**PELAKSANAAN PENILAIAN KINERJA DI KABUPATEN SUBANG**

**(STUDI PENYELENGGARAAN DIKLATPIM IV)**

Oleh: Desy Agustiani

NPM: **168010015**

ABSTRAK

Artikel ini bersumber dari tesis untuk program studi Magister Administrasi Publik di Universitas Pasundan. Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV (Diklatpim IV) adalah diklat yang diselenggarakan untuk pejabat atau calon pejabat eselon IV dengan tujuan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang dibutuhkan pada jabatan eselon IV. Melalui diklat ini diharapkan terwujud kompetensi kepemimpinan operasional, yaitu kemampuan membuat perencanaan kegiatan instansi dan memimpin keberhasilan implementasi pelaksanaan kegiatan tersebut. Penyelenggaraan Diklatpim IV dilaksanakan oleh Lembaga Diklat Instansi Pemerintah yang telah terakreditasi. Berkenaan hal di atas, peneliti mengambil judul penelitian Penilaian Kinerja di Kabupaten Subang (Studi Penyelenggaraan Diklatpim IV). Penelitian tersebut terbatas pada teori mengenai penilaian kinerja dilihat dengan teori Dessler. Teori Desler terbagi menjadi 6 indikator yaitu Kualitas, Produktivitas, Pengetahuan Kerja, Reliabilitas, Ketersediaan, dan Kebebasan. Lokus atau tempat/wilayah yang diambil oleh peneliti untuk penelitian di atas adalah Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Subang. Jenis penelitian ini adalah deskriptif, yaitu dengan tujuan agar peneliti dapat menggambarkan fenomena dan fakta yang terjadi dalam penilaian kinerja penyelenggaraan Diklatpim IV. Pendekatan yang dipakai dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Jenis data yang digunakan dibagi menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder. Penelitian ini hanya menggunakan informan sebagai sumber data penelitian penelitian. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara dan melakukan studi dokumentasi. Narasumber atau infomran yang akan diwawancarai oleh peneliti adalah Kepala BKPSDM Kabupaten Subang, Sekretaris BKPSDM Kabupaten Subang, Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi dan Manjerial BPSDM Provinsi Jawa Barat, Kepala Bidang Pengembangan Sumber Daya Mnusia Kabupaten Subang, Kepala Sub Bidang Diklat Struktural BKPSDM Kabupaten Subang, Staf Sub Bidang Diklat Struktural BKPSDM Kabupaten Subang, Alumni peserta Diklatpim IV BKPSDM Kabupaten Subang.

***ABSTRACT***

*This is article is sourced from the thesis for Graduate Program Study of Administration Public at Pasundan University. Education and training of the 4th level in leadership is a program which is held for the functionari or echelon official candidates to attain the competency requirement of echelon IV official necessity. Trough this program, it’s expected that the operational leadership competences will be relize, like the ability to make a plane off the agency activities and leading the succesful implementation of the activities. The implementation of the Education and training of the 4th level in leadership is carried out by the accredited government instituion program. With regard to the above, the researchers take the line for evoluting implementation in Subang Region (study of Education and training of the 4th level in leadership implementation). The research is restricted to the theory of Performace Appraisals seen with Dessler.Dessler theory is divided into 6 indicators namely Quality, Productivity, Work Knowledge, Reliability, Availability, and Independence. Locus or place / region taken by researchers for the above research is the Office of the Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Mnusiasia Office (BKPSDM) of Subang Region This type of research is descriptive,which is mean that the researchers have an ability to describe a phenomena and the fact that occur in Performace Appraisals implementation of the Education and training of the 4th level in leadership. And in this type of reserach, the approach that is used is qualitative approach and the type of data which is used divideds into two, those are primary and secondary data. So in this type of research, it only uses the impormant as the source of researches. And it takes an pbservation, interview, and documentation study as the thecniques far collecting data. The resouch person of the informant whom would be interview by the reseacher are head of BKPSDM Subang Region, Secretary of BKPSDM Subang Region, Head of Competency and Manjerial BPSDM Development Division of West Java Province, Head of Human Resources Development Division of Subang Region, Head of Sub Division of BKPSDM Structural Diklat Subang Region, Staff of Sub Division of Structural, Education and training of the 4th level in leadership graduates.*

1. **Pendahuluan**

Pentingnya kinerja SDM dalam menciptakan organisasi yang berkinerja tinggi untuk menunjang pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat. Bentuk pelayanan kepada masyarakat saat ini tidak hanya dapat dilakukan oleh pemerintah semata, melainkan dibutuhkan juga dukungan dari pihak swasta. Pejabat Struktural eselon IV memiliki peran yang menentukan dalam mengajak dunia usaha dan masyarakat untuk bersinergi dalam mengimplementasikan kebijakan-kebijakan pada sektor yang menjadi tanggungjawab instansinya. Demi tercapainya hal tersebut maka dibutuhkan pejabat struktural eselon IV yang berwawasan dan mampu menjabarkan arah, kebijakan strategi dan program instansi ke kegiatan.

Pembentukan sosok pejabat struktural eselon IV seperti tersebut di atas dilaksanakan melalui pembinaan jalur pendidikan dan pelatihan (Diklat). Salah satu jenis diklat dalam hal pembentukan kompetensi kepemimpinan bagi pejabat struktural tersebut adalah Diklat Kepemimpinan (Diklatpim) tingkat IV. Sasaran penyelenggaraan diklatpim tingkat IV adalah terwujudnya pejabat struktural eselon IV yang memenuhi standar kompetensi jabatannya. Kompetensi yang dibangun adalah kemampuan mempengaruhi dan mengajak seluruh *stakeholder* stratejik dan jajarannya melalui kompetensi kepemimpinan operasional, yaitu kemampuan mensinergikan kualitas karakter kepemimpinan dan kemampuan manajemen stratejik, manajerial serta pemberdayaan secara padu dalam merumuskan dan menetapkan kegiatan organisasi dan pelaksanaannya.

Menurut Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 20 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV menjelaskan bahwa diklat dilaksanakan selama 67 hari kalender, 603 jam pembelajaran dan peserta diasramakan. Kegiatan penunjang kesehatan dialokasikan waktu 90 jam pelatihan. Bagi penyelenggara diklat harus memiliki sertifikat *Training Officer Course.*

Pelaksanaan DIKLATPIM IV dilakukan dengan dua pola, yaitu pola fasilitasi dan pengiriman. Perbedaan antara pola pengiriman dan penyelenggaraan yaitu pola pengiriman BKPSDM Kabupaten Subang bertugas mempersiapkan calon peserta dan mempersiapkan anggaran untuk pembayaran kegiatan diklat. Namun kegiatan pelaksanaan diklatpim tingkat IV sepenuhnya diselenggarakan oleh instansi yang dipilih untuk bekerjasama yaitu Pusat Pendidikan Administrasi Lembaga Pendidikan Polri. Berbeda dengan pola fasilitasi/penyelenggaraan BKPSDM Kabupaten Subang bertugas; mempersiapkan calon peserta diklatpim tingkat IV, mempersiapkan anggaran untuk biaya diklat, mengelola anggaran sendiri, mempersiapkan tenaga pengajar (widyaiswara dan penceramah), mempersiapkan akomodasi untuk kegiatan visitasi wawasan kebangsaaan, mempersiapkan asrama untuk peserta diklat menginap, mempersiapkan ruang kelas, mempersiapkan makan dan minuman peserta, mempersiapkan administasi kegiatan diklatpim tingkat IV seperti absensi dan lain-lain, mempersiapkan perpustakaan, mempersiapkan klinik kesehatan beserta tenaga kesehatan, mempersiapkan instruktur kegiatan diklatpim tingkat IV. Karena BKPSDM Kabupaten Subang belum memiliki sarana-prasarana serta tenaga pengajar maka BKPSDM Kabupaten Subang bekerjasama dengan BPSDM Provinsi Jawa Barat untuk penyedia widyaiswara, dan bekerjasama dengan Hotel Horison Tirta Sanita Kabupaten Kuningan untuk menyiapkan tempat diklat serta menyediakan makanan dan minuman harian pegawai.

Pola penyelenggaraan Diklatpim IV di lingkup Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Subang masih berdasarkan atas coba-coba, belum sepenuhnya berdasarkan hasil analisis. Sehingga penyelenggaraan diklatpim IV masih terdapat kekurangan-kekurangan dalam pelaksanaannya. Dalam menentukan pola pengiriman maupun fasilitasi tidak berdasarkan analisis sebelumnya. Missal memperhatikan terlebih dahulu kualitas maupun kuantitas pegawai yang dimiliki, sarana dan parasaran pendukung diklat, dan sebagainya.

Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 20 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV menyatakan bahwa bagi penyelenggara diklat harus memiliki sertifikat *Training Officer Course.* Karena penilaian akan dilakukan terhadap implementasi sertifikat kompetensi yang dimiliki. Berdasarkan pengamatan penulis sejak 01 Januari 2017 selaku staf Sub Bidang Diklat Struktural, Bidang Pengembangan SDM, BKPSDM Kabupaten Subang hanya memiliki satu orang yang telah memiliki sertifikat tersebut yaitu Kepala Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia.

BKPSDM Kabupaten Subang dalam menyelenggarakan diklatpim tingkat IV belum didukung oleh sarana dan prasarana kegiatan diklat seperti; ruang kelas, asrama, perpustakaan, dan instalasi kesehatan. Selain itu juga BKPSDM Kabupaten Subang belum didukung oleh sumber daya manusia yang memadai, diantaranya adalah belum memiliki tenaga pengajar (widyaiswara) untuk pelaksanaan diklat, tenaga penyelenggara yang ada tidak satupun yang memiliki kompetensi dalam menyelenggarakan diklat. Sedangkan kualitas kualitas sumber daya manusia yang baik merupakan salah satu faktor untuk meningkatkan produktivitas kinerja suatu organisasi atau instansi.

Hasil kerja yang dihasilkan kurang berkualitas karena penyelenggara kegiatan kurang teliti dalam penyusunan biaya anggaran diklat. Hasil kinerja kurang produktif karena tidak mengedepankan efisiensi kerja yang dihasilkan, ketika koordinasi dengan lembaga diklat lainnya tidak langsung faham tentang apa yang dimaksud sehingga menyebabkan beberapa kali melaksanakan koordinasi. Hal tersebut dikarenakan penyelenggara diklat tidak memiliki *background* mengenai kediklatan. Dan hal tersebut berakibat pada pengeluaran biaya perjalanan dinas yang tinggi.

BKPSDM Kabupaten Subang merupakan pemerintah daerah yang melaksanakan urusan pemerintah pusat di bidang kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia. Namun kondisi yang ada BKPSDM Kabupaten Subang sering mengirimkan peserta diklat setiap tahunnya ke lembaga kepolisian yaitu Pusat Pendidikan Administrasi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Polri. Hal tersebut kurang tepat/akurat. Dikarenakan masih terdapat lembaga diklat pemerintah provinsi maupun lembaga diklat pemerintah pusat.

Berkenaan hal di atas, peneliti terdorong untuk melakukan penelitian mengenai pelaksanaan penilaian kinerja penyelenggaraan diklatpim tingkat IV di BKPSDM Kabupaten Subang Provinsi Jawa Barat. Maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul **“PELAKSANAAN PENILAIAN KINERJA DI KABUPATEN SUBANG (Studi Penyelenggaraan Diklatpim IV)”.** Sebagaimana diketahui bahwa kajian administrasi publik meliputi bidang administrasi pembangunan, birokrasi publik, kebijakan publik dan pelayanan publik. Berdasarkan pembidangan kajian administrasi publik tersebut, maka penelitian dan penulisan tesis ini merupakan bagian dari kajian kebijakan publik

1. **Kajian Teori**
2. **Administrasi Publik**

Perkembangan administrasi publik mengalami perubahan dari waktu ke waktu sesuai dengan tuntutan kehidupan dan perkembangan kemajuan masyarakat yang dibarengi dengan perubahan paradigma berfikir. Kasim (1994:8) menyatakan bahwa :

Perkembangan administrasi publik di suatu negara banyak dipengaruhi oleh dinamika masyarakatnya, di mana keinginan masyarakat tersalur melalui system politik, sehingga administrasi publik dapat merasakan tantangan untuk memenuhi kebutuhan pelayanan masyarakat yang selalu berubah.

Administrasi publik (*public administration)* merupakan salah satu aspek dari kegiatan pemerintahan. Administrasi publik merupakan salah satu bagian dari ilmu administrasi yang erat kaitannya dengan proses politik, terutama kaitannya dengan perumusan berbagai kebijakan negara, sehingga administrasi publik itu sudah dikenal sesuai dengan keberadaan sistem politik di suatu negara. Oleh karena itu Kasim (1994:8) menyatakan :

Administrasi publik sangatlah berpengaruh tidak hanya terhadap tingkat perumusan kebijakan, melainkan pula terhadap implementasi kebijakan, karena memang administrasi publik berfungsi untuk mencapai tujuan program yang telah ditentukan oleh para pembuat kebijakan politik.

Pemahaman di atas, memperlihatkan bahwa administrasi publik tidak hanya berdampak pada tingkat perumusan kebijakan tetapi juga pada impelementasi kebijakan karena administrasi publik memiliki tujuan program yang ditentukan oleh para perumus kebijakan negara. hal senada diungkapkan oleh Dunsire yang dikutip ulang oleh Keban (2008:2) menyatakan :

Administrasi diartikan sebagai arahan, pemerintahan, kegiatan implementasi, kegiatan pengarahan, penciptaan prinsip-prinsip impelementasi kebijakan, kegiatan melakukan analisis, menyeimbangkan dan mempresentasikan keputusan, pertimbangan-pertimbangan kebijakan, sebagai pekerja individual dan kelompok dalam menghasilkan barang dan jasa publik, dan sebagai area bidang kerja akademik dan teoritik.

Berdasarkan pada pendapat di atas merupakan kegiatan proses arahan pemerintahan dimana sumber daya dan personel publik diorganisir dan dikoordinasikan untuk memenuhi kegiatan formulasi, melayani implementasi, mengelola keputusan-keputusan. Administrasi publik telah dipandang sebagai bagian yang sama pentingnya dengan fungsi pelaksanaan kebijakan Negara (*public implementation).* Birokrasi pemerintah telah menjadi wadah perumusan kebijakan Negara dan penentu utama kemana Negara itu akan dituju. Pendapat tersebut didukung oleh Gordon dalam Henry terjemahan Lontoh (1998:21-22) yang menyatakan:

Birokrasi pemerintah semakin dituntut untuk menerapkan unsur-unsur efisiensi agar penggunaan sumber daya berlangsung secara optimal di sektor publik. Selain itu, dituntut adanya keahlian administratif sehingga dapat diwujudkan pemerintahan yang efisien atau dengan perkataan lain, pejabat dalam administrasi pemerintah dapat ditingkatkan menjadi lebih professional.

Berdasarkan pendapat di atas, sebaiknya birokrasi pemerintah melakukan tindakan efisien dalam penggunaan perangkat lunak maupun perangkat keras dan juga menempatkan orang sesuai dengan keahilian yang dimiliki. Menurut Gordon dalam Henry terjemahan Lontoh (1998:6) menyatakan bahwa ciri dari administrasi publik adalah sebagai berikut “Administrasi publik tercermin dari definisi dan individu yang bertindak sesuai dengan peranan dan jabatan sehubungan dengan pelaksanaan peraturan perundangan yang dikeluarkan oleh lembaga legislatif, eksekutif dan peradilan.”

Pendapat tersebut secara implisit menganggap bahwa administrasi publik terlibat dalam seluruh proses kebijakan publik. Kegiatan administrasi publik yang dilaksanakan oleh birokrasi pemerintah memiliki kesejajaran fungsi antara politik dan administrasi dalam praktek kenegaraan, menjadikan politik mempunyai hubungan yang erat sekali dengan administrasi.

1. **Kinerja**

Sedarmayanti (2001:50) menerjemahkan “*Performance* menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/untuk kerja/penampilan kerja.” Kinerja merupakan hal penting dalam kegiatan manajemen maupun administrasi, karena ini dapat dijadikan umpan balik bagi para pengelola dan para pembuat keputusan. Banyak pengertian tentang kinerja, antara lain merupakan hasil dari kemampuan dasar, keterampilan yang diperoleh dan untuk mencapai keinginan. Sedarmayanti (2003:147) memberikan pengertian mengenai kinerja sebagai berikut :

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Dari pemahaman di atas kinerja merupakan hasil kerja seseorang atau kelompok pada suatu organisasi dalam hal melaksanakan fungsinya untuk mencapai tujuan organisasi. Hal yang senada diungkapkan oleh Mangkunegara dikutip oleh Pasolong (2008:197) mengemukakan pengertian “kinerja adalah merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.” Hal yang sama juga diungkapkan oleh Simanjuntak (2005:221) bahwa “kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu.”

Adapun kinerja sebagai hasil dari pekerjaan yang ditentukan atau kegiatan selama periode waktu tertentu, seperti halnya pemahaman dari Veithzal (2005:97) yang menyatakan bahwa “kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.” Hal senada diungkapkan oleh Mangkuprawira dan Hubeis (2007:153) bahwa “kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan.” Menurut Moehorino (2009:60) menyatakan bahwa kinerja didefinisikan sebagai berikut “Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.”

Pendapat di atas ditafsirkan bahwa kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok pegawai telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Smith dalam Sedarmayanti (2001:50) menyatakan bahwa: “*Permormace is an output drive from processes, human or other wise”.* Pendapat tersebut menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses, maksudnya kinerja mempunyai hubungan yang erat dengan produktivitas kerja, karena merupakan indikator dalam menentukan usaha untuk mencapai tingkat produktivitasyang tinggi dalam suatu organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut, maka upaya untuk mengadakan pengukuran atau penilaian terhadap kinerja disuatu organisasi merupakan hal yang sangat penting. Pemahaman tersebut diperkuat dengan pemahaman Bernandin dan Russell dalam Gomes (2003:135) bahwa “kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu.”

Berbicara tentang kinerja pegawai, sangat erat kaitannya dengan penilaian terhadap pekerjaan seseorang sehingga perlu mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yang rendah. Simanjuntak (2005:210) menjelaskan bahwa “kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan pada tiga kelompok, yaitu kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen.” Sedangkan Dharma (2009:324) berpendapat bahwa:

Kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor kinerja yang mencakup atribut maupun kompetensi yang dimiliki oleh pemangku jabatan. Faktor atribut antara lain mencakup pengetahuan, keahlian serta pengalaman yang diperlukan untuk kesuksesan dalam pelaksanaan pekerjaan. Faktor kompetensi merupakan keahlian tertentu yang dapat ditunjukkan oleh staf.

Dari pemahaman di atas diketahui bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari kompetensi individu yang bersangkutan, yang terdiri dari; pengatahuan, keahlian serta pengalaman dalam bekerja. Selain itu terdapat faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang yaitu dukugan organisasi dan dukungan manajemen hal ini dapat berupa motivasi dalam bekerja. Pemahaman lebih rinci dijelaskan oleh Mahmudi (2007:20) mengemukakan faktor-faktor penting yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut :

1. Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemauan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu;
2. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader.*
3. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kekompakan dan keeratan anggota tim;
4. Faktor system, meliputi: system kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi;
5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Berdasarkan system penilaian kinerja tradisional, kinerja hanya dikaitkan dengan faktor personal, tetapi kenyataannya kinerja sering diakibatkan oleh faktor-faktor lain di luar faktor personal seperti system, situasi dan kepemimpinan, atau kerja tim. Penilaian kinerja perlu dilakukan dalam setiap organisasi. Begitu pula dalam organisasi pemerintahan, penilaian kinerja sangat penting peranannya, karena dari hasil penilaian kinerja tersebut dapat dijadikan landasan ataupun dasar untuk peningkatan pelayanan pemerintah terhadap masyarakat secara terus-menerus.

1. **Penilaian Kinerja**

Semua pimpinan perlu mengambil keputusan untuk membuat aturan atau kebijakan yang harus dijalankan oleh setiap komponen organisasi. Setiap keputusan itu akan semakin tepat, apabila menginformasikannya dilakukan dengan tepat. Salah satu cara untuk mendapatkan informasi yang berkaitan dengan kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya dilakukan dengan cara penilaian kinerja pegawai. Swasta dan Handoko (1997:135) mengemukakan bahwa, “penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.” Hal yang sama diungkapkan oleh Byars & Rue (1991:284) menyatakan bahwa “(*Performance Appraisal*) merupakan suatu proses menentukan dan mengkomunikasikan pada karyawan mengenai kinerjanya serta menetapkan rencana perbaikan. Kinerja dalam hal ini adalah derajat pencapaian pelaksanaan tugas – tugas yang termasuk dalam pekerjaan seorang individu.”

 Pemahaman di atas menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan sikap pimpinan untuk mengukur kinerja pegawainya dan kemudian membuat keputusan agar memperoleh perbaikan kinerja. Pemahaman sedikit berbeda dari Armstrong (1994:88) menyatakan bahwa “Penilaian kinerja adalah kegiatan yang menilai kinerja individu atau karyawan yang dilakukan oleh atasan langsung (manager) dalam rangka pertanggung jawaban karyawan. *Performance Appraisal* dapat dilakukan oleh berbagai pihak yang berkepentingan termasuk stakeholder.” Maka penilaian kinerja tidak hanya dapat dilakukan oleh pimpinan melainkan atasan langsung dapat melakukan hal tersebut.

Armstrong (1994:90) menganalogikan penilaian kinerja karyawan sebagai jawaban untuk menjawab pertanyaan ”kemana arah tujuan kita?”. Berikut pernyataaan visi Armstrong didalam kutipan bukunya:

*”Why have performance reviews? The argument for a formal review is that it provides a focal point for the consideration of key motivational, performance and development issues. It is a means for considering the future in the light of an understanding of the past and present. It answers the two fundamental questions of Where have we got to and Where are we going”*

Pemahaman di atas menjelaskan bahwa mengapa diperlukan penilaian kinerja dikarenakan memberikan pertimbangan untuk isu-isu motivasi, kinerja dan pengembangannya. Hal ini merupakan sarana untuk masa depan yang lebih baik. Menjawab dua pernyaan mendasar dari mana kita dan harus kemana kita. Penilaian kinerja merupakan pengukuran hasil kinerja pegawai dalam suatu organisasi, seperti halnya pemahaman Chung dan Megginson dalam Gomes dan Cardoso, Faustino (2002:135) menyatakan bahwa “penilaian kinerja adalah suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi dari individu-individu anggota organisasi kepada organisasinya.” Hal yang senada diungkapkan oleh Szilagyi dan Wallace (1983:360) “Penilaian kinerja adalah proses dimana organisasi memperoleh umpan balik mengenai efektifitas pegawainya.”

Penilaian kinerja memiliki peran penting dalam perbaikan kinerja di masa yang akan datang, Mahmudi (2007:14) menyebutkan tujuan pengukuran kinerja sebagai berikut:

1. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi;
2. Meyediakan sarana pembelajaran pegawai;
3. Memperbaiki kinerja periode berikutnya;
4. Memberikan pertimbangan yang sistematik dalam pembuatan keputusan pemberian *reward* dan *punishment;*
5. Memotivasi pegawai;
6. Menciptakan akuntabilitas publik.

Rumusan tujuan pengukuran kinerja tersebut merupakan tolak ukur pengukuran kinerja pada sektor publik untuk menentukan tingkat ketercapaian organisasi dalam mencapai tujuannya. Untuk melakukan penilaian kinerja tersebut Dessler (2002:169) mengatakan ada enam dimensi dalam penilaian kinerja yaitu :

1. Kualitas, meliputi: akurasi, ketelitian dan penampilan kerja yang dapat diterima;
2. Produktivitas, meliputi: kualitas dan efisiensi kerja yang dihasilkan;
3. Pengetahuan kerja, meliputi: keterampilan teknis, praktis dan informasi yang digunakan dalam bekerja;
4. Reliabilitas, meliputi: penyelesaian tugas-tugas upaya dan tindak lanjut;
5. Availability, meliputi: istirahat kerja dan catatan kehadiran;
6. Independence, yaitu : melakukan pekerjaan yang lebih luas dengan sedikit atau tanpa supervise.

Pemahaman Dessler di atas dalam melakukan penilaian kinerja harus berfokus pada enam dimensi tersebut sebagai sasaran dan proses sitematis untuk mengumpulkan dan menggunakan informasi untuk menentukan efisiensi dan efektivitas tugas-tugas organisasi dalam pencapaian sasaran. Berbeda dengan Dessler Bernardine & Russell (1998:243) mengungkapkan 6 kriteria utama kinerja yang dapat dinilai yaitu :

1. Kualitas tingkat dimana proses atau hasil dari kegiatan yang sempurna dengan kata lain melaksanakan kegiatan dengan cara yang ideal atau sesuai atau menyelesaikan sesuatu dengan tujuan yang ditetapkan;
2. Kuantitas : Besaran yang dihasilkan, dalam bentuk nilai dolar (biaya), sejumlah unit atau sejumlah kegiatan yang diselesaikan;
3. Ketepatan waktu : tingkat dimana kegiatan diselesaikan atau hasil yang diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditetapkan dan menggunakan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain,
4. Efektivitas biaya : tingkat dimana penggunaan sumber-sumber orang (antara lain SDM, biaya, teknologi, materi) dimaksimalkan untuk mendapatkan target yang tertinggi atau sebaliknya, efektivitas berkurang;
5. Membutuhkan pengawasan adalah tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaaan tanpa harus ditemani oleh pengawas atau tanpa harus mengikutsertakan intervesi dari pengawas untuk menghasillkan hasil kerja yang baik,
6. Pengaruh interpersonal: tingkat dimana pegawai menunjukan perasaan self esteem, goodwill dan kerjasama diantara rekan sekerja dan bawahan.

Pemahaman di atas fokus penilaian kinerja pada enam dimensi yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, membutuhkan pengawasan, dan pengaruh interpersonal. Terdapat beberapa dimensi yang sama dengan yang diungkapkan oleh Dessler seperti halnya kulaitas, kuantitas efektivitas. Namun dalam penelitian ini penyusun menggunakan teori yang dikemukakan oleh Dessler dikarenakan teori tersebut dinilai cocok untuk masalah yang diteliti penyusun.

1. **Pendidikan dan Pelatihan**

Pendidikan merupakan kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang untuk digunakan memecahkan persoalan-persoalan yang dihadapi ketika hendak mencapai tujuan. Sedangkan pelatihan merupakan melatih pegawai untuk meningkatkan keterampilan dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Pemahaman serupa diunkapkan oleh Siagian (1992:180) memberikan pengertian terhadap kedua istilah itu : “Pendidikan adalah keseluruhan proses, teknik dan metode mengajar dalam rangka mengalihkan sesuatu pengetahuan dari seseorang kepada orang yang lain dengan standart yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan pelatihan adalah juga proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metode tertentu.” Hal yang sama juga diungkapkan oleh A.W. Wijaya (1990:75) memberikan definisi tentang pendidikan dan pelatihan adalah sebagai berikut :

Pendidikan dimaksudkan untuk membina kemampuan atau mengembangkan kemampuan berpikir para pegawai, meningkatkan kemampuan mengeluarkan gagasan-gagasan pada pegawai sehingga mereka dapat menunaikan tugas kewajiban dengan sebaik-baiknya. Waktu yang diperlukan untuk pendidikan bersifat lebih formal. Sedangkan latihan lebih mengembangkan keterampilan teknis sehinga pegawai dapat menjalankan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Latihan berhubungan dengan pengajaran tugas pekerjaan dan waktunya lebih singkat serta kurang formal.

Pemahaman di atas mengungkapkan bahwa pendidikan memiliki tujuan untuk membina kemampuan berfikir para pegawai sehingga meningkatkan tugas kewajiban dengan sebaik-baiknya, waktu yang dipelukan dalam kegiatan pendidikan berjangka lebih lama dan bersifat formal. Sedangkan pelatihan merupakan pengajaran tentang teknis pegawai menjalankan pekerjaan atau dengan kata sederhana adalah berlatih melaksanakan tugas sebaik-baiknya, waktu yang diperlukan lebih singkat dibandingkan dengan pendidikan dan bersifat kurang formal. Menurut Sastrohadiwiryo (2002:200) Pendidikan dan pelatihan sebagai berikut:

Pendidikan adalah segala sesuatu untuk membina kepribadian dan pengembangan kemampuan manusia, jasmaniah dan rohaniah yang berlangsung seumur hidup, baik di dalam maupun luar sekolah, untuk pengembangan persatuan dan masyarakat adil dan makmur dan selalu ada dalam keseimbangan. Sedangkan latihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu relative singkat, dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktik daripada teori.

Pemahaman pendidikan dan pelatihan disini lebih luas dibandingkan dengan pemahaman yang telah diungkapkan sebelumnya. Pendidikan bukan hanya sekedar kegiatan menambah pengetahuan umum melainkan juga pengembangan kepribadian manusia berupa jasmani dan rohani, diluar maupun di dalam sekolah dan waktunya seumur hidup Sedangkan pelatihan merupakan kegiatan meningkatkan keterampilan dan waktunya relatif singkat dibandingkan dengan pendidikan dengan mengedepankan praktik dibanding teori. Dalam menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan Veithzal dan Sagala (2009:212-214) menyebutkan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi antara lain :

Pendekatan mengenai proses pendidikan dan pelatihan yang mempengaruhi diklat yaitu faktor fasilitas, tenaga pengajar, alat bantu, dan metode belajar digolongkan menjadi sumber daya yang terdiri dari 4 M (*man, money, materials, methods*). Manusia (man) adalah fasilitas yang berupa tenaga kerja baik penyelenggara maupun peserta diklat. Uang (*money*) adalah fasilitas sebagai sumber pembiayaan diklat. Material (*materials*) adalah fasilitas yang berupa sarana dan prasarana diklat termasuk mesin-mesinyang digunakan dalam melaksanakan diklat. Metode (*methodes*) adalah cara yang digunakan dalam pelaksanaan diklat.

Pemahaman di atas menjelaskan bahwa proses penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan dipengaruhi oleh 4 faktor yaitu : Manusia (man) yang merupakan tenaga kerja yang baik penyelenggara diklat, tenaga pengajar, maupun peserta diklat. Uang (Money) merupakan sumber dana untuk pembiayaan diklat. Material (*materials*) merupakan sarana dan prasarana untuk penyelenggaraan diklat, seperti ruang kelas, asrama, lapangan upacara, dan sebagainya. Metode (*methodes*) merupakan cara yang digunakan dalam pelaksanaan diklat, yaitu dapat berupa kurikulum diklat. Keempat komponen tersebut berhubungan satu sama lain. Untuk memperoleh kegiatan pendidikan dan pelatihan yang baik maka keempat komponen tersebut harus pada kualitas baik.

Penilaian kinerja pegawai sangat berpengaruh pada suasana kehidupan kerjasama kelompok atau semangat kerja dan gairah bekerja dalam melaksanakan tugas, yang dapat memberikan dampak pada pencapaian tujuan organisasi. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya ditentukan oleh kerjasama atau kesatupaduan antara orang-orang yang ada berinteraksi secara penuh antara kelompok satu dengan kelompok lainnya.

Selanjutnya untuk memecahkan masalah yang dibahas dalam latarbelakang, peneliti kemukakan pengertian penilaian yang diungkapkan Rao (1992:1) sebagai berikut:

Penilaian adalah mekanisme yang baik untuk mengendalikan orang. Pegawai menginginkan kenaikan gaji, mereka menginginkan lingkungan kerja yang baik, mereka ini ditempatkan pada posisi yang berprestasi dan ingin dipindahkan pada tempat-tempat pilihan mereka serta kepuasan yang sebesar-besarnya.

Setelah memahami pengertian penilaian, selanjutnya dikemukakan pengertian kinerja yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2003:147) memberikan pengertian mengenai kinerja sebagai berikut :

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Memahami penilaian kinerja secara satu kesatuan dikemukakan oleh Swasta dan Handoko (1997:135) bahwa, “penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.”

Berdasarkan pendapat di atas maka tampak bahwa prinsip penilaian kinerja pegawai mengandung makna idealis bagi peningkatan kinerja pegawai. Dessler (2002:16) mengemukakan enam dimensi penilaian kinerja sebagai berikut:

1. Kualitas, meliputi akurasi, ketelitian dan penampilan kerja yang dapat diterima;
2. Produktivitas, meliputi: kualitas dan efisiensi kerja yang dihasilkan;
3. Pengetahuan kerja, meliputi: keterampilan teknis, praktis dan informasi yang digunakan dalam bekerja;
4. Reliabilitas, meliputi: penyelesaian tugas-tugas upaya dan tindak lanjut;
5. *Availability*, meliputi istirahat kerja dan catatan kehadiran;
6. *Independence*, yaitu melakukan pekerjaan yang lebih luas dengan sedikit atau tanpa supervise.

Keenam dimensi penilaian kinerja di atas, berkaitan dengan keluaran atau hasil pekerjaan dan berkaitan dengan perilaku pegawai dengan memanfaatkan pengetahuan/keterampilan yang dimiliki untuk menyelesaikan tugas-tugasnya. penilaian kinerja harus dilakukan agar memperoleh perbaikan kinerja pegawai di masa yang akan datang demi kelancaran pencapaian tujuan organisasi. Keenam dimensi penilaian kinerja yang dikemukakan oleh dessler peneliti gunakan dalam penelitian ini, untuk mengetahui bagaimana kinerja penyelenggaraan diklatpim tingkat IV pada BKPSDM Kabupaten Subang. Serta teori yang digunakan untuk memetakan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja penyelenggaraan diklatpim tingkat IV pada BKPSDM Kabupaten Subang. Berdasarkan teori di atas, maka kerangka berfikir peneliti disajikan dalam gambar pemikiran sebagai berikut :

**Gambar 2.3**

**Kerangka Berfikir**

Kinerja

Penilaian Kinerja

Teori Penilaian Kinerja

(Teori Dessler ):

1. Kualitas;
2. Produktivitas;
3. Pengetahuan kerja;
4. Reliabilitas;
5. Availability;
6. Independence.

Pencapaian Target :

Terbentuknya Pejabat Eselon IV PNS Daerah Kabupaten Subang yang berkompeten

1. **Hasil penelitian dan pembahasan**
2. **Gambaran umum penilaian kinerja penyelenggaraan Diklatpim IV di Kabupaten Subang**

Diklatpim Tingkat IV di Kabupaten Subang diperuntukan bagi PNS Daerah yang telah menduduki jabatan eselon IV namun belum untuk calon pejabat eselon IV. Penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV Kabupaten Subang dilakukan dengan dua pola, yaitu pengiriman dan fasilitasi. Terdapat perubahan pola penyelenggaraan Diklatpim IV di Kabupaten Subang tiap tahunnya didasari pada kebijakan pimpinan. Ketika pola atau tempat dirasa kurang sesuai atau belum maksimal maka berubah pola dan berpindah tempat. Dalam penyelenggaraan diklatpim IV di Kabupaten Subang tidak dilaksanakan penilaian kinerja hanya evaluasi pimpinan terhadap pola penyelenggaraan, cakupan biaya, dan jumlah peserta.

Temuan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penyelenggara Diklatpim IV Kabupaten Subang masih ditemui kualitas, produktivitas, pengetahuan kerja, reliabilitas, ketersediaan, dan kebebasan yang belum optimal serta kondisi ketertutupan dalam masalah penentuan pola pelaksanaan Diklatpim IV antara pengiriman atau penyelenggaraan/fasilitasi sehingga kebijakan tidak efektif.

1. **Faktor-faktor pendukung dan penghambat penilaian kinerja penyelenggaraan Diklatpim IV di Kabupaten Subang**

Dalam pelaksanaan penyelenggaraan Diklatpim IV di Kabupaten Subang terdapat beberapa faktor pendukung dan penghambat, antara lain sebagai berikut :

1. kualitas dalam penilaian kinerja menurut Dessler (2002:169) meliputi akurasi, ketelitian dan penampilan kerja yang dapat diterima. Penampilan kerja penyelenggara Diklatpim IV merupakan faktor pendukung dikarenakan citra diri yang ditampilkan pegawai dalam bekerja menyelenggarakan Diklatpim IV di Kabupaten Subang sudah dapat dikatakan baik sesuai dengan Peraturan Kepala LAN No.20 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklatpim IV. Penyelenggara Diklatpim IV dapat melayani peserta diklatpim IV, melayanai widyaiswara, dan mengadiminstrasikan diklat dengan baik. Para penyelenggara diklatpim IV memiliki kemauan kerja yang tinggi untuk memberikan hasil kerja yang baik. Namun dalam penilaian kinerja penyelenggaraan Diklatpim IV juga memiliki faktor penghambat yakni diketahui bahwa akurasi merupakan ketepatan dalam melaksanakan pekerjaan. Terdapat kurang tepat dalam pengiriman peserta diklatpim IV Kabupaten Subang ke Pusdikmin Lemdik Polri yang merupakan lembaga diklat dibawah naungan Kepolisian Republik Indonesia. Menurut PP No.101 Tahun 2000 tentang Diklat Jabatan PNS menyatakan bahwa jika diklat dilaksanakan diluar instansi Pembina. Instansi Pembina diklat di kabupaten/kota di lingkungan Jawa Barat adalah BPSDM Provinsi Jawa Barat. BPSDM Provinsi menyetujui ajuan dari BKPSDM Kabupaten Subang untuk mengirimkan peserta diklatpim IV ke Pusdikmin Lemdik Polri. Namun ketika dimintai keterangan pihak BPSDM Provinsi Jawa Barat kurang setuju tentang hal tersebut. Maka diketahui adanya komunikasi yang kurang baik antara BPSDM Provinsi Jawa Barat dengan BKPSDM Kabupaten Subang. Selain itu juga terdapat faktor penghambat penilaian kinerja dalam penyelenggaraan Diklatpim IV Kabupaten Subang yakni diketahui teliti merupakan cermat,seksama. Untuk merencanakan pembiayaan diklatpim IV telah diatur oleh Peraturan Kepala LAN No.20 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklatpim IV. Penyelenggara Diklatpim IV harus seksama dalam memahami peraturan perundangan-undangan tersebut sebelum menyusun anggaran Diklatpim IV. Namun kondisi yang ada para penyelenggara Diklatpim IV Kabupaten Subang tidak menyusun pembiayaan widyaiswara sesuai jam pelajaran. Sehingga terjadi kekurangan anggaran. Dan baru dapat diperbaiki dan dibayarkan hingga Anggara Perubahan.
2. Produktivitas menurut Dessler (2002:169) meliputi kualitas dan efisiensi kerja yang dihasilkan.Berdasarkan gambaran tersebut diketahui bahwa produktivitas merupakan kualitas kerja yang dihasilkan dengan efisiensi sumber daya yang ada. Tidak terdapat faktor pendukung penilaian kinerja penyelenggaraan Diklatpim IV pada dimensi produktivitas. Berdasarkan Peraturana Kepala LAN No.20 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklatpim IV, Pemerintah Kabupaten Subang harus mempersiapkan biaya serta sarana dan prasaran untuk pelaksanaan Diklatpim IV. Namun kenyataan yang ada Pemerintah Kabupaten Subang khususnya BKPSDM Kabupaten Subang belum memiliki sumber anggaran untuk penyelenggaraan Diklatpim IV yang cukup. Karena belum bisa mendiklatkan seluruh pejabat eslon IV yang belum mencukupi Diklatpim IV secara sekaligus. Selain sumber anggaran yang kurang BKPSDM Kabupaten Subang juga kekurangan jumlah personil untuk pelaksanaan fasilitasi Diklatpim IV sehingga menyebabkan pekerjaan yang menumpuk. Selain itu juga BKPSDM Kabupaten Subang sarana dan prasrana seperti tempat diklat, LCD projector, perekam, bahkan kendaraan operasional. BKPSDM Kabupaten Subang pada kondisi memiliki kekurangan sumber daya untuk penyelenggaraan Diklatpim IV namun tidak mengefisienkan sumber daya yang ada. BKPSDM Kabupaten Subang mengalokasikan biaya perjalanan dinas luar daerah yang cukup banyak hingga Rp.771.754.778.
3. Pengetahuan kerja menurut Dessler (2002:169) meliputi keterampilan teknis, praktis dan informasi yang digunakan dalam bekerja. Penyelenggaraan Diklatpim IV memiliki faktor pendukung dalam segi hal keterampilan praktik yang baik. Mereka dapat melaksanakan tugas sehari-hari dalam kegiatan pelaksanaan Diklatpim IV. Bahkan mampu melaksanakan kegiatan seperti *protokoler* dalam pelaksanaan pembukaan dan penutupan Diklatpim IV. Selain itu juga diketahui bahwa penyelenggara diklatpim IV Kabupaten Subang memiliki keterampilan teknik yang baik dikarenakan mampu menggunakan teknologi dalam pelaksanaan tugasnyanya. Namun penyelenggaraan Diklatpim IV pada dimensi pengetahuan kerja memiliki faktor penghambat dalam segi hal informasi. Penyelenggara Diklatpim IV belum mengetahui tentang kediklatan, karena belum pernah mengikuti diklat, pembekalan, maupun *workshop.* Bahkan mereka belum melaksanakan diklat *training officer course* yang merupakan syarat untuk menjadi penyelenggara Diklatpim IV sesuai Peraturan Kepala LAN No.20 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklatpim IV. Informasi yang cukup merupakan dasar penting untuk menghasilkan kinerja yang baik. Jika informasi yang dimiliki kurang maka kinerja yang dihasilkan tidak akan cukup memuaskan seperti target yang diinginkan.
4. Reliabilitas menurut Dessler (2002:169) meliputi: penyelesaian tugas-tugas upaya dan tindak lanjut. Pada dimensi reliabilitas terdapat faktor pendukung juga faktor penghambat dalam penilaian kinerja penyelenggaraan Diklatpim IV Kabupaten Subang. Faktor pendukungnya adalah penyelenggara Diklatpim IV Kabupaten Subang melaksanakan tugasnya dari awal hingga akhir dengan baik sesuai Peraturan Kepala LAN No.20 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklatpim IV, yaitu dari memberikan informasi yang cukup kepada peserta Diklatpim IV; menyediakan asrama, kelas, ruang makan, toilet,dan prasarana lainnya yang berkualitas; menyediakan fasilitas olahraga, kesehatan,tempat ibadah dan sarana lainnya; menyediakan kelengkapan dan keberfungsian sarana dan bahan Diklat; menguhubungi widyaiswara/tenaga diklatpim IV tepat waktu; hingga penyelesaiakn dokumen laporan kegiatan tepat waktu. Namun faktor penghambat dalam penyelesaian tugas-tugas adalah keterlambatan pencairan untuk membayar para pihak ke III seperti membayar hotel, membayar tenaga pengajar, dan sebagainya. Dan belum ada tindak lanjut dari BKPSDM Kabupaten Subang untuk menyikapi hal tersebut, hanya sekedar rencana untuk mengusulkan ke BPKAD Kabupaten Subang.
5. Ketersediaan menurut Dessler (2002:169) meliputi istirahat kerja dan catatan kehadiran. Pada dimensi ini tidak terdapat faktor pendukung penyelenggaraan Diklatpim IV Kabupaten Subang dikarenakan waktu istirahat penyelenggara Diklatpim IV pada pola fasilitasi saat *on class* tidak memperoleh waktu istirahat yang memadai, bahkan pada hari liburpun masi melaksanakan pekerjaan. Hal tersebut merupakan faktor penghambat penilaian kinerja penyelenggaraan Diklatpim IV. Karena tidak akan menghasilkan kinerja yang baik jika waktu istirahat pegawai kurang. Selain itu juga kehadiran panitia penyelenggara Diklatpim IV masi kurang baik karenaa masih terdapat kelalaian tidak mendampingi peserta. Namun hal tersebut dikarenakan waktu istirahat para pegawai kurang. Sehingga penyelenggara diklatpim IV mencuri-curi waktu untuk melaksanakan istirahat. Waktu istirahat yang kurang dikarenakan sumber daya aparatur yang kurang. Sehingga mereka harus bekerja ekstra diluar jam dinas pada umumnya.
6. kebebasan menurut Dessler (2002:169) yaitu melakukan pekerjaan yang lebih luas dengan sedikit atau tanpa supervise. Diketahui bahwa penyelenggaraan Diklatpim IV Kabupaten Subang tidak melaksanakan pemilihan calon peserta Diklatpim IV dengan mengacu pada Peraturan Kepala LAN No.20 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklatpim IV dikarenakan Penyelenggara Diklatpim IV kabupaten Subang menghadapi tekanan dalam bekerja untuk menyusun nama-nama calon peserta diklatpim IV. Yakni tekanan dari pejabat di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Subang ketika hendak menitipkan orang-orangnya.
7. **Kesimpulan dan Saran**
8. **Kesimpulan**
9. **Gambaran umum penilaian kinerja penyelenggaraan Diklatpim IV di Kabupaten Subang**

Penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV Kabupaten Subang dilakukan dengan dua pola, yaitu pengiriman dan fasilitasi. Terdapat perubahan pola penyelenggaraan Diklatpim IV di Kabupaten Subang tiap tahunnya didasari pada kebijakan pimpinan. Ketika pola atau tempat dirasa kurang sesuai atau belum maksimal maka berubah pola dan berpindah tempat. Dalam penyelenggaraan diklatpim IV di Kabupaten Subang tidak dilaksanakan penilaian kinerja hanya evaluasi pimpinan terhadap pola penyelenggaraan, cakupan biaya, dan jumlah peserta. Temuan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penyelenggara Diklatpim IV Kabupaten Subang masih ditemui kualitas, produktivitas, pengetahuan kerja, reliabilitas, ketersediaan, dan kebebasan yang belum optimal serta kondisi ketertutupan dalam masalah penentuan pola pelaksanaan Diklatpim IV antara pengiriman atau penyelenggaraan/fasilitasi sehingga kebijakan tidak efektif.

1. **Faktor-faktor pendukung dan penghambat penilaian kinerja penyelenggaraan Diklatpim IV di Kabupaten Subang**

Dalam pelaksanaan penyelenggaraan Diklatpim IV di Kabupaten Subang terdapat beberapa faktor pendukung dan penghambat, antara lain sebagai berikut :

1. Penyelenggara Diklatpim IV dapat melayani peserta diklatpim IV, melayanai widyaiswara, dan mengadiminstrasikan diklat dengan baik. Para penyelenggara diklatpim IV memiliki kemauan kerja yang tinggi untuk memberikan hasil kerja yang baik. Namun dalam penilaian kinerja penyelenggaraan Diklatpim IV juga memiliki faktor penghambat yakni diketahui bahwa akurasi merupakan ketepatan dalam melaksanakan pekerjaan. Terdapat kurang tepat dalam pengiriman peserta diklatpim IV Kabupaten Subang ke Pusdikmin Lemdik Polri yang merupakan lembaga diklat dibawah naungan Kepolisian Republik Indonesia.
2. Pemerintah Kabupaten Subang khususnya BKPSDM Kabupaten Subang belum memiliki sumber anggaran untuk penyelenggaraan Diklatpim IV yang cukup. Karena belum bisa mendiklatkan seluruh pejabat eslon IV yang belum mencukupi Diklatpim IV secara sekaligus. Selain sumber anggaran yang kurang BKPSDM Kabupaten Subang juga kekurangan jumlah personil untuk pelaksanaan fasilitasi Diklatpim IV sehingga menyebabkan pekerjaan yang menumpuk. Selain itu juga BKPSDM Kabupaten Subang sarana dan prasrana.
3. Penyelenggaraan Diklatpim IV memiliki faktor pendukung dalam segi hal keterampilan praktik yang baik. Mereka dapat melaksanakan tugas sehari-hari dalam kegiatan pelaksanaan Diklatpim IV. Selain itu juga diketahui bahwa penyelenggara diklatpim IV Kabupaten Subang memiliki keterampilan teknik yang baik dikarenakan mampu menggunakan teknologi dalam pelaksanaan tugasnyanya. Namun penyelenggaraan Diklatpim IV pada dimensi pengetahuan kerja memiliki faktor penghambat dalam segi hal informasi. Penyelenggara Diklatpim IV belum mengetahui tentang kediklatan, karena belum pernah mengikuti diklat, pembekalan, maupun *workshop.*
4. *P*enyelenggara Diklatpim IV Kabupaten Subang melaksanakan tugasnya dari awal hingga akhir dengan baik sesuai Peraturan Kepala LAN No.20 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklatpim IV. Namun faktor penghambat dalam penyelesaian tugas-tugas adalah keterlambatan pencairan untuk membayar para pihak ke III seperti membayar hotel, membayar tenaga pengajar, dan sebagainya. Dan belum ada tindak lanjut dari BKPSDM Kabupaten Subang untuk menyikapi hal tersebut, hanya sekedar rencana untuk mengusulkan ke BPKAD Kabupaten Subang.
5. Waktu istirahat penyelenggara Diklatpim IV pada pola fasilitasi saat *on class* tidak memperoleh waktu istirahat yang memadai, bahkan pada hari liburpun masi melaksanakan pekerjaan. Hal tersebut merupakan faktor penghambat penilaian kinerja penyelenggaraan Diklatpim IV.
6. Diketahui bahwa penyelenggaraan Diklatpim IV Kabupaten Subang tidak melaksanakan pemilihan calon peserta Diklatpim IV dengan mengacu pada Peraturan Kepala LAN No.20 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklatpim IV dikarenakan Penyelenggara Diklatpim IV kabupaten Subang menghadapi tekanan dalam bekerja untuk menyusun nama-nama calon peserta diklatpim IV. Yakni tekanan dari pejabat di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Subang ketika hendak menitipkan orang-orangnya.
7. **Saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka berikut ini akan disampaikan beberapa rekomendasi yang sekiranya dapat dijadikan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan, khususnya dalam rangka mendorong meningkatnya penilaian kinerja penyelenggara Diklatpim IV di Kabupaten Subang antara lain :

1. Banyaknya faktor-faktor penghambat terutama pada pegawai yang memiliki informasi yang kurang guna mendukung pelaksanaan diklatpim IV menjadi dilema bagi kelancaran pelaksanaan Diklatpim IV. Kenyataan seperti ini, maka yang dapat dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Subang adalah dengan berupaya secara konsisten melaksanakan setiap prosedur dengan nilai-nilai *good governance.*
2. Dalam mengembangkan faktor pendukung dan mengatasi faktor penghambat yang perlu dilakukan BKPSDM Kabupaten Subang adalah sebagai berikut:
3. Faktor pendukung penampilan kerja yang baik perlu didukung oleh para pejabat di lingkungan BKPSDM Kabupaten Subang dengan memberikan apresiasi bagi mereka yang mau berkerja dengan menampilkan atau menghasilkan yang terbaik. Meski hasilnya belum maksimal hal terpenting adalah kemauan. Jika didukung dengan pemberdayaan pegawai hasil kerja mereka akan lebih maksimal. Misal para penyelenggara diklat dilakukan pelatihan untuk menyelenggarakan diklatpim IV. Sedangkan dalam hal mengatasi faktor penghambat penyelenggaraan diklatpim IV karena kurang tepatnya pengiriman peserta Diklatpim IV Kabupaten Subang ke Lembaga Diklat Kepolisian yaitu Pusdikmin Lemdik Polri, BPSDM Provinsi Jawa Barat serta BKPSDM Kabupaten Subang harus menjalin komunikasi yang lebih baik lagi. Karena terlihat adanya ketidak sinkronan persepsi antara BPSDM Provinsi Jawa Barat dan BKPSDM Kabupaten Subang. BPSDM Provinsi Jawa Barat harus mensosialisasikan terkait pengiriman peserta diklat yang tepat. Dan BKPSDM Kabupaten Subang harus mau berkonsultasi dengan BPSDM Provinsi Jawa Barat terkait kegiatan diklat yang akan dilaksanakan. Karena BPSDM Provinsi Jawa Barat merupakan Pembina kegiatan diklat kabupaten/kota dilingkungan Provinsi Jawa Barat. Sedangkan untuk mengatasi kurang teliti para penyelenggara Diklatpim IV pada pelaksanaan Diklatpim IV diatasi dengan lebih berusaha memahami Peraturan Kepala LAN No.20 Tahun 2015 tentang pedoman penyelenggaran Diklatpim IV. Dan mengedepankan sikap Karena jika fikiran tidak tenang maka tidak akan fokus. Sehingga menimbulkan ketidak telitian dalam bekerja.
4. Dalam menyikapi faktor penghambat dimensi produktivitas, BKPSDM Kabupaten Subang sebaiknya mengambil kebijakan kegiatan fasilitasi/penyelenggaraan diklatpim IV dilakukan dengan jumlah peserta yang sedikit saja, satu kelas saja misalnya untuk setiap tahunnya. Dikarenakan jumlah sumber daya aparatur untuk penyelenggara diklatpim IV saja masih minim, dengan begitu tidak akan terjadi penumpukan pekerjaan. BKPSDM Kabupaten Subang melaksanakan penghematan biaya perjalanan dinas luar daerah, misalnya kegiatan *benchmarking* yang semula dilaksanakan 4 hari 3 malam bisa dilaksanakan dengan waktu 3 hari 2 malam. Selain itu juga anggaran daerah yang ada dipergunakan untuk pembangunan tempat diklat secara bertahap, karena untuk luas tanah Kantor BKPSDM Kabupaten Subang masih memiliki luas tanah yang banyak. Dengan demikian suatu saat akan memiliki bangunan diklat sendiri tanpa harus membayar hotel bahkan jika tidak ada jadwal bisa disewakan bagi yang membutuhkan hal tersebut bisa menjadi pendapat daerah Kabupaten Subang.
5. Keterampilan teknik yang baik yang dimiliki oleh penyelenggara Diklatpim IV Kabupaten Subang perlu dikembangkan oleh instansi dengan cara mengirimkan penyelenggara Diklatpim IV untuk mengikuti diklat yang dapat membantu pekerjaan dalam penyelenggaraan Diklatpim IV. Seperti Diklat Protokoler, dikarenakan kegiatan Diklatpim IV selalu berhubungan dengan *ceremony* seperti penutupan dan pembukaan yang melibatkan pejabat daerah. Selain itu penyelenggara Diklatpim IV Kabupaten Subang memiliki keterampilan praktik yang baik yang perlu dikembangkan dengan cara instansi memberikan pelatihan computer terhadap penyelenggara Diklatpim IV untuk menambah keterampilan teknik yang telah dimiliki penyelenggara Diklatpim IV Kabupaten Subang sebelumnya. Namun untuk mengatasi faktor penghambat yaitu kurangnya informasi yang dimiliki oleh penyelenggara Diklatpim IV Kabupaten Subang Seharusnya para penyelenggaranya terlebih dahulu yang dikirimkan untuk melaksanakan diklat *Training Officer Course* karena merupakan syarat menjadi penyelenggara diklatpim IV.
6. Dalam hal mengtasi faktor penghambat pnyelesaian tugas penyelenggaraan Diklatpim IV pada segi pembiayaan instansi harus bertindak tegas terhadap pegawai yang lambat dalam bekerja. Memberikan teguran untuk bekerja maksimal sehingga pencairan untuk pembayarn pihak ke III dapat terlaksana tepat waktu. Selain itu instansi harus menindaklanjuti terkait permasalahan pencairan pada bidang pengembangan sumber daya manusia yang tarik menarik dengan bidang lain saat akan dilaksanakan pencairan. Karena kegiatan pendidikan dan pelatihan tidak pernah lepas dari pihak ke III. Para pihak ke III selalu ingin tepat waktu dilaksanakan pembayaran karena merupakan hak mereka. Instansi harus menghadap ke Kepala Daerah langsung untuk mengutarakan permasalahan yang ada kemudian meminta solusi.
7. Waktu istirahat yang kurang bagi penyelenggara Diklatpim IV kabupaten Subang sehingga juga mempengaruhi kehadiran panitia/penyelenggara Diklatpim IV perlu disikapi dengan: jika ingin tetap melaksanakan Diklatpim IV dengan pola fasilitasi tidak dengan jumlah kelas yang banyak. Dikarenakan jumlah pegawai yang kurang. Karena jika menggunakan pola pengiriman para pegawai malah menjadi tidak ada pekerjaan. Atau dapat dengan cara melibatkan tanaga honorer untuk bersedia ikut serta piket pada pelaksanaan *on class* penyelenggaraan Diklatpim IV,BKPSDM Kabupaten Subang dapat merekrute kembali pegawai yang berkompeten untuk menjadi penyelenggara Diklatpim IV.
8. Untuk mengatasi tekanan-tekanan dalam bekerja. Seharusnya pejabat BKPSDM Kabupaten Subang bersikap lebih tegas dalam menghadapi permasalahan tersebut dengan mengacu pada dasar hukum yang berlaku. Dan menerapkan *meryt system*  dengan baik. Sehingga ketika terdapat tuntutan dari pejabat di atas yang menyalahi aturan atau kode etik dalam bekerja tidak akan terjadi ketakutan. Karena ketakutan terjadi diakibatkan takut berimbas pada jenjang karir pegawai yang bersangkutan jika tidak mengikuti tuntutan tersebut.

**DAFTAR PUSTAKA**

A.W. Wijaya. 1990. *Administrasi Kepegawaian Suatu Pengantar, Edisi II.* Cetakan 2. Jakarta: CV Rajawali Pers.

Abdul Wahab, Solichin. 2012. *Analisis Kebijaksanaan dari Formulasi ke Penyusunan Model-Model Implementasi Kebijakan Publik.* Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Abdul Kadir.2002. *Pengenalan Sistem Informasi.* Yogyakarta: Andi.

Abidin, Said Zainal. 2012. *Kebijakan Publik Edisi 2*. Jakarta: Penerbit Salemba Humainika.

Agustino, Leo. 2008. *Dasar-Dasar Kebijakan Publik.* Bandung: Alfabeta.

Amung Ma’mun, Yudha M. Saputra. 2000. *Perkembangan Gerak dan Belajar Gerak.* Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.

Arikunto, Suhararsimi. 2010. *Penelitian Suatu Pendekatan Praktik.* Jakarta: PT. Rineke Cipta.

 Armstrong, Michael. 1994. *Performance Management*. London: Kogan Page Limited.

Basrowi, Suwandi. 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif.* Jakarta: Rineka Cipta.

Basu, Swasta DH., dan T. Hani Handoko. 1997. *Manajemen Pemasaran Modern*, Liberty. Yogyakarta.

Bernardin, John H dan Joyce A. Russel. 1998. *Human Resource Management: An Experiental Approach.* Mc Graw-Hill.

Byars, L.L. & Rue, L.W. 1991. *Human Resources Management*. Boston: Richard D. Irwin, inc.

Considine, Mark. 2005. *Making Public Policy.*  Cambridge: Polity Press.

Dessler, Gary. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Jilid II. Edisi 10*. Jakarta: Penerbit PT Indeks.

Dessler, Gary. 2008. *Human Resouce Management. Edisi Sebelas*. New Jersey : pearson Education, Inc.

Dharma, Surya. 2009. *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Dunn, William N. 1999. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik Edisi Kedua.* Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

Effendy, Khasan. 2010. *Memadukan Metode Penelitian Kuantitaif dan Kualitatif,* Bandung, CV. Indra Prahasta,

Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.

Hamdi, Muchlis. 2014. *Kebijakan Publik Proses, Analisis, Dan Partisipasi,* Bogor: Ghalia Indonesia.

Henry, Nicholas. 1988. *Administrasi Negara dan Masalah-masalah Kenegaraan.* Terjemahan: Luciana D.Lontoh. Jakarta:Rajawali.

Howlet, Michael, dan M. Ramesh. 1995. *Studying Public Policy: Policy Cyles and Policy Subsystem.* Oxford: Oxford University Press.

Islamy, Irfan. 1994. *Prinsip-prinsip Kebijakan Negara.* Jakarta: Bina Aksara.

Islamy, Irfan. 2002. *Prinsip-prinsip Perumusan Kebijakan Negara.* Jakarta: Cetakan Kesebelas Bumi Aksara.

Kasim, M. 1994. *Analisis Kebijakan Negara*. Jakarta: Erlangga.

Keban, Yeremias T. 2008. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik. Konsep, Teori Dan Isu.* Yogyakarta: Gava Media.

Kencana, Inu. 2007. *Manajemen Pemerintah Daerah.* Jakarta: PT Perca.

Mahmudi. 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik.* Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

Mangkuprawira, S., dan A.V. Hubeis. 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia.* Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.

Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia.* Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.

Moehorino. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi.* Bogor: Ghalia Indonesia.

Nugroho, Riant. 2008. *Public Policy.* Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

Nugroho, Riant. 2014. *Public Policy Manajemen, Dinamika, Analisi, Konvergensi, dan Kimia Kebijakan Edisi 5,* Jakrta: PT Elex Media Komputindo.

Palan, R. 2007. *Competency Management: Teknis Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi.* Jakarta: PPM

Pasolong, Harbani. 2008. *Kepemimpinan Birokrasi.* Bandung: Alfabeta.

Purwanto E.A dan Sulistyastuti D.R. 2008. *Implementasi Kebijakan Publik Konsep dan Aplikasinya di Indonesia.* Yogyakarta: Gava Media.

Putra, Fhadillah. 2001. *Paradigma Kritis dalam Studi Kebijakan Publik, Perubahan dan Inovasi Kebijakan dan Ruang Partisipasi Masyarakat dalam Proses Kebijakan Publik.* Surabaya: Pustaka Pelajar.

Ranupandojo, Heidrachman dan Suad Husnan. 1977. *Manajemen Personalia.* Yogyakarta: BPFE.

Rao, T. V. 1992. *Penilaian Prestasi Kerja.* Jakarta: PT. Asti Mahastatya.

Sastrohadiwiryo, B. Siswanto. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional.*  Jakarta: Bumi Aksara.

Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas.* Bandung: Bandar Maju.

Sedarmayanti. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.

Siagian, Sondang P. 1992. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Simanjuntak J. Payaman. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja.* Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI.

Subarsono. 2005. *Analisis Kebijakan Publik Konsep, Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Sugiarto, Endar. 1999. *Psikologi Pelayanan Dalam Industri Jasa.*  Jakarta: Gramedia Pustaka Utama

Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D.* Bandung: Alfabeta.

Suharto, Edi. 2008. Analisis Kebijakan Publik Panduan Praktis Mengkaji Masalah Dan Kebijakan Sosial. Bandung: CV. Alfabeta.

Sunggono, Bambang. 1994. Hukum dan Kebijaksanaan Publik. Jakarta: Sinar Grafika.

Syafri, Wirman dan P. Israwan Setyoko. 2008. *Implementasi Kebijakan Publik dan Etika Profesi Pamong Praja.* Sumedang: Alqaprint.

Szilagyi, Andrew D. dan Marc J. Wallace. 1983. *Organizational Behavior and Performance Edisi 3.* Scott: Foresman*.*

Tjiptono, Fandy dan Gregorius Chandra. 2012. *Pemasaran Strategik.* Yogykarata: Andi.

Veithzal, Rivai. 2005. *Aproach Appraisal.* Jakarta: Murai Kencana.

Veithzal, Rivai. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan : dari Teori Ke Praktik, Edisi Pertama*. Jakarta: Penerbit PT. Raja Grafindo Persada.

Veithzal, Rivai. dan Ella Jauvani Sagala. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik.* Jakarta. Rajawali Pers.

Willson and Heyyel. 1987. Hand Book Of  Modern Office Management and Administration Service. Mc Graw Hill Inc. New Jersey.

Winarno, Budi. 2011. *Kebijakan Publik (Teori, Proses, Dan Studi Kasus.* Yogyakarta: CAPS

Winarno, Budi. 2012. *Kebijakan Publik: Teori, Proses, dan Studi Kasus,* Yogyakarta: Caps.