



**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**ANALISIS KINERJA PNS DI DINAS  
PENDIDIKAN, PEMUDA DAN OLAHRAGA  
KABUPATEN KAPUAS HULU**



**UNIVERSITAS TERBUKA**

**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Sains Dalam Ilmu Administrasi  
Bidang Minat Administrasi Publik**

**Disusun Oleh :**

**HAMBALI**

**NIM. 500022425**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**JAKARTA**

**2015**

ABSTRAK  
ANALISIS KINERJA PNS DI DINAS PENDIDIKAN, PEMUDA DAN  
OLAH RAGA KABUPATEN KAPUAS HULU.

HAMBALI  
Universitas Terbuka  
[ujuhambali@gmail.com](mailto:ujuhambali@gmail.com)

Penelitian dengan judul “Analisis Kinerja PNS di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu” bertujuan untuk memahami pelaksanaan kinerja dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Beberapa pertimbangan terhadap masalah dan lokus penelitian, antara lain: eksistensi Pendidikan yang begitu strategis terhadap pengembangan Sumber Daya Manusia di masa yang akan datang, yakni siswa atau peserta didik.

Fakta awal yang dapat peneliti sajikan, bahwa Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu belum menunjukkan kinerja yang optimal. Beberapa hasil wawancara peneliti dengan para PNS dan Pejabat yang ada di lingkungan internal menunjukkan bahwa, *pertama* layanan yang diberikan oleh pegawai yang ada belum menunjukkan harapan masyarakat dan rasa keadilan. *kedua*, target kinerja masih pada tatanan output (hasil) belum pada tatanan impact (dampact). *ketiga*, belum ada mekanisme yang mengatur secara sistematis terhadap pelaksanaan pekerjaan, mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, pengorganisasian, koordinasi dan pelaporan kegiatan. Fakta yang lain adalah mekanisme pendukung kinerja belum dibuat oleh PNS, seperti uraian tugas, Standar Operasional Prosedur atau Standar Pelayanan Minimal.

Fokus penelitian dilaksanakan pada hasil pekerjaan (kinerja) PNS di lingkungan internal Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu. Menurut pandangan peneliti, ada beberapa faktor dominan yang mempengaruhi terhadap capaian kinerja karyawan. Faktor dimaksud, antara lain:

- Faktor internal organisasi, meliputi: faktor kepemimpinan, individu, pedoman pekerjaan dan suasana kerja;
- Faktor eksternal, antara lain: kebijakan dan program kerja Badan Kepegawaian Daerah(BKD) selaku leading sektor manajemen kepegawaian PNS, Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPPKAD), Badan Perencana Pembangunan Daerah(Bappeda), Bagian Organisasi dan Tata Laksana (Ortal) serta Inspektorat Kabupaten(Itwilkab).
- Faktor lain yang berpengaruh adalah intervensi politik terhadap mekanisme pengangkatan Pejabat Struktural. Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu

Kata Kunci : Sumber Daya Manusia, Capaian Kinerja, faktor-faktor yang mempengaruhi



## ABSTRACT

*Performance Analysis Civil Servant of Education, Youth and Sports Local Authority of Kapuas Hulu Regency*

*Hambali  
Universitas Terbuka,  
[Ujuhambali@gmail.com](mailto:Ujuhambali@gmail.com)*

*The Research on title Performance Analysis Civil Servant of Education, Youth and Sports Local Authority Of Kapuas Hulu Regency to Understand performance work target. Some consideration to select research problem and locus, among others: education existence needed to development of human resources in the future that the students or learners.*

*Early fact the researchers presented that the Civil Servant of Education, Youth and Sports Local Authority Of Kapuas Hulu Regency not show optimal performance. Some interviews results that with civil servants and officials internal environments indicate; first, service that given by staffs has not show public expectations and sense of justice. Second, performance target were still on the order of out put (result) non on the order of impact. Third, there has been not systematic that regulate the implementation of work, beginning from planning process, organizing, coordinating and reporting activities. The other fact is performance supports mechanism have not been created of by civil servants such as job description, standar operational procedures, or minimum service standar.*

*The research was implemented to see the work result (performance) of civil servant at internal environment Education, Youth and Sports Local Authority Of Kapuas Hulu Regency. According to in the view of researcher, the were dominant factor influenced to performance target staffs, factor referred such as;*

- Internal factor of organization which cover: leading factor, individual, guidelines for employment and working conditions.*
- External factor among others: policies and program staffing agency work as the leading sector official service revenue management, finance and asset management areas, regional development areas, regional development planning agency, part of the organization and governance as well as the district inspectorate.*
- Another influencel factor political intervention of mechanism on appointments of level official structural. Youth And Sports Education of Kapuas Hulu Local goverment*

*Keywords : human resource, work achievements, factor that influenced.*

UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul “Analisis Kinerja PNS di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu” adalah hasil karya sendiri, dan sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta,

Yang menyatakan



Hambali

NIM 50002 2425

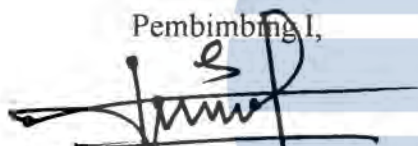
## LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : **ANALISIS KINERJA PNS DI DINAS PENDIDIKAN,  
PEMUDA DAN OLAHRAGA KABUPATEN KAPUAS  
HULU**

Penyusun TAPM : HAMBALI  
NIM : 500022425  
Program Studi : ADMINISTRASI PUBLIK  
Hari/Tanggal : Selasa / 25 Agustus 2015

Menyetujui :

Pembimbing I,



**DR. Yulius Yohanes, M.Si**  
NIP 19640527 199202 1 001

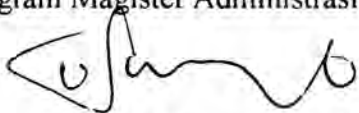
Pembimbing II,



**Suciati, M.Sc. Ph.D**  
NIP 19520213 198503 2 001

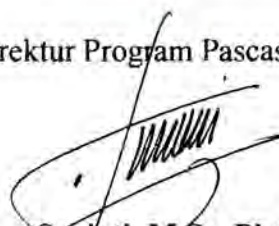
Mengetahui:

Ketua Bidang Ilmu /  
Program Magister Administrasi Publik,



**Florentina Ratih Wulandari, S.IP.M.Si**  
NIP 19710609 199802 2 001

Direktur Program Pascasarjana,



**Suciati, M.Sc. Ph.D**  
NIP 19520213 198503 2 001



UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCA SARJANA  
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESEHAN

Nama : **HAMBALI**  
 NIM : **500022425**  
 Program Studi : **ADMINISTRASI PUBLIK**  
 Judul TAPM : **ANALISIS KINERJA PNS DI DINAS PENDIDIKAN,  
 PEMUDA DAN OLAHRAGA KABUPATEN KAPUAS  
 HULU**

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji TAPM Program Pascasarjana, Program Studi Administrasi Publik, Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Selasa / 25 Agustus 2015

Waktu : 13.00 – 15.00 WIB

Dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji

**Prof. H. Udin S. Winataputra, M.A**

*Dr*

Penguji Ahli

**Andi Felta Wijaya, MDA, Ph.D**

Pembimbing I

**DR. Yulius Yohanes, M.Si**

Pembimbing II

**Suciati, M.Sc. Ph.D**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) dengan judul Analisis Kinerja PNS di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu. Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sains Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka.

Penulis menyadari berbagai kendala yang dihadapi dalam proses penulisan dan penelitian ini. Namun berkat bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, proses penulisan TAPM ini dapat diselesaikan sebagaimana mestinya. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak Dr. Yulius Yohanes, M.Si dan Ibu Suciati, M.Sc.,Ph.D selaku Pembimbing I dan Pembimbing II yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran dalam mengarahkan penyusunan TAPM ini.

Ucapan dan penghargaan yang sama juga disampaikan penulis kepada:

1. Rektor Universitas Terbuka Prof. Ir. Tian Belawati, M.Ed.Ph.D.;
2. Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka Suciati, M.Sc.Ph.D.;
3. Ketua Bidang Ilmu Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Dr. Drs. Darmanto, M.Ed;
4. Kepala UPBJJ-UT Pontianak Dr. Tati Harjati, M.M;
5. Seluruh Dosen yang telah memberikan ilmunya selama saya menempuh perkuliahan Program Pasca Sarjana Bidang Administrasi Publik di UPBJJ Pontianak Kelas Sintang;
6. Bupati Kapuas Hulu A.M. Nasir, SH, yang telah memberikan kesempatan ijin belajar kepada penulis untuk menempuh Program Pasca Sarjana;
7. Kepala Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga, Petrus Kusnadi, S.Sos.,M.Si yang telah banyak membantu selama penelitian ini dilakukan;
8. Kasubbag Personil dan Umum, M. Yamin, S.E yang membantu peneliti dalam segala aspek perkuliahan dan penelitian.



9. Seluruh informan yang telah banyak membantu dan tidak keberatan dalam memberikan informasi guna penyusunan penelitian ini;
10. Ibunda tercinta Marhumah yang telah memberikan bantuan dukungan, baik berupa materil maupun moril sekaligus motivator terbesar selama perjalanan hidup saya, terimakasih atas segala bimbingan, kasih sayang dan doanya selama ini.
11. Istriku tercinta “Herni Suryana, S.Pd.SD” dan Generasi Masa Depan “Elsa Aurelliani Inayah” dan “Arthur Al Farabi”, partner hidup dalam suka dan duka.
12. Ade Hasan Ashari, S.IP, M.Si yang telah banyak membantu dan memotivasi dalam penyelesaian TAPM ini;

Akhir kata, penulis berharap Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Penulis meminta maaf apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan dalam penyusunan TAPM ini. Oleh karena itu, kritik dan saran penulis harapkan dari semua pihak guna perbaikan dan kesempurnaan penulisan ini.

Sebagai sebuah ilmu, penelitian yang kami lakukan bukanlah penelitian final. Tentu masih banyak kekurangan, baik dari sisi metodologi, referensi yang penulis gunakan, data yang dipakai serta analisis dan aspek penelitian lainnya.

Penulis mengharapkan sumbang saran pemikiran dari rekan-rekan peneliti yang lain dalam melakukan penelitian yang sama. Semoga TAPM ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan dunia kerja secara khusus.

Putussibau, 2015

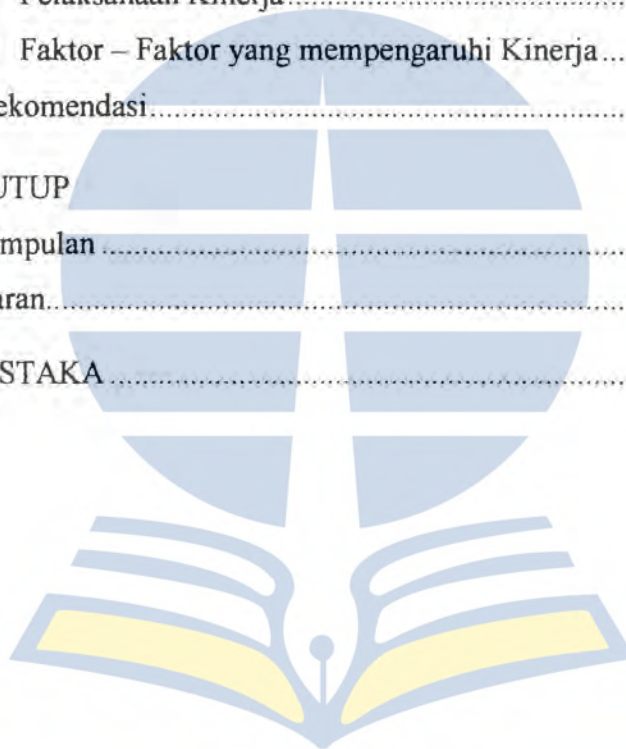
Penulis



## DAFTAR ISI

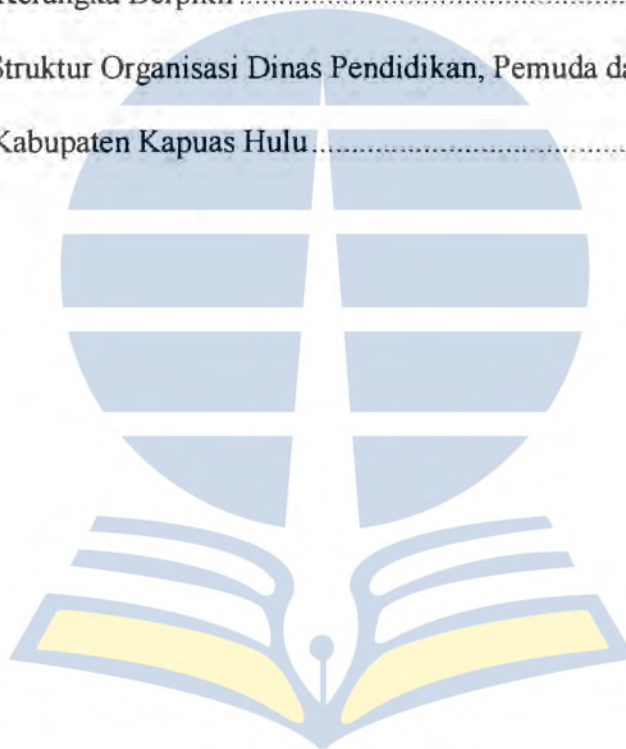
Abstrak .....	ii
Lembar Persetujuan .....	iv
Lembar Pengesahan .....	v
Kata Pengantar .....	vi
Daftar Isi .....	viii
Daftar Gambar .....	x
Daftar Tabel .....	xi
Daftar Lampiran .....	xii
 <b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	16
C. Tujuan Penelitian .....	16
D. Manfaat Penelitian .....	17
 <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Kajian Teori .....	19
1. Manajemen .....	19
2. Kinerja .....	23
3. Kepemimpinan .....	38
4. Motivasi .....	43
B. Penelitian Terdahulu .....	48
C. Kerangka Berpikir .....	49
 <b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Metode Penelitian .....	50
B. Desain Penelitian .....	54
C. Lokasi Penelitian .....	55
D. Objek Penelitian .....	56
E. Subjek Penelitian .....	56
F. Teknik Pengumpulan Data .....	58
G. Analisis Data .....	60

<b>BAB IV Hasil Pembahasan Penelitian</b>	
A. Deskripsi Objek Penelitian.....	62
1. Struktur Organisasi .....	62
2. Wilayah Kerja .....	65
3. Komposisi Pegawai.....	67
4. Tugas Pokok dan Fungsi .....	67
B. Hasil dan Pembahasan Penelitian .....	76
1. Pelaksanaan Kinerja .....	76
2. Faktor – Faktor yang mempengaruhi Kinerja.....	95
C. Rekomendasi.....	109
<b>BAB V PENUTUP</b>	
A. Simpulan .....	124
B. Saran.....	126
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	128



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1, Hubungan Kinerja, Standar Kinerja dan Evaluasi Kinerja .....	28
Gambar 2.2, Proses Motivasi menurut Luthans.....	42
Gambar 2.3, Proses Motivasi menurut Owens.....	43
Gambar 2.4, Proses Motivasi menurut Robbins .....	44
Gambar 2.5, Proses Motivasi menurut Wirawan.....	45
Gambar 2.6, Kerangka Berpikir.....	47
Gambar 4.1, Struktur Organisasi Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu.....	60





## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1, Informan dalam Penelitian.....	54
Tabel 4.1, Jumlah Wilayah / Unit Kerja Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kab. Kapuas Hulu.....	62



## DAFTAR GRAFIK

Grafik 4.1, Prosentase Sekolah Berdasarkan Jenjang Pendidikan.....	63
Grafik 4.2, Jumlah Tenaga Pendidik Per Jenjang Pendidikan.....	63



## DAFTAR LAMPIRAN

1. Surat Izin Penelitian..... 1xx
2. Pedoman Wawancara..... 1xx
3. Foto Dokumentasi Penelitian..... 1xx





## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Tidak ada sesuatu hal untuk abad modern sekarang ini yang lebih penting dari Administrasi. Kelangsungan hidup pemerintahan yang beradab itu sendiri akan sangat bergantung atas kemampuan kita untuk membina dan mengembangkan suatu administrasi yang mampu memecahkan masalah-masalah masyarakat modern. Pernyataan ini disampaikan Beard yang dikutip Lepawsky (dalam Siagian, 1971:11).

Definisi terhadap ilmu administrasi negara saat ini dirasakan beberapa pakar terdapat berbagai kesulitan. Oleh karena itu, setiap usaha menyusun definisi yang ringkas selalu gagal. Waldo (1971:15) menyatakan “sesungguhnya tidak ada definisi yang tepat tentang *public administration*. Mungkin ada definisi yang ringkas, tetapi tidak dapat memberikan penjelasan yang memuaskan. Mengingat hal ini, Waldo mengajukan dua definisi sebagai dasar dalam kajian berikutnya, yakni: (1) *public admistration* adalah organisasi dan manajemen manusia dan benda guna mencapai tujuan pemerintah. (2) *public administration* adalah suatu seni dan ilmu tentang manajemen yang digunakan untuk mengatur urusan-urusan negara.

Sejalan dengan pendapat Waldo, Siagian (1971: 14 ) mendefinisikan administrasi sebagai “keseluruhan proses kerja sama antara dua orang manusia

atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang ditetapkan sebeumnya”. Dari definisi ini, terkandung dua hal pokok, yakni: pertama, administrasi sebagai seni adalah suatu proses yang diketahui hanya permulaannya sedang akhirnya tidak ada. Kedua, administrasi mempunyai unsur-unsur tertentu, yaitu: (1) adanya dua manusia atau lebih atau SDM; (2). Adanya tujuan yang hendak dicapai.

Selanjutnya Gie (1979:11) menyatakan bahwa administrasi merupakan “usaha manusia yang secara teratur bekerja sama dalam kelompok untuk mencapai tujuan tertentu”. Seiring waktu, sebagai sebuah disiplin ilmu, administrasi terus berkembang menjadi beberapa beberapa cabang. Siagian (1971:19) membagi bidang administrasi ke dalam tiga cabang, yakni: (a) administrasi negara (*public administration*); (b) administrasi privat (*private administration*); dan (c) *public business administration*.

Keberadaan Sumber Daya Manusia dalam organisasi dari waktu ke waktu terus mendapat perhatian oleh berbagai kalangan. Kehadiran Sumber Daya Manusia sebagai salah satu unsur dari sebuah organisasi dijadikan isu perhatian dari berbagai kalangan. Sumber Daya Manusia dianggap sangat mempengaruhi terhadap kelangsungan kehidupan organisasi. Selama ini, sumber-sumber utama yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kelangsungan organisasi cenderung diidentikan dengan keuangan, mesin, peralatan dan perlengkapan. Asumsi yang lazim terdengar, baik di organisasi pemerintah maupun swasta cenderung memposisikan keuangan, peralatan dan



perlengkapan yang memadai akan memberikan kontribusi yang positif bagi satu organisasi. Sementara keberadaan manusia, sebagai salah satu unsur organisasi cenderung diabaikan dan dianggap hanya untuk melaksanakan pekerjaan. Asumsi ini pada akhirnya berimplikasi pada perlakuan terhadap manusia atau PNS yang tidak memiliki peran yang berarti terhadap produktivitas organisasi.

Seiring waktu, kemajuan ilmu administrasi telah membuat pergeseran paradigma terhadap keberadaan manusia dalam organisasi. Ilmuwan manajemen melihat sumber daya manusia tidak lagi sekedar pelengkap, lebih dari itu, Sumber Daya Manusia ditetapkan sebagai sebagai unsur utama penggerak organisasi. Beberapa hasil pemikiran para ilmuwan memberikan satu formulasi bahwa produktivitas sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh Sumber Daya Manusia. Yuniarsih dan Suwanto (2013: 17) menyatakan “manusia diposisikan sebagai suatu bentuk kapital (*human capital*), sebagaimana bentuk-bentuk kapital lainnya (seperti: teknologi, mesin, tanah, uang, dsb) yang sangat menentukan terhadap pertumbuhan produktivitas organisasi. *Human capital* ini dapat diaplikasikan melalui berbagai bentuk investasi sumber daya manusia, di antaranya melalui pendidikan.

Kehadiran Sumber Daya Manusia yang strategis dalam organisasi telah diprediksi oleh Foulkes dalam Yuniarsih dan Suwanto ( 2011:18 ). Foulkes memberikan menyatakan bahwa keberadaan Sumber Daya Manusia sebagai unsur organisasi dari waktu ke waktu akan semakin strategis menyamai unsur organisasi lainnya. Keberadaan Sumber Daya Manusia kelak akan menjadi



faktor penentu produktivitas organisasi. Posisi Modal SDM dianggap sama dengan unsur keuangan dan sumber daya lainnya, seperti peralatan maupun perlengkapan. Foulkes menganggap bahwa SDM, baik dalam mekanisme perekrutan maupun manajemen kinerja lainnya itulah yang menjadi persoalan utama bagi usaha industri.

*“For many years it has been said that that capital is the bottleneck for a developing industry. I don't think this any longer holds true. I think it's the work force and the company's inability to recruit and maintain a good work force that does constitute the bottleneck for production. ... I think this will hold true even more in the future”.* Selama bertahun-tahun dikatakan bahwa modal itu adalah hambatan untuk industri berkembang. Saya tidak berpikir ini lagi berlaku. Saya pikir adalah tenaga kerja dan ketidakmampuan perusahaan untuk merekrut dan mempertahankan tenaga kerja yang baik yang merupakan hambatan untuk produksi . ... Saya pikir ini akan berlaku bahkan lebih di masa depan)

Mengacu pendapat Foulkes yang dikutip Yunirasih dan Suwanto, peneliti menggarisbawahi, bahwa Sumber Daya Manusia merupakan aspek utama dalam mewujudkan produktivitas organisasi. Oleh karena itu, sebagai unsur utama, keberadaan SDM seyogyanya mendapatkan perlakuan yang relevan dari semua pihak agar mampu terbentuk menjadi SDM yang berkualitas dan pada akhirnya mampu memberikan produktivitas bagi organisasi.

Kualitas manusia yang memiliki produktivitas tidak hanya pada konteks ketika sedang melaksanakan beban tugas atau dengan melihat hasil kerja yang dicapai dalam organisasi. Lebih dari itu, mekanisme perekrutan SDM merupakan salah satu faktor yang harus diperhatikan dalam upaya membangun SDM yang berkualitas. Tanpa perekrutan yang baik, maka tidak akan menghasilkan SDM yang berkualitas.

Di Negara Kesatuan Republik Indonesia apabila dilihat dari sisi historis, para pendiri NKRI menempatkan pembangunan Sumber Daya Manusia sebagai tujuan dari didirikannya Negara Kesatuan ini sekaligus sebagai esensi yang harus dicapai oleh pembangunan. Penyelenggaraan roda pemerintahan di Indonesia yang dibangun harus bermuara dan dalam rangka meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia. Pokok pikiran para *found the father* Secara yuridis tertuang dalam landasan konstitusi NKRI, yakni Pembukaan UUD 1945. Pada alinea ke empat dinyatakan bahwa tujuan terbentuk negara adalah memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa serta ikut serta dalam perdamaian dunia. Secara spesifik tujuan pembentukan negara tertulis dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945:

"Kemudian daripada itu untuk membentuk suatu pemerintah negara Indonesia yang melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial, maka disusunlah kemerdekaan kebangsaan Indonesia itu dalam suatu Undang-Undang Dasar negara Indonesia, yang terbentuk dalam suatu susunan negara Republik Indonesia yang berkedaulatan rakyat dengan berdasar kepada: Ketuhanan Yang Maha Esa, kemanusiaan yang adil dan beradab, persatuan Indonesia, dan kerakyatan yang dipimpin oleh hikmat kebijaksanaan dalam permusyawaratan/perwakilan, serta dengan mewujudkan suatu keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia."

*Sumber: UUD 1945*

Mengacu pada amanah konstitusi tersebut, point penting lahirnya negara Kesatuan Republik Indonesia ini, antara lain adalah bagaimana mencerdaskan kehidupan bangsa, masyarakat atau Sumber Daya Manusia. Proses pembangunan sumber daya manusia dalam upaya membangun kecerdasan satu



bangsa adalah tujuan yang harus dilaksanakan oleh penyelenggara negara, di antaranya melalui pendidikan.

Beberapa definisi terhadap pendidikan, peneliti kutip. Definisi tersebut antara lain dinyatakan Gregory dalam [www.pengertianahli.com](http://www.pengertianahli.com). Gregory menjelaskan “Kecerdasan adalah kemampuan atau keterampilan untuk memecahkan masalah atau menciptakan produk yang bernilai dalam satu atau lebih bangunan budaya tertentu”. Pendapat Gregory ini dapat ditafsirkan, bahwa kecerdasan berhubungan dengan kemampuan dan keterampilan dalam memecahkan persoalan yang dihadapi atau penciptaan produk yang memiliki nilai dalam satu bangunan tertentu. Ada dua unsur yang melekat dalam definisi kecerdasan, yakni kemampuan dan keterampilan.

Dengan kecerdasan, diharapkan bangsa kita mampu memecahkan berbagai persoalan dan tantangan yang dihadapi. Tantangan yang dihadapi bangsa di abad 21 ini dirasakan semua pihak semakin berat dan kompleks. Di satu sisi, kita dihadapkan pada keterbatasan sumber daya yang dimiliki, cadangan sumber-sumber daya alam yang tidak dapat diperbaharui semakin berkurang dari waktu ke waktu. Pada sisi yang lain, pertumbuhan penduduk terus bertambah dengan pesat. Pada aspek penyeleggaraan tugas-tugas negara, pemerintah menghadapi tantangan dan tuntutan masyarakat terhadap kualitas pelayanan yang baik, pemerintah yang berpihak pada kepentingan masyarakat. Perkembangan teknologi informasi mendorong kesadaran masyarakat untuk peduli terhadap penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan



yang diberikan. Masyarakat semakin kritis terhadap kinerja yang ditunjukkan oleh Pegawai Negeri Sipil dalam memenuhi atau melayani setiap aspek pelayanan yang menjadi kewenangan pemerintah dan bersentuhan langsung dengan kebutuhan masyarakat.

Tantangan yang dihadapi pemerintah dan swasta dalam abad 21, menurut Trucker, meliputi: “(1) Kecepatan (*speed*) (2) Kenyamanan (*convenience*); (3) Gelombang generasi (*agewave*); (4) Pilihan (*choice*); (5) Ragam gaya hidup (*life style*); (6) Kompetisi harga (*discounting*); (7) Pertambahan nilai (*value added*); (8) Pelayanan pelanggan (*customer service*); (9) teknologi sebagai andalan (*techno age*); (10) Jaminan mutu (*quality control*);”

Melihat berbagai kompleksitas yang dihadapi saat ini, pemerintah dari waktu terus melakukan langkah-langkah antisipasi secara nyata melalui berbagai kebijakan, program dan kegiatan. Langkah-langkah tersebut, antara lain adalah meningkatkan mutu pendidikan atau pengembangan sumber daya manusia. Pendidikan yang berkualitas diharapkan mampu membawa bangsa kita bersaing secara kompetitif dan mandiri. Pendidikan yang berkualitas juga diharapkan mampu mewujudkan cara pandang masyarakat dan pada gilirannya mampu menciptakan kesejahteraan bagi masyarakat itu sendiri.

Keberaan pendidikan saat ini merupakan sesuatu yang dianggap strategis, program pembangunan terhadap Pendidikan dijadikan sebagai salah satu agenda utama di setiap era pemerintahan terpilih. Agenda pembangunan pemerintah

pusat dan Pemerintah Daerah menempatkan pendidikan sebagai skala prioritas di setiap Rencana Kerja Pembangunan. Arah Kebijakan pembangunan terhadap pendidikan, selain didasarkan pada eksistensi pendidikan yang strategis dalam kehidupan manusia, juga dipayungi oleh konstitusi utama Negara Kesatuan Republik Indonesia, yakni UUD 1945. Penyelenggaraan Pendidikan bagi warga adalah tanggungjawab utama pemerintah kepada warga negara. Pasal 31 Undang-Undang Dasar 1945 menjelaskan bahwa “setiap warga negara berhak atas pengajaran”.

Beberapa faktor lain yang juga menjadi acuan terhadap pembangunan sumber daya manusia dan pendidikan, di antaranya adalah hasil riset para peneliti. Hasil survey McClelland (dalam Mangkunegara 2012:12) dinyatakan:

“bahwa pembangunan ekonomi tidak terjadi pada negara-negara berkembang termasuk di Indonesia, karena sebagian masyarakatnya tidak memiliki motivasi berprestasi tinggi, melainkan berprestasi rendah”. Survey David McClelland ini menunjukkan bahwa salah satu penyebab kegagalan pembangunan ekonomi di Indonesia, bukan karena faktor saran prasarana atau sumber daya lainnya, melainkan pada faktor motivasi masyarakat Indonesia yang cenderung rendah. Kekayaan alam yang melimpah membuat sebagian rakyat Indonesia belum memiliki mental-mental kreatif dalam usaha-usaha ekonomi. Rendahnya pendapatan perkapita disinyalir karena dorongan semangat untuk bekerja lebih giat lagi tidak ada”.

Sementara pendapat yang sama juga disampaikan Everett Hagen dalam Mangkunegara (2012:13). Beliau berpendapat:

“bahwa hambatan pembangunan ekonomi pada negara berkembang termasuk di Indonesia disebabkan karena sebagian besar SDM masyarakatnya tidak memiliki jiwa kreatif dan inovatif. Bahkan ada kecenderungan sebagian besar SDM masih memiliki kecerdasan emosi (EQ) yang kurang baik, seperti sifat iri hati, dengki, benci, sakit hati dendam, minder, mudah depresi, mudah marah, tidak suka orang lain



(bawahan, rekan kerja, atasan) lebih sukses, saling menjatuhkan kawan sekerja dan memfitnah rekan kerja sendiri, hal inilah tampaknya menjadi salah penyebab lemahnya kualitas Sumber Daya Manusia di Indonesia”

Untuk mewujudkan kualitas Sumber Daya Manusia di Indonesia agar memiliki motivasi kerja yang tinggi, salah satu cara adalah melakukan investasi di bidang pendidikan. Katalisator utama terhadap pengembangan SDM diidentifikasi dengan pendidikan. Secara teoritis pentingnya pendidikan, dinyatakan oleh Yunirasih dan Suwanto (2013:17) “bahwa semakin terdidik seseorang, semakin tinggi pula tingkat kesadarannya terhadap partisipasinya dalam organisasi kegiatan lainnya”. Lebih lanjut Tjuju dan Suwanto memberikan alasan terhadap pentingnya pendidikan terhadap Peningkatan sumber daya manusia.

Pertama, pendidikan dapat dipandang sebagai sarana investasi, akan memberikan implikasi secara ekonomi, melalui upaya pendidikan akan melahirkan tenaga kerja terdidik yang dapat memberikan kontribusi langsung terhadap pertumbuhan pendapatan organisasi melalui peningkatan keterampilan dan kemampuan produksi dari tenaga kerja.

Kedua, pendidikan akan melahirkan lapisan elite sosial di dalam organisasi yang bisa menjadi motor penggerak dan pelopor ke arah kemajuan organisasi. Anggota organisasi yang berpendidikan pasti akan lebih mampu menguasai ilmu pengetahuan, berwawasan, dan mempunyai visi yang menjangkau ke masa depan untuk mewujudkan organisasi yang maju. Pendidikan merupakan sarana terpelajar yang kritis, *well informed*, dan siap memasuki kehidupan organisasi modern, ini akan memperkuat basis struktur organisasi, dan sekaligus faktor-faktor yang sangat penting dalam organisasi.

Ketiga, pendidikan merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan derajat kesejahteraan anggota organisasi. Anggota organisasi yang memiliki tingkat pendidikan relatif tinggi, derajat kesejahteraannya pun menjadi meningkat. Dengan bekal pendidikan yang baik, maka kemungkinan untuk mendapatkan akses pekerjaan menurut bidang keahliannya akan semakin terbuka lebar.



Keempat, pendidikan merupakan wahana untuk membangun dan meningkatkan martabat organisasi. Pendidikan yang baik, jelas akan menciptakan manusia yang cerdas, anggota organisasi yang berkualitas dan organisasi yang unggul dengan berbagai keahlian. Semua ini akan menghantarkan organisasi ke dalam kehidupan yang bermanfaat yang bercirikan, antara lain: maju, makmur, sejahtera yang melahirkan kualitas tertentu.

Pembangunan terhadap pendidikan dan sumberdaya manusia menjadi prioritas pemerintah baru terealisasi secara konstitusional pada Tahun 2002 dengan mengalokasikan anggaran untuk pendidikan sebesar 20 persen dari APBN. Ayat (4) Pasal 31 UUD 1945 menyatakan bahwa “Negara memprioritaskan anggaran pendidikan sekurang-kurangnya 20% dari anggaran pendapatan dan belanja negara serta dari anggaran pendapatan dan belanja daerah untuk memenuhi kebutuhan penyelenggaraan pendidikan nasional. Sumber: UUD 1945 Amandemen ke IV.

Pendidikan dapat ditafsirkan sebagai satu proses belajar yang dilaksanakan oleh memenuhi dalam upaya meningkatkan kemampuan, pemahaman dan pengetahuan. Sementara ada juga yang berpendapat bahwa pendidikan adalah bagaimana proses untuk berpikir, melakukan, belajar bagaimana hidup bersama dan belajar bagaimana belajar yang sesungguhnya. Defisini terhadap pendidikan ini disampaikan oleh *United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization* (UNESCO):

“(1) *learning how to think* (belajar bagaimana berpikir); (2) *learning how to do* (belajar bagaimana melakukan); (3) *learning how to be* (belajar bagaimana menjadi); (4) *learning how to learn* (belajar bagaimana belajar); (5) *learning how to live together* (belajar bagaimana hidup bersama); Sumber: [www.academia.edu](http://www.academia.edu)

Sementara Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menjelaskan bahwa:

“pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Sebagai upaya mewujudkan peningkatan Sumber Daya Manusia, implementasi visi-misi pendidikan dan upaya mendorong organisasi ke arah lebih baik yang pada akhirnya mampu mencapai seluruh amanat para pendiri negeri ini (*founding father*), kinerja Pegawai Negeri Sipil di Dinas Pendidikan menjadi salah satu penentu. Kinerja Pegawai Negeri Sipil yang baik akan mampu merealisasikan visi-misi serta program kerja Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu. Visi-Misi Dinas Pendidikan merupakan implementasi terhadap berbagai cita-cita pendiri negeri ini dalam konteks mewujudkan kecerdasan bangsa. Cita-cita negara dalam mencerdaskan kehidupan bangsa tertuang dalam kebijakan, program/kegiatan, rencana strategis atau rencana kerja Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu.

Kinerja secara etimologis dimaknai sebagai hasil atas pekerjaan yang dilakukan seseorang terhadap pekerjaan tertentu. Pekerjaan berhubungan erat dengan pencapaian hasil seorang. Jika kinerja merupakan merupakan hasil yang dicapai seseorang atas satu beban pekerjaan tertentu, maka kinerja juga dapat



ditafsirkan sebagai satu perbandingan antar apa yang ditetapkan melalui rencana dengan apa yang telah dicapai dalam hasil.

Sebagai referensi penulis dalam melakukan penelitian terhadap kinerja, sekaligus sebagai upaya menyamakan persepsi, berikut peneliti kutip beberapa pendapat pakar terhadap kinerja. Bernardin dan Russel dalam Ruky (2002:15) memberikan pengertian kinerja sebagai *"performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period.* kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Pendapat Bernardin dan Russel menjelaskan bahwa kinerja merupakan catatan atas hasil yang dilakukan dalam melakukan satu pekerjaan. Penilaian terhadap kinerja dilaksanakan dalam satu periode tertentu. Ada limit waktu dalam penilaian pekerjaan.

Sejalan dengan pendapat Bernardin dan Rusel adalah pendapat Ilyas. Ilyas (1999: 99) mendefinisikan kinerja sebagai "penampilan hasil kerja personil dalam suatu organisasi. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memangku jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi"

Pendapat lain terhadap kinerja disampaikan Dessler (dalam Rahadi 2000:87). Pakar ini berpendapat bahwa:

"kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan". Dalam penjelasan berikutnya, Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja



karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya. Kinerja adalah sebuah produk dari organisasi maupun individu. Untuk membangun organisasi dan individu yang berkualitas dibutuhkan satu kajian yang mendalam, evaluasi yang komprehensif serta penelitian yang reliable”

Untuk mengetahui seberapa baik kinerja organisasi maupun individu, beberapa indikator yang dijadikan tolok ukur terhadap penilaian kinerja. Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil melihat kinerja pegawai dari dua aspek utama. Aspek pertama dari sasaran kerja pegawai (SKP) yang meliputi kuantitas, kualitas mutu dan biaya. Aspek kedua adalah perilaku kerja yang meliputi: orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerja sama dan kepemimpinan.

Dari beberapa indikator penilaian prestasi kinerja, Beberapa fakta yang dapat penulis sampaikan, bahwa Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu belum mencapai target yang diharapkan. Indikator terhadap rendahnya kinerja, peneliti sampaikan sebagai berikut:

#### 1. Disiplin:

- Sebagian Laporan pelaksanaan pekerjaan tidak dibuat oleh unsur pimpinan, baik Kepala Seksi/Kepala Sub Bagian, Kepala Bidang atau Sekretaris. Eksistensi laporan dalam pengambilan keputusan dan perencanaan kerja begitu strategis. Laporan adalah informasi awal yang dijadikan salah satu acuan terhadap pengambilan keputusan maupun perencanaan.

- Pelaksanaan apel pagi dan sore sebagai salah satu upaya dalam mewujudkan disiplin hanya dilaksanakan oleh sebagian pegawai. Dokumentasi terlampir.

## 2. Orientasi pelayanan:

- Standar Operasional Prosedur tidak tersedia. informasi yang disampaikan pihak Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga, baik yang diberikan kepada Guru, UPT/Pengawas atau Pihak Lain, seperti Kontraktor tidak memberikan satu kepastian persyaratan atau prosedur layanan.
- Informasi yang diminta pihak lain yang terkait kegiatan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga tidak tersedia secara akurat, valid dan cepat. dari hasil pemeriksaan Badan Pengawas Keuangan RI, informasi terhadap data PNS, baik di Lingkungan sekolah maupun unit pelaksana teknis dan pengawas bertolak belakang satu sama lain.
- Fasilitasi terhadap usulan kenaikan pangkat guru, kenaikan gaji berkala tidak terlaksana sesuai target yang ditetapkan. di bidang SMP/SMA/SMK pada tahun 2014, ada 25% usulan kenaikan pangkat tidak dapat diproses oleh Badan Kepegawaian Daerah Kapuas Hulu dan ditetapkan Surat Keputusan Kenaikan Pangkat. sementara di bidang TK/SDN, ada 30% usulan kenaikan pangkat guru SD yang tidak dapat diproses untuk ditetapkan Surat Keputusan tentang kenaikan pangkat.
- Usulan kenaikan pangkat bagi guru SMP tidak memberikan jaminan kepastian. Hasil wawancara dengan guru SMPN 1 Bunut Hulu menyatakan bahwa “saya sudah 4(empat) tahun ini menyampaikan



usulan kenaikan pangkat, tetapi sampai saat ini SK belum saya terima”.

Tidak ada penjelasan dari bidang ketenagaan SMP/SMA”.

- Pembayaran Gaji Guru kontrak tidak dapat dibayarkan secara penuh. Hasil penuturan Kasubbag Keuangan, Sdr. Normansyah, S.E menyatakan bahwa “Kondisi ini disebabkan oleh mekanisme penganggaran yang dibuat oleh Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga yang dilaksanakan oleh Kasubbag Program tidak disesuaikan dengan kebutuhan (jumlah Guru yang ditetapkan sebagai Guru Kontrak melalui Keputusan Bupati Kapuas Hulu) serta Perubahan peraturan yang ditetapkan melalui Keputusan Bupati Kapuas Hulu berkenaan dengan gaji Guru Kontrak.

### 3. Kualitas/mutu:

- Proses pelaksanaan Sosialisasi tentang Penilaian Kinerja Pegawai (SKP) tidak dilaksanakan. Hasil penuturan Kasubbag Personil dan Umum, Sdr. M. Yamin, S.E menyatakan bahwa “anggaran yang dialokasikan untuk kegiatan sosialisasi (bantuan transport bagi peserta) tidak sesuai dengan kondisi jarak yang ditempuh peserta. Di sisi lain, M. Yamin menjelaskan “peserta yang ditetapkan untuk menjadi peserta terlalu besar, yakni 1.000 orang. Dengan melihat kapasitas sarana dan prasarana yang dimiliki, tugas-tugas lain yang harus dikerjakan, kegiatan ini tidak kami laksanakan”.
- Pedoman atau petunjuk bagi guru-guru yang berkepentingan dalam konteks penyampaian usulan kenaikan pangkat, penyampaian Laporan



Pertanggungjawaban Keuangan pasca kegiatan tidak diberikan secara jelas pasti oleh Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu.

Mengacu pada rendahnya realitas kinerja yang ada, memperhatikan posisi pendidikan dalam kehidupan umat manusia yang begitu strategis, tujuan terbentuknya Negara Kesatuan Republik Indonesia, Visi-Misi yang ditetapkan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, tugas pokok dan fungsi Dinas Pendidikan, Pemuda olah Raga Kabupaten Kapuas Hulu, posisi Sumber Daya Manusia dalam organisasi, Penulis tertarik untuk mengangkat permasalahan ini ke dalam satu penelitian dengan Judul “ Analisis Kinerja Dinas Pendidikan, Pemuda olah raga Kabupaten Kapuas Hulu”.

#### B. Rumusan Masalah

Untuk membatasi ruang lingkup penelitian, rumusan masalah penelitian ini difokuskan pada:

1. Bagaimana Kinerja Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu?
2. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja pegawai?

#### C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus dan lokus penelitian, maka tujuan penelitian adalah:

1. Menganalisis kinerja di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu
2. Menjelaskan sistem manajemen kinerja yang dilakukan di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu

3. Menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pada Dinas
4. Mengetahui faktor – faktor yang paling dominan terhadap kinerja PNS.

#### D. Manfaat Penelitian

##### 1. Bagi Penulis

- Memahami implementasi kinerja di lokus penelitian dengan mengacu pada perspektif teoritis dan logika peneliti;
- Mengaplikasikan dan mengkombinasikan konsep yang didapatkan dari teoritis dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- Mengembangkan teori manajemen ke dalam satu praktek nyata dunia kerja;
- Memberikan sumbangsih teori dan analisis sebagai mahasiswa maupun PNS;

##### 2. Bagi Akademis

- Memberikan referensi baru terhadap penelitian yang sama;
- Mengimplementasikan teori yang didapatkan dari dunia akademis ke dalam dunia praktis.

##### 3. Bagi Dunia Kerja (Praktis)

- Memberikan referensi dan sumbangsih terhadap usaha-usaha perbaikan kinerja di Lingkungan organisasi, khususnya Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga;

- Memberikan satu deskripsi terhadap kebijakan yang ditetapkan, rencana strategis, standar pelayanan minimal, peraturan perundang-undangan yang berlaku serta tugas pokok dan fungsi yang ada di lingkungan kerja Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Kapuas Hulu





## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

##### 1. Manajemen

Managemen berasal dari kata *to manage* yg berarti mengatur. Dalam hal mengatur akan timbul masalah, problem, proses dan pertanyaan tentang apa yang diatur, siapa yang mengatur, mengapa harus diatur dan apa tujuan pengaturan tersebut. Manajemen juga menganalisa, menetapkan tujuan/sasaran serta medeterminasi tugas-tugas dan kewajiban-kewajiban secara baik, efektif dan efisien (Hasibuan, 1984:2)

Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan di atas, kita perlu mempelajari, mendalami, menghayati serta mengembangkan/ mempraktekkan manajemen dengan baik. Pengertian manajemen dapat lebih jelas kita ketahui dengan mempelajari beberapa definisi yang dikemukakan para ahli seperti di bawah ini:

1. Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Hasibuan, 1984:2).
2. Terry dalam Hasibuan (1984:3) "*Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controolling performace to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources*". Manajemen merupakan suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengendalian yang dilakukan

untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.

3. Patterson dan Plowman (dalam Hasibuan, 1984:3) "*Management can be defined as a technique by means of which the purpose and objectives of particular human group are determined, clarified and effectuated*". Manajemen dapat didefinisikan sebagai suatu teknik, maksud dan tujuan dari sekelompok manusia tertentu yang ditetapkan, dijelaskan dan dijalankan.
4. Koontz dan O'Donnel (dalam Hasibuan, 1984:3) "*Management is getting things done through people. Bringing about this coordinating of group activity, the manager, as a manager plans, organize, staffs, direct and control the activities other people*". Manajemen adalah usaha mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. Dengan demikian manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, penggerakan pengendalian.
5. Davis (dalam Hasibuan, 1984:3) "*Management is the funtion of executive leadership anywhere*". Manajemen adalah fungsi dari pimpinan eksekutif di manapun posisinya.
6. Millet (dalam Hasibuan, 1984:4) "*Management is the process directing and facilitating the work of people organized in formal group to achieve a desired end*". Manajemen adalah proses pembimbingan dan pemberian

fasilitas terhadap pekerjaan-pekerjaan yang terorganisasi dalam kelompok formal untuk mencapai suatu tujuan yang dikehendaki.

7. *Encyclopedia Of Social Sciences* (dalam Hasibuan, 1984:3).  
 “*Manegement may be defined as the process, by which the execution of given purpose is put into operation and supervised*”. Manajemen dapat didefinisikan sebagai suatu proses pelaksanaan suatu tujuan mencapai suatu tujuan yang dikehendaki.

8. Lee (dalam Hasibuan, 1984:4) mendefinisikan manajemen sebagai “seni perencanaan, pengorganisasikan, pengarahan, pengkoordinasian dan pengontrolan atas *human and natural resources* (terutama *human resources*) untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan lebih dahulu.

berdasarkan definisi di atas, maka manajemen dapat diterjemahkan sebagai satu ilmu atau seni untuk mencapai tujuan melalui sumber-sumber yang ada. Tujuan-tujuan yang ingin dicapai organisasi ditetapkan dalam berbagai bentuk dokumen. Di lingkungan organisasi pemerintah Pusat, dokumen dimaksud di antaranya tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) atau Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) dan Rencana Strategis Kementrian/Lembaga. Sementara di Kabupaten/Kota, pemerintah Daerah menetapkan tujuan yang ingin dicapai melalui Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD). Selanjutnya masing-masing Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD)



membuat rencana strategis (renstra), Rencana Kerja (Renja) atau Rencana Kerja Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (RKA-SKPD).

Sebagai sebagai satu ilmu terapan, manajemen terus terus mengalami perubahan dan perkembangan. Manajemen yang diterapkan sekarang merupakan salah satu rangkaian dari manajemen ilmiah yang telah dilakukan melalui satu proses panjang, sistematis dan uji coba pada beberapa organisasi. Lahirnya manajemen ilmiah saat ini dipelopori oleh beberapa pakar. Di antara pakar tersebut, antara lain: Frederick Winslow Taylor (1856-1915) dan Henry Fayol (1841-1925). Pokok pikiran Frederick Winslow Taylor yang terkenal ialah *time and motion study* (telaaah tentang waktu dan gerak). Dalam telaah ini dibicarakan cara kerja yang terbaik untuk menambah prestasi kerja pegawai, yakni dengan jalan membuang gerak-gerak kerja yang tidak perlu. (IG. Wursanto, 1998: 27-28).

Sementara Henry Fayol (Malayu Hasibuan, 1998: ) memberikan sumbangsih pada prinsip-prinsip manajemen. Ada 14 (empat belas) prinsip manajemen yang dikemukakan Henry fayol, yaitu: (1) Pembagian kerja (*Division of work*) (2)Wewenang dan tanggung jawab (*Authority and responsibility*) (3) Disiplin (*Discipline*) (4)Kesatuan perintah (*Unity of command*) (5) Kesatuan pengarahan (*Unity of direction*) (6) Mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan sendiri (7) Penggajian pegawai (8) Pemusatan (*Centralization*) (9) Hierarki (tingkatan) (10) Ketertiban (*Order*) (11) Keadilan dan kejujuran (12) Stabilitas kondisi karyawan (13) Prakarsa

(*Inisiative*) (14) Semangat kesatuan dan semangat korps (*l'esprit de corps*) (IG. Wursanto, 1998: 27-28).

Mengacu pada beberapa teori terhadap manajemen di atas, maka keberadaan manajemen dalam organisasi, baik organisasi pemerintah atau organisasi swasta, memiliki peran yang strategis. Salah satu peran manajemen dalam organisasi di antaranya menetapkan rencana (*planning*) organisasi, membuat pembagian kerja (*organizing*) dan pemberdayaan terhadap karyawan (*staffing*), melakukan pengawasan/pengendalian (*controlling*).

Selain memiliki peran perencanaan, pengorganisasian, pemberdayaan atau pengendalian terhadap organisasi, eksistensi manajemen yang strategis dalam organisasi lainnya didasarkan juga dengan beberapa pandangan terhadap fungsi manajemen. Beberapa ahli memiliki pandangan yang berbeda terhadap fungsi manajemen. Namun secara umum fungsi manajemen relatif dapat digeneralisasi.

Beberapa ahli sependapat bahwa fungsi manajemen secara umum terdiri atas fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating/staffing*), pengendalian (*controlling*), koordinasi (*coordinating*), penganggaran (*budgeting*).

## 2. Kinerja

Pencapaian target organisasi terlihat pada apa yang dihasilkan. Target organisasi dianggap berhasil apabila adanya kesesuaian antar apa yang



dihasilkan organisasi dengan apa yang direncanakan. Jika target yang ditetapkan tercapai, maka dapat dikatakan bahwa organisasi berhasil mencapai apa yang telah direncanakan sebelumnya. Begitu juga hasil yang dicapai individu, seberapa banyak dan seberapa baik yang dicapai menunjukkan terhadap kinerja riil yang ada pada yang bersangkutan. Hasil yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya disebut sebagai kinerja atau prestasi kerja.

Secara etimologis, Kamus Bahasa Indonesia mendefinisikan kinerja sebagai “(1)sesuatu yang dicapai; (2) prestasi yang diperlihatkan; (3) kemampuan kerja”. Mengacu pada definisi ini, maka kinerja dapat diterjemahkan sebagai sesuatu yang telah dicapai oleh karyawan. Kinerja menunjukkan pada kemampuan dan prestasi yang dimiliki karyawan.

Sementara menurut pendapat beberapa pakar yang penulis kutip, antara lain; Fattah (1999:19) menjelaskan: “Kinerja atau prestasi kerja diartikan sebagai: “ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu”. Pendapat fatah ini menunjukkan bahwa kemampuan seseorang, sikap, keterampilan yang dimiliki serta motivasi yang ada memberikan dampak pada pencapaian hasil terhadap kinerja karyawan.

Sedarmayanti (2001:50) menyatakan bahwa: “Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja”. Dalam bahasa Inggris istilah kinerja adalah *performance*. *Performance* merupakan kata benda.



Salah satu entry-nya adalah “*thing done*” (sesuatu hasil yang telah dikerjakan). Jadi arti *Performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok 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.

Pendapat yang lain, seperti Samsudin (2005:159) menyebutkan bahwa: “Kinerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang, unit atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan”. Definisi Samsudin tidak hanya melihat kemampuan seseorang dalam melakukan pekerjaannya, lebih dari itu ada unsur batasan-batasan atau yang ditetapkan organisasi terhadap karyawan. Kinerja dilihat tidak hanya pada apa yang dihasilkan, tetapi bagaimana perbandingan antara apa yang dihasilkan dengan apa yang disyaratkan organisasi. Bagaimana kemampuan individu dalam menggunakan sumber daya yang dimiliki.

Mangkunegara (2001:67) menyatakan: “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Definisi dari Mangkunegara ini memberikan satu pemahaman bahwa kinerja berhubungan dengan tugas yang dibebankan kepadanya. Pencapaian tugas secara tuntas menunjukkan bahwa karyawan telah melaksanakan

tanggungjawab yang melekat dan diberikan organisasi. Ada unsur kuantitas dan kualitas yang menjadi ukuran terhadap kinerja seseorang

## **2.1 Standar Kinerja**

Untuk menetapkan tingkat kinerja karyawan, dibutuhkan mekanisme penilaian kinerja. Untuk menciptakan satu penilaian yang dianggap adil, yakni adanya kesesuaian antara apa yang dihasilkan karyawan dengan apa yang ditetapkan organisasi, dibutuhkan satu batasan yang jelas. Batasan atau Patokan yang dapat digunakan sebagai perbandingan terhadap kinerja antar karyawan dengan karyawan lainnya, baik dalam internal satu bidang atau dengan bidang eksternal lainnya, atau kegiatan pegawai dalam satu kegiatan yang sama namun bidang yang berbeda.

Pekerjaan yang berbeda satu sama lain akan memberikan satu penilaian yang berbeda. Perbedaan ini pada akhirnya berdampak pada capaian yang dicapai, standar yang harus dibuat serta mekanisme penilaian yang relevan. Posisi standar kinerja akan mempengaruhi pada proses evaluasi kinerja atau penilaian prestasi kerja pegawai. Menurut Simamora (2004:87), semakin jelas standar kinerjanya, makin akurat tingkat penilaian kinerjanya. Standar kinerja berhubungan erat dengan evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja tidak mungkin dapat dilaksanakan dengan baik tanpa standar kinerja. Esensi evaluasi kinerja adalah membandingkan kinerja ternilai dengan standar kinerjanya. Jika evaluasi kinerja dilaksanakan tanpa standar kinerja, hasilnya tidak mempunyai nilai.



Berikut beberapa pendapat pakar yang penulis kutip terhadap standar kinerja. Henderson (dalam Rahadi 2010:18) "*A set performance standards describes the results that should exist upon the satisfactory completion of a job.*" Satu set standard kinerja melukiskan hasil-hasil yang harus ada setelah penyelesaian suatu pekerjaan dengan memuaskan). Definisi Henderson menunjukkan bahwa standar kinerja merupakan gambaran yang harus terpenuhi ketika pekerjaan selesai dilaksanakan. Pengertian ini juga dapat dimaknai bahwa kinerja seorang karyawan dapat dikatakan memenuhi standar, apabila capaiannya mampu memberikan atau menyelesaikan pekerjaan secara memuaskan dan sesuai harapan.

Sementara Werther, Jr. dan Davis (dalam Dedi Rianto Rahadi 2010:19) mendefinisikan standar kinerja "*Performance evaluation requires performance standards, which are the benchmarks against which performance is measured.* Standard kinerja merupakan *benchmark* atau tolak ukur untuk mengukur kinerja karyawan.

Pendapat yang lain, seperti *Performance Appraisal Handbook US Departement of the Interior* dalam Dedi Rianto Rahadi (2010:20) mendefinisikan standard kinerja sebagai "*The Performance standards are expression of the performance threshold(s), requirement(s), or expectation(s) that must be met for each element at particular level performance* (Standar kinerja merupakan ekspresi mengenai ambang kinerja, persyaratan, atau harapan yang harus dicapai untuk setiap elemen pada level kinerja tertentu). Pengertian dari *Performance Appraisal Handbook US Departement of the*



*Interior* memberikan satu makna bahwa standar kinerja berkaitan dengan ambang batas yang harus dipenuhi, persyaratan yang harus dilakukan, harapan dari organisasi terhadap tugas yang telah ditetapkan dalam kinerja.

Standar kinerja yang baik mampu dijadikan sebagai dasar terhadap kinerja maupun dalam mekanisme penilaian atau evaluasi. Standar kinerja memiliki beberapa kriteria. Kirkpatrick (dalam Dedi Rianto Rahadi 2010:39) menjelaskan ada delapan standar kinerja yang efektif, yakni: (1) Standar didasarkan pada pekerjaan; (2) Standar dapat dicapai; (3) Standar dapat dipahami (4) Standar disepakati (5) Standar itu spesifik dan sedapat mungkin terukur (6) Standar berorientasi pada waktu (7) Standar harus tertulis (8) Standar dapat berubah. Berdasarkan kriteria Kirkpatrick tersebut, bahwa standar kinerja yang ideal, pertama standar didasarkan pada pekerjaan. Penetapan standar artinya dibuat dengan mengacu pada pekerjaan yang akan dilaksanakan karyawan. Ada korelasi dan relevansi antar pekerjaan yang akan dilakukan dengan standar yang ditetapkan.

Berikutnya adalah standar kinerja dapat dicapai. Keterbatasan kemampuan individu dan sumberdaya yang dimiliki organisasi harus mempertimbangkan bahwa standar kinerja yang dibuat disesuaikan dengan kondisi kompetensi yang dimiliki karyawan. Sisi lain yang harus diperitungkan bahwa, untuk mencapai target pekerjaan, organisasi berpengaruh terhadap capaian yang akan dicapai. Sumber daya yang dimiliki organisasi, selain manusia akan mempengaruhi terhadap pencapaian kinerja. Dukungan anggaran, metode serta perangkat maupun perlengkapan memiliki

pengaruh yang signifikan terhadap kinerja individu dalam menyelesaikan standar yang ditetapkan organisasi.

Aspek kriteria standar pekerjaan berikutnya adalah Standar dapat dipahami. Keberhasilan karyawan dalam melaksanakan standar kerja terletak pada pemahaman dari standar kinerja itu sendiri. Pembuatan standar kinerja yang rancu akan membingungkan karyawan, dan pekerjaan yang dilakukan tidak dapat diprediksi, baik oleh karyawan maupun oleh pimpinan organisasi.

Kriteria dari standar efektif lainnya adalah Standar disepakati. Kecenderungan penetapan organisasi selama ini cenderung dibuat secara sepihak. Keterlibatan karyawan selaku pelaksana dari standar yang ditetapkan jarang sekali. Kesuksesan standar kinerja idealnya dibuat atas dasar kesepakatan antar pihak yang memiliki otorisasi dan pelaksana.

Standar itu spesifik dan sedapat mungkin terukur, standar berorientasi pada waktu, standar harus tertulis, standar dapat berubah. Maksud dari kriteria standar ini adalah agar standar kinerja tidak hanya berfungsi sebagai patokan bagi karyawan, lebih dari itu standar juga harus dapat diukur, dinilai dan dievaluasi secara obyektif.

Secara umum standar kinerja adalah sebagai tolak ukur (*benchmark*) untuk menentukan keberhasilan kinerja ternilai dalam melaksanakan pekerjaannya. Standar kinerja merupakan target, sasaran, atau tujuan upaya kerja karyawan dalam ukuran waktu tertentu. Dalam melaksanakan pekerjaannya, karyawan harus mengarahkan semua pekerjaannya, karyawan harus mengerahkan semua tenaga, pikiran, keterampilan, pengetahuannya,



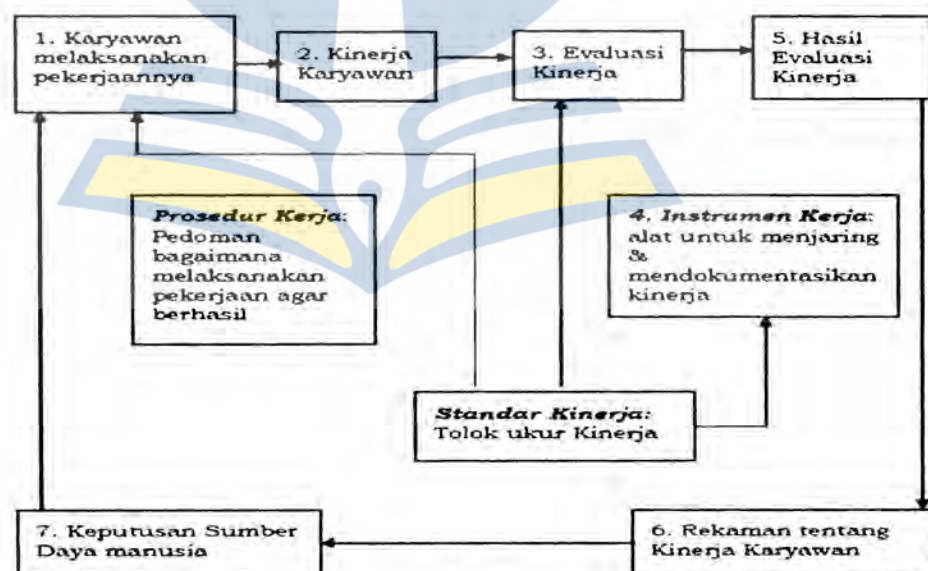
dan waktu kerjanya untuk mencapai apa yang ditentukan oleh standar kerjanya.

Standar kinerja memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapainya. Standar kinerja menarik, mendorong, dan mengiming-imingi karyawan untuk mencapainya. Jika hal itu tercapai, kepuasan kerja pada diri karyawan akan terjadi. Oleh karena itu standar kinerja juga dikaitkan dengan *reward*, imbalan, atau sistem kompensasi jika dapat mencapainya. Selain itu, standar kinerja dikaitkan dengan sanksi jika tidak dapat mencapainya.

Ada hubungan yang erat antar kinerja dengan evaluasi, standar kinerja dalam keputusan organisasi. Dedi Rianto Rahadi menggambarkan hubungannya sebagai berikut:

gambar 2.1

#### Hubungan Kinerja, Standar Kinerja dan Evaluasi Kinerja



sumber: Dedi Rianto



## 2.2 Evaluasi Kinerja Karyawan / Penilaian Prestasi

Untuk mengetahui capaian kinerja yang telah dilakukan karyawan atas pekerjaan diperlukan satu proses tertentu. Proses penilaian terhadap karyawan biasa disebut evaluasi kinerja atau penilaian prestasi kerja. Proses penilaian atau evaluasi kinerja yang efektif diharapkan memberikan manfaat terhadap organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

Ada beberapa pertimbangan organisasi terhadap pentingnya penilaian kinerja. Sesuatu organisasi melakukan penilaian kinerja didasarkan pada beberapa pertimbangan. Setidaknya ada dua alasan pokok terhadap perlunya evaluasi terhadap kinerja karyawan, sebagaimana yang diungkapkan oleh Mangkunegara (2013:99):

“bahwa penilaian kinerja diperlukan karena: (1) manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang; dan (2) manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya.

Evaluasi kinerja memiliki beberapa kegunaan, baik terhadap organisasi maupun terhadap karyawan itu sendiri. Anwar Prabu Mangkunegara (2013:9) menyatakan bahwa penilaian atau evaluasi kinerja digunakan untuk :

- (1) Mengetahui pengembangan, yang meliputi: (a) identifikasi kebutuhan pelatihan, (b) umpan balik kinerja, (c) menentukan transfer dan penugasan, dan (d) identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan;
- (2) Pengambilan keputusan administratif, yang meliputi: (a) keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, (b) pengakuan kinerja karyawan, (c) pemutusan hubungan kerja dan (d) mengidentifikasi yang buruk;
- (3) Keperluan perusahaan, yang meliputi: (a) perencanaan SDM, (b) menentukan kebutuhan pelatihan, (c) evaluasi pencapaian tujuan perusahaan, (d) informasi untuk

identifikasi tujuan, (e) evaluasi terhadap sistem SDM, dan (f) penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan; (4) Dokumentasi, yang meliputi: (a) kriteria untuk validasi penelitian, (b) dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM, dan (c) membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

Berdasarkan uraian di atas, Mangkunegara menyimpulkan bahwa tujuan penelitian kinerja atau prestasi kinerja karyawan pada dasarnya meliputi:

(1) Untuk mengetahui tingkat prestasi Karyawan selama ini; (2) Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok kenaikan gaji istimewa, insentif uang; (3) Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan; (4) Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lain; (5) Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi kedalam: (a) Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi pekerjaan; (b) Promosi, kenaikan jabatan; (c) Training atau latihan; (6) Meningkatkan motivasi kerja; (7) Meningkatkan etos kerja. (8) Memperkuat hubungan antar karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka; (9) Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya; (10) Riset selksi kriteria keberhasilan/efektivitas; (11) Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karier dan keputusan perencanaan suksesi; (12) Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh; (13) Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji-upah-insentif-kompensasi dan berbagai imbalan lainnya; (14) Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan; (15) Sebagai alat menjaga tingkat kerja; (16) Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja; (17) Untuk mengetahui efektivitas kebijakn SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan di antara fungsi-fungsi SDM; (18) Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik; (19) Mengembnagkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan; (20) Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.

Istilah evaluasi dan penilaian prestasi kinerja merupakan istilah yang berbeda namun mempunyai maksud yang sama. Rivai Sagala (2013:549) menjelaskan:

“Dalam praktinya, istilah penilaian kinerja (performance appraisal) dan evaluasi kinerja (performance evaluation) dapat digunakan secara



bergantian atau bersamaan karena pada dasarnya mempunyai maksud yang sama. Penilaian kinerja digunakan perusahaan untuk menilai kinerja karyawannya atau mengevaluasi hasil pekerjaan karyawan. Penilaian kinerja yang dilakukan dengan benar akan bermanfaat bagi karyawan, manajer departemen SDM, dan pada akhirnya bagi perusahaan sendiri. Dalam praktiknya penilaian kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang ada dalam perusahaan, di samping faktor lain di luar perusahaan”.

Beberapa pendapat pakar tentang pengertian tentang Evaluasi kinerja atau penilaian prestasi kerja penulis kutip sebagai kerangka acuan dalam melakukan analisis terhadap kinerja. Mengginson (1981:310) dalam Anwar Prabu Mangkuegara (2012:77) menyatakan bahwa evaluasi kinerja adalah “penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) dalah suatu proses yang digunakan oleh pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya”

Selanjutnya Sikula (1981:2005) yang dikutip Mangkuegara (2000:69) mengemukakan bahwa “penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran dan penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa obyek orang ataupun sesuatu (barang)”.

Bacal (dalam Wibowo 2014:187) mendefinisikan evaluasi kinerja sebagai “proses dengan mana kinerja individual diukur dan dievaluasi”. Penilaian kinerja menjawab pertanyaan, seberapa baik pekerja berkinerja selama periode tertentu.

Sementara *Harvad Business Essentials* (dalam Wibowo, 2014:188) menyatakan bahwa:

“penilaian kinerja adalah suatu metode formal untuk mengukur seberapa baik pekerja dalam hubungan dengan tujuan yang diberikan. Maksud



utama penilaian kinerja adalah mengkomunikasikan tujuan personal, memotivasi kinerja dengan baik, memberikan umpan balik konstruktif dan menetapkan tahapan untuk rencana pengembangan yang efektif”.

Sistem untuk menilai, memberikan *reward* dan pengembangan Sumber Daya Manusia adalah jantung manajemen. Evaluasi kinerja telah digunakan sebagai unsur esensial bagi efektivitas manajemen Sumber Daya Manusia dalam organisasi. Meningkatnya pengakuan secara luas atas penggunaan evaluasi kinerja telah dilaporkan oleh berbagai studi di negara maju, misalnya di Inggris. Setidaknya ada 3 (tiga) survey terbesar tentang praktik evaluasi kinerja yang dilakukan oleh Institute of *personel mangement* (anderson, 1993).

Menurut Anderson, “dari 360 organisasi yang disurvei di Inggris, meliputi organisasi industri, bisnis dan publik, terdapat 74% organisasi menggunakan evaluasi kinerja dan 26% tidak menggunakannya. Sementara survey terhadap 244 organisasi di Amerika menunjukkan 91% menggunakan sistem evaluasi kinerja secara formal”.

Setiap indikator kinerja diukur berdasarkan kriteria standar tertentu. Dalam mengukur kinerja, terdapat kriteria atau ukuran. Kriteria tersebut dikemukakan Rahadi sebagai berikut:

- (1) Kuantitatif. (seberapa banyak). Ukuran kuantitatif merupakan ukuran paling mudah untuk disusun dan diukur, yaitu hanya dengan menghitung seberapa banyak unit keluaran kinerja harus dicapai dalam kurun waktu tertentu;
- (2) Kualitatif (seberapa baik). Melukiskan seberapa baik atau seberapa lengkap hasil harus dicapai. Kriteria ini antara lain mengemukakan akurasi, presisi, penampilan (kecantikan dan ketampanan), kemanfaatan dan efektivitas. Standar kualitas dapat diekspresikan sebagai tingkat kesalahan seperti jumlah atau persentase kesalahan yang diperbolehkan per unit hasil kerja;
- (3) Ketepatan waktu pelaksanaan tugas

atau penyelesaian produk. Kriteria yang menentukan keterbatasan waktu untuk memproduksi suatu produk, membuat suatu atau melayani sesuatu. Kriteria ini menjawab pertanyaan, seperti kapan, berapa cepat, atau dalam periode apa; (4)Efektivitas penggunaan sumber organisasi. Efektivitas penggunaan sumber dijadikan indikator jika untuk mengerjakan suatu pekerjaan diisyaratkan menggunakan jumlah sumber tertentu, seperti uang dan bahan baku; (5)Cara melakukan pekerjaan, dilakukan sebagai standar kinerja jika kontak personal, sikap personal, atau perilaku karyawan merupakan faktor penentu keberhasilan melaksanakan pekerjaan; (6)Efek atas suatu upaya. Pengukuran yang diekspresikan akibat akhir yang diharapkan akan diperoleh dengan bekerja. Standar jenis ini menggunakan kata-kata sehingga dan agar supaya yang digunakan jika hasilnya tidak dapat dikualifikasikan; (7)Metode melaksanakan tugas. Standar yang digunakan jika ada undang-gundang kebijakan, prosedur standar, metode, dan peraturan untuk menyelesaikan tugas atau jika cara pengecualian ditentukan tidak dapat diterima; (8)Standar Sejarah. Standar sejarah yang menyatakan hubungan antara standar masa lalu dengan standar sekarang. Standar masa sekarang dinyatakan lebih tinggi atau dari pada standar masa lalu dalam pengertian kuantitas dan kualitas. Contoh:Standar nol atau absolut. Standar yang menyatakan tidak akan terjadi sesuatu.

Sementara aspek-aspek yang dinilai dalam evaluasi kinerja hasil studi Lazer dan Wikstron (dalam Rivai dan Sagala, 2013:549) menyatakan bahwa:

“terhadap formulis penilaian kinerja 125 perusahaan yang ada di USA. Faktor yang paling umum muncul di 61 perusahaan adalah pengetahuan terhadap pekerjaannya, kepemimpinan, inisiatif, kualitas pekerjaan, kerja sama, pengambilan keputusan, kreativitas, dapat diandalkan, perencanaan, komunikasi, intelegensi (kecerdasan), pemecahan masalah, pendelegasian, sikap, usaha, motivasi dan organisasi”.

Dari aspek yang dinilai tersebut, Rivai dan Ella Jauvani Sagala (2013:549)

mengelompokkan menjadi:

(1) kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya; (2)kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggungjawabnya sebagai seorang karyawan;(3) kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi dan lain-lain.



Sementara Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai, membuat dua aspek yang dinilai dalam pekerjaan pegawai. Aspek tersebut adalah: (1) aspek Sasaran Kerja Pegawai yang terdiri dari unsur: Kuantitas, kualitas, Waktu dan Biaya; (2) aspek Perilaku Kerja. Aspek ini terdiri dari unsur: Orientasi Pelayanan, Integritas, Komitmen, Disiplin, Kerjasama dan Kepemimpinan.

### 2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Tinggi rendahnya kinerja pegawai tergantung kepada faktor-faktor yang mempengaruhinya. Jones (dalam Rahadi, 2002:92) mengatakan bahwa “Banyak hal yang menyebabkan terjadinya kinerja yang buruk, antara lain: (1) kemampuan pribadi, (2) kemampuan manajer, (3) kesenjangan proses, (4) masalah lingkungan, (5) situasi pribadi, (6) motivasi”.

Wood, at. al. (2001:91) melihat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu (*job performance*) sebagai suatu fungsi dari interaksi atribut individu (*individual atribut*), usaha kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi (*organizational support*).

Menurut Mangkunegara (2001: 67-68) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang ialah:

- (1) Faktor kemampuan, secara umum kemampuan ini terbagi menjadi 2 yaitu kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge* dan *skill*). Misalnya seorang dosen seharusnya memiliki kedua kemampuan tersebut agar dapat menyelesaikan jenjang pendidikan formal minimal S2 dan memiliki kemampuan mengajar dalam mata kuliah ampuannya;
- (2) Faktor motivasi, motivasi terbentuk dari sikap karyawan dalam



menghadapi situasi kerja. Motivasi bagi dosen sangat penting untuk mencapai visi dan misi institusi pendidikan. Menjadi dosen hendaknya merupakan motivasi yang terbentuk dari awal (*by plan*), bukan karena keterpaksaan atau kebetulan (*by accident*).

Armstrong dan Baron (1998:16) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut: (1) *Personal factor*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen pribadi; (2) *Leadership factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader; (3) *Team factor*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja; (4) *System factor*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi; (5) *Contextual/situasional factor*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal;

Sementara Porter dan Lawler berpendapat bahwa “kinerja merupakan fungsi dari keinginan melakukan pekerjaan, keterampilan yang perlu untuk menyelesaikan tugas, pemahaman yang jelas atas apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Dengan demikian model persamaan kinerja = F (keinginan melakukan pekerjaan, keterampilan, pemahaman apa dan bagaimana melakukan)”.

#### **2.4 Langkah-Langkah Peningkatan Kinerja**

Dalam rangka peningkatan kinerja, paling tidak tujuh langkah yang dapat dilakukan (Mangkunegara, 2013: 22), yakni:

- (1) Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja. Hal ini dapat dilakukan dengan tiga cara, yaitu: (a) Mengidentifikasi masalah melalui data dan

informasi yang dikumpulkan terus-menerus mengenai fungsi-fungsi bisnis; (b) Mengidentifikasi masalah melalui karyawan; (c) Memperhatikan masalah yang ada; (2) Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan Untuk memperbaiki keadaan tersebut diperlukan beberapa informasi, antara lain: (a) Mengidentifikasi masalah secepat mungkin; (b) Menentukan tingkat keseriusan masalah. (3) Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin terjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri; (4) Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut; (5) Melakukan rencana tindakan tersebut; (6) Melakukan evaluasi, apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum; (7) Mulai dari awal apabila perlu

Sementara Robert Bacal (dalam Mangkunegara, 2013:23) menerangkan 24 (dua puluh empat) point praktis untuk meningkatkan kinerja karyawan. Point tersebut:

(1) Membuat pola pikir yang modern; (2) Kenali manfaat (3) Kelola kinerja; (4) Bekerjalah bersama karyawan; (5) Rencanakan secara tepat dengan sasaran jelas; (6) Satukan sasaran karyawan; (7) Tentukan insentif kinerja; (8) Jadilah orang yang mudah ditemui; (9) Berfokuslah pada komunikasi; (10) Lakukan tatap muka; (11) Hindarkan risiko pemeringkatan; (12) Jangan lakukan penggolongan; (13) Persiapkan penilaian (14) Awali tinjauan secara benar; (15) Kenali sebab; (16) Akui keberhasilan; (17) Gunakan komunikasi yang kooperatif; (18) Berfokuslah pada perilaku dan hasil; (19) Perjelas kinerja; (20) Perlakukan konflik yang apik; (21) Gunakan disiplin bertahap; (22) Kinerja dokumen; (23) Kembangkan karyawan (24) Tingkatkan terus sistem kerja

### 3 Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan fenomena universal yang sangat penting dalam organisasi, baik organisasi bisnis, pendidikan, politik, keagamaan maupun sosial. Hal ini disebabkan dalam proses interaksi untuk mencapai tujuan, orang-orang yang ada di dalamnya membutuhkan seseorang yang dapat mengkoordinasikan, mengarahkan, dan memudahkan orang-orang



tersebut untuk mencapai tujuan, baik tujuan organisasi maupun individu. Tanpa kepemimpinan suatu organisasi hanyalah sejumlah orang atau mesin yang mengalami kebingungan, Keith Davis (dalam Badeni, 2012:126)

Dari pendapat Keith, beberapa point penting dari kepemimpinan, antara lain adalah bahwa kepemimpinan berperan dalam upaya mengkoordinasikan, mengarahkan bahkan membantu anggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama. Tanpa kepemimpinan, organisasi tidak mungkin mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berikut penulis kutip beberapa pendapat tentang kepemimpinan. Robbins (dalam Badeni, 2012:126) menyatakan bahwa.... *“Leadership is the ability to influence a group toward the achievement of goals”* Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan.

Ada juga pakar yang menyebutkan *“Leadership is process of influencing the activities of an individual or group in effort toward goal achievement in a given situation. from this definition of leadership process is a function of leader, the follower, and the other situational variabel* Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan individu atau kelompok dalam upaya menuju pencapaian tujuan dalam situasi tertentu. dari definisi ini, proses kepemimpinan adalah fungsi pemimpin, pengikut, dan variabel situasional lainnya. Harsey, Blanchard, Kenneth H & Johnson (dalam Wirawan,2013:6)



Hersey dan Blanchard (dalam Badeni, 1977: 83-84) mengemukakan beberapa definisi kepemimpinan, antara lain:

1. Kepemimpinan adalah kegiatan dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok (George P. Terry).
2. Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang lain agar ikut serta dalam mencapai tujuan umum (H. Koontz dan C. O'Donnell).
3. Kepemimpinan sebagai pengaruh antar pribadi yang terjadi pada suatu keadaan dan diarahkan melalui proses komunikasi ke arah tercapainya sesuatu tujuan (R. Tannenbaum, Irving R, F. Massarik).

Di bawah ini juga, peneliti akan mengemukakan beberapa definisi kepemimpinan lainnya seperti yang dikutip oleh Yukl (dalam Wirawan, 1996: 2):

1. Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit pada dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi (Katz dan Kahn)
2. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan (Rauch dan Behling)
3. Kepemimpinan adalah proses memberi arti terhadap usaha kolektif yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran (Jacobs dan Jacques)

Menurut Wahjosumidjo (1984: 26) butir-butir pengertian dari berbagai definisi kepemimpinan pada hakekatnya memberikan makna:

(1)Kepemimpinan adalah sesuatu yang melekat pada diri seorang pemimpin yang berupa sifat-sifat tertentu seperti kepribadian, kemampuan, dan kesanggupan; (2)Kepemimpinan adalah serangkaian kegiatan pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dengan kedudukan serta gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri; (3)Kepemimpinan adalah proses antar hubungan atau interaksi antara pemimpin, bawahan dan situasi.

Dari berbagai definisi yang ada di atas, Wirawan (2013:78) menyimpulkan, bahwa kepemimpinan adalah (1)Seni untuk menciptakan kesesuaian paham; (2)Bentuk persuasi dan inspirasi; (3)Kepribadian yang mempunyai pengaruh; (4)Tindakan dan perilaku; (5)Titik sentral proses kegiatan kelompok; (6)Hubungan kekuatan/kekuasaan; (7)Sarana pencapaian tujuan; (8)Hasil dari interaksi (9)Peranan yang dipolakan; (10)Inisiasi struktur

Kepemimpinan mempunyai arti yang berbeda-beda tergantung pada sudut pandang atau perspektif-perspektif dari para peneliti yang bersangkutan, misalnya dari perspektif individual ataupun aspek dari fenomena yang paling menarik perhatian mereka. Stogdill dalam Badeni (1974: 259) menyimpulkan, bahwa terdapat hampir sama banyaknya definisi tentang kepemimpinan dengan jumlah orang yang telah mencoba mendefinisikannya. Lebih lanjut, Stogdill menyatakan bahwa kepemimpinan sebagai konsep manajemen dapat dirumuskan dalam berbagai macam definisi, tergantung dari mana titik tolak pemikirannya.



Berbagai pandangan atau pendapat mengenai batasan atau definisi kepemimpinan di atas, memberikan gambaran bahwa kepemimpinan dilihat dari sudut pendekatan apapun mempunyai sifat universal dan merupakan suatu gejala sosial. Kepemimpinan sebagai satu proses mempengaruhi orang-orang yang ada di dalam organisasi memiliki beberapa tujuan.

Untuk mencapai tujuan organisasi, kepemimpinan mempunyai fungsi (Wirawan, 2013: 64): (1) Menciptakan Visi (2) Mengembangkan Budaya Organisasi (3) Menciptakan strategi (4) Menciptakan Perubahan (5) memotivasi Para Pengikut (6) Memberdayakan Pengikut (7) Mewakili Sistem Sosial (8) Manajer Konflik

Dari uraian di atas, maka kata Kunci kepemimpinan adalah pemimpin. Berbagai penelitian mencoba mencari tahu karakteristik apa yang membuat seorang menjadi pemimpin. Wirawan (2013:14) merumuskan, bahwa pemimpin harus memiliki beberapa karakteristik tertentu, seperti: (1) Elit Masyarakat; (2) Kualitas Fisik; (3) Kualitas Psikologi, meliputi: (a) Memahami diri sendiri; (b) Memiliki kecerdasan intelektual; (c) Memiliki kecerdasan emosional (d) Memiliki kecerdasan spiritual; (e) Memiliki kecerdasan sosial; (f) Kreativitas dan inovasi; (g) Komunikator; (h) Kepribadian; (i) Pengambil risiko; (j) Integritas; (k) Toleransi terhadap stress.

#### 4 Motivasi

Berdasarkan hasil penelitian McClelland (1961), Edward Murray (1957), Miller dan Gordon (1970) (dalam Mangkunegara, 2014:143) menyimpulkan bahwa “ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dengan pencapaian kinerja. Artinya, pimpinan, manajer dan pegawai yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi akan mencapai kinerja tinggi, dan sebaliknya mereka yang kinerjanya rendah disebabkan karena motivasi kerjanya rendah”.

Kreitner dan Kinicki (dalam Wibowo, 2014:330) menyatakan bahwa “Motivasi dapat dipastikan mempengaruhi kinerja, walaupun bukan satu-satunya faktor yang membentuk kinerja”.

Dari sisi organisasi, tugas penting dari seorang pimpinan dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi maupun individu adalah bagaimana memotivasi para pengikutnya. Oleh karena itu, sejumlah teoritis kepemimpinan memasukkan motivasi sebagai salah satu aspek dalam kepemimpinannya.

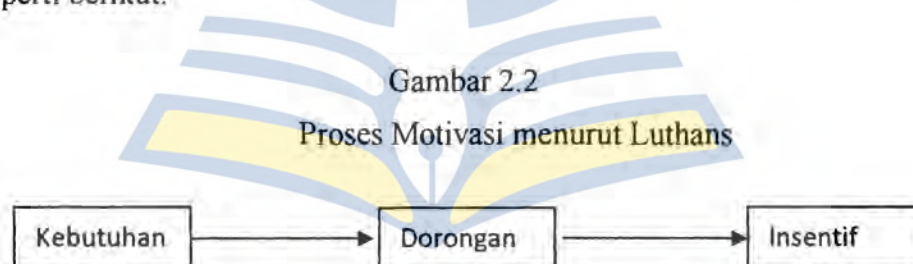
Blake dan McCance (dalam Wirawan, 2014:675) memasukkan motivasi sebagai salah aspek penting dalam *Grid Theory of Leadership* mereka. Demikian juga Hersey, Blanchard dan E. Johnson (1996) mengemukakan pentingnya motivasi dalam situasioanl leadership theory mereka.



Secara etimologis motivasi berasal dari bahasa Latin *movere* yang artinya bergerak. Kemudian diadopsi ke bahasa Inggris *to move* kemudian menjadi *motivation* dan diadopsi oleh bahasa Indonesia menjadi motivasi. Para pakar telah banyak mengulas mengenai pengertian motivasi dan isi konsep motivasi.

Luthans (dalam Wirawan, 2014:675) mengemukakan definisi motivasi “*motivations is a process that starts with a physiological deficiency or need that activates behaviors or drives that is aimed at goal or incentive*”. Motivasi adalah proses yang dimulai dengan defisiensi fisiologis atau kebutuhan yang menggerakkan perilaku atau tindakan ditujukan untuk tujuan atau insentif.

Dalam penjelasan selanjutnya, Fred Luthans menggambarkan motivasi seperti berikut:



*Sumber: Wirawan*

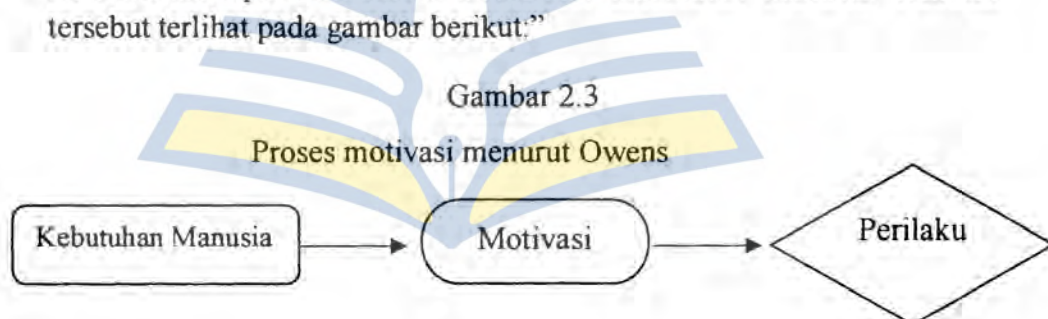
Luthans menjelaskan bahwa ada tiga elemen penting yang saling tergantung dan interdependen:

(1) Kebutuhan (*needs*). Kebutuhan tercipta di mana terjadi keseimbangan fisiologis dan psikological. Misalnya, kebutuhan fisiologikal terjadi ketika sel tubuh memerlukan energi dan merasa lapar. Kebutuhan psikologikal

terjadi ketika seseorang merindukan keluarganya. Keduanya menghasilkan kebutuhan akan makanan dan kebutuhan bertemu dengan keluarganya; (2) Dorongan (*drives*) atau motif (*motives*). Dorongan atau motif dua istilah yang dipakai dengan arti yang sama-muncul untuk mengangkat kebutuhan. Dorongan atau motif fisiologikal dan psikologikal berorientasi pada tindakan dan menyediakan energi untuk mencapai insentif. Dorongan berada pada lubuk yang paling dalam dari proses motivasi. Kebutuhan akan makanan diterjemahkan menjadi dorongan lapar dan haus. Kebutuhan akan keluarga diterjemahkan menjadi kebutuhan akan afiliasi. (3) Insentif (*incentives*). Insentif adalah apa saja yang akan menghilangkan kebutuhan dan mengurangi dorongan. Insentif akan menyeimbangkan kembali ketidakseimbangan fisiologikal dan psikologikal dan mengurangi dorongan. Makan dan minum dan bertemu keluarga merupakan insentif memenuhi kebutuhan dan mengurangi dorongan.

Pakar lainnya Roberts G. Owens dalam Wirawan (2014:676) dengan menyitir pendapat dari Benard Berelson dan Gary A. Stiner menyatakan bahwa:

“motivasi adalah kondisi dalam tubuh manusia yang dilukiskan sebagai keinginan, dorongan dan sebagainya yang menggerakkan seseorang berperilaku tertentu untuk memenuhi keinginan atau dorongan tersebut. ia mengemukakan bahwa motivasi merupakan variabel antara yang menimbulkan perilaku untuk memenuhi kebutuhan manusia. Lukisan tersebut terlihat pada gambar berikut.”

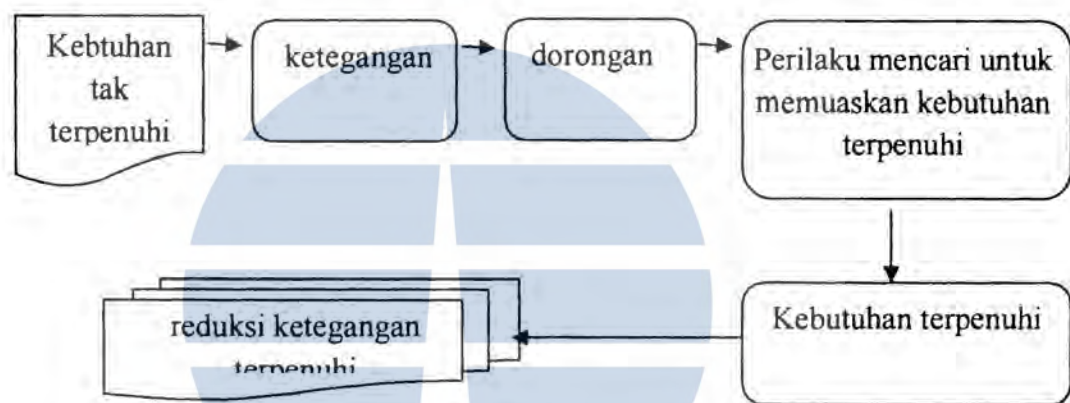


Stephens Robbins (dalam Wirawan, 2014:676) mendefinisikan motivasi sebagai berikut: *“Motivation is the willingness to do something, and is conditioned by the action’s ability to satisfy some need for the individual. A need, in our terminology means a physiological or psychological deficiency that makes certain outcomes appear attractive”*. Motivasi adalah kemauan



untuk melakukan sesuatu, dan dikondisikan oleh kemampuan aksi untuk memenuhi beberapa kebutuhan individu. Kebutuhan di terminology kami berarti kekurangan fisiologis atau psikologis yang membuat hasil tertentu tampil menarik. Teori Robbins digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.4  
Proses Motivasi menurut Robbins



Sumber: Wirawan

Robbins menjelaskan bahwa kebutuhan yang tidak terpenuhi akan menciptakan ketegangan yang memunculkan dorongan dalam diri seseorang. Dorongan ini akan menimbulkan perilaku mencari untuk menemukan tujuan tertentu. Yang jika dapat dicapai akan memuaskan kebutuhan. Pemuasan kebutuhan mengurangi ketegangan.

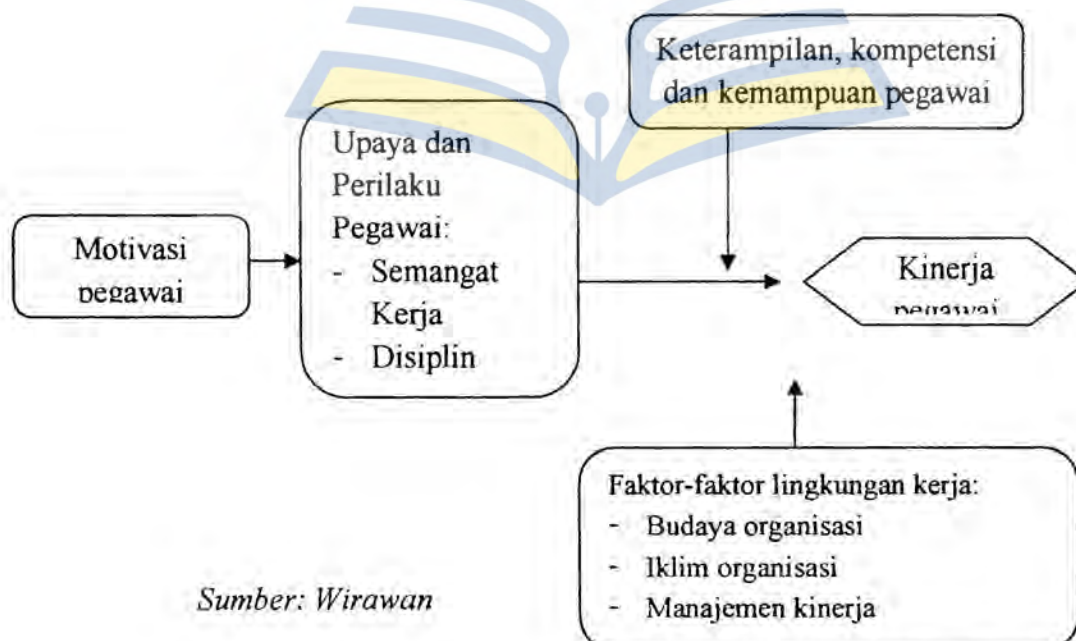
Wirawan (201:678) menjelaskan bahwa motivasi mempunyai fungsi penting terhadap kepemimpinan organisasi, organisasi dan para individu anggota organisasi. Fungsi tersebut antara lain:



- a. Mendorong para anggota untuk bekerja dan bertindak. Tanpa motivasi orang tidak akan bertindak, bergerak dan bekerja, baik untuk dirinya sendiri atau organisasi. Hanya para pengikut yang mempunyai motivasi kerja dapat dimanfaatkan oleh pemimpin dalam meningkatkan kinerja.
- b. Meningkatkan level efisiensi para pegawai dan organisasi. Pegawai yang termotivasi, melaksanakan tugas tanpa harus diperintah, biaya supervisi atau pengawasan menjadi berkurang.
- c. Stabilitas tenaga kerja. Pada saat pegawai dengan motivasi kerja tinggi, pegawai tersebut mempunyai kepuasan kerja, etos kerja, disiplin kerja dan semangat kerja tinggi. Pegawai dengan karakteristik seperti ini, sangat kecil kemungkinan untuk mutasi ke instansi lain.

Selanjutnya Wirawan menggambarkan model motivasi sebagai berikut:

Gambar 2.5  
Model Motivasi



Sumber: Wirawan

## **B. PENELITIAN TERDAHULU**

Persoalan yang sama pernah dilakukan penelitian oleh peneliti terdahulu.

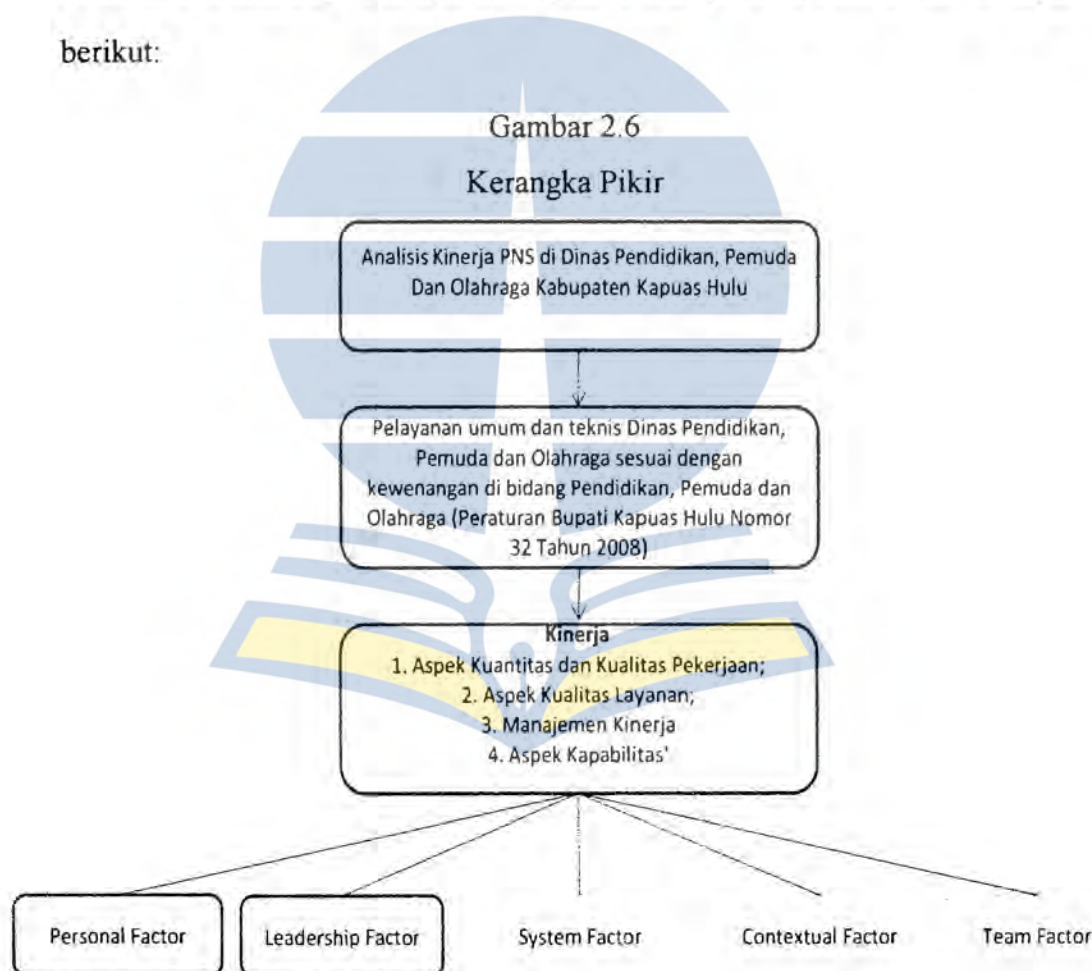
Peneliti tersebut di antaranya dilakukan oleh:

1. **Rakhmat Nugroho, S.E (2006.)** dengan Judul **Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**. Kesimpulan Penelitian:
  - a. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan;
  - b. Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan;
2. **Moh. Dachirin Said (2008)** dengan Judul **Analisis Kinerja Pegawai pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang**. Kesimpulan Penelitian:
  - a. Kualitas hasil kerja yang terbina dengan baik disebabkan adanya komitmen pegawai terhadap sasaran organisasi (target oriented);
  - b. Rendahnya resistensi pegawai dalam melaksanakan tugas menyebabkan kuantitas hasil kerja yang memadai;
  - c. Adanya tanggungjawab yang tinggi dari pegawai disebabkan adanya pemahaman dan konsistensi pegawai terhadap tugas yang menjadi tanggungjawabnya;
  - d. Implementasi prosedur kerja yang relatif baik

### C. KERANGKA PIKIR

Kerangka pikir pada dasarnya merupakan penjelasan sementara terhadap gejala yang menjadi objek permasalahan penelitian yang dilakukan. Kerangka pikir disusun berdasarkan tinjauan teoritis dan hasil-hasil penelitian sebelumnya (Harbani Pasolong, 2013:122)

Kerangka pikir dalam Penelitian terhadap kinerja PNS di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu, peneliti ilustrasikan sebagai berikut:



*Sumber Teoritis: Armstrong dan Baron (1198:16)*



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Metode Penelitian

Dalam penelitian, metode penelitian sangat menentukan kualitas akhir suatu penelitian. Kesimpulan dan saran dari penelitian sebagai bagian akhir dari penelitian tidak hanya ditentukan oleh seberapa dalam analisis yang dilakukan, seberapa valid data yang digunakan, seberapa rinci masalah yang diangkat. Point penting yang tidak kalah pentingnya sekaligus mempengaruhi satu penelitian adalah metode yang digunakan.

Penelitian(*research*) berasal dari kata “re” dan “to search” re berarti kembali dan to search berarti mencari. Secara *etimologis* research berarti mencari kembali.

Dalam konteks penelitian ilmiah, Kerlinger dalam Sillahi (1995) mendefinisikan penelitian ilmiah sebagai penelitian yang menggunakan metode ilmiah merupakan penyelidikan yang sistematis, terkontrol, empiris dan kritis tentang gejala-gejala alami, dengan dipandu oleh teori-teori dan hipotesis-hipotesis tentang hubungan yang dapat diduga terdapat antara gejala-gejala itu.

Sekaran (2003) mendefinisikan bahwa “secara umum penelitian didefinisikan sebagai suatu kegiatan yang terorganisir, sistematis, berdasarkan data, dilakukan secara kritis, objektif, ilmiah untuk mendapatkan jawaban atau pemahaman yang lebih mendalam atas suatu masalah”.

Penelitian merupakan suatu kegiatan yang ditujukan untuk mengetahui seluk beluk sesuatu. Kegiatan ini dilakukan karena ada masalah yang memerlukan jawaban atau mengetahui berbagai latar belakang terjadinya sesuatu.

Dalam ilmu pengetahuan empiris, penelitian pada umumnya bertujuan menemukan, mengembangkan atau menguji kebenaran suatu pengetahuan. Sebagai usaha menemukan kebenaran, penelitian digolongkan beberapa macam.

1. Penggolongan penelitian menurut metodenya: penelitian kualitatif dan kuantitatif.
2. Penggolongan menurut tujuan umumnya: penelitian eksploratif, penelitian developmental dan penelitian verifikatif.

Selanjutnya dalam menganalisis masalah, penelitian dapat dibagi menjadi sebagai berikut:

1. Penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang berusaha menggambarkan masalah-masalah yang diteliti sesuai dengan keadaan dengan apa adanya, yaitu tanpa ditambah dan dikurangi. Selanjutnya dilakukan penafsiran data yang ada sebagai solusi masalah yang muncul dalam penelitian. Menurut Winarno Surakhmad, penelitian deskriptif tertuju pada pemecahan masalah yang ada sekarang. Metode penelitian deskriptif lebih merupakan istilah umum yang mencakup berbagai teknik deskriptif. Di antaranya ialah penelitian yang menuturkan, menganalisis, dan mengklasifikasi. Sebagaimana berlaku dalam

penelitian teknik survey, interview. Angket, observasi, studi kasus, studi komperatif, studi waktu dan gerak analisis kuantitatif dan kualitatif.

2. Penelitian inferensial, yaitu penelitian yang berusaha mengungkapkan suatu peristiwa, keadaan, dan masalah yang dilengkapi oleh penilaian secara sistematis, menyeluruh, mendalam dan ilmiah dengan acuan ilmu pegetahuan yang ajeg. Seluruh data yang dipaparkan dianalisis secara teoritis dan dihasilkan pendapat tertentu sebagai bagian dari analisis data yang dilakukan oleh peneliti.

Selanjutnya rangkaian kata dari penelitian adalah “metode”. Dalam penelitian ilmiah, metode penelitian merupakan salah satu unsur dari lima unsur penelitian.

**Bakker** dalam silalahi (1986), metode berasal dari bahwa yunani *methodos*, sumbangan kata depan *meta* (menuju, melalui, mengikuti, sesudah) dan kata benda *hodos* (jalan, perjalanan, cara, arah). Kata *methodos* sendiri berarti penelitian, jalan ilmiah, hipotesa ilmiah. Sehingga dapat disebutkan bahwa metode adalah bertindak menurut sistem aturan tertentu. Maksud metode adalah kegiatan praktis terlaksana secara rasional terarah, agar mencapai hasil optimal”.

Salim & Salim dalam Silalahi (1991) metode dapat diartikan sebagai cara mendekati, mengamati, dan menjelaskan suatu gejala dengan menggunakan landasan teori.

Silalahi (1999) menjelaskan metode penelitian dapat bermakna sempit atau luas. Dalam arti sempit, metode penelitian berhubungan dengan



rancangan penelitian atau prosedur-prosedur pengumpulan data dan analisis data. Sebaliknya dalam arti luas, metode penelitian merupakan cara yang teratur (sistematik dan terorganisasi) untuk menyediliki masalah tertentu untuk mendapat informasi yang berhubungan dengan masalah yang diselidiki yang dibutuhkan sebagai solusi atas masalah tersebut. Cara yang dimaksud ialah dengan menggunakan metode ilmiah yang terdiri dari berbagai tahapan atau langkah-langkah. Dengan langkah-langkah tersebut, maka siapapun yang melaksanakan penelitian dengan mengulang atau menggunakan metode penelitian yang sama akan memperoleh hasil yang sama pula.

Penelitian dalam Analisis Kinerja Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Beberapa pertimbangan dengan menggunakan penelitian ini antara lain, pertama bahwa peneliti tertarik pada persoalan yang bersifat alamiah (natural setting), kedua setiap individu memiliki kekhasan sendiri sehingga perlu dilakukan pendekatan secara mendalam. Ketiga, peneliti ingin melihat faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai selain teori yang telah dipelajari penulis.

Penelitian kualitatif dimaksudkan untuk memproduksi ilmu-ilmu lunak yang esensinya sebagai sebuah metode pemahaman atas suatu keunikan dan dinamika lingkungan sehingga penelitian kualitatif bersifat luas dan kompleks. Peneliti kualitatif percaya bahwa kebenaran (truth) adalah dinamis. Peneliti kualitatif bermaksud memberi makna atas fenomena secara holistik dan harus memerankan dirinya secara aktif dalam keseluruhan proses studi. (Husein Umar, 2013:4)

## B. Desain Penelitian

Dalam melakukan suatu penelitian sangat perlu dilakukan perencanaan penelitian agar penelitian yang dilakukan dapat berjalan dengan baik dan sistematis.

Definisi dari desain penelitian menurut Moh. Nazir (2003:11) adalah: “Semua proses yang diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian, mulai tahap persiapan sampai tahap penyusunan laporan.”

Sedangkan menurut Husein Umar (2005:54-55) desain penelitian adalah: “Rencana dan struktur penyelidikan yang dibuat sedemikian rupa agar diperoleh jawaban atas pertanyaan-pertanyaan penelitian”.

Meninjau definisi desain penelitian yang telah dilakukan oleh Moh. Nazir dan Husein Umar diatas, penulis berkesimpulan bahwa desain penelitian merupakan semua proses yang dilakukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian, maka dapat dikatakan bahwa desain penelitian merupakan semua proses penelitian yang dilakukan oleh penulis dalam melaksanakan penelitian mulai dari perencanaan sampai dengan pelaksanaan penelitian yang dilakukan dengan cara memilih, mengumpulkan dan menganalisis data yang diteliti pada waktu tertentu.

### C. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Kapuas Hulu, Kecamatan Putussibau Utara Kabupaten Kapuas Hulu. Beberapa institusi/lembaga pemerintah dan pihak lain juga terlibat dalam topik penelitian ini. Pertimbangan pemilihan lokasi ini adalah sebagai berikut:

1. Persoalan pendidikan merupakan persoalan yang menarik untuk diteliti, karena pendidikan dianggap strategis terhadap kehidupan berbangsa dan bernegara. Sementara manusia (karyawan) merupakan unsur utama yang menentukan keberhasilan organisasi, termasuk Dinas Pendidikan sebagai lokasi penelitian.
2. Lokasi penelitian memungkinkan bagi peneliti untuk mendapatkan informasi melalui proses wawancara, observasi maupun studi dokumentasi. Banyaknya tenaga pendidik dan kependidikan di Kabupaten Kapuas Hulu memberikan peluang bagi peneliti untuk menggali secara mendalam kinerja Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu.
3. Proses pencarian data tersedia. Sistem pendataan pendidikan dengan menggunakan pemanfaatan teknologi informasi memberikan kemudahan pada meneliti untuk melakukan pencarian data atau informasi secara cepat dan tepat.
4. Keinginan peneliti untuk memberikan sumbangsih kepada lokasi penelitian dari sudut pandang keilmuan yang dimiliki peneliti.



#### **D. Objek Penelitian**

Objek Penelitian ini adalah sesuatu yang menjadi pemusatan pada kegiatan penelitian, atau segala sesuatu yang menjadi sasaran penelitian (Sugiyono, 2002). Berdasarkan definisi ini, maka objek penelitian ini adalah Kinerja Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu.

#### **E. Subjek Penelitian**

Sementara Subjek Penelitian, menurut Moleong (2010: 132) mendeskripsikan subjek penelitian sebagai informan, yang artinya orang pada latar penelitian yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Sejalan dengan definisi tersebut, Moeliono (1993: 862) mendeskripsikan subjek penelitian sebagai orang yang diamati sebagai sasaran penelitian.

Menurut Arikunto (2000:116) bahwa : "Subjek penelitian adalah sesuatu yang sangat penting kedudukannya di dalam penelitian". Selanjutnya menurut Nawawi (2001:14) subjek penelitian adalah "Keseluruhan objek penelitian yang dapat terdiri dari manusia, benda, hewan dan tumbuh-tumbuhan". Penentuan subjek sebagai sumber data dalam penelitian ini menggunakan teknik *Purposive sampling* yaitu penentuan subjek penelitian sebagai sumber data dengan pertimbangan atau tujuannya sesuai dengan fokus penelitian. Subjek dalam penelitian ini adalah Pegawai, Guru atau pihak lain yang berkenaan dengan Kinerja yang dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu.

Untuk memahami dan informasi terhadap persoalan yang ada dalam proses penelitian, penulis memilih beberapa informan yang diharapkan dapat memberikan informasi secara akurat dan obyektif. Adapun informan dalam penelitian ini, yaitu:

Tabel 3.1 Informan Penelitian

Informan Penelitian

NO.	JABATAN	KODE
1	Sekretaris Dinas	I.1
2	Kabid TK/SD	1.2
3	Kabid SMP/SMA/SMK	I.3
4	Kabid Pemuda dan Olah Raga	I.4
5	Kabid PNFI	1.5
6	Kasubbag Program	1.6
7	Kasubbag Personil dan Umum	1.7
8	Kasubbag Ketenagaan TK/SD	1.8
9	Kasubbag Kurikulum TK/SD	1.9
10	Kasi Mutasi BKD	1.10
11	Sekretaris Bappeda	1.11
12	Guru SDN 16 Ujung Said	1.12
13	Guru SDN 14 Tanjung Lokang	1.13
14	Guru SMP 3 Embaloh Hulu	1.14

Untuk mendapatkan keseimbangan data atau triangulasi data, pengecekan dilakukan dengan berbagai sumber. Triangulasi didefinisikan sebagai “pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu (Djam’am Satori dan Aan Komariah: 2009). Sementara beberapa pakar lain mendefinisikan triangulasi sebagai “Teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain dalam membandingkan hasil wawancara



terhadap objek penelitian (Moloeng, 2004:330). Triangulasi dapat dilakukan dengan menggunakan teknik yang berbeda (Nasution, 2003:115) yaitu wawancara, observasi dan dokumen. Triangulasi ini selain digunakan untuk mengecek kebenaran data juga dilakukan untuk memperkaya data. Menurut Nasution, selain itu triangulasi juga dapat berguna untuk menyelidiki validitas tafsiran peneliti terhadap data, karena itu triangulasi bersifat reflektif.

#### **F. Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data tidak lain dari suatu proses pengadaan data untuk keperluan penelitian. Pengumpulan data merupakan langkah yang amat penting dalam metode ilmiah, karena data yang terkumpul akan digunakan untuk penelitian. Nasir (1988:211), "Pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan".

Untuk mengumpulkan data maka perlu teknik-teknik tertentu yang disebut dengan teknik atau metode pengumpulan data. Menurut Arikunto (2000:134), "Metode pengumpulan data adalah cara-cara yang dapat digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data". Teknik pengumpulan data yang akan dipergunakan dalam penelitian ini adalah:

##### **a. Wawancara (*interview*)**

Teknik wawancara peneliti gunakan adalah wawancara mendalam (*in-dept interview*). Teknik wawancara ini dilakukan untuk memperoleh data-data primer yang berkaitan langsung dengan implementasi proses Evaluasi Kinerja. Wawancara dilakukan secara tidak terstruktur,



sehingga pedoman wawancara hanya berupa poin-poin pokok yang akan ditanyakan pada informan dan akan dikembangkan pada saat wawancara berlangsung.

Wawancara dalam penelitian ini dilakukan penulis terhadap Pimpinan yang ada di lingkungan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu, staf serta tenaga pendidik dan kependidikan.

b. Observasi (*observation*)

Untuk menjaga validitas data yang akan dikumpulkan, maka peneliti perlu mengadakan pengamatan langsung di lapangan mengenai pelaksanaan kinerja di lingkungan internal dan eksternal organisasi

Dalam proses pengumpulan data, peneliti akan menggunakan observasi nonpartisipan, artinya bahwa peneliti tidak terlibat dan hanya sebagai pengamat. Namun peneliti melakukan dengan cara observasi terstruktur, artinya bahwa peneliti telah menyiapkan rancangan tentang apa yang akan diamati, kapan dan dimana tempatnya pengamatan tersebut.

Observasi dalam penelitian ini terfokus pada perilaku kinerja PNS yang ada di lingkungan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu.

c. Studi Dokumentasi (*Documentation Study*)

Dokumen merupakan salah satu sumber data sekunder yang diperlukan dalam sebuah penelitian. Teknik dokumentasi peneliti gunakan untuk mendapatkan data tambahan melalui bahan-bahan

tertulis yang diterbitkan oleh lembaga-lembaga yang menjadi obyek penelitian, baik berupa prosedur peraturan-peraturan, gambar, laporan hasil pekerjaan serta berupa foto-foto ataupun dokumen elektronik.

### G. Analisis Data

Analisis data menurut Patton (dalam Moleong, 2001:103) adalah "Proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar. Ia membedakannya dengan penafsiran, yaitu memberikan arti yang signifikan terhadap analisis, menjelaskan pola uraian, dan mencari hubungan diantara dimensi-dimensi uraian". Dalam penelitian ini analisis data yang dipergunakan adalah analisis kualitatif melalui logika induktif, yaitu *on going process* atau terus-menerus. Alur kegiatan analisis terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu : reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

Kegiatan analisis data dalam penelitian ini merujuk pada pendapat Faisal (2001), yaitu : Analisis data menunjuk pada kegiatan mengorganisasikan data ke dalam susunan-susunan tertentu di dalam rangka menginterpretasikan data, ditabulasi, sesuai dengan susunan sajian data yang dibutuhkan untuk menjawab masing-masing masalah dan/atau hipotesis penelitian; akhirnya di interpretasikan atau disimpulkan". (hal. 33-34).

Menurut Mattew dan Michael (dalam Patilima, 2005:20) data yang diperoleh (data primer dan data sekunder) dianalisis melalui langkah-langkah sebagai berikut :

1. Reduksi data, adalah tahap proses pemilihan, pemusatan, perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data yang muncul dari catatan-catatan lapangan.
2. Reduksi data merupakan bagian dari analisis yang menajamkan, menggolongkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasikan data dengan cara sedemikian rupa sehingga kesimpulan-kesimpulan dapat ditarik dan diverifikasi.
3. Penyajian data, yaitu penyajian sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan dalam bentuk naratif.
4. Menarik kesimpulan dan verifikasi, yaitu melakukan penarikan kesimpulan atas dasar interpretasi dan analisis terhadap data-data yang diperoleh.





## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Deskripsi Objek Penelitian**

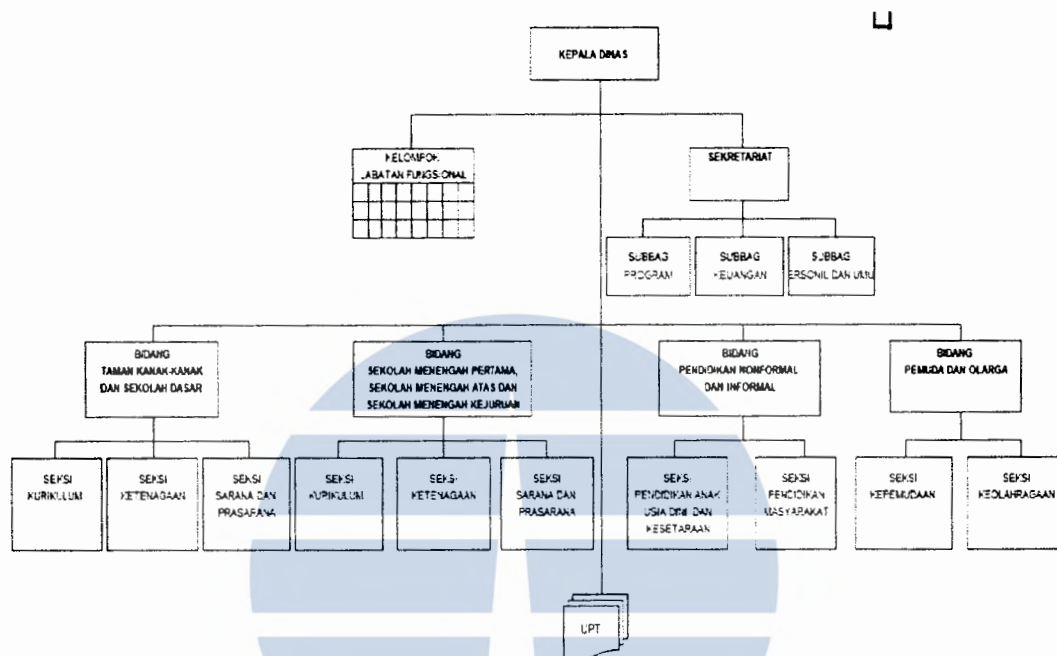
##### **1. Struktur Organisasi**

Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah raga dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya secara yuridis formal didasarkan pada Peraturan Bupati Kapuas Hulu Nomor 32 Tahun 2008 Tentang Struktur Organisasi Dan Tata Kerja Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu. Langkah awal dalam pandangan peneliti, bahwa untuk melakukan analisis terhadap kinerja Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu, adalah memahami Struktur organisasi dan Tata Kerja (SOTK) yang dimiliki organisasi. Struktur organisasi adalah petunjuk terhadap apa yang menjadi tugas pokok dan fungsi masing-masing jabatan.

Secara faktual, pelaksanaan tugas pada kinerja Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu, selain didasarkan pada SOTK dimaksud, juga dilaksanakan atas dasar Anggaran yang tersedia, baik yang bersumber dari APBN maupun APBD. Dari sisi fungsi berdasarkan tugas-tugas yang diberikan, Dinas Pendidikan Olahraga juga melaksanakan tugas-tugas yang bersifat tugas dekosentrasi atau tugas pembantuan dari Pemerintah Pusat.

Lampiran Peraturan Bupati Kapuas Hulu Nomor 32 Tahun 2008 Tentang Struktur Organisasi Dan Tata Kerja (SOTK) Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu adalah sebagai berikut:

Gambar 4.1  
Struktur Organisasi Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga  
Kabupaten Kapuas Hulu



Sumber Data: Peraturan Bupati Kapuas Hulu Nomor 32 Tahun 2008

Berdasarkan gambar 4.1, peneliti ilustrasikan struktur organisasi dan tata kerja Dinas Pendidikan, pemuda dan olahraga terdiri atas susunan:

1. Kepala Dinas
2. Sekretariat terdiri dari:
  - (1) Subbagian Program;
  - (2) Subbagian Keuangan;
  - (3) Subbagian Personil dan Umum.
3. Bidang Taman Kanak-Kanak dan Sekolah Dasar terdiri dari :
  - (1) Seksi Kurikulum;

- (2)Seksi Ketenagaan;
  - (3)Seksi Sarana dan Prasarana.
4. Bidang Sekolah Menengah Pertama, Sekolah Menengah Atas dan Sekolah Menengah Kejuruan terdiri dari :
- (1)Seksi Kurikulum;
  - (2)Seksi Ketenagaan;
  - (3)Seksi Sarana dan Prasarana.
5. Bidang Pendidikan Nonformal, Pemuda dan Olahraga terdiri dari :
- (1)Seksi Pendidikan Anak Usia Dini dan Kesetaraan;
  - (2)Seksi Pendidikan Masyarakat.
6. Bidang Pemuda dan Olahraga terdiri dari :
- (1)Seksi Kepemudaan;
  - (2)Seksi Keolahragaan.
- 7 Unit Pelaksana Teknis ( UPT )
- UPT mempunyai tugas melaksanakan sebagian kegiatan teknis operasional dan/atau kegiatan teknis penunjang yang mempunyai wilayah kerja meliputi satu atau beberapa Kecamatan.
8. Kelompok Jabatan Fungsional
- Kelompok jabatan fungsional terdiri dari sejumlah tenaga dalam jenjang fungsional yang terdiri dalam berbagai kelompok sesuai dengan keahliannya. Kelompok jabatan fungsional mempunyai tugas melaksanakan tugas khusus sesuai dengan bidang keahlian yang dimilikinya. Di Dinas Pendidikan, Pemuda



dan Olahraga, Kelompok Jabatan Fungsional dimaksud adalah Pengawas SD, SMP, SMA, dan SMK.

## 2. Wilayah Kerja

Langkah kedua yang peneliti anggap urgen dan relevan terhadap fokus dan objek penelitian adalah ruang lingkup tugas Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu. Mengacu pada wilayah administratif dan unit kerja (sekolah), lokasi atau ruang lingkup Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga terlihat pada tabel berikut:

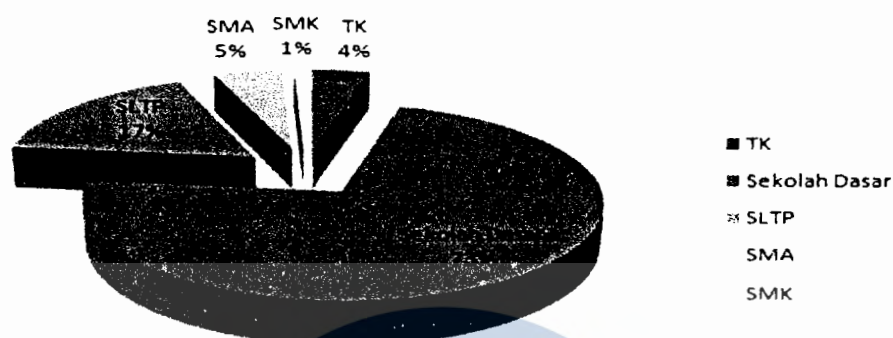
Tabel 4.1 Jumlah Wilayah / Unit Kerja Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kab. Kapuas Hulu

Nomor	Keterangan	Jumlah Wilayah / Unit
1	Kecamatan	23
2	Desa	278
3	Kelurahan	4
4	TK	23
5	Sekolah Dasar	402
6	SLTP	97
7	SMA	28
8	SMK	4

*sumber:* data yang diolah

Berdasarkan tabel di atas, secara kuantitatif dapat dinyatakan “bahwa jenjang Sekolah Dasar merupakan unit kerja yang lebih banyak dibandingkan dengan jenjang SLTP, SMA dan SMK”. Apabila dipetakan, prosentase masing-masing sekolah, penulis sajikan seperti grafik berikut:

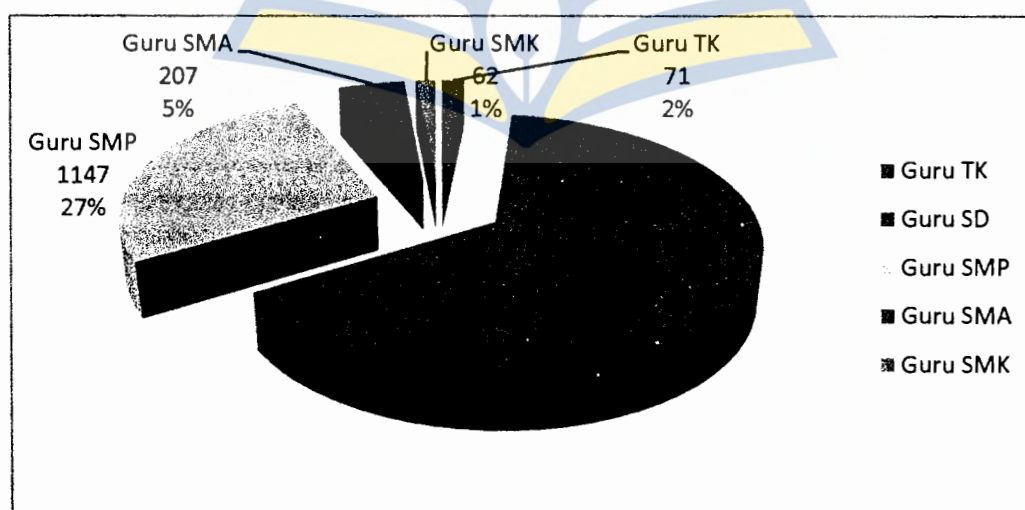
Grafik 4.1 : Prosentase Sekolah berdasarkan Jenjang Pendidikan



sumber: data yang diolah

Untuk menjalankan pelaksanaan kegiatan belajar mengajar atau program pendidikan di masing-masing jenjang sekolah, tenaga pendidik dan kependidikan di Kabupaten Kapuas Hulu, peneliti sajikan ke dalam tabel berikut:

Grafik 4.2 : Jumlah Tenaga Pendidik Per jenjang Pendidikan



sumber: data yang diolah

### 3. Komposisi Pegawai

Untuk mendukung, melaksanakan seluruh tugas pokok dan fungsinya, Dinas pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu didukung oleh Pegawai sebanyak 81 orang dengan komposisi:

Tabel 4.2 Jumlah Pegawai Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kab. Kapuas Hulu

Nomor	Unit Kerja	Jumlah
1	Sekretariat	28
2	Bidang TK dan SD	17
3	Bidang SMP/SMA dan SMK	14
4	Bidang PNFI	8
5	Bidang Pemuda dan Olahraga	7
6	Pengawas	7
	Jumlah	81

sumber: data yang diolah

### 4. Tugas Pokok dan Fungsi

Manajemen adalah sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan/staffing dan pengendalian(controlling). Dalam pengorganisasian, pembagian tugas pokok dan fungsi setiap jabatan merupakan salah satu tahapan organisasi. Pencapaian tujuan organisasi selalu diasumsikan pada ketepatan pembagian tugas yang jelas berdasarkan kemampuan yang dimiliki pekerja/PNS. muara akhir dari tahapan ini adalah *the right man on the right place*.

Dari hasil pengamatan peneliti, Landasan filosofis Struktur Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu



hanya didasarkan pada landasan yuridis semata, tidak ada pertimbangan teoritis dalam pembentukan organisasi perangkat daerah. Penataan Satuan Kerja Perangkat Daerah tidak lebih hanya melaksanakan amanat dari Undang-Undang. Konsideran menimbang Peraturan Bupati Kapuas Hulu **Nomor 32 Tahun 2008 Tentang Struktur Organisasi Dan Tata Kerja Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu** adalah:

- (a) bahwa dalam rangka pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah, sebagai bahan acuan dalam menata kembali Organisasi Perangkat Daerah bagi Pemerintah Propinsi dan Pemerintah Kabupaten/ Kota;
- (b) bahwa dengan telah ditetapkannya Peraturan Daerah Kabupaten Kapuas Hulu Nomor 7 Tahun 2008 tentang Pembentukan Organisasi Dinas-Dinas Kabupaten Kapuas Hulu, maka perlu ditetapkan petunjuk pelaksanaannya secara tersendiri ;

Pelaksanaan tugas Pokok dan fungsi organisasi yang dilaksanakan masing-masing Pejabat, baik oleh Kepala Dinas, Sekretaris, Kepala Bidang maupun Kasubbag/Kasi dalam prakteknya cenderung ditentukan dan dilaksanakan berdasarkan pada Dokumen Penggunaan Anggaran (DPA) atau Rencana Kerja Anggaran. SOTK hanya berperan sebagai referensi dalam melaksanakan tugas.

Struktur organisasi dan Tata kerja seharusnya dijadikan pedoman dalam bekerja, dari pengamatan peneliti dan wawancara dengan Pejabat maupun pelaksana yang ada di lingkungan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga ditemukan bahwa tidak semua Pejabat/Pelaksana memahami tugas pokok fungsi

yang dimiliki. Ruang lingkup tugas, kewenangan dan tanggungjawab hanya sebagian dipahami oleh pejabat di lingkungan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga. Pelaksanaan tugas-tugas lebih didominasi pada faktor “anggaran” yang tersedia dibanding pada tugas pokok dan fungsi yang seharusnya menjadi kerangka acuan utama dalam melaksanakan tugas.

Untuk memberikan gambaran tugas yang dilaksanakan Pejabat di lingkungan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu, di bawah ini penulis memaparkan uraian tugas/pelaksanaan pekerjaan berdasarkan hasil wawancara, pengamatan dan SOTK yang dimiliki.

### **1. Kepala Dinas**

Struktur Organisasi Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga menjelaskan bahwa tugas Kepala Dinas sebagaimana tertuang dalam pasal 7 “Kepala Dinas mempunyai tugas memimpin kegiatan pelayanan umum dan teknis Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga sesuai dengan kewenangan dibidang Pendidikan, Pemuda dan Olahraga”.

Kepala Dinas melaksanakan mempunyai tugas dan tanggungjawab:

- (1) Menyusun kebijakan teknis penyelenggaraan dibidang Pendidikan, Pemuda dan Olahraga;
- (2) Menetapkan rencana operasional Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga;
- (3) Mengkoordinir seluruh kegiatan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga dengan instansi lainnya;

- (4) Memimpin dan mengawasi penyelenggaraan pelayanan umum dan teknis sesuai dengan rencana operasional dan kebijakan yang telah ditetapkan;
- (5) Melakukan pengawasan dan pengendalian penyelenggaraan dibidang Pendidikan, Pemuda dan Olahraga;
- (6) Melakukan pengawasan dan pelaporan perkembangan pelaksanaan kegiatan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga secara periodik;
- (7) Melaksanakan tugas lain yang diberikan Bupati sesuai dengan bidang tugasnya

## 2. Sekretariat

Pasal 10 Peraturan Bupati Kapuas Hulu Nomor 32 Tahun 2008 Tentang Struktur Organisasi Dan Tata Kerja Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu menyatakan bahwa “Sekretariat adalah unsur pembantu pimpinan pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga yang dipimpin oleh seorang Sekretaris dan berada di bawah serta bertanggung jawab kepada Kepala Dinas”

Sekretariat sebagaimana yang dimaksud dalam penjelasan di atas, mempunyai tugas membantu Kepala Dinas dalam pengelolaan urusan umum, program, kepegawaian, keuangan, ketatausahaan, kearsipan, perpustakaan dan perlengkapan Dinas. Secara yuridis dengan mengacu pada Struktur Organisasi dan Tata Kerja, Sekretariat dipimpin oleh seorang Sekretaris Dinas dan dibantu oleh Kasubbag Program, Kasubbag Keuangan dan Kasubbag Personil dan Umum. sekretariat mempunyai tugas dan tanggungjawab sebagai berikut:



- (1) menyusun rencana operasional Sekretariat, yang meliputi : Rencana Strategis, Rencana Tahunan, Rencana Kerja Anggaran, Dokumen Pelaksanaan Anggaran, dan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Dinas;
- (2) menyusun rencana ketatausahaan keuangan Dinas;
- (3) menyusun penyelenggaraan administrasi kepegawaian, pengembangan sumber daya aparatur, organisasi dan tatalaksana Dinas;
- (4) melakukan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kerja Dinas;
- (5) melakukan pemantauan, pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas Sekretariat;
- (6) melakukan pemantauan dan pengendalian pelaksanaan program kerja dari setiap Bidang dan UPT;
- (7) melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya.

### **3. Bidang TK dan SD**

Bidang **Taman Kanak-Kanak dan Sekolah Dasar** mempunyai tugas membantu Kepala Dinas dalam **pengembangan** kurikulum, pelayanan administrasi bagi tenaga pendidik dan pengelolaan sarana dan prasarana untuk Taman Kanak-Kanak dan Sekolah Dasar;

Untuk melaksanakan tugas dimaksud, Kepala Bidang Taman Kanak-Kanak dan Sekolah Dasar dilaksanakan oleh tiga seksi, yakni Seksi Kurikulum, Seksi Ketenagaan dan Seksi Sarana Prasarana. Bidang Taman Kanak-Kanak dan Sekolah yang mempunyai tugas dan tanggungjawab sebagai berikut:

- (1) Menyusun rencana operasional Bidang Taman Kanak-Kanak dan Sekolah Dasar;
- (2) membuat petunjuk teknis dan petunjuk pelaksanaan dalam pengembangan kurikulum, pelayanan administrasi bagi tenaga pendidik dan pengelolaan sarana dan prasarana bidang taman kanak-kanak dan sekolah dasar;
- (3) membuat kebijakan teknis tenaga kependidikan Taman Kanak-Kanak dan Sekolah Dasar;
- (4) membuat rumusan kebijakan teknis sarana dan prasarana pendidikan Taman Kanak-Kanak dan Sekolah Dasar;
- (5) pengevaluasian pelaksanaan tugas Seksi-Seksi pada Bidang Taman Kanak-Kanak dan Sekolah Dasar secara periodik
- (6) pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

#### **4. Bidang Sekolah Menengah Pertama, Sekolah Menengah Atas dan Sekolah Menengah Kejuruan**

Sekolah Menengah Pertama, Sekolah Menengah Atas dan Sekolah Menengah Kejuruan membantu Kepala Dinas dalam pengembangan kurikulum, pelayanan administrasi bagi tenaga pendidik dan pengelolaan sarana dan prasarana untuk Sekolah Menengah Pertama, Sekolah Menengah Atas dan Sekolah Menengah Kejuruan;

Untuk melaksanakan tugas dimaksud, Kepala Sekolah Menengah Pertama, Sekolah Menengah Atas dan Sekolah Menengah Kejuruan dilaksanakan oleh tiga seksi, yakni Seksi Kurikulum, Seksi Ketenagaan dan Seksi Sarana Prasarana.

Bidang Taman Kanak-Kanak dan Sekolah yang mempunyai tugas dan tanggungjawab sebagai berikut:

- (1) Menyusun rencana operasional Sekolah Menengah Pertama, Sekolah Menengah Atas dan Sekolah Menengah Kejuruan;
- (2) membuat petunjuk teknis dan petunjuk pelaksanaan dalam pengembangan kurikulum, pelayanan administrasi bagi tenaga pendidik dan pengelolaan sarana dan prasarana Sekolah Menengah Pertama, Sekolah Menengah Atas dan Sekolah Menengah Kejuruan;
- (3) membuat kebijakan teknis tenaga kependidikan Sekolah Menengah Pertama, Sekolah Menengah Atas dan Sekolah Menengah Kejuruan;
- (4) membuat rumusan kebijakan teknis sarana dan prasarana pendidikan Sekolah Menengah Pertama, Sekolah Menengah Atas dan Sekolah Menengah Kejuruan;
- (5) pengevaluasian pelaksanaan tugas Seksi-Seksi pada Sekolah Menengah Pertama, Sekolah Menengah Atas dan Sekolah Menengah Kejuruan secara periodik
- (6) pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

##### **5. Bidang Pendidikan Non Formal**

Kepala Bidang Pendidikan Nonformal dan Informal adalah unsur pelaksanaan pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga yang dipimpin oleh seorang Kepala Bidang berada di bawah serta bertanggung jawab kepada Kepala Dinas melalui Sekretaris.



Kepala Bidang Pendidikan Nonformal dan Informal sebagaimana dimaksud mempunyai tugas membantu Kepala Dinas dalam penyelenggaraan pendidikan anak usia dini, pendidikan kesetaraan, pendidikan masyarakat, dan pembinaan kursus.

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Bidang Pendidikan Non Formal dan Informal mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :

- (1) menyusun rencana operasional Bidang Pendidikan Nonformal dan Informal;
- (2) membuat petunjuk teknis dan petunjuk pelaksanaan penyelenggaraan pendidikan anak usia dini, pendidikan kesetaraan, pendidikan masyarakat, dan pembinaan kursus;
- (3) melaksanakan pendidikan anak usia dini, pendidikan kesetaraan, pendidikan masyarakat, pembinaan kursus, pembinaan kurikulum, pengelolaan sarana prasarana serta pelayanan administrasi bagi tenaga pendidik ;
- (4) memantau, mengawasi dan melakukan evaluasi pelaksanaan tugas pada Bidang Pendidikan Nonformal dan Informal;
- (5) Membuat aporan perkembangan pelaksanaan tugas Bidang Pendidikan Nonformal dan Informal secara periodik;
- (6) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

## **6. Bidang Pemuda dan Olah Raga**

Bidang Pemuda dan Olahraga adalah unsur pelaksanaan pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga yang dipimpin oleh seorang Kepala Bidang berada di bawah serta bertanggung jawab kepada Kepala Dinas melalui Sekretaris.

Bidang Pemuda mempunyai tugas membantu Kepala Dinas dalam pembinaan kepemudaan dan keolahragaan.

Untuk melaksanakan tugas dimaksud, Bidang Pemuda dan Olahraga mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :

- (1) menyusun rencana operasional Bidang Pemuda dan Olahraga;
- (2) membuat petunjuk teknis dan petunjuk pelaksanaan dalam pembinaan kepemudaan dan keolahragaan;
- (3) melakukan pembinaan kepemudaan dan keolahragaan;
- (4) memantau, mengawasi dan melakukan evaluasi pelaksanaan tugas pada Bidang Pemuda dan Olahraga;
- (5) membuat aporan perkembangan pelaksanaan tugas Bidang Pemuda dan Olahraga secara periodik;
- (6) melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya

## **7. Unit Pelaksana Teknis**

Pada Dinas dapat dibentuk Unit Pelaksana Teknis (UPT), dipimpin oleh seorang Kepala UPT berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Dinas melalui Sekretaris. Tugas pokok dan fungsi UPT adalah melaksanakan tugas dan tanggungjawab atau membantu Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga di Kecamatan.

Kabupaten Kapuas Hulu, terdiri atas 23 Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga. Hasil pengamatan peneliti, tugas dan tanggungjawab Unit Pelaksana Teknis tidak terlalu jelas. Di satu sisi, UPT

membantu Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga di Kecamatan, di sisi lain, Posisi UPT hanya menunggu instruksi dari Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga. Beberapa fakta yang dapat penulis sajikan antara lain, di beberapa UPT melaksanakan fungsi memfasilitasi seluruh rangkaian kegiatan pendidikan, pemuda dan olah raga. Kegiatan dimaksud antara lain, fasilitasi kegiatan administrasi kepegawaian. Namun di beberapa UPT justru, seakan-akan tidak memiliki kontribusi terhadap manajemen kepegawaian di maksud.

Aspek lain yang membuat UPT menjadi seakan tidak berfungsi dengan statusnya sebagai perpanjangan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga adalah perbedaan perlakuan antara bidang di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga itu sendiri. Sebagai contoh, pelaksanaan administrasi kepegawaian tenaga pendidik, untuk jenjang TK dan SD difasilitasi oleh UPT, sementara jenjang SMP/SMA dan SMK langsung ditangani oleh Bidang SMP/SMA dan SMK.

## **B. Hasil dan Pembahasan Penelitian**

### **1. Pelaksanaan Kinerja Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu**

Untuk mengetahui masalah yang ada di lingkungan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu, peneliti melakukan analisis terhadap kinerja organisasi maupun individu sebagaimana judul tesis yang dibuat. Selain mengacu pada tugas pokok fungsi yang dimiliki, tinjauan pustaka pada bab sebelumnya, faktor lain yang menjadi pertimbangan terhadap capaian kinerja organisasi untuk peneliti sajikan sebagai temuan, antara lain:

- (1) Standar Pelayanan Minimal Pendidikan



- (2) Rencana Strategis Organisasi;
- (3) Rencana Kerja Anggaran SKPD/Rencana Kerja Pembangunan Daerah (RKPD); dan
- (4) Uraian tugas yang ditetapkan;

Beberapa pertimbangan terhadap faktor di atas sebagai dasar dalam melakukan analisis terhadap kinerja di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu, antara lain:

- (a) Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 129a/U/2004 Tentang Standar Pelayanan Minimal Pendidikan Nasional, dalam ketentuan umum dinyatakan bahwa Standar Pelayanan Minimal bidang pendidikan adalah tolok ukur kinerja pelayanan pendidikan yang diselenggarakan Daerah.
- (b) Rencana strategis organisasi (renstra) sebagai salah satu bahan dasar terhadap analisis. beberapa pertimbangan teoritis dan pragmatis, antara lain Pengukuran kinerja dalam organisasi membutuhkan satu standar yang dijadikan acuan. Rencana strategis merupakan salah satu acuan untuk melihat keberhasilan kinerja organisasi. Dalam penjelasan Rencana strategis Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu 2010-2014 dinyatakan bahwa “Rencana Strategis ini berkedudukan dan berfungsi antara lain merupakan acuan dan tolok ukur yang jelas dan tegas bagi Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi serta kewenangan yang diberikan oleh

Pemerintah Kabupaten Kapuas Hulu, sehingga keberhasilan atau kegagalan dalam implementasinya dapat diukur dengan jelas dan tepat”.

- (c) Rencana Kerja dan Anggaran SKPD atau RKA SKPD menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah adalah dokumen perencanaan dan penganggaran yang berisi rencana belanja program dan kegiatan SKPD serta rencana pembiayaan sebagai dasar penyusunan APBD. Struktur RKA SKPD terdiri atas capaian program, output(keluaran) dan outcome(hasil/dampak). Lebih lanjut dinyatakan bahwa Kinerja adalah keluaran hasil dari kegiatan/program yang akan atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas yang terukur. Dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional dinyatakan bahwa Rencana Pembangunan Daerah yang selanjutnya disebut Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD), adalah dokumen perencanaan Daerah untuk periode 1 (satu) tahun.
- (d) Uraian Tugas menurut Peraturan Kepala BKN 7 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial Pegawai Negeri Sipil adalah suatu paparan atau bentangan atas semua tugas jabatan yang merupakan tugas pokok yang dilakukan oleh pemegang jabatan dalam memproses bahan kerja menjadi hasil kerja.

Dari Lokus penelitian, penulis melakukan pengamatan, wawancara maupun studi tidak pada semua unit kerja maupun Pegawai yang ada di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu. Penulis hanya

memilih beberapa unit organisasi yang dijadikan sampel dalam penelitian ini. Dari sampel penelitian, beberapa hasil objek penelitian, peneliti sampaikan dalam temuan berikut:

**a. Kepala Dinas**

Hasil wawancara dengan Kepala Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Tahun 2015, beberapa observasi pada perilaku kinerja PNS di lapangan serta wawancara dengan para pejabat, pelaksana dan tenaga pendidikan dan kependidikan, ditemukan hal-hal sebagai berikut:

- (1) Penetapan kebijakan yang dibuat dalam rencana strategis maupun dalam rencana kerja (Renja) tidak berjalan sebagaimana mestinya. Kebijakan yang ditetapkan pimpinan tidak dilaksanakan oleh Sekretaris dan Kepala Bidang maupun Kasubbag/Kasi yang ada di lingkungan internal organisasi. Beberapa contoh kebijakan yang dapat penulis sampaikan, antara lain:
  - Kebijakan dalam penegakan disiplin PNS melalui Apel Pagi dan Sore;
  - Kebijakan tertib administrasi dan keuangan melalui pembuatan Laporan pasca kegiatan;
- (2) Fungsi pimpinan dalam organisasi adalah menyusun Perencanaan. Idealnya, apapun kegiatan, harus dimulai dengan perencanaan. Dalam prakteknya, beberapa kegiatan yang dilaksanakan kepala bidang maupun sekretariat tidak diketahui oleh pimpinan karena tidak dibuat perencanaan dan pelaporan. Sebagai contoh: pemberian tunjangan khusus kepada Guru atau Tenaga Pendidik. Tunjangan khusus yang diberikan kepada Tenaga Pendidik disinyalir penuh dengan indikasi Korupsi, kolusi dan nepotisme antara para



penyusun / pembuat usulan tunjangan khusus dengan para pendidik. Sementara berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Dinas, pemberian tunjangan khusus telah dilaksanakan berdasarkan aturan yang ada. Kondisi ini disebabkan mekanisme perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan yang dilaksanakan pihak yang berwenang (Kepala Bidang TK/SD, Kepala Seksi Ketenagaan dan operator dapodik) tidak disampaikan secara akurat dan benar kepada Kepala Dinas atau Sekretaris Dinas.

(3) Fungsi pengawasan yang dilakukan pimpinan tidak dapat berjalan dengan efektif. Kondisi ini terlihat pada:

- Proses pelaporan sebagai dasar dalam melakukan evaluasi maupun pengawasan tidak dibuat semua oleh Sekretaris dan Kepala Bidang yang ada di lingkungan Internal Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga, hanya beberapa laporan kegiatan yang dibuat.
- Tidak ada tindak lanjut yang dibuat oleh pimpinan terhadap Laporan yang disampaikan Sekretaris, Kepala Bidang atau Kepala Seksi/ Kepala Subbagian.

#### **b. Sekretariat**

Hasil wawancara penulis dengan Sekretaris Dinas Pendidikan, Pemuda dan olahraga Kabupaten Kapuas Hulu, Kasubbag Personil dan Umum, Kasubbag Program, Kasubbag Keuangan, Kepala Unit Pelaksana Teknis, pelaksana yang ada di sekretariat, Tenaga Pendidik dan kependidikan serta pengamatan di unit kerja sekretariat. Beberapa temuan yang dapat penulis sampaikan:

- (1) Sekretaris belum optimal dalam melaksanakan fungsinya sebagai penyusun program kerja Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga dengan mengacu pada Rencana Strategis, Rencana Kerja Tahunan atau Rencana Kerja atau Usulan dari Bidang yang ada di Lingkungan Internal Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga. Laporan Hasil Pemeriksaan Badan Pengawas Keuangan RI Perwakilan Kalbar menunjukkan bahwa Sekretaris tidak melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai penyusun program kerja Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga.

Beberapa alasan Sekretaris terhadap hasil temuan Badan Pengawas Keuangan BPR RI Perwakilan Kalbar terhadap tugas Sekretaris dalam menyusun Program/kegiatan di Lingkungan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga seperti peneliti kutip dari hasil wawancara berikut:

“Laporan yang disampaikan Bidang atau sekretariat merupakan bahan masukan bagi kami dalam melakukan evaluasi kegiatan. Idealnya beberapa usulan yang disampaikan Kabid maupun Kasi atau kasubbag dapat ditindaklanjuti dalam Program Kerja Dinas yang teruang dalam RKA/DPA Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga. Namun sebagai pimpinan, kami tidak hanya memperhatikan usulan yang disampaikan bawahan, lebih dari itu, kami terikat pada kepentingan politik, baik kepentingan Bupati, Wakil Bupati atau Dewan Perwakilan Rakyat Daerah. Beberapa contoh yang dapat kami sampaikan antara lain: pembangunan sarpras sekolah, Kasubag atau Kasi Sarpras, baik jenjang SD atau SMA menyampaikan usulan skala prioritas, sementara di pihak lain DPRD punya kepentingan lain dalam mengalokasi anggaran pembangunan. Ada kepentingan tim sukses atau konstituen yang memilih”

- (2) Peran Sekretaris melalui Kasubbag Personil dan Umum adalah menyusun administrasi kepegawaian, pengembangan Sumber daya Manusia belum berjalan secara optimal. Fakta yang ada:

- Data terhadap administrasi kepegawaian belum lengkap dan memadai. Data-data tersebut antara lain: kondisi UPT atau Pengawas yang ada di lingkungan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga tidak terdata secara akurat dan valid. Hasil observasi peneliti serta permintaan data PNS di lingkungan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga kemudian kami bandingkan dengan Data PNS yang bersumber dari Badan Kepegawaian Daerah menunjukkan ketidaksamaan data terhadap PNS;
- Pelaksanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia lebih cenderung didasarkan pada permintaan dari luar. Seperti undangan mengikuti diklat oleh organisasi-organisasi tertentu (LPMP atau LPKN) bukan atas usulan dari Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga. Menurut pandangan penulis tidak ada analisis terhadap kebutuhan diklat Pegawai. Hasil wawancara peneliti dengan informan disampaikan bahwa:

“Beberapa kelemahan manajemen kinerja PNS hampir pada semua SKPD, antara lain disebabkan, pertama oleh mekanisme program pengembangan SDM. Idealnya usulan kegiatan Pendidikan dan Latihan didasarkan pada kebutuhan organisasi, namun yang terjadi, mayoritas kegiatan didasarkan pada tawaran Pihak Lain. Akibatnya kebutuhan akan tenaga yang profesional dalam melaksanakan tugas pokok yang dibebankan kepada PNS tidak terpenuhi. Persoalan kedua adalah fokus program kegiatan yang disusun oleh pimpinan pada semua jenjang pejabat struktural cenderung memprioritas program kerja atau pembangunan yang bersifat fisik, sementara program pengembangan SDM cenderung terabaikan. Kondisi seperti inilah yang menyebabkan kualitas maupun profesionalisme PNS di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga tidak dapat tercapai sebagaimana yang kita harapkan”.
- pengelolaan terhadap perlengkapan, sarana/prasarana, maupun peralatan tidak sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan pekerjaan. Beberapa peralatan/peralatan tidak tersedia. Peralatan tersebut antara lain: sarana prasarana rapat: meja rapat, infokus, wireless atau yang lainnya.



Selanjutnya penelitian terhadap kinerja di lingkungan sekretariat, peneliti lakukan di Subbag Program. Secara teoritis, eksistensi subbag Program dalam setiap organisasi menurut pandangan peneliti begitu strategis. Asumsi yang dapat penulis sampaikan. Pertama Subbag Program mempunyai tugas pokok dan fungsi menyusun rencana strategis organisasi. Rencana strategis sebagaimana yang kami paparkan sebelumnya merupakan tujuan yang ingin dicapai organisasi dalam periode tertentu. Rencana strategis adalah visi organisasi. Dalam konteks penyusunan rencana strategis, berbagai referensi dan pertimbangan harus dilakukan oleh subbag program, di antaranya dengan melihat rencana yang ada. Rencana dimaksud, seperti Rencana Strategis organisasi induk, dalam hal ini Pemerintah Daerah Kabupaten Kapuas Hulu maupun Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Sebagai satu kesatuan, proses penyusunan rencana yang ada dalam organisasi tidak terlepas dari kepentingan organisasi yang di atasnya, baik organisasi dalam lingkup pemerintah daerah maupun organisasi vertikal seperti kementerian pendidikan dan kebudayaan. Sebagai unsur pelaksana dari Dinas Pendidikan, Subbag program berperan mengkombinasikan, melakukan harmonisasi, menterjemahkan dan menindaklanjuti visi misi pemerintah daerah dan visi misi kementerian pendidikan dan kebudayaan.

Bertitik tolak dari visi-misi pemerintah daerah dan kementerian pendidikan, maka, eksistensi strategis kedua dari subbag program adalah melakukan harmonisasi dan sinkronisasi terhadap usulan yang disampaikan masing-masing bidang yang ada di lingkungan internal Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga.

Pada tahapan sinkronisasi inilah kinerja subbag program menjadi fokus perhatian penulis.

Dalam pengamatan dan wawancara dengan kasubbag program dan beberapa pejabat di lingkungan internal maupun eksternal dinas pendidikan, ditemukan beberapa persoalan terhadap capaian kinerja Dinas Pendidikan, Pemuda Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu di subbag program.

- (a) Rencana Strategis Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu hanya berperan sebagai satu dokumen administratif yang tidak memiliki nilai dan referensi terhadap penyusunan program kerja tahunan maupun rencana kerja masing unit internal yang ada dalam organisasi dinas pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu;
- (b) Akar persoalan yang menjadi penyebab mis-interpretasi antara rencana strategis yang disusun Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga dengan Program Tahunan dalam Rencana Kerja adalah tidak dibangunnya koordinasi, komunikasi atau sosialisasi yang intens oleh subbag program selaku koordinator program dinas pendidikan dengan pihak internal maupun eksternal organisasi. Kondisi ini berdampak terhadap efektivitas pencapaian tujuan organisasi.

Hasil wawancara peneliti dengan Informan, disampaikan bahwa:

“Beberapa penyebab lemahnya Kinerja PNS di lingkungan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga, di antaranya dilatarbelakangi oleh tidak berfunngsinya Kasubbag Program dalam menyusun dan mensinergikan tugas pokok, fungsi seluruh unit kerja di Lingkungan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu. Kasubbag Program cenderung tertutup dalam menyusun Rencana Kerja Kegiatan (RKA). Beberapa usulan kami seharusnya menjadi prioritas justeru terkesampingkan dibandingkan dengan program tambahan.

Kondisi jelas berakibat pada pencapaian target yang ditetapkan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga”.

- (c) Penyusunan program yang didanai oleh anggaran yang bersumber dari APBD dan APBN tidak didasarkan pada skala prioritas. Program yang didanai hanya didasarkan pada pertimbangan logika kasubbag program, data masa lalu, kepentingan dan lobby-lobby tertentu. Akibatnya program yang seharusnya dilaksanakan menjadi tertunda bahkan tidak bisa dilaksanakan sama sekali.

Wawancara dan pengamatan dilakukan peneliti pada subbag personil dan umum. Bertitik tolak dari tugas pokok dan fungsi Subbag Personil dan Umum Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu, dalam melaksanakan kewenangan dan tanggungjawab yang ada, ditemukan hal-hal sebagai berikut:

- (a) Data Administrasi Kepegawaian belum terinventarisir dengan baik. pada saat melakukan wawancara, Penulis belum mendapatkan Data pegawai yang valid, data ini tidak hanya di lingkungan internal namun juga ada di lingkungan UPT DPOR di Kecamatan;
- (b) Data Aset yang berkenaan dengan peralatan, Perlengkapan dan aset lainnya tidak terinventarisir. Temuan BPK menunjukkan bahwa data Aset Daerah di lingkungan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga belum memenuhi standar normatif peraturan Perundangan-Undangan yang berlaku;
- (c) Belum terlihat rencana kerja terhadap usaha manajemen kepegawaian. Manajemen kepegawaian berkenaan dengan rencana usulan tambahan pegawai, mekanisme kompensasi, uraian tugas jabatan (*job description*) individu PNS atau Analisis Beban Kerja;



(d) Belum ada rencana dan mekanisme terhadap peningkatan kemampuan PNS;

Subbag lain di sekretariat yang peneliti lakukan wawancara dan pengamatan adalah subbag keuangan. Beberapa temuan peneliti di Subbag Keuangan, antara lain:

(a) Mekanisme pengajuan, pencairan, dan pertanggungjawaban keuangan tidak dibuat oleh subbag keuangan. SOP dalam proses pengajuan pencairan keuangan tidak ada.

(b) Proses pembayaran tidak didasarkan pada ketentuan yang jelas. Sebagai contoh, pembayaran atas perjalanan dinas pegawai. Beberapa kegiatan perjalanan dinas dibayar oleh keuangan, sementara beberapa kegiatan perjalanan dinas tidak dibayar. Konsekwensi ini berdampak pada:

- Pegawai menanggung sendiri biaya perjalanan dinas;
- Terjadi pungutan pada pihak-pihak tertentu;

### **c. Bidang TK dan SD**

Pengamatan peneliti terhadap kinerja Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga dimulai dengan wawancara dengan Kepala Seksi Kurikulum dan Pengamatan Penulis terhadap capaian kinerja di Seksi Kurikulum. Mengacu pada tugas pokok dan fungsi, ditemukan hal-hal sebagai berikut:

- (1) Perumusan kebijakan teknis kurikulum pada Pendidikan Taman Kanak-Kanak dan Sekolah Dasar tidak pernah dibuat;
- (2) Sekolah Dasar selaku pelaksana yang bertugas mengimplementasikan kurikulum mengalami berbagai kendala. Beberapa kendala tersebut antara lain:

- Kebijakan kurikulum yang ditetapkan pemerintah pusat melalui Kementerian Pendidikan seringkali berubah, sementara sistem pendukung tidak seimbang. Sistem ini termasuk kesiapan tenaga pendidik (guru) maupun sarana pendukung, seperti: buku pelajaran.
  - Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan hanya terfokus pada kontens(materi) kurikulum tanpa melihat kemampuan dan kondisi yang ada di lapangan, baik kesiapan tenaga pendidik maupun buku pelajaran.
  - Pemerintah Daerah tidak melakukan upaya antisipasi terhadap berbagai perubahan kebijakan, strategi maupun arah yang ditetapkan pemerintah pusat terhadap pelaksanaan kurikulum di sekolah;
  - Kepala Seksi Kurikulum tidak bisa menjembatani persoalan yang dihadapi sekolah dalam mengimplementasi kurikulum yang berlaku dengan kondisi yang ada di sekolah;
- (c) Kepala Seksi Kurikulum tidak pernah membuat Laporan terhadap hasil evaluasi yang ada, sehingga perkembangan kurikulum yang dilaksanakan oleh sekolah tidak bisa terlihat. Capaian akademik yang diraih siswa dan dilaksanakan oleh tenaga Pendidik tidak terinventarisir;

Pembahasan kinerja di Bidang TK/SD yang kedua adalah Seksi Ketenagaan. Bidang TK dan SD sebagai Subsistem dari Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga memiliki tugas antara lain adalah memfasilitasi proses manajemen tenaga pendidik yang ada di lingkungan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga. Proses manajemen dimaksud antara lain memfasilitasi:

1. Penyampaian Rencana / Rekrutmen Tenaga Pendidik;

2. Penyampaian Laporan Data Pendidik di lingkungan TK/SD;
3. Usulan kenaikan Pangkat PNS di lingkungan TK/SD;
4. Usulan Kenaikan Gaji berkala di lingkungan TK/SD;
5. Usulan Mutasi PNS di lingkungan TK/SD;
6. Usulan Promosi terhadap PNS di lingkungan TK/SD;

Dari hasil pengamatan penulis dan melalui wawancara terhadap Kasubbag Ketenagaan Bidang TK dan SD Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas dan beberapa Guru TK dan SD, Beberapa temuan yang peneliti aggap sebagai persoalan terhadap kinerja dalam memberikan layanan pendidikan kepada tenaga Pendidik dan Kependidikan. Temuan tersebut, antara lain:

Pertama, Usulan kenaikan Pangkat PNS belum bisa terakomodir secara optimal. Pada tahun 2014, PNS yang mengusulkan pangkat pada Periode Oktober 2014, ada  $\pm$  100 orang. Dari total jumlah tersebut, yang mendapatkan pelayanan, pengakuan atau penetapan secara resmi melalui Surat Keputusan Bupati Kapuas Hulu atau Gubernur Kalimantan Barat hanya 70 orang. Ini menunjukkan bahwa ada 30 orang Guru yang mengajukan usulan kenaikan pangkat tidak “terselesaikan oleh subbag Ketenagaan TK dan SD”.

Hasil wawancara dengan salah satu Guru sebagai informan peneliti di lingkungan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga terhadap pemberian layanan fasilitasi kenaikan pangkat, disampaikan bahwa:

“Menurut pandangan saya, pemberian layanan yang diberikan DPOR Kapuas Hulu, khususnya kepada Guru-Guru di wilayah yang terpencil belum mencerminkan sikap yang profesional. Pada beberapa kasus, dalam penyampaian berkas usulan kenaikan pangkat, pada saat



penyerahan berkas, guru yang bersangkutan dinyatakan lengkap bahan, namun setelah diperiksa oleh kasubbag ketenagaan khususnya di bidang TK/SD, ditemukan berbagai kekurangan bahan akibatnya yang bersangkutan harus kembali ke dinas melengkapi bahan. Sementara dengan jarak yang jauh, tentu berakibat pada biaya dan tugas guru yang terbengkalai”

Kondisi ini jelas memberikan dampak negatif terhadap kinerja Dinas Pendidikan selaku *leading sector* Tenaga Pendidik (guru) yang ada di Lingkungan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga. Selain menunjukkan ketidakmampuan dalam memfasilitasi usulan kenaikan pangkat, dampak lain yang muncul adalah menurunnya rasa kepercayaan dan motivasi guru dalam mengajar atau melaksanakan tugas lain yang menjadi tugas pokok dan fungsinya. Sementara kewajiban Dinas Pendidikan selaku penyelenggara sebagaimana amanat dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik adalah membangun kepercayaan masyarakat atas pelayanan yang diberikan.

Penelusuran lebih lanjut dilakukan penulis terhadap Badan Kepegawain Daerah selaku Institusi yang berkewenangan menindaklanjuti dan menetapkan usulan kenaikan pangkat menjelaskan bahwa, Dinas Pendidikan belum menyampaikan beberapa persyaratan administratif yang ditetapkan Badan Kepegawaian Negara. Sebagai institusi yang memiliki otoritas terhadap sah tidaknya usulan kenaikan yang disampaikan, Badan Kepegawaian Negara memiliki beberapa aturan standar atau Standar Operasional Prosedur (SOP) terhadap usulan kenaikan pangkat.

Konfirmasi lebih lanjut, Kasi Ketenagaan TK dan SD mengakui bahwa “terjadi perubahan” terhadap persyaratan administratif yang ditetapkan Badan Kepegawaian Negara pada saat proses usulan kenaikan pangkat sudah diproses di

Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga. Penyelesaian dan waktu yang diberikan Badan Kepegawaian Negara terhadap Perubahan prosedur dan persyaratan administratif ini, kurang lebih 1(satu) hari. Keterbatasan tenaga yang ada di personil pada Seksi Ketenagaan TK dan SD menjadi salah alasan tambahan yang disampaikan Kasi Ketenagaan sehingga usulan kenaikan pangkat Guru tidak dapat diproses secara optimal.

*Kedua* Tunjangan sertifikasi khusus terhadap Guru pada daerah khusus. Pemberian alokasi tunjangan sertifikasi dalam pandangan penulis merupakan salah satu barometer terhadap capaian kinerja Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu secara umum dan Subbag Ketenagaan TK/SD secara khusus.

Hasil wawancara dengan Guru di beberapa sekolah menyebutkan, bahwa tunjangan khusus yang diberikan guru-guru di wilayah terpencil belum memenuhi rasa keadilan. Informan menyatakan:

“Pemberian tunjangan sertifikasi pada daerah khusus belum dialokasikan secara merata untuk guru-guru yang ada dalam satu sekolah yang mendapatkan alokasi pemberian tunjangan sertifikasi daerah khusus. Idealnya pemberian tunjangan yang diberikan dengan pertimbangan wilayah/lokasi/daerah, dalam prakteknya belum bisa dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga atau Kementerian Pendidikan secara obyektif”

Ketiga kemampuan Guru dalam mengoperasikan tugas-tugas administratif, seperti pengoperasian Data Pokok Pendidikan (Dapodik) yang cenderung menggunakan/membayar Pihak Lain untuk membantu. Dalam keterbatasan Anggaran yang dimiliki, penulis beranggapan bahwa kondisi seperti ini jelas kontradiktif.

Seksi terakhir yang peneliti observasi dan lakukan wawancara adalah Seksi Sarana dan Prasarana Bidang TK dan SD. Mengacu pada tugas pokok dan fungsi Seksi Sarana Prasarana TK dan SD, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 15 Tahun 2010 tentang Standar Pelayanan Minimal Pendidikan Dasar. Hasil wawancara dengan Kabid TK dan SD serta wawancara dengan Kepala Seksi Sarana dan Prasarana Bidang TK dan SD, peneliti temukan hal-hal sebagai berikut:

- (1) Data, informasi dan Rencana Kerja Sarana Prasarana TK dan SD tidak dibuat oleh Kepala Bidang TK dan SD maupun Kepala Seksi Sarana Prasarana TK dan SD.
- (2) Sarana dan Prasarana yang dibangun/diadakan atau yang dianggarkan oleh Dinas Pendidikan melalui Seksi Sarana Prasarana TK dan SD dan dilaksanakan oleh sekolah maupun pihak ketiga belum memenuhi standar teknis.
- (3) Buku teks pelajaran, buku pengayaan dan buku pendukung lainnya tidak tersedia secara optimal di sekolah dasar (SD) maupun TK.
- (4) Pembangunan fisik atau pengadaan untuk Sarana Prasarana TK dan SD belum dilaksanakan secara adil, merata.

#### **d. Bidang SMP, SMA dan SMK**

Dengan melihat tugas pokok dan fungsi antara Bidang SMP, SMA dan SMK dengan Bidang TK/SD relatif sama, peneliti hanya melakukan observasi, wawancara dan dokumentasi secara mendalam ingkat. Asumsi penulis, dalam ruang lingkup tugas yang sama, persoalan yang dihadapi juga sama.



Beberapa temuan peneliti yang didapatkan dari hasil wawancara dengan Kepala Bidang SMP, SMA dan SMK, Kepala Seksi Ketenagaan, Kurikulum, Sarana Prasarana, serta guru-guru di jenjang SMP, SMA, dan SMK ditemukan hal-hal sebagai berikut:

- (1) Pelayanan di seksi ketenagaan pada kegiatan fasilitasi kepangkatan tidak dilaksanakan secara optimal. dari 200 guru yang mengajukan usulan kenaikan pangkat, hanya 150 orang yang terakomidor sesuai ketentuan. Yakni mendapatkan pengakuan berupa Surat Keputusan kenaikan pangkat maupun Penetapan Angka Kredit.
- (2) Informasi mekanisme tatacara, persyaratan dan batas waktu pengajuan usulan kepangkatan tidak disampaikan secara terbuka, baik lisan maupun tulisan oleh Seksi Ketenagaan.
- (3) Informasi dan layanan pembuatan NUPTK (Nomor Unik Pendidik dan Tenaga Kependidikan

**e. Bidang Pendidikan Non Formal dan Informal**

Untuk melihat capaian kinerja di Bidang Pendidikan Nonformal dan Informal di Seksi Pendidikan Anak Usia Dini dan Kesetaraan, penulis melakukan observasi pada capaian kerja, wawancara dengan Kepala Bidang Pendidikan Non Formal dan Informal, Suhada, A.Ma.Pd.SE, dan Kepala Seksi Pendidikan Anak Usia Dini dan Kesetaraan, Hj. Sri Roslindar, S.Pd, M.Si. Mengacu pada tugas pokok dan fungsi Bidang Pendidikan Nonformal dan Informal, beberapa temuan yang dapat peneliti sampaikan di Seksi Pendidikan Anak Usia Dini dan Kesetaraan:

- (1) Pedoman pelaksanaan atau petunjuk teknis terhadap penyelenggaraan pendidikan anak usia dini, pendidikan kesetaraan, pendidikan masyarakat, dan pembinaan kursus tidak dibuat
- (2) Pendidikan kesetaraan sulit diakses masyarakat, baik kesetaraan jenjang SD (paket A), SMP (paket B) atau SMA (paket C);
- (3) biaya untuk mengikuti program pendidikan kesetaraan yang relatif mahal, sementara tanggungjawab penyelenggaraan terhadap pelaksanaan standar minimal pendidikan berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan Nomor 129a/U/2004 tentang Standar Pelayanan Minimal Bidang Pendidikan dalam Pasal 9 dinyatakan bahwa “Gubernur dan Bupati/Walikota bertanggungjawab dalam penyelenggaraan pendidikan, pemuda dan olahraga yang menjadi wewenangnya sesuai Standar Pelayanan Minimal”

Sementara di Seksi Pendidikan masyarakat, melalui wawancara yang sama dilakukan dengan Kepala Bidang Pendidikan Non Formal dan Informaldan Kepala Seksi Pendidikan masyarakat, mengacu pada tugas pokok dan fungsi Bidang Pendidikan Nonformal dan Informal di Seksi Pendidikan masyarakat, beberapa temuan yang dapat peneliti sampaikan:

- (1) Rencana kerja Seksi Pendidikan Masyarakat tidak dibuat;
- (2) Rumusan kebijakan teknis di bidang pendidikan masyarakat dan pembinaan kursus-kursus tidak dibuat ;
- (3) Tidak dilaksanakannya kegiatan pendidikan masyarakat dan pembinaan kursus-kursus;

- (4) Laporan hasil pemantauan, pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas Seksi Pendidikan Masyarakat tidak tersedia;

**f. Bidang Pemuda dan Olah Raga**

Hasil wawancara peneliti dengan Kepala Bidang Pemuda dan Olahraga dan Kepala Seksi Pemuda dan Olahraga, ditemukan hal-hal sebagai berikut:

- (1) Perumusan kebijakan teknis dibidang kepemudaan tidak tersedia;
- (2) Perencanaan pengembangan dan peningkatan sarana dan prasarana kepemudaan tidak dibuat;
- (3) Pembinaan terhadap organisasai dan kegiatan kepemudaan tidak efektif;
- (4) Pengawasan pelaksanaan tugas kepemudaan tidak berjalan sebagaimana mestinya;
- (5) Pemantauan, pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas Seksi Kepemudaan tidak disampaikan kepada kepala Dinas
- (6) Pelaksanaan kompetisi melalui kegiatan Pekan Olahraga Pelajar Daerah, Liga Pendidikan Indonesia dan Pemuda kreatif tidak berjalan sebagaimana ketentuan dan kesepakatan bersama.

Secara sepesifik, di Seksi Kepemudaan, ditemukan hal-hal sebagai berikut:

- (1) Pelayanan dan pelaksanaan kegiatan pemuda kreatif tidak berjalan sebagaimana mestinya, informasi pelaksanaan kegiatan tidak terbuka untuk pemuda;
- (2) Tidak adanya Pembinaan secara intens dan berkelanjutan terhadap organisasi kepemudaan;



- (3) Pelaksanaan Pengawasan pelaksanaan tugas kepemudaan optimal;
- (4) Pemantauan, pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas Seksi Kepemudaan tidak disampaikan kepada kepala Bidang dan Kepala Dinas;  
Sementara di Seksi Kepemudaan, ditemukan hal-hal sebagai berikut:
  - (1) Pendampingan dan fasilitasi terhadap Seksi Olahraga terhadap kegiatan olahraga di Kecamatan atau di sekolah, sangat minim.
  - (2) Pembinaan penyelenggaraan pekan olahraga seni (Porseni) yang dilaksanakan pemerintah kecamatan tidak dilaksanakan oleh Seksi Keolahragaan. Keberadaan Seksi Keolahragaan hanya sebagai “pejabat” dalam membuka atau meresmikan porseni kecamatan;
  - (3) Laporan Pelaksanaan kegiatan keolahragaan tidak disampaikan secara periodik oleh Kepala Seksi Keolahragaan;
  - (4) Informasi terhadap kegiatan keolahragaan tidak tersedia;
  - (5) Tidak adanya tindaklanjut dari kegiatan keolahragaan;

## **2. Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Rendahnya mutu kinerja di lingkungan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu menurut analisis penulis dipengaruhi oleh berbagai persoalan yang ada. Mengacu pada wawancara dengan karyawan yang ada, dokumentasi pada perilaku pegawai maupun kerangka teori yang peneliti pahami. Beberapa akar masalah tersebut, peneliti kategorikan sebagai berikut:

- (1) Faktor individu

Akar masalah yang bersumber dari individu pekerja yang berdampak terhadap persoalan kinerja tidak optimal, dikategorikan peneliti ke dalam beberapa bagian. Pertama, dari aspek kompetensi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Salah satu penyebab rendahnya kinerja pegawai di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu adalah kompetensi pegawai yang rendah.

Kompetensi menurut Kamus Inggris Indonesia Echol dan Kawan-Kawan dalam Yuniarsih dan Suwatno (2013:19) diartikan “sebagai kemampuan atau kecakapan”. Banyak pihak sering menggunakan istilah kompetensi sebagai kemampuan seseorang berkinerja (*the ability to perform*). Hal ini dikarenakan efektif tidaknya suatu hasil pekerjaan sangat dipengaruhi oleh keterampilan, pengetahuan, perilaku (sikap) dan kemampuan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Berge, Z et.al dalam Yuniarsih dan Suwatno (2013:21) yang menyatakan bahwa “kesuksesan suatu organisasi saat ini dan mendatang tergantung pada kombinasi kompetensi kepemimpinan yang efektif dan kompetensi tenaga kerjanya.

*The National Park Service* dalam buku *Looking to the future: Human Resource Competencies* yang dikutip Yuniarsih dan Suwatno (2013:22) menyatakan bahwa “*competency as a combination of knowledge, skill and abilities in a particular career field which acquired, allows a person to perform a task or function at a specifically defined level of proficiency*” (kompetensi merupakan kombinasi pengetahuan, keahlian dan kemampuan dalam bidang karier tertentu yang dimiliki sehingga memungkinkan seseorang melaksanakan

tugas atau fungsinya pada tingkat keahlian tertentu yang secara spesifik telah ditentukan)

Kompetensi individu untuk menyelesaikan pekerjaan, tidak hanya berhubungan dengan kemampuan teknis atau kemampuan konseptual, kompetensi sesungguhnya terdiri dari berbagai klasifikasi atau kelompok. Spencer dan Spencer dalam Yuniarsih dan Suwatno (2013:25) mengelompokkan kompetensi kompetensi untuk mencapai kinerja yang tinggi, baik bagi teknisi dan profesional, tenaga penjual, *helping and human service*, manajer maupun pengusaha, yaitu: (1)Kompetensi berprestasi dan Tindakan (*achievement and action*); (2) Kompetensi melayani (*helping and human service*); (3)Kompetensi memimpin (*influence*); (4)Kompetensi mengelola (*managerial*); (5)Kompetensi berpikir (*cognitive*); (6)Kompetensi berkepribadian yang efektif (*personal effectiveness*);

Susilo, Zohar dan Marshal dalam Yuniarsih dan Suwatno (2013:28) menyatakan bahwa manusia memiliki tiga dimensi, yaitu: (1) fisik(*body*), (2)emosi (*mind*) dan spiritual(*soul*); berdasarkan dimensi tersebut mereka mengelompokkan kompetensi menjadi tiga dimensi, yakni (a) kompetensi intelektual, (b) kompetensi emosional, dan (c) kompetensi spiritual.

Faktor dalam individu kedua yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah *Mindset* atau cara pandang. *Mindset* pegawai terhadap pekerjaan, pimpinan, organisasi, rekan kerja dan kehidupan pegawai itu sendiri akan menentukan sikap, perilaku dan kualitas kerja bagi karyawan. Semakin positif persepsi pegawai terhadap aspek-aspek organisasi, baik menyangkut organisasi, pimpinan, rekan kerja, serta kehidupan pegawai itu sendiri, maka akan semakin



baik kualitas kerja yang dihasilkan. Pegawai dengan sikap yang positif akan cenderung bekerja secara optimal.

Adi Gunawan dalam Bukunya *the Secret Of Mindset* mendefinisikan mindset adalah “kepercayaan-kepercayaan yang mempengaruhi sikap seseorang; sekumpulan kepercayaan atau suatu cara berfikir yang menentukan perilaku dan pandangan, sikap dan masa depan seseorang”. Sumber: [www. http://indonesia-admin.blogspot.com](http://indonesia-admin.blogspot.com).

Mindset cara pandang seseorang pegawai akhirnya akan bermuara pada motivasi. Beberapa defeni yang menyamakan mindset dengan motivasi antara lain adalah “didefinisikan sebagai jumlah total dari keyakinan, nilai-nilai, kriteria, harapan, sikap, kebiasaan, keputusan, dan pendapat kita dalam memandang diri kita sendiri, orang lain dan kehidupan ini”. Harapan atau sikap merupakan salah satu bagian dari pekerja untuk mendorong melakukan satu pekerjaan. Pegawai yang memiliki harapan positif pada organisasi akan bekerja lebih baik dibandingkan dengan pegawai yang tidak memiliki.

Vroom dalam bukunya yang berjudul *Work And Motivation* mengetengahkan suatu teori yang disebutnya sebagai “ Teori Harapan”. Menurut teori ini, motivasi merupakan akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai oleh seorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, dan jalan tampaknya terbuka untuk memperolehnya, yang bersangkutan akan berupaya mendapatkannya.

Sumber: <http://paulinevy.blogspot.com>

Dinyatakan dengan cara yang sangat sederhana, teori harapan berkata bahwa jika seseorang menginginkan sesuatu dan harapan untuk memperoleh sesuatu itu cukup besar, yang bersangkutan akan sangat terdorong untuk memperoleh hal yang diinginkannya itu. Sebaliknya, jika harapan memperoleh hal yang diinginkannya itu tipis, motivasinya untuk berupaya akan menjadi rendah

Motivasi yang kuat bagi pegawai lahir karena adanya kepercayaan yang positif terhadap organisasi maupun pimpinan atau unsur organisasi lainnya. Beberapa observasi peneliti pada beberapa pegawai yang ada di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga menunjukkan bahwa prestasi kerja yang baik terletak pada persepsi/mindset pegawai terhadap aspek-aspek organisasi, baik menyangkut organisasi, pimpinan, rekan kerja, serta kehidupan pegawai itu sendiri.

## (2) Faktor organisasi

Kinerja yang baik dari pegawai, tidak semata – mata terjadi begitu saja. salah satu faktor yang mempengaruhi tingkatan kinerja individu adalah faktor organisasi. Dengan melihat organisasi dari sudut pandang sebagai wadah, maka organisasi menjadi tempat seluruh aktivitas bagi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi dan tujuan pribadi. Organisasi yang ideal akan memberikan motivasi kerja yang baik bagi karyawan dalam melaksanakan seluruh beban tugas yang dibebankan kepadanya.

Fokus perhatian peneliti dalam konteks pengaruh organisasi terhadap kinerja pegawai antara lain meliputi: lingkungan kerja (kondisi ruangan), kelengkapan, peralatan, sarana prasarana serta faktor manajemen/organisasi yang

lainnya. Di beberapa ruangan kerja, penulis melihat kondisi ruangan tidak memberikan suasana yang nyaman dalam bekerja. Tumpukan berkas tidak tersusun dengan rapi, sekitar tempat bekerja terkesan kotor dan kumuh. kondisi ini menurut pandangan peneliti tidak memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Terkait dengan kondisi ruangan kerja yang berpengaruh terhadap kinerja individu, para pakar pernah melakukan beberapa penelitian. Menurut Taiwo (2010) dalam jurnalnya yang berjudul "*The influence of work environment on workers productivity : A case of selected oil and gas industry in Lagos, Nigeria.*" Beliau berpendapat "bayaran yang tinggi, lingkungan kerja yang baik dan kondusif dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan". sumber: [www.library.binus.ac.id](http://www.library.binus.ac.id)

Selanjutnya Kekalainen, Pirjo et al (2010) dalam jurnal yang berjudul "*Effect of reduced summer indoor temperature on symptoms, perceived work environment and productivity in office work*" menyimpulkan bahwa dengan adanya renovasi, kenyamanan ruangan, suhu ruangan dan kualitas udara dapat meningkatkan produktivitas kerja sebesar 4,4 persen. sumber: [www.library.binus.ac.id](http://www.library.binus.ac.id)

Dari aspek kondisi ruangan ini, dapat ditarik beberapa pokok pikiran, bahwa kondisi ruangan sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. ruangan kerja yang nyaman akan mendorong produktivitas dan kualitas kinerja, selanjutnya sebaliknya kondisi ruangan yang tidak nyaman, kumuh atau terkesan tidak estetik akan memberikan dampak yang sebaliknya.



Pada aspek yang lain, faktor peralatan pendukung kerja, seperti komputer (PC), printer, scanner, dan media komunikasi (internet) tidak tersedia secara optimal. Kekurangan sarana prasarana ini akan berdampak pada output yang dihasilkan pegawai. Kuantitas, kualitas kerja, atau kecepatan dan akurasi dari pelayanan yang diberikan oleh PNS kepada masyarakat (guru) tidak tercapai secara sempurna.

Kemajuan informasi teknologi dewasa ini telah membawa satu konsekuensi terhadap kemampuan beradaptasi dengan berbagai perubahan dan perkembangan IT. Organisasi yang maju senantiasa memanfaatkan teknologi sebagai salah satu sarana dalam meningkatkan kinerja secara umum, maupun dalam memberikan pelayanan kepada publik. Dinas Pendidikan sebagai bagian dari organisasi telah memanfaatkan sebagian IT dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya meskipun belum secara optimal. Pemanfaat IT yang optimal akan memperbaiki layanan kepada seluruh stakeholder yang berada jauh dari jangkauan. Kabupaten Kapuas Hulu dengan daerah yang sulit terjangkau.

### (3) Faktor rekan kerja

Perilaku rekan kerja dalam kinerja akan berdampak pada kualitas kerja tim yang ada di dalam intern organisasi. Rekan kerja yang memiliki motivasi yang tinggi, kemampuan bekerjasama yang baik, perilaku yang menyenangkan akan membuat dampak yang baik pada kinerja rekan yang lain.

Hasil penelitian dalam Saifuddin (2007 : 23) berpendapat bahwa rekan kerja yang secara social dapat mendukung tugas-tugas rekan kerja lainnya dan

cakap secara teknis menurut pandangan rekan kerjanya merupakan salah satu factor penting bagi terciptanya kepuasan kerja karyawan. Para karyawan cenderung lebih terpuaskan apabila memiliki rekan kerja yang dapat bekerja sama.

sumber: <http://download.portalgaruda.org>

Di unit kerja Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu, pada beberap sub bagian atau seksi yang dilaksanakan oleh beberapa pegawai yang aktif dalam bekerja akan memberikan pengaruh pada rekan kerja yang lain. Seksi atau Subbag di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga yang memiliki pegawai yang aktif bekerja adalah Seksi ketenagaan, Seksi Kurikulum, dan Subbag Keuangan. Selain karena faktor individu pekerja yang memberikan efek pada rekan kerja yang lain, menurut pandangan peneliti, bahwa pekerjaan dalam organisasi merupakan satu sistem. Individu pegawai yang sukses bekerja membutuhkan dukungan dari rekan kerja yang lain.

#### (4) Faktor kebijakan organisasi

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, Kebijakan adalah “rangkaiian konsep dan asas yang menjadi garis dan dasar rencana dalam pelaksanaan pekerjaan, kepemimpinan, serta cara bertindak (tetang perintah, organisasi, dan sebagainya)”. sumber: [www.pengertianahli.com](http://www.pengertianahli.com)

Sementara Dye (1978 : 3) kebijakan publik : “*is whatever governments choose to do or not to do*”. (kebijakan publik adalah apapun yang dipilih oleh pemerintah untuk dilakukan atau tidak dilakukan). sumber: [www.kebijakanpublik12.blogspot.com](http://www.kebijakanpublik12.blogspot.com)

Kebijakan organisasi sebagai bagian dari kebijakan publik memiliki pengaruh terhadap kualitas kinerja karyawan. Kebijakan yang berpihak pada pengembangan organisasi, dan karyawan akan memberikan value terhadap pengembangan kinerja. Sebaliknya organisasi yang tidak memiliki kebijakan yang berpihak pada Karyawan dapat berdampak pada rendahnya kinerja Pegawai. Sebagai upaya mendorong peningkatan kinerja bagi pegawai, kebijakan terhadap pengembangan pegawai merupakan salah satu langkah yang harus diambil dan dilaksanakan secara intens dan berkelanjutan.

Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu dalam konteks meningkatkan kinerja karyawan, membuat kebijakan sebagaimana yang disampaikan Sekretaris Dinas adalah dengan strategi “mengikutsertakan/mengirim pegawai pada kegiatan-kegiatan pelatihan, bimtek atau kegiatan sejenis”.

Melihat kebijakan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu terhadap upaya peningkatan kinerja, menurut pandangan peneliti kebijakan ini sudah baik namun harus lebih ditingkatkan kembali. tuntutan kerja organisasi tidak cukup dengan mengikutsertakan pada kegiatan diklat atau bimtek. kegiatan bimtek hanya terfokus pada kegiatan tertentu. sementara kemampuan karyawan, tuntutan kerja di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga begitu luas dan kompleks. perlu dilakukan satu analisis yang lebih mendalam.

#### (5) Faktor kepemimpinan organisasi

Secara teoritis kepemimpinan didefinisikan “kemampuan untuk mau bekerja sama dalam tujuan yang ditetapkan organisasi. *Leadership is the ability*



*to influence a group toward the achievement of goals*, Robbins dalam Badeni (2012:126)..... Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan”.

Definisi ini apabila dimaknai, bahwa kepemimpinan hanya berperan pada proses mempengaruhi karyawan dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Namun kalau dilihat dari fungsinya, proses mempengaruhi dapat memiliki makna yang begitu luas, fungsi kepemimpinan begitu kompleks dan strategis.

Dewasa ini terjadi perubahan paradigma terhadap kepemimpinan. Konsep awal, mendefinisikan kepemimpinan sebagai satu proses mempengaruhi karyawan atau orang lain dalam mencapai tujuan. Saat ini kepemimpinan tidak lagi hanya berperan sebagai proses mempengaruhi, tetapi juga bagaimana memberikan inspirasi bagi karyawan maupun orang lain. Yuniarsih dan Suwanto (2013:165) menyatakan

“Dalam paradigma lama kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dengan memotivasi, menggerakkan, mengarahkan, mengajak, menuntun dan kalau perlu memaksa mereka, untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Dalam paradigma baru, kepemimpinan dimakna secara lebih luas, bukan sekedar kemampuan mempengaruhi, yang lebih penting adalah kemampuan memberi inspirasi kepada pihak lain, agar mereka secara proaktif tergugah untuk melakukan berbagai tindakan demi tercapainya visi, misi dan tujuan organisasi. Pemimpin organisasi di era baru adalah visi, yang akan memberi arah ke mana organisasi akan dibawa. Dengan demikian siapapun yang mengemban tugas manajemen harus tetap merujuk pada visi organisasi dan menampilkan diri sebagai sosok panutan yang visioner”.

Dari pendapat di atas, kepemimpinan apabila dihubungkan dengan kinerja setidaknya memiliki beberapa pengaruh yang signifikan. Pengaruh

kepemimpinan terhadap kinerja dimaksud antara lain bahwa tugas pemimpin di antaranya adalah bagaimana (1) Menciptakan Visi (2) Mengembangkan Budaya Organisasi (3) Menciptakan strategi (4) Memotivasi Para Pengikut (5) Memberdayakan Pengikut.

Tugas pertama pimpinan adalah menciptakan visi. Menurut Undang-Undang 25 tahun 2004 pasal 1 angka 12 visi adalah “rumusan umum mengenai keadaan yang diinginkan pada akhir periode perencanaan”. Sementara Kotler yang dikutip oleh Nawawi (2000:122), menyatakan bahwa “Visi adalah pernyataan tentang tujuan organisasi yang diekspresikan dalam produk dan pelayanan yang ditawarkan, kebutuhan yang dapat ditanggulangi, kelompok masyarakat yang dilayani, nilai-nilai yang diperoleh serta aspirasi dan cita-cita masa depan. Visi yang efektif antara lain harus memiliki karakteristik seperti: 1) *Imagible* (dapat di bayangkan); 2) *Desirable* (menarik); 3) *Feasible* (realities dan dapat dicapai); 4) *Focused* (jelas); 5) *Flexible* (aspiratif dan responsif terhadap perubahan lingkungan); 6) *Communicable* (mudah dipahami)”. sumber: [www.jurnal-sdm.blogspot.com](http://www.jurnal-sdm.blogspot.com).

Dari karakteristik visi yang disampaikan kotler, menurut pandangan peneliti, beberapa persyaratan yang harus ada pada visi, antara lain realitas dan dapat dicapai bukan mengada-ada., mudah dipahami oleh seluruh komponen organisasi, responsif terhadap perubahan yang terjadi, baik pada tatanan kebijakan maupun sebagai dampak perkembangan teknologi, dan jelas atau tidak menimbulkan makna yang ambigu atau multitafsir.

Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu memiliki visi **“TERSELENGGARANYA PENDIDIKAN, KEPEMUDAAN DAN OLAHRAGA YANG BERMUTU UNTUK MEMBENTUK INSAN CERDAS KOMPREHENSIF, KOMPETETIF, DAN BERMARTABAT YANG BERWAWASAN LINGKUNGAN”**.

Point penting yang ingin penulis garis bawahi dari visi Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu, yakni “terselenggaranya pendidikan, kepemudaan olahraga yang bermutu.” Hasil wawancara peneliti terhadap beberapa pegawai dan pejabat struktural yang ada di lingkungan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga menafsirkan mutu pendidikan berbeda satu sama lain. Idealnya menurut pandangan peneliti, harus ada satu persamaan persepsi dalam menjerumuskan mutu, baik terhadap mutu pendidikan, pemuda maupun olahraga. Penafsiran yang sama akan membawa anggota organisasi pada satu strategi dan langkah yang sama dalam bekerja mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan.

Tugas lain dari pimpinan adalah mengembangkan budaya organisasi. Menurut Wood, Wallace, Zeffane, Schermerhorn, Hunt, Osborn (2001:391) “budaya organisasi adalah sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi di mana hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri”. Sementara Robbins (1996:289) menjelaskan “budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu.”  
sumber: [www.jurnal-sdm.blogspot.com](http://www.jurnal-sdm.blogspot.com)



Bertitik tolak dari pendapat pakar ini, peneliti memaknai bahwa organisasi adalah sebagai satu sistem nilai atau persepsi yang dianut oleh anggota organisasi. fungsi pimpinan pada aspek ini adalah meningkatkan kinerja pegawai, bagaimana membangun satu persepsi bersama terhadap organisasi. Membangun satu konsep terhadap tujuan, strategi, serta langkah-langkah yang harus dilakukan bersama dalam organisasi merupakan salah satu fungsi pimpinan. persamaan persepsi akan sangat membantu pimpinan dan organisasi untuk secara bersama-sama melakukan tugas pokok dan fungsi ke arah cita-cita bersama, yakni visi dan misi organisasi. perbedaan persepsi satu sama lain akan mempengaruhi pada *mindset* yang pada akhirnya berakibat pada tindakan pegawai dalam bekerja.

Sebagai upaya menindaklanjuti penciptaan visi, maka langkah selanjutnya adalah bagaimana menuangkannya ke dalam misi. Pada tahapan ini, fungsi pimpinan artinya juga bagaimana menciptakan strategi sebagai upaya mencapai seluruh visi dan misi yang ditetapkan. Kualitas strategi yang dibuat akan berdampak pada **pencapaian visi dan misi yang ditetapkan.**

Fungsi lain dari pimpinan adalah memotivasi para pengikut. Fungsi ini terkadang sering terlupakan oleh beberapa unsur pimpinan. Persepsi pimpinan yang menganggap staf/karyawan yang ada di lingkungannya sebagai satu unsur dalam melaksanakan pekerjaan cenderung akan memperlakukan staf seperti sebuah mesin. Manusia sebagai unsur yang hidup berbeda perlakuannya dengan unsur organisasi lainnya. Sementara di sudut yang lain, sebagian unsur pimpinan juga tidak memahami bagaimana peran pimpinan dan strategi memotivasi para

karyawan. Strategi konvensional yang cenderung dilakukan pimpinan dalam memotivasi karyawan biasanya terkonsentrasi pada “insentif/kompensasi” untuk karyawan. Konsep ini diterjemahkan, bahwa untuk memotivasi karyawan harus ada insentif yang diberikan kepada yang bersangkutan.

Persepsi terhadap upaya memotivasi ini tidaklah sepenuhnya keliru, namun tidak sepenuhnya benar. Kebutuhan setiap individu pegawai, tidak hanya kebutuhan akan materi. lebih dari itu, karyawan juga memerlukan penghargaan, rasa dihormati dan dihargai, kepercayaan serta aspek psikologis lainnya.

Optimalisasi peran pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sangat dipengaruhi oleh kemampuan pimpinan dalam mendorong staf untuk bekerja. meski tidak semua pegawai harus dilakukan/didorong untuk menumbuhkan semangat kerja. artinya, sebagian pegawai menyadari akan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.

Mengacu pada teori X dan Y dari McGregor dalam buku *The Human Side Enterprise* menjelaskan bahwa manusia secara umum terdiri atas manusia dengan tipe X dan Y.

Manusia dengan tipe X pada dasarnya manusia adalah makhluk pemalas yang tidak suka bekerja serta senang menghindar dari pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pekerja memiliki ambisi yang kecil untuk mencapai tujuan perusahaan namun menginginkan balas jasa serta jaminan hidup yang tinggi. Dalam bekerja para pekerja harus terus diawasi, diancam serta diarahkan agar dapat bekerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Sementara Manusia dengan tipe Y memiliki anggapan bahwa kerja adalah kodrat manusia seperti halnya kegiatan sehari-hari lainnya. Pekerja tidak perlu terlalu diawasi dan diancam secara ketat karena mereka memiliki pengendalian serta penguasaan diri untuk bekerja sesuai tujuan perusahaan. Pekerja memiliki kemampuan

kreativitas, imajinasi, kepandaian serta memahami tanggung jawab dan prestasi atas pencapaian tujuan kerja. Pekerja juga tidak harus mengerahkan segala potensi diri yang dimiliki dalam bekerja. sumber: [www.organisasi.org](http://www.organisasi.org)

Beberapa fakta yang menunjukkan bahwa kepemimpinan pada Tingkatan/Eselon III belum menunjukkan fungsi dalam memotivasi staf dan penyusun program secara optimal, terlihat pada wawancara peneliti dengan beberapa informan. Hasil wawancara tersebut:

“Laporan Kegiatan secara lisan yang kami sampaikan kepada pimpinan seperti tidak ditanggapi. Apakah karena faktor urgensi kegiatan atau pimpinan punya pertimbangan lain, sehingga usulan kegiatan kami sebagian tidak terakomodir. Dengan melihat kondisi seperti ini, membuat beberapa kasi di bawah saya agak sedikit enggan membuat Laporan kegiatan”.

Hasil Wawancara pada informan lain:

“Beberapa persoalan yang menjad di bidang personil dan Umum dalam kegiatan pemberkasan sertifikasi guru, sepertinya tidak ada tindaklanjut atau perhatian dari pimpinan. Fakta yang dapat kami sampaikan, seharusnya anggaran untuk kegiatan Uji Kmpetensi Awal atau Uji Kompetensi Guru sebagai salah satu rangkaian kegiatan sertifikasi, mengalami penurunan alokasi anggaran. Sementara peserta yang diikutsertakan dalam kegiatan tahun ini bertambah. Dalam situasi seperti ini, kami mencoba mengatasi masalah dengan meminta bantuan atau sumbangan dari rekan-rekan peserta UKA atau UKG dalam proses pengiriman berkas atau pemberangkatan staf kami dalam menyerahkan bahan-bahan ke LPMP Pontianak ”

## 5. Rekomendasi

Sebagai upaya meningkatkan kinerja Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu, penulis membuat satu analisis dengan menggunakan pendekatan pada konsep teoritis, Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku serta dengan melihat beberapa hasil temuan yang ada di lapangan. Rekomendasi yang dapat peneliti sampaikan sebagai berikut:



### (1) Optimalisasi fungsi Kepemimpinan

Lahirnya organisasi karena adanya tujuan yang akan dicapai. Untuk mewujudkan tujuan organisasi, faktor kepemimpinan menjadi sangat penting. Mengacu pada konsep-konsep teoritis serta tugas fungsi yang tertuang secara legal, fungsi kepemimpinan dianggap sebagai sesuatu yang strategis terhadap peningkatan kinerja. Secara manajerial, fungsi kepemimpinan antara lain adalah: adalah fungsi perencanaan (*planning*). Kegiatan perencanaan berorientasi pada bagaimana merencanakan seluruh tujuan organisasi, baik tujuan jangka panjang, jangka menengah atau tujuan jangka pendek (sasaran). Perencanaan bertujuan memberikan arah bagi organisasi atau karyawan yang ada dalam bekerja. Secara fungsional, tanggungjawab pimpinan tidak hanya melaksanakan tugas pokok yang diberikan oleh pimpinan yang di atasnya, lebih dari itu pimpinan bertanggungjawab bagaimana merumuskan tujuan organisasi sehingga mampu dicapai oleh seluruh unsur organisasi.

Dalam menyusun perencanaan, ada beberapa landasan yang harus digunakan. Hasibuan (1984:96) merumuskan asas perencanaan:

- (1) *principle of contribution of to objective* (setiap perencanaan harus ditujukan pada pencapaian tujuan) ;
- (2) *principle of efficiency of plans* (asas efisiensi);
- (3) *principle of primacy of planning* (asas pengutamaan perencanaan);
- (4) *principle of pervasiveness of planning* (asas pemerataan perencanaan) ;
- (5) *principle of planning premise* (asas patokan perencanaan);
- (6) *principle of policy frame work* (asas kebijaksanaan dan prosedur kerja);
- (7) *principle of timing* (asas waktu);
- (8) *principle of planning communication* (asas tata hubungan perencanaan);
- (9) *principle of alternatives* (alternatif ada pada setiap rangkaian kerja);
- (10) *principle principle of limiting factor* (asas pembatasan faktor);
- (11) *the comitmen principle* (asas keterikatan);
- (12) *principle of flexibility* (asas fleksibilitas);
- (13) *principle of navigation change* (asas ketetapan arah);
- (14) *principle of strategic planning* (asas perencanaan strategis)

Fungsi kedua dari kepemimpinan adalah pengorganisir atau pengorganisasian. Pengorganisasian dapat diartikan sebagai kegiatan penentuan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan, pengelompokan tugas-tugas dan membagikan Pekerjaan kepada setiap karyawan. Penentuan hubungan-hubungan. Terry dalam Hasibuan (1984:123) memberikan pengorganisasian sebagai: *“organizing is the establishing of effective behavioral relationship among person so that they may work together efficiently and gain personal satisfaction in doing for the purpose of achieving some goal or objective”*

Pengorganisasian menurut Terry adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dan dengan demikian memperoleh kepuasan pribadi dalam hal melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai sasaran atau sasaran tertentu.

Dari definisi ini, beberapa point penting dari pengorganisasian, antara lain: adanya kelompok yang bekerja sama tujuan tertentu yang akan dicapai, pekerjaan yang harus dikerjakan, penetapan dan pengelompokan pekerjaan, wewenang dan tanggungjawab, hubungan antara orang atau pekerjaan, perlu penempatan orang yang akan melaksanakan pekerjaan, serta tata tertib.

Fungsi ketiga adalah fungsi penggerakan. Fungsi yang dianggap strategis di antara fungsi-fungsi yang lain adalah fungsi ini. Karena fungsi ini berhubungan erat dengan bagaimana menggerakan seluruh sumber daya manusia untuk mampu bekerja dan bekerjasama secara ikhlas dalam mencapai tujuan tertentu.

Terry memberikan definisi penggerakan atau *actuating*, sebagai berikut: “*actuating is setting all members of the group to want to achieve and to strike to achieve the objective willingly and keeping with the managerial planning and organizing efforts*” (penggerakan adalah membuat semua anggota kelompok agar mau bekerja sama, secara ikhlas serta bergairah untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian)

Fungsi keempat adalah fungsi pengawasan (*controlling*). Beberapa pendapat juga menterjemahkan pengawasan adalah pengendalian. Pengawasan di lingkungan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga terbagi ke dalam: pengawasan Eksternal dan Internal. Pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan di setiap level / jenjang di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga merupakan salah satu pengawasan internal.

Menurut Strong dalam Hasibuan(1984:222 ) pengendalian adalah “*controlling is the process of regulating the various factors in an enterprise according to the requirement of this plans*. Pengendalian adalah pengaturan berbagai faktor dalam suatu perusahaan, agar sesuai dengan ketetapan-ketetapan dalam rencana. Pendapat Strong ini menunjukkan bahwa pengendalian/pengawasan adalah proses melakukan pengaturan sumber-sumber yang ada, serta kegiatan-kegiatan yang berlangsung. Tujuan pengendalian ini adalah memastikan hasil kerja atau kinerja sesuai dengan apa yang direncanakan sebelumnya.

Secara fungsional, pemimpin berfungsi menjamin seluruh keberlangsungan elemen yang ada dalam organisasi sehingga dapat berfungsi



sesuai peran dan tanggungjawab masing-masing. Oleh karena itu, dibutuhkan satu aturan yang jelas. Pimpinan berfungsi sebagai pengatur terhadap seluruh elemen-elemen yang ada. Pemimpin berfungsi sebagai pengendali kegiatan.

Elemen-elemen organisasi dimaksud adalah: Manusia, keuangan, materi/peralatan, metode/pedoman kerja, pemasaran atau promosi. Setiap elemen memiliki peran yang berbeda satu sama lain, karakteristik antara elemen yang satu dengan yang lainnya memiliki kekhasan sendiri. Sebagai contoh, manusia dan peralatan. Sebagai elemen hidup, perlakuan terhadap manusia berbeda dengan perlakuan terhadap peralatan.

Secara legal, kewenangan pimpinan diberikan oleh aturan yang sah. Menurut pandangan peneliti pentingnya keberadaan pimpinan, karena pimpinan memiliki kewenangan atau otoritas yang legal atau dibenarkan secara hukum dalam menggerakkan seluruh potensi, baik sumber daya manusia, keuangan atau peralatan yang ada dalam organisasi.

## (2) Penyusunan Pedoman Kerja

Sebagai salah satu langkah awal yang harus dilakukan oleh Dinas Pendidikan, Pemuda dan olahraga adalah membuat Rencana Strategis. Pembuatan rencana strategis dimaksud bertujuan membuat kerangka acuan bagi unit-unit organisasi yang ada di dalamnya dalam menyusun rencana kerja tahunan yang tertuang dalam Rencana Kerja Anggaran (RKA) SKPD. Rencana strategis menjadi dasar masing-masing subbag, seksi dan Rencana Kerja sebagai referensi hukum dalam penyusunan rencana kerja dalam kurun tahunan maupun jangka waktu lima tahun berikutnya.

Terwujudnya rencana strategis dalam organisasi membutuhkan satu konsep yang jelas. Konsep tersebut, selain konsep teoritis yang bersumber pada pandangan para ahli. Pertimbangan penyusunan rencana strategis juga dibuat dengan mengacu pada ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Secara teoritis, Penyusunan perencanaan (*planning*) setidaknya dimulai dengan memperhatikan hal-hal yang sederhana seperti berikut ini:

1. Pertama, apa (*what*) yang akan dicapai organisasi dalam rencana strategis selama lima tahun ke depan?
2. Siapa-siapa (*who*) saja yang akan terlibat menjadi penyusun, pelaksana, pengevaluasi dari program kegiatan?
3. Kapan program tersebut dimulai? (*when*)
4. di mana lokus/lokasi program tersebut di laksanakan? (*when and where*)
5. Bagaimana (*why*) strategi, langkah-langkah dalam mencapai program/kegiatan dimaksud?

Secara yuridis penyusunan rencana strategis pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga merujuk pada Sistem Perencanaan Nasional, Renstra Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, RPJM Daerah, serta peraturan perundang-undangan yang terkait. Peraturan perundang-undangan dimaksud antara lain: Standar Pelayanan Minimal dan Standar Nasional Pendidikan.

Selain sebagai dasar maupun panduan dalam melaksanakan pekerjaan, rencana kerja dibuat juga untuk mengantisipasi berbagai kompleksitas terhadap pekerjaan. ruang lingkup tugas, wilayah dan tanggungjawab Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga begitu kompleks dan rumit.

Kompleksitas dan kerumitan ruang lingkup tugas Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kab. Kapuas Hulu disebabkan oleh kondisi wilayah yang belum terjangkau, baik dari sisi transportasi maupun komunikasi. Kondisi ini memberikan satu pekerjaan rumah yang harus dicermati oleh pengambil keputusan dalam menyusun maupun melaksanakan seluruh rangkaian tugas, kebijakan dan kegiatan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga. karakteristik yang berbeda antar wilayah memberikan satu konsekwensi pada pelaksanaan yang berbeda juga.

### (3) Pembuatan Uraian tugas

Setelah masing-masing unit kerja (subbag/seksi) menyusun rencana kerja, langkah berikutnya yang harus dilakukan adalah menyusun uraian tugas (*job description*). Uraian tugas juga dapat ditafsirkan sebagai pembagian tugas (*division of work*). Dalam uraian tugas memuat beberapa hal yang dapat dijadikan acuan bagi karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Uraian tugas juga berperan dalam memberikan gambaran bagi pimpinan terhadap apa yang dilakukan karyawan, apa saja yang dibutuhkan karyawan, tugas dan tanggungjawab atas jabatan yang dimiliki, risiko yang mungkin saja terjadi, serta persyaratan atas jabatan tersebut.

ILO (*international labour organization*). membuat format uraian tugas/uraian jabatan seperti berikut: (Sumber: Departemen Tenaga Kerja RI)

1. Nama Jabatan
2. Kode Jabatan
3. Unit Organisasi



4. Ikhtisar Jabatan
5. Hasil Kerja
6. Bahan Kerja
7. Perangkat Kerja
8. Sifat Jabatan
9. Pelaksanaan Kerja
  - 9.1 Uraian Tugas
  - 9.2 Tanggung Jawab
  - 9.3 Wewenang
10. Nama Jabatan Atasan Langsung
11. Nama Jabatan Bawahan Langsung
12. Korelasi Jabatan
13. Kondisi Pelaksanaan Kerja
  - a. Kondisi Lingkup Kerja
  - b. Resiko Bahaya
14. Syarat Jabatan
  - a. Pangkat / Golongan
  - b. Jenis Pendidikan
  - c. Jenis Pelatihan
  - d. Pengetahuan
  - e. Keterampilan
  - f. Pengalaman
  - g. Upaya Fisik / Penggunaan Fisik

h. Kondisi Fisik:

(a) Jenis Kelamin

(b) Usia

(c) Tinggi

(d) Berat

(e) Faktor Lain

i. Bakat Yang Perlu Dimiliki

j. Temperamen Kerja Yang Perlu Dimiliki

k. Minat Kerja Yang Perlu Dimiliki

15. Fungsi Kerja

(4) Pemberian Reward and punishment

Pelaksanaan tugas organisasi yang efektif harus didukung oleh SDM yang berkualitas, enerjik dan bekerja keras. Dalam wawancara peneliti dengan beberapa PNS, Persepsi yang dapat penulis sampaikan bahwa semua pihak mengakui eksistensi Sumber Daya Manusia sebagai bagian terpenting dalam menyelenggarakan tugas pokok dan fungsi organisasi. Dalam prakteknya, beberapa unsur pimpinan dalam berbagai jenjang tingkatan belum memahami secara optimal bagaimana memperlakukan SDM sehingga mampu bekerja secara optimal.

(5) Optimalisasi Evaluasi dan monitoring

Untuk melihat hasil yang telah dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas pokok, beban kerja maupun tanggungjawab dan wewenang yang dimiliki,

perlu dilakukan satu evaluasi. Tindakan evaluasi bertujuan untuk melihat capaian riil kerja, untuk membandingkan antara apa yang direncanakan dengan apa yang telah dihasilkan. Laporan lisan atau tertulis yang disampaikan oleh pelaksana maupun pejabat, dalam pandangan peneliti tidak selamanya sesuai dengan fakta yang ada.

Selain untuk melihat capaian kinerja, Evaluasi dan dimonitoring dilakukan sebagai upaya memahami dan membuat rencana kerja tindaklanjut terhadap beberapa kelemahan yang ada dalam pekerjaan. Secara teoritis evaluasi bertujuan:

- a. Mengetahui pengembangan, yang meliputi:
  - (a) identifikasi kebutuhan pelatihan bagi karyawan;
  - (b) umpan balik kinerja;
  - (c) menentukan mutasi dan penugasan bagi karyawan; dan
  - (d) membuat identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.
- b. Pengambilan keputusan administratif, yang meliputi:
  - (a) keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan;
  - (b) pengakuan kinerja karyawan,
  - (c) pemutusan hubungan kerja dan
  - (d) mengidentifikasi yang buruk.
- c. Keperluan perusahaan, yang meliputi:
  - (a) perencanaan SDM,
  - (b) menentukan kebutuhan pelatihan;



- (c) evaluasi pencapaian tujuan perusahaan,
  - (d) informasi untuk identifikasi tujuan,
  - (e) evaluasi terhadap sistem SDM; dan
  - (f) penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.
- d. Dokumentasi, yang meliputi:
- (a) kriteria untuk validasi penelitian;
  - (b) dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM; dan
  - (c) membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

(6) Komitmen Bersama

Organisasi sebagai satu wadah kesatuan merupakan kumpulan dari orang-orang yang bertujuan untuk mencapai seluruh visi melalui misi yang selanjutnya dijabarkan dalam pelbagai program dan kegiatan. Sebagai satu wadah, artinya organisasi adalah satu sistem. Kelangsungan sebuah sistem dipengaruhi oleh seluruh komponen yang ada. Sistem tidak dapat berjalan secara optimal hanya dengan melihat satu kemampuan elemen yang dimiliki, seperti Manusia, keuangan, material, metode, mesin atau manusia.

Sementara di sisi yang lain juga, organisasi dihadapkan pada keterbatasan kemampuan yang dimiliki, baik yang bersumber dari organisasi maupun kemampuan pimpinan dan karyawan. Keterbatasan dimaksud adalah kemampuan pimpinan dalam memahami seluruh pekerjaan yang ada, baik bersifat teknis maupun non teknis. sementara karyawan dihadapkan pada kemampuan dalam menyelesaikan tugas-tugas teknis yang diembannya.

Persoalan yang lain juga, ruang lingkup organisasi yang luas dan kompleks, tuntutan tugas semakin berat dari waktu ke waktu. Dalam situasi seperti ini, manajemen selain sebagai ilmu, ia juga berperan sebagai seni. Segala keterbatasan yang dimiliki pimpinan maupun elemen organisasi yang ada, mengharuskan pimpinan untuk lebih jeli melihat seluruh potensi yang ada, jeli melihat keterbatasan yang dimiliki. Dalam situasi seperti ini, maka pimpinan perlu membangun satu komitmen bersama antar seluruh elemen organisasi melalui satu kesepakatan.

Hasil pengamatan penulis terhadap beberapa faktor penyebab kegagalan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi, antara lain, pimpinan cenderung memberlakukan komponen organisasi (manusia) hanya sebagai pelaksana maupun sebagai alat pencapaian tujuan. Persepsi seperti ini mendorong pimpinan hanya membuat aturan sepihak, tanpa melakukan negosiasi dengan unsur-unsur organisasi. Implikasi yang terjadi, rasa memiliki (sense of belonging) dari manusia organisasi sangat kurang. Pegawai melaksanakan tugas karena mematuhi aturan, bukan karena rasa memiliki terhadap organisasi.

Idealnya aturan dibuat atas dasar kesepakatan bersama, sehingga muncul rasa memiliki dan tanggungjawab bersama. Kehadiran manusia/pegawai dalam mewujudkan organisasi tidak hanya karena tugas, tanggung jawab yang dimiliki, bukan juga karena dorongan tuntutan kebutuhan, lebih dari itu, kehadiran manusia dalam organisasi adalah sebagai satu elemen yang harus diperlakukan secara adil dan beradab. Kebutuhan manusia tidak hanya pada kebutuhan makan, minum, upah, gaji, pendidikan atau latihan, tetapi juga manusia membutuhkan

penghargaan akan keberadaannya (eksistensi), perkembangan kariernya (*growth*) dan koneksitas(*related*) antar sesama dalam organisasi.

#### (7) Pendidikan dan Latihan

Perkembangan teknologi dan informasi, telah berdampak pada berbagai aspek organisasi. Tuntutan akan kompetensi di setiap level begitu signifikan. Organisasi yang survive adalah organisasi yang mampu beradaptasi dengan segala perubahan, perkembangan dan tuntutan zaman.

Mengatasi berbagai tuntutan serta dalam upaya mempersiapkan organisasi untuk bekerja secara optimal, salah satu jalan adalah memberikan pendidikan dan pelatihan bagi karyawan. Tujuan pendidikan dan pelatihan adalah bagaimana mempersiapkan tenaga kerja yang siap, terampil dan mampu melaksanakan seluruh beban tugas, tanggungjawab yang dibebankan organisasi. kemampuan dalam menghadapi kebutuhan, baik karena faktor eksternal organisasi seperti teknologi informasi, maupun kebutuhan internal organisasi sangat dibutuhkan.

Beberapa pakar memberikan pendapat terhadap pentingnya pelatihan bagi karyawan. Dessler (1997: 263) menyatakan “pelatihan memberikan karyawan baru atau yang ada sekarang keterampilan yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan yang sekarang”. Sementara Mutiara S. Panggabean (2002: 51) mengungkapkan bahwa pelatihan lebih berorientasi pada pekerjaan saat ini untuk meningkatkan keterampilan-keterampilan tertentu. Di lain pihak pengembangan karyawan lebih berorientasi pada masa depan dan lebih peduli terhadap pendidikan, yaitu terhadap peningkatan kemampuan seseorang untuk



memahami dan menginterpretasi pengetahuan bukan mengajarkan kemampuan teknis. sumber: <http://eprints.uny.ac.id/>

Pendidikan dan latihan bagi pegawai merupakan bagian dari proses pengembangan Sumber Daya Manusia. Kemampuan SDM dalam menghasilkan kinerja yang optimal sangat dipengaruhi oleh proses pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan organisasi. Kadarisman(2012:40) memberikan satu konsep bahwa “apakah pegawai tersebut mampu atau tidak melaksanakan tugas-tugasnya, hal ini sangat tergantung pada pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), kemampuan (*ability*), kepercayaan (*trust*) dan tanggungjawab yang bersangkutan kepada organisasi”.

Pendapat yang lain menyamakan definisi antara pelatihan/pendidikan dengan pengembangan pegawai. Hariandja yang dikutip Kadarisman (2012:8) menyatakan:

“Pelatihan dan pengembangan adalah merupakan satu kesatuan dan dapat didefinisikan sebagai usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pegawai. Tetapi pelatihan dan pengembangan secara konseptual dapat juga mengubah sikap pegawai terhadap pekerjaan. Hal ini disebabkan pemahaman pegawai terhadap pekerjaannya juga berubah, karena sikap seseorang memiliki elemen-elemen kognitif, yaitu keyakinan dan pengetahuan seorang terhadap suatu objek tersebut sebagai akibat dari pengetahuan dan keyakinannya, dan kecenderungan tindakan terhadap objek tersebut, sehingga pengetahuan yang diperoleh akan dapat mengubah sikap seseorang. akan tetapi, pelatihan dapat juga dilakukan secara khusus untuk mengubah sikap pegawai dalam upaya meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja bilamana dibutuhkan.”

Pendidikan/pelatihan atau pengembangan Sumber Daya Manusia memiliki berapa tujuan yang hendak dicapai. Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000

tentang Pendidikan dan Latihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil menjelaskan, bahwa pendidikan dan latihan bertujuan:

- a. meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi;
- b. menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa;
- c. memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pembedayaan masyarakat;
- d. menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Sementara dari sisi manfaat atau faedah, pendidikan / pelatihan atau pengembangan sumber daya manusia, sebagaimana yang dikutip Kadarisman dari Proctor, *et al* (2012:20) menyatakan sebagai berikut:

“Terdapat 13 faedah nyata pengembangan pegawai, yaitu sebagai berikut: a)menaikkan rasa puas pegawai; b)pengurangan pemborosan; c)mengurangi ketidakhadiran dan turnover pegawai; d)memperbaiki metode dan sistem bekerja;e)menaikkan tingkat penghasilan; f)mengurangi biaya lembur;g)mengurangi biaya pemeliharaan mesin-mesin; h)mengurangi keluhan-keluhan pegawai; i)mengurangi kecelakaan-kecelakaan; j)memperbaiki komunikasi; k)meningkatkan pengetahuan serba guna pegawai; l)memperbaiki moral pegawai; dan m)menimbulkan kerjasamayang lebih baik.”

Berdasarkan pendapat Protoctor di atas, peneliti menggaris bawahi bahwa Pendidikan, Latihan atau Pengembangan Sumber Daya memiliki berbagai berbagai manfaat, baik manfaat untuk organisasi maupun individu pegawai.

## BAB VI

### SIMPULAN DAN SARAN

#### A. Simpulan

Berdasarkan hasil pengamatan di lapangan melalui observasi pada perilaku pegawai, wawancara dengan beberapa sumber serta analisis penulis dan kerangka teori yang ada, peneliti menyimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Pelaksanaan kerja di Lingkungan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga perlu dilakukan pembenahan kembali. Beberapa temuan penulis terhadap kinerja Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga, antara lain:
  - a. Target kuantitas dan kualitas pekerjaan belum mampu terlaksana, seperti penyampaian berkas usulan kenaikan pangkat;
  - b. Aspek kualitas layanan belum mencerminkan kualitas layanan yang sesungguhnya. Aspek tersebut meliputi:
    - *Time and timeliness* (waktu pelayanan), data: terlihat pada lamanya guru dalam mengurus usulan kenaikan pangkat;
    - *Completeness* (tersedianya layanan yang diminta), informasi yang diminta tidak tersedia secara valid. Fakta: Data sekolah, guru, siswa dan sarpras tidak tersedia secara valid.
    - *Courtesy* (pelayanan yang baik), guru, UPT, Pengawas dan pihak lain tidak dilayani dengan baik;
    - *Accessibility and convenience* (kemudahan pelayanan), sulitnya masyarakat mendapatkan pelayanan, seperti pengajuan NUPTK;



- *Responsiveness* (responsif), DPOR tidak terlalu responsif terhadap persoalan yang dihadapi guru-guru, seperti terhadap tunjangan khusus;
  - c. Manajemen pekerjaan tidak berjalan sebagaimana mestinya, seperti tidak dibuatnya SOP, informasi yang valid, Uraian Tugas, Pedoman atau standar kerja, bimbingan teknis bagi pihak konsumen, baik untuk pihak Guru, UPT, Pengawas, kontraktor maupun pihak lainnya;
  - d. Aspek kemampuan, baik menyangkut kemampuan teknis, kemampuan konseptual dan kemampuan komunikasi pegawai dalam melayani konsumen belum menunjukkan sikap profesional;
2. Beberapa faktor yang menjadi penyebab rendahnya kinerja Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga, antara lain
- a. Faktor Internal
    - (1) Faktor kepemimpinan di setiap unit kerja;
    - (2) Faktor komunikasi, koordinasi antar staf dengan pimpinan, antar pimpinan (Kasi/Kasubbag/Kabid/Sekretaris dan Kepala Dinas yang belum terbangun dengan intens);
    - (3) Faktor individu PNS yang belum profesional, baik dalam kemampuan teknis, konseptual maupun komunikasi dan koordinasi;
  - b. Faktor eksternal:
    - (1) Adanya intervensi politis;
    - (2) Sistem perencanaan, pengangkatan, mutasi, promosi yang tidak dilaksanakan secara profesional oleh Badan Kepegawaian Daerah.

## B. Saran

Bertitik tolak dari masalah yang ada, saran yang dapat peneliti sampaikan, antara lain:

1. Optimalisasi fungsi kepemimpinan dalam *manage* seluruh tahapan pekerjaan, mulai dari penyusunan rencana kerja, rencana strategis, Rencana Kerja Anggaran SKPD, penyusunan uraian tugas individu, evaluasi dan monitoring;
2. Bangun komunikasi secara terbuka dan intens antar seluruh pegawai yang ada di lingkungan internal dan eksternal organisasi. Komunikasi terbuka diharapkan mampu membangun komitmen bersama serta mengurangi berbagai *mindset* negatif dari pegawai yang ada serta membangun rasa kepercayaan antar sesama.
3. Tingkatkan pelatihan dalam rangka pemberdayaan dan peningkatan kompetensi pegawai berdasarkan kebutuhan organisasi;
4. Budayakan disiplin, berikan reward yang sesuai dan terapkan punishment yang tegas;
5. Lakukan rolling antar unit kerja bagi staf dalam upaya mengurangi stress pekerjaan. Rolling dimaksud bertujuan untuk membangun profesionalisme pada pekerjaan baru, rasa memiliki pada organisasi serta hubungan kerja yang harmonis antar sesama pegawai.
6. Pengajuan pertimbangan/telaahan staf kepada Bupati dan Badan Kepegawaian Daerah dalam proses perencanaan, pengangkatan, mutasi dan

promosi berdasarkan kondisi yang ideal dan realita yang ada pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu.





### Daftar Pustaka

- Ade Hidayat, (2014). *Modul Filsafat Ilmu*. Banten: FKIP Universitas Mathlaul
- Arikunto, S. (2000). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Badeni (2013). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta, cv
- Dedi Rianto Rahadi (2010). *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Malang: Tunggal Mandiri Publishing
- David Megginson, Jennifer Joy-Maththesw & Paul Banfiel(1993). *Human Resource Development*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Faisal, S. (2001). *Format-format Penelitian Sosial*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Grindle, M. S. (1980). *Politics and Policy Implementation in the Third World*. New Jersey: Princeton University Press.
- Hogwood, B.W & Gunn, L.A. (1986). *Policy Analysis for the Real World*. Oxford: University Press.
- IG. Wursanto, Drs (1988). *Manajemen Kepegawaian*. Yogyakarta: Kanisius.
- Kadarisman, M (2012). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta. PT Rajagrafindo Persada
- Kuswana, Dadang (2011). *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: CV Pustaka Setia
- Mangkunegara Prabu Anwar AA (2012), *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Moleong, L. J. (2001). *Metode Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Narbuka, A. (1997). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nasir, M. (1988). *Metode Penelitian*. Bandung: Galia Indonesia.
- Nasucha, H. (2004). *Reformasi Administrasi Publik:Teori dan Praktek*. Jakarta: Grasindo.
- Nawawi, H. (2001). *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Pasolong, H. (2008). *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Patilima, H. (2005). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

- Saifuddin. 2007. *Sikap Manusia Teori dan Pengukurannya*. Edisi Ke-2. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Sedarmayanti(2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung. PT. Refika Aditama.
- Ulber Silalalhi (1999). *Metode dan Metodologi Penelitian*. Bandung: Bina Budaya
- Umar, H. (2001). *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Edisi Revisi. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Umar, H. (2013). *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Tjutju Yuniarsih dan Suwanto (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Veitthrizal Rivai dan Ella Jauvani Sagala (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada
- Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada
- Wirawan. (2014). *Kepemimpinan: Teori, psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada

### **Undang-Undang dan Peraturan**

- Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan
- Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Presiden Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai..
- Peraturan Menteri dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2007 Tentang Standar Sarana Dan Prasarana Untuk Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI), Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTS), Dan Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/MA)

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 15 Tahun 2010 tentang Standar Pelayanan Minimal Pendidikan Dasar di Kabupaten Kota

Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 129a/U/2004 tentang Standar Pelayanan Minimal Bidang Pendidikan

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 tentang Pedoman Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja.

Peraturan Kepala BKN 7 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 4 Tahun 2010 tentang Rencana Strategis Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan 2010-2014

Keputusan Bupati Kapuas Hulu Nomor **Nomor 32 Tahun 2008** tentang Struktur Organisasi Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu.





**DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAH RAGA**

Jalan Danau Luar No. 10 Telp 0567-21092 Kode Pos 78711

Telp / Fax : 0567-21092 email: [dikpora.kapuashulu@gmail.com](mailto:dikpora.kapuashulu@gmail.com)**SURAT IZIN PENELITIAN**

Nomor: 421/ /DPOR/SET-C

Yang bertanda tangan di bawah ini Kepala Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu memberikan izin kegiatan penelitian kepada:

Nama : Hambali  
NIM : 50002 2425  
Program Studi : Pascasarjana Magister Administrasi Publik Bidang Minat  
Administrasi Publik  
Alamat Penelitian : Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten  
Kapuas Hulu  
Judul Penelitian : Analisis Kinerja Dinas Dinas Pendidikan, Pemuda dan  
Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu

Kegiatan penelitian ini dilakukan dalam rangka penyelesaian studi dan Pembuatan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) mahasiswa Universitas Terbuka UPBJJ Pontianak.

Surat Izin penelitian ini diberikan **sepanjang** tidak mengganggu tugas pokok dan fungsi sebagai PNS.

Demikian Surat Izin Penelitian ini diberikan untuk dipergunakan sebagaimana namestinya.

Putussibau, 18 Maret 2015

Kepala Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga  
Kabupaten Kapuas Hulu**Petrus Kusnadi, S.Sos,M.Si**

Pembina Tingkat I

NIP 19690815 199703 1 009

**Matriks Transkrip Wawancara terhadap mekanisme pekerjaan**  
Apakah ada uraian tugas, SOP atau Laporan Kegiatan yang dibuat pejabat atau staf pada awal tahun sebelum memulai pekerjaan?

Informan / Pertanyaan	Apakah ada uraian tugas, SOP atau Laporan Kegiatan yang dibuat pejabat atau staf pada awal tahun sebelum memulai pekerjaan?
1.1	<i>Tahun 2014 hanya beberapa subbag yang membuat SOP, beberapa subbag atau seksi lain sudah kami beritahukan untuk membuat SOP. Sementara Laporan Kegiatan selalu kami minta untuk dibuat setelah kegiatan dilaksanakan.</i>
1.6	<i>Di Subbag Personil dan Umum, kami mencoba membuat beberapa SOP yang berkenaan dengan pelayanan. SOP dimaksud, antara lain meliputi: SOP Kenaikan pangkat, izin belajar, kenaikan gaji berkala atau pemberkasan calon peserta sertifikasi</i>
1.2	<i>Di Bidang TK SD, saya sudah membuat SOP. Namun tidak kami sampaikan secara terbuka. Laporan kegiatan yang kami biasanya yang berkenaan dengan realisasi penggunaan dana atau kegiatan Ujian Sekolah. Kegiatan-kegiatan lain belum kami buat.</i>
1.5	<i>Bidang PNFI sampai saat ini masih mencoba mempelajari pembuatan SOP di Bidang kami. Laporan kegiatan biasanya kami buat manakala ada permintaan dari pimpinan.</i>
1.4	<i>Bidang Pemuda dan olahraga dengan tenaga yang terbatas, belum maksimal dalam membuat SOP kegiatan. Hanya beberapa kegiatan yang kami buat. Sementara Laporan Kegiatan biasanya kami sampaikan secara tertulis atau lisan, khususnya yang berkenaan dengan event-event besar, seperti porseni atau kegiatan olahraga tingkat provinsi</i>
1.5	<i>SOP atau standar operasional prosedur di Bidang SMP/SMA atau SMK, sepertinya tidak ada. Terus terang, kami agak kesulitan dalam proses pengajuan usulan kenaikan pangkat. Sebagai PNS baru, saya tidak tau harus berbuat apa untuk mengusulkan kenaikan pangkat</i>

**Matriks Transkrip Wawancara terhadap aspek Kepemimpinan**  
Apakah ada tindaklanjut dari Laporan, rapat staf atau usulan yang saudara sampaikan sampaikan pasca kegiatan?

Informan	Pertanyaan
1.7	<p>Apakah ada tindaklanjut dari Laporan, rapat staf atau usulan yang saudara sampaikan pasca kegiatan? (kepemimpinan)</p> <p><i>Beberapa persoalan yang menjad di bidang personil dan Umum dalam kegiatan pemberkasan sertifikasi guru, sepertinya tidak ada tindaklanjut atau perhatian dari pimpinan. Fakta yang dapat kami sampaikan, seharusnya anggaran untuk kegiatan Uji Kmpetensi Awal atau Uji Kompetensi Guru sebagai salah satu rangkaian kegiatan sertifikasi, mengalami penurunan alokasi anggaran. Sementara peserta yang diikutsertakan dalam kegiatan tahun ini bertambah. Dalam situasi seperti ini, kami mencoba mengatasi masalah dengan meminta bantuan atau sumbangan dari rekan-rekan peserta UKA atau UKG dalam proses pengiriman berkas atau pemberangkatan staf kami dalam menyerahkan bahan-bahan ke LPMP Pontianak</i></p>
1.5	<p><i>Laporan Kegiatan secara lisan yang kami sampaikan kepada pimpinan seperti tidak ditanggapi. Apakah karena faktor urgensi kegiatan atau pimpinan punya pertimbangan lain, sehingga usulan kegiatan kami sebagian tidak terakomodir. Dengan melihat kondisi seperti ini, membuat beberapa kasi di bawah saya agak sedikit enggan membuat Laporan kegiatan.</i></p>
1.1	<p><i>Laporan yang disampaikan Bidang atau sekretariat merupakan bahan masukan bagi kami dalam melakukan evaluasi kegiatan. Idealnya beberapa usulan yang disampaikan Kabid maupun Kasi atau kasubbag dapat ditindaklanjuti. Namun sebagai pimpinan, kami tidak hanya memperhatikan usulan yang disampaikan bawahan, lebih dari itu, kami terikat pada kepentingan politik. Baik kepentingan Bupati, Wakil Bupati atau Dewan Perwakilan Rakyat Daerah. Beberapa contoh yang dapat kami sampaikan antara lain: pembangunan sarpras sekolah, Kasubag atau Kasi Sarpras, baik jenjang SD atau SMA menyampaikan usulan skala prioritas, sementara di pihak lain DPRD punya kepentingan lain dalam mengalokasi anggaran pembangunan. Ada kepentingan tim sukses atau konstituen yang memilih.</i></p>



**Matriks Transkrip Wawancara terhadap aspek Pelayanan**  
 Bagaimana pemberian layanan yang diberikan oleh Pihak Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu pada Guru atau Unit Pelaksana Teknis di lapangan? (Mutu layanan)

Informan	Pertanyaan	Bagaimana pemberian layanan yang diberikan oleh Pihak Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu pada Guru atau Unit Pelaksana Teknis di lapangan? (Mutu layanan)
1.7		<i>Menurut pandangan saya, pemberian layanan yang diberikan DPOR Kapuas Hulu, khususnya kepada Guru-Guru di wilayah yang terpencil belum mencerminkan sikap yang profesional. Pada beberapa kasus, dalam penyampaian berkas usulan kenaikan pangkat, pada saat penyerahan berkas, guru yang bersangkutan dinyatakan lengkap bahan, namun setelah diperiksa oleh kasubbag ketenagaan khususnya di bidang TK/SD, ditemukan berbagai kekurangan bahan akibatnya yang bersangkutan harus kembali ke dinas melengkapi bahan. Sementara dengan jarak yang jauh, tentu berakibat pada biaya dan tugas guru yang terbengkalai.</i>
1.13		<i>Pelayanan yang kami soroti untuk DPOR antara lain, terhadap pemberian tunjangan khusus. Sebagai wilayah paling ujung Kapuas Hulu, dan medan terberat yang harus ditempuh dengan menggunakan kendaraan, seharusnya ada perhatian khusus bagi kami. Salah satu harapan kami adalah pemberian tunjangan khusus atau terpencil. Kenyataan yang terjadi, hanya beberapa orang di SD saya yang mendapatkan tunjangan tersebut.</i>
1.14		<i>Pelayanan yang diberikan DPOR, baru-baru ini sepertinya agak sedikit mengalami perbaikan, dengan munculnya beberapa orang yang kami anggap perduli dengan nasib kami. Dulu kami hanya diwajibkan untuk mengajar secara penuh, sementara hak-hak kami cenderung tidak terabaikan, seperti usulan kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala atau hak kami lainnya.</i>
1.12		<i>Pelayanan yang diberikan Dinas Pendidikan, sepertinya belum optimal. kami mencoba mengusulkan beberapa tambahan guru, tidak ditampung sama sekali. Akibatnya kami harus merangkap jabatan double. Sementara tuntutan tugas kami, dirasakan begitu berat khususnya dari sisi biaya yang harus kami keluarkan. Dalam mengatasi situasi seperti ini, mau tidak mau kami harus melakukan pinjaman ke lain atau menggunakan gaji yang kami terima sebagai biaya untuk mengurus tugas yang dibebankan kepada kami. Tugas tugas tersebut seperti pembuatan data pokok pendidikan (DAPODIK) atau Bantuan Operasional Sekolah (BOS) online.</i>

**Matriks Transkrip Wawancara terhadap Kualitas Kinerja**  
**Bagaimana tanggapan Saudara terhadap Kinerja Dinas Pendidikan,**  
**Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu? (Kinerja secara Umum)**

Informan	Pertanyaan Bagaimana tanggapan Saudara terhadap Kinerja Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu?
1.12	<i>Menurut pandangan saya, kinerja dinas pendidikan, Pemuda dan olahraga Kabupaten Kapuas Hulu perlu ditingkatkan lagi. Khususnya berkenaan dengan perilaku para staf yang ada. Kesan yang kami tanggap, sikap tanggap, peduli dan keinginan untuk membantu kami dari jauh, hanya diperlihatkan oleh beberapa orang staf yang ada. Secara keseluruhan, pelayanan yang kami terima belum seperti yang kami harapkan. Kedua, kemampuan para pegawai di dinas pendidikan, belum mampu mengakomodir dan membantu tugas kami, khususnya dalam penyusunan Laporan Kegiatan, Laporan BOS, Penyusunan Karya Ilmiah, pembuatan Penetapan Angka Kredit dan lain-lain.</i>
1.1	<i>Kinerja Dinas Pendidikan saat ini menjadi sorotan dari Luar, beberapa masalah muncul. Seperti keterlambatan pembayaran sertifikasi, pemberian tunjangan khusus yang tidak adil, penempatan guru yang tidak merata, pembangunan sarana prasana yang tidak sesuai ketentuan.</i>
1.10	<i>Kinerja Dinas Pendidikan masih dipertanyakan, salah satunya adalah informasi yang disampaikan oleh pihak internal, satu sama lain tidak sama. Baik antara Kabid dengan Kasi, atau antar staf dengan pegawai lainnya.</i>
1.14	<i>Salah satu kinerja Dinas Pendidikan yang menjadi perhatian kami antara lain adalah aspek pelayanan kepada guru. Dengan tuntutan tugas guru yang semakin kompleks dari hari, anggaran yang terbatas dan hanya cukup untuk operasional kepala sekolah, seharusnya Dinas Pendidikan pro aktif dalam memberikan pelayanan kepada kami. Baik dalam aspek bimbingan pembuatan perangkat pembelajaran, seperti RPP, Silabus atau administrasi kegiatan belajar maupun administrasi yang berkenaan dengan Guru yang ada di sekolah</i>

**Matriks Transkrip Wawancara terhadap Kemampuan Kerja**  
**Bagaimana tanggapan Saudara terhadap Kemampuan Pegawai Dinas**  
**Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu?**

Informan / Pertanyaan	Bagaimana tanggapan Saudara terhadap Kemampuan Pegawai Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu
I.12	<i>Menurut pandangan saya, kemampuan Pegawai Dinas Pendidikan, perlu lebih ditingkatkan lagi. Sebagai contoh: beberapa rekan kerja kami yang mencoba melakukan konsultasi dalam pembuatan Laporan Kegiatan, SPJ Bansos atau Pembuatan SKP dan DUPAK mengalami kendala. Hal ini disebabkan oleh tidak adanya kemampuan pegawai Dinas yang mampu memberikan contoh, bimbingan. Baik dalam pembuatan Laporan maupun administrasi kelengkapan usulan kepengkatan.</i>
1.4	<i>Kemampuan Pegawai DPOR perlu lebih ditingkatkan lagi. Perlu adanya semacam pelatihan, khususnya pelatihan komputerisasi. Dalam kondisi saat ini, di mana semua pekerjaan berbasiskan komputer, mau tidak mau suka tidak suka, kita harus menguasai komputer. Dalam pengamatan kami, pegawai DPOR masih ada yang belum menguasai pekerjaan dengan menggunakan komputer.</i>
1.7	<i>Pandangan saya, kemampuan kerja di Dinas Pendidikan, sebagian telah mampu melaksanakan tupoksinya secara baik, namun beberapa bagian belum mampu melaksanakan perannya secara optimal. sebagai contoh di bidang ketenagaan. Akibat ketidakmampuan tenaga di ketenagaan dalam membuat administrasi kepengkatan, baik DUPAK, SKP atau persyaratan lainnya, membuat PNS yang berkeinginan mengajukan pangkat harus membayar pihak lain atau mencari tenaga yang mampu membantu melengkapi persyaratan administrasi yang diperlukan dalam usulan kenaikan pangkat.</i>
1.7	<i>Beberapa penyebab lemahnya Kinerja PNS di lingkungan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga, di antaranya dilatarbelakangi oleh tidak berfunngsinya Kasubbag Program dalam menyusun dan mensinergikan tugas pokok, fungsi seluruh unit kerja di Lingkungan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu. Kasubbag Program cenderung tertutup dalam menyusun Rencana Kerja Kegiatan (RKA). Beberapa usulan kami seharusnya menjadi prioritas justeru terkesampingkan dibandingkan dengan program tambahan. Kondisi jelas berakibat pada pencapaian</i>



	<p><i>target yang ditetapkan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga. Selanjutnya Sekretaris Dinas yang secara struktural bertindak sebagai Atasan Langsung juga tidak mampu mengkoordinir seluruh unit kerja di Lingkungan Kerja Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga.</i></p>
1.1	<p><i>Beberapa kelemahan manajemen kinerja PNS hampir pada semua SKPD, antara lain disebabkan, pertama oleh mekanisme program pengembangan SDM. Idealnya usulan kegiatan Pendidikan dan Latihan didasarkan pada kebutuhan organisasi, namun yang terjadi, mayoritas kegiatan didasarkan pada tawaran Pihak Lain. Akibatnya kebutuhan akan tenaga yang profesional dalam melaksanakan tugas pokok yang dibebankan kepada PNS tidak terpenuhi. Persoalan kedua adalah fokus program kegiatan yang disusun oleh pimpinan pada semua jenjang pejabat struktural cenderung memprioritas program kerja atau pembangunan yang bersifat fisik, sementara program pengembangan SDM cenderung terabaikan. Kondisi seperti inilah yang menyebabkan kinerja PNS di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga tidak dapat tercapai sebagaimana yang kita harapkan.</i></p>



**Matriks Transkrip Wawancara terhadap Disiplin PNS**  
 Bagaimana tanggapan Saudara terhadap Disiplin PNS di Dinas  
 Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu?

Informan / Pertanyaan	Bagaimana tanggapan Saudara terhadap Disiplin PNS di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu?
I.7	<i>Salah tugas dan program kami di subbag personil dan umum adalah bagaimana meningkatkan kualitas SDM. Langkah awal yang coba kami lakukan antara lain adalah: pelaksanaan apel pagi dan sore, pembuatan SOP di setiap Bidang, pembuatan SKP bagi PNS dan pembuatan Uraian Tugas. Dalam kenyataannya, disiplin kerja yang ditunjukkan PNS masih jauh dari harapan. Kegiatan apel pagi dan sore hanya dilaksanakan oleh segelintir PNS, kedisiplinan PNS dalam membuat SOP, SKP, atau uraian tugas hanya dilakukan oleh beberapa subbag atau seksi.</i>
1.1	<i>Salah satu masalah utama dalam pelaksanaan tugas, baik menyangkut tupoksi yang dibebankan kepadanya atau pemberian pelayanan kepada masyarakat adalah bersumber dari disiplin PNS di lingkungan internal DPOR yang tidak berjalan sebagaimana mestinya. Pegawai-pegawai yang bergerak di bidang pelayanan, seperti Layanan Dapodik, kenaikan gaji berkala atau yang menangani sertifikasi, menurut pandangan tidak disiplin dalam masuk kerja (sering terlambat).</i>
1.14	<i>Lamanya pelayanan kepada kami, khususnya dalam penyampaian kenaikan, antara lain: pertama, disebabkan kehadiran PNS yang menangani kepangkatan tidak tepat waktu. Kedua, Tidak konsisten dalam memberikan petunjuk. Ketiga, tidak teliti dalam memeriksa berkas.</i>

## Pedoman Wawancara

### Kepala Dinas

1. *Apakah kebijakan rencana strategis dapat berjalan sebagaimana mestinya?*
2. *Bagaimana hasil terhadap upaya penegakan disiplin PNS melalui Apel Pagi dan Sore?*
3. *Apakah Pejabat yang melaksanakan kegiatan membuat Laporan secara tertulis?*
4. *Apakah ada rencana kerja yang dibuat oleh Kabid/Kasubbid/Kasi sebagai dasar dalam:*
  - *menyusun agenda kegiatan*
  - *Kontrol kegiatan*
  - *Atau pedoman dalam pekerjaan*
5. *Bagi pimpinan yang sudah melaksanakan / membuat Laporan, apa langkah-langkah atau tindakan yang dilakukan oleh Kepala Dinas?*
6. *Adakah standar operasional prosedur yang dibuat oleh unit kerja yang melakukan pelayanan?*
7. *Adakah Peraturan yang mengatur tentang Standar Pelayanan Minimal Bidang Pendidikan?*

### Sekretaris Dinas

1. *Apa yang menjadi visi-misi Dinas Pendidikan dalam Rencana Strategis dan program atau kegiatan apa saja yang dilakukan?*
2. *Apakah data kepegawaian tersaji secara lengkap, mulai dari PNS yang ada di lingkungan internal maupun yang ada di UPT atau Pengawas?*
3. *Apa saja langkah-langkah yang dilakukan subbag personil dan umum dalam upaya meningkatkan kinerja?*
4. *Apakah pernah dilakukan evaluasi terhadap kinerja pegawai, kalau pernah apa kesimpulan yang dapat Bapak Sampaikan?*
5. *Apakah ada upaya dalam menindaklanjuti laporan yang disampaikan Kasubbbag atau Kasi di lingkungan Pendidikan, Pemuda dan Olahaga Kabupaten Kapuas Hulu?*
6. *Apa saja langkah-langkah nyata Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahaga Kabupaten Kapuas Hulu dalam meningkatkan layanan kepada Guru?*

### Subbagian Program;

1. *Apa saja langkah-langkah yang dilakukan subbag Program dalam menyusun rencana strategis?*
2. *Apakah ada aturan yang mengatur tentang standar pelayanan minimal bidang pendidikan?*
3. *Apakah subbag atau bidang lain dilibatkan dalam penyusunan rencana strategis?*
4. *Siapa yang membuat rencana strategis, pihak internal atau pihak ketiga?*



5. *Jika rencana strategis dibuat, apa yang menjadi faktor pertimbangan dalam menyusun rencana strategis?*
6. *Dokumen Penggunaan Anggaran sebagai kerangka acuan terhadap pelaksanaan kegiatan, apakah dibuat berdasarkan rencana sebelumnya atau rencana saat disusun atau dibuat pembahasan DPA?*

#### **Subbagian Personil dan Umum.**

1. *Apakah Data Administratif kepegawaian yang meliputi data kepegawaian secara lengkap mulai dari biodata, daftar jaga berkala, daftar jaga kenaikan pangkat tersedia secara lengkap?*
2. *Apakah saja langkah yang dilakukan dalam upaya melakukan pembinaan terhadap disiplin PNS?*
3. *Apakah pernah dilakukan pemberian reward and punishment bagi PNS?*
4. *Bagaimana mekanisme pelaksanaan pendidikan dan pelatihan PNS, apakah direncanakan berdasarkan kebutuhan atau karena ada kerjasama atau undangan dari pihak lain?*
5. *Apakah data aset telah tersedia secara lengkap dan valid?*
6. *Bagaimana kelengkapan pendukung sarana kerja?*

#### **Bidang TK dan SD**

##### **Kepala Bidang**

1. *Apakah saja langkah-langkah yang dilakukan seksi kurikulum terhadap upaya perencanaan dan implementasi kurikulum?*
2. *Di Seksi Ketenagaan, terdapat masalah kenaikan pangkat pegawai yang tidak terakomodir semua, apakah ini karena faktor internal atau karena ada faktor eksternal?*
3. *Di Seksi Sarana Prasarana, adakah rencana yang dibuat oleh Kasi Sarana Prasarana terhadap perencanaan pembangunan fisik atau kelengkapan pendidikan di TK/SD?*
4. *Adakah bukti fisik yang disampaikan oleh pihak terkait, seperti dokumentasi foto, proposal dan bukti lain terhadap usulan pembangunan fisik yang meliputi pembangunan baru atau rehabilitasi sekolah?*

##### **Seksi Kurikulum Bidang TK dan SD;**

1. *Apakah saja program Seksi kurikulum yang menjadi faktor prioritas?*
2. *Apakah saja langkah-langkah yang dilakukan seksi kurikulum terhadap perubahan implementasi kurikulum?*
3. *Dalam evaluasi dan wawancara dengan beberapa guru, terdapat keluhan akan kesulitan dalam mengimplemtasikan kurikulum 2013, baik meliputi proses pembelajaran maupun evaluasi pembelajaran, apakah langkah-langkah yang bapak lakukan?*
4. *Kebijakan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah 2014 mengubah kurikulum 2013 ke kurikulum satuan pendidikan (KTSP) bagi sekolah yang baru melaksanakan satu semester kurikulum 2013, apakah langkah-langkah yang dilakukan seksi kurikulum dalam mengantisipasi persoalan tersebut?*

Seksi Ketenagaan Bidang TK dan SD;

1. *Apa saja langkah-langkah yang dilakukan seksi ketenagaan dalam rangka memfasilitasi proses manajemen kepegawaian tenaga pendidik?*
2. *Apa saja kendala yang dihadapi terhadap perubahan penatapan angka kredit guru?*
3. *Berapa banyak tenaga pendidik yang diusulkan dan bisa ditetapkan dengan SK dalam proses kenaikan pangkat?*
4. *Bagaimana mekanisme pelaksanaan pemberian tunjangan khusus?*
5. *Apakah standar operasional prosedur terhadap pelayanan bagi tenaga pendidik sudah dibuat?*
6. *Apakah ada rencana kerja atau uraian tugas yang dibuat?*
7. *Apakah ada laporan yang dibuat?*

## **2. Bidang SMP, SMA dan SMK**

*Dengan melihat tugas pokok dan fungsi antara Bidang SMP, SMA dan SMK dengan Bidang TK/SD relatif sama, peneliti tidak melakukan observasi, wawancara dan dokumentasi secara mendalam. Asumsi penulis, dalam ruang lingkup tugas yang sama, persoalan yang dihadapi juga sama.*

## **3. Bidang Pendidikan Non Formal dan Informal**

Seksi Pendidikan Anak Usia Dini dan Kesetaraan;

1. *apakah ada pedoman atau petunjuk teknis yang dibuat oleh Seksi anak usia dini terhadap kegiatan pendidikan anak usia dini?*
2. *apakah ada kegiatan publikasi atau sosialisasi mengenai informasi pendidikan kesetaraan (paket A, B dan C) terhadap masyarakat?*
3. *berapa biaya yang dikeluarkan calon peserta untuk mengikuti kegiatan ujian penyeteraan?*

Seksi Pendidikan Masyarakat.

1. *apakah ada rencana kerja atau uraian tugas yang dibuat seksi pendidikan masyarakat?*
2. *apa saja langkah-langkah seksi pendidikan masyarakat terhadap kegiatan pembinaan kursus-kursus?*
3. *apakah ada laporan hasil pelaksanaan kegiatan?*
4. *apa saja langkah-langkah yang dilakukan seksi pendidikan masyarakat dalam upaya meningkatkan kegiatan informal dan nonformal?*

## **4. Bidang Pemuda dan Olah Raga**

**Kepala Bidang Pemuda dan Olah Raga**

1. *apakah ada rumusan kebijakan atau teknis terhadap kegiatan kepemudaan?*
2. *apa saja usaha yang dilakukan bidang pemuda dalam upaya membina organisasi kepemudaan?*

3. *bagaimana kebijakan bidang pemuda dan olahraga terhadap kompetisi atau pelaksanaan olahraga di kabupaten kapuas hulu?*
4. *apakah ada rencana kerja tindaklanjut yang dibuat oleh pemuda olahraga terhadap prestasi yang didapatkan atlit?*

**Kepala Seksi Kepemudaan;**

1. *bagaimana proses pelaksanaan pembinaan kegiatan pembinaan pemuda kreatif?*
2. *adakah pembinaan yang dilakukan secara intenst terhadap kegiatan kepemudaan?*
3. *apakah proses monitoring, evaluasi dan pengawasan terhadap kegiatan berjalan secara optimal?*
4. *apakah Kepala Seksi membuat Laporan terhadap monitoring, evaluasi dan pengawasan di Seksi Kepemudaan?*

**Kepala Seksi Keolahragaan.**

Hasil wawancara peneliti dengan Kepala Seksi Kepemudaan, Sukiman, S.Sos, ditemukan hal-hal sebagai berikut:

1. *apakah ada proses pendampingan dan fasilitasi yang dilakukan seksi olahraga terhadap kegiatan olahraga di Kecamatan dan sekolah?*
2. *dalam bentuk apa fasilitasi atau keikutsertaan seksi olahraga di moment olahraga kecamatan atau sekolah?*
3. *Pendampingan dan fasilitasi terhadap Seksi Olahraga terhadap kegiatan olahraga di Kecamatan atau di sekolah, sangat minim.*
4. *Pembinaan penyelenggaraan pekan olahraga seni (Porseni) yang dilaksanakan pemerintah kecamatan tidak dilaksanakan oleh Seksi Keolahragaan. Keberadaan Seksi Keolahragaan hanya sebagai "pejabat" dalam membuka atau meresmikan porseni kecamatan;*
5. *Laporan Pelaksanaan kegiatan keolahragaan tidak disampaikan secara periodik oleh Kepala Seksi Keolahragaan;*
6. *Informasi terhadap kegiatan keolahragaan tidak tersedia;*
7. *Tidak adanya tindaklanjut dari kegiatan keolahragaan;*

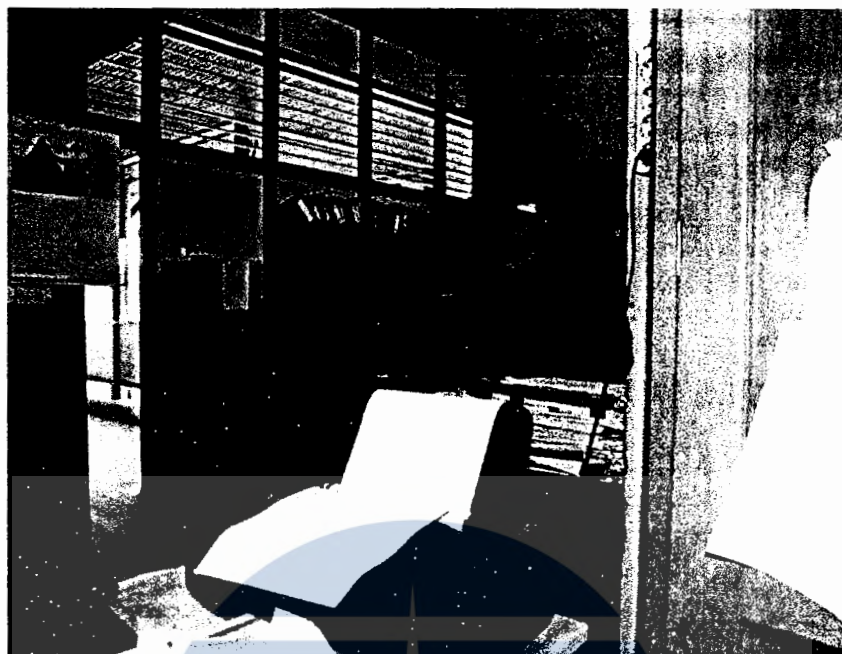




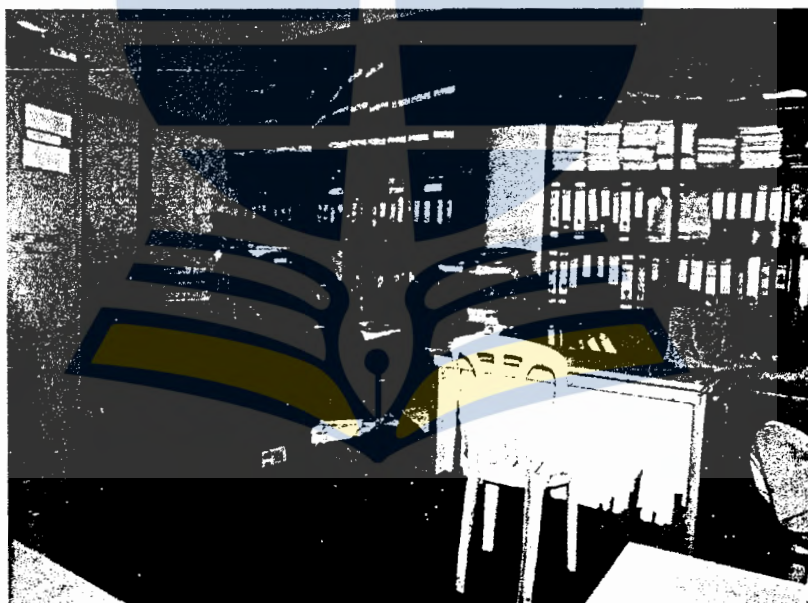
Kepala Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu



Kegiatan Apel Pagi  
Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu



Kondisi ruangan Kerja Subbag Personil dan Umum



Kondisi ruangan Kerja Subbag Personil dan Umum



Ka Subbag Personil dan Umum, M. Yamin, S.E



Kasubbag Ketenagaan SMP/SMA dan SMK