiatan sebagai berikut:

1. Melakukan upaya peningkatan produksi usaha perikanan
2. Melakukan upaya peningkatan kemampuan pelaku usaha perikanan
3. Melakukan upaya peningkatan pengetahuan dan keterampilan mengelola (manajemen) usaha bagi pelaku usaha perikanan
4. Melakukan upaya peningkayan pengetahuan dan penguasaan perkembangan teknologi di bidang perikanan
5. Penggalakan sosialisasi pemanfaatan sumber daya alam yang berwawasan lingkungan

b. Tugas Pokok dan Fungsi

Dinas Kelautan dan Perikanan merupakan unsur pelaksana teknis Pemerintah Kabupaten bidang sumber daya kelautan, usaha perikanan berikut pengembangannya dipimpin oleh seorang Kepala Dinas, yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati.

Dinas Kelautan dan Perikanan mempunyai Tugas Pokok membantu Bupati dalam melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan bidang sumber daya kelautan, usaha perikanan dan pengembangan. Tugas pokok dan Fungsi organisasi Dinas Kelautan dan Perikanan sebagaimana tercantum dalam Peraturan Daerah Kabupaten Bangkalan Nomor 25 Tahun 2000 Tentang Penyusunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas-Dinas Daerah di Kabupaten Bangkalan, dalam melaksanakan tugas.

Dinas Kelautan dan mempunyai fungsi:

1. Penyiapan dan perumusan bahan perencanaan teknis operasional pembinaan, pengelolaan dan perijinan di bidang Kelautan dan Perikanan
2. Pelaksanaan pengawasan dan pengendalian teknis di bidang Kelautan dan Perikanan sesuai Kebijaksanaan yang ditetapkan oleh Bupati
3. Pengelolaan Ketatusahaan
4. Pelaksanaan koordinasi dan pengawasan staf untuk menjamin pelaksanaan tugas-tugas di bidang Perikanan dan Kelautan
5. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Bupati

Sesuai dengan Peraturan Bupati No. 29 Tahun 2005 tentang Uraian Tugas Jabatan Struktural pada Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bangkalan tanggal 12 Desember 2005, maka dapat dijelaskan ikhtisar jabatan, yaitu merumuskan dan menetapkan kebijakan, Perencanaan Strategis (Renstra), mengkoordinasikan pengelolaan dan pengendalian pelaksanaan kegiatan program Dinas Kelautan dan Perikanan agar dapat berjalan dengan berdaya guna dan berhasil guna. Sedangkan uraian tugasnya dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Menyusun dan merumuskan Perencanaan Strategis (Renstra) Dinas Kelautan dan Perikanan berdasarkan Perencanaan Strategis (Renstra) Kabupaten sebagai pedoman pelaksanaan tugas
2. Membagi tugas dan mengikuti perkembangannya dengan cara memantau agar setiap penyelesaian tugas tepat waktu
3. Mengatasi dan memotivasi bawahan dalam pelaksanaan tugas, agar diperoleh hasil kerja yang optimal dengan disiplin kerja yang tinggi
4. Memberikan penilaian DP3 kepada bawahan guna menunjang peningkatan karier pegawai
5. Mengkaji dan menelaah peraturan Perundang-undangan yang berkaitan dengan Dinas Kelautan dan Perikanan dalam rangka pengembangan sistem dan metode sebagai bahan pelaksanaan tugas dinas
6. Mengkaji naskah dinas masuk dan menentukan pokok masalah dalam lembar disposisi sebagai bahan masukan bawahan untuk tindak lanjut
7. Memberikan arahan dan petunjuk teknis di bidang kelautan dan perikanan sebagai bahan penyusunan materi pembinaan
8. Meneliti, menyempurnakan dan menandatangani konsep naskah dinas keluar
9. Mengkoordinasikan seluruh pelaksanaan kegiatan Dinas Kelautan dan Perikanan, baik lintas program maupun sektoral
10. Melaksanakan koordinasi dengan instansi terkait dalam rangka pelaksanaan tugas, pengembangan sistem dan metode serta teknis pengelolaan program kerja dan kerja sama

11. Mengendalikan pelaksanaan urusan rumah tangga Dinas Kelautan dan Perikanan, meliputi administrasi keuangan, kepegawaian, perlengkapan, humas dan surat menyurat serta informasi di bidang kelautan dan perikanan
12. Merumuskan bahan pembinaan dalam rangka pembinaan manajemen Dinas Kelautan dan Perikanan
13. Mengawasi dan mengendalikan pengelolaan anggaran langsung dan tidak langsung agar sesuai dengan ketentuan di bidang keuangan tertib anggaran
14. Menganalisa seluruh laporan pelaksanaan program dan pembangunan di bidang kelautan dan perikanan yang di capai, serta laporan tahunan sebagai bahan pertanggung jawaban Kepala Daerah
15. Memimpin rapat kerja intern dan mengikuti rapat regional, nasional dan legislatif
16. Mengkaji dan mengevaluasi program kerja tahunan berdasarkan realisasi pelaksanaan program dalam rangka perumusan dan penetapan program serta kebijakan lebih lanjut
17. Menelaah, merumuskan dan menetapkan kebijakan terhadap penyelesaian permasalahan, saran, masukan dari masyarakat dan instansi terkait serta pelaksanaan perijinan
18. Menyusun dan menetapkan perumusan LAKIP Dinas Kelautan dan Perikanan
19. Membantu penyusunan perumusan LAKIP Kabupaten
20. Menyusun dan melaporkan hasil pelaksanaan tugas baik secara lisan maupun tertulis kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah sebagai bahan pertanggung jawaban
21. Melaksanakan tugas dinas lain yang diberikan oleh Bupati

Dalam rangka melaksanakan Tugas Pokok dan Fungsi tersebut Dinas Kelautan dan Perikanan terdiri dari: Kepala Dinas yang terdiri dari: 1 (satu) Bagian, 3 (tiga) Sub Bagian dan 4 (empat) Sub Dinas yang terdiri dari 12 (dua belas) Seksi yaitu:

1. Kepala Dinas yang bertugas sebagai unsur pelaksana Pemerintah Kabupaten bidang sumber daya kelautan, usaha perikanan dan pengembangan yang dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang bertanggung jawab kepada Bupati.
2. Bagian Tata Usaha, terdiri dari:
 - a. Sub Bagian Umum
 - b. Sub Bagian Kepegawaian
 - c. Sub Bagian Keuangan

Masing-masing sub bagian dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bagian Tata Usaha. Bagian Tata Usaha bertugas:

1. Pengelolaan administrasi kepegawaian, keuangan, surat-menyurat, kearsipan, runah tangga dan perlengkapan
 2. Pelaksana evaluasi hasil kegiatan dan pelaksanaan laporan secara berkala
 3. Penyusunan anggaran dan pelaksanaan laporan pertanggung jawaban keuangan
 4. Pelaksanaan pelayanan teknis administratif kepada perangkat Dinas Kelautan dan Perikanan
 5. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas
3. Sub Dinas Program terdiri dari:
 - a. Seksi Penyusunan Rencana Kegiatan
 - b. Seksi Evaluasi dan Pengendalian
 - c. Seksi Pengolahan Data dan Pelaporan

Masing-masing seksi dipimpin oleh seorang Kepala Seksi yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Sub Dinas Program. Sub Dinas Program bertugas:

1. Penyiapan bahan dalam rangka penyusunan rencana dan program kerja Dinas Kelautan dan Perikanan

2. Pengumpulan, pengolahan, analisa dan penyajian data serta informasi dalam rangka penyusunan program kerja Dinas Kelautan dan Perikanan
 3. Perencanaan dan penyelenggaraan kegiatan monitoring dan evaluasi pelaksanaan program serta penyusunan pelaporan
 4. Perencanaan dan pelaksanaan penelitian dan pengembangan bidang kelautan dan perikanan
 5. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas
4. Sub Dinas Sumberdaya Kelautan terdiri dari:
- a. Seksi Eksplorasi, Konservasi dan Pengawasan Sumberdaya Kelautan
 - b. Seksi Eksploitasi Teknologi Sumberdaya Kelautan
 - c. Seksi Pendayagunaan Sumberdaya Kelautan
- Masing-masing seksi dipimpin oleh seorang Kepala Seksi yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Sub Dinas Sumberdaya Kelautan. Sub Dinas Sumberdaya Kelautan bertugas:
1. Perumusan kebijaksanaan teknis eksplorasi, konservasi dan pengawasan sumber kelautan, eksploitasi teknologi kelautan serta pendayagunaan sumber daya kelautan
 2. Pemberian pelayanan kepada masyarakat di bidang eksplorasi, konservasi dan pengawasan sumber kelautan, eksploitasi teknologi kelautan serta pendayagunaan sumber daya kelautan
 3. Pengawasan dan pengendalian teknis di bidang eksplorasi, konservasi dan pengawasan sumber kelautan, eksploitasi teknologi kelautan serta pendayagunaan sumber daya kelautan
 4. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas
5. Sub Dinas Usaha Perikanan terdiri dari:
- a. Seksi Perijinan dan Usaha Perikanan

b. Seksi Pengembangan Mutu, Pengolahan dan Pemasaran Hasil Perikanan

c. Seksi Pelatihan dan Keterampilan

Masing-masing seksi dipimpin oleh seorang Kepala Seksi yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Sub Dinas Usaha Perikanan. Sub Dinas Usaha Perikanan bertugas:

1. Pemberian pelayanan kepada masyarakat di bidang perijinan dan investasi usaha perikanan, pengembangan mutu, pengolahan dan pemasaran hasil perikanan serta penyelenggaraan pelatihan dan keterampilan
 2. Pelaksanaan bimbingan dan penyuluhan di bidang perijinan dan investasi usaha perikanan, pengembangan mutu, pengolahan dan pemasaran hasil perikanan serta penyelenggaraan pelatihan dan keterampilan
 3. Pengawasan dan pengendalian teknis di bidang perijinan dan investasi usaha perikanan, pengembangan mutu, pengolahan dan pemasaran hasil perikanan serta penyelenggaraan pelatihan dan keterampilan
 4. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas
6. Sub Dinas Pengembangan terdiri dari:
- a. Seksi Pengembangan Tenaga, Sarana dan Prasarana
 - b. Seksi Budidaya dan Pembenihan
 - c. Seksi Pengendalian Lingkungan dan Penyakit Ikan

Masing-masing seksi dipimpin oleh seorang Kepala Seksi yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Sub Dinas Pengembangan. Sub Dinas Pengembangan bertugas:

1. Perumusan kebijaksanaan tentang perencanaan teknis pengembangan tenaga, sarana dan prasarana, bididaya dan pembenihan serta pengendalian lingkungan dan penyakit ikan

2. Pelaksanaan bimbingan dan penyuluhan di bidang pengembangan tenaga, sarana dan prasarana, budidaya dan pembenihan serta pengendalian lingkungan dan penyakit ikan
3. Pengawasan dan pengendalian teknis di bidang pengembangan tenaga, sarana dan prasarana, budidaya dan pembenihan serta pengendalian lingkungan dan penyakit ikan
4. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas

Pelaksanaan Tugas Pokok dan Fungsi dari masing-masing Sub Dinas dan Bagian Tata usaha bertanggung jawab kepada Kepala Dinas Kelautan dan Perikanan.

c. Tujuan Dan Sasaran

Sesuai Tugas Pokok dan Fungsi organisasi maka tujuan Dinas Kelautan dan Perikanan adalah:

1. Meningkatkan ketersediaan ikan dalam jumlah yang cukup, kualitas yang memadai melalui peningkatan produktivitas dan produksi perikanan
2. Mengembangkan usaha perikanan dengan wawasan bisnis, menghasilkan nilai tambah dan mengembangkan ekonomi wilayah lokal/pesisir
3. Meningkatkan kemampuan dan produktivitas usaha perikanan
4. Mengembangkan dan memberdayakan masyarakat wilayah pesisir

Sedangkan Sasarannya, sebagai berikut:

1. Program Ketahanan Pangan:

Meningkatnya produktifitas, kualitas dan produksi komoditas unggulan perikanan serta terpeliharanya sistem sumberdaya alam dan lingkungan.

2. Program Pengembangan Agribisnis Perikanan:

Meningkatnya kesempatan kerja dan berusaha di kawasan pesisir, meningkatnya nilai tambah bagi masyarakat perikanan, serta meningkatnya partisipasi masyarakat dalam investasi swasta.

3. Program Pengembangan Perikanan terpadu:

Berkembangnya sektor perikanan dengan optimalisasi SDA perikanan dan terbangunnya sarana dan prasarana untuk budidaya.

4. Program Pengembangan Pengelolaan Sumberdaya Kelautan:

- a. Meningkatkan pendapatan masyarakat perikanan dan pesisir
- b. Meningkatkan peranan produk jasa maritim dan kelautan
- c. Mantapnya status kawasan pesisir
- d. Meningkatnya pengelolaan, rehabilitasi dan konservasi habitat pesisir
- e. Meningkatnya pemahaman tentang pengelolaan dan pemanfaatan sumberdaya laut secara berkelanjutan
- f. Meningkatnya peran kawasan lindung dan konservasi dalam pengembangan perekonomian masyarakat pesisir dan kelautan
- g. Meningkatnya investasi dan peluang usaha bidang kelautan dan maritim
- h. Terintegrasinya pembangunan daratan dan pesisir dalam satu kesatuan pengembangan wilayah

Upaya peningkatan pembangunan bidang Kelautan dan Perikanan dilaksanakan melalui kegiatan-kegiatan Ketahanan Pangan Perikanan, Pengembangan Agribisnis Perikanan, pengembangan perikanan rakyat terpadu, pengembangan dan pengelolaan sumberdaya kelautan dan peningkatan kinerja aparat.

Dalam usaha meningkatkan pembinaan sumber daya pegawai di lingkungan Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bangkalan baik PNS, CPNS maupun Tenaga Harian Lepas dalam rangka menjalin hubungan emosional (rasa kekeluargaan) pegawai untuk mempererat tali asih antara atasan dan bawahan serta sebaliknya, maka telah dilakukan pembinaan melalui:

1. Korpri dan Dharma Wanita

Dalam upaya menggalang suatu ikatan sosial yang akrab dan rukun antara pegawai beserta keluarganya. Kegiatan pembinaan yang

banyak dilakukan antara lain pertemuan rutin setiap bulan berupa arisan, peningkatan keterampilan, olah raga.

2. Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI)

Mendukung perekonomian para pegawai, melalui organisasi Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI). Koperasi Karyawan Perikanan Republik Indonesia (KOKARPERI) Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bangkalan para pegawai dalam memperoleh kebutuhan baik sehari-hari melalui unit pertokoan dan untuk mencukupi kebutuhan yang mendadak dapat dicukupi dari jasa unit simpan pinjam. Hal ini dimaksudkan guna mendukung stabilitas perekonomian para pegawai.

d. Susunan Organisasi Dinas Kelautan Dan Perikanan

Susunan Organisasi Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bangkalan adalah sebagai berikut:

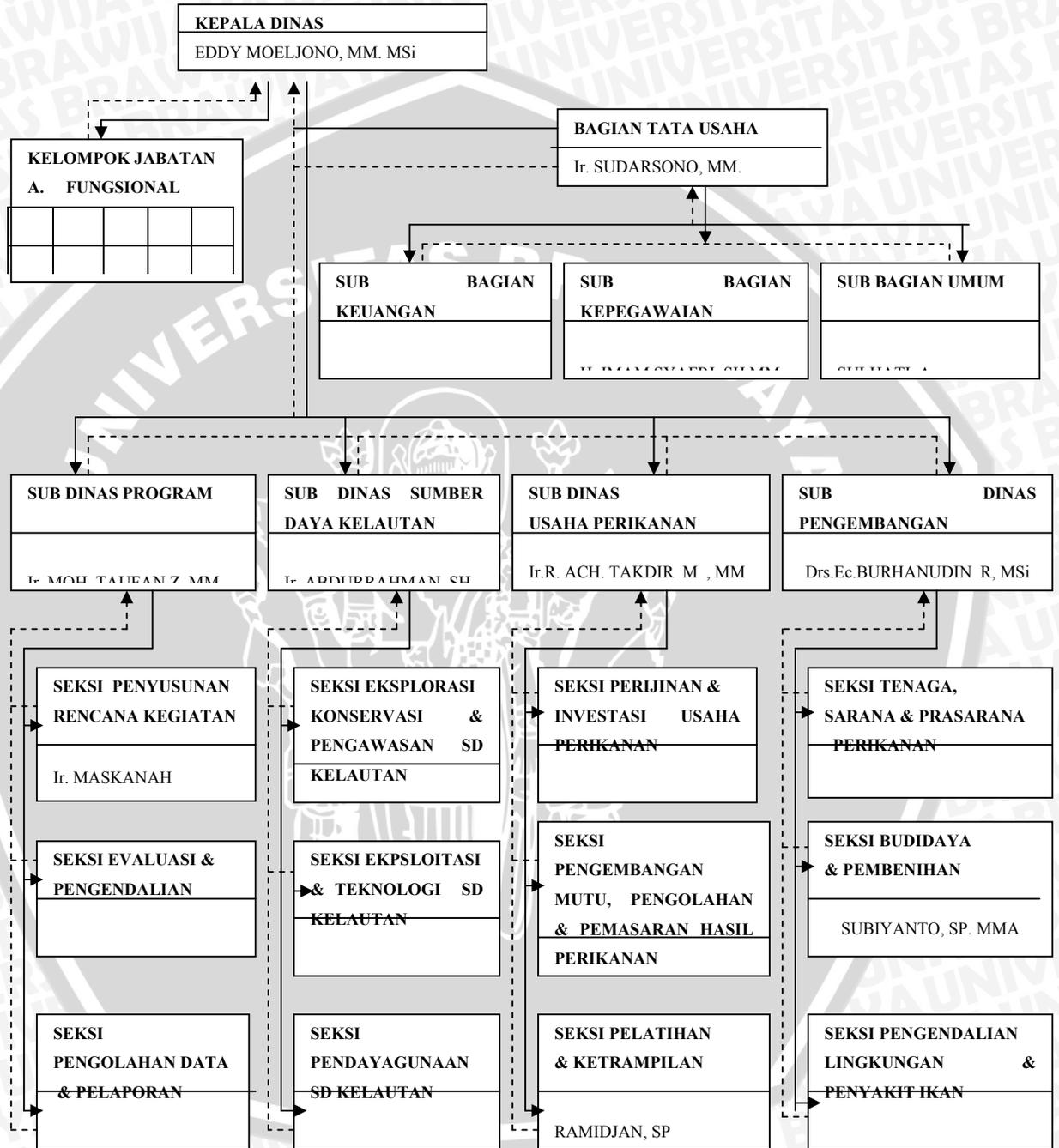
1. Kepala Dinas
2. Kepala Bagian Tata Usaha, membawahi:
 - a. Sub Bagian Umum
 - b. Sub Bagian Kepegawaian
 - c. Sub Bagian Keuangan
3. Kepala Sub Dinas Program, membawahi :
 - a. Kepala Seksi Penyusunan Rencana Kegiatan
 - b. Kepala Seksi Evaluasi dan Pengendalian
 - c. Kepala Seksi Pengolahan Data dan Pelaporan
4. Kepala Sub Dinas Sumber Daya Kelautan, membawahi:
 - a. Kepala Seksi Eksplorasi, Konservasi dan Pengawasan Sumber Daya Kelautan
 - b. Kepala Seksi Eksploitasi dan Teknologi Sumber Daya Kelautan
 - c. Kepala Seksi Pendayagunaan Sumber Daya Kelautan
5. Kepala Sub Dinas Usaha Perikanan, membawahi:
 - a. Kepala Seksi Perijinan dan Investasi Usaha Perikanan
 - b. Kepala Seksi Pengembangan Mutu Pengolahan dan Pemasaran Hasil Perikanan

- c. Kepala Seksi Pelatihan dan Keterampilan
6. Kepala Sub Dinas Pengembangan, membawahi:
 - a. Kepala Seksi Tenaga, Sarana dan Prasarana Perikanan
 - b. Kepala Seksi Budidaya dan Pembenihan
 - c. Kepala Seksi Pengendalian Lingkungan dan Penyakit Ikan
7. Kelompok Jabatan Fungsional

Kepala Bagian dan Kepala Sub Dinas berada dan bertanggung jawab kepada Kepala Dinas. Berikut akan ditunjukkan Bagan Struktur Organisasi serta Struktur Organisasi bagian Tata Usaha Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bangkalan pada Gambar 1.



Gambar 1
BAGAN STRUKTUR ORGANISASI
DINAS KELAUTAN DAN PERIKANAN KABUPATEN BANGKALAN



KETERANGAN :
 —> : Garis Komando
 -.-> : Garis Konsultasi

Sumber data: Bagian Tata Usaha, Dinas Kelautan dan Perikanan
 Kabupaten Bangkalan Tahun 2007

e. Kondisi Pegawai dan Pembiayaan

Dalam rangka mengantisipasi Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Kelautan dan Perikanan, maka diperlukan unsur pelaksana/aparatur yang melaksanakan tugas-tugas dimaksud agar tujuan dari organisasi dapat tercapai. Secara ideal seharusnya formasi aparatur tersebut diisi oleh personil yang kapabel dan kompetibel sehingga dapat mengantisipasi era globalisasi dengan segala permasalahannya.

Pada kenyataannya, personil yang ditempatkan pada Dinas Kelautan dan Perikanan masih belum memenuhi harapan karena belum didukung oleh tenaga-tenaga spesialis di lapangan. Sebagai gambaran dapat kami kemukakan formasi pegawai di Dinas Kelautan dan Perikanan adalah sebagai berikut: Pegawai Golongan IV sebanyak 6 orang, golongan III sebanyak 32 orang, golongan II sebanyak 10 orang dan Honorarium (Tenaga Harian Lepas) sebanyak 49 orang (data Pegawai Negeri Sipil dan Tenaga Harian Lepas pada Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bangkalan terlampir). Secara rinci formasi pegawai di Dinas Kelautan dan Perikanan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3
Formasi Pegawai di Dinas Kelautan dan Perikanan

No.	Golongan	Jumlah (org)	Keterangan
1	IV	6	
2	III	32	
3	II	10	
4	I	-	

Sumber data: Bagian Tata Usaha, Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bangkalan Tahun 2007

Tabel 4
Formasi Pegawai Berdasarkan Status

No.	Status Pegawai	Jumlah (org)
1	PNS	42
2	CPNS	5
3	THL	49
Jumlah		96

Sumber data: Bagian Tata Usaha, Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bangkalan Tahun 2007

Tabel 5
Formasi Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah (org)	Komposisi (org)		Keterangan
			PNS	Honorarium	
1	Pasca Sarjana (S2)	9	9	-	
2	Sarjana (S1)	19	15	4	
3	Diploma/ Sarjana Muda	4	3	1	
4	SLTA	63	19	42	
5	SLTP	1	-	1	
6	SD	1	1	-	
Jumlah		96	47	49	

Sumber data: Bagian Tata Usaha, Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bangkalan Tahun 2007

Tabel 6
Formasi Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan Penjenjangan

No.	Jenis Diklat Penjenjangan	Jumlah (org)	Keterangan
1	Diklat Pim II	1	
2	SPADYA / SPAMA / Diklat Pim TK. III	4	
3	ADUMLA	5	
4	ADUM / SEPADA / Diklat Pim TK. IV	14	
Jumlah		24	

Sumber data: Bagian Tata Usaha, Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bangkalan Tahun 2007

2. Penyajian Data

2.1 Pelaksanaan Pengembangan Pegawai di Dinas Kelautan dan Perikanan Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai

a. Pengembangan Pegawai Melalui Pendidikan dan Pelatihan

Dinas Kelautan dan Perikanan melakukan upaya pengembangan pegawai salah satunya adalah melalui Pendidikan dan Pelatihan Pegawai atau yang biasa disebut dengan Diklat.

Jenis Diklat yang dilakukan di Dinas Kelautan dan Perikanan ada 2 (dua) macam, yaitu Diklat Prajabatan dan Diklat Dalam Jabatan. Sebagaimana dikatakan oleh Kasubbag Kepegawaian, Bapak H. Imam Syafri, MM, sebagai berikut:

“Jenis Diklat yang dilakukan oleh pegawai ada dua macam, yaitu Diklat Prajabatan dan Diklat Dalam Jabatan. Seorang CPNS harus melalui

Diklat Prajabatan terlebih dahulu sebelum diangkat menjadi PNS. Itu merupakan syarat mutlak. Jika mau diangkat menjadi PNS, CPNS harus melalui Diklat Prajabatan ini minimal 1 (satu) tahun sebelum pengangkatannya. Diklatpim diperuntukkan bagi pejabat eselon IV yang menjabat jabatan struktural. Yang lain adalah diklat berdasarkan permintaan dari pusat atau Propinsi baru instansi bisa mengusulkan stafnya agar bisa diikutkan dalam diklat” (wawancara dengan Kasubbag Kepegawaian pada Tgl. 16 April 2007 bertempat di ruang kantor Bagian Tata Usaha).

Diklat dalam jabatan yang dilaksanakan oleh Dinas Kelautan dan Perikanan terdiri atas 2 (dua) macam yaitu Diklat Teknis dan Diklat Fungsional. Adapun pejabat yang memutuskan atau menetapkan seorang pegawai dipandang perlu untuk diikutkan Diklat adalah Kasi Penyuluhan untuk kemudian diusulkan kepada Kepala Dinas. Hal ini sebagaimana dikatakan oleh Kasi Pelatihan dan Ketrampilan, Bapak Ramidjan, SP, sebagai berikut:

“Yang mengusulkan pegawai untuk diikutkan dalam Diklat adalah Kasi Penyuluhan kemudian diusulkan kepada Kepala Dinas. Sedangkan untuk pihak pelaksana atau penyelenggara Diklat yaitu dari Propinsi” (wawancara dengan Kasi Pelatihan dan Ketrampilan pada Tgl. 19 April 2007 bertempat di ruang kantor Seksi Pelatihan dan Ketrampilan).

Pelaksanaan Diklat pegawai dilakukan pada Badan Teknis yang menyelenggarakan Diklat atau Pelatihan pegawai (lihat Tabel 7 tentang Data Diklat Teknis dan Diklat Fungsional).

Tabel 7
Data Diklat Teknis dan Diklat Fungsional
Tahun 2002-2007

No	Jenis Diklat	Penyelenggara
1	Pelatihan mutu induk dan benih ikan bagi petugas	Diklat Propinsi
2	Pelatihan teknik pembenihan udang bagi petugas	Diklat Pusat
3	Etika pengelolaan sumber daya perikanan yang bertanggung jawab (<i>code of conductor responsible fisheries</i>)	Diklat Pusat
4	Standarisasi Nasional Indonesia (SNI)	Diklat Propinsi
5	Penyakit ikan	Diklat Propinsi
6	Latihan budidaya tambak	Diklat Propinsi
7	Penangkapan ikan dengan menggunakan kapal	Diklat Pusat
8	Aplikasi pengembangan standar mutu pengolahan ikan higienis	Diklat Pusat
9	Dasar-dasar perikanan	Diklat Pusat
10	Teknik penangkapan ikan dengan Porse Seine bagi petugas	Diklat Pusat
11	Dasar-dasar perikanan I	Diklat Propinsi
12	Pelatihan dan pengembangan budidaya bandeng	Diklat Propinsi
13	Dasar-dasar perikanan II	Diklat Propinsi
14	Latihan sosialisasi perijinan	Diklat Propinsi
15	Zone kawasan pesisir dan laut	Diklat Propinsi
16	Pengawasan perikanan fungsional	Diklat Pusat
17	UU pelatihan teknis pengembangan teknologi hasil perikanan	Diklat Kabupaten
18	Pelatihan peningkatan mutu/kualitas SDM	Diklat Kabupaten
19	Pelatihan HACP (<i>Hazard Analysis Control Point</i>)	Diklat Propinsi
20	Pelatihan Perijinan	Diklat Kabupaten
21	Budidaya air tawar	Diklat Pusat
22	Pengolahan Bandeng Presto; Bandeng Tandu dan Bakso Ikan	Diklat Kabupaten
23	Bintek (Bimbingan Teknik)	Diklat Kabupaten
24	Latihan dasar pengolahan bagi petugas	Diklat Propinsi

Sumber data: Hasil Pengolahan Data Sekunder dari Data Pelatihan Pegawai, Sub Dinas Usaha Perikanan

Berdasarkan data yang diperoleh dari Daftar Urut Kepangkatan pegawai pada Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bangkalan, dari keseluruhan para Pegawai Negeri Sipil yang menduduki jabatan struktural sebanyak 21 orang, sebanyak 20 orang telah melakukan Diklatpim ataupun yang setara dengan Diklatpim sebagai persyaratan kompetensi jabatan saat ini, dan 1 orang Pegawai yaitu Kepala Subdinas

Sumber Daya Kelautan, Bapak Ir. Abdurrahman, SH, sedang mengikuti Diklatpim Tingkat III atau Diklat SPAMA saat penelitian berlangsung. Data Pegawai Negeri Sipil yang telah mengikuti pelatihan jabatan di Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bangkalan (lihat Tabel 6 tentang Formasi Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan Penjenjangan).

Pihak Pelaksana atau yang bertanggung jawab terhadap penyelenggaraan Diklat hampir keseluruhan adalah dari pusat atau Propinsi. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kasi Pelatihan dan Ketrampilan, Bapak Ramidjan, SP, Badan atau Lembaga dari tingkat Propinsi yang menyelenggarakan Diklat yang sifatnya teknis, antara lain meliputi:

1. UPPI (Unit Pembinaan Penangkapan Ikan) di Probolinggo
2. UPBAP (Unit Pembinaan Budidaya Air Payau) di Bangil, Pasuruan
3. UPBAT (Unit Pembinaan Budidaya Air Tawar) di Kepanjen, Malang
4. LPPMHP (Lembaga Pengendalian Pembinaan Mutu Hasil Perikanan) di Surabaya
(Wawancara dengan Kasi Pelatihan dan Ketrampilan pada Tgl. 19 April 2007 bertempat di ruang kantor Seksi Pelatihan dan Ketrampilan).

Berdasarkan data yang diperoleh dari suatu wawancara informal dengan salah satu Staf Sub Bagian Keuangan, Ibu Fitriani, pihak penyelenggara Diklat yang sifatnya manajerial seperti Diklatpim, diselenggarakan oleh Propinsi melalui Balai Pendidikan dan Latihan. Berikut petikan wawancara dengan Ibu Fitriani:

“Penyelenggara Diklat Pim biasanya adalah dari tingkat Propinsi yaitu oleh Balai Pendidikan dan Latihan” (wawancara dengan Staf Tata Usaha pada Tgl. 20 April 2007 bertempat di ruang kerja Bagian Tata Usaha).

Berdasarkan hasil wawancara informal dengan Kasi Pelatihan dan Ketrampilan, Bapak Ramidjan, SP, metode yang digunakan dalam pelaksanaan Diklat pegawai di Dinas Kelautan dan Perikanan sangat beragam, antara lain metode seminar untuk Diklatpim; metode sekolah atau kursus untuk Diklat Fungsional; dan metode *learning by doing* atau belajar sambil bekerja untuk Diklat yang bersifat teknis.

Namun kadangkala metode yang digunakan dalam Diklat tergantung dari pihak Pelaksana yang merencanakan Diklat tersebut. Berikut petikan wawancara dengan Kasubbag Kepegawaian, Bapak H. Imam Syafri, MM, mengenai Diklat yang telah beliau ikuti dan metode Diklat yang digunakan, sebagai berikut:

“Diklat yang terakhir kali saya ikuti adalah Diklatpim IV selama 1 bulan. Diklatpim dilakukan minimal 1 (satu) tahun sebelum pengangkatan. Sebenarnya sebelum diangkat menjadi Pejabat, harus melalui diklat dulu baru bisa dipromosikan. Tapi dari pengalaman saya dulu justru saya diangkat dulu, baru ikut Diklat. Mengenai metode Diklat yang digunakan tergantung perencanaan oleh Pemda atau Sekda” (wawancara dengan Kasubbag Kepegawaian pada Tgl. 16 April 2007 bertempat di ruang kantor Bagian Tata Usaha).

Adapun tujuan atau sasaran diselenggarakannya Diklat adalah untuk menambah wawasan, kecakapan serta ketrampilan pegawai sebagaimana dikatakan oleh Kasi Pelatihan dan Ketrampilan, Bapak Ramidjan, SP sebagai berikut:

“Tujuan diklat pegawai adalah untuk meningkatkan ketrampilan atau kecakapan dan pengetahuan pegawai, agar dapat menyerap informasi-informasi baru tentang teknologi pembangunan perikanan” (wawancara dengan Kasi Pelatihan dan Ketrampilan pada Tgl. 19 April 2007 bertempat di ruang kantor Seksi Pelatihan dan Ketrampilan).

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan oleh peneliti, jenis penyelenggaraan Diklat yang dilakukan pada Dinas Kelautan dan Perikanan adalah sepenuhnya *off the job training*, yang berarti bahwa tempat, tenaga pengajar, penyelenggara Diklat dan perencanaan kurikulum dilakukan oleh dan bekerjasama dengan pihak ketiga yang tidak berhubungan dengan Dinas Kelautan dan Perikanan itu sendiri.

Manfaat Diklat sangat membantu sekali dalam penyelesaian tugas dan pekerjaan pegawai. Hal ini disampaikan oleh salah satu Staf Sub Bagian Keuangan, Ibu Benny Fatmawati, sebagai berikut:

“Adanya Diklat pegawai sangat berguna sekali utamanya dalam proses pelaksanaan pekerjaan. Setelah mengikuti Diklat, saya merasakan sekali manfaat Diklat, terutama berkaitan dengan tugas saya dalam bidang

administrasi keuangan” (wawancara dengan Staf Tata Usaha pada Tgl. 20 April 2007 bertempat di ruang kerja Bagian Tata Usaha).

b. Pengembangan Pegawai Melalui Promosi (Kenaikan Jenjang)

Pengembangan pegawai melalui promosi yang dilakukan pada Dinas Kelautan dan Perikanan atas dasar senioritas atau berdasarkan DUK (Daftar Urut Kepangkatan) dan prestasi kerja pegawai. Bupati sebagai pejabat daerah yang berwenang memutuskan seorang Pegawai Negeri apakah ia layak untuk dipromosikan atau tidak berdasarkan senioritas pegawai atau DUK dan prestasi kerja seorang pegawai. Hal ini seperti diungkapkan oleh Kabag Tata Usaha, Bapak Ir. Sudarsono, MM, dalam suatu wawancara informal sebagai berikut:

“Bagi PNS promosi didasarkan pada DUK (Daftar Urut Kepegawaian) dan prestasi seorang pegawai. Wewenang Bupati dalam menentukan promosi dasar penentuannya tetap pada senioritas atau DUK dan prestasi kerja, bukan semata-mata like and dislike” (wawancara dengan Kabag Tata Usaha pada Tgl. 25 April 2007 bertempat di ruangan kantor Bagian Tata Usaha).

Promosi pegawai dilakukan berdasarkan penilaian dari pimpinan baik itu oleh Kabag, Kasubbag, dan Kasi di Dinas Kelautan dan Perikanan sebagai Pejabat Penilai Pelaksanaan Pekerjaan untuk kemudian diajukan kepada Kepala Dinas agar dapat dipertimbangkan apakah pegawai yang bersangkutan layak untuk dipromosikan atau tidak. Selanjutnya Kepala Dinas mengusulkan kepada Bupati berkaitan dengan pegawai yang akan dipromosikan tersebut. Berkenaan dengan hal ini, Kasubbag Kepegawaian, Bapak H. Imam Syafri, MM mengatakan sebagai berikut:

“Promosi tergantung pada pimpinan menilai kecakapan atau kemampuan stafnya apakah dia layak atau tidak untuk dipromosikan. Promosi atas dasar reward (penghargaan) dan lain sebagainya memang sudah ada tapi hanya sekedar wacana saja. Promosi atas dasar prestasi jarang terjadi karena belum ada parameter yang jelas. Promosi disini dilakukan atas kewenangan Bapak Bupati” (wawancara dengan Kasubbag Kepegawaian pada Tgl. 16 April 2007 bertempat di ruang kantor Bagian Tata Usaha).

Lebih lanjut Bapak H. Imam Syafri, MM mengatakan sebagai berikut:

“Disini jabatan terdiri dari dua yaitu jabatan struktural dan jabatan fungsional. Untuk jabatan struktural jika pangkatnya sudah memenuhi pangkat definitif, kemudian diusulkan dan diajukan ke Sekda/Bupati apakah dia layak untuk menduduki jabatan struktural. Umumnya selama ini promosi rekomendasi dari Kepala Dinas” (wawancara dengan Kasubbag Kepegawaian pada Tgl. 16 April 2007 bertempat di ruang kantor Bagian Tata Usaha).

Promosi pegawai dapat dilakukan apabila seorang pegawai telah memenuhi persyaratan yang dipersyaratkan untuk menduduki suatu jabatan tertentu, yaitu dengan memiliki penilaian pelaksanaan pekerjaan yang baik dan sudah memenuhi pangkat definitif yang dipersyaratkan untuk menduduki jabatan struktural.

c. Pengembangan Pegawai Melalui Mutasi (Perpindahan)

Mutasi atau perpindahan pegawai merupakan salah satu upaya pengembangan pegawai yang dilakukan pada Dinas Kelautan dan Perikanan yang mampu mempengaruhi peningkatan kinerja seorang pegawai, walaupun dalam pelaksanaannya ada kendala yang menyertai proses ini. Hal ini seperti yang dikatakan oleh Kasubbag Kepegawaian, Bapak H. Imam Syafri, MM, sebagai berikut:

“Mutasi pegawai perlu dilakukan karena akan sangat mempengaruhi mekanisme kerja seorang pegawai. Tapi mutasi tidak semudah yang dibayangkan, karena harus ada gantinya apalagi pegawai tersebut sudah profesional di bidangnya” (wawancara dengan Kasubbag Kepegawaian pada Tgl. 16 April 2007 bertempat di ruang kantor Bagian Tata Usaha).

Mutasi atau perpindahan pegawai adalah proses yang biasa terjadi. Alasan mutasi karena rasa bosan dibenarkan oleh Kepala Dinas Kelautan dan Perikanan, Bapak Eddy Moeljono, MM. Msi dalam suatu wawancara informal sebagai berikut:

“Memang rasa bosan itu ada, apalagi pekerjaan itu monoton dan tidak ada variasi. Seperti pengalaman saya dulu yang sudah sangat lama di Bagian Keuangan sebelum akhirnya menjadi Kepala Dinas disini”

(wawancara dengan Kepala Dinas Kelautan dan Perikanan pada Tgl. 12 April 2007 bertempat di ruangan kantor Kepala Dinas).

Namun seringkali alasan seorang pegawai melakukan mutasi karena rasa bosan misalnya, kurang bisa menjadi alasan yang menjadi penyebab seorang pegawai melakukan mutasi. Hal ini dikarenakan sulitnya mencari pegawai yang dapat menjadi pengganti yang tepat untuk mengisi posisi yang lowong yang sesuai dengan bidang tersebut. Apalagi jika pegawai itu sudah profesional di bidangnya. Seperti yang diungkapkan oleh Kasubbag Kepegawaian, Bapak H. Imam Syafri, MM, sebagai berikut:

“Memang benar rasa bosan itu ada, tapi dari pengalaman yang sering terjadi kebanyakan mengikuti suami atau istri yang pindah. Karena proses mutasi tidak semudah yang dibayangkan. Banyak faktor yang harus dipertimbangkan. Apalagi jika pegawai itu sudah profesional di bidangnya” (wawancara dengan Kasubbag Kepegawaian pada Tgl. 16 April 2007 bertempat di ruang kantor Bagian Tata Usaha).

Mutasi atau perpindahan pegawai dapat terjadi atas dasar keinginan sendiri atau dapat juga terjadi karena alasan-alasan tertentu dari pimpinan yang memandang perlu seorang pegawai untuk dimutasikan, sebagaimana diungkapkan oleh Kasubbag Kepegawaian, Bapak H. Imam Syafri, MM sebagai berikut:

“Mutasi atas dasar keinginan sendiri memang bisa juga terjadi kemudian diajukan ke Kepala Dinas. Jika Kepala Dinas yang memutuskan pegawai harus mutasi, artinya ada kemungkinan pegawai itu sudah melakukan kesalahan-kesalahan yang mengakibatkan dia dipindahkan atau dimutasikan” (wawancara dengan Kasubbag Kepegawaian pada Tgl. 16 April 2007 bertempat di ruang kantor Bagian Tata Usaha).

Alasan-alasan terjadinya mutasi pegawai antara lain dapat disebabkan karena pemanfaatan pegawai sesuai dengan bidang keahliannya untuk membantu pelaksanaan tugas pada bagian tertentu, keinginan sendiri dari pegawai, misalnya untuk mengembangkan potensi, alasan domisili pegawai (mengikuti suami/istri) ataupun karena kesalahan pegawai dalam proses pelaksanaan tugas.

Selama proses penelitian berlangsung, berdasarkan data yang diperoleh dari daftar Tenaga Harian Lepas tercatat proses mutasi pada pegawai Tenaga Harian Lepas yang telah bekerja pada Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bangkalan, dapat dilihat pada Tabel 8 berikut ini.

Tabel 8
Data Mutasi Pegawai Tenaga Harian Lepas (THL)
Pada Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bangkalan
Tertanggal 27 Maret 2007

No	Nama	Berdasarkan SK Bupati		Keterangan
		No. SK Bupati	TMT/THL	
1	Yurike Rismawati	814/284/433.031/2004	1 Oktober 2004	Mutasi ke Keuangan
2	Faizal Bachri	814/011/433.031/2005	1 Pebruari 2005	Mutasi ke Dispenduk

Sumber data: Bagian Tata Usaha, Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bangkalan Tahun 2007

2.2 Tingkat Kinerja Pegawai di Dinas Kelautan dan Perikanan

Pengertian kinerja sebagai proses dan hasil dibenarkan oleh Kabag Tata Usaha, Bapak Ir. Sudarsono, MM, yang memberikan pernyataannya sebagai berikut:

“Proses selama orang bekerja, itu dinamakan kinerja. Jadi, kinerja disini memang bukan saja diartikan sebagai hasil kerja pegawai, namun kinerja merupakan proses” (wawancara dengan Kabag Tata Usaha pada Tgl. 25 April 2007 bertempat di ruangan kantor Bagian Tata Usaha).

Berdasarkan hasil wawancara informal dengan Kabag Tata Usaha, Bapak Ir. Sudarsono, MM, dapat diketahui bahwa secara keseluruhan tingkat kinerja pada Bagian Tata Usaha, Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bangkalan semakin baik. Berikut petikan wawancara dengan Bapak Ir. Sudarsono, MM, sebagai berikut:

“Berdasarkan hasil evaluasi yang dilakukan terhadap kinerja pegawai khususnya pada Bagian TU ini, tingkat kinerja pegawai menunjukkan indikasi positif yang ditandai dengan tercapainya Tupoksi yang tepat sasaran dan sesuai dengan standar kualitas yang dipersyaratkan dalam pelaksanaan pekerjaan” (wawancara dengan Kabag Tata Usaha pada Tgl. 25 April 2007 bertempat di ruangan kantor Bagian Tata Usaha).

Hasil kinerja pegawai yang dituangkan dalam laporan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) merupakan bahan evaluasi yang

dapat mengukur apakah pelaksanaan Tupoksi selama 1 (satu) tahun sudah sesuai dengan realisasi Tupoksi pada masing-masing Bagian/Subdin/Subbag/Seksi di Dinas Kelautan dan Perikanan dan juga dapat mengidentifikasi efektivitas tingkat pembagian wewenang dan tanggung jawab pada masing-masing Bagian/Subdin/Subbag/Seksi.

a. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah atau banyaknya beban pekerjaan yang dibebankan pada pegawai. Berkenaan dengan hal itu, Kabag Tata Usaha, Bapak Ir. Sudarsono, MM, mengatakan sebagai berikut:

“Ukuran kuantitas atau banyaknya pekerjaan untuk masing-masing pegawai mengacu pada atau berdasarkan Tupoksi masing-masing pegawai. Selain uraian tugas yang diberikan pada tiap Subbagian, uraian tugas tiap-tiap personil pada Bagian TU disini juga sudah terorganisir dengan jelas. Jadi deskripsi pekerjaan juga sudah ditegaskan di dalamnya dengan jelas” (wawancara dengan Kabag Tata Usaha pada Tgl. 25 April 2007 bertempat di ruangan kantor Bagian Tata Usaha).

Berdasarkan pernyataan diatas, dapat diketahui bahwa ukuran kuantitas pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawai di Dinas Kelautan dan Perikanan adalah berdasarkan Tugas Pokok dan Fungsinya yang telah dijabarkan dalam Tupoksi pada masing-masing Bagian/Subdin/Subbag/Seksi. Masing-masing staf telah mengetahui penjabaran tugas yang diberikan oleh pimpinan dan bertanggung jawab penuh terhadap pimpinan. Hal ini sebagaimana dikatakan oleh Kepala Sub Bagian Keuangan, Ibu Dra.Ec. Nurlaila, MM, dalam suatu wawancara informal sebagai berikut:

“Mekanisme pelaksanaan tugas adalah dengan melihat pada Tupoksi yang telah dijabarkan melalui masing-masing Bagian/Subdin/Subbag/Seksi, kemudian dirinci lagi ke dalam pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab kepada para staf, sehingga para staf bisa melaksanakan pekerjaan berdasarkan prioritas pekerjaan yang dilaksanakan” (wawancara Kasubbag Keuangan pada Tgl. 13 April 2007 bertempat di ruangan kantor Bagian Tata Usaha).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, Bagian Tata Usaha memiliki jumlah personil yang paling banyak dibandingkan dengan Sub dinas yang lain. Keadaan ini dikarenakan pada Bagian Tata Usaha menangani bidang urusan pekerjaan yang paling padat sehingga membutuhkan banyak

personil untuk pelaksanaan tugasnya. Berkenaan dengan hal tersebut Kasubbag Kepegawaian, Bapak H. Imam Syafri, MM, memberikan pendapatnya sebagai berikut:

“Bagian Tata Usaha ini bisa diibaratkan sebagai “dapur rumah tangga”, karena segala urusan administrasi kepegawaian, meliputi: kearsipan, surat-menyurat, belanja rutin Dinas, gaji pegawai, penentuan segala kebutuhan pegawai akan Diklat, usulan mutasi dan promosi merupakan segala urusan yang ditangani oleh Bagian TU” (wawancara dengan Kasubbag Kepegawaian pada Tgl. 16 April 2007 bertempat di ruang kantor Bagian Tata Usaha).

Banyaknya kuantitas pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh para pegawai khususnya pada Bagian Tata Usaha sebagaimana dijelaskan dalam pernyataan diatas, mendapat *support* dari Dinas dengan pengalokasian pegawai honorarium atau Tenaga Harian Lepas pada unit-unit bagian yang memiliki kuantitas pekerjaan yang padat sehingga sangat membantu dalam pelaksanaan Tupoksi Bagian TU khususnya dan pelaksanaan Tupoksi Dinas Kelautan dan Perikanan pada umumnya. (Data Pegawai Tenaga Harian Lepas terlampir)

b. Kualitas

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti, kualitas kinerja yang dihasilkan oleh pegawai harus dapat memenuhi persyaratan hasil yang diinginkan oleh pimpinan. Jadi tingkat kinerja dikatakan buruk apabila kualitas yang dihasilkan tidak sesuai dengan standar hasil yang dipersyaratkan. Kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan pekerjaan bagi pegawai, diungkapkan oleh salah satu Staf Subdin Pengembangan, Bapak Mohammad Djuri dalam suatu wawancara informal sebagai berikut:

“Hambatan yang dihadapi oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaan adalah jika muncul permasalahan pada pekerjaan yang harus dilakukan tingkat kerumitannya tinggi atau jika beban pekerjaan yang harus diselesaikan sangat banyak. Itu akan mempengaruhi kualitas pekerjaan yang akan dihasilkan” (wawancara dengan Staf Subdin Pengembangan pada Tgl. 13 April 2007 bertempat di ruang kerja Subdin Pengembangan).

Berdasarkan pernyataan diatas, diketahui bahwa kualitas suatu pekerjaan dipengaruhi oleh tingkat kerumitan dan atau banyaknya beban pekerjaan yang harus diselesaikan oleh pegawai. Oleh sebab itu, kuantitas

pekerjaan berkaitan erat dengan kualitas yang akan dihasilkan oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.

Sehubungan dengan kualitas kinerja pegawai, Kepala Sub Bagian Umum, Ibu Sulijati As., memberikan pendapatnya sebagai berikut:

“Kualitas suatu pekerjaan yang dihasilkan oleh pegawai dapat dilihat dari tercapai atau tidaknya target atau sasaran Tupoksinya. Pimpinan yang akan menilai apakah pegawai itu sudah melakukan tugasnya dengan baik atau belum. Saya melihat kualitas kinerja pegawai semakin baik” (wawancara dengan Kasubbag Umum pada Tgl. 13 April 2007 bertempat di ruang kantor Bagian Tata Usaha).

Kualitas kinerja yang dihasilkan oleh para pegawai pada Dinas Kelautan dan Perikanan, sudah cukup baik apabila dilihat dari tercapainya sasaran Tupoksi dan tujuan dari pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Yang menilai menentukan apakah suatu pekerjaan yang telah dilakukan oleh seorang pegawai itu bagus atau tidak, sudah memenuhi kriteria yang dipersyaratkan adalah pimpinan.

c. Ketepatan Waktu

Tingkat kinerja pegawai dapat dikatakan baik apabila kuantitas pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai mampu memenuhi standar kualitas yang diinginkan oleh pimpinan dan dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah diberikan.

Menurut Kabag Tata Usaha, Bapak Ir. Sudarsono, MM, dalam suatu wawancara formal, mengatakan bahwa:

“Tingkat kinerja dapat dikatakan baik apabila pekerjaan dapat diselesaikan tepat pada waktunya, tetapi lebih baik lagi jika waktunya lebih diefisienkan lagi. Efisien itu sendiri dapat dikatakan sebagai kecenderungan kurang dari waktu yang disediakan” (wawancara dengan Kabag Tata Usaha pada Tgl. 25 April 2007 bertempat di ruangan kantor Bagian Tata Usaha).

Dalam suatu wawancara informal dengan Kabag Tata Usaha, Bapak Ir. Sudarsono, MM, mengenai kinerja pegawai:

“Misalnya seorang pegawai diberi pekerjaan sebanyak 2 (dua) dan dapat diselesaikan sebanyak 2 (dua) dengan tepat waktu, dapat dikatakan tingkat kinerja itu baik” (wawancara dengan Kabag Tata Usaha pada Tgl. 26 April 2007 bertempat di ruangan kantor Bagian Tata Usaha).

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja seorang pegawai dapat dikatakan baik apabila ia dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan beban kuantitas pekerjaan dan waktu yang ditargetkan oleh pimpinan. Berkenaan dengan hal ini, Kepala Sub Dinas Sumber Daya Kelautan memberikan pendapatnya sebagai berikut:

“Berdasarkan hasil evaluasi kinerja pegawai dilihat dari penilaian pelaksanaan pekerjaan yang telah dilakukan selama setahun terakhir ini khususnya, tingkat kinerja pegawai saat ini menunjukkan kemajuan dari tahun yang lalu, misalnya dalam pemberian pelayanan yang cepat dan ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan” (wawancara dengan Kasubdin Sumber Daya Kelautan pada Tgl. 26 April 2007 bertempat di ruangan kantor Bagian Tata Usaha)”.

2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Pegawai Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Dinas Kelautan dan Perikanan

a. Motivasi

Motivasi merupakan faktor penggerak yang paling utama yang menjadi dorongan bagi seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Berkenaan dengan hal ini, Kabag Tata Usaha, Bapak Ir. Sudarsono, MM menyampaikan pendapatnya sebagai berikut:

“Motivasi memang sangat penting bagi pegawai. Motivasi sangat dibutuhkan bagi pegawai untuk menumbuhkan gairah kerja” (wawancara dengan Kabag Tata Usaha pada Tgl. 25 April 2007 bertempat di ruangan kantor Bagian Tata Usaha).

Dari pernyataan diatas sangat jelas bahwa tanpa motivasi seorang pegawai tidak akan dapat menunaikan kewajibannya untuk melakukan pekerjaan secara maksimal. Peranan motivasi dalam pelaksanaan pekerjaan pegawai dijelaskan oleh Kepala Sub Bagian Umum, Ibu Sulijati As. Sebagai berikut:

“Kualitas kinerja pegawai sangat ditentukan oleh bagaimana pimpinan dalam memberikan motivasi dan dorongan kepada bawahan agar timbul gairah dan semangat dalam melaksanakan tugasnya” (wawancara dengan Kasubbag Umum pada Tgl. 25 April 2007 bertempat di ruang kantor Bagian Tata Usaha).

Lebih lanjut Kepala Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bangkalan, Bapak Eddy Moeljono, MM, MSi mengatakan sebagai berikut:

“Pemberian motivasi kepada pegawai disesuaikan dengan kondisi pegawai. Untuk pegawai yang jabatannya lebih rendah, pemberian motivasi berupa materi yaitu uang misalnya, akan sangat berarti untuk pemenuhan kebutuhan pegawai tersebut, tetapi bagi pegawai yang jabatannya lebih tinggi, pemberian motivasi berupa penghargaan kenaikan pangkat misalnya, akan lebih tepat sasaran bagi pengembangan pegawai sehingga mampu memberikan semangat kerja yang baru bagi pegawai” (wawancara dengan Kepala Dinas pada Tgl. 11 April 2007 bertempat di ruang kantor Bagian Tata Usaha).

Berdasarkan pernyataan yang telah disampaikan, peranan pimpinan dalam memberikan motivasi sangat besar, karena pimpinan diharapkan mampu memahami kebutuhan staf/bawahannya sehingga pemberian motivasi dapat disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing pegawai yang berbeda antara yang satu dengan yang lain.

b. Penghargaan (*reward*)

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil wawancara informal Kabag Tata Usaha, Bapak Ir. Sudarsono, MM, dapat diketahui bentuk-bentuk penghargaan (*reward*) yang dapat diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang bekerja pada Dinas kelautan dan Perikanan antara lain meliputi:

1. Satyalancana, yaitu penghargaan bagi pegawai yang sudah bekerja selama 10 (sepuluh) tahun dan kelipatannya
 2. Kenaikan pangkat
 3. Promosi, bagi pegawai yang berprestasi
- (Wawancara dengan Kabag Kepegawaian pada Tgl. 25 April 2007 bertempat di ruangan kantor Bagian Tata Usaha).

Berikut telah diperoleh data tentang penghargaan yang diperuntukkan bagi Pegawai Negeri Sipil yang memiliki masa kerja yaitu 10, 20 sampai dengan 30 tahun dalam penghargaan Satyalancana, dapat dilihat pada Tabel 9.

Tabel 9
Daftar Nama–Nama Pegawai Negeri Sipil Yang Telah Memiliki
Masa Kerja XXX Tahun, XX Tahun, dan X Tahun
TMT. 1 Januari 2007

No.	∑ Pegawai (Org)	Tanda Kehormatan yang Diusulkan
1	2	3
1.	3	XXX
2.	5	XX
3.	2	X

Sumber data: Hasil Pengolahan Data Sekunder dari Data Pegawai Negeri Sipil Yang Telah Memiliki Masa Kerja XXX, XX dan X Tahun , Bagian Tata Usaha

c. Hukuman (punishment)

Hukuman atau sanksi dapat dikenakan bagi Pegawai Negeri Sipil yang telah melanggar peraturan, mulai dari jenis pelanggaran yang paling ringan misalnya terlambat masuk kantor, sampai pelanggaran yang berat yaitu misalnya membocorkan rahasia dinas dan lain sebagainya. Hal ini sebagaimana dikatakan oleh Kabag Tata Usaha, Bapak Ir. Sudarsono, MM, sebagai berikut:

“Jika ada reward, ada juga sanksi atau hukuman bagi pegawai. Pelanggaran yang ringan misalnya telat masuk kantor, sanksinya berupa teguran atau peringatan. Tidak masuk kantor 2 (dua) tanpa keterangan, itu sudah dikategorikan sebagai pelanggaran sedang, sanksinya penundaan kenaikan pangkat misalnya. Yang termasuk pelanggaran berat itu seperti tidak masuk bulanan, membocorkan rahasia dinas, menjadi provokator, subversi negara atau menjual negara, ancaman hukumannya bisa dipecat atau diberhentikan dengan tidak hormat” (wawancara dengan Kabag Kepegawaian pada Tgl. 25 April 2007 bertempat di ruangan kantor Bagian Tata Usaha).

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan, pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan oleh para pegawai pada Dinas Kelautan dan Perikanan dapat dikategorikan jenis pelanggaran yang ringan. Namun tidak ada tindakan yang tegas dalam menindak lanjuti pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai yang telah melanggar peraturan tata tertib. Berikut merupakan catatan lapangan yang diperoleh selama penelitian berlangsung mengenai data pegawai yang telah melakukan pelanggaran tata tertib di Dinas Kelautan dan Perikanan yang dapat dilihat pada Tabel

10 tentang Data Pelanggaran Tata Tertib Dinas kelautan dan Perikanan Per April 2007.

Tabel 10
Data Pelanggaran Tata Tertib
Dinas Kelautan dan Perikanan
Per April 2007

No.	Hari/Tgl.	∑ Pegawai (org)	Keterangan
1.	Selasa, 10 April 2007	2	- 1 orang terlambat masuk kantor - 1 orang tidak masuk tanpa keterangan selama 1 hari
2.	Kamis, 12 April 2007	1	Penyalahgunaan jam kerja
3.	Jumat, 13 April 2007	1	Terlambat masuk kantor
4.	Senin, 16 April 2007	1	Terlambat masuk kantor
5.	Selasa, 17 April 2007	1	Tidak masuk tanpa keterangan
6.	Rabu, 18 April 2007	1	Penyalahgunaan jam kerja
7.	Kamis, 26 April 2007	3	Terlambat masuk kantor
8.	Jumat, 27 April 2007	2	- 1 orang tidak masuk selama 2 hari tanpa keterangan - 1 orang terlambat masuk kantor

Sumber data: Hasil Pengolahan Data Sekunder dari Daftar Hadir Karyawan/Karyawati Dinas Kelautan dan Perikanan

d. Fasilitas

Terdapat beragam fasilitas yang disediakan oleh Dinas Kelautan dan Perikanan yang dapat digunakan oleh para pegawai dalam menunjang pelaksanaan pekerjaannya, diantaranya meliputi perlengkapan kantor, komputer, kendaraan bermotor, serta institusi-institusi yang dimiliki oleh Dinas Kelautan dan Perikanan. Berikut adalah fasilitas-fasilitas yang ada pada Dinas Kelautan dan Perikanan dapat dilihat pada Tabel 11, 12, 13 dan 14.

Tabel 11
Data Inventaris Kantor

Nama Barang	Banyaknya
1. Perlengkapan Kantor terdiri dari:	
- Meja Kerja	44 Buah
- Kursi Kerja	44 Buah
- Kursi Lipat Elephant	12 Buah
- Kursi Tamu	4 Set
- Jam Dinding	5 Buah
- Brankas	4 Buah
- Filing Kabinet	13 Buah
- Kursi Plastik	44 Buah
- Mesin Ketik	5 Buah
2. Komputer terdiri dari:	
- Komputer	6 Buah
- Printer	6 Buah
- Laptop	1 Buah
- Scanner	1 Buah
- LCD	1 Buah
3. Kendaraan Bermotor terdiri dari :	
- Kendaraan Bermotor Roda 4	1 Buah
- Kendaraan Bermotor Roda 2	5 Buah
4. Elektronik terdiri dari:	
- Televisi warna 14 ”	1 Buah
- Kipas Angin	6 Buah
- Faximile	1 Buah
- Radio Tape	1 Buah
- Camera Digital	1 Buah
- Handycam	1 Buah
- Telephone	6 Buah
- Tempat Aqua	5 Buah
- Alat Pemadam Kebakaran	1 Buah
- Kipas Angin Dinding	2 Buah
- AC	1 Buah
5. Break Water	1 Unit

*Sumber data: Bagian Tata Usaha, Dinas Kelautan dan Perikanan
Kabupaten Bangkalan Tahun 2007*

Tabel 12
Tabel Institusi di Dinas Kelautan dan Perikanan

No	Tempat	Luas Tanah M ²	Luas Bangunan M ²	KET
1.	Dinas Kelautan dan Perikanan Jl. Soekarno Hatta 8 Bangkalan	1.445	460	Pemkab. Bangkalan
2.	Jl. Soekarno Hatta Bangkalan	1.000	-	Depan Kantor Kejari Kab. Bangkalan
3.	Rumah Dinas (Jl. Cokroaminoto)	251	251	Pemkab. Bangkalan Hak Pakai No. 27 di pinjam pakai Perseba
4.	Balai Benih Ikan (BBI)	7.500	72	
5.	Tempat Pelelangan Ikan (TPI)	1.451	320	
6.	Pos Kamladu Kwanyar	135	70	
7.	Pos Kamladu Arosbaya	210	108	DKP Prop. Jatim

*Sumber data: Bagian Tata Usaha, Dinas Kelautan dan Perikanan
Kabupaten Bangkalan Tahun 2007*

Tabel 13
Tabel Kendaraan Roda 2 (Dua)

No.	Jenis / Merk, Tahun	Type	Nomor Polisi	Penanggung Jawab
1.	Suzuki Bebek , 2000	Bravo	L 9830 R	Syaiful Bahri, SPi (Staf pada Subdin Pengembangan)
2.	Honda, 2000	Win 100	M 9822 GA	Drs.Ec.Burhanudin R , MSi (Kasubdin Pengembangan)
3.	Honda, 1996	Win 100	M 2162 GP	Drs. Mulyono (Kasi Perijinan & Infestasi Usaha Perikanan)
4.	Honda Bebek, 2005	Supra Fit	M 9779 GE	Achmad Afandi (Kasi Pendayagunaan SD Kelautan)
5.	Honda Bebek, 2005	Supra Fit	M 9778 GE	Edy Siswanto (Staf pada Bagian Tata Usaha)
6.	Honda Bebek, 2005	Kharisma 125 DX	M 9774 GE	Ir. Sudarsono, MM (Kepala Bagian Tata Usaha)
7.	Honda Bebek, 2005	Kharisma 125 DX	M 9775 GE	Ir. Maskanah (Kasi Penyusunan Rencana Kegiatan)

Sumber data: Bagian Tata Usaha, Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bangkalan Tahun 2007

Tabel 14
Tabel Kendaraan Roda 4 (Empat)

No.	Jenis / Merk, Tahun	Type	Nomor Polisi	Penanggung Jawab
1.	Suzuki , 2005	APV	M 9704 GC	Eddy Moeljono, SH. MM. Msi (Kepala Dinas Kelautan & Perikanan Kab. Bangkalan)

Sumber data: Bagian Tata Usaha, Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bangkalan Tahun 2007

B. Analisis Data

1. Pelaksanaan Pengembangan Pegawai di Dinas Kelautan dan Perikanan Sebagai Upaya Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai

Pengembangan pegawai merupakan salah satu aspek dari manajemen sumber daya manusia. Upaya pengembangan pegawai ini muncul karena adanya kesadaran mengenai pentingnya unsur manusia sebagai alat untuk mencapai misi dan cita-cita organisasi. Sesuai yang diamatkan dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian menyatakan bahwa organisasi merupakan wadah untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga dasar inilah yang menjadikan upaya pengembangan pegawai menjadi sangat penting dari keseluruhan rangkaian proses manajemen sumber daya manusia.

Manusia merupakan aset yang paling besar nilainya bagi organisasi, karena tanpa keterlibatan manusia secara terus-menerus dan berkesinambungan, suatu organisasi tidak akan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, peranan manusia sebagai pegawai dimaksudkan agar dapat melakukan usaha-usaha dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Oleh sebab itu, upaya pengembangan pegawai dirasa sangat penting agar pegawai senantiasa mengembangkan potensi yang dimilikinya semaksimal mungkin sehingga mampu memberikan sumbangsih yang besar terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Kualitas Sumber Daya Manusia merupakan nilai kemampuan pegawai dalam menghadapi tantangan dan lingkungan organisasi untuk menjamin adanya pegawai yang bermutu, terampil dan cakap dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bangkalan telah melakukan upaya pengembangan pegawai agar mampu menunjang kinerja pegawai. Upaya-upaya itu diwujudkan dengan pengembangan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan, promosi jabatan, dan mutasi pegawai.

Melalui pengembangan pegawai selain dapat meningkatkan pengetahuan serta kecakapan dan ketrampilan pegawai dalam pelaksanaan

pekerjaan, dapat juga dijadikan sebagai sarana aktualisasi diri dalam menggali potensi yang dimiliki oleh masing-masing individu pegawai, karena karakteristik antara pegawai yang satu dengan yang lain tidak sama satu sama lain. Kebutuhan akan pengembangan diri mereka juga berbeda. Hal ini merupakan upaya yang dilakukan untuk memenuhi prinsip “*the right man in the right place*”, yaitu menempatkan pegawai yang tepat pada posisi atau jabatan yang tepat. Oleh karena itu, bukan hanya melalui Pendidikan dan Pelatihan saja yang dijadikan sebagai fokus pengembangan kualitas pegawai, utamanya bagi Pegawai Negeri Sipil, tetapi juga dengan memperhatikan perpindahan pegawai sebagai upaya peningkatan profesionalisme kerja pegawai, baik itu dari jabatan yang satu ke jabatan yang lain ataupun perpindahan wilayah kerja dari tempat satu ke tempat yang lain.

Pengembangan pegawai melalui promosi juga tidak kalah pentingnya mendapatkan perhatian, karena promosi atau kenaikan jenjang adalah upaya pemberian *reward* atau penghargaan yang berarti merupakan pengakuan terhadap karya ataupun jasa/pengabdian yang telah diberikan seorang pegawai. Dengan demikian diharapkan pegawai akan semakin terpacu untuk berprestasi lebih baik lagi dalam melaksanakan tugas yang diembannya.

1.1 Pengembangan Pegawai Melalui Pendidikan dan Pelatihan

Agar supaya dapat lebih meningkatkan pendayagunaan Pegawai Negeri Sipil dalam mewujudkan pemerintahan yang bersih, berwibawa dan berkualitas, maka langkah yang diambil adalah dengan melakukan pengembangan pegawai melalui penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan. Dalam Pasal 31 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian diterangkan bahwa untuk memperoleh daya guna dan hasil guna pada kinerja pegawai maka diselenggarakan pendidikan dan pelatihan pegawai.

Pendidikan dan pelatihan merupakan langkah untuk mengembangkan kemampuan pegawai baik dari ilmu pengetahuan yang dimiliki maupun ketrampilan dan keahlian Pegawai Negeri Sipil dengan

harapan akan berdampak positif terhadap kinerja yang dihasilkan nantinya. Sehingga sasaran pengembangan pegawai melalui Diklat adalah para pegawai yang dirasa perlu untuk mengembangkan dirinya agar dapat melakukan tugas dan kewajibannya dengan maksimal.

Kebijaksanaan Diklat tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil, bahwa diklat diarahkan untuk mempersiapkan PNS agar memenuhi persyaratan jabatan yang ditentukan dan kebutuhan organisasi. Selain itu Diklat pegawai juga ditujukan untuk memenuhi persyaratan kompetensi sesuai jabatan masing-masing. Yang dimaksud dengan kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh PNS, berupa pengetahuan, ketrampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya. Dalam hal ini diutamakan bagi Pegawai Negeri Sipil yang memegang jabatan pada Dinas Kelautan dan Perikanan yaitu PNS yang menduduki jabatan struktural, antara lain Kepala Dinas, Kepala Bagian, Kepala Sub Dinas, Kepala Seksi serta Kepala Sub Bagian yang masing-masing harus melalui Diklat terlebih dahulu sebagai prasyarat ketika diangkat menjadi pejabat struktural.

Penyelenggaraan Diklat yang dilakukan oleh Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bangkalan pada dasarnya ada 2 (dua) macam, yaitu Diklat Prajabatan dan Diklat Dalam Jabatan. Untuk Diklat Prajabatan ditujukan bagi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) yang dimaksudkan untuk meningkatkan pengetahuan dan wawasan kebangsaan bagi CPNS serta membentuk kepribadian dan etika Pegawai Negeri Sipil agar mampu melaksanakan tugasnya sebagai pelayan masyarakat sebelum pengangkatannya menjadi PNS. Diklat Dalam Jabatan dilaksanakan selambat-lambatnya 2 (dua) tahun setelah pengangkatannya sebagai CPNS.

Diklat Dalam Jabatan terdiri atas 3 (macam) yaitu Diklat Kepemimpinan (Diklatpim), Diklat Fungsional dan Diklat Teknis. Khusus untuk Diklatpim dipersyaratkan dilaksanakan bagi Pegawai Negeri Sipil yang akan menduduki Jabatan Struktural. Pegawai Negeri

Sipil yang hendak menduduki Jabatan Struktural tertentu terlebih dahulu harus mengikuti Diklatpim yaitu Diklatpim IV untuk Kasi atau Kasubbag dan Diklatpim III untuk Kabag atau Kasubdin serta Diklatpim II untuk Kepala Dinas. Jumlah personil yang menduduki Jabatan Struktural di Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bangkalan adalah 21 orang, rinciannya yaitu sebanyak 20 orang pegawai yang sedang menduduki jabatan struktural telah mengikuti Diklatpim atau Diklat yang setara dengan Diklatpim sesuai dengan ketentuan pelatihan jabatan yang dipersyaratkan dalam kompetensi jabatan masing-masing, 1 (satu) orang pegawai yaitu Kasubdin Sumber Daya Kelautan, yaitu Bapak Ir. Abdurrahman, SH, sedang mengikuti Diklatpim Tingkat III (lihat lampiran DUK Pegawai Negeri Sipil).

Diklat Fungsional dan Diklat Teknis diperuntukkan bagi staf atau Pegawai Negeri Sipil yang membutuhkan Diklat tersebut untuk menunjang pelaksanaan tugas serta meningkatkan tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kualitas pegawai itu sendiri sehingga dapat memberikan kontribusi yang maksimal terhadap kinerja pegawai. Pelaksanaan Diklat Teknis maupun Diklat Fungsional pada Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bangkalan telah berjalan dengan baik, terbukti dengan diikuti peningkatan kualitas kinerja para pegawai, terutama dalam hal ketelitian dan ketrampilan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Tujuan diselenggarakannya Diklat bagi pegawai oleh Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bangkalan adalah untuk menambah pengetahuan dan ketrampilan serta kecakapan pegawai, dan juga agar para pegawai senantiasa mengikuti perkembangan informasi-informasi baru tentang perkembangan teknologi pembangunan perikanan.

Mekanisme penyelenggaraan Diklat pada Dinas Kelautan dan Perikanan adalah melalui usulan dari masing-masing pimpinan pada masing-masing Bagian/Subdin/Subbag/Seksi yang berkewajiban untuk melakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan serta menetapkan kebutuhan Diklat pegawai bagi para stafnya. Hal ini dikarenakan masing-masing

pegawai memiliki karakteristik, kemampuan serta latar belakang yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lain, baik dari segi latar belakang pendidikan maupun keahliannya. Para pimpinan akan mempertimbangkan pegawai-pegawai manakah yang perlu untuk diikutkan dalam Diklat. Oleh karena itu pengembangan pegawai melalui Diklat sangat penting dilakukan karena selain dapat memotivasi pegawai untuk melaksanakan pekerjaannya dengan lebih baik.

Diklat dapat juga bermanfaat sebagai media dalam mengembangkan kepribadian pegawai agar diperoleh pegawai yang baik dari segi mutu atau kualitas dalam pelaksanaan pekerjaan dan juga mampu bertanggung jawab secara profesional dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya. Oleh karenanya, pengembangan pegawai secara psikologis juga perlu mendapat perhatian yang tidak kalah besarnya karena sangat baik untuk menunjang peningkatan kinerjanya di dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Moenir bahwa pembinaan secara kejiwaan memegang peranan yang paling penting dalam rangka membina pegawai sebagai manusia seutuhnya (baik jasmani maupun rohani).

1.2 Pengembangan Pegawai Melalui Promosi (Kenaikan Jenjang)

Promosi diartikan sebagai berpindahnya pegawai dari pekerjaan satu ke pekerjaan yang lain disertai dengan bertambahnya tanggung jawab yang umumnya disertai pula dengan bertambahnya penghasilan. Oleh karena itu promosi dirasa dapat menjadi semangat dan gairah bagi para pegawai dalam melakukan tugas dan pekerjaannya dengan lebih baik. Dengan begitu diharapkan para Pegawai Negeri Sipil yang bekerja pada Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bangkalan berlomba-lomba untuk lebih berprestasi dan memacu kinerja para pegawainya agar bisa mendapatkan promosi pada jenjang yang lebih tinggi dengan motivasi berupa bertambahnya penghasilan (gaji) dengan konsekuensi berupa bertambahnya tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diembannya.

Promosi atau kenaikan jenjang merupakan salah satu cara yang dilakukan dalam rangka pengembangan pegawai sebagai bentuk

penghargaan atau *reward* yang diberikan kepada pegawai yang berprestasi ataupun bagi pegawai yang masa kerjanya sudah mencapai waktu yang cukup lama. Artinya bahwa seorang pegawai berhak memperoleh kenaikan jenjang atau dapat dipromosikan apabila ia mampu menunjukkan prestasi kerja yang baik atau berdasarkan lamanya seorang pegawai itu bekerja. Dengan kata lain, promosi sebagian besar didasarkan atas prestasi kerja dan faktor senioritas, sebagaimana diungkapkan oleh Siagian bahwa pada umumnya promosi dalam suatu organisasi menggunakan dua kriteria utama, yakni prestasi kerja dan senioritas.

Dinas Kelautan dan Perikanan telah melakukan pengembangan pegawai melalui promosi dengan menggunakan dasar penentuan prestasi kerja pegawai dan senioritas dilihat dari DUK (Daftar Urut Kepangkatan) masing-masing pegawai. Dasar penentuan promosi berdasarkan prestasi kerja dapat diketahui dari penilaian pelaksanaan pekerjaan oleh pimpinan terhadap Pegawai Negeri Sipil dengan melihat pada kinerjanya. Penilaian pelaksanaan pekerjaan perlu mendapat perhatian khusus karena dari sana akan dapat diketahui pegawai yang berprestasi atau yang lebih menonjol kualitas kinerjanya dibandingkan dengan pegawai yang lain. Poin ini sangat penting untuk menemukan pegawai mana yang layak untuk dipromosikan.

Penentuan promosi berdasarkan DUK pegawai atau senioritas dapat dilihat dari unsur-unsur yang meliputi: pangkat, jabatan, masa kerja, latihan jabatan, pendidikan dan usia Pegawai Negeri Sipil. Dari DUK pegawai tersebut dapat diketahui tingkat senioritas para pegawai. Pegawai yang tingkat senioritasnya paling tinggi belum tentu pegawai yang tertua usianya, namun pegawai yang paling senior adalah yang memiliki pangkat tertinggi daripada pegawai yang lain. Apabila pangkatnya sama dengan pegawai yang lain, maka faktor senioritas dapat ditentukan dengan jabatan pegawai yang lebih tinggi dari pegawai yang lain. Begitu juga berlaku sama dengan masa kerja, latihan jabatan, pendidikan dan usia yang merupakan unsur-unsur DUK dalam menentukan tingkat senioritas pegawai berdasarkan urutan prioritasnya.

Menurut pandangan Martoyo dasar kriteria promosi tersebut sebaiknya digunakan secara kombinasi. Apabila ada para pejabat yang mempunyai kecakapan yang sama, maka pejabat seniorlah yang akan dipromosikan, atau apabila ada dua pejabat yang mempunyai senioritas yang sama, maka pejabat yang lebih cakaplah yang berhak dipromosikan.

Berdasarkan penelitian pada Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bangkalan selama ini telah melakukan pengembangan pegawai melalui promosi dengan memperhatikan faktor prestasi kerja pegawai dan juga faktor senioritas (DUK) sebagai dasar pertimbangannya. Pelaksanaan promosi pada Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bangkalan sebagian besar merupakan rekomendasi dari Kepala Dinas sebagai pimpinan tertinggi yang menilai apakah pegawai yang bersangkutan layak untuk dipromosikan pada jabatan tertentu. Untuk menjamin obyektivitas sebelum adanya pengangkatan dalam jabatan atau kenaikan pangkat, maka perlu diadakan penilaian pelaksanaan pekerjaan oleh pimpinan.

Ketika seorang pegawai telah memenuhi pangkat definitif untuk menduduki suatu jabatan (misalnya Pangkat: Penata Muda Tingkat I, Golongan/Ruang: III/b), bukan lantas bisa langsung untuk dipromosikan memegang suatu jabatan, tetapi syarat-syarat promosi juga harus diperhatikan, antara lain meliputi: memenuhi syarat jenjang pangkat yang ditentukan, kualifikasi pendidikan, latihan jabatan, memiliki DP3 yang bernilai baik dalam dua tahun terakhir. Semua prasyarat diatas harus dipenuhi untuk menjamin profesionalisme kinerja Pegawai Negeri Sipil sebelum suatu jabatan dipercayakan kepadanya.

Kepala Dinas mempertimbangkan unsur-unsur diatas yang menjadi syarat mutlak sebelum merekomendasikan pegawainya untuk kemudian diusulkan untuk menduduki jenjang atau pangkat yang lebih tinggi kepada pejabat Pembina Kepegawain Kabupaten yaitu Bupati. Pengajuan promosi pegawai terlebih dahulu diajukan melalui Sekretariat Daerah yang berfungsi sebagai unsur pembantu pimpinan Pemerintah Kabupaten. Sekretariat Daerah ini berada di bawah dan bertanggung

jawab kepada Bupati. Peranan Sekretariat Daerah adalah sebagai Ketua Baperjakat (Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan) yang berfungsi dalam mempertimbangkan kenaikan jabatan dan kepangkatan di lingkungan Dinas-dinas daerah dan Badan/Lembaga Teknis Daerah di Kabupaten Bangkalan. Pengajuan promosi kemudian diproses apakah syarat-syarat pegawai yang bersangkutan telah memenuhi kompetensi jabatan yang diperlukan atau tidak. Apabila sudah sesuai dan pegawai tersebut dinyatakan layak untuk mendapat promosi, baru usulan tersebut dapat diajukan kepada Bupati. Bupati akan memberi penilaian dan pertimbangan apakah nantinya pegawai yang bersangkutan bisa mendapatkan promosi jabatan atau tidak.

1.3 Pengembangan Pegawai Melalui Perpindahan Pegawai (Mutasi)

Sebagaimana diungkapkan dalam pendapat Musanef dan Martoyo, perpindahan pegawai diartikan sebagai proses berpindahnya seorang pegawai dari pekerjaan yang satu ke pekerjaan yang lain dengan maksud agar pegawai yang bersangkutan dapat lebih meningkatkan kinerjanya dan memperoleh kepuasan kerja yang maksimal. Perpindahan pegawai disini merupakan upaya pengembangan pegawai yang lain selain pengembangan pegawai melalui Pendidikan dan Latihan dan pengembangan pegawai melalui promosi sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya.

Penyelenggaraan perpindahan pegawai tersurat dalam Pasal 22 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, untuk kepentingan pelaksanaan tugas kedinasan dalam rangka pembinaan Pegawai Negeri Sipil dapat diadakan perpindahan jabatan, tugas dan/atau wilayah kerja. Berbeda dengan promosi yang umumnya adalah peristiwa berpindahnya pegawai pada suatu pekerjaan tertentu dengan disertai dengan bertambahnya tanggung jawab dan bertambahnya penghasilan, mutasi merupakan perpindahan pegawai ke pekerjaan tertentu tanpa membawa akibat apa-apa pada tanggung jawab terhadap pekerjaan.

Proses perpindahan pegawai pada Dinas Kelautan dan Perikanan dilakukan dalam rangka mengembangkan potensi dan bakat yang dimiliki pegawai agar lebih berkembang sehingga pegawai dapat lebih mendapatkan kepuasan kerja. Mutasi yang diperuntukkan bagi pimpinan diselenggarakan sebagai upaya pembinaan Pegawai Negeri Sipil yang tidak merugikan hak-hak kepegawaiannya. Peristiwa mutasi dialami oleh Kepala Dinas Kelautan dan Perikanan, yaitu Bapak Eddy Moeljono, MM. MSi, yang sebelumnya telah lama menjabat sebagai Kepala Bagian Keuangan dimutasi menjadi Kepala Kantor Pengelolaan Pasar dimutasikan dan dipromosikan menjadi Kepala Dinas Pendapatan sebelum akhirnya menjadi Kepala Dinas Kelautan dan Perikanan.

Peristiwa mutasi pegawai baik itu perpindahan antar jabatan ataupun perpindahan wilayah kerja, sebagaimana telah ditetapkan dalam Undang-Undang Kepegawaian, dilakukan secara teratur antara 2 (dua) sampai 5 (lima) tahun dalam rangka pembinaan Pegawai Negeri Sipil dengan melihat pada kondisi keuangan negara.

2. Tingkat Kinerja Pegawai di Dinas Kelautan dan Perikanan

Berdasar pada pengertian kinerja yang merupakan proses dan hasil, maka tingkat kinerja pegawai pada Dinas Kelautan dan Perikanan dapat diidentifikasi melalui 3 (tiga) parameter, yaitu melalui kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Agus Dharma bahwa kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu merupakan unsur-unsur yang diidentifikasi untuk menilai kinerja seorang pegawai. Ketiga unsur ini merupakan satu kesatuan bagian yang tak terpisahkan dalam penentuan untuk mengukur tingkat kinerja pegawai. Artinya, tingkat kinerja pegawai dapat dikatakan baik apabila kuantitas pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan kualitas yang dipersyaratkan dan sesuai dengan waktu yang ditentukan. Namun sebaliknya, apabila kuantitas pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan menghasilkan *output* atau kualitas yang tidak sesuai dengan standar hasil yang dipersyaratkan, walaupun pekerjaan tersebut dikerjakan dengan tepat pada waktu yang ditentukan, kinerja pegawai tersebut tidak

dapat dikatakan baik. Hubungan kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu disini berbanding lurus.

Secara keseluruhan, tingkat kinerja pegawai pada Dinas Kelautan dan Perikanan cukup baik. Dari unsur kuantitas, porsi pekerjaan yang diberikan sudah sesuai dengan Tupoksi yang ada bagi masing-masing staf/pegawai. Dari segi kualitas yang dihasilkan sudah sesuai standar ketentuan yang dipersyaratkan oleh pimpinan dan dikerjakan tepat pada waktunya bahkan kecenderungan yang terjadi pekerjaan dapat diselesaikan kurang dari waktu yang ditentukan. Hal ini dikarenakan adanya pegawai honorarium yang telah sangat membantu dalam penyelesaian pekerjaan baik pada tugas-tugas yang sifatnya teknis. Tenaga honorarium yang bekerja pada Dinas Kelautan dan Perikanan mempunyai peranan dan fungsi dalam membantu pelaksanaan pekerjaan terutama pada bidang tugas yang memiliki kuantitas pekerjaan yang padat, sehingga tenaga honorarium ini dapat berfungsi sebagai unsur pembantu pelaksana teknis dalam pelaksanaan pekerjaan.

2.1 Kuantitas

Dalam rangka pelaksanaan tugas dan kewajibannya, para pegawai yang bekerja pada Dinas Kelautan dan Perikanan bekerja sesuai dengan Tugas Pokok dan Fungsinya masing-masing yang tercantum dalam uraian tugas pada masing-masing Bagian atau Subbagian atau Subdin atau pada masing-masing Seksi. Semua penyelenggaraan tugas telah diatur secara rinci, jelas dan tegas di dalam uraian tugas tersebut. Dengan demikian, deskripsi pekerjaan untuk masing-masing individu atau staf telah jelas, pimpinan pada masing-masing Bagian/Subdin/Subbag/Seksi akan memberikan perincian mengenai pembagian tugas sesuai dengan bidang kemampuan para stafnya. Jadi, banyaknya atau kuantitas suatu pekerjaan telah disusun dalam daftar uraian tugas secara terorganisir.

Adanya pegawai honorarium atau Tenaga Harian Lepas memiliki peran dan fungsi dalam membantu pelaksanaan pekerjaan secara teknis sehingga membantu kelancaran pelaksanaan Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bangkalan. Para pegawai

honorarium dialokasikan ke dalam Bagian/Subdin/Subbag/Seksi oleh Dinas yang dirasa perlu mendapat tenaga tambahan dalam pelaksanaan pekerjaan yang memiliki kuantitas pekerjaan yang padat. Berdasarkan data yang diperoleh dari jumlah keseluruhan yaitu 49 orang, jumlah tenaga honorarium pada Bagian Tata Usaha adalah 13 orang, pada Subdin Program sebanyak 9 orang, pada Subdin SD Kelautan 9 orang, pada Subdin Usaha Perikanan yaitu 9 orang, dan pada Subdin Pengembangan sebanyak 9 orang. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan, dari keseluruhan Bagian ataupun Sub unit kerja yang ada, Bagian Tata Usaha memiliki Tupoksi yang paling mendasar menyangkut penyelenggaraan administrasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, pengalokasian pegawai honorarium lebih banyak dibandingkan dengan unit kerja yang lain, karena penanganan urusan bidang administrasi merupakan pusat kegiatan bagi keberlangsungan suatu organisasi.

2.2 Kualitas

Dalam rangka peningkatan kinerja pegawai, kualitas pekerjaan yang dihasilkan harus mampu memenuhi standar persyaratan hasil yang telah ditetapkan sesuai yang diinginkan oleh pimpinan. Upaya peningkatan kualitas kinerja pegawai telah dilakukan melalui penyelenggaraan Diklat-diklat, promosi pegawai maupun perpindahan pegawai (mutasi) baik itu dalam jenjang struktural, fungsional ataupun teknis.

Berdasarkan hasil wawancara dengan para pegawai yang telah mengikuti Diklat di lingkup Dinas Kelautan dan Perikanan, merasakan manfaat dari adanya Diklat pegawai dan sangat membantu dalam penyelesaian pelaksanaan pekerjaan terutama dalam hal kerapian dan ketelitian kerja daripada sebelum mereka mengikuti Diklat karena mereka telah banyak mendapat pengetahuan baru dan teknik-teknik dalam penyelesaian pekerjaan.

Kualitas hasil pekerjaan yang diberikan oleh pegawai, akan dinilai oleh pimpinan, apakah sudah sesuai dengan yang diinginkan oleh pimpinan. Selain itu kualitas yang dihasilkan oleh pegawai akan disesuaikan dengan realisasi pelaksanaan Tupoksi, apakah sudah dapat

mencapai sasaran daripada Tupoksi yang ada. Kualitas kinerja pegawai pada Dinas Kelautan dan Perikanan dipengaruhi oleh tingkat kerumitan dan banyaknya kuantitas pekerjaan yang harus diselesaikan oleh pegawai, karena kualitas yang akan dihasilkan seringkali kurang maksimal. Kesulitan teknis dalam melaksanakan pekerjaan juga terjadi selama penelitian berlangsung. Pegawai yang demikian hendaknya perlu memperoleh diklat teknis sebagai upaya pemenuhan kebutuhannya akan pengembangan kemampuan dirinya sehingga dapat meningkatkan kecakapannya dalam meningkatkan kualitas kerjanya.

2.3 Ketepatan Waktu

Setiap pegawai dituntut untuk melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya. Dalam melaksanakan pekerjaannya, seorang pegawai melaksanakan pekerjaannya dengan mengacu pada Tupoksi yang ada dan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Para pegawai di Dinas Kelautan dan perikanan sudah dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik, karena dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang ditentukan, bahkan sebagian dari pegawai mampu mengerjakan tugas sebelum waktu yang ditetapkan.

Melalui adanya pengembangan pegawai, para Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Kelautan dan Perikanan mampu mengembangkan kemampuan dirinya terutama pengaruhnya terhadap penyelesaian pekerjaan. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan tidak terlepas dari adanya pegawai honorarium yang membantu dalam pelaksanaan tugas. Hal ini disebabkan oleh banyaknya tugas dan pekerjaan yang harus diselesaikan oleh pegawai pada Dinas yang memerlukan tenaga tambahan sehingga dapat menjaga kelancaran proses penyelenggaraan pekerjaan. Adanya tenaga honorarium sangat besar pengaruhnya utamanya pada Bagian Tata Usaha pada Dinas Kelautan dan Perikanan yang memegang peranan penting dalam menangani urusan bidang administrasi kepegawaian secara keseluruhan pada Dinas Kelautan dan Perikanan.

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Pegawai Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Dinas Kelautan dan Perikanan

3.1 Motivasi

Salah satu faktor utama daripada penyelenggaraan pengembangan pegawai di Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bangkalan yang mampu memberi pengaruh yang besar terhadap kinerja pegawai adalah melalui pemberian motivasi. Motivasi merupakan motif atau alasan bagi seseorang yang dapat menimbulkan dorongan bagi seseorang untuk melakukan suatu tindakan tertentu. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Lawler dan Vroom bahwa motivasi mengandung daya energi dalam diri individu yang mendorong mereka untuk berperilaku tertentu dan perilaku itu diarahkan pada tujuan-tujuan tertentu. Dalam hal ini pimpinan pada Dinas Kelautan dan Perikanan dituntut untuk senantiasa memberikan motivasi kepada pegawainya agar mampu memacu para pegawai untuk lebih bersaing dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Wujud konkrit dari pemberian motivasi tersebut adalah dengan kenaikan jabatan. Dengan demikian para pegawai akan semakin termotivasi untuk menduduki jabatan tertentu, sehingga para pegawai akan bekerja keras dengan disiplin agar dapat meningkatkan kemampuannya guna mendapat penilaian pelaksanaan pekerjaan yang baik dari pimpinan.

Motivasi sangat diperlukan agar seorang pegawai tetap mempunyai minat untuk bekerja dengan baik dan perasaan puas terhadap pekerjaan yang diembannya. Keadaan demikian memungkinkan seorang pegawai dapat berprestasi lebih baik lagi. Pada dasarnya pemberian motivasi pegawai membutuhkan kecermatan mengenai karakteristik masing-masing pegawai dalam suatu organisasi sehingga pemberian motivasi akan tepat sasaran untuk meningkatkan kinerja pegawai.

3.2 Penghargaan (*reward*)

Kebutuhan manusia akan penghargaan merupakan kebutuhan yang patut untuk mendapat perhatian khusus karena pada dasarnya manusia butuh adanya pengakuan atas apa yang telah dihasilkannya untuk dihargai oleh orang lain. Sebagaimana dijelaskan dalam teori motivasi Abraham Maslow tentang kebutuhan manusia di urutan keempat yaitu kebutuhan akan penghargaan, memperoleh pengakuan dan kedudukan yang sama (*self-esteem*). Kebutuhan ini lebih merupakan kebutuhan psikologis yang berasal dari dalam diri manusia. Begitu juga dengan para pegawai atau staf yang bekerja pada Dinas Kelautan dan Perikanan membutuhkan adanya penghargaan terhadap kinerja yang telah mereka berikan agar supaya mereka selalu termotivasi untuk berprestasi.

Pemberian penghargaan (*reward*) berbeda antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain. Bagi staf/bawahan mungkin pemberian *reward* berupa materi, seperti uang, dapat lebih berarti dibandingkan dengan pemberian *reward* berupa piagam penghargaan atau sertifikat yang dapat lebih berarti bagi pegawai yang telah menduduki jabatan. Namun pemberian penghargaan terhadap pimpinan yang berbentuk materi mungkin tidak akan berarti apa-apa. Hal ini dikarenakan tingkat keinginan akan pemenuhan kebutuhan pegawai yang satu dengan yang lain berbeda-beda berdasar pada status dan kondisi pegawai yang ada. Moenir berpendapat bahwa pemberian penghargaan yang bersifat psikologi, contohnya seperti pemberian Bintang Jasa atau Satyalancana.

Bentuk-bentuk penghargaan yang dapat diberikan oleh Dinas Kelautan dan Perikanan meliputi: penghargaan tanda kehormatan Satyalancana, yaitu penghargaan terhadap lamanya masa kerja atau pengabdian seorang Pegawai Negeri Sipil, kenaikan pangkat dan promosi jabatan. Satyalancana merupakan penghargaan yang diberikan kepada seorang Pegawai Negeri Sipil sebagai tanda jasa atas pengabdian PNS yang telah mencapai 10 sampai dengan 30 tahun lama masa kerja. Bentuk penghargaan yang lain adalah berupa kenaikan pangkat baik kenaikan pangkat reguler, yaitu kenaikan pangkat yang rutin dilakukan

setiap 2 (dua) tahun sekali dengan persyaratan memiliki nilai baik dalam penilaian prestasi kerja. Kenaikan pangkat anumerta dianugerahkan oleh Dinas Kelautan dan Perikanan bagi pegawai yang tewas selama masa pelaksanaan tugas. Penghargaan berupa promosi jabatan dilakukan apabila pegawai yang bersangkutan memiliki kompetensi untuk menduduki suatu jabatan.

3.3 Hukuman (*punishment*)

Hukuman (*punishment*) merupakan faktor penting yang mempengaruhi pelaksanaan pengembangan pegawai. Hukuman bersifat tidak pandang bulu, berlaku bagi semua pegawai, baik itu bagi staf atau pimpinan sekalipun. Hukuman diharapkan mampu menjadi pelecut semangat bagi pegawai supaya lebih baik lagi, utamanya dalam melaksanakan tugas. Dalam Pasal 1 Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 Tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil, hukuman disiplin adalah hukuman yang dijatuhkan kepada PNS karena melanggar peraturan disiplin PNS.

Hukuman dapat dikenakan bagi Pegawai Negeri Sipil sebagai sanksi atas adanya pelanggaran terhadap peraturan atau kode etik Pegawai Negeri Sipil. Hukuman disiplin atau sanksi bagi pelanggaran yang dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil pada umumnya dapat dibedakan menjadi 3 (tiga) jenis, yaitu hukuman disiplin ringan, hukuman disiplin sedang, dan hukuman disiplin yang berat tingkatannya. Jenis hukuman disiplin yang tingkatannya dapat digolongkan ringan adalah seperti keterlambatan pegawai yang masuk kantor, sanksi yang dikenakan adalah berupa peringatan atau teguran bagi pegawai yang telah melakukan kesalahan tersebut. Untuk hukuman disiplin yang tergolong sedang contohnya seperti ketidak hadirannya pegawai lebih dari 2 (dua) hari berturut-turut tanpa keterangan dengan tidak diikuti pengajuan cuti, dapat dikenakan sanksi yaitu berupa penundaan kenaikan pangkat. Pelanggaran yang dapat dikategorikan berat adalah seperti misalnya membocorkan rahasia dinas, dapat dikenakan sanksi tegas berupa pemberhentian Pegawai Negeri Sipil dengan tidak hormat.

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan pada Dinas Kelautan dan Perikanan, jenis pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh sebagian kecil pegawai adalah jenis pelanggaran disiplin tingkat ringan, yaitu terlambat masuk kantor. Pelanggaran ini tidak ditindak lanjuti terhadap pegawai yang melakukan kesalahan oleh pimpinan.

3.4 Fasilitas

Suatu pekerjaan akan dapat dilaksanakan dengan baik apabila didukung dengan ketersediaan fasilitas yang memadai di tempat kerja sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaan. Definisi fasilitas diungkapkan oleh Moenir, fasilitas merupakan segala sesuatu yang digunakan, dinikmati dan ditempati oleh pegawai. Oleh karenanya, fasilitas yang ada dalam suatu organisasi akan sangat berpengaruh terhadap kelancaran dan hasil akhir suatu pekerjaan.

Fasilitas yang disediakan oleh Dinas Kelautan dan Perikanan secara keseluruhan sudah lengkap, karena dapat memenuhi segala kebutuhan yang dibutuhkan para pegawai dalam membantu pelaksanaan operasional pekerjaan. Mulai dari fasilitas perlengkapan kantor dan peralatan kerja, peralatan elektronik yang dapat menunjang kelancaran pekerjaan para pegawai, kendaraan bermotor roda 2 (dua) dan roda 4 (empat) juga gedung yang digunakan sehubungan dengan penyelenggaraan pekerjaan, seperti gedung kantor, rumah dinas, dan tempat beribadah yang diperuntukkan bagi upaya pemenuhan kebutuhan sosial pegawai. Pengadaan fasilitas tersebut diperuntukkan bagi pegawai sesuai dengan prioritas pelaksanaan pekerjaan pegawai, sehingga dapat digunakan secara tepat guna. Misalnya pemberian kendaraan dinas kepada staf yang harus sesuai dengan kebutuhan pegawai sehubungan dengan pelaksanaan pekerjaannya.

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

Pada bab sebelumnya telah dijelaskan dan dideskripsikan mengenai penyelenggaraan pengembangan pegawai dan mekanisme penyelenggaraan pengembangan pegawai pada Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bangkalan, bagaimana tingkat kinerja pegawai, dan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap pengembangan pegawai. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengembangan pegawai yang dilakukan Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bangkalan merupakan upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas sumber daya aparatur sebagai bentuk pengakuan akan pentingnya pembinaan Pegawai Negeri Sipil sebagai alat yang melaksanakan misi organisasi dan mewujudkan misi pembangunan negara. Keberhasilan dari upaya pengembangan pegawai tidak terlepas dari peranan pemerintah khususnya Pemerintah Daerah dalam merencanakan dan menetapkan kebutuhan pegawai dalam rangka pembinaan Pegawai Negeri Sipil yang tepat sasaran. Penyelenggaraan pengembangan pegawai pada Dinas Kelautan dan Perikanan dilakukan menurut prioritas kebutuhan pegawai akan Diklat sesuai dengan tuntutan kompetensi teknis/jabatan yang diperlukan. Namun, ada juga pegawai yang belum memperoleh Diklat sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan pekerjaannya. Adanya Diklat pegawai sangat besar pengaruhnya terutama agar pegawai selalu mengikuti perkembangan teknologi dan informasi terbaru yang menyangkut pelaksanaan tugasnya
2. Penyelenggaraan promosi jabatan merupakan salah satu upaya yang dilakukan dalam rangka pengembangan pegawai agar semakin memacu gairah kerja pegawai dan berprestasi lebih baik lagi. Dari hasil penelitian, pelaksanaan promosi dilakukan berdasarkan sistem penilaian prestasi kerja dan berdasarkan unsur-unsur dalam DUK (Daftar Urut Kepangkatan), meliputi: pangkat, jabatan, masa kerja, latihan jabatan,

pendidikan dan usia Pegawai Negeri Sipil. Sedangkan perpindahan atau mutasi merupakan proses yang biasa diperuntukkan bagi pegawai yang menduduki jabatan pimpinan dengan tidak merugikan hak kepegawaiannya. Pimpinan berperan penting dalam melakukan penilaian prestasi kerja karena akan berpengaruh terhadap penentuan promosi jabatan dan kenaikan pangkat seorang pegawai

3. Pelaksanaan pengembangan pegawai yang telah dilakukan pada Dinas Kelautan dan Perikanan sudah dapat berjalan dengan baik, karena berdampak positif terhadap peningkatan kinerja pegawai, seperti pengaruh Diklat pada kemajuan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas. Faktor-faktor yang turut mempengaruhi pelaksanaan pengembangan pegawai juga seyogyanya perlu mendapat perhatian khusus, terutama dalam pemberian tindakan berupa sanksi tegas bagi pegawai yang melakukan pelanggaran tata tertib. Masing-masing pimpinan pada masing-masing unit kerja memiliki peran yang sangat besar dalam memberikan motivasi kepada stafnya, mengarahkan bawahan dalam melaksanakan pekerjaan, merencanakan kebutuhan bawahan, dan melakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan secara obyektif sesuai dengan kompetensi dan prestasi yang dimiliki
4. Secara umum tingkat kinerja pegawai pada Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bangkalan sudah cukup baik dan mengalami kemajuan dibanding tingkat kinerja pegawai setahun yang lalu, apabila dilihat dari hasil evaluasi pencapaian target dan sasaran Tupoksi dari masing-masing unit kerja. Adanya tenaga tambahan yaitu dengan alokasi pegawai Tenaga Harian Lepas sangat membantu dalam penyelenggaraan tugas, terutama dalam pelaksanaan teknis pekerjaan. Mekanisme pembagian Tupoksi dari Dinas kepada masing-masing unit kerja yaitu pada Bagian/Sub dinas/Sub bagian/Seksi dikoordinasikan dengan baik, dan masing pimpinan unit kerja memberikan perincian yang tegas dan jelas mengenai uraian tugas masing-masing personil

B. Saran

Saran yang dapat diberikan oleh peneliti berkaitan dengan pelaksanaan pengembangan pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah:

1. Bagi pemerintah, agar lebih memperhatikan perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan bagi Pegawai Negeri Sipil sebagai upaya meningkatkan kualitas sumber daya aparatur
2. Pemerintah Daerah Kabupaten Bangkalan agar lebih memperhatikan aspek-aspek yang menjadi bahan pertimbangan dalam menentukan kenaikan pangkat dan jabatan Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan persyaratan kompetensi yang spesifik yang dibutuhkan dengan berdasarkan pada sistem karir dan prestasi kerja
3. Bagi pimpinan pada masing-masing unit kerja pada Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bangkalan, diharapkan jeli dalam melihat kebutuhan para stafnya akan pengembangan pegawai berdasarkan karakteristik dan kemampuan masing-masing pegawai yang berbeda antara yang satu dengan lainnya. Penilaian pelaksanaan pekerjaan juga perlu mendapat perhatian khusus dari pimpinan karena dari sana akan dapat diketahui pegawai yang berprestasi atau yang lebih menonjol kualitas kinerjanya dibandingkan dengan pegawai yang lain
4. Bagi peneliti agar senantiasa mempelajari lagi secara mendalam mengenai pengembangan pegawai yang baik sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai sehingga dapat menjadi bahan kajian ilmu yang bermanfaat di masa yang akan datang

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 1995. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Robert K, Bamhart. 1998. *The World Book Dictionary*. Chicago: Scott Fetzer Company
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. 1996. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Cetakan Ketujuh. Jakarta: Balai Pustaka
- Hasibuan, Malayu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yakarta: CV Haji Masagung
- Lemhannas. 1997. *Pembangunan Nasional*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Martoyo, Susilo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 4*. Yogyakarta: PT. BPF
- Moekijat. 1985. *Latihan dan Pengembangan Pegawai*. Bandung: Alumni
- Moekijat. 1988. *Pengembangan Organisasi*. Bandung: CV Remaja Karya
- Moenir, A.S. 1983. *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian*. Jakarta: PT. Gunung Agung
- Moleong, Lexy J. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif, Edisi Revisi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Musanef. 1984. *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*. Jakarta: Gunung Agung.
- Nitisemito, Alex S. 2000. *Manajemen Perosnalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Panitia Istilah Manajemen Lembaga Pendidikan dan Pembinaan Manajemen. 1983. *Kamus Istilah Manajemen*. Cetakan Kedua. Jakarta: Balai Aksara
- Poerwodarminto, W.J.S. 1984. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka
- Ranopandojo Heidjrachman dan Suad Husnan. 1990. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPF UGM
- Sanapiah, Faisal. 1992. *Penelitian Kualitatif Dasar dan Aplikasinya*. Malang: YA3
- Siagian, Sondang.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Siagian, Sondang.P. 1998. *Manajemen Pegawai*. Jakarta: Bumi Aksara

- Siagian, Sondang.P. 1995. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Steers, Richard M. 1984. *Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Sudarto, Aman. 1999. *Analisis Kinerja*. Diklat Propinsi DATI I Surabaya Jawa Timur
- Timpe, A. Dale. 1992. *Kinerja*. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Utomo, Warsito. 1998. *Pemberdayaan Birokrasi dalam Pembangunan*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan
- Widjaja, A. W. 1986. *Kepegawaian di Indonesia*. Jakarta: Gunung Agung
- William F. Glueck. 1994. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Jakarta: Erlangga

Undang-undang

- UU No. 43 Tahun 1999 Perubahan Atas UU No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian
- Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 Tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural
- Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 Tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979, Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 Tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah.