

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**KINERJA PEGAWAI DINAS PENDIDIKAN PROVINSI  
KEPULAUAN RIAU,  
STUDI: SASARAN KERJA PEGAWAI (SKP)**



**UNIVERSITAS TERBUKA**

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat  
Administrasi Publik**

**Disusun Oleh :**

**GALUH JUMAYANGSARI**

**NIM. 500628247**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**JAKARTA**

**2018**

**ABSTRACT****EMPLOYEE PERFORMANCE OF RIAU PROVINCE  
EDUCATION OFFICER,  
STUDY: EMPLOYEE WORK OBJECTIVES (SKP)**

Galuh Jumayangsari  
[galuhaiman@gmail.com](mailto:galuhaiman@gmail.com)

Graduate Studies Program  
Indonesia Open University

Research problems are aspects of employee performance has not been effectively implemented. This is due to the constraints to formulate the paradigm shift in filling the form DP3 into SKP, especially in solving the performance problems to improve employee productivity has not been effectively implemented. This research method uses qualitative descriptive which aims to describe and analyze employee performance in Provincial Education Office of Riau Islands based on Employee Work Objectives (SKP). It was examined through aspects of: Quality of work, Accuracy, Initiative, Ability and Communication and done by using in-depth interview technique with purposive sampling technique on 13 (Thirteen) selected informants. The results revealed that: the performance of Riau Islands Province Education Officers based on the Employee Work Objectives (SKP) has not been effectively implemented; this is because the basic concept of improving performance in changing the paradigm of filling DP3 form into SKP, especially in solving the problem of performance apparatus increase has not been effective. In addition, measures to improve performance based on aspects of work quality, accuracy, initiative, ability and communication has not been run as expected. This factor is more dominated by the low ability of employees in searching for innovation in work that allows the work can be completed more quickly and creativity of employees have not developed well. Conclusion: The performance of Riau Islands Province Education Officer has not been effective yet, because it still adjusts paradigm and mindset of SKP appraisal technique is more proportional, so it is hoped that in the future it can improve its competence ability, increase innovation and work creativity and can avoid obstacles of non objective assessment by team competence evaluator

**Keywords:** Performance, Performance appraisal, Employee Work Objectives, Innovation, Creativity.

## ABSTRAK

### **KINERJA PEGAWAI DINAS PENDIDIKAN PROVINSI KEPULAUAN RIAU, STUDI: SASARAN KERJA PEGAWAI (SKP)**

Galuh Jumayangsari  
[galuhaiman@gmail.com](mailto:galuhaiman@gmail.com)

Program Pasca Sarjana  
Universitas Terbuka

Permasalahan penelitian adalah aspek-aspek kinerja pegawai belum efektif dilaksanakan. Hal ini disebabkan adanya kendala merumuskan perubahan paradigma pengisian form DP3 menjadi SKP, khususnya dalam memecahkan permasalahan kinerja untuk meningkatkan produktivitas pegawai belum efektif dilaksanakan. Metode penelitian ini menggunakan kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau berdasarkan Sasaran Kerja Pegawai (SKP). Diteliti melalui aspek-aspek: Kualitas kerja, Ketepatan, Inisiatif, Kemampuan dan Komunikasi dan dilakukan dengan menggunakan teknik wawancara mendalam dengan teknik purposive sampling pada 13 (Tiga Belas) informan terpilih. Hasil penelitian terungkap bahwa: Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau berdasarkan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) belum efektif dilaksanakan, hal ini dikarenakan konsep dasar peningkatan kinerja dalam merubah paradigma pengisian form DP3 menjadi SKP, khususnya dalam memecahkan permasalahan peningkatan kinerja aparatur belum efektif. Selain itu pula langkah-langkah meningkatkan kinerja berdasarkan aspek kualitas kerja, ketepatan, inisiatif, kemampuan dan komunikasi belum berjalan sesuai dengan harapan. Faktor tersebut lebih didominasi oleh rendahnya kemampuan pegawai dalam mencari inovasi dalam bekerja yang memungkinkan pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat serta kreativitas kerja pegawai belum berkembang dengan baik. Kesimpulan bahwa: kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau belum efektif, karena masih menyesuaikan paradigma maupun pola pikir dari teknik penilaian SKP lebih proporsional, sehingga diharapkan kedepannya mampu meningkatkan kemampuan sesuai kompetensinya, meningkatkan inovasi dan kreativitas bekerja serta dapat menghindari hambatan penilaian tidak obyektif oleh kompetensi tim penilai.

**Kata Kunci:** Kinerja, Penilaian Kinerja, Sasaran Kerja Pegawai, Inovasi, Kreativitas

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul **KINERJA PEGAWAI DINAS PENDIDIKAN  
PROVINSI KEPULAUAN RIAU, STUDI: SASARAN KERJA PEGAWAI**  
adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh 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, Desember 2017

Yang Menyatakan,



(Galuh Jumayangsari)  
NIM. 500628247

## PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau, Studi : Sasaran Kerja Pegawai (SKP).  
 Penyusun TAPM : Galuh Jumayangsari  
 NIM : 500628247  
 Program Studi : Magister Administrasi Publik  
 Hari/Tanggal : Sabtu / 9 Desember 2017

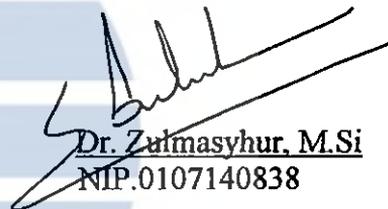
Menyetujui :

Pembimbing II,

Pembimbing I,



Dr. Sri Sedyaningsih, M.Si  
 NIP.19620131 198812 2 001



Dr. Zulmasyhur, M.Si  
 NIP.0107140838

Penguji Ahli,



Prof. Dr. Chanif Nurcholis, M.Si

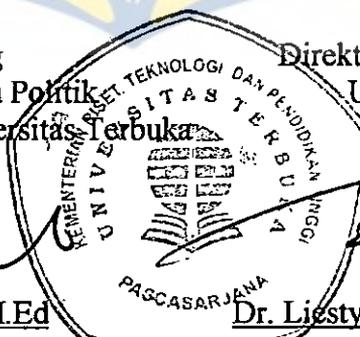
Mengetahui,

Ketua Bidang  
 Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
 Program Pascasarjana Universitas Terbuka

Direktur Program Pascasarjana  
 Universitas Terbuka



Dr. Darmanto, M.Ed  
 NIP. 19591027 198603 1 003




Dr. Ljestyodono Bawono Irianto, M.Si  
 NIP. 19581215 198601 1 009

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PENGESAHAN**

Nama : Galuh Jumayangsari  
NIM : 500628246  
Program Studi : Magister Administrasi Publik  
Judul TAPM : Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau,  
Studi: Sasaran Kerja Pegawai (SKP).

TAPM telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Program Studi Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Sabtu / 9 Desember 2017  
W a k t u : 14.30 s.d 16.00 WIB

dan telah dinyatakan **LULUS**.

**PANITIA PENGUJI TAPM**

**Ketua Komisi Penguji**

**drh. Ismed Sawir, M.Sc**

**Penguji Ahli**

**Prof. Dr. Chanif Nurcholis, M.Si**

**Pembimbing I**

**Dr. Zulmasyhur, M.Si**

**Pembimbing II**

**Dr. Sri Sedyaningsih, M.Si**

**Tanda Tangan**

.....  
.....

.....  
.....  
.....

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) yang berjudul **“Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau, Studi : Sasaran Kerja Pegawai (SKP)”**. Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sains Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka.

Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari mulai perkuliahan sampai pada penulisan penyusunan TAPM ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan TAPM ini. Pada kesempatan ini saya menyampaikan ucapan terima kasih dengan tulus dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Prof. Drs. Ojat Darojat, M.Bus., Ph.D. selaku Rektor Universitas Terbuka.
2. Dr. Liestyodono Bawono Irianto, M.Si. selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
3. Dr. Darmanto, M.Ed selaku Ketua Bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
4. Kepala UPBJJ-UT Batam, Bapak drh. Ismed Sawir, M.Sc yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
5. Dr. Zulmasyhur, M.Si selaku Pembimbing I yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan TAPM ini.

6. Dr. Sri Sedyaningsih, M.Si selaku Pembimbing II yang dengan sabar dan tekun telah banyak membantu penulis dan memberikan saran serta masukan sehingga TAPM ini dapat penulis selesaikan.
7. Kedua orang tua yang kami muliakan, Almarhum H. Syarif Effendi dan Ibunda Syarifah Kintan, Ayah Mertua Syafrial dan Ibu Mertua Encik Murnilawati serta keluarga yang telah memberikan bantuan dukungan materil dan moral.
8. Suami tercinta, Erwan Syamsurizal yang selalu mendoakan dan setia bersama menyelesaikan menyusun TAPM ini, serta Kedua putera tercintaku, Achmad Aiman Athallah dan Muhammad Akhtar Risqullah.
9. Seluruh rekan-rekan pada Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau yang mendorong penulis untuk melanjutkan pendidikan, serta seluruh rekan-rekan kerja yang lainnya atas bantuan yang diberikan kepada penulis selama ini.
10. Teman-teman se-Angkatan pada Program Pascasarjana MAP-2015 Universitas Terbuka Batam yang telah berbagi ilmu, pikiran, masukan melalui diskusi sehingga penulisan tesis ini bisa terselesaikan tepat waktu.

Selanjutnya penulis ini masih terdapat kekurangan baik materi maupun penyajiannya, oleh karena itu penulis menerima segenap pembaca untuk menyumbangkan sarannya yang bersifat konstruktif sehingga dapat menyempurnakan hasil dari penulisan penelitian ini

Tanjungpinang, Desember 2017

Penulis,

GALUH JUMAYANGSARI  
NIM. 500628247

## RIWAYAT HIDUP

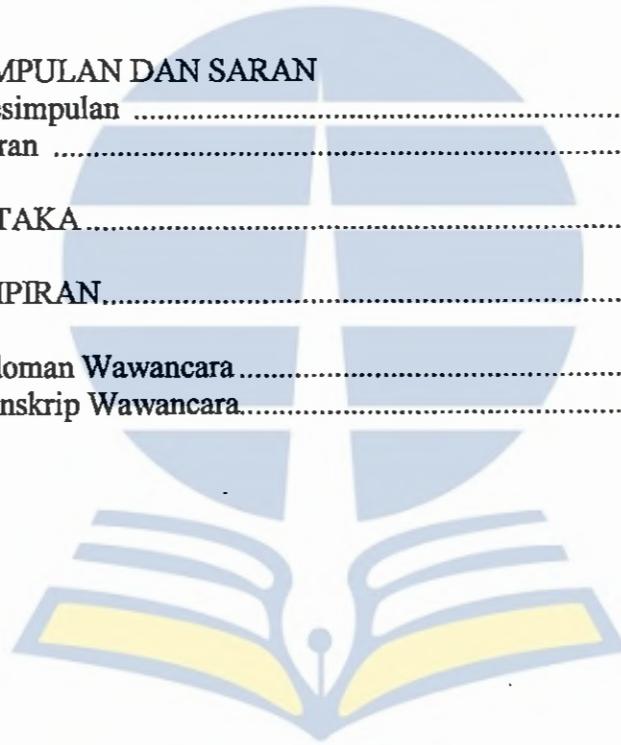
- Nama : Galuh Jumayangsari  
NIM : 500628247  
Program Studi : Magister Administrasi Publik  
Tempat/Tanggal Lahir : Tanjungpinang, 27 Agustus 1982
- Riwayat Pendidikan : Lulus SD No.004 di Tanjung Uban, Tahun 1995  
: Lulus MTs PPMI Assalaam Kartasura di Kab. Sukoharjo-Jawa Tengah, Tahun 1998  
: Lulus SMU Negeri 1 di Tanjungpinang, Tahun 2001  
: Lulus S1 Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIEI) di Jakarta, Tahun 2006
- Riwayat Pekerjaan : Tahun 2007 s/d 2009 sebagai Pegawai Tidak Tetap di Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau.  
: Tahun 2010 s/d Sekarang sebagai Pegawai Negeri di Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau.

Tanjungpinang, Desember 2017



Galuh Jumayangsari  
NIM.500628247

<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Deskripsi Objek Penelitian .....	49
B. Hasil Pembahasan .....	52
1. Kualitas Kerja .....	52
2. Ketepatan .....	67
3. Inisiatif .....	78
4. Kemampuan .....	88
5. Komunikasi .....	97
C. Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat dalam Kinerja Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau .....	107
1. Faktor Pendukung dalam Kinerja Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau .....	107
2. Faktor Penghambat Kinerja Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau .....	111
 <b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan .....	116
B. Saran .....	116
 <b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	118
 <b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	
Lampiran 1 Pedoman Wawancara .....	122
Lampiran 2 Transkrip Wawancara .....	125



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jumlah Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau..... 5



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir.....	40
-----------------------------------	----



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I : Pedoman Wawancara.....	122
Lampiran II : Transkrip Wawancara.....	125



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan bentuk penilaian secara periodik dalam pelaksanaan pekerjaan administratif pemerintahan. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengetahui keberhasilan pencapaian prestasi kerja seorang aparatur dan untuk mengetahui kekurangan maupun kelebihan yang dimiliki oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Hasil penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan Aparatur Sipil Negara (ASN) antara lain pengangkatan, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberian penghargaan.

Sistem penilaian prestasi kerja setiap Aparatur Sipil Negara (ASN) wajib menyusun Sasaran Kerja Pegawai (SKP) sebagai rancangan pelaksanaan kegiatan tugas jabatan, sesuai dengan rincian tugas, tanggungjawab dan wewenangnya yang secara umum telah ditetapkan dalam struktur organisasi. SKP disusun dan ditetapkan sebagai rencana operasional pelaksanaan kegiatan tugas jabatan dengan mengacu pada Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kerja (Renja) tahunan yang berisikan tentang kegiatan apa saja yang akan dilakukan, hasil apa yang akan dicapai, berapa yang akan dihasilkan dan kapan harus selesai. Setiap kegiatan tugas jabatan yang akan dilaksanakan, target sebagai hasil kerja yang harus diwujudkan, dengan mempertimbangkan aspek kuantitas/kualitas, waktu dan dapat disertai Biaya.

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil disebutkan bahwa per 1 Januari 2014 seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) diharapkan sudah membuat Sasaran Kerja Pegawai (SKP) sebagai salah satu acuan dalam menilai prestasi kerja pegawai. Hal ini dimaksudkan untuk mengupas tentang apa dan bagaimana pemikiran yang muncul berkaitan dengan PP tersebut. Bahkan dengan keluarnya Ketentuan Pelaksanaan PP Nomor 46 Tahun 2011 Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 tanggal 3 Januari 2013 antara lain yaitu aspek efektifitas, kompleksitas, dan fleksibilitas. Efektifitas dikarenakan jika sebelumnya hasil Penghitungan Angka Kredit (PAK) Aparatur Sipil Negara hanya dilakukan saat pegawai akan mengajukan kenaikan pangkat, maka mulai tahun 2014 SKP sebagai pengganti PAK disusun setiap tahunnya. Kompleksitas disebabkan karena:

- 1) Format yang digunakan dalam SKP mengalami penyempurnaan dengan memuat 3 (Tiga) kelompok penilaian, seperti Kegiatan Tugas Jabatan, Angka Kredit, serta Target yang meliputi aspek Kuantitas (*target output*), aspek Kualitas (*target kualitas*), aspek Waktu (*target waktu*) dan aspek Biaya (*target biaya*).
- 2) Jika sebelumnya PAK boleh dikatakan hampir tidak berhubungan dengan DP3, maka mulai Tahun 2014 penyusunan SKP digunakan sebagai pengganti PAK dan Perilaku Kerja. Pelaksanaannya dihitung dengan prosentasi 60% atau 40%. Fleksibilitas penyusunan SKP ini disebabkan karena laju kecepatan kenaikan pangkat menjadi otoritas Aparatur Sipil Negara untuk mengatur ritmenya.

Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 di atas, bahwa penilaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) adalah Rencana Kerja dan Target yang akan dicapai oleh

seorang Aparatur Sipil Negara setiap tahunnya di instansi di mana yang bersangkutan bekerja. Rencana Kerja berisi kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan Tugas Jabatan aparatur. Misalnya (untuk guru) strukturnya hampir sama seperti di dalam Penghitungan Angka Kredit (PAK) yaitu: melaksanakan penyusunan program pengajaran, dan penyusunan kurikulum. Sedangkan target terbagi atas 4 (Empat) kelompok, yaitu: kuantitas (output), kualitas (mutu), waktu, serta biaya. Disebutkan bahwa penilaian prestasi kerja ASN didasarkan pada 2 (dua) unsur, yaitu (1) unsur SKP dengan bobot 60% dan (2) unsur Perilaku Kerja dengan bobot 40%. Jika format SKP hampir sama seperti dengan format PAK, maka format Perilaku Kerja hampir sama dengan format DP3.

Penggabungan penghitungan SKP dengan Perilaku Kerja setiap tahunnya memunculkan tidak efektifnya penilaian. Jika sebelumnya penghitungan angka kredit pegawai dilakukan hanya ketika seorang pegawai akan naik jabatan/pangkat yang biasanya dilakukan setiap 2 tahun sekali, maka dengan peraturan yang baru ini, hal tersebut tidak akan berlaku lagi. ASN diwajibkan untuk membuat SKP di awal tahun Januari yang kemudian di akhir tahun Desember akan dinilai oleh atasan langsung untuk melihat seberapa besar hasil yang diperoleh sesuai dengan apa yang didapat berdasarkan bukti fisik dokumen kerjanya. Dengan kata lain, penyusunan SKP tidak tergantung pada waktu (*timing*) karena seseorang pegawai akan mengusulkan naik pangkat. Kondisi ini secara tidak langsung berkemungkinan akan mempengaruhi pemantauan kinerja pegawai yang lebih efektif karena dilakukan setiap tahunnya.

Format SKP memuat Unsur Yang Dinilai serta Angka Kreditnya sesuai dengan peraturan pemerintah yang baru. Format SKP ada 4 (Empat) komponen

sebagai indikator tercapainya SKP, yaitu kuantitas, kualitas, waktu, serta biaya yang dihitung dengan formula tersendiri. Hanya saja yang perlu dicermati adalah jika sekiranya format tersebut sudah diatur dengan menggunakan aplikasi *Excel*, maka akan memudahkan pengisiannya. Dikhawatirkan jika harus ditulis dan dihitung secara manual, maka akan menyulitkan atasan yang dinilai. Dengan demikian, kompleksitas penghitungan diharapkan tidak menjadi kendala untuk menilai kinerja pegawai yang sesungguhnya.

Penyusunan Rencana Kerja dan Target yang akan dicapai kepada pegawai yang bersangkutan, maka keleluasaan diberikan kesempatan seluas-luasnya untuk menentukan sendiri batasan kerja dan target yang akan dicapainya. Jika mampu bekerja lebih optimal, maka hasilnya juga lebih baik dan pencapaian angka kreditnya akan menjadi lebih besar dibanding dengan pegawai lainnya. Bahkan akan berkurang hasilnya apabila ada seorang pegawai yang membuat rencana kerja dan target seadanya. Dari sini dapatlah terlihat proses penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) yang didasarkan pada Sasaran Kerja Pegawai (SKP).

Sebagai tambahan, jika pada format DP3 yang lama terdapat 8 (delapan) komponen penilaian, maka dalam Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2011 ini Perilaku Kerja meliputi 6 (enam) aspek, yaitu: orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan yang dinilai melalui pengamatan oleh atasan pejabat yang dinilai. Jika rencana kerja merujuk pada penilaian yang bersifat kuantitatif, maka perilaku kerja lebih kepada aspek kualitatif. Artinya, bahwa penilaian perilaku kerja lebih mengarah kepada data abstrak yang diperjelas dalam lampiran I-f PP Nomor 41 Tahun 2011.

Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau merupakan salah satu dinas yang ada di Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau. Sebagaimana dijelaskan dalam undang-undang tentang sistem pendidikan nasional dan juga peraturan daerah bahwa Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau, memperoleh anggaran sebesar 20% dari APBD untuk di tingkat daerah dan APBN untuk di tingkat kementerian pendidikan. Hal ini tentunya memerlukan adanya kinerja pegawai yang mumpuni serta profesional dalam menjalankan pekerjaan, karena jika tidak ada keseimbangan antara anggaran yang besar dengan kemampuan sumber daya manusia pada pegawai yang ada di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau akan menimbulkan permasalahan menurunnya kinerja.

**Tabel 1.1**  
**Jumlah Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau**

No.	Jabatan	Jumlah
1	Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau	1
2	Sekretaris Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau	1
3	Kepala Bidang Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau	5
4	Kepala Sub Bagian Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau	4
5	Kepala Seksi Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau	12
6	Staff PNS Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau	48
7	Staff PTT Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau	36
8	Staff THL Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau	20
	<b>Total Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau</b>	<b>147</b>

*Sumber Data : Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau, 2017.*

Berdasarkan Tabel 1.1 di atas, untuk mengukur kinerja pegawai yang berjumlah 147 orang di lingkungan Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau maka telah diberlakukan penilaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) sebagai pengganti dari DP3 (Daftar Penilaian Kinerja Pegawai). Hal ini dikarenakan bahwa penilaian DP3 sering subjektif sehingga dilakukan penyempurnaan penilaian prestasi kerja pegawai.

Penilaian SKP terdiri dari dua unsur yaitu sasaran kerja dan perilaku kerja. Dimana bobot nilai unsur SKP sebesar 60% dan perilaku kerja sebesar 40%. Penilaian SKP meliputi aspek-aspek seperti kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya sementara penilaian perilaku kerja meliputi orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan.

Penilaian prestasi kerja pegawai dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan. Dalam penerapan SKP, setiap pegawai wajib menyusun SKP sebagai rancangan pelaksanaan Kegiatan Tugas Jabatan (KTJ) sesuai dengan rincian tugas, tanggung jawab dan wewenangnya sesuai dengan struktur dan tata kerja organisasi. SKP disusun dan ditetapkan sebagai rencana operasional pelaksanaan Tugas Jabatan dengan mengacu pada Renstra dan Renja. SKP yang telah disusun harus disetujui dan ditetapkan oleh pejabat penilai dan ditetapkan setiap tahun pada bulan Januari dan digunakan sebagai dasar penilaian prestasi kerja. Satuan Kinerja Pegawai (SKP) akan melakukan penilaian kinerja kepada pegawai. Jika hasil penilaian kinerjanya buruk selama tiga tahun berturut turut, dapat dikenakan sanksi bahkan pemecatan dini.

Namun dalam pelaksanaannya kinerja Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau belum efektif, hal ini disebabkan beberapa permasalahan yang terjadi sebagai berikut:

1. Kualitas kerja pegawai masih rendah yang dilihat dari pelaksana penilaian SKP oleh pejabat penilai belum memenuhi mekanisme nilai standar sikap maupun penilaian perilaku kerja. Masih ada pejabat dalam menilai kinerja pegawai

tersirat menggunakan DP3 dengan alasan lebih terbiasa mekanismenya, padahal format penilaian sudah lebih obyektif.

2. Ketepatan dan ketelitian bekerja masih rendah, hal ini berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang telah direncanakan dan pemanfaatan waktu yang seefisien mungkin. Hal ini menyebabkan sistem penilaian SKP dirasakan masih subyektif karena pengisian portopolio atau format penilaian berdasarkan perhitungan kuantitatif, sehingga ketelitian hasil penilaian sasaran kerja pegawai dirasakan masih tidak efektif.
3. Inisiatif pegawai masih rendah, hal ini dilihat dari pimpinan kurang memberikan dorongan dan kesempatan kepada bawahannya untuk berinisiatif dalam pengambilan keputusan yang dimiliki pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini muncul karena masih adanya perasaan saling tidak enak atau saling menghargai antara pimpinan dan bawahan, sehingga profesionalisme dalam penilaian kinerja belum optimal.

Mengingat pentingnya makna penilaian kinerja pegawai dalam rangka mencapai sasaran kerja pegawai yang tinggi dan untuk pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul: "Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau, Studi: Sasaran Kerja Pegawai (SKP)"

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka ditetapkan rumusan masalah dari penelitian ini yaitu: Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau belum efektif dilaksanakan, sehingga pertanyaan masalahnya adalah: “Bagaimanakah “Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau, Studi: Sasaran Kerja Pegawai (SKP)”

## **C. Tujuan Penelitian**

Dengan memperhatikan latar belakang dan rumusan permasalahan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah: Untuk mendeskripsikan dan menganalisis Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau dalam studi Sasaran Kerja Pegawai (SKP)

## **D. Kegunaan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan permasalahan dan tujuan yang telah ditetapkan, maka kegunaan yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

### **1. Secara praktis :**

Sebagai bahan masukan dan informasi pada Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau dalam hal ini Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau dalam mendorong Kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau.

2. Secara teoritis:

- a) Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan konsep dasar kinerja pegawai dalam merubah paradigma pengisian form DP3 menjadi SKP, khususnya dalam memecahkan permasalahan tidak efektifnya kinerja aparatur.
- b) Bagi peneliti, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi untuk mengembangkan dan meneliti lebih lanjut tentang kinerja aparatur dengan konsep dan teori yang relevan.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Kajian Teori**

##### **1. Pengertian Penilaian Kinerja**

Sebelum membahas mengenai penilaian kinerja, terlebih dahulu harus dipahami apa yang dimaksud dengan kinerja itu sendiri. Kinerja dapat diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau tujuan perusahaan, tingkat pencapaian pelaksanaan tugas secara aktual dan pencapaian misi organisasi. Kinerja pegawai dapat diartikan sebagai prestasi yang dicapai pegawai dalam satu periode tertentu yang mencerminkan tingkat perkembangan organisasi tertentu (Sugiyarso dan Winarni, 2006:111)

Mulyadi dan Setiawan (2001:628) mengungkapkan bahwa penilaian bagaimana aktivitas dan proses diselenggarakan merupakan dasar yang melandasi usaha untuk meningkatkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba. Dengan demikian kinerja merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh setiap organisasi di manapun, karena kinerja merupakan cerminan dari kemampuan organisasi dalam mengelola dan mengalokasikan sumber dayanya.

Hakekatnya seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya menunjukkan suatu performance yang terbaik yang bisa ditunjukkan oleh pegawai tersebut. Selain itu performance ditunjukkan oleh seorang pegawai tentu saja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang penting, artinya bagi peningkatan hasil kerja yang menjadi tujuan dari organisasi atau instansi pegawai tersebut bekerja.

Performance atau kinerja ini perlu senantiasa diukur oleh pimpinan agar dapat diketahui, sampai sejauh mana perkembangan kinerja dari seorang pegawai pada khususnya dari organisasi pada umumnya.

Kinerja pegawai dengan kata lain adalah sumber daya manusia, merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance*, yaitu suatu prestasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya akan dicapai oleh pegawai. Pengertian kinerja dijelaskan Tika (2006:121) yaitu: "Kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan (kegiatan seseorang) atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu".

Kinerja sangat erat kaitannya dengan hasil dari seorang pegawai. Pengertian pegawai menurut Musanef (1991:89) bahwa kinerja pegawai adalah orang-orang yang bekerja pada suatu organisasi, pada instansi pemerintahan maupun pada perusahaan ataupun pada usaha-usaha sosial dengan memperoleh suatu balasan jasa tertentu. Berdasarkan definisi tersebut, maka peneliti menggarisbawahi bahwa kinerja pegawai yaitu hasil dari seseorang atau kelompok berdasarkan tugas dan fungsinya dalam rangka mencapai tujuan dari sebuah organisasi. Fungsi pekerjaan adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi. Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi hasil pekerjaan atau prestasi kerja seseorang terdiri dari faktor intern dan ekstern.

Menurut Tika (2006:121). bahwa: "kinerja adalah sebagai suatu proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai". Berdasarkan definisi tersebut, bahwa dalam suatu kinerja harus adanya suatu evaluasi atau

penilaian kerja pegawai. Setiap organisasi pasti terdiri dari individu yang berbeda-beda karakter, untuk itu evaluasi kinerja sangat diperlukan untuk menyamakan persepsi kerja pegawai. Pegawai dalam sebuah lembaga perlu untuk dievaluasi kinerja adalah sebagai pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu

Pemerintah merupakan satu-satunya badan untuk mengurus serta mengatur sebuah negara ini dimana pemerintah sangat berperan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, untuk itu pemerintah harus memberikan suatu kegiatan yang dapat memotivasi masyarakat agar masyarakat dapat menumbuhkan kepercayaan kepada pemerintah dan pemerintah meningkatkan kinerjanya agar supaya pemerintah dipandang kepada masyarakat ialah pemerintah yang bersih dan bebas KKN (Korupsi, Kolusi dan Nepotisme).

Mengetahui kemampuan sebuah instansi pemerintah dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Keselarasan dan persamaan tujuan yang telah ditetapkan kemudian menjadi pedoman setiap pegawai dalam mewujudkan tujuan tersebut tanpa harus terkait pada kendali atasan. Akan mampu menjadikan instansi yang bersangkutan menjadi suatu tolok ukur bagi instansi lainnya, yang dapat memecahkan sebuah masalah dan menemukan terobosan baru yang dikembangkan melalui kreativitas setiap pegawai serta ketekunan dalam melaksanakan tugas yang telah ditetapkan. Secara umum kinerja dapat didefinisikan sebagai prestasi yang dicapai oleh suatu instansi pemerintah selama waktu tertentu. Sedarmayanti (2008:147), menyatakan bahwa:

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

Menurut Mustopadidjaja (2003:3) berpendapat bahwa: "Kinerja merupakan suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian atau sampai sejauh mana pelaksanaan dari suatu kegiatan, program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi". Mengacu dari pendapat tersebut, maka dapat diambil suatu pemahaman bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang pegawai atau oleh sekelompok dalam satu unit kerja dalam organisasi, sesuai dengan tugas, fungsi, wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka, dalam upaya untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Menurut Mangkunegara (2010:9) mengemukakan pengertian kinerja pegawai (prestasi kerja) adalah :

Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. pendapat ini dapat diartikan bahwa kinerja merupakan pencapaian hasil produksi berupa kualitas dan kuantitas sebuah barang dan jasa melalui proses kerja yang dilakukan pegawai berdasarkan tugas dan tanggungjawab yang telah diberikan sebelumnya.

Triton (2005:95) menyatakan bahwa: "Kinerja merupakan evaluasi terhadap kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerjasama, loyalitas, dedikasi dan partisipasi sebagai kontribusi keseluruhan yang diberikan oleh setiap individu bagi organisasi".

Kemudian di dukung dengan pendapat Nanang (2009:19) menjelaskan bahwa :

Kinerja karyawan yaitu ukuran hasil kerja secara kualitatif dan kuantitatif yang dikontribusikan oleh karyawan terhadap perusahaan atau organisasi, kemudian direfleksikan kedalam bentuk kondisi seperti kerjasama yang baik diantara pegawai dan diantara unit kerja yang ada, tanggungjawab

yang tinggi, kekompakkan kerja pegawai dan unit kerja yang ada, lingkungan kerja yang kondusif dan adanya prestasi kerja pegawai.

Pendapat tersebut, memperlihatkan bahwa kinerja mempunyai hubungan dengan lingkungan kerja sebagai indikator yang menentukan bagi pencapaian hasil kerja organisasi secara keseluruhan. Menurut Irawan (2000:18) menyatakan bahwa: "Kinerja (performance) adalah hasil kerja yang konkrit, dapat diamati, dan dapat diukur". Sehingga kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam pelaksanaan tugas yang berdasarkan ukuran dan waktu yang telah ditentukan. Selanjutnya Ilyas (2002:5), menyatakan bahwa:

Kinerja merupakan penampilan hasil karya seseorang baik kuantitas maupun kualitasnya dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel yang tidak hanya menduduki jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personel dalam organisasi. Kinerja organisasi merupakan hasil dari interaksi yang kompleks dan agregasi kinerja sejumlah individu dalam organisasi.

Pengertian di atas, tersirat makna kinerja yang merupakan suatu metode untuk menilai penelitian yang telah dicapai dibandingkan dengan tujuan yang telah dicapai. Hal ini tampak bahwa pemahaman kinerja menekankan pada pencapaian hasil yang telah ditentukan oleh organisasi. kinerja atau *performance* biasanya berkaitan dengan kualitas hasil output. Soeprihanto (2001:7) berpendapat bahwa: "Pengertian kinerja pegawai adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang pegawai telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan". Berdasarkan pendapat tersebut, dapat digarisbawahi bahwa: Kinerja pada hakekatnya adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya tingkat keberhasilan atau kegagalan dalam melaksanakan tugas-tugas pokok dan fungsi yang telah

dirumuskan secara jelas dan tegas, agar setiap individu dapat menjalankan peranan atau kewajibannya selaras dengan visi, misi serta tujuan dari organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini juga didukung dengan pendapat dari Triguno (2002:70), menyatakan bahwa: Penyebab rendahnya kinerja pegawai, yaitu :

- (a) Sumber daya manusia yang tidak cukup pelatihan atau kurang diberikan pelatihan, sehingga keterampilan dan pengetahuan pegawai terhadap pekerjaan kurang baik.
- (b) Sumber daya manusia yang bekerja kurang terampil atau tidak professional, sehingga pelaksanaan tugas yang dilakukan kurang sesuai dengan standar yang ada.
- (c) Disiplin kerja kurang mendapat perhatian dari pimpinan dan manajemen, akibatnya pegawai banyak yang kurang disiplin dalam pelaksanaan tugas yang dilakukan.
- (d) Penentuan standar kualitas kerja yang rendah.
- (e) Manajemen yang kurang baik, akibatnya pimpinan salah dalam meningkatkan kinerja pegawai.
- (f) Masalah pribadi yang tidak terselesaikan, sehingga dapat berpengaruh pada kondisi lingkungan kerja pegawai”.

Mengacu kepada uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa baik atau tidaknya kinerja pegawai, dalam suatu organisasi sebenarnya bergantung kepada langkah-langkah yang dilakukan organisasi dalam meningkatkan kemampuan kerja pegawai. Baik itu melalui program pendidikan dan latihan (diklat), pengawasan dari atasan terhadap kerja pegawai, kepemimpinan yang kurang baik atau karena persoalan-persoalan pegawai yang dibawa ketempat kerja.

Pengertian kinerja menurut Mangkunegara (2005:67) adalah “hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Kinerja merupakan tanggung jawab setiap individu terhadap pekerjaannya, membantu

mendefinisikan harapan kinerja, mengusahakan kerangka kerja bagi supervisor dan pekerja saling berkomunikasi.

Pemahaman kinerja di atas, dapat terungkap bahwa kinerja adalah perumusan tujuan, terdapatnya kerja sama, sifatnya berkelanjutan, terjadi komunikasi dua arah dan terdapat umpan balik. Lebih lanjut diungkapkan Robbins dalam Mangkunegara (2005:67) bahwa:

Membuat rumusan kinerja sebagai hasil perkalian antara Effort (usaha) dengan kemampuan dan *role perception* (pemahaman peran), dengan rumus sebagai berikut:  $Kinerja = f(\text{kemampuan} \times \text{motivasi} \times \text{opportunity to perform})$ . Yang dimaksud dengan Opportunity to Perform adalah kesempatan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi bila mendapat support, bantuan atau fasilitas dari luar seperti kondisi tempat kerja, tercukupi peralatan dan perlengkapan kerja, adanya teman yang mau membantu, tercukupinya informasi yang diperlukan, adanya aturan dan prosedur kerja

Dari pendapat Mangkunegara tersebut, maka dapat dijelaskan bahwa kinerja pegawai itu merupakan kewajiban bagi setiap organisasi untuk mempertanggung jawabkan tentang pelaksanaan tugas dan fungsi yang dibebankan kepada organisasi tersebut, dimana pelaksanaan atau pencapaiannya harus diwujudkan secara optimal dan memperhatikan dimensi atau ruang lingkup yang telah ditetapkan sebelumnya.

Hasil yang dicapai (prestasi) seorang pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan pada suatu organisasi disebut kinerja. Kinerja ini menampakan kombinasi antara kemampuan dan usaha untuk menghasilkan apa yang dikerjakan agar menghasilkan kinerja yang baik, seseorang harus memiliki kemampuan, kemauan, usaha serta dukungan dari lingkungan. Kemauan dan usaha menghasilkan motivasi, kemudian setelah ada motivasi seseorang akan menampilkan perilaku untuk bekerja yang lebih baik.

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan kegiatan manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Mulyadi (2007:119) mengungkapkan penilaian kinerja sebagai penentu secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena pada dasarnya, suatu organisasi dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi.

Pada proses berlangsungnya kegiatan manajemen dalam organisasi tentunya tidak terlepas dari proses evaluasi. Salah satu fungsi evaluasi yang sangat penting dilakukan adalah dengan melakukan penilaian kinerja terhadap anggota organisasi atau pegawainya. Kegiatan penilaian kinerja pegawai ini sudah menjadi hal umum khususnya di organisasi besar. Program ini dilaksanakan untuk mengevaluasi kinerja yang ada sehingga dapat segera mengambil tindakan bila terdapat hal yang menyimpang dari penilaian kinerja tersebut. Selain itu penilaian kinerja pegawai juga mendorong para pegawai itu sendiri untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas kerjanya demi organisasi.

Pada organisasi tertentu yang sangat *concern* terhadap perkembangan internalnya bahkan telah menyiapkan form penilaian kinerja pegawai tersendiri dalam proses evaluasinya. Berbagai metode juga digunakan organisasi agar penilaian kinerja efektif dilakukan dan tidak terkesan judging. Pihak manajemen juga harus jeli dalam melihat manfaat penilaian kinerja karyawan demi mewujudkan efektifitas tersebut.

Berdasarkan pengertian penilaian kinerja dapat digarisbawahi yang menerangkan bahwa penilaian kinerja di dalam sebuah organisasi modern, penilaian

kinerja merupakan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar kinerja dan memotivasi kinerja individu waktu berikutnya. penilaian kinerja menjadi basis bagi keputusan-keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan, transfer, dan kondisi kepegawaian lainnya.

Berikut ini pengertian penilaian kinerja yang dipaparkan oleh para ahli dari berbagai referensi:

- 1) Mathis dan Jackson (2005:134). Penilaian kinerja adalah proses evaluasi terhadap karyawan dalam melakukan pekerjaan yang dikomparasikan dengan standar yang dilanjutkan dengan memberi informasi tersebut pada karyawan. Penilaian kinerja sering disebut juga dengan pemberian peringkat pada karyawan melalui peninjauan, evaluasi, dan penilaian hasil kerja.
- 2) Hasibuan (2007:62) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah aktivitas bagi para manajer untuk melakukan evaluasi terhadap tingkah laku berprestasi para karyawan yang dilanjutkan dengan menentukan kebijaksanaan kedepannya. Hal yang berkaitan dengan penilaian kinerja seperti penilaian loyalitas, kejujuran, leadership, teamwork, dedikasi dan partisipasi.
- 3) Mondy dan Noe (2008:142). Definisi penilaian kinerja yaitu tinjauan formal serta proses evaluasi kinerja karyawan maupun kinerja tim.
- 4) Handoko (2005:91). Penilaian kinerja adalah cara untuk mengukur segala kontribusi pada setiap karyawan di dalam organisasi. Nilai yang paling penting dalam penilaian kinerja ini yaitu terkait dengan penetapan tingkat kontribusi

karyawan dengan kinerja yang dilakukan pada penyelesaian tugas yang menjadi tanggung jawab karyawan.

- 5) Dessler (2005:44) menjelaskan bahwa penilaian kinerja merupakan evaluasi kinerja karyawan secara relatif pada waktu sekarang maupun yang telah dilakukan yang disesuaikan dengan standar prestasi.

Secara umum dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja adalah penilaian terhadap hasil kerja individu/karyawan yang dihasilkan yang dibandingkan dengan standar yang ada baik kualitas maupun kuantitas yang ditetapkan sebelumnya. Penilaian kinerja karyawan memang seharusnya diterapkan untuk mengetahui kualitas kinerja karyawan dan untuk memotivasi karyawan agar lebih produktif. Penilaian kinerja karyawan ini juga mampu bermanfaat bagi organisasi/perusahaan dalam menentukan keputusan di masa mendatang.

## **2. Tujuan Penilaian Kinerja**

Selanjutnya Soeprihanto (2001:8), menyatakan bahwa : ” Tujuan penilaian kinerja pegawai, yaitu:

- 1) Mengetahui keadaan keterampilan dan kemampuan setiap karyawan secara rutin.
- 2) Untuk digunakan sebagai dasar perencanaan bidang personalia, khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
- 3) Dapat digunakan sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan pegawai.
- 4) Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
- 5) Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang personalia, khususnya prestasi pegawai dalam bekerja”.

Selanjutnya Ivancevich dalam Dharma (2005:14) menjelaskan bahwa:

“Tujuan penilaian atau evaluasi kinerja pegawai” yaitu:

- a. Pengembangan pegawai, jadi dengan adanya penilaian kinerja diketahui mana pegawai yang kurang pelatihan, keterampilan dan lainnya.
- b. Pemberian imbalan (*reward*), penilaian kinerja dapat digunakan untuk proses penentuan kenaikan gaji, insentif, promosi dan untuk menghentikan pegawai.
- c. Motivasi pegawai, penilaian kinerja dapat digunakan untuk memotivasi pegawai, mengembangkan inisiatif, rasa tanggung jawab sehingga pegawai terdorong untuk meningkatkan kinerja.
- d. Perencanaan Sumber daya manusia, penilaian kinerja dapat digunakan sebagai pengembangan keahlian dan keterampilan serta perencanaan sumber daya manusia.
- e. Kompensasi, dengan penilaian kinerja dapat memberikan informasi yang digunakan untuk menentukan apa yang harus diberikan kepada pegawai yang berkinerja tinggi atau rendah dan bagaimana prinsip pemberian kompensasi yang adil.
- f. Komunikasi, penilaian kinerja merupakan dasar untuk komunikasi yang berkelanjutan antara atasan dan bawahan menyangkut kinerja pegawai”.

Mengacu dari uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan dari penilaian kinerja pegawai bagi organisasi diantaranya adalah peningkatan sasaran yang ingin dicapai atau tujuan organisasi, terjalinnya komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan, peningkatan kemampuan pegawai baik itu pengetahuan, keterampilan maupun sikap pegawai dan peningkatan efektivitas kerja pegawai.

Dharma (2005:4) menjelaskan bahwa :

Salah satu metode untuk menilai atau mengevaluasi kinerja pegawai dapat dilakukan dengan menggunakan metode merit rating. Penilaian atau evaluasi dengan merit rating ini para pimpinan dituntut untuk menilai para pegawai itu berdasarkan berbagai faktor ataupun karakteristik pekerjaan atau kepribadian secara objektif. Faktor pekerjaan mencakup elemen-elemen seperti pengetahuan akan tugas pekerjaan yang dihadapi, hasil atau out-put yang efektif, pengambilan keputusan dan akurasi kerja. Karakteristik kepribadian dapat mencakup aspek-aspek percaya diri, sikap, perilaku, inisiatif dan konsistensi. Sistem merit rating menuntut para

manajer untuk memberikan penilaian pada staf untuk tiap faktor dalam suatu skala 1s/d 5.

Dari pendapat para ahli tersebut, maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa penilaian kinerja pegawai dengan menggunakan metode merit rating, menuntut pimpinan agar melakukan penilaian terhadap dua faktor, yaitu yang berkenaan dengan pekerjaan dan penilaian yang berhubungan dengan kepribadian pegawai baik di dalam organisasi maupun dalam pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan. Nanang (2009:19-22), menjelaskan bahwa :

Setiap kondisi yang mencerminkan kinerja pegawai, maka terlihat dari yaitu :

1. Kerjasama yang baik. Suatu pekerjaan atau pelaksanaan tugas yang dilakukan individu dalam sebuah unit organisasi atau kerja akan berinteraksi dengan individu-individu lainnya untuk mencapai keberhasilan yang optimal. Kondisi ini menciptakan adanya hubungan yang saling mengkait dan saling ketergantungan.
2. Adanya tanggung jawab. Keberhasilan suatu program atau kegiatan yang dilakukan sangat erat hubungannya dengan tanggung jawab setiap individu pelaksanaan yang diberikan kewenangan dalam melaksanakan pekerjaan tersebut. Tanggung jawab merupakan sikap kemampuan memikul beban kerja sesuai dengan tugas yang telah diberikan dengan didasarkan tugas yang telah diberikan dengan berdasarkan peraturan yang berlaku, serta kesiapan dalam memikul resiko pada saat pelaksanaan maupun setelah pelaksanaan tugas diselesaikan.
3. Kekompakan. Kekompakan kelompok dalam suatu organisasi ditunjukkan dengan kondisi saling mendukung dan diliputi rasa kebersamaan dalam kesatuan yang utuh sehingga mereka dapat mencapai produktivitas yang tinggi. Dalam kekompakan juga ditandai dengan adanya solidaritas yaitu rasa saling memiliki, saling mengikatkan diri dalam satu tubuh dan saling mempercayai.
4. Lingkungan kondusif. Dalam kehidupan organisasi selalu harus terwujud situasi lingkungan yang kondusif, yang dapat memacu atau menggairahkan semangat dan aktivitas anggota untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Hal ini dapat diciptakan jika para anggota dan pimpinan dapat bersama-sama menjalin komunikasi yang efektif, memperhatikan dan memelihara minat, menghargai pegawai dan lain-lain.

5. **Prestasi Kerja.** Prestasi kerja merupakan harapan setiap pimpinan terhadap anggota organisasi, karena melalui prestasi kerja yang tinggi akan dapat mencerminkan kemampuan keseluruhan dari organisasi tersebut. Di sisi lain prestasi kerja bagi pegawai merupakan satu kebutuhan yang dilatarbelakangi adanya motif untuk memperoleh status atau peningkatan karir dan peningkatan penghasilan”.

Mengacu dari uraian tersebut di atas, maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa kinerja yang dihasilkan atau dicapai oleh pegawai dalam suatu organisasi akan berciri kepada adanya kerjasama yang baik antara pegawai dan unit organisasi, adanya tanggung jawab dalam kerja, kebersamaan dalam kerja, lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung sehingga pegawai dapat bekerja dengan tenang. Indrio dan Sudira (1997:66), menyatakan bahwa ” kinerja itu memiliki beberapa dimensi, yaitu: (a) siapa yang harus melaksanakan kinerja, (b) bagaimana pelaksanaan kinerja tersebut, (c) kepada siapa dia bekerja, (d) apa standar yang digunakan untuk penilaian kinerja dan (e) nilai kinerja itu sendiri”. Mustopadidjaja (2003:43-49), menjelaskan bahwa: ” Langkah- langkah dalam peningkatan kinerja pegawai, yaitu:

1. **Memperhatikan prinsip pelaksanaan tugas.** Dalam pelaksanaan kinerja yang baik, perlu diperhatikan prinsip-prinsip seperti (a) adanya komitmen pimpinan dan seluruh pegawai, (b) adanya ketaatan terhadap peraturan, (c) adanya tujuan dan sasaran yang jelas dan (d) adanya kejujuran atau transparansi dari semua pihak dalam pelaksanaan tugas yang dilaksanakan.
2. **Perencanaan Strategik.** Dalam pelaksanaan suatu kinerja, suatu organisasi harus menyusun atau merumuskan suatu rencana strategik yang merupakan cerminan dari langkah awal dalam pelaksanaan kegiatan organisasi. Perencanaan strategik itu harus mencakup, (a) adanya pernyataan visi yang kuat, (b) adanya misi yang jelas dalam rangka mencapai visi, (c) adanya rumusan tentang tujuan dan sasaran yang hendak dicapai serta (d) adanya uraian kegiatan yang menjelaskan tentang cara-cara mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan.

3. Pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja merupakan alat untuk menetapkan indikator atau ukuran-ukuran capaian yang mengarah kepada pencapaian misi, sehingga di peroleh pembenaran yang logis atas pencapaian suatu misi organisasi. Dalam pengukuran kinerja, langkah yang dapat dilakukan organisasi yaitu (a) penetapan indikator kinerja, (b) penetapan capaian kinerja yang terangkum secara lengkap dan memuat masukan (input), keluaran (output), hasil (outcome), manfaat (benefit) dan dampak.
4. Evaluasi kinerja. Evaluasi atau penilaian dan perbandingan atas pelaksanaan kegiatan, harus dilaksanakan berpedoman kepada pengukuran kinerja yang telah ditetapkan, kemudian dilanjutkan dengan menghitung capaian kinerja program dengan pembobotan tertentu.
5. Pelaporan. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pelaporan pelaksanaan kinerja suatu organisasi, antara lain: (a) pelaporan harus dibuat dan dilaporkan selambat-lambatnya 2 bulan setelah tahun anggaran berakhir, (b) pelaporan dibuat dengan menggunakan suatu sistematika yang baku dan standar, (c) pelaporan harus dibuat dengan memperhatikan prinsip-prinsip kejujuran, objektif, transparan serta mudah dipahami, (d) pelaporan harus mengungkapkan tentang pertanggung jawaban anggaran, penggunaan sarana dan prasarana serta uraian metode kerja.

Kinerja merupakan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas kerjanya di dalam organisasi atau instansi secara optimal. Kinerja pegawai merupakan kemampuan dimana individu – individu atau kelompok/tim pegawai di dalam organisasi dapat melaksanakan kerjanya sesuai dengan tujuan dan sasaran yang diharapkan atau direncanakan sebelumnya.

Pemahaman performance di atas, melebihi dari output kerja yang disebut outcome sebagai pelaksanaan fungsi kerja akhir dengan menentukan periode tertentu. Kalau ukuran kinerja sudah ditetapkan, maka langkah berikutnya dalam mengukur kinerja adalah mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan hal tersebut dari seseorang selama periode tertentu. Dengan membandingkan hasil ini maka standar

yang dibuat oleh periode waktu yang bersangkutan dan didapatkan penataan tingkat kinerja dari seorang pegawai.

Menurut Wunggu dan Brotoharsojo (2003:58), menyatakan bahwa:

Tolok ukur kinerja pegawai dapat diukur berdasarkan :

1. Hasil kerja. Yaitu kuantitas dan kualitas hasil kerja yang akan dicapai oleh pegawai dibandingkan target atau sasaran kerja individu pada jabatannya.
2. Keterampilan kerja. Adalah kemahiran pegawai untuk melaksanakan tugas-tugas praktis-praktis menggunakan peralatan, manual baku atau teknis administratif tertentu.
3. Disiplin. Yaitu kesediaan pegawai untuk teratur dalam bekerja agar segala sesuatu berjalan tertib dan lancar.
4. Peningkatan tugas jabatan. Adalah kemampuan dan kesediaan pegawai untuk menyelesaikan tugas jabatan yang lebih berat dari pada yang telah biasa dilaksanakannya sehari-hari”.

Bertitik tolak dari pendapat tersebut di atas, maka dapat diketahui bahwa kinerja pegawai dalam suatu organisasi, dapat dinilai dari hasil kerja yang dihasilkan pegawai baik itu secara jumlah atau kuantitas maupun dari mutu atau kualitas kerjanya, keterampilan kerja pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan seperti peralatan kerja ataupun aturan dan prosedur kerja yang ada, disiplin pegawai baik sewaktu bekerja maupun dalam lingkungan organisasi terutama dalam memanfaatkan jam kerja. Penilaian kinerja hendaknya memberikan gambaran akurat mengenai prestasi kerja karyawan sehingga untuk mencapai tujuan ini sistem penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*), praktis, mempunyai standar-standar dan menggunakan berbagai ukuran yang dapat diandalkan.

Job related berarti bahwa sistem menilai perilaku-perilaku kritis yang mewujudkan keberhasilan perusahaan. Sedangkan suatu sistem disebut praktis bila dipahami atau dimengerti oleh para penilai dan karyawan. Di samping harus job

related dan praktis, evaluasi prestasi kerja memerlukan standar-standar pelaksanaan kerja (*performance standard*) dengan mana prestasi kerja diukur. Agar efektif, standar hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan pada setiap pekerjaan. Lebih lanjut, evaluasi juga memerlukan ukuran-ukuran prestasi kerja yang dapat diandalkan (*performance measures*). Berbagai ukuran ini, agar berguna, harus mudah digunakan, reliabel dan melaporkan perilaku-perilaku kritis yang menentukan prestasi-prestasi kerja.

Menurut Cascio dalam Sedarmayanti (2008:230) menyatakan bahwa:

“Syarat-syarat dalam penilaian kinerja pegawai, yaitu :

- a. Faktor yang diukur atau dijadikan untuk penilaian kinerja pegawai, harus terkait atau relevan dengan pekerjaannya.
- b. Sistem yang digunakan harus peka dalam membedakan pegawai yang berprestasi dengan yang tidak.
- c. Sistem yang digunakan harus dapat diandalkan, dipercaya, menggunakan tolak ukur yang obyektif, akurat dan konsisten.
- d. Sistem yang digunakan dimengerti dan diterima pegawai yang menjadi penilaian dan yang dinilai serta memfasilitasi komunikasi aktif dan konstruktif.
- e. Semua instrumen yang digunakan harus mudah digunakan”.

Uraian di atas, tersirat bahwa penilaian prestasi kerja merupakan usaha yang dilakukan pimpinan untuk menilai hasil kerja bawahannya. Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang pegawai melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Sehingga penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Menurut DP3 (Daftar Pelaksanaan Penilaian Pekerjaan) Pegawai dalam Kumorotomo (2007:405-409) Ada delapan (unsur penilaian kinerja pegawai) yaitu:

1. Kesetiaan. Yang dimaksud kesetiaan di sini adalah ketaatan, pengabdian dan kesetiaan kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah.
2. Prestasi Kerja. Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya.
3. Tanggung jawab. Tanggung jawab berarti kesanggupan seorang pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya, tepat pada waktunya dan berani memikul resiko atas keputusan yang dibuatnya.
4. Ketaatan. Yaitu kesanggupan seorang pegawai untuk menaati segala peraturan perundang-undangan, peraturan kedisiplinan yang berlaku.
5. Kejujuran. Yang dimaksud dengan kejujuran adalah ketulusan hati dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya.
6. Kerja sama. Yang dimaksud disini adalah kemampuan seorang pegawai untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.
7. Prakarsa. Inisiatif atau prakarsa adalah kemampuan seorang pegawai untuk mengambil keputusan, langkah-langkah serta melaksanakannya sesuai dengan tindakan yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan.
8. Kepemimpinan. Kepemimpinan berarti kemampuan seorang pegawai atau pejabat untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok.

Mengacu kepada pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa dalam menilai kinerja pegawai ada beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh organisasi, diantaranya faktor yang diukur harus sesuai dengan pekerjaan, sistem yang digunakan harus bisa membedakan pegawai yang berprestasi dan yang tidak, sistem penilaian itu harus akurat dan dapat dipercaya serta mudah digunakan. Belum adanya kesamaan antara organisasi yang satu dengan organisasi lainnya dalam menentukan unsur yang harus dinilai dalam proses penilaian kinerja yang dilakukan manajemen dinilai disebabkan selain terdapat perbedaan yang diharapkan dari masing-masing perusahaan, juga karena belum terdapat standar baku tentang unsur-unsur yang perlu diadakan penilaian. Pada umumnya unsur-unsur yang perlu diadakan penilaian dalam

proses penilaian kinerja adalah kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan.

Menurut pendapat Sedarmayanti (2008:51) bahwa dalam penilaian kinerja pegawai/evaluasi kinerja dapat dilihat dari beberapa aspek yang meliputi:

1. *Kualitas Kerja (Quality of work)*. Kualitas kerja yaitu mutu yang dihasilkan berhubungan dengan baik tidaknya hasil pekerjaan yang telah dicapai. Kualitas terdiri dari sejumlah produk yang memenuhi keinginan pelanggan dan dengan demikian memberikan kepuasan atas penggunaan produk itu atau hasil pekerjaan. Kualitas terdiri dari segala sesuatu yang bebas dari kekurangan atau kerusakan.
2. *Ketepatan (Promptness)*. Berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang telah direncanakan dan pemanfaatan waktu yang seefisien mungkin. Setiap pekerjaan diusahakan untuk selesai sesuai dengan rencana agar tidak mengganggu pada pekerjaan lain.
3. *Inisiatif (Initiative)*. Inisiatif ini adalah berupa wujud pengambilan keputusan yang dimiliki pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Seorang pimpinan harus memberikan dorongan dan kesempatan kepada bawahannya untuk berinisiatif, dengan memberikan kebebasan agar bawahannya aktif memikirkan menyelesaikan sendiri tugas-tugasnya. Maksudnya agar bawahan menjadi aktif berusaha tidak tergantung pada atasannya.
4. *Kemampuan (Capability)*. Kemampuan pegawai yaitu kecakapan, sikap mental dan unsur fisik yang dimiliki pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Setiap pegawai harus benar-benar mengetahui bidang pekerjaan yang ditekuninya. Serta mengetahui arah yang diambil organisasi, sehingga jika telah menjadi keputusan, mereka tidak ragu-ragu lagi untuk melaksanakannya dalam mencapai tujuan organisasi.
5. *Komunikasi (Communication)*. Komunikasi menyangkut kelancaran berinteraksi dalam organisasi baik secara vertikal maupun horizontal. Seorang pimpinan dalam mengambil keputusan terlebih dahulu memberikan kesempatan kepada bawahannya mengemukakan saran dan pendapatnya. Pimpinan mengajak para bawahannya untuk ikut berpartisipasi dalam memecahkan masalah yang dihadapi, keputusan terakhir tetap berada ditangan pimpinan. Akan menimbulkan kerjasama yang lebih baik dan hubungan-hubungan yang semakin harmonis. Juga menimbulkan perasaan-perasaan senasib sepenanggungan.

Mengacu kepada pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa dalam menilai kinerja pegawai ada beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh organisasi, diantaranya faktor yang diukur harus sesuai dengan pekerjaan, sistem yang digunakan harus bisa membedakan pegawai yang berprestasi dan yang tidak, sistem penilaian itu harus akurat dan dapat dipercaya serta mudah digunakan. Di mana aspek penilaian kinerja perseorangan atau unit kerja diberi penilaian, hal tersebut adalah pengharapan kinerja yang dilakukan oleh individu atau tim untuk memenuhi strategi perusahaan, saat menilai kinerja tugas dan anggota perusahaan, perusahaan dapat menggunakan tiga tipe kriteria kinerja: kepribadian, perilaku, dan hasil objektif kriteria berdasarkan kepribadian (*trait based criteria*) fokus pada karakteristik personal seperti kesetiaan, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan kepemimpinan kriteria tersebut akan menunjukkan seperti apa orang tersebut bukan apa yang dilakukan atau diselesaikan dalam pekerjaan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Menurut Robert dan John dalam Umam (2010:189) menjelaskan tentang tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu: a) Kemampuan; b) Motivasi; c) Dukungan yang diterima; d) Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan; dan e) Hubungan mereka dengan organisasi.

Pimpinan organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu pegawai dengan pegawai lainnya yang berada di bawah pengawasannya. Walaupun pegawai-pegawai bekerja pada tempat yang sama namun produktifitas mereka tidaklah sama. Uraian tersebut mengungkapkan bahwa dengan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan dapat dievaluasi

tingkat kinerja pegawainya, maka kinerja pegawai harus dapat ditentukan dengan pencapaian target selama periode waktu yang dicapai organisasi.

Peningkatan kinerja pegawai dalam organisasi, menuntut peran manajer publik untuk mengambil pendekatan tidak langsung, menciptakan motivasi melalui suasana organisasi yang mendorong para pegawai untuk lebih produktif. Suasana ini tercipta melalui pengelolaan faktor-faktor organisasi dalam bentuk pengaturan sistem imbalan, struktur, desain pekerjaan serta pemeliharaan komunikasi melalui praktek kepemimpinan yang mendorong rasa saling percaya. Kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau sebagai aparatur pemerintah dapat dilihat dari kuantitas dan kualitasnya. Dalam hal pelaksanaan tugasnya, yang tidak terlepas dari kinerja aparatur pemerintah secara keseluruhan yang tercermin lewat penguasaan kompetensi dan kualifikasi pegawai yang harus dipenuhi dalam pelaksanaan tugasnya.

### **3. Unsur-Unsur Penilaian SKP**

Metode penilaian kinerja merupakan hasil dari suatu penilaian yang sistematis dan didasarkan pada kelompok indikator kinerja kegiatan yang berupa indikator-indikator input, output, hasil, manfaat, dan dampak. Penilaian tersebut tidak terlepas dari proses yang merupakan kegiatan mengolah input menjadi output atau penilaian dalam proses penyusunan kebijakan atau program yang dianggap penting dan berpengaruh terhadap pencapaian sasaran dan tujuan. Penilaian kinerja digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan

misi Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS.

SKP atau Sasaran Kerja Pegawai yang merupakan salah satu unsur di dalam Penilaian Prestasi Kerja PNS yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011. SKP wajib disusun oleh seluruh PNS/ASN baik Jabatan Fungsional Umum (JFU), Jabatan Fungsional Tertentu (JFT) dan pejabat Struktural (Eselon I – Eselon V) sesuai dengan rencana kerja instansi/organisasi yang kemudian dinilai oleh atasan/pimpinan langsung penyusun SKP.

Untuk Jabatan Fungsional Umum (JFU) penyusunan SKP disesuaikan dengan nama jabatan yang bersangkutan dan uraian kegiatannya yang akan dilakukan selama 1 (satu) tahun dengan mengacu pada SKP atasan langsungnya. Sedangkan bagi JFT penyusunan SKP mengacu pada lampiran kegiatan yang ada pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan RB yang mengatur tentang jabatan tersebut dan Angka Kreditnya (AK) sesuai dengan jenjang jabatan masing-masing. Unsur-Unsur SKP merupakan bagian dari formulir SKP yang akan merupakan bagian dari penyusunan SKP. Unsur-Unsur SKP terdiri dari kegiatan tugas jabatan, angka kredit dan target.

Kegiatan tugas jabatan harus mengacu kepada penetapan kinerja/RKT instansi masing-masing dan dijabarkan sesuai dengan tugas, fungsi, wewenang dan tanggung jawabnya beserta uraian tugas yang dimiliki oleh masing-masing tingkatan jabatan dari yang tertinggi hingga tingkatan tertendah (Eselon IV, JFU dan JFT). Angka kredit merupakan Satuan nilai dari tiap butir kegiatan dan atau akumulasi nilai butir-butir kegiatan yang harus dicapai oleh seorang pejabat fungsional dalam rangka

pembinaan karier yang bersangkutan ditetapkan dengan jumlah angka kredit yang akan dicapai.

Target merupakan rencana capaian kegiatan dari tugas jabatan yang akan diwujudkan secara jelas sebagai ukuran prestasi kerja. Target harus meliputi beberapa aspek seperti kuantitas, kualitas, Waktu dan biaya. Kuantitas (Target Output) dapat berupa dokumen, konsep, naskah, surat keputusan, paket, laporan, dan lain-lain. Kualitas (Target Kualitas) merupakan mutu hasil kerja yang terbaik, target kualitas diberikan nilai paling tinggi 100 (seratus).

Waktu (Target Waktu) merupakan jumlah waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, misalnya bulanan, triwulan, kwartal, semester, dan tahunan. Biaya (Target Biaya) biaya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dalam 1 (satu) tahun, misalnya jutaan, ratusan juta, miliaran, dan lain-lain. Dalam hal biaya hanya diisi oleh PNS yang secara langsung mempertanggungjawabkan biaya kegiatan tersebut dalam hal ini PPK (Pejabat Pembuat Komitmen).

#### 4. Subyek Yang Melakukan Penilaian

Penilaian kinerja dapat dilakukan oleh siapapun yang mengetahui dengan baik kinerja dari karyawan secara individual. Kemungkinannya adalah sebagai berikut:

- a. **Supervisor menilai bawahan.** Penilaian secara tradisional atas karyawan didasarkan pada asumsi bahwa *supervisor* langsung adalah orang yang paling memenuhi syarat untuk mengevaluasi kinerja karyawan secara realistis dan adil (Mathis dan Jackson, 2006, p388).

- b. **Karyawan menilai atasan.** Sejumlah perusahaan dimasa sekarang meminta para karyawan untuk memberi nilai pada kinerja *supervisor* dan manajer (Mathis dan Jackson, 2006, p389).
- c. **Karyawan saling menilai karyawan lainnya.** Penggunaan rekan kerja sebagai penilai adalah jenis penilaian lainnya yang berpotensi baik untuk membantu ataupun sebaliknya (Mathis dan Jackson, 2006, p389).
- d. **Karyawan menilai diri sendiri.** Menilai diri sendiri dapat diterapkan dalam situasi-situasi tertentu. Sebagai alat pengembangan diri, hal ini dapat memaksa para karyawan untuk memikirkan mengenai kekuatan dan kelemahan mereka dan menetapkan tujuan untuk peningkatan (Mathis dan Jackson, 2006, p390).

Adapun metode penilaian yang dapat memungkinkan seseorang dinilai dari tidak hanya satu arah namun dapat dari berbagai macam arah atau multisumber yaitu metode penilaian 360° *feedback*. Penilaian 360° merupakan proses penilaian dengan atasan, bawah, dan rekan kerja, dan diri sendiri. Dengan menggunakan proses penilaian kinerja 360°, seluruh personel perusahaan bertanggung jawab menilai kinerja karyawan. Setiap karyawan berusaha menunjukkan kinerja yang berkualitas di hadapan atasan, bawahan, rekan kerja, dan bahkan diri sendiri. Karyawan mendapatkan *feedback* atau umpan balik dari berbagai sumber termasuk dari diri sendiri dalam mengevaluasi kontribusi kepada perusahaan. Melalui *feedback* karyawan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Menurut Cumming & Worley yang dikutip oleh Arini Widyowati (2010) penilaian kinerja 360° *feedback* yaitu instrumen yang digunakan untuk mengukur perilaku kerja karyawan berdasarkan evaluasi dari dua atau lebih sumber, seperti

manajer, rekan kerja atau bawahan. Beehr, dkk yang dikutip oleh Arini Widyowati (2010) menyatakan bahkan *360° feedback* dapat melibatkan pihak luar seperti pelanggan. Dengan menggunakan banyak sumber dalam menilai, perusahaan dapat melihat perilaku karyawan dari sudut pandang yang berbeda-beda dan informasi yang terkumpul akan lebih menggambarkan kinerja karyawan secara luas.

Salah satu prinsip yang harus dipegang dalam pelaksanaan proses *360° feedback* adalah kerahasiaan identitas penilai. Prinsip anonimitas ini akan membawa kenyamanan dan keamanan bagi penilai dalam memberikan penilaian, sehingga kualitas penelitian dapat terjaga dan proses penilaian menjadi berarti serta tidak sia-sia. Dalam metode penilaian *360° feedback*, manajer tidak lagi menjadi sumber tunggal dari informasi penilaian kinerja. Berbagai rekan kerja dapat memberikan *feedback* mengenai karyawan kepada manajer. Hal ini memungkinkan manajer untuk mendapatkan masukan dari berbagai sumber. Tetapi, manajer tetap menjadi titik pusat dalam menerima *feedback*. Jadi, persepsi manajer mengenai kinerja karyawan masih berpengaruh dalam jalannya proses tersebut (Mathis dan Jackson, 2006).

Penilaian *360° feedback* ini disebut juga *multi-rater assesment*. Dalam penilaian ini, manajer, rekan kerja, ataupun kolega diminta untuk menyelesaikan kuesioner tentang karyawan yang dinilai. Departemen sumber daya manusia menyediakan hasilnya bagi karyawan (Byras dan Rue, 2006, p225). Metode penilaian *360° feedback* memiliki dampak positif serta negatif yang dihasilkan yaitu, dampak positif yang didapat dari metode penilaian *360° feedback* yang di lakukan secara rutin adalah:

- Memperoleh *feedback* dari berbagai sumber, yang tentu akan lebih objektif dibandingkan jika umpan baliknya hanya berasal dari diri sendiri.
- Mengurangi risiko terjadinya diskriminasi dan efek-efek pribadi dalam penilaian kinerja.
- Mengembangkan kerja sama yang erat di kalangan anggota tim, mengingat bahwa mereka cenderung lebih mau bertanggung jawab terhadap perilaku mereka satu sama lain ketika mengetahui bahwa mereka harus saling menyampaikan masukan mengenai kinerja rekan satu tim mereka itu.
- Memahami kebutuhan pengembangan perorangan maupun organisasi.
- Menyediakan informasi yang tepat mengenai apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan karir.

Walaupun demikian, metode penilaian 360<sup>0</sup> sendiri bukannya tidak memiliki sisi negatif yang pada akhirnya melemahkan efektivitasnya:

- Karena biasanya dilakukan secara anonim, karyawan yang memperoleh penilaian tidak bisa mendapatkan penjelasan lebih lanjut mengenai apa yang melatarbelakangi penilaian tersebut. Dalam situasi seperti ini, penerimaan terhadap hasil penilaian tentu cenderung menurun.
- Karena dilakukan oleh para penilai yang kurang berpengalaman dan kurang terlatih, akurasi hasil penilaian ini cenderung meragukan. Apa yang terjadi kemudian adalah kenaikan nilai atau sebaliknya penurunan nilai.
- Karena dilakukan oleh banyak penilai, tidak jarang hasil penilaian yang diperoleh justru saling bertentangan tanpa bisa ditentukan penilaian siapa yang sebenarnya lebih akurat (Vinson, 1996).

- Berbeda dengan penilaian kinerja konvensional yang hanya membutuhkan dua penilai dan satu formulir, metode ini mempersyaratkan adanya beberapa penilai dengan sejumlah formulir. Konsekuensinya, untuk menerapkan penilaian 360<sup>0</sup>, diperlukan lebih banyak waktu.

## 5. Kegunaan Penilaian Kinerja

Kegunaan penilaian kinerja pegawai menurut (Mangkunegara, 2007:11) mengungkapkan bahwa:

- 1) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- 2) Untuk mengukur sejauh mana seorang pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- 3) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- 4) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- 5) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi pegawai yang berada dalam organisasi.
- 6) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga dicapai *Performance* yang baik.
- 7) Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan pegawai selanjutnya.
- 8) Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan pegawai.
- 9) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai.
- 10) Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas.

Dari definisi di atas peneliti menilai bahwa kegunaan penilaian kinerja bisa menjadi suatu acuan atau patokan dalam mengembangkan kinerja pegawai untuk waktu yang akan datang. Menurut Wibowo dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Kinerja*, bahwa kunci untuk menciptakan penilaian kinerja pegawai yang efektif menurut Wibowo (2007:331-332) yaitu:

- 1) Ukuran mempunyai penggunaan spesifik bagi individu atau kelompok individu nyata. Ukuran kinerja yang efektif akan selalu membantu orang memonitor, mengontrol, mengelola, mendiagnosis, memperbaiki, atau merencanakan beberapa aspek pekerjaan menjadi lebih baik.
- 2) Ukuran kinerja ditangkap dan disampaikan kepada pengguna yang dimaksudkan dalam waktu yang ditentukan sebelumnya. Ketepatan waktu merupakan atribut penting terhadap kegunaan, ukuran kinerja yang baik harus disampaikan pada waktu yang tepat sehingga benar-benar dapat dipergunakan.
- 3) Ukuran kinerja dibagikan kepada orang yang tepat pada waktu yang tepat, atau dengan mudah dapat diakses oleh orang yang tepat. Oleh karena itu, harus diidentifikasi siapa pengguna yang memerlukan informasi sehingga dapat dihindari untuk kemungkinan jatuh pada orang yang tidak tepat.
- 4) Ukuran kinerja berarti dapat diserap dan dimengerti dengan cepat dan mudah. Ukuran kinerja yang baik tidak memerlukan studi mendalam untuk memahami arti pentingnya. Ukuran kinerja juga berisi beberapa tipe dasar perbandingan yang cepat membiarkan pengguna membandingkan tingkat kinerja yang diinginkan dengan tingkat kinerja sekarang.
- 5) Penyajian ukuran kinerja harus sesuai dengan pedoman standar. Penggunaan warna harus memberi makna yang sama untuk semuanya sehingga diperlukan pedoman yang ditentukan lebih dahulu.

Berdasarkan dari definisi Wibowo, bahwa ukuran kinerja dapat dipergunakan untuk sejumlah keperluan yang berbeda. Keperluan tersebut dapat bermula dari sekedar mempertimbangkan tingkat kinerja sekarang, masa depan atau mengawasi secara hati-hati suatu proses yang berlangsung. Pengumpulan ukuran kinerja adalah mengidentifikasi ukuran tersebut yang akan benar-benar membantu mencapai hasil yang diinginkan, kemudian menyampaikannya kepada orang yang benar. Penilaian kinerja ditujukan untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja pegawai dengan meningkatkan kinerja dari Sumber Daya Manusia (SDM). Secara lebih spesifik tujuan dari penilaian kinerja pegawai dikemukakan oleh Agus Sunyoto yang dikutip oleh Mangkunegara (2007:22)

- 1) Meningkatkan saling pengertian antara pegawai tentang persyaratan kinerja.
- 2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang pegawai, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- 3) Memberikan peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dalam meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang di embannya sekarang.
- 4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga pegawai termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- 5) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Berdasarkan tujuan penilaian kinerja, diharapkan SDM pegawai lebih terlatih dengan baik. Selain melakukan perencanaan, pegawai juga perlu mendapatkan program pendidikan dan pelatihan (Diklat). SDM pegawai pemerintahan yang berbasis e-Government harus dapat menguasai penggunaan teknologi, khususnya teknologi sistem informasi.

Keuntungan menggunakan sistem penilaian kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2007:22-23) yaitu:

- 1) Mempermudah hubungan antara tujuan perorangan dan tujuan unit kerja.
- 2) Mengurangi kemungkinan terjadinya ketidaksepakatan selama pertemuan evaluasi berjalan sesuai dengan proses perencanaan kinerja.
- 3) Lebih memungkinkan menempatkan manajer dan pegawai dipihak yang sama, tidak seperti dengan sistem penilaian maupun peringkat.
- 4) Merupakan pendekatan terhadap evaluasi kinerja yang paling mudah dibela secara hukum.

Peneliti berpendapat, bahwa penilaian kinerja sangat baik untuk dilakukan dan merupakan suatu keharusan untuk perbaikan kinerja pegawai. Apabila suatu organisasi khususnya di pemerintahan tidak melakukan penilaian kinerja, maka bisa

terjadi adanya kekacauan dan kerugian. Adapun kerugian penggunaan sistem penilaian kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2007:24)

- 1) Memakan waktu yang lebih banyak, karena perlunya menginvestasikan waktu di muka untuk melakukan perencanaan kinerja.
- 2) Meminta manajer dan pegawai mengembangkan keahlian dalam menuliskan tujuan serta standar yang penting dan dapat diukur.
- 3) Dapat menimbulkan lebih banyak pekerjaan administrasi ketimbang sistem penilaian maupun sistem peringkat.
- 4) Dapat disalahgunakan atau digunakan sambil lalu saja oleh para manajer.

Penggunaan penilaian kinerja pegawai juga memiliki kelebihan dan kekurangan tersendiri. Penilaian kinerja menuntut seorang pemimpin dan pegawai harus kerja sama dengan tujuan utama sebagai patokan.

#### **B. Penelitian Terdahulu.**

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan kerangka berpikir dalam penelitian ini. Kegunaannya untuk menganalisis hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Penelitian yang berkaitan dengan peran kepemimpinan dan partisipasi masyarakat evaluasi kinerja sudah ada dilakukan beberapa diantaranya adalah sebagai berikut:

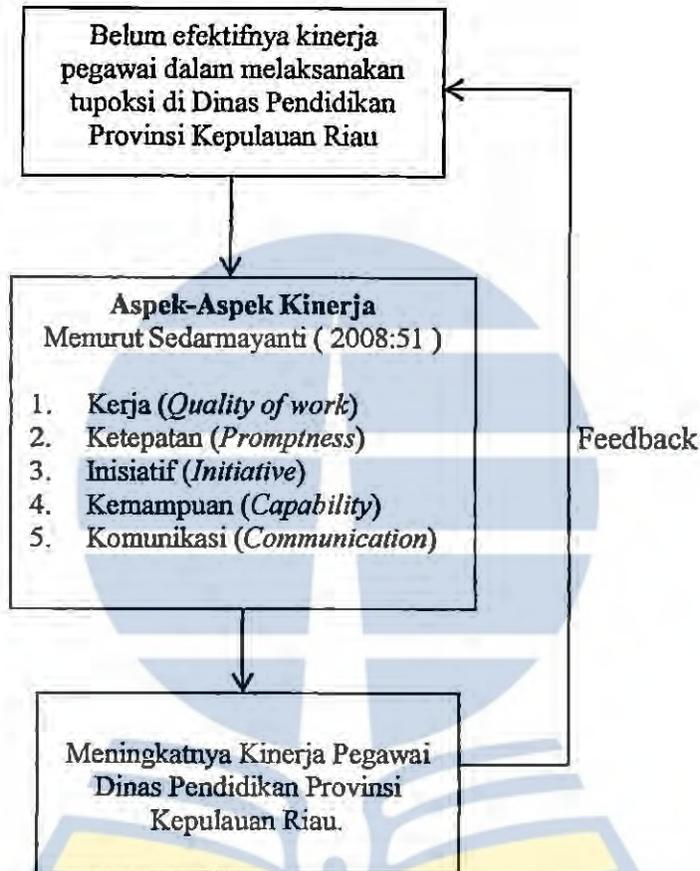
- a. Penelitian yang dilakukan oleh Irmawaty (2013) Penilaian Kinerja Pegawai Bidang Pelayanan Pada Rumah Sakit Umum Daerah Kota Tanjungpinang. Adapun teori yang dijadikan definisi operasional pada penelitian tersebut menurut pendapat menurut pendapat Mitchell yang dikutip Sedarmayanti (2001:51) dalam bukunya “Sumber Daya Manusia dan Produktivias” bahwa dalam penilaian

- kinerja pegawai dilihat dari aspek yang meliputi: 1) Kualitas kerja; 2) Ketepatan; 3) Inisiatif; 4) Kemampuan; dan 5) Komunikasi.
- b. Penelitian yang dilakukan oleh Moh. Arrie Firdaus (2010) *Penilaian Kinerja Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bintan*. Adapun teori yang dijadikan definisi operasional dalam penelitian tersebut berdasarkan pendapat Kumorotomo (2007:405-409) tentang DP3 (Daftar Pelaksanaan Penilaian Pekerjaan) Pegawai yang terdiri dari delapan (unsur penilaian kinerja pegawai) yaitu: 1). Kesetiaan. 2). Prestasi Kerja. 3). Tanggung jawab. 4). Ketaatan. 5). Kejujuran. 6). Kerja sama. 7). Prakarsa. 8). Kepemimpinan.
- c. Penelitian yang dilakukan oleh Siti Umi Muslimah (2011) *Kinerja Pegawai Kelurahan Dalam Pendistribusian Beras Miskin (RASKIN) di Kelurahan Kampung Baru Kecamatan Tanjungpinang Barat*. Adapun teori yang dijadikan definisi operasional dalam penelitian tersebut berdasarkan pendapat Dharma (2005:14) menjelaskan bahwa: “Tujuan penilaian atau evaluasi kinerja pegawai yaitu: a) Pengembangan pegawai; b) Pemberian imbalan (reward); c) Motivasi pegawai; d) Perencanaan sumber daya manusia; e) Kompensasi; dan f) Komunikasi.

### **C. Kerangka Berpikir**

Berdasarkan telaah pustaka di atas dan hasil penelitian terdahulu, maka disusun suatu kerangka berpikir teoritis yang relevan dengan rencana peta penelitian (*roadmap*) yaitu: Kerangka pemikiran ini disusun untuk mempermudah dan memahami permasalahan yang sedang diteliti, sehingga dapat sejalan dengan hasil

penelitian sebelumnya yaitu: menerapkan konsep penilaian kinerja pegawai dengan cara kinerja pegawai. Kerangka teoritis ini disajikan dalam bentuk skema atau gambaran yang menunjukkan hubungan masing-masing variabel yaitu:



Gambar 2.1  
Kerangka Berpikir

Berdasarkan gambar tersebut di atas, dapat dijelaskan bahwa kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau dipengaruhi beberapa aspek diantaranya adalah kualitas kerja, ketepatan, inisiatif, kemampuan dan komunikasi. Sehingga teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori kinerja berdasarkan Sasaran

Kerja Pegawai (SKP) dan relevan untuk mengukur peningkatan kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau.

#### D. Definisi Operasional

Penggunaan definisi operasional (*indicator empiric*) untuk mengukur konsep, dipakai untuk menjawab permasalahan-permasalahan penelitian. Untuk mengukur suatu konsep, maka harus diukur adalah makna atau konsepsi dari konsep tersebut, yang harus diungkap lewat definisi yang jelas. Alat untuk mengukur makna dari suatu konsep adalah indikator empirik. Menurut pendapat Sedarmayanti (2008:51), bahwa dalam mengukur kinerja pegawai dapat dilihat dari beberapa aspek yang meliputi:

1. Kualitas Kerja (*Quality of work*). Kualitas kerja yaitu mutu yang dihasilkan berhubungan dengan baik tidaknya hasil pekerjaan yang telah dicapai. Kualitas terdiri dari sejumlah produk yang memenuhi keinginan pelanggan dan dengan demikian memberikan kepuasan atas penggunaan produk itu atau hasil pekerjaan. Kualitas terdiri dari segala sesuatu yang bebas dari kekurangan atau kerusakan.
2. Ketepatan (*Promptness*). Berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang telah direncanakan dan pemanfaatan waktu yang seefisien mungkin. Setiap pekerjaan diusahakan untuk selesai sesuai dengan rencana agar tidak mengganggu pada pekerjaan lain.
3. Inisiatif (*Initiative*). Inisiatif ini adalah berupa wujud pengambilan keputusan yang dimiliki pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Seorang pimpinan harus memberikan dorongan dan kesempatan kepada bawahannya untuk berinisiatif,

dengan memberikan kebebasan agar bawahannya aktif memikirkan menyelesaikan sendiri tugas-tugasnya. Maksudnya agar bawahan menjadi aktif berusaha tidak tergantung pada atasannya.

4. Kemampuan (*Capability*). Kemampuan pegawai yaitu kecakapan, sikap mental dan unsur fisik yang dimiliki pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Setiap pegawai harus benar-benar mengetahui bidang pekerjaan yang ditekuninya. Serta mengetahui arah yang diambil organisasi, sehingga jika telah menjadi keputusan, mereka tidak ragu-ragu lagi untuk melaksanakannya dalam mencapai tujuan organisasi.
5. Komunikasi (*Communication*). Komunikasi menyangkut kelancaran berinteraksi dalam organisasi baik secara vertikal maupun horizontal. Seorang pimpinan dalam mengambil keputusan terlebih dahulu memberikan kesempatan kepada bawahannya mengemukakan saran dan pendapatnya. Pimpinan mengajak para bawahannya untuk ikut berpartisipasi dalam memecahkan masalah yang dihadapi, keputusan terakhir tetap berada ditangan pimpinan. Akan menimbulkan kerjasama yang lebih baik dan hubungan-hubungan yang semakin harmonis. Juga menimbulkan perasaan-perasaan senasib sepenanggungan.

Berdasarkan aspek-aspek kinerja di atas yang akan dijadikan kerangka pemikiran teoritis, maka dapat dirumuskan operasional variabel kinerja pegawai sebagai berikut:

- a. Kualitas kerja adalah suatu proses yang dilaksanakan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai berdasarkan sasaran kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau melalui adanya prosedur kerja yang jelas, sehingga

terjadinya peningkatan hasil kerja dan dapat diselesaikannya pekerjaan sesuai dengan harapan organisasi. Upaya tersebut dapat dilihat dari indikator sebagai berikut:

1. Adanya prosedur kerja yang jelas.
  2. Terjadinya peningkatan hasil kerja
  3. Pekerjaan sesuai dengan harapan organisasi.
- b. Ketepatan adalah suatu proses yang dilaksanakan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dengan cara adanya waktu yang ditetapkan dalam bekerja dan ketepatan dalam menggunakan sarana dan prasarana kantor dalam bekerja. Upaya tersebut dapat dilihat dari indikator sebagai berikut :
1. Adanya waktu yang ditetapkan dalam bekerja ( sistem shift/ *seven to seven*).
  2. Ketepatan dalam menggunakan sarana dan prasarana kantor dalam bekerja.
- c. Inisiatif adalah suatu proses yang dilaksanakan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dengan cara memiliki kemampuan dalam mencari alternatif tata kerja lain yang memungkinkan pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat dan mempunyai kemauan kerja yang keras tanpa paksaan/tekanan dari pimpinan dalam menjalankan pekerjaan di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau. Upaya tersebut dapat dilihat dari indikator sebagai berikut :
1. Kemampuan pegawai dalam mencari alternatif tata kerja lain yang memungkinkan pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat.
  2. Mempunyai kemauan kerja yang keras tanpa paksaan/ tekanan dari pimpinan.

d. Kemampuan adalah suatu proses yang dilaksanakan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai melalui tingkat kecakapan pegawai dan tingkat kemampuan menyelesaikan masalah dalam menjalankan pekerjaan di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau. Upaya tersebut dapat dilihat dari indikator sebagai berikut :

1. Tingkat kecakapan pegawai dalam menjalankan pekerjaan di setiap bidang kerja.
2. Tingkat kemampuan pegawai menyelesaikan pekerjaan secara efisien dan efektif.

e. Komunikasi adalah suatu proses yang dilaksanakan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dengan cara melaksanakan komunikasi antara pegawai dengan pegawai lainnya. Upaya tersebut dapat dilihat dari indikator sebagai berikut :

1. Adanya komunikasi antara pegawai dengan pegawai lainnya di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau.
2. Adanya komunikasi antara pegawai dengan pimpinan di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Rancangan penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Menurut Ahmad (2002:51) “Desain penelitian kualitatif pada umumnya tidak mengemukakan hipotesis yang harus dites, tetapi lebih sering berupa pertanyaan penelitian yang lebih mengarahkan pada ketercapaian pengumpulan data secara langsung”. Menurut Ahmad (2002:52-53) “Prosedur penelitian kualitatif dapat diilustrasikan sebagai sebuah corong atau piramida terbalik yang bermakna, bahwa perkembangan penelitian bergerak dari hal yang umum ke hal yang spesifik”.

Pada penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif. Penelitian ini memfokuskan pada bidang Perilaku Organisasi dan Manajemen Pemerintahan, khususnya Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau Studi : Sasaran Kerja Pegawai (SKP). Unit observasi dalam penelitian ini adalah Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau dan cakupannya adalah pihak-pihak yang mengetahui dan memahami tentang sasaran kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau.

#### **B. Sumber Informasi**

Jumlah informan yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 13 orang yang terdiri dari satu (1) orang Sekretaris Dinas , dua (2) Kepala Bidang, satu (1) orang Kepala Sub Bagian, tiga (3) orang Kepala Sub Bidang, dua (2) orang staff

PNS, dua (2) orang staff PTT serta dua (2) orang staff THL dan menjadikan Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau sebagai *Key Informan* (Informan Kunci) yang berfungsi sebagai pembanding antara jawaban informan dengan informan kunci sehingga bisa ditarik kesimpulan jawabannya.

Dalam hal ini akan dibahas terlebih dahulu mengenai identitas atau informan guna mendapat informasi yang akurat dalam menganalisa data yang pada akhirnya dapat dipertanggung jawabkan kebenarannya dalam pembahasan dan menganalisa tentang “kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau berdasarkan Sasaran Kerja Pegawai (SKP)

### **C. Instrumen Penelitian :**

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan alat dalam bentuk observasi dengan menggunakan daftar checklist dan pedoman wawancara yang di ajukan terhadap informan dan informan kunci sehingga dapat menggali lebih mendalam mengenai kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau berdasarkan Sasaran Kerja Pegawai (SKP)

### **D. Prosedur Pengumpulan Data**

#### **1. Jenis dan Sumber Data**

- a. Data Primer, yaitu data yang secara langsung dilapangan baik dari hasil pengamatan maupun wawancara yang bersumber dari informan dan informan kunci tentang Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau Studi: Sasaran Kerja Pegawai (SKP).

- b. Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh dengan melakukan studi kepustakaan yang berhubungan dengan masalah yang akan dikaji lebih lanjut. Data sekunder diperoleh dari referensi-referensi misalnya dari buku-buku, internet, jurnal dan sumber-sumber lainnya yang dapat menunjang penelitian ini. Dari buku diperoleh teori-teori tentang kinerja. Sementara itu, data-data yang berkaitan dengan sejarah dan struktur organisasi diperoleh langsung dari Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau yang seluruhnya menunjang bagi penelitian ini.

## 2. Prosedur Pengumpulan Data

Penulis melakukan pengumpulan data dalam penulisan tesis ini, menggunakan beberapa teknik dan alat pengumpulan data diantaranya adalah sebagai berikut :

- a. Teknik Kepustakaan dengan mengadakan studi penelaahan terhadap buku-buku, literatur-literatur, catatan-catatan, dan laporan-laporan yang ada hubungannya dengan masalah penilaian kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau berdasarkan Sasaran Kerja Pegawai (SKP)
- b. Teknik Observasi melalui pengamatan langsung dan pencatatan yang sistematis dilakukan di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau dengan meneliti kegiatan sehari-hari yang relevan dengan permasalahan yang akan diteliti.
- c. Teknik Wawancara dengan mengadakan kontak langsung atau dialog antara peneliti dengan informan dan informan kunci dengan menggunakan alat yang dinamakan *interview guide* (pedoman wawancara).

- d. Teknik Dokumentasi diperoleh melalui foto-foto pada lokasi penelitian serta hasil rekaan wawancara penulis dengan informan dan informan kunci, dan lain-lain yang bertujuan mendukung hasil penelitian.

#### **E. Metode Analisis Data**

Analisis data dilakukan untuk menganalisa data-data yang didapat dari penelitian ini adalah analisis Kualitatif, yaitu data yang berupa kumpulan berwujud kata-kata dan bukan rangkaian angka serta tidak dapat disusun sehingga dalam analisis data kualitatif tidak menggunakan perhitungan matematis atau teknik statistik sebagai alat bantu analisis. Selanjutnya dalam pelaksanaan analisis data digunakan Teknik Triangulasi, yaitu pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut.

Teknik triangulasi yang digunakan adalah teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber (wawancara dan triangulasi) dengan sumber berarti membandingkan dengan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif. Dan hal ini di perkuat juga dengan pendapat Moleong (2004:248) bahwa analisis deskriptif kualitatif, yaitu “Upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain”.

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Objek Penelitian

Dalam pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 dinyatakan bahwa salah satu tujuan Negara Republik Indonesia adalah mencerdaskan kehidupan bangsa. Pendidikan merupakan hak asasi setiap warga negara Indonesia dan untuk itu setiap warga negara Indonesia berhak memperoleh pendidikan yang bermutu sesuai dengan minat dan bakat yang dimilikinya tanpa memandang status sosial, ras, etnis, agama, dan gender.

Pemerataan akses peningkatan mutu pendidikan mempermudah warga negara Indonesia memiliki kecakapan hidup (*life skills*), sehingga mendorong terciptanya pembangunan manusia seutuhnya serta masyarakat madani yang dijiwai nilai-nilai Pancasila. Disisi lain, penyusunan RPJMD Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau dimaksudkan untuk mengimplementasikan cita-cita RPJM nasional. Penyusunan RPJMD tersebut diarahkan untuk menciptakan kesinambungan dan konsistensi tujuan pembangunan nasional ke dalam pembangunan daerah serta memayungi pelaksanaan arah kebijakan umum, program/kegiatan dan alokasi anggaran pemerintah daerah seperti yang tertuang di dalam Permendiknas Nomor 32 Tahun 2005 Tentang Rencana Strategis (Renstra) Departemen Pendidikan Nasional Tahun 2005-2009.

## **2. Visi dan Misi Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau.**

Visi Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau adalah “Menjadikan Masyarakat Kepulauan Riau menguasai Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, Mandiri, Kompetitif, Berakhlak Mulia dan Bertamadun Melayu”. Sedangkan Misinya yaitu:

- a. Memberikan pelayanan pendidikan yang prima kepada masyarakat;
- b. Meningkatkan mutu di semua jenis, jenjang dan jalur pendidikan berbasis IT;
- c. Meningkatkan partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan Pendidikan;
- d. Meningkatkan daya saing lulusan dan berjiwa wirausaha;
- e. Menerapkan pendidikan Budi Pekerti, Budaya Daerah dalam Kurikulum.

## **3. Kedudukan, Tugas Pokok, dan Fungsi Serta Struktur Organisasi Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau.**

### **1) Kedudukan Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau.**

Dinas Pendidikan adalah Unsur Pelaksana Teknis Daerah Provinsi Kepulauan Riau yang di Pimpin oleh Kepala Dinas dan berada di bawah serta bertanggung jawab kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah.

### **2) Tugas Pokok Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau.**

Melaksanakan sebagian kewenangan desentralisasi, tugas dekonsentrasi dan tugas pembantuan di bidang pendidikan sesuai dengan lingkup tugasnya.

### **3) Fungsi Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau.**

Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau mempunyai fungsi:

- a. Pengelolaan kegiatan kesekretariatan, meliputi perencanaan dan evaluasi, keuangan, umum dan kepegawaian.
- b. Penyusunan program di bidang pendidikan.
- c. Perumusan kebijakan teknis, fasilitasi, koordinasi serta pembinaan teknis di bidang pendidikan tingkat TK, SD, SMP, dan SLB.
- d. Perumusan kebijakan teknis, fasilitasi, koordinasi serta pembinaan teknis di bidang pendidikan tingkat SMA.
- e. Perumusan kebijakan teknis, fasilitasi, koordinasi serta pembinaan teknis di bidang pendidikan tingkat SMK.
- f. Perumusan kebijakan teknis, fasilitasi, koordinasi serta pembinaan teknis di bidang Pendidikan Luar Sekolah.
- g. Perumusan kebijakan teknis dan fasilitasi pendidikan tinggi.
- h. Perumusan kebijakan teknis, fasilitasi, koordinasi serta pembinaan teknis di bidang pendidikan, peningkatan mutu pendidikan dan tenaga kependidikan.
- i. Pelaksanaan pemberian perijinan dan pelaksanaan pelayanan umum di bidang pendidikan.
- j. Penyediaan bantuan pengadaan buku pelajaran pokok, sarana dan prasarana untuk Taman Kanak-Kanak, Pendidikan Dasar, Pendidikan Menengah, dan Pendidikan Luar Sekolah. Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau.
- k. Penyediaan bantuan pengadaan sarana dan prasarana di bidang pendidikan.
- l. Penyelenggaraan pengawasan dan pengendalian di bidang pendidikan.

- m. Pembinaan terhadap Unit Pelaksanaan Teknis Dinas dalam lingkup tugasnya.
- n. Pelaksanaan tugas lain di bidang pendidikan yang diserahkan oleh Gubernur.

#### **4. Struktur Organisasi dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau.**

Struktur organisasi Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau diatur dalam Peraturan Daerah Provinsi Kepulauan Riau Nomor 4 Tahun 2011 tanggal 4 Agustus 2011. Dinas Pendidikan, terdiri dari: (a) Sekretariat, (b) Bidang Pendidikan Dasar (c) Bidang Pendidikan menengah dan Tinggi, (d) Bidang Pendidikan Non Formal dan Informal (e) Bidang Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan.

### **B. Hasil Pembahasan**

#### **1. Kualitas kerja**

Kualitas kerja adalah suatu proses yang dilaksanakan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai berdasarkan sasaran kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau melalui adanya prosedur kerja yang jelas, sehingga terjadinya peningkatan hasil kerja dan dapat diselesaikannya pekerjaan sesuai dengan harapan organisasi. Upaya tersebut dapat dilihat dari indikator sebagai berikut:

**a. Adanya prosedur kerja yang jelas.**

Merupakan suatu hal yang harus dilaksanakan oleh pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau dalam menjalankan suatu pekerjaan agar memperoleh suatu hasil yang optimal sesuai dengan rencana dan tujuan kerja organisasi (Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau). Berdasarkan hasil wawancara dengan masing-masing informan mengenai adanya prosedur kerja yang jelas, diperoleh hasilnya yang merupakan tanggapan atau jawaban yang diberikan oleh Sekretaris Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau mengenai adanya prosedur kerja yang jelas diperoleh hasilnya sebagai berikut :

“Keberadaan prosedur kerja yang jelas dapat dilakansakan oleh setiap bidang kerja yang ada di Disdik. Hal ini dilaksanakan agar tidak terjadi tumpang tindih dalam menjalankan tugas dan fungsi sebagaimana yang telah diatur dalam perda pembentukan OPD di pemerintahan Provinsi Kepri ini”. (Rabu, 05 April 2017)

Kemudian hal senada juga di ungkapkan oleh Kepala Bidang Pendidikan Dasar Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau mengenai adanya prosedur kerja yang jelas hasilnya sebagai berikut:

“Penerapan prosedur kerja yang jelas berlaku bagi seluruh bidang/bagian kerja di lingkungan Dinas Pendidikan Provisi Kepulauan Riau, karena dengan hal tersebut diharapkan pelaksanaan pekerjaan dapat diselesaikan dengan efisien dan efektif”. (Kamis, 06 April 2017).

Selain itu berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pendidikan Menengah dan Tinggi Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau mengenai adanya prosedur kerja yang jelas, adapun hasilnya sebagai berikut :

“Masing-masing bidang kerja yang ada di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau ini termasuk pada bidang Bidang Pendidikan Menengah dan Tinggi, sudah ada Tupoksi sendiri sehingga diharapkan dapat memaksimalkan sasaran kerja pegawai dalam menjalankan pekerjaan tentunya”. (Kamis, 06 April 2017).

Kemudian dengan pertanyaan yang sama diajukan kepada Kepala Bidang Pendidikan Non Formal dan Informal Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau mengenai adanya prosedur kerja yang jelas, maka diperoleh hasilnya sebagai berikut :

Berkaitan dengan adanya prosedur kerja yang jelas dalam suatu institusi pemerintahan hal tersebut sangatlah diperlukan karena dapat dibedakan sasaran kerja pegawai antara satu bidang dengan bidang lainnya yang bertujuan untuk memaksimalkan kinerja masing-masing pegawai tersebut sehingga dapat dilakukan penilaian kinerjanya secara maksimal”. (Kamis, 07 April 2017).

Disamping itu dengan pertanyaan yang sama peneliti melakukan wawancara dengan Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau mengenai adanya prosedur kerja yang jelas, maka hasilnya sebagai berikut :

“Pelayanan yang ditugaskan pada Bagian Umum dilakukan berdasarkan prosedur administratif surat menyurat dari beberapa bidang atau bagian yang membutuhkan layanan data, informasi, sarana dan prasarana. Prosedur ini telah diterapkan dengan jelas sesuai dengan peruntukannya sehingga pekerjaan yang diharapkan sesuai dengan tujuannya” (Jumat, 07 April 2017).

Berdasarkan hasil wawancara dengan masing-masing informan mengenai adanya prosedur kerja yang jelas, peneliti dapat menganalisis bahwa secara

keseluruhan informan menyatakan memang ada prosedur kerja yang jelas yang diterapkan pada Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau. Hal ini dimaksudkan bahwa dengan adanya prosedur kerja yang jelas maka proses pelaksanaan pekerjaan oleh setiap pegawai yang ada di Sekretariat ataupun Bidang-Bidang pada Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau akan terlaksana dengan efisien dan efektif. Tentunya ada dukungan dari pegawai yang bekerja di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau yang mempunyai kinerja yang optimal, sehingga dalam menjalankan tugas dan fungsi masing-masing pegawai dapat terlaksana sebagaimana mestinya. Selain itu juga diharapkan bahwasannya pegawai mampu memaksimalkan kinerja serta potensinya dalam mencapai sasaran kerja pegawai sesuai dengan bidang pekerjaan masing-masing.

Disamping itu juga dilakukan wawancara dengan Informan Kunci (Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau) dan diperoleh hasilnya sebagai berikut:

“Adanya prosedur tata kerja yang jelas maka hal tersebut juga akan berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai di setiap bidang di dinas pendidikan ini, karena pegawai dapat mengacu pada prosedur dan menerapkan isi prosedur tersebut kepada pekerjaannya, maka diharapkan sasaran kerja pegawai tersebut akan maksimal, bukan hanya sekedar mengururkan kewajiban saja, namun kebijakan pemerintahan tentang aparatur sipil negara sekarang sudah harus bekerja secara professional, akuntabel dan transparansi dalam birokrasi pemerintahan”. (Senin, 10 April 2017).

Berdasarkan hasil wawancara di atas, peneliti menganalisis jawaban Informan Kunci (Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau) yang menyatakan bahwa: adanya prosedur kerja yang jelas dalam menjalankan pekerjaan dapat mempengaruhi

kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau. Dalam menjalankan setiap pekerjaan di setiap bidang kerja yang ada di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau, secara keseluruhan sudah menggunakan prosedur yang jelas dan dijadikan acuan atau patokan dalam melaksanakan pekerjaan secara efisien dan efektif. Sehingga pada akhirnya akan bermuara pada peningkatan kinerja yang maksimal, selain itu dengan menjalankan prosedur yang jelas maka pandangan masyarakat terhadap kinerja aparatur pemerintahan dapat bergeser menjadi pandangan yang lebih positif, karena masyarakat adalah pihak yang merasakan secara langsung dampak atau efek dari pelayanan yang diberikan oleh pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau tersebut.

Berdasarkan hasil analisis data observasi dan wawancara berkenaan dengan adanya prosedur kerja yang jelas di atas, peneliti memberikan tanggapan bahwa: Adanya prosedur kerja yang jelas tersebut, memang benar adanya dan hal ini dilaksanakan oleh seluruh pegawai yang ada di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing, karena dengan merujuk kepada prosedur yang ada dan tentunya mempunyai dasar hukum yang kuat maka pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau dapat meningkatkan kinerjanya secara optimal, karena jika pegawai dalam menjalankan suatu pekerjaan tentunya berhubungan dengan fungsi-fungsi pemerintahan dikhawatirkan terjadi kesalahpahaman ketika pekerjaan tersebut dilaksanakan, maka pegawai dapat menggunakan prosedur tersebut sebagai kerangka dasar acuan kerja yang memiliki kekuatan hukum yang sah.

Adanya prosedur kerja yang jelas, karena saat ini masyarakat sudah mengerti dan memahami tentang alur birokrasi sehingga di dalam menjalankan pekerjaan pegawai diharapkan bersikap transparan dan profesional, apalagi masalah di bidang pendidikan cukup sensitif yang merupakan bagian dari kebijakan pemerintah, baik dilihat dari dari aspek transparansi birokrasi maupun pelayanan publik. Selain itu pula permasalahan pendidikan haruslah dilakukan dengan prosedur yang jelas agar tidak mengakibatkan kerugian baik secara materil maupun non materil. Sebagaimana contoh terjadinya kasus penyelewengan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) atau penyalahgunaan wewenang dalam menjalankan proyek kegiatan pembangunan bangunan sekolah yang tidak sesuai dengan spesifikasi atau tidak sesuai dengan standar pembangunan sebagaimana mestinya. Seperti inilah yang perlu dihindari dengan cara melaksanakan pekerjaan sesuai prosedur yang ada.

Berdasarkan uraian observasi dan analisis tersebut di atas, maka peneliti mengarisbawahi berkenaan dengan adanya prosedur kerja yang jelas di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau tersebut memang telah dilaksanakan sebagaimana standar pelayanan yang ada di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau tersebut selain sebagai suatu kewajiban prosedur kerja yang jelas, serta diharapkan dapat meminimalisir terjadinya kesalahan kerja baik secara teknis maupun non teknis oleh pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau.

#### **b. Terjadinya peningkatan hasil kerja.**

Peningkatan hasil kerja merupakan suatu hal yang harus dilaksanakan oleh pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau dalam rangka meningkatkan

kinerjanya sehingga pelaksanaan tugas dan fungsi tersebut dapat lebih optimal serta efisien dan efektif sebagaimana rencana dan tujuan yang telah ditetapkan oleh Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan mengenai terjadinya peningkatan hasil kerja diperoleh tanggapan atau jawaban yang diberikan oleh Kepala Sub Bidang Pendidikan Dasar SD dan SMP Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau sebagai berikut :

“Peningkatan hasil kerja Pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau dirasakan saat ini telah mengalami perubahan yang cukup mendasar terutama dalam menyelesaikan tugas dan fungsi yang lebih efisien dan efektif. Contohnya saja dalam penyelesaian kontrak kerja dengan pihak ketiga atau rekanan di mana yang datang lebih awal, maka dikerjakan lebih awal juga secara profesional bukan berdasarkan intervensi dari pihak manapun.” (Selasa, 11 April 2017).

Kemudian hal senada juga diungkapkan oleh Kepala Sub Bidang Pendidikan Menengah SMA dan SMK Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau mengenai terjadinya peningkatan hasil kerja hasilnya sebagai berikut:

“Seiring dengan reformasi birokrasi dan pelayanan publik maka pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau juga meningkatkan kinerja mereka melalui berbagai hal mulai dari disiplin waktu baik datang dan pulang kerja, mengerjakan pekerjaan seperti sosialisasi serta diklat tentang pendidikan sesuai standar yang ada”. (Selasa, 11 April 2017).

Selain itu berdasarkan wawancara dengan Kepala Sub Bidang Pendidikan Non Formal Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau mengenai terjadinya peningkatan hasil kerja, adapun hasilnya sebagai berikut :

“Adanya peningkatan hasil kerja oleh pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau sah-sah saja dilakukan guna menunjang kinerja mereka dalam menjalankan tupoksi seperti bisanya. Hal ini berlaku bagi seluruh pegawai lainnya”. (Selasa, 11 April 2017).

Kemudian dengan pertanyaan yang sama diajukan kepada Staff PNS Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau mengenai terjadinya peningkatan hasil kerja, maka diperoleh hasilnya sebagai berikut :

“Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau sekarang ini sudah banyak yang berubah khususnya dalam menjalankan pekerjaannya terutama semenjak diterapkannya e-disiplin serta adanya pemotongan tunjangan apabila kinerja pegawai tidak sesuai dengan ketentuan saat ini”. (Kamis, 13 April 2017).

Disamping itu dengan pertanyaan yang sama peneliti melakukan wawancara dengan Staff PNS Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau mengenai terjadinya peningkatan hasil kerja, maka hasilnya sebagai berikut :

“Adanya penerapan e-disiplin dengan menggunakan absensi masuk dan pulang kerja dengan *finger print*, saat ini hampir seluruh OPD termasuk pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau telah mengalami perubahan dan tentunya peningkatan hasil kerja karena disiplin kerja para pegawai lebih terukur dan tentunya dapat dilihat dari rekapitulasi absensi di akhir bulan”. (Kamis, 13 April 2017).

Hasil wawancara di atas, peneliti memberikan analisis dari masing-masing informan mengenai terjadinya peningkatan hasil kerja, diperoleh hampir keseluruhan informan menyatakan memang ada peningkatan hasil kerja yang dilaksanakan oleh pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau. Oleh karena itu terjadinya peningkatan hasil kerja yang merupakan cerminan atau potret dari kinerja pegawai dalam upaya meningkatkan hasil kerja berdasarkan tugas pokok dan fungsi sesuai dengan bidang kerja masing-masing.

Di mana tupoksi tersebut yang dilatar belakangi oleh beberapa hal diantaranya faktor kesadaran diri dari pegawai yang bersangkutan untuk menjalankan tugasnya sesuai dengan tupoksi yang ada, karena di dalamnya ada hak dan kewajiban yang harus dilaksanakan dan dipenuhi, faktor kepemimpinan yang mana dengan adanya pemimpin yang mampu mengakomodir serta mendorong kinerja pegawai saat ini untuk lebih profesional, maka pegawai yang bekerja pun akan terdorong dan menjadi kepemimpinan pemimpin tersebut sebagai teladan dalam menjalankan pekerjaan yang ada di kantor tersebut.

Kemudian paradigma pemerintahan yang berubah seiring dengan berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi yang mana dulunya pemerintah adalah organisasi atau seseorang yang dilayani oleh masyarakat, sekarang pemerintah adalah organisasi atau seseorang yang memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dari ketiga faktor diatas tersebut maka kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau dalam melaksanakan tugas dan fungsi di berbagai bidang pekerjaan berjalan dengan baik sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah di tetapkan sebelumnya oleh seluruh unsur yang ada di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau.

Disamping itu juga dilakukan wawancara dengan Informan Kunci (Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau) dan diperoleh hasilnya sebagai berikut:

“Mengenai tingkat hasil kerja yang dimiliki oleh pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau merupakan wujud nyata dari kinerja pegawai terutama dalam melaksanakan fungsi pemerintahan dan menjalankan kebijakan pemerintah di bidang pendidikan. Di mana jika pelaksanaan pendidikan dapat berjalan dengan lancar dan tepat sasaran

maka hal tersebut juga akan berdampak positif baik bagi pegawai bersangkutan, dan juga masyarakat. Namun jika kinerja pegawai dalam pelaksanaan kebijakan pendidikan mengalami penurunan atau rendah maka hal tersebut juga akan berdampak negatif, bukan hanya bagi pegawai tersebut melainkan seluruh unsur yang ada di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau ini. Oleh karena itu dihimbau kepada pegawai yang bekerja di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau agar dapat meningkatkan kinerjanya sehingga pelaksanaan kebijakan pendidikan nasional yang diberikan pun dapat dirasakan oleh masyarakat sepenuhnya". (Senin, 10 April 2017).

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat dianalisis jawaban dari *Informan Kunci* (Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau) yang menyatakan bahwa terjadinya peningkatan hasil kerja tersebut memang ada. Oleh karena itu, merupakan gambaran atau bentuk nyata dari kinerja seorang pegawai dalam menjalankan suatu pekerjaan maksudnya. Apabila kinerja pegawai tidak optimal maka hal tersebut dapat mengakibatkan pelayanan yang kurang maksimal serta pandangan negatif dari masyarakat terhadap fungsi pemerintahan yang dijalankan oleh pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau terutama fungsi pelayanan karena sebagaimana yang diketahui bersama bahwa pelayanan pendidikan tersebut harus benar-benar terlaksana dengan baik dan tepat sasaran, sehingga masyarakat benar-benar merasakan hasil dari kebijakan penerapan sistem pendidikan nasional tersebut. Disamping itu berdasarkan observasi yang dilakukan sewaktu penelitian di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau berkenaan dengan terjadinya peningkatan hasil kerja, didapati hasilnya sebagai berikut:

“Bahwasannya berkenaan terjadinya peningkatan hasil kerja, memang benar adanya karena hal tersebut merupakan wujud nyata dari kinerja seorang pegawai dalam menjalankan suatu pekerjaan terutama bagi pegawai yang bekerja di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau

dalam menjalankan fungsi pemerintahan terutamanya fungsi pelayanan, pemberdayaan dan pembangunan di bidang pendidikan dan hal ini diwujudkan dalam bentuk berbagai bentuk pelayanan yang diberikan meliputi pembangunan ruangan kelas sekolah baru, instalasi laboratorium sekolah, sosialisasi pendidikan wajib 12 Tahun sesuai sistem pendidikan nasional, dan lain sebagainya dan yang perlu digaris bawahi, bahwa fungsi pemerintahan yang dijalankan oleh Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau selain bersifat transparan hal itu juga dilaksanakan secara profesional oleh pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau, sehingga masyarakat Kepulauan Riau merasakan dampak positif dan dampak nyata dalam penerapan dan pelaksanaan kebijakan khususnya sistem pendidikan nasional”.

Berdasarkan hasil observasi tersebut di atas maka dapat dianalisis berkenaan dengan terjadinya peningkatan hasil kerja di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau tersebut, memang telah terjadi peningkatan hasil kerja yang dilakukan oleh pegawai dalam hal ini merujuk kepada reformasi birokrasi dan pelayanan publik dimana pelayanan berkaitan dengan penerapan kebijakan pemerintah di bidang pendidikan dilakukan secara transparan dan profesional, serta mengedepankan prinsip penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan bersih dan juga dalam pemberian pelayanan dan tidak berasumsi kepada profit manajemen semata melainkan sosial manajemen.

### **c. Pekerjaan sesuai dengan harapan organisasi.**

Merupakan suatu hal yang harus dilaksanakan oleh pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau dalam rangka meningkatkan kinerjanya sehingga dalam menjalankan pekerjaannya mendapatkan respon yang positif atau adanya kepuasan dari semua pihak yang berkaitan dengan Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau

maupun masyarakat tersebut sesuai dengan visi dan misi Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau.

Berikut ini merupakan tanggapan atau jawaban yang diberikan dari hasil wawancara dengan masing-masing informan mengenai pekerjaan sesuai dengan harapan organisasi. Informan pertama diperoleh dari Sekretaris Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau mengenai pekerjaan sesuai dengan harapan organisasi sebagai berikut:

“Semua pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau telah menjalankan pekerjaan sesuai dengan harapan organisasi di mana mereka selalu dalam keadaan siap dan tanggap dalam menjalankan tugas dan fungsinya sesuai bidang masing-masing”. (Rabu, 05 April 2017).

Kemudian hal senada juga di ungkapkan oleh Staff PTT Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau mengenai pekerjaan sesuai dengan harapan organisasi hasilnya sebagai berikut:

“Dalam hal tepatnya pekerjaan sesuai dengan visi dan misi organisasi ini, secara umum pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau merupakan salah satu ujung tombak dalam pencapaian tujuan organisasi, namun secara khusus adalah meningkatnya kemampuan kerja di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau. Dengan demikian, dengan adanya peningkatan kinerja yang optimal maka hasil kerjanya pun akan maksimal”. (Senin, 17 April 2017).

Selain itu berdasarkan wawancara dengan Staff PTT Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau mengenai pekerjaan sesuai dengan harapan organisasi, adapun hasilnya sebagai berikut:

“Selama bekerja di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau ini dan telah bekerja sebagaimana tupoksi masing-masing sehingga pelaksanaan

pekerjaan dan hasil kerja diharapkan dapat sesuai dengan tujuan organisasi tentunya”. (Senin, 17 April 2017).

Kemudian dengan pertanyaan yang sama diajukan kepada Staff THL Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau mengenai pekerjaan sesuai dengan harapan organisasi, maka diperoleh hasilnya sebagai berikut:

“Pandangan pegawai secara keseluruhan telah menjalankan pekerjaan secara maksimal sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau, sehingga tidak ada persepsi negatif satu sama lain dalam menghasilkan suatu hasil kerja”. (Senin, 17 April 2017).

Disamping itu dengan pertanyaan yang sama peneliti melakukan wawancara dengan Staff THL Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau mengenai pekerjaan sesuai dengan harapan organisasi, maka hasilnya sebagai berikut :

“Hasil pekerjaan di setiap pegawai diharapkan agar sesuai dengan tujuan organisasi di mana tempat pegawai tersebut bekerja di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau, sehingga kinerja setiap pegawai dapat dinilai oleh atasan atau pimpinan berdasarkan hasil kerja bukan berdasarkan gugur kewajiban saja”. (Senin, 17 April 2017).

Uraian di atas, peneliti memberikan interpretasi dari hasil wawancara dengan masing-masing informan mengenai pekerjaan sesuai dengan harapan organisasi, hasilnya hampir keseluruhan informan menyatakan memang sesuai karena dengan pekerjaan sesuai dengan harapan organisasi, maka hal tersebut merupakan bagian dari kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau terutamanya dalam menjalankan pekerjaan sesuai bidang pekerjaan masing-masing baik secara teknis maupun non teknis. Karena hal tersebut jika pegawai tidak melaksanakan pekerjaan

sesuai dengan harapan organisasi maka dikhawatirkan tidak terjadi sinkronisasi antara atasan dan bawahan. Dampaknya dapat menimbulkan konflik kerja dan disintegrasi organisasi yang akhirnya muncul masalah pada pelayanan yang kurang maksimal serta kinerja pegawai menjadi menurun.

Selain itu pandangan masyarakat terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau terutama dalam memberikan pelayanan kesehatan menjadi negatif hal-hal seperti ini dapat diminimalisir dengan cara melakukan komunikasi dan koordinasi yang baik antara atasan dengan bawahan serta antara pegawai dengan pegawai yang lain di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau. Lebih lanjut dilakukan wawancara dengan Informan Kunci (Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau) dan didapati hasilnya sebagai berikut:

“Mengenai pekerjaan sesuai dengan harapan organisasi sudah menjadi kewajiban dan konsekuensi kerja bagi pegawai, oleh sebab itu jika pegawai tidak menjalankan pekerjaan sesuai dengan rencana dan tujuan yang ditetapkan pada suatu organisasi dalam hal ini Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau, maka hasil yang akan didapatkan tentunya tidak maksimal. Selain itu pula dapat memberikan efek yang kurang baik bagi organisasi di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau. Sebagai pegawai diharapkan memiliki loyalitas terhadap organisasi, kecuali harapan organisasi tersebut melenceng dari peraturan perundang-undangan yang berlaku di republik ini. Maka pegawai berhak memprotes atau mempermasalahkan harapan organisasi tersebut, dan satu hal lagi bahwasannya mengerjakan pekerjaan sesuai dengan harapan organisasi yaitu bekerja secara efisien dan efektif memang merupakan bagian dari kinerja pegawai di manapun juga”. (Senin, 10 April 2017).

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat dianalisis jawaban Informan Kunci (Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau) yang menyatakan bahwa pekerjaan sesuai dengan harapan organisasi tersebut memang telah sesuai, oleh

karena itu merupakan suatu kewajiban atau konsekuensi bagi pegawai dalam menjalankan suatu pekerjaan, kecuali di dalam memenuhi harapan organisasi tersebut di jumpai pelanggaran-pelanggaran dan mengakibatkan kerugian baik pada pegawai yang bersangkutan dan juga masyarakat/pasien, maka pekerjaan tersebut dapat diajukan gugatan secara hukum.

Menjalankan pekerjaan sesuai dengan harapan organisasi diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi peningkatan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau. Khususnya meningkatkan kinerjanya melalui peningkatan hasil kerja sesuai dengan tujuan organisasi, dan umumnya tujuan serta rencana strategis Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau. Disamping itu berdasarkan observasi yang dilakukan sewaktu penelitian di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau berkenaan dengan pekerjaan sesuai dengan harapan organisasi, bahwasannya mengenai pekerjaan sesuai dengan harapan organisasi, memang benar adanya karena hal ini telah merupakan suatu kewajiban dan konsekuensi kerja yang harus di laksanakan oleh seluruh pegawai yang bekerja di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau.

Namun apabila di dalam menjalankan pekerjaan tersebut ditemukan pelanggaran-pelanggaran yang dinilai dapat menimbulkan dampak secara pidana, maka pegawai yang bekerja di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau tersebut akan segera melakukan koordinasi secara internal. Hal ini dilakukan sebagai upaya melakukan revisi terhadap pencapaian tujuan organisasi yang ada, karena jika hal tersebut terus dibiarkan berlarut-larut maka dikhawatirkan efek yang dihasilkan

berupa ancaman hukuman pidana maupun persepsi ketidakpercayaan masyarakat terhadap aparat pemerintah yang bekerja di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau. Tentunya hal ini dapat berdampak pada stabilitas kerja yang ada di kantor tersebut. Saat ini di dalam melaksanakan pekerjaan terutama dalam melaksanakan rutinitas pekerjaan sehari-hari dapat terlaksana dan berjalan lancar sesuai dengan tujuan dan harapan Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau.

Dari hasil observasi tersebut di atas maka dapat digaribawahi, berkenaan dengan pekerjaan sesuai dengan harapan organisasi di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau tersebut, selalu berpedoman terhadap tujuan, rencana strategis dan memperhatikan visi, misi dari Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau agar tidak menyalahi aturan atau wewenang yang ada, sehingga dapat mengakibatkan permasalahan yang berdampak negatif bagi pegawai dan juga instansi terkait.

## **2. Ketepatan**

Ketepatan adalah suatu proses yang dilaksanakan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dengan cara adanya waktu yang ditetapkan dalam bekerja dan ketepatan dalam menggunakan sarana dan prasarana kantor dalam bekerja. Upaya tersebut dapat dilihat dari indikator sebagai berikut :

### **a. Adanya waktu yang di tetapkan dalam bekerja (sistem shift/seven to seven).**

Merupakan suatu hal yang harus dilaksanakan oleh pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau dalam rangka meningkatkan kinerjanya dengan menerapkan disiplin waktu dalam bekerja sehingga didalam menjalankan tugas dan fungsi dapat

berjalan dengan efisien dan efektif. Berdasarkan hasil wawancara dengan masing-masing informan mengenai adanya waktu yang ditetapkan dalam bekerja (sistem *shift/seven to seven*).

Berikut ini merupakan tanggapan atau jawaban yang diberikan oleh Sekretaris Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau mengenai adanya waktu yang di tetapkan dalam bekerja ( sistem *shift/ seven to seven*) didapati hasilnya sebagai berikut :

“Berkaitan dengan persoalan adanya ketepatan waktu dalam menjalankan pekerjaan bagi pegawai saya setuju, karena hal itu merupakan bagian dari tanggungjawab pegawai yang telah menerima haknya seperti gaji dan tunjangan kinerja serta tunjangan jabatan dan tunjangan lainnya, karena selama ini opini yang terbentuk adalah pegawai rajin dan tidak rajin sama saja penghasilannya, namun setelah adanya e-disiplin sepertinya ada peningkatan kinerja dari segi disiplin waktu kehadiran dan pulang kerja pegawai di dinas ini”. (Rabu, 05 April 2017).

Kemudian hal senada juga di ungkapkan oleh Kepala Bidang Pendidikan Dasar Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau mengenai adanya waktu yang di tetapkan dalam bekerja ( sistem *shift/ seven to seven*) hasilnya sebagai berikut:

“Semua pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau ini bekerja sesuai dengan ketentuan waktu jam masuk kerja dan jam pulang kerja dimana masuk kerja jam 8 pagi dan pulang jam 4 sore kecuali hari jumat pulang jam 3 sore”. (Hari Rabu, 21-11-2012).

Selain itu berdasarkan wawancara dengan Kepala Bidang Pendidikan Menengah dan Tinggi Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau mengenai adanya waktu yang di tetapkan dalam bekerja (sistem *shift/seven to seven*), adapun hasilnya sebagai berikut:

“Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau tidak ada penerapan shift kerja atau pergantian waktu dalam bekerja layaknya pada perusahaan swasta karena waktu kerja sudah di tentukan berdasarkan peraturan gubernur dan hal tersebut berlaku sama setiap OPD termasuklah di Dinas

Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau terkecuali ada beberapa orang pegawai yang lembur dan harus menyelesaikan pekerjaan karena di buru oleh target waktu pekerjaan tersebut". (Kamis, 06 April 2017).

Kemudian dengan pertanyaan yang sama diajukan kepada Kepala Bidang Pendidikan Non Formal dan Informal Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau mengenai adanya waktu yang di tetapkan dalam bekerja ( sistem *shift/ seven to seven*), maka diperoleh hasilnya sebagai berikut :

"Dalam hal ini Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau tidak ada menggunakan sistem pergantian waktu atau shift kerja dan jumlah jam kerja pada hari senin sampai kamis selama 8 jam dan pada hari jumat selama 7 jam sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku". (Kamis, 06 April 2017).

Disamping itu dengan pertanyaan yang sama peneliti melakukan wawancara dengan Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau mengenai adanya waktu yang di tetapkan dalam bekerja ( sistem *shift/ seven to seven*), maka hasilnya sebagai berikut:

"Penggunaan sistem *shift/seven to seven* kebanyakannya diberlakukan pada instansi pemerintahan yang berhubungan langsung dengan masyarakat seperti pelayanan kesehatan di rumah sakit dan pelayanan administrasi kependudukan di Kelurahan, Kecamatan ataupun Badan periizinan terpadu, karena instansi pemerintahan tersebut lebih jelas porsi kerja dan waktu kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan capaian target yang telah ditentukan dalam standar operasional pelayanan (SOP)". (Jumat, 07 April 2017).

Berdasarkan hasil wawancara masing-masing informan di atas, dapat dianalisis mengenai adanya waktu yang ditetapkan dalam bekerja (sistem *shift/seven to seven*), hasilnya hampir keseluruhan informan menyatakan memang dapat meningkatkan kinerja pegawai, namun hal tersebut umumnya diberlakukan pada

instansi pemerintahan yang bergerak di bidang pelayanan dan berhubungan secara langsung dengan masyarakat secara *face to face* seperti pelayanan kesehatan di Puskesmas dan Rumah Sakit. Selain itu pelayanan administrasi kependudukan dan perizinan dalam hal ini Kelurahan, Kecamatan, Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil serta Badan Perizinan Terpadu.

Bidang pelayanan kepada publik tersebut sifatnya berhubungan secara langsung dengan masyarakat. Umumnya mempunyai batas waktu sesuai standar operasional pelayanan (SOP) yang telah ditentukan, sehingga penggunaan sistem kerja dengan cara sistem *shift/ seven to seven* lebih tepat digunakan namun dalam hal ini Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau dalam menentukan waktu yang ditetapkan dalam bekerja lebih cenderung menggunakan atau berpedoman kepada Peraturan Gubernur tentang waktu bekerja di setiap OPD (organisasi perangkat daerah) di Pemerintahan Provinsi Kepulauan Riau yaitu pada hari senin sampai dengan hari kamis masuk pukul 08.00 Wib dan pulang kerja pukul 16.00 Wib sedangkan pada hari Jumat pulang kerja pukul 15.00 Wib dan untuk masa atau waktu kerja antara 7 jam sampai dengan 8 jam setiap hari kerjanya.

Disamping itu juga dilakukan wawancara dengan Informan Kunci (Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau) dan didapati hasilnya sebagai berikut:

“Jenis pelayanan Dinas Pendidikan merupakan OPD yang tidak bersentuhan langsung dengan masyarakat layaknya BLUD (Badan Layanan Umum Daerah) seperti Rumah Sakit Umum Daerah ataupun PDAM, maka penggunaan sistem shift kerja tidak diberlakukan di dinas ini. Namun jumlah jam kerja ada kesamaan antara 7 jam sampai dengan 8 jam kerja setiap hari dan dengan adanya ketetapan waktu yang di tentukan maka pegawai tersebut mau tidak mau harus menjalankan

pekerjaan tersebut dan hal ini juga berpengaruh kepada disiplin kerja mereka sehingga jika pegawai sudah mempunyai disiplin kerja yang tinggi maka kinerja mereka pun akan tinggi juga, namun sebaliknya jika pegawai tidak berdisiplin dalam menjalankan pekerjaan maka kinerja mereka juga akan rendah". (Senin, 10 April 2017).

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat dianalisis jawaban informan kunci (Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau) yang menyatakan bahwa adanya waktu yang di tetapkan dalam bekerja ( sistem *shift/ seven to seven*) tersebut memang benar adanya. Namun tidak diterapkan di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau karena Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau, hal ini dikarenakan tidak memberikan pelayanan kepada masyarakat secara langsung layaknya BLUD pada umumnya namun secara jumlah jam kerja mempunyai kesamaan dengan sistem shift kerja yaitu antara 7 jam kerja sampai dengan 8 jam kerja setiap harinya karena hal tersebut merupakan suatu bagian dari penilaian kinerja pegawai dari segi disiplin kerja nya dan hal tersebut juga akan melatih dan membiasakan para pegawai untuk melakukan pekerjaan secara disiplin salah satunya adalah dengan adanya ketetapan waktu dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan tugas dan fungsi pada Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau.

Disamping itu berdasarkan observasi yang dilakukan sewaktu penelitian di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau berkenaan dengan adanya waktu yang di tetapkan dalam bekerja (sistem *shift/seven to seven*) tidak menggunakan sistem shift kerja atau pergantian jam kerja antara satu pegawai dengan pegawai lainnya layaknya pada BLUD seperti Rumah Sakit Umum Daerah dan Perusahaan Daerah Air Minum dimana pada BLUD tersebut. Pegawai harus berhadapan dan menjalankan fungsi

pelayanan secara langsung dan berhadapan dengan masyarakat, sedangkan di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau pegawai menjalankan pekerjaan lebih kepada secara fungsional non teknis namun secara jumlah jam kerja dan mempunyai batas waktu kerja yang dapat dikatakan sama dengan penggunaan sistem shift kerja/*seven to seven* dimana pegawai bekerja selama 7 jam sampai dengan 8 jam setiap hari kerjanya

Hal ini tentunya menjadi bagian dari daftar penilaian kinerja pegawai (DP3 Pegawai Negeri Sipil) yang mana salah satu isi dari DP3 Pegawai Negeri Sipil tersebut adalah mencakup masalah disiplin kerja pegawai dan hal ini sesuai dengan adanya ketetapan waktu dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau. Dengan adanya ketetapan waktu dalam menjalankan pekerjaan tersebut diharapkan kebijakan pemerintah dalam rangka menciptakan masyarakat yang mempunyai standar pendidikan nasional yang mumpuni, benar-benar tepat sasaran dan masyarakat tersebut juga dapat merasakan manfaat dari kebijakan pemerintah tersebut secara langsung.

Tentunya tidak terlalu sulit dan memakan waktu serta biaya yang cukup besar karena jika ketepatan waktu tersebut dilaksanakan secara efisien dan efektif, maka dampak yang ditimbulkan adalah kebijakan tersebut dapat berjalan dengan lancar dan masyarakat akan berasumsi bahwa kebijakan yang dibuat untuk membantu masyarakat agar tidak apatis (tidak peduli) dengan semua kebijakan yang dibuat oleh pemerintah baik pusat maupun daerah terutama dalam pelaksanaan kebijakan di bidang pendidikan oleh Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau.

Dari hasil observasi tersebut diatas maka dapat dianalisis berkenaan dengan adanya waktu yang ditetapkan dalam bekerja (sistem *shift/seven to seven*) di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau tersebut, memang secara prakteknya di lapangan tidak ada pergantian jam waktu kerja oleh pegawai satu dengan pegawai lainnya layaknya di perusahaan swasta ataupun di instansi pemerintahan yang berhubungan secara langsung dengan masyarakat, seperti di BLUD dalam hal ini RSUD dan PDAM namun dari segi jumlah waktu kerja memang tidak dipungkiri sistem *seven to seven* jam kerja antara 7 jam sampai dengan 8 jam kerja setiap hari kerjanya memang ada dan diberlakukan sesuai dengan peraturan gubernut Provinsi Kepulauan Riau tentang jam masuk dan pulang kerja di seluruh OPD pemerintahan provinsi Kepulauan Riau termasuklah di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau.

**b. Ketepatan dalam menggunakan sarana dan prasarana kantor dalam bekerja.**

Merupakan suatu hal yang harus dilaksanakan oleh pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau dalam rangka meningkatkan kinerjanya dengan menggunakan sarana dan prasarana kantor dalam bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing agar tidak terjadi kesalahpahaman dalam bekerja di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau. Berdasarkan hasil wawancara dengan masing-masing informan mengenai ketepatan dalam menggunakan sarana dan prasarana kantor dalam bekerja di dapati hasilnya sebagai berikut:

Tanggapan atau jawaban yang diberikan oleh Kepala Sub Bidang Pendidikan Dasar SD dan SMP Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau mengenai ketepatan

dalam menggunakan sarana dan prasarana kantor dalam bekerja didapati hasilnya sebagai berikut :

“Adanya penggunaan sarana dan prasarana yang ada di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau ini sudah maksimal oleh masing-masing pegawai sesuai tupoksinya diantaranya mesin fotocopy, computer, laptop mesin scanner, Mesin fax dan printer dan penggunaan peralatan tersebut diperuntukkan guna memperlancar pegawai dalam menjalankan pekerjaan yang ada di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau”. (Selasa, 11 April 2017).

Kemudian hal senada juga di ungkapkan oleh Kepala Sub Bidang Pendidikan Menengah SMA dan SMK Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau mengenai ketepatan dalam menggunakan sarana dan prasarana kantor dalam bekerja hasilnya sebagai berikut:

“Selama ini penggunaan peralatan sarana dan prasarana kantor yang ada di dinas ini sudah terlaksana dengan sebaik mungkin, hal ini dapat dilihat dari pemanfaatan mobil dinas, motor dinas dan peralatan kantor lainnya seperti computer, printer sesuai dengan peruntukannya pada bidang kerja masing-masing”. (Selasa, 11 April 2017).

Selain itu berdasarkan wawancara dengan Kepala Sub Bidang Pendidikan Non Formal Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau mengenai ketepatan dalam menggunakan sarana dan prasarana kantor dalam bekerja, adapun hasilnya sebagai berikut :

“Adanya penggunaan fasilitas sarana dan prasarana kantor di dinas ini sudah cukup maksimal lah baik dari pemanfaatan ruang yang minimalis namun tertata dengan rapi dan nyaman kemudian fasilitas penunjang lainnya seperti peralatan elektronik sudah mumpuni dalam mendukung kinerja pegawai dalam menjalankan pekerjaan seperti ruangan ber AC, ada televisi, dan peralatan lainnya”. (Selasa, 11 April 2017).

Kemudian dengan pertanyaan yang sama diajukan kepada Staff PNS Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau mengenai ketepatan dalam menggunakan sarana dan prasarana kantor dalam bekerja, maka diperoleh hasilnya sebagai berikut :

“Penggunaan sarana dan prasarana kantor sesuai dengan kebutuhan karena kita sadar dan tahu prinsip penyelenggaraan efisiensi dan efektifitas termasuklah dalam penggunaan peralatan kantor dimana kita juga melakukan pemeliharaan dengan melakukan service pada peralatan kantor yang rusak namun bias diperbaiki dan melakukan pengadaan barang baru apabila peralatan kantor tersebut sudah dalam kondisi tidak layak digunakan kembali”. (Kamis, 13 April 2017).

Disamping itu dengan pertanyaan yang sama peneliti melakukan wawancara dengan Staff PNS Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau mengenai ketepatan dalam menggunakan sarana dan prasarana kantor dalam bekerja, maka hasilnya sebagai berikut :

“Saat ini fasilitas di disdik ini sudah mengalami kemajuan dan penggunaan sarana dan prasarana nya pun sudah membaik dari tahun-tahun sebelumnya sehingga pegawai dalam menjalankan pekerjaannya pun dapat ditunjang dengan maksimal dengan tersedianya sarana wifi internet dengan kecepatan yang tinggi sehingga mempermudah dan mempercepat akses pekerjaan terutamanya dalam pengiriman email dan data secara elektronik tentunya”. (Kamis, 13 April 2017).

Hasil wawancara dengan beberapa informan di atas, dapat dianalisis mengenai ketepatan dalam menggunakan sarana dan prasarana kantor dalam bekerja hasilnya hampir keseluruhan informan menyatakan memang sudah tepat hal tersebut dapat dilihat dari berbagai fasilitas sarana dan prasarana yang ada mulai dari ruangan yang dilengkapi dengan *Air Conditioner* (AC), letak dan posisi ruangan masing-masing bidang yang minimalis namun rapi dan nyaman untuk setiap pegawai bekerja selain itu fasilitas peralatan kantor seperti mesin *fotocopy*, *scanner*, *computer*, dan *laptop*,

jaringan *internet* wifi dengan kecepatan tinggi disetiap bidang dan sekretariat Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau kelengkapan dan kondisinya dalam keadaan baik.

Selain itu penggunaan kendaraan bermotor seperti mobil, motor dinas telah disesuaikan berdasarkan jabatan. Dan apabila ada sarana dan prasarana kantor atau peralatan kantor yang rusak, dapat diperbaiki atau dilakukan *service* perbaikan secara berkala. Namun apabila sarana dan prasarana kantor tersebut tidak dapat digunakan atau diperbaiki, maka akan dilakukan pengajuan pengadaan barang dan jasa di tahun anggaran berikutnya. Hal ini dilakukan guna menunjang kinerja Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau agar berjalan dengan efisien dan efektif.

Disamping itu juga dilakukan wawancara dengan Informan Kunci (Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau) dan didapati hasilnya sebagai berikut:

“Mengenai hal penggunaan sarana dan prasarana secara tepat penggunaannya memang diperlukan dan merupakan bagian dari penilaian kinerja. Di mana bahwa ketepatan dalam menggunakan sarana dan prasarana kantor dalam bekerja akan berpengaruh terhadap pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau. Jika sarana dan prasarana kantor tidak dioptimalkan dalam penggunaannya maka akan berdampak pada hasil pekerjaan yang dilaksanakan oleh pegawai di dinas ini dan itu akan menjadikan salah satu penilaian kinerja pegawai dalam menjalankan pekerjaannya sehari-hari”.  
(Senin, 10 April 2017).

Selanjutnya jawaban Informan Kunci (Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau) dapat dianalisis bahwa: ketepatan dalam menggunakan sarana dan prasarana kantor dalam bekerja tersebut memang benar adanya. Karena hal tersebut merupakan bagian dari penilaian kinerja pegawai, Di mana jika penggunaan sarana

dan prasarana kantor yang ada di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau tidak optimal, maka kualitas hasil pekerjaan dilakukan oleh pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau tersebut pun tidak akan maksimal dan tentunya akan mengganggu stabilitas kerja pada pegawai yang ada disetiap bidang atau sekretariat di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau. Namun dalam prakteknya, penggunaan peralatan kantor serta sarana dan prasarana kantor di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau dapat dikatakan telah dilaksanakan dengan efisien dan efektif sesuai dengan peruntukannya masing-masing.

Disamping itu berdasarkan observasi yang dilakukan sewaktu penelitian di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau berkenaan dengan ketepatan dalam menggunakan sarana dan prasarana kantor dalam bekerja, didapati hasilnya bahwasannya mengenai ketepatan dalam menggunakan sarana dan prasarana kantor dalam bekerja, memang benar adanya hal ini disebabkan dengan pemanfaatan sarana dan prasarana kantor yang ada di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau yang lebih efisien dan efektif tentunya akan berdampak positif pada pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau sehingga hasil kerja dari para pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau tersebut benar-benar terlaksana dengan baik dan benar dan bukan merupakan suatu gugur kewajiban semata.

Dari hasil observasi tersebut di atas, maka dapat dianalisis berkenaan dengan ketepatan dalam menggunakan sarana dan prasarana kantor dalam bekerja di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau tersebut memang benar adanya dan hal tersebut

akan berdampak positif terhadap pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh setiap pegawai baik di bidang maupun di sekretariat Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau.

### **3. Inisiatif**

Inisiatif adalah Suatu proses yang dilaksanakan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dengan cara memiliki kemampuan dalam mencari alternatif tata kerja lain yang memungkinkan pekerjaan dapat di selesaikan lebih cepat dan mempunyai kemauan kerja yang keras tanpa paksaan/tekanan dari pimpinan dalam menjalankan pekerjaan di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau. Upaya tersebut dapat dilihat dari indikator sebagai berikut :

#### **a. Kemampuan pegawai dalam mencari alternatif tata kerja lain yang memungkinkan pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat.**

Merupakan suatu hal yang harus dilaksanakan oleh pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau dalam rangka meningkatkan kinerjanya dengan cara mencari alternatif tata kerja lain yang memungkinkan pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau. Berdasarkan hasil wawancara dengan masing-masing informan mengenai kemampuan pegawai dalam mencari alternatif tata kerja lain yang memungkinkan pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat. Diawali dari hasil pernyataan yang diberikan oleh Sekretaris Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau hasilnya sebagai berikut :

“Terus terang saya katakan bahwasannya, di dalam menjalankan pekerjaan pegawai disetiap bidang atau sekretariat mereka masing-masing mempunyai tugas dan fungsi masing-masing sehingga dalam mencari

alternatif lain hal itu tidak dimungkinkan karena menyangkut dengan tugas dan fungsi yang telah diatur dalam peraturan gubernur”. (Rabu, 05 April 2017).

Kemudian hal senada juga di ungkapkan oleh Staff PTT Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau mengenai kemampuan pegawai dalam mencari alternatif tata kerja lain yang memungkinkan pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat hasilnya sebagai berikut:

“Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan lebih cepat saat ini belum bisa dilakukan oleh sebagian pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau, karena mereka mempunyai bagian kerja masing-masing dan jika ada salah satu pihak mengerjakan pekerjaan pihak lain maka selain dikhawatirkan akan menimbulkan konflik internal hal itu juga dikhawatirkan akan membuat pekerjaan menjadi menumpuk di satu bidang tertentu”. (Senin, 17 April 2017).

Selain itu berdasarkan wawancara dengan Staff PTT Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau mengenai kemampuan pegawai dalam mencari alternatif tata kerja lain yang memungkinkan pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat, adapun hasilnya sebagai berikut :

“Dalam mencari alternatif tata kerja lain di dinas pendidikan ini sangat riskan, karena jika salah dalam menjalankan pekerjaan yang semestinya tidak dikerjakan oleh bidang tertentu akan berdampak pada kinerja pegawai itu sendiri. Oleh karena itu tupoksi harus benar-benar di lakukan dengan sebenar-benarnya”. (Senin, 17 April 2017).

Kemudian dengan pertanyaan yang sama diajukan kepada Staff THL Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau mengenai kemampuan pegawai dalam mencari alternatif tata kerja lain yang memungkinkan pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat, maka diperoleh hasilnya sebagai berikut :

“Berkenaan dengan kemampuan pegawai dalam mencari alternatif tata kerja lain yang memungkinkan pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat memang penting namun hal itu sebaiknya tidak dilakukan di dinas pendidikan apalagi menyangkut dengan masalah anggaran karena anggaran satu bidang dengan bidang lainnya berbeda”. (Senin, 17 April 2017).

Disamping itu dengan pertanyaan yang sama peneliti melakukan wawancara dengan Staff THL Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau mengenai kemampuan pegawai dalam mencari alternatif tata kerja lain yang memungkinkan pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat, maka hasilnya sebagai berikut :

“Belum ada pegawai antara satu bidang dengan bidang lainnya yang melakukan atau mencari alternatif tata kerja lain dalam menjalankan pekerjaan masing-masing. Hal ini dikarenakan belum tumbuhnya inovasi pengembangan kerja di setiap pegawai. Bahkan lebih banyak berperilaku preventif mencegah terjadinya disharmonisasi dalam bekerja di masing-masing bidang”. (Senin, 17 April 2017).

Peneliti dapat menganalisis dari hasil wawancara dengan masing-masing informan mengenai kemampuan pegawai dalam mencari alternatif tata kerja lain yang memungkinkan pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat hasilnya, hampir keseluruhan informan menyatakan tidak ada pegawai antara satu bidang dengan bidang lainnya yang mampu mencari alternatif tata kerja lain yang memungkinkan pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat. Selain dikhawatirkan terjadinya ketidakharmonisan hubungan kerja serta penyalahgunaan wewenang, juga dikhawatirkan akan menimbulkan konflik internal organisasi yang disebabkan oleh adanya indikasi kecemburuan sosial akibat pekerjaan rekan sejawat yang dikerjakan oleh salah satu pihak tanpa pemberitahuan sebelumnya. Hal itu semua akan

berdampak negatif bagi keberlangsungan organisasi dalam mencapai tujuan serta visi dan misi dari Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau.

Disamping itu juga dilakukan wawancara dengan Informan Kunci (Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau) dan didapati hasilnya sebagai berikut:

“Berkenaan dengan kemampuan pegawai dalam mencari alternatif tata kerja lain yang memungkinkan pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat, hal itu sebenarnya bisa saja dilakukan namun disebabkan ada beberapa hal yang bersifat teknis yang harus dilakukan oleh sebagian besar pegawai pada bidang tertentu maka hal itu dikhawatirkan akan menimbulkan masalah atau dampak negatif bagi operasional dinas pendidikan ini dan hal itu lah yang menyebabkan mencari alternatif tata kerja lain tidak di mungkinkan dilakukan di sini”. (Senin, 10 April 2017).

Jawaban Informan Kunci (Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau) dapat dianalisis bahwa kemampuan pegawai dalam mencari alternatif tata kerja lain yang memungkinkan pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat tersebut memang belum bisa dilakukan. Hal ini disebabkan beberapa hal diantaranya adanya kekhawatiran terjadinya kesalahpahaman antar pegawai bidang pelayanan disebabkan adanya campur tangan salah satu pihak yang mengerjakan pekerjaan pihak lain tanpa memberi tahu terlebih dahulu sehingga berpengaruh terhadap kinerja pegawai lainnya. Selain itu adanya kekhawatiran terjadinya penyalahgunaan wewenang serta tumpang tindihnya pekerjaan yang dilakukan tanpa memperhatikan atau bertanya terlebih dahulu mengenai jenis pekerjaan yang akan dilaksanakan hal-hal itu lah yang menyebabkan pegawai antara satu bidang dengan bidang lainnya tidak mau mengambil resiko di dalam bekerja dengan mencari alternatif tata kerja lain tersebut.

Disamping itu berdasarkan observasi yang dilakukan sewaktu penelitian di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau berkenaan dengan kemampuan pegawai dalam mencari alternatif tata kerja lain yang memungkinkan pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat, didapati hasilnya, bahwasannya mengenai kemampuan pegawai dalam mencari alternatif tata kerja lain yang memungkinkan pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat, memang belum bisa dilaksanakan oleh sebagian besar pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau. Selain hal itu disebabkan oleh karena adanya kekhawatiran terjadinya kesalahan secara teknis apalagi menyangkut anggaran pada bidang tertentu, karena berdampak pada pertanggungjawaban yang sewaktu-waktu dapat dilakukan audit hal itu juga menyebabkan adanya konflik internal akibat kecemburuan sosial dalam bekerja karena adanya pihak yang tidak menghargai atau meminta izin terlebih dahulu sebelum menjalankan pekerjaan yang dilakukan oleh rekan sejawat di bidang tertentu di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau.

Dari hasil observasi tersebut diatas maka dapat dianalisis berkenaan dengan kemampuan pegawai dalam mencari alternatif tata kerja lain yang memungkinkan pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau tersebut memang belum dapat dilakukan secara optimal selain disebabkan adanya kode etik dalam bekerja serta masing-masing pegawai harus menjalankan tugas dan fungsinya masing-masing hal tersebut juga terganjal adanya kekhawatiran terjadinya kesalahan secara teknis serta kekhawatiran adanya disintegrasi organisasi

akibat konflik antar pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau berkenaan dengan adanya pihak yang mengambil alternatif tata kerja lain tersebut.

**b. Mempunyai kemauan kerja yang keras tanpa paksaan/tekanan dari pimpinan.**

Merupakan suatu hal yang harus dimiliki oleh pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau dalam rangka meningkatkan kinerjanya dengan rasa ikhlas dan tanpa paksaan atau tekanan dari pimpinan sehingga pekerjaan yang dilakukan pun akan terasa menyenangkan dan tentunya tercapai tujuan dan sasaran organisasi secara efisien dan efektif. Hasil wawancara dilakukan di setiap masing-masing informan mengenai mempunyai kemauan kerja yang keras tanpa paksaan/tekanan dari pimpinan.

Berikut ini merupakan tanggapan atau jawaban yang diberikan oleh Sekretaris Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau mengenai mempunyai kemauan kerja yang keras tanpa paksaan/ tekanan dari pimpinan didapati hasilnya sebagai berikut :

“Kemauan kerja yang keras tanpa paksaan/tekanan dari pimpinan merupakan bagian dari kinerja pegawai. Karena jika pegawai mempunyai kemauan kerja dan tanpa paksaan dari pimpinan secara terus menerus maka kinerja pegawai yang ada akan meningkat dan sebaliknya jika pegawai tersebut terlalu dipaksa dan ditekan di dalam menjalankan pekerjaan maka pegawai tersebut, berdampak pada menurunnya kinerja”.  
(Rabu, 05 April 2017).

Kemudian hal senada juga di ungkapkan oleh Kepala Bidang Pendidikan Dasar Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau mengenai mempunyai kemauan kerja yang keras tanpa paksaan/ tekanan dari pimpinan hasilnya sebagai berikut:

“Sepengetahuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan ini sudah bisa dikatakan berjalan dengan baik, karena mereka mempunyai kemauan kerja yang keras serta tidak ada paksaan dari pimpinan yang bersifat memaksa sehingga mereka di dalam bekerja selalu *on time* lah”. (Kamis, 06 April 2017).

Selain itu berdasarkan wawancara dengan Kepala Bidang Pendidikan Menengah dan Tinggi Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau mengenai mempunyai kemauan kerja yang keras tanpa paksaan/ tekanan dari pimpinan, adapun hasilnya sebagai berikut :

“Sifat pegawai untuk mau bekerja keras tanpa ada paksaan/tekanan dari pimpinan akan berdampak pada kinerja pegawai di dinas ini. Khususnya bidang pendidikan menengah dan tinggi yang mana pegawai merasa di berikan kesempatan untuk mengembangkan potensi diri dan kemampuan mereka dalam bekerja”. (Kamis, 06 April 2017).

Kemudian dengan pertanyaan yang sama diajukan kepada Kepala Bidang Pendidikan Non Formal dan Informal Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau mengenai mempunyai kemauan kerja yang keras tanpa paksaan/ tekanan dari pimpinan, maka diperoleh hasilnya sebagai berikut :

“Pandangan tersebut memang perlu dilakukan oleh seluruh pegawai yang bekerja di Disdik Provinsi Kepulauan Riau, sehingga pegawai yang bersangkutan terutama dalam mengerjakan pekerjaan berkaitan dengan bidang pendidikan non formal dan informal dapat berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan dan rencana yang di harapkan”. (Kamis, 06 April 2017).

Disamping itu dengan pertanyaan yang sama peneliti melakukan wawancara dengan Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau mengenai mempunyai kemauan kerja yang keras tanpa paksaan/ tekanan dari pimpinan, maka hasilnya sebagai berikut :

“Pegawai mempunyai kemauan kerja keras tanpa paksaan/tekanan dari pimpinan tersebut memang merupakan bagian dari kinerja pegawai, karena dengan hal tersebut maka pegawai dapat mengeksplorasi kemampuan mereka sehingga mereka dapat berinovasi dan juga berkreasi dalam menjalankan pekerjaan di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau”. (Jumat, 07 April 2017).

Hasil wawancara dengan masing-masing informan mengenai mempunyai kemauan kerja yang keras tanpa paksaan/tekanan dari pimpinan, dapat dianalisa bahwa: hasilnya hampir keseluruhan informan menyatakan ada kemauan kerja keras tanpa paksaan/tekanan dari pimpinan pada pegawai bidang pelayanan Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau. Karena pegawai yang bekerja sudah menjalankan pekerjaan berdasarkan kemauan kerja keras tanpa paksaan/tekanan dari pimpinan, sehingga di dalam proses menjalankan pekerjaan terutama dalam menjalankan pekerjaan yang ada dapat berjalan efisien dan efektif sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah di tetapkan sebelumnya.

Adanya kemauan kerja keras tanpa paksaan/tekanan dari pimpinan dikarenakan adanya koordinasi yang baik antara atasan dan bawahan terutama atasan di dalam memberikan beban kerja kepada pegawai sesuai dengan bidang dan proporsi masing-masing pegawai dan hal ini akan meringankan beban kerja masing-masing pegawai serta pegawai merasa di hargai baik hasil kerjanya maupun keberadaannya sehingga pegawai tersebut di dalam menjalankan pekerjaan tidak menggunakan prinsip gugur kewajiban atau bekerja separuh hati yang mana di khawatirkan akan menghambat jalannya proses menjalankan pekerjaan di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau.

Disamping itu juga dilakukan wawancara dengan Informan Kunci (Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau) dan didapati hasilnya sebagai berikut:

“Adanya persetujuan pimpinan tentang adanya pegawai yang mempunyai kemauan kerja yang keras tanpa paksaan/tekanan. Karena selama ini pimpinan hanya menjalankan dan mengintruksikan pegawai yang ada bekerja sesuai dengan tupoksi dan aturan yang ada. Dapat dimaklumi, bahwa sekarang zaman sudah berkembang pola pikir pegawai pun juga ikut berkembang dalam arti pegawai yang ada dituntut untuk menjalankan fungsi pemerintahan yang baik dan bersih. Serta mengikuti paradigma pemerintahan yang baru dalam memberikan pelayanan publik. Mereka tidak perlu dipaksa atau diintervensi secara berkelanjutan, karena mereka sudah paham dan mengerti tupoksi mereka masing-masing dan jika tidak menjalankan tupoksi yang ada dengan baik maka hal tersebut akan berdampak negatif bukan hanya bagi organisasi di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau ini melainkan juga bagi oknum pegawai yang bersangkutan saya kira seperti itu”. (Senin, 10 April 2017).

Selanjutnya peneliti menganalisis jawaban Informan Kunci (Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau) yang menyatakan bahwa memang pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau mempunyai kemauan kerja yang keras tanpa paksaan/tekanan dari pimpinan memang benar adanya karena hal tersebut merupakan bagian dari kinerja karena pegawai yang bekerja di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau terutama dalam proses menjalankan pekerjaan sesuai dengan bidang kerja dan tugas serta fungsinya dapat berjalan dengan efisien dan efektif, karena pegawai diharapkan di dalam menjalankan pekerjaannya tidak sekedar gugur kewajiban melainkan benar-benar dari kemauan pribadi serta di dorong dengan adanya peraturan untuk menjalankan tugas pokok dan fungsi sebagai seorang pegawai karena pegawai tersebut sadar akan hak dan kewajibannya sebagai aparatur pemerintah yang menjalankan fungsi pemerintahan secara maksimal.

Disamping itu berdasarkan observasi yang dilakukan sewaktu penelitian di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau berkenaan dengan mempunyai kemauan kerja yang keras tanpa paksaan/ tekanan dari pimpinan, didapati hasilnya bahwasannya mengenai mempunyai kemauan kerja yang keras tanpa paksaan/tekanan dari pimpinan, ternyata merupakan bagian dari kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau terutama dalam memberikan pelayanan kepada publik yang berhak menerimanya. Karena dengan adanya pegawai yang mempunyai kemauan kerja yang keras tanpa paksaan/tekanan dari pimpinan maka pegawai yang bersangkutan akan lebih fleksibel dan tentunya bekerja secara efisien dan efektif ketimbang pegawai yang bekerja di bawah tekanan atau paksaan dari seorang pimpinan yang cenderung mempengaruhi kinerja pegawai kearah yang lebih negatif dan bersifat sementara dalam arti pegawai akan bekerja jika mereka diawasi oleh pimpinan dan mereka tidak bekerja dengan optimal apabila pimpinan tidak ada di tempat, namun untuk pegawai yang bekerja Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau ini/khususnya pada bidang pelayanan rata-rata mereka semua dapat menjalankan tugasnya sesuai dengan bidang kerja masing-masing sehingga proses pelayanan terhadap masyarakat dapat berjalan dengan lancar dan sebagaimana mestinya terutama dalam menjalankan pekerjaan sesuai bidang kerja masing-masing.

Dari hasil observasi tersebut diatas maka dapat dianalisis berkenaan dengan mempunyai kemauan kerja yang keras tanpa paksaan/ tekanan dari pimpinan di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau memang merupakan bagian dari kinerja pegawai dimana jika ada fleksibilitas dalam hal pengerjaan pelayanan publik yang

berdampak positif, pegawai yang bersangkutan dan juga instansi terkait maka hal itu tentu saja akan memberikan rasa percaya diri bagi pegawai sehingga pegawai tersebut dapat meningkatkan kinerjanya sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing dan tanpa adanya rasa gugur kewajiban dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari.

#### **4. Kemampuan**

Kemampuan adalah suatu proses yang dilaksanakan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai melalui tingkat kecakapan pegawai dan tingkat kemampuan menyelesaikan masalah dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan tugas dan fungsi pada bidang atau sekretariat di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau. Upaya tersebut dapat dilihat dari indikator sebagai berikut:

##### **a. Tingkat kecakapan pegawai dalam menjalankan pekerjaan di setiap bidang kerja.**

Merupakan suatu hal yang harus dimiliki oleh pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau dalam rangka meningkatkan kinerjanya dengan meningkatkan kecakapan dalam bekerja sehingga pekerjaan yang dilakukan pun akan terasa menyenangkan dan tentunya tercapai tujuan dan sasaran organisasi secara efisien dan efektif. Berdasarkan hasil wawancara dengan masing-masing informan mengenai mempunyai tingkat kecakapan pegawai dalam menjalankan pekerjaan di setiap bidang kerja di dapati hasilnya yang merupakan tanggapan atau jawaban diberikan oleh Kepala Sub Bidang Pendidikan Dasar SD dan SMP Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau mengenai tingkat kecakapan pegawai dalam menjalankan pekerjaan di setiap bidang kerja didapati hasilnya sebagai berikut :

“Berkaitan dengan hal ini, tentu saja penting dan bisa merupakan bagian dari kinerja pegawai terutama dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan bidang masing-masing, karena dengan adanya dukungan dari pegawai yang cakap maka pekerjaan pun akan lebih cepat terselesaikan sehingga tidak terjadi penumpukan pekerjaan”. (Selasa, 11 April 2017).

Kemudian hal senada juga di ungkapkan oleh Kepala Sub Bidang Pendidikan Menengah SMA dan SMK Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau mengenai tingkat kecakapan pegawai dalam menjalankan pekerjaan di setiap bidang kerja hasilnya sebagai berikut:

“Tingkat kecakapan pegawai di dinas pendidikan ini memang sangat di perlukan oleh semua pegawai yang ada terutama dalam menangani masalah pekerjaan yang bersifat teknis disetiap bidang kerja karena jika pegawai tidak cakap maka akan menimbulkan masalah dan berdampak pada kinerja mereka sendiri”. (Selasa, 11 April 2017).

Selain itu berdasarkan wawancara dengan Kepala Sub Bidang Pendidikan Non Formal Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau mengenai tingkat kecakapan pegawai dalam menjalankan pekerjaan di setiap bidang kerja, adapun hasilnya sebagai berikut :

“Pegawai di setiap bidang Disdik Kepulauan Riau ini sudah cakap dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing, sehingga pekerjaan dapat terselesaikan dengan cepat dan tepat dan tidak ada penundaan dalam melaksanakan pekerjaan tersebut”. (Selasa, 11 April 2017).

Kemudian dengan pertanyaan yang sama diajukan kepada Staff PNS Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau mengenai tingkat kecakapan pegawai dalam menjalankan pekerjaan di setiap bidang kerja, maka diperoleh hasilnya sebagai berikut :

“Adanya pegawai yang cakap maka kinerja mereka pun akan lebih baik dan optimal namun jika pegawai tidak cakap maka kinerja mereka pun akan menurun, apalagi ini masalah pelayanan publik tentunya sangat sensitif sehingga diperlukan adanya kecakapan pegawailah dalam menangani masalah ini dengan baik”. (Kamis, 13 April 2017).

Disamping itu dengan pertanyaan yang sama peneliti melakukan wawancara dengan Staff PNS Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau mengenai tingkat kecakapan pegawai dalam menjalankan pekerjaan di setiap bidang kerja, maka hasilnya sebagai berikut :

“Dengan tingkat kecakapan pegawai yang dimiliki oleh pegawai yang bekerja di bidang pelayanan tersebut maka pelayanan publik akan lebih mudah dan tepat sasaran karena pegawai cakap menanggapi isu yang berkembang serta mengurangi kesalahan dalam proses pelayanan publik di Disdik Kepri ini”. (Kamis, 13 April 2017).

Selanjutnya dapat dianalisis dari hasil wawancara dengan masing-masing informan mengenai tingkat kecakapan pegawai dalam menjalankan pekerjaan di setiap bidang kerja hasilnya hampir keseluruhan informan menyatakan pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau memiliki tingkat kecakapan yang baik, karena pegawai yang bekerja di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau pada umumnya mempunyai atau memiliki tingkat kecakapan yang baik di dalam menjalankan pekerjaan terutama dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tugas dan fungsi pada bidang pekerjaan yang ada.

Pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau, jika tidak didukung dengan pegawai yang cekatan dan memiliki kecakapan, baik kecakapan didalam melakukan komunikasi anatar sesama pegawai atau pegawai dengan pimpinan, maka tidak mustahil pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan akan mengalami kendala yang

mampu mengganggu stabilitas organisasi di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau, namun jika pegawai mempunyai tingkat kecakapan yang baik dalam segala bidang tentunya yang berdampak positif maka hal tersebut juga akan membuat kinerja pegawai dalam menjalankan pekerjaan di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau dapat berjalan lancar sesuai dengan rencana dan tujuan yang ada sebelumnya.

Disamping itu juga dilakukan wawancara dengan Informan Kunci (Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau) dan didapati hasilnya sebagai berikut:

“Tingkat kecakapan pegawai sangat di perlukan karena hal tersebut bisa di jadikan penilaian kinerja seorang pegawai apakah pegawai tersebut mampu dalam menjalankan aktivitas pekerjaannya sesuai dengan bidang kerjanya atau justru pegawai tersebut mengalami permasalahan dengan bidang kerjanya saat ini atau dengan kata lain sebagai tolok ukur dari kinerja pegawai yang bersangkutan, kecakapan disini memiliki beberapa pengertian mulai dari kecakapan berkomunikasi/interaksi, kecakapan menjalankan tupoksi masing-masing pegawai dan kecakapan lainnya yang berujung kepada tindakan yang positif sehingga pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau sebagai objek mampu menjalankan amanah pekerjaan yang di berikan”. (Senin, 10 April 2017).

Selanjutnya dapat dianalisis jawaban Informan Kunci (Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau yang menyatakan bahwa memang pegawai bidang pelayanan Rumah Sakit Umum Daerah Kota Tanjungpinang mengenai tingkat kecakapan pegawai dalam menjalankan pekerjaan di setiap bidang kerja benar adanya, karena hal tersebut merupakan bagian dari kinerja karena pegawai yang bekerja di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau rata-rata telah mempunyai kecakapan di dalam menjalankan pekerjaan dan juga berkomunikasi atau berinteraksi baik sesama pegawai maupun pegawai dengan pimpinan sebagai objek dari

pelaksanaan tugas dan fungsi yang ada di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau. Disamping itu berdasarkan observasi yang dilakukan sewaktu penelitian di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau berkenaan dengan tingkat kecakapan pegawai dalam menjalankan pekerjaan di setiap bidang kerja, didapati hasilnya, bahwasannya mengenai tingkat kecakapan pegawai dalam menjalankan pekerjaan di setiap bidang kerja memang merupakan bagian dari kinerja pegawai hal ini di karenakan pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau dapat dikatakan mempunyai kecakapan yang baik mulai dari kecakapan melakukan komunikasi atau interaksi sebagai salah satu faktor penunjang dalam menjalankan pekerjaan, karena pekerjaan melayani publik tersebut berhubungan langsung dengan individu atau sekelompok orang

Selain itu kecakapan pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau dalam menggunakan sarana dan prasarana pendukung lainnya seperti komputer, peralatan tulis kantor dan peralatan yang menunjang pelayanan administratif lainnya, karena jika pegawai telah memiliki kecakapan baik secara internal maupun eksternal maka hal tersebut juga akan berdampak pada kinerja mereka masing-masing atau dengan kata lain dengan adanya dukungan pegawai yang cekap dalam menjalankan suatu pekerjaan maka pekerjaan tersebut dapat di kerjakan dengan cepat dan tepat dan sebaliknya jika pegawai yang bekerja tidak mempunyai kecakapan/tidak cekap maka pekerjaan yang di kerjakan kurang maksimal dan cenderung mengalami kesalahan baik secara teknis maupun non teknis.

Dari hasil observasi tersebut diatas maka dapat dianalisis berkenaan dengan tingkat kecakapan pegawai dalam menjalankan pekerjaan di setiap bidang kerja di

Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau tersebut memang merupakan bagian dari kinerja pegawai karena dengan kecakapan pegawai yang bersangkutan maka pelayanan dapat berjalan dengan efisien dan efektif dimana kecakapan dalam arti baik secara teknis maupun non teknis dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau.

**b. Tingkat kemampuan pegawai menyelesaikan pekerjaan secara efisien dan efektif.**

Merupakan suatu hal yang harus dimiliki oleh pegawai bidang Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau dalam rangka meningkatkan kinerjanya dengan meningkatkan kemampuan pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga pekerjaan yang dilakukan pun akan terasa menyenangkan dan tentunya tercapai tujuan dan sasaran organisasi secara efisien dan efektif. Berdasarkan hasil wawancara dengan masing-masing informan mengenai mempunyai tingkat kemampuan pegawai menyelesaikan pekerjaan secara efisien dan efektif.

Berikut ini merupakan tanggapan atau jawaban yang diberikan oleh Sekretaris Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau mengenai tingkat kemampuan pegawai menyelesaikan pekerjaan secara efisien dan efektif didapati hasilnya sebagai berikut :

“Menurut saya pegawai di setiap bidang di dinas ini rata-rata bisa dikatakan memiliki kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan di masing-masing bidang kerjanya karena mereka sudah terbiasa dengan pekerjaan tersebut”. (Rabu, 05 April 2017).

Kemudian hal senada juga diungkapkan oleh Staff PTT Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau mengenai tingkat kemampuan pegawai menyelesaikan pekerjaan secara efisien dan efektif hasilnya sebagai berikut:

“Mengenai tingkat kemampuan menyelesaikan pekerjaan di masing-masing bidang atau sekretariat sudah cukup mampu, karena selama ini belum ditemukan ada masalah dalam proses menjalankan pekerjaan yang ada, walaupun ada maka akan segera dilakukan koreksi guna penyempurnaan sesuai dengan data dan fakta yang ada”. (Senin, 17 April 2017).

Selain itu berdasarkan wawancara dengan Staff PTT Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau mengenai tingkat kemampuan pegawai menyelesaikan pekerjaan secara efisien dan efektif, adapun hasilnya sebagai berikut :

“Pegawai di dinas pendidikan saat ini sudah banyak mengalami perubahan kearah yang lebih baik karena mereka mampu memecahkan masalah jika terjadi perselisihan paham baik antara sesama pegawai dalam satu bidang ataupun dengan bidang lainnya di dinas pendidikan provinsi kepulauan riau ini”. (Senin, 17 April 2017).

Kemudian dengan pertanyaan yang sama diajukan kepada Staff THL Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau mengenai tingkat kemampuan pegawai menyelesaikan pekerjaan secara efisien dan efektif, maka diperoleh hasilnya sebagai berikut :

“Selama ini pegawai di semua bidang hampir semuanya dapat menangani masalah pekerjaan yang ada di bidang masing-masing dan walaupun permasalahan pekerjaan tersebut menyangkut dengan bidang lain maka akan dilakukan koordinasi antar bidang dalam menyelesaikannya”. (Senin, 17 April 2017).

Disamping itu dengan pertanyaan yang sama peneliti melakukan wawancara dengan Staff THL Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau mengenai tingkat kemampuan

pegawai menyelesaikan pekerjaan secara efisien dan efektif, maka hasilnya sebagai berikut :

“Mengenai tingkat kemampuan menyelesaikan pekerjaan saya kira pegawai yang bekerja di berbagai bidang di dinas ini telah mampu menyelesaikannya secara professional karena secara umum setiap pegawai sudah tahu peranan dan tugas serta fungsinya masing-masing”. (Senin, 17 April 2017).

Selanjutnya dapat dianalisis dari hasil wawancara dengan masing-masing informan mengenai tingkat kemampuan pegawai menyelesaikan pekerjaan secara efisien dan efektif hasilnya hampir keseluruhan informan menyatakan pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau memiliki kemampuan yang baik pegawai yang bekerja di bidang satu dengan bidang lainnya mempunyai atau memiliki tingkat kemampuan menyelesaikan masalah terutama pegawai yang bekerja baik secara administrasi maupun dalam praktiknya dan hal ini terlihat dari teratur dan lancar jalannya pekerjaan yang ada di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau. Disamping itu juga dilakukan wawancara dengan Informan Kunci (Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau) dan didapati hasilnya sebagai berikut:

“Berkenaan dengan hal tersebut, memang benar adanya, karena jika di dalam menjalankan suatu organisasi atau pekerjaan dan apalagi berhubungan dengan pihak ketiga adalah suatu hal yang cukup riskan atau sensitif sehingga harus di minimalisir terjadinya konflik antar pegawai di kantor ini, karena jika sesama pegawai saja sudah tidak akur atau terjadi perselisihan paham maka bagaimana di dalam menyelesaikan pekerjaan di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau apalagi hal tersebut harus dilakukan profesional walaupun pegawai yang bersangkutan ada masalah pribadi atau dengan rekan sekantor sehingga pekerjaan ini tepat sasaran dan lancar”. (Senin, 10 April 2017).

Selanjutnya dapat dianalisis jawaban Informan Kunci (Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau yang menyatakan bahwa berkaitan tingkat kemampuan pegawai menyelesaikan pekerjaan secara efisien dan efektif benar adanya, karena hal tersebut merupakan bagian dari kinerja karena pegawai yang bekerja di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau perlu meminimalisir terjadinya konflik antara pegawai dengan masyarakat maupun sesama pegawai. Selain itu pula – pegawai harus dapat bersikap sopan dan santun serta bekerja secara profesional dalam menjalankan pekerjaan di setiap bidang yang ada di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau. Sehingga hasil pekerjaan yang ditunjang dengan kinerja pegawai yang maksimal dapat berjalan dengan baik dan lancar tanpa mengalami kendala yang dapat membuat stabilitas tidak terganggu.

Disamping itu berdasarkan observasi yang dilakukan sewaktu penelitian di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau berkenaan dengan tingkat kemampuan pegawai menyelesaikan pekerjaan secara efisien dan efektif, didapati hasilnya bahwasannya mengenai tingkat kemampuan pegawai menyelesaikan pekerjaan secara efisien dan efektif memang benar adanya karena pegawai yang bekerja di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau terutama yang harus mempunyai disiplin kerja yang tinggi serta profesionalitas di dalam menjalankan pekerjaan, sehingga mereka dapat menangani masalah yang berkaitan dengan pekerjaan di setiap bidang kerjanya masing-masing tersebut mulai dari permasalahan administrasi maupun dari segi teknisnya sehingga pegawai didalam menjalankan pekerjaan tersebut bisa merasakan benar-benar disesuaikan dengan sasaran kerja yang diharapkan.

Dari hasil observasi tersebut diatas maka dapat dianalisis berkenaan dengan tingkat kemampuan pegawai menyelesaikan pekerjaan secara efisien dan efektif tersebut memang merupakan bagian dari kinerja pegawai karena dengan adanya tanggapan atau respon yang cepat dan tepat mengenai menjalankan pekerjaan yang baik dan benar hal itu akan memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai yang bersangkutan dalam menjalankan peran dan fungsi masing-masing sehingga pelayanan prima pun akan tercapai dengan sendirinya.

## **5. Komunikasi**

Komunikasi adalah suatu proses yang dilaksanakan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dengan cara melaksanakan komunikasi antara pegawai dengan pegawai lainnya di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau dan komunikasi antara pegawai dengan pimpinan di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau. Upaya tersebut dapat dilihat dari indikator sebagai berikut :

### **a. Adanya komunikasi antara pegawai dengan pegawai lainnya di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau.**

Merupakan suatu hal yang harus dimiliki oleh pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau dalam rangka meningkatkan kinerjanya dengan cara melakukan komunikasi antara sesama pegawai baik secara internal maupun eksternal sehingga visi, misi dan rencana strategis Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau dapat terlaksana dengan semestinya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan masing-masing informan mengenai mempunyai adanya komunikasi antara pegawai dengan pegawai lainnya di Dinas

Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau. Berikut ini merupakan tanggapan atau jawaban yang diberikan oleh Sekretaris Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau mengenai adanya komunikasi antara pegawai dengan pegawai lainnya di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau didapati hasilnya sebagai berikut :

“Karena di dalam menjalankan pekerjaan terkadang ada pekerjaan yang bersifat lintas bidang dan hal itu harus bekerjasama agar cepat dan tepat tentunya diperlukan komunikasi antara pegawai yang satu dengan yang lain dan hal itu telah di lakukan oleh hampir seluruh pegawai yang bekerja di dinas ini”. (Rabu, 05 April 2017).

Kemudian hal senada juga di ungkapkan oleh Kepala Bidang Pendidikan Dasar Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau mengenai adanya komunikasi antara pegawai dengan pegawai lainnya di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau hasilnya sebagai berikut:

“Peran komunikasi sangat penting, karena jika tidak ada komunikasi sesama pegawai saya rasa dalam menyelesaikan pekerjaan ini tidak selancar saat ini, dan mungkin akan mengalami beberapa masalah yang dapat menghambat penyelesaian pekerjaan”. (Kamis, 06 April 2017).

Selain itu berdasarkan wawancara dengan Kepala Bidang Pendidikan Menengah dan Tinggi Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau mengenai adanya komunikasi antara pegawai dengan pegawai lainnya di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau, adapun hasilnya sebagai berikut :

“Menurut sepengetahuan saya, pegawai di bidang ini dapat di katakan mempunyai kerjasama yang baik dengan bidang lain dan juga sekretariat dalam memberikan pelayanan kepada saya dan warga masyarakat lain hal ini di karenakan mereka saling berkomunikasi dengan baik tanpa ada yang menyinggung satu sama lain mungkin”. (Kamis, 06 April 2017).

Kemudian dengan pertanyaan yang sama diajukan kepada Kepala Bidang Pendidikan Non Formal dan Informal Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau mengenai adanya komunikasi antara pegawai dengan pegawai lainnya di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau, maka diperoleh hasilnya sebagai berikut :

“Pegawai yang bekerja di bidang yang saya pimpin ini selalu saling berkomunikasi antara satu dengan yang lain sehingga terciptalah kerjasama yang baik dan menghasilkan kinerja pegawai yang baik juga sehingga pelayanan terhadap publik/masyarakat pun dapat berjalan lancar”. (Kamis, 06 April 2017).

Disamping itu dengan pertanyaan yang sama peneliti melakukan wawancara dengan Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau mengenai adanya komunikasi antara pegawai dengan pegawai lainnya di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau, maka hasilnya sebagai berikut :

“Berkaitan dengan adanya komunikasi antar pegawai dalam menjalankan pekerjaan tersebut berjalan efektif, karena di samping sebagai upaya koordinasi hal itu juga sebagai salah satu cara berinteraksi yang baik antar sesama pegawai sehingga dapat memberikan semangat kerja di dinas pendidikan ini”. (Kamis, 06 April 2017).

Selanjutnya dapat dianalisis dari hasil wawancara dengan masing-masing informan mengenai adanya komunikasi antara pegawai dengan pegawai lainnya di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau, hasilnya hampir keseluruhan informan menyatakan pegawai sudah melakukan komunikasi yang baik antara pegawai bidang pelayanan dengan pegawai bidang lainnya, karena pegawai yang bekerja di bidang pelayanan tersebut telah dapat melakukan komunikasi dengan baik maka pegawai dapat saling mengerti dan memahami satu sama lain. Di dalam menjalankan pekerjaan pun akan terasa ringan serta mereka dapat meningkatkan kinerja dengan

wujud nyatanya menjalankan pekerjaan secara tepat dan cepat. Di samping itu juga dilakukan wawancara dengan Informan Kunci (Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau) dan didapati hasilnya sebagai berikut:

“Dengan adanya komunikasi antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lainnya dalam menjalankan pekerjaan merupakan bagian dari kinerja pegawai. Di mana kinerja pegawai tersebut bisa terbangun dari beberapa faktor diantaranya adalah komunikasi yang baik antar pegawai, sehingga pelayanan yang diberikan kepada masyarakat pun juga maksimal seiring dengan tugas dan fungsi pegawai yang semakin banyak, selain itu dengan adanya komunikasi maka pegawai dapat saling mengerti dan memahami serta dapat meringankan tugas dan beban kerja masing-masing sesuai dengan juklak dan juknis yang ada”. (Senin, 10 April 2017).

Selanjutnya dapat dianalisis jawaban Informan Kunci (Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau) yang menyatakan bahwa memang pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau benar adanya karena hal tersebut merupakan bagian dari kinerja pegawai yang ada, terutama dalam menjalankan pekerjaan di masing-masing bidang hal ini disebabkan dengan adanya komunikasi yang berjalan secara lancar dan baik antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain dan akan berdampak positif pada kinerja pegawai dalam hal menjalankan pekerjaan khususnya.

Disamping itu berdasarkan observasi yang dilakukan sewaktu penelitian di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau berkenaan dengan adanya komunikasi antara pegawai dengan pegawai lainnya bahwasannya adanya komunikasi antara pegawai dengan pegawai lainnya di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau memang benar adanya khususnya bagi pegawai yang menjalankan pekerjaan secara

lintas bidang. Misalkan pekerjaan pada bidang pendidikan dasar memerlukan staff yang cukup banyak dalam penyelesaiannya sehingga menggunakan staff pada bidang pendidikan menengah dan tinggi, oleh karena itu komunikasi baik secara vertikal maupun horizontal harus tetap dijaga dan dilaksanakan baik dalam proses menjalankan pekerjaan tersebut tentunya selain itu komunikasi yang dilakukan antara pegawai yang satu dengan lainnya juga berdampak pada sikap pegawai yang semakin sopan dan santun. Sehingga di dalam mengerjakan pekerjaan pun mereka mempunyai nilai profesionalitas yang tinggi dan menyebabkan hasil pekerjaan dapat berjalan secara efisien dan efektif sebagaimana rencana dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dari hasil observasi tersebut di atas maka dapat dianalisis berkenaan dengan adanya komunikasi antara pegawai dengan pegawai lainnya di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau tersebut memang merupakan bagian dari kinerja pegawai karena dengan melakukan komunikasi maka akan mudah tercapai suatu tujuan yang positif tentunya baik komunikasi yang bersifat vertikal ataupun horizontal karena jika tidak melakukan komunikasi maka maksud dan tujuan dalam menjalankan pekerjaan tidak akan terlaksana dengan baik dan berdampak pada kinerja pegawai di masing-masing bidang di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau

**b. Adanya komunikasi antara pegawai dengan pimpinan di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau.**

Merupakan suatu hal yang harus dimiliki oleh pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau dalam rangka meningkatkan kinerjanya dengan cara

melakukan komunikasi secara persuasif antara pegawai dengan pimpinan sehingga visi, misi dan rencana strategis Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau dapat terlaksana dengan semestinya. Berdasarkan hasil wawancara dengan masing-masing informan mengenai adanya komunikasi antara pegawai dengan pimpinan, berikut ini merupakan tanggapan atau jawaban yang diberikan oleh Kepala Sub Bidang Pendidikan Dasar SD dan SMP Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau mengenai adanya komunikasi antara pegawai dengan pimpinan di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau didapati hasilnya sebagai berikut :

“Menurut saya ada, karena di dalam setiap menjalankan pekerjaan pegawai yang bekerja harus mampu menjalin komunikasi yang baik terhadap pimpinan disetiap bidang pekerjaannya karena hal tersebut akan berpengaruh terhadap hasil pekerjaan”. (Selasa, 11 April 2017).

Kemudian hal senada juga di ungkapkan oleh Kepala Sub Bidang Pendidikan Menengah SMA dan SMK Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau mengenai adanya komunikasi antara pegawai dengan pimpinan di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau hasilnya sebagai berikut:

“Dengan adanya komunikasi secara vertical antara pimpinan dan bawahan maka akan mempermudah bawahan menjalankan pekerjaan sesuai tanggungjawabnya dan apabila ada terdapat kesalahan maka secepat mungkin dapat diperbaiki namun jika komunikasi dengan pimpinan tidak lancar akan berpengaruh kepada pekerjaan yang dikerjakan oleh bawahan tentunya”. (Selasa, 11 April 2017).

Selain itu berdasarkan wawancara dengan Kepala Sub Bidang Pendidikan Non Formal Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau mengenai adanya komunikasi antara pegawai dengan pimpinan di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau, adapun hasilnya sebagai berikut :

“Selama ini peranan komunikasi antara pimpinan dan staff khususnya di setiap bidang Disdik ini berjalan lancar-lancar, karena setiap pegawai saling menghargai dan mengetahui porsi serta tanggungjawabnya masing-masing”. (Selasa, 11 April 2017).

Kemudian dengan pertanyaan yang sama diajukan kepada Staff PNS Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau mengenai adanya komunikasi antara pegawai dengan pimpinan di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau, maka diperoleh hasilnya sebagai berikut :

“Dengan terjalinnya komunikasi secara vertikal yang baik maka akan berdampak pada peningkatan hasil kerja yang baik pula menurut saya, karena antar pimpinan dan bawahan harus saling melengkapi dan tentunya ada batasan sesuai dengan ketentuan yang ada”. (Kamis, 13 April 2017).

Disamping itu dengan pertanyaan yang sama peneliti melakukan wawancara dengan Staff PNS Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau mengenai adanya komunikasi antara pegawai dengan pimpinan di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau, maka hasilnya sebagai berikut :

“Dengan adanya komunikasi antara pegawai dengan pimpinan pada umumnya akan mempermudah pekerjaan terselesaikan dengan efisien dan efektif sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah disepakati dan ditentukan sebelumnya namun apabila komunikasi vertikal tersebut terhambat maka hasil pekerjaan bisanya kurang berjalan dengan lancar juga”. (Kamis, 13 April 2017).

Selanjutnya dapat dianalisis dari hasil wawancara dengan masing-masing informan mengenai adanya komunikasi antara pegawai dengan pimpinan di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau hasilnya hampir keseluruhan informan menyatakan setiap pegawai melakukan komunikasi yang baik antara pegawai dengan pimpinan disetiap bidang kerja atau sekretariat Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan

Riau, karena dengan lancarnya komunikasi antara pimpinan dan bawahan atau yang biasa disebut komunikasi vertikal dapat terlaksana dengan baik maka pengaruhnya terhadap hasil pekerjaan sangat jelas.

Di mana ketika ada kesalahan maka pimpinan dapat melakukan koreksi dan berkomunikasi langsung dengan staff atau bawahannya dan bawahannya pun akan memperbaiki kesalahan dengan efisien dan efektif sesuai arahan yang diberikan oleh pimpinan namun jika ada gap/jarak komunikasi antara pimpinan dan bawahan maka akan mengganggu pola komunikasi organisasi dimana hal tersebut akan menimbulkan permasalahan seperti konflik internal sehingga hasil pekerjaan kurang maksimal dan tentunya menguras tenaga dan menghabiskan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Disamping itu juga dilakukan wawancara dengan Informan Kunci (Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau) dan didapati hasilnya sebagai berikut:

“Menurut saya hal tersebut memang merupakan bagian dari kinerja pegawai karena dengan adanya komunikasi antara pegawai dengan pimpinan merupakan suatu keharusan yang perlu dijaga dan dipelihara guna menciptakan suasana kerja yang nyaman dan harmonis sehingga pegawai di dalam menjalankan pekerjaan dan tidak terkesan gugur kewajiban atau terpaksa melakukan karena takut dengan atasan bukan berdasarkan kesadaran dan tanggungjawab sebagai pegawai begitu juga dengan pimpinan yang mampu berkomunikasi dengan pegawai dengan baik maka pimpinan tersebut termasuk tipe pimpinan yang mampu mengelola organisasi dengan seni komunikasi yang ia miliki tentunya”. (Senin, 10 April 2017).

Selanjutnya dapat dianalisis jawaban Informan Kunci (Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau) yang menyatakan bahwa memang pegawai bidang pelayanan publik dengan adanya komunikasi antara pegawai dengan pimpinan

di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau benar adanya karena hal tersebut merupakan bagian dari penilaian kinerja yang dilakukan oleh pimpinan, karena dari segi komunikasi pegawai terhadap pimpinan dapat dilakukan penilaian sejauhmana pegawai tersebut mampu berkomunikasi dengan pimpinan.

Dalam hal ini pimpinan mempunyai berbagai macam gaya kepemimpinannya tersendiri dan apabila pegawai mampu berkomunikasi dengan pimpinan dengan baik dan benar pada umumnya pekerjaan yang dikerjakan oleh pegawai tersebut akan mendapatkan penilaian yang baik dari pimpinan tentunya berdasarkan penilaian yang objektif dikarenakan pekerjaan tersebut memang dilaksanakan sebagaimana mestinya oleh pegawai yang bersangkutan dan dalam hal ini komunikasi antara pegawai dengan pimpinan di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau secara umum telah terlaksana dengan baik dan benar.

Disamping itu berdasarkan observasi yang dilakukan sewaktu penelitian di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau berkenaan dengan adanya komunikasi antara pegawai dengan pimpinan di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau, bahwasannya mengenai adanya komunikasi antara pegawai dengan pimpinan di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau memang benar adanya merupakan bagian dari kinerja pegawai rata-rata mempunyai sikap yang sopan dan santun terutama dalam bertutur bahasa dengan pimpinan yang ada pada setiap bidang pekerjaan atau sekretariat Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau dan hal tersebut tentunya akan berdampak positif bagi pegawai dan juga pimpinan dalam menjaga keharmonisan hubungan secara professional antara atasan.

Hal lainnya pula akan berdampak pada pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai tersebut secara efisien dan efektif karena pada umumnya kendala atau permasalahan pekerjaan pada instansi pemerintahan diawali dengan komunikasi, dan apabila komunikasi berjalan dengan baik dan lancar maka pekerjaan tersebut akan berjalan dengan baik dan lancar pula dan sebaliknya apabila komunikasi terhambat antara pimpinan dan bawahan maka pekerjaan yang akan dilakukan pun akan mengalami hambatan juga.

Dari hasil observasi tersebut di atas maka dapat dianalisis berkenaan dengan adanya komunikasi antara pegawai dengan pimpinan di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau tersebut memang merupakan bagian dari kinerja pegawai, karena dengan melakukan komunikasi secara persuasif maka akan terjalin hubungan secara emosional dan hal itu akan berdampak positif bagi keberlangsungan hubungan profesionalisme kerja antara pimpinan dan bawahan hal tersebut tentunya melatih diri untuk lebih bersikap sopan dan santun baik bertutur bahasa dan bertingkah laku sehingga visi dan misi Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau pun akan terlaksana dengan efisien dan efektif dan bagi pegawai sebagaimana yang telah direncanakan sebelumnya.

### **C. Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat dalam Kinerja Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau**

#### **1. Faktor Pendukung dalam Kinerja Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau**

Penyelenggaraan pelayanan publik yang baik di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau dapat dilihat melalui aspek fisik pelayanan yang diberikan, seperti tersedianya gedung pelayanan yang representatif, fasilitas pelayanan ruang tunggu yang nyaman, peralatan pendukung yang memiliki teknologi canggih, seperti seragam dan aksesoris serta berbagai fasilitas kantor pelayanan yang memudahkan akses pelayanan bagi masyarakat.

Menganalisis penilaian kinerja pegawai di bidang pelayanan publik pada Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau, didukung oleh beberapa indikator diantaranya adanya prosedur kerja yang jelas, pekerjaan sesuai dengan harapan organisasi, adanya waktu yang ditetapkan dalam bekerja, selain itu ketepatan dalam menggunakan sarana dan prasarana kantor dalam bekerja. Keseluruhan indikator tersebut merupakan faktor pendukung dalam penilaian kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau.

Faktor pendukung tersebut tentunya perlu adanya dukungan dan kemauan kerja keras tanpa paksaan/tekanan dari pimpinan, kecakapan pegawai dalam menjalankan pekerjaan di setiap bidang kerja, adanya kemampuan pegawai menyelesaikan pekerjaan secara efisien dan efektif, adanya peranan komunikasi antara pegawai dengan pegawai lainnya di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan

Riau serta efektifnya komunikasi antara pegawai dengan pimpinan. Sehingga penilaian kinerja dapat berjalan dengan baik sesuai dengan visi dan misi Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau.

Berdasarkan uraian di atas, tentunya peranan komunikasi Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau merupakan titik sentral dalam mengkoordinasikan maupun sosialisasi program layanan kepada masyarakat. Sehingga peranan komunikasi dan koordinasi dapat berjalan dengan baik dengan menggunakan faktor pendukung program secara tepat, rencana kerja bersama, pelaksanaan program kerja bersama, dan monitoring dan evaluasi. Faktor pendukung program lainnya merupakan dukungan dari berbagai aktor yang terlibat, dukungan finansial yang mencukupi, dan komitmen yang kuat antara pemerintah pusat dan daerah untuk mensukseskan program pelayanan publik.

Efektivitas keberhasilan mengkomunikasikan program selain didukung oleh pelaksanaan program yang bagus juga didukung oleh kemampuan bekerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau. Terdapat empat peran kemampuan pegawai yaitu keterampilan menggunakan komputer, memiliki motivasi, pengorganisasian tim kerja dan kemampuan menyampaikan informasi dan komunikasi. Berkat kemajuan teknologi yang demikian cepat, alat-alat komunikasi pun bertambah maju sehingga interlokal antara kota yang satu dengan kota lainnya, bahkan ke luar negeri dapat dilakukan dalam waktu relatif singkat.

Berdasarkan hubungannya dengan kemajuan teknologi alat-alat komunikasi ini, ada sebagian aparatur yang menganggap bahwa suatu organisasi yang telah

menggunakan alat-alat komunikasi yang mutakhir atau modern telah melaksanakan komunikasi dengan baik. Namun, demikian sama sekali tidak dapat dibenarkan sebab meskipun suatu organisasi telah menggunakan alat-alat komunikasi yang mutakhir, belumlah menjamin bahwa komunikasi dalam organisasi tersebut telah dilaksanakan dengan baik, dapat saja terjadi dalam suatu organisasi yang telah menggunakan alat-alat komunikasi yang serba modern bisa terjadi *miss communication*.

Dapat ditarik paparan singkat meskipun telah menggunakan alat-alat komunikasi yang mutakhir, apabila Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau tidak dapat menciptakan jalinan pengertian yang baik dalam komunikasi dalam menerapkan prosedur kerja yang jelas, pekerjaan sesuai dengan harapan organisasi, adanya waktu yang ditetapkan dalam bekerja, serta ketepatan dalam menggunakan sarana dan prasarana kantor dalam bekerja, meskipun menggunakan alat modern hampir tidak ada artinya. Selanjutnya dapat dikatakan bahwa komunikasi itu tidak hanya penyampaian informasi dan pengertian yang diterima oleh penerima pesan, tetapi lebih jauh lagi yaitu dapat membentuk perilaku organisasional yang diharapkan semua fungsionaris organisasi tahu akan tugas pokok, wewenang serta tanggung jawabnya dalam menjalankan roda organisasi.

Keseluruhan faktor pendukung prosedur kerja yang jelas, pekerjaan sesuai dengan harapan organisasi, adanya waktu yang ditetapkan dalam bekerja, selain itu ketepatan dalam menggunakan sarana dan prasarana kantor dalam bekerja dapat menggerakkan kehidupan kelompok (organisasi), juga sebagai penggerak untuk menggambarkan aktivitas manusia. Jadi peran komunikasi yang baik dalam hal ini

manajer tingkat menengah dan pegawai pelaksana akan memberikan dampak atau pengaruh terhadap prestasi kerja. Semangat kerja atau gairah melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga dengan demikian pekerjaan akan dapat diharapkan lebih baik. Aparatur yang mempunyai semangat kerja yang tinggi akan berdampak terhadap sikap yang mau sepenuhnya memanfaatkan keterampilan, konsentrasi pekerja serta kemampuan-kemampuan lain untuk dapat mengerjakan tugas dengan sebaikbaiknya, sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri.

Dalam tujuan pencapaian kinerja pelayanan di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau yang maksimal, sangat dibutuhkan penilaian kinerja yang tinggi dari aparatur. Agar faktor-faktor pendukung dalam meningkatkan kinerja aparatur tercipta dengan baik pula, perlu dorongan dan motivasi yang besar dari pimpinan organisasi, dalam hal ini adalah Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau, dengan tujuan berbagai kegiatan berhasil dengan efektif pula.

Penilaian kinerja aparatur merupakan suatu kegiatan yang sangat penting karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai misinya. Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau sebagai organisasi publik yang memiliki tugas pokok dan fungsi koordinasi dan memberikan pelayanan administrasi memerlukan informasi mengenai Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yang ada di dalam organisasi, sehingga dapat dilakukan penilaian seberapa jauh pelayanan yang diberikan oleh organisasi dapat memenuhi harapan dan memuaskan pengguna jasa.

## 2. Faktor Penghambat Kinerja Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau

Dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau yang menjadi faktor penghambat kinerja adalah kemampuan pegawai dalam mencari alternatif tata kerja lain yang memungkinkan pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat. Mencari alternatif tata kerja lain yang memungkinkan pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat belum dilaksanakan. Sebagaimana hasil wawancara dengan informan Sekretaris Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau tersirat bahwa: Dalam menjalankan pekerjaan pegawai disetiap bidang atau sekretariat mereka masing-masing mempunyai tugas dan fungsi masing-masing sehingga dalam mencari alternatif lain hal itu tidak dimungkinkan karena menyangkut dengan tugas dan fungsi yang telah diatur dalam peraturan gubernur (Rabu, 05 April 2017).

Kemampuan pegawai dalam mencari alternatif tata kerja lain yang memungkinkan pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat hasilnya hampir keseluruhan informan menyatakan tidak ada pegawai antara satu bidang dengan bidang lainnya yang mampu mencari alternatif tata kerja lain yang memungkinkan pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat, selain dikhawatirkan terjadinya tumpang tindih dan penyalahgunaan wewenang hal itu juga dikhawatirkan akan menimbulkan konflik internal organisasi yang disebabkan oleh adanya indikasi kecemburuan sosial akibat pekerjaan rekan sejawat yang dikerjakan oleh salah satu pihak tanpa pemberitahuan sebelumnya dan hal itu semua akan berdampak negatif bagi keberlangsungan

organisasi dalam mencapai tujuan serta visi dan misi dari Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau.

Disamping itu kemampuan pegawai dalam mencari alternatif yang memungkinkan pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat, memang belum bisa dilaksanakan oleh sebagian besar pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau selain hal itu disebabkan oleh karena adanya kekhawatiran terjadinya kesalahan secara teknis apalagi menyangkut anggaran pada bidang tertentu karena berdampak pada pertanggungjawaban yang sewaktu-waktu dapat dilakukan audit hal itu juga menyebabkan adanya konflik internal akibat kecemburuan sosial dalam bekerja karena adanya pihak yang tidak menghargai atau meminta izin terlebih dahulu sebelum menjalankan pekerjaan yang dilakukan oleh rekan sejawat di bidang tertentu di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau.

Mencari alternatif tata kerja lain yang memungkinkan pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau tersebut memang belum dapat dilakukan secara optimal selain disebabkan adanya kode etik dalam bekerja serta masing-masing pegawai harus menjalankan tugas dan fungsinya masing-masing hal tersebut juga terganjal adanya kekhawatiran terjadinya kesalahan secara teknis serta kekhawatiran adanya disintegrasi organisasi akibat konflik antar pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau berkenaan dengan adanya pihak yang mengambil alternatif tata kerja lain tersebut.

Selain itu, masih belum maksimalnya kemampuan pegawai dalam mencari alternatif tata kerja lain yang memungkinkan pekerjaan dapat diselesaikan lebih

cepat, juga masih terbatasnya informasi mengenai kinerja aparatur yang terjadi karena kinerja belum dianggap sebagai suatu hal yang penting. Hal ini menunjukkan ketidakseriusan pemerintah untuk menjadikan kinerja sebagai agenda kebijakan yang penting, sehingga tidak jarang ditemukan dalam perekrutan suatu jabatan yang didasarkan pada pertimbangan *like and dislike* pimpinan serta masih melekatnya budaya paternalisme. Masih ditemukan adanya tradisi dan tata pergaulan yang bersifat paternalisme, misalnya dihadapan pimpinan dinas, seorang aparat bawahan sulit untuk menunjukkan penolakannya atas suatu ide atau gagasan pimpinan. Penolakan atas ide pimpinan secara terbuka dapat berarti membuka konflik antara pimpinan dan bawahannya.

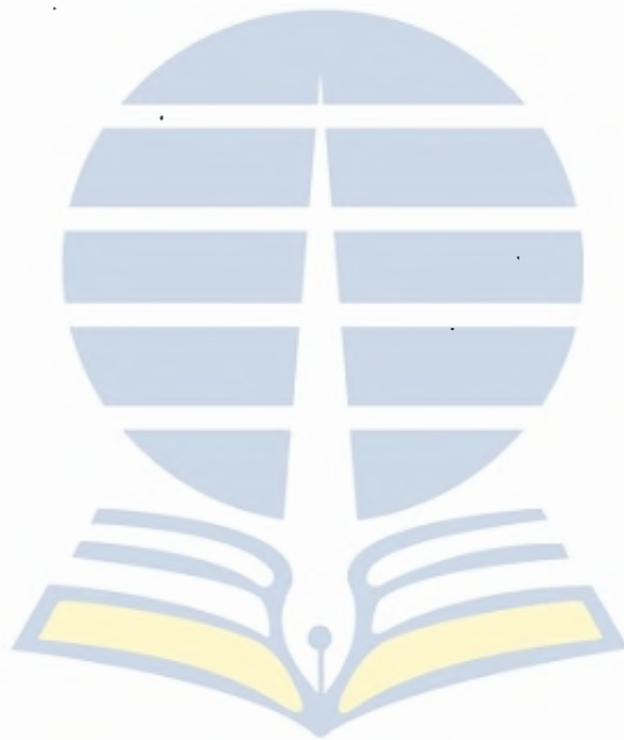
Disamping itu, kendala yang dihadapi dalam rangka peningkatan kinerja pegawai adalah inovasi dan kreativitas pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau masih relatif rendah. Hal ini dapat ditunjukkan pada kondisi riil yang ada yakni manakala pimpinan melakukan tugas (dinas) luar, maka ada anggapan bahwa tugas dan tanggungjawab yang ada pada bawahan dapat ditunda pelaksanaannya atau dengan kata lain bawahan selalu menunggu pimpinan kembali untuk meminta petunjuk kepada pimpinan terhadap pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya, sehingga pelaksanaan tugas bawahan senantiasa harus dalam pengawasan langsung pimpinan. Pada tataran inilah dirasakan faktor kepemimpinan dan budaya sangat berpengaruh terhadap kinerja aparat birokrasi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan visi, misi dan tujuan organisasi. Pada tataran inilah dirasakan faktor kepemimpinan sangat berperan aktif dalam meningkatkan kinerja

pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan visi, misi dan tujuan organisasi.

Selain kedua faktor tersebut menurut informan Sekretaris Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau bahwa salah satu faktor yang dapat mendorong atau menghambat kinerja aparatur adalah faktor kesejahteraan pegawai. Artinya bahwa dengan tingkat kesejahteraan pegawai yang memadai diharapkan pegawai dapat terfokus dalam tugas dan pekerjaannya sebagai Aparatur Sipil Negara dan tidak terpengaruh oleh pikiran untuk mencari tambahan penghasilan yang mengakibatkan terbengkalainya tugas, atau terhindarnya penyimpangan dalam penyalagunaan keuangan negara.

Peningkatan kesejahteraan pegawai merupakan salah satu aspek dari fungsi peningkatan kinerja pegawai. Oleh karena itu sangat disadari oleh pimpinan dilingkungan Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau untuk meningkatkan kinerja aparatur, pemerintah telah melakukan langkah-langkah kebijakan berupa pemberian penghasilan tambahan bagi pegawai sehingga diharapkan nantinya akan menjadi faktor pendukung atau pendorong peningkatan kinerja aparatur itu sendiri. Meskipun secara kebijakan telah ada ketentuan yang mengharuskan pemerintah daerah secara bertahap mulai menggunakan manajemen kinerja, akan tetapi karena kemampuan sumber daya aparatur maupun pembiayaan masing- masing daerah bervariasi, maka kecepatan perubahan juga tidak merata. Hambatan lainnya datang dari birokrasi yang secara kultural banyak yang belum siap untuk berubah. Dalam hal ini memang diperlukan gaya kepemimpinan visioner Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau

yang tidak jemu-jemunya menawarkan perubahan. Tetapi hambatan yang terbesar adalah apabila pimpinan tidak tahu apa yang akan dikerjakan atau bahkan tidak mau tahu dengan adanya perubahan, karena inisiatif penggunaan manajemen kinerja memang harus datang dari pimpinan.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan dalam bab sebelumnya, maka penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau berdasarkan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) belum efektif dilaksanakan, hal ini dikarenakan konsep dasar pengukuran kinerja dalam merubah paradigma pengisian form DP3 menjadi SKP, khususnya dalam memecahkan permasalahan peningkatan kinerja aparatur belum efektif.

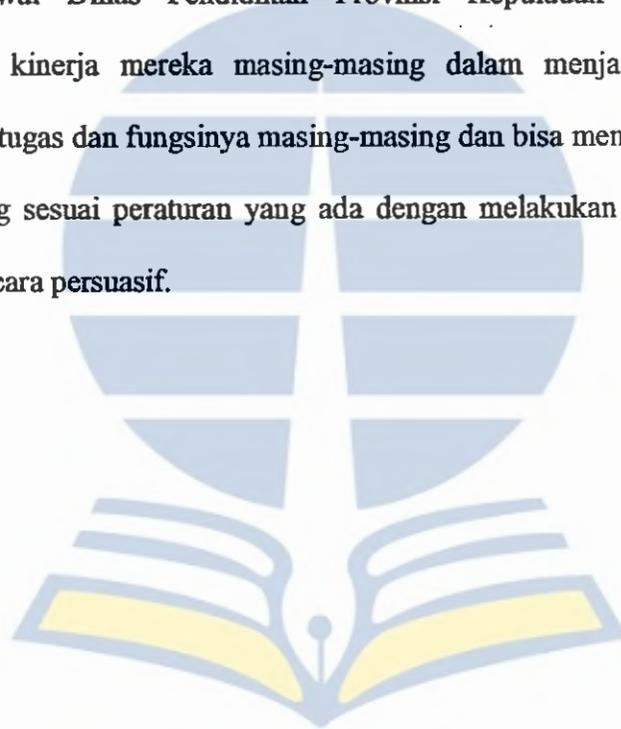
Selain itu pula langkah-langkah peningkatan kinerja berdasarkan aspek kualitas kerja, ketepatan, inisiatif, kemampuan dan komunikasi belum berjalan sesuai dengan harapan. Faktor tersebut lebih didominasi oleh rendahnya kemampuan pegawai dalam mencari inovasi dalam bekerja yang memungkinkan pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat serta kreativitas kerja pegawai belum berkembang dengan baik.

#### B. Saran

Adapun saran-saran yang dapat disampaikan dari hasil penelitian agar berjalan secara lebih optimal, maka perlu diperhatikan beberapa hal sebagai berikut:

1. Kepada Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau agar dapat menghimbau pegawai atau staffnya dalam meningkatkan kinerja dengan mentaati peraturan disiplin kerja serta memperhatikan sasaran kerja pegawai untuk dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku saat ini.

2. Kepada Sekretaris, Kepala Bidang, Kepala Sub Bidang dan Kepala Sub Bagian agar dapat memberikan sikap teladan yang baik dan fleksibel terhadap pegawai yang ada di masing-masing bidang dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing, sehingga kinerja mereka lebih optimal dalam menjalankan tugas dan fungsi sesuai bidang kerja masing-masing di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau.
3. Kepada pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau agar bisa meningkatkan kinerja mereka masing-masing dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing dan bisa mencari alternatif tata kerja lain yang sesuai peraturan yang ada dengan melakukan komunikasi serta pendekatan secara persuasif.



## DAFTAR PUSTAKA

### Buku-Buku :

- Barthos, Basir. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Makro*, PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Douglas, Hall T. dan Goodman, James Goodale. 2009. *Human Resources Management, Strategy, Design and Impelementation*, Scott Foresman and Company, Glenview *individual, organizational and societal objectives are accomplished*. Teksbook diunduh
- Dharma, Surya. 2005. *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Effendy, Onong Uchyana. 2006. *Dinamika Komunikasi*. Jakarta: Rosda Karya.
- Gibson, Ivancevich., Donnely. 2004, *Organisasi Dan Manajemen, Perilaku Struktur, Proses*, alih bahasa Wahid, Jakarta : Erlangga
- Gomes, Faustino. Cardoso. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Andi, Yogyakarta,
- Hasibuan, Malayu S. P, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia* PT. Bumi Aksara. Jakarta
- Handoko, T. Hani. 2009. *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia Edisi 2*, BPFE: Yogyakarta.
- Herman, Sofyandi. *Manajemen Sumber Daya Manusiast*. Jakarta : Graha Ilmu.
- Kumorotomo, Wahyudi. 2007. *Etika Administrasi Negara*. Jakarta. PT.Raja Grafindo.
- Mangkunegara, Anwar. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mustopadidjadja. A. R. 2002. *Manajemen Proses Kebijakan Publik Formulasi, Implementasi dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta. : Lembaga Administrasi Negara RI.

- Moleong, Lexy J. 2004. *Metodelogi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung. Remaja Rosda Karya.
- Nanang. F. 2009. *Prinsip-prinsip Untuk Kerja Yang Efektif*, Jakarta : Rajawali Press.
- Nitisemito, Alex. 2006. *Manajemen Personalia (MSDM)*, Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Prawirosentono, Suryadi. 2006. *Manajemen sumberdaya manusia: kebijakan kinerja karyawan: kiat membangun organisasi kompetitif menjelang perdagangan bebas dunia*. Jakarta : Badan Penerbit Fakultas Ekonomi (BPFE).
- Rosidah, Ambar Teguh Sulistiyani. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia konsep, Teori dan pengembangan dalam konteks organisasi Publik*, yogyakarta: Graha Ilmu
- Ruky, Ahmad S. 2008. *Sistem Manajemen Kinerja*, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Rivai, Veithzal. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Simamora, Henry. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Aplikasi dan Penerapannya dalam Organisasi*. Edisi Ke-Tiga. Yogyakarta: STIE YPKN
- Sirait, Justine T. 2006. *Memahami aspek-aspek pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi*. Jakarta: Gramedia.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : Alfabeta Bandung.
- Sedarmayanti. 2008. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- , 2004. *Good Governance (Kepemerintahan yang baik)*, Bandung : CV. Mandar Maju Bandung, Edisi 2.
- Soeprihanto, John. 2001. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*, Yogyakarta : BPFE.
- Triguno, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Tunggal, Amin Widjaja, 2013. *Manajemen Suatu Pengantar*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Triton, PB. 2005. *Pradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Tugu Publisher.

Wungu, Jiwo dan Hartanto Brotoharsojo. 2003. *Tingkat Kinerja Perusahaan Anda Dengan Merit System*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

Wibowo. 2007. *Manajemen Kerja Edisi 1*. Jakarta: PT Raja GrafindoPersada

Wirawana. 2006. *Kriteria Menilai Kinerja Organisasi Pelayanan Publik*. Bandung, Joyo Wisesa.

Zainun, Buchari. 2006. *Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Haji Masagung.

#### **Jurnal-Jurnal :**

Menurut Irawan (2000:588) dalam Jurnal Armediana Sukmarwati Jurusan Ilmu Administrasi Publik Universitas Diponegoro Tahun 2014 di unduh pada tanggal 11-02-2017 dari <http://download.portalgaruda.org/article>.

Menurut Mangkunegara (2010:9) dalam Jurnal Ummi Masitahsari Jurusan Ilmu Administrasi Negara Tahun 2015 <http://repository.unhas.ac.id> yang di unduh pada tanggal 11-02-2017.

Menurut Robert dan John dalam Umam (2010:189) dalam Jurnal Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Agustin Pratiwi tahun 2013 <https://pta.trunojoyo.ac.id/uploads/journals>.

Penelitian yang dilakukan oleh Mohd.Arrie Firdaus (2010) *Penilaian Kinerja Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bintan*. Perpustakaan Stisipol Raja Haji Tanjungpinang.

Penelitian yang dilakukan oleh Siti Umi Muslimah (2011) *Kinerja Pegawai Kelurahan Dalam Pendistribusian Beras Miskin (RASKIN) di Kelurahan Kampung Baru Kecamatan Tanjungpinang Barat*. Perpustakaan Stisipol Raja Haji Tanjungpinang.

Penelitian yang dilakukan oleh Irmawaty (2013) *Penilaian Kinerja Pegawai Bidang Pelayanan Pada Rumah Sakit Umum Daerah Kota Tanjungpinang*. Perpustakaan Stisipol Raja Haji Tanjungpinang.

#### **Peraturan-Peraturan:**

Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.

**Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 Tanggal 3 Januari Tentang Aspek Efektivitas, Kompleksitas dan Fleksibilitas Pegawai Negeri Sipil.**

**Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin PNS.**

**Peraturan Kepala BKN Nomor: 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor: 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS.**

**Peraturan Kepala BKN Nomor 3 Tahun 2016 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Teknis Kegiatan Sasaran Kerja Pegawai**



Lampiran : I

**PEDOMAN WAWANCARA**  
**KINERJA DINAS PENDIDIKAN PROVINSI KEPULAUAN RIAU**  
**STUDI : SASARAN KERJA PEGAWAI (SKP)**

---

**1. INFORMAN**

- a. Nama :
- b. Jenis Kelamin :
- c. Umur :
- d. Pendidikan :
- e. Jabatan :

1. Bagaimana pegawai menanggapi adanya prosedur kerja yang dilakukan oleh pegawai dalam meningkat sasaran kerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau ?
2. Bagaimana pegawai menanggapi cara peningkatan hasil kerja pegawai dalam rangka meningkatkan kinerja Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau melalui sasaran kerja pegawai ?
3. Bagaimana pegawai menanggapi kesesuaian pekerjaan di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau dengan harapan organisasi (Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau) dalam meningkatkan sasaran kerja pegawai (SKP)?
4. Bagaimana pegawai menanggapi adanya waktu yang di tetapkan dalam bekerja (sistem *shift/ seven to seven*) dapat meningkatkan kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau khususnya dari segi sasaran kerja pegawai?

5. Bagaimana pegawai menanggapi sarana dan prasarana kantor yang ada pada Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau sudah di gunakan secara tepat dalam meningkatkan kinerja berdasarkan sasaran kerja pegawai?
6. Bagaimana pegawai menanggapi tentang adanya pegawai yang mempunyai inisiatif dengan cara mencari alternatif tata kerja lain yang memungkinkan pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat dalam meningkatkan sasaran kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau ?
7. Bagaimana pegawai menanggapi tentang kemauan kerja keras tanpa paksaan atau tekanan dari pimpinan dapat meningkatkan kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau khususnya dalam memenuhi sasaran kerja pegawai?
8. Bagaimana pegawai menanggapi tentang mempunyai kecakapan dalam menjalankan pekerjaan di setiap bidang kerja yang ada dapat meningkatkan kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau khususnya dalam memenuhi sasaran kerja pegawai ?
9. Bagaimana pegawai menanggapi kemampuan menyelesaikan menyelesaikan pekerjaan secara efisien dan efektif dapat meningkatkan kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau khususnya dalam memenuhi sasaran kerja pegawai ?
10. Bagaimana pegawai menanggapi komunikasi antara pegawai dengan pegawai lainnya di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau dapat mempengaruhi kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau khususnya dalam memenuhi sasaran kerja pegawai ?

11. Bagaimana pegawai menanggapi komunikasi antara pegawai dengan pimpinan di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau dapat mempengaruhi kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau khususnya dalam memenuhi sasaran kerja pegawai?



## TRANSKRIP WAWANCARA

No	Kegiatan Wawancara	Isi Wawancara
1	Bagaimana prosedur SOP di Dinas Pendidikan Kepri saat ini?	(Wawancara dengan Sekdis) "Keberadaan prosedur kerja yang jelas dapat dilaksanakan oleh setiap bidang kerja yang ada di Disdik. Hal ini dilaksanakan agar tidak terjadi tumpang tindih dalam menjalankan tugas dan fungsi sebagaimana yang telah diatur dalam perda pembentukan OPD di pemerintahan Provinsi Kepri ini". (Rabu, 5-4-2017)
		(Wawancara dengan Kabid Pendidikan Dasar) "Penerapan prosedur kerja yang jelas berlaku bagi seluruh bidang/bagian kerja di lingkungan Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau, karena dengan hal tersebut diharapkan pelaksanaan pekerjaan dapat diselesaikan dengan efisien dan efektif". (Kamis, 06 April 2017).
		(Kepala Bidang Pendidikan Menengah dan Tinggi) "Masing-masing bidang kerja yang ada di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau ini termasuk pada bidang Bidang Pendidikan Menengah dan Tinggi, sudah ada Tupoksi sendiri sehingga diharapkan dapat memaksimalkan sasaran kerja pegawai dalam menjalankan pekerjaan tentunya". (Kamis, 06 April 2017).
		(Kepala Bidang Pendidikan Non Formal dan Informal) Berkaitan dengan adanya prosedur kerja yang jelas dalam suatu institusi pemerintahan hal tersebut sangatlah diperlukan karena dapat dibedakan sasaran kerja pegawai antara satu bidang dengan bidang lainnya yang bertujuan untuk memaksimalkan kinerja masing-masing pegawai tersebut sehingga dapat dilakukan

No	Kegiatan Wawancara	Isi Wawancara
		penilaian kinerjanya secara maksimal". (Kamis, 06 April 2017).
		(Wawancara Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian) "Pelayanan yang ditugaskan pada Bagian Umum dilakukan berdasarkan prosedur administratif surat menyurat dari beberapa bidang atau bagian yang membutuhkan layanan data, informasi, sarana dan prasarana. Prosedur ini telah diterapkan dengan jelas sesuai dengan peruntukannya sehingga pekerjaan yang diharapkan sesuai dengan tujuannya" (Jumat, 07 April 2017).
		Informan Kunci (Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau) "Adanya prosedur tata kerja yang jelas maka hal tersebut juga akan berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai di setiap bidang di dinas pendidikan ini, karena pegawai dapat mengacu pada prosedur dan menerapkan isi prosedur tersebut kepada pekerjaannya, maka diharapkan sasaran kerja pegawai tersebut akan maksimal, bukan hanya sekedar mengukurkan kewajiban saja, namun kebijakan pemerintahan tentang aparatur sipil negara sekarang sudah harus bekerja secara professional, akuntabel dan transparansi dalam birokrasi pemerintahan". (Senin, 10 April 2017).
2	Bagaimana teknik/cara peningkatan hasil kerja pegawai	(wawancara Kepala Sub Bidang Pendidikan Dasar) Pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau saat ini telah mengalami perubahan yang cukup mendasar terutama dalam menyelesaikan tugas dan fungsi yang lebih efisien dan efektif. Contohnya saja dalam penyelesaian kontrak kerja dengan pihak ketiga atau rekanan di mana yang datang lebih awal, maka dikerjakan lebih awal juga secara profesional bukan

No	Kegiatan Wawancara	Isi Wawancara
		berdasarkan intervensi dari pihak manapun.” (Selasa, 11 April 2017).
		(wawancara Kepala Sub Bidang Pendidikan Menengah SMA dan SMK) “Seiring dengan reformasi birokrasi dan pelayanan publik maka pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau juga meningkatkan kinerja mereka melalui berbagai hal mulai dari disiplin waktu baik datang dan pulang kerja, mengerjakan pekerjaan seperti sosialisasi serta diklat tentang pendidikan sesuai standar yang ada”. (Selasa, 11 April 2017).
		(Kepala Sub Bidang Pendidikan Non Formal) “Adanya peningkatan hasil kerja oleh pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau sah-sah saja dilakukan guna menunjang kinerja mereka dalam menjalankan tupoksi seperti bisanya. Hal ini berlaku bagi seluruh pegawai lainnya”. (Selasa, 11 April 2017).
		(Wawancara dengan Staff PNS Kepri) “Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau sekarang ini sudah banyak yang berubah khususnya dalam menjalankan pekerjaannya terutama semenjak diterapkannya e-disiplin serta adanya pemotongan tunjangan apabila kinerja pegawai tidak sesuai dengan ketentuan saat ini”. (Kamis, 13 April 2017).
		(Wawancara dengan Staf/pegawai PNS) “Adanya penerapan e-disiplin dengan menggunakan absensi masuk dan pulang kerja dengan <i>finger print</i> , saat ini hampir seluruh OPD termasuk pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau telah mengalami perubahan dan tentunya peningkatan hasil kerja karena disiplin kerja

No	Kegiatan Wawancara	Isi Wawancara
		para pegawai lebih terukur dan tentunya dapat dilihat dari rekapitulasi absensi di akhir bulan". (Kamis, 13 April 2017):
		(Wawancara dengan Informan Kunci) "Mengenai tingkat hasil kerja yang dimiliki oleh pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau merupakan wujud nyata dari kinerja pegawai terutama dalam melaksanakan fungsi pemerintahan dan menjalankan kebijakan pemerintah di bidang pendidikan. Di mana jika pelaksanaan pendidikan dapat berjalan dengan lancar dan tepat sasaran maka hal tersebut juga akan berdampak positif baik bagi pegawai bersangkutan, dan juga masyarakat. Namun jika kinerja pegawai dalam pelaksanaan kebijakan pendidikan mengalami penurunan atau rendah maka hal tersebut juga akan berdampak negatif, bukan hanya bagi pegawai tersebut melainkan seluruh unsur yang ada di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau ini. Oleh karena itu dihimbau kepada pegawai yang bekerja di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau agar dapat meningkatkan kinerjanya sehingga pelaksanaan kebijakan pendidikan nasional yang diberikan pun dapat dirasakan oleh masyarakat sepenuhnya". (Senin, 10 April 2017).
3	Bagaimana menurut pandangan Bapak/Ibu bahwa Pekerjaan saat ini sesuai dengan harapan?	(Wawancara dengan Sekdis) "Semua pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau telah menjalankan pekerjaan sesuai dengan harapan organisasi di mana mereka selalu dalam keadaan siap dan tanggap dalam menjalankan tugas dan fungsinya sesuai bidang masing-masing". (Rabu, 05 April 2017)
		(wawancara dengan staff/PNS) "Dalam hal tepatnya pekerjaan sesuai dengan visi dan misi organisasi ini, secara

No	Kegiatan Wawancara	Isi Wawancara
		<p>umum pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau merupakan salah satu ujung tombak dalam pencapaian tujuan organisasi, namun secara khusus adalah meningkatnya kemampuan kerja di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau. Dengan demikian, dengan adanya peningkatan kinerja yang optimal maka hasil kerjanya pun akan maksimal". (Senin, 17 April 2017).</p>
		<p>(Wawancara dengan staf PTT)  "Selama bekerja di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau ini dan telah bekerja sebagaimana tupoksi masing-masing sehingga pelaksanaan pekerjaan dan hasil kerja diharapkan dapat sesuai dengan tujuan organisasi tentunya". (Senin, 17 April 2017).</p>
		<p>(Wawancara dengan Staf THL)  "Pandangan pegawai secara keseluruhan telah menjalankan pekerjaan secara maksimal sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau, sehingga tidak ada persepsi negatif satu sama lain dalam menghasilkan suatu hasil kerja". (Senin, 17 April 2017).</p>
		<p>Wawancara dengan staf THL  "Hasil pekerjaan di setiap pegawai diharapkan agar sesuai dengan tujuan organisasi di mana tempat pegawai tersebut bekerja di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau, sehingga kinerja setiap pegawai dapat dinilai oleh atasan atau pimpinan berdasarkan hasil kerja bukan berdasarkan gugur kewajiban saja". (Senin, 17 April 2017).</p>

No	Kegiatan Wawancara	Isi Wawancara
		<p>(Wawancara dengan Key Informan)</p> <p>“Mengenai pekerjaan sesuai dengan harapan organisasi sudah menjadi kewajiban dan konsekuensi kerja bagi pegawai, oleh sebab itu jika pegawai tidak menjalankan pekerjaan sesuai dengan rencana dan tujuan yang ditetapkan pada suatu organisasi dalam hal ini Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau, maka hasil yang akan didapatkan tentunya tidak maksimal. Selain itu pula dapat memberikan efek yang kurang baik bagi organisasi di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau. Sebagai pegawai diharapkan memiliki loyalitas terhadap organisasi, kecuali harapan organisasi tersebut melenceng dari peraturan perundang-undangan yang berlaku di republik ini. Maka pegawai berhak memprotes atau mempermasalahkan harapan organisasi tersebut, dan satu hal lagi bahwasannya mengerjakan pekerjaan sesuai dengan harapan organisasi yaitu bekerja secara efisien dan efektif memang merupakan bagian dari kinerja pegawai di manapun juga”. (Senin, 10 April 2017).</p>
4	<p>Bagaimana pandangan Bapak/Ibu bahwa menerapkan waktu bekerja menggunakan sistem shift (seven to seven) kepada pegawai</p>	<p>(Wawancara dengan Sekdis)</p> <p>“Berkaitan dengan persoalan adanya ketepatan waktu dalam menjalankan pekerjaan bagi pegawai saya setuju, karena hal itu merupakan bagian dari tanggungjawab pegawai yang telah menerima haknya seperti gaji dan tunjangan kinerja serta tunjangan jabatan dan trunjangan lainnya, karena selama ini opini yang terbentuk adalah pegawai rajin dan tidak rajin sama saja penghasilannya, namun setelah adanya e-disiplin sepertinya ada peningkatan kinerja dari segi disiplin waktu kehadiran dan pulang kerja pegawai di dinas ini”. (Rabu, 05 April 2017).</p>

No	Kegiatan Wawancara	Isi Wawancara
		<p>(Wawancara dengan Kabid Pendidikan Dasar)</p> <p>“Semua pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau ini bekerja sesuai dengan ketentuan waktu jam masuk kerja dan jam pulang kerja dimana masuk kerja jam 8 pagi dan pulang jam 4 sore kecuali hari jumat pulang jam 3 sore”. (Hari Rabu, 21-11-2012).</p>
		<p>(Wawancara dengan Kabid Pendidikan Menengah dan Tinggi)</p> <p>“Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau tidak ada penerapan shift kerja atau pergantian waktu dalam bekerja layaknya pada perusahaan swasta karena waktu kerja sudah di tentukan berdasarkan peraturan gubernur dan hal tersebut berlaku sama setiap OPD termasuklah di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau terkecuali ada beberapa orang pegawai yang lembur dan harus menyelesaikan pekerjaan karena di buru oleh target waktu pekerjaan tersebut”. (Kamis, 06 April 2017).</p>
		<p>(Wawancara dengan Kabid Pendidikan formal dan informal)</p> <p>“Dalam hal ini Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau tidak ada menggunakan sistem pergantian waktu atau shift kerja dan jumlah jam kerja pada hari senin sampai kamis selama 8 jam dan pada hari jumat selama 7 jam sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku”. (Kamis, 06 April 2017).</p>
		<p>(Wawancara dengan Kasubag Umum dan Kepegawaian)</p> <p>“Penggunaan sistem shift/seven to seven kebanyakannya diberlakukan pada instansi pemerintahan yang berhubungan langsung dengan masyarakat seperti pelayanan kesehatan di rumah sakit dan pelayanan</p>

No	Kegiatan Wawancara	Isi Wawancara
		<p>administrasi kependudukan di Kelurahan, Kecamatan ataupun Badan perizinan terpadu, karena instansi pemerintahan tersebut lebih jelas porsi kerja dan waktu kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan capaian target yang telah ditentukan dalam standar operasional pelayanan (SOP)". (Jumat, 07 April 2017).</p>
		<p>(Wawancara dengan Key Informan)            "Jenis pelayanan Dinas Pendidikan merupakan OPD yang tidak bersentuhan langsung dengan masyarakat layaknya BLUD (Badan Layanan Umum Daerah) seperti Rumah Sakit Umum Daerah ataupun PDAM, maka penggunaan sistem shift kerja tidak diberlakukan di dinas ini. Namun jumlah jam kerja ada kesamaan antara 7 jam sampai dengan 8 jam kerja setiap hari dan dengan adanya ketetapan waktu yang di tentukan maka pegawai tersebut mau tidak mau harus menjalankan pekerjaan tersebut dan hal ini juga berpengaruh kepada disiplin kerja mereka sehingga jika pegawai sudah mempunyai disiplin kerja yang tinggi maka kinerja mereka pun akan tinggi juga, namun sebaliknya jika pegawai tidak berdisiplin dalam menjalankan pekerjaan maka kinerja mereka juga akan rendah". (Senin, 10 April 2017).</p>
5	<p>Bagaimana menurut Bapak/Ibu cara yang tepat dalam menggunakan sarana dan prasarana kantor dalam bekerja?</p>	<p>(Kasubid Pendidikan Dasar dan SMP)            "Adanya penggunaan sarana dan prasarana yang ada di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau ini sudah maksimal oleh masing-masing pegawai sesuai tupoksinya diantaranya mesin fotocopy, computer, laptop mesin scanner, Mesin fax dan printer dan penggunaan peralatan tersebut diperuntukkan guna memperlancar pegawai dalam menjalankan pekerjaan yang ada di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau". (Selasa, 11 April 2017).</p>

No	Kegiatan Wawancara	Isi Wawancara
		<p>(Wawancara dengan Kasubid Pendidikan SMP dan SMK)</p> <p>“Selama ini penggunaan peralatan sarana dan prasarana kantor yang ada di dinas ini sudah terlaksana dengan sebaik mungkin, hal ini dapat dilihat dari pemanfaatan mobil dinas, motor dinas dan peralatan kantor lainnya seperti computer, printer sesuai dengan peruntukannya pada bidang kerja masing-masing”. (Selasa, 11 April 2017).</p>
		<p>(Wawancara dengan Kasubid Pendidikan formal dan non-formal)</p> <p>“Adanya penggunaan fasilitas sarana dan prasarana kantor di dinas ini sudah cukup maksimal lah baik dari pemanfaatan ruang yang minimalis namun tertata dengan rapi dan nyaman kemudian fasilitas penunjang lainnya seperti peralatan elektronik sudah mumpuni dalam mendukung kinerja pegawai dalam menjalankan pekerjaan seperti ruangan ber AC, ada televisi, dan peralatan lainnya”. (Selasa, 11 April 2017).</p>
		<p>(Wawancara dengan Staf PNS)</p> <p>“Penggunaan sarana dan prasarana kantor sesuai dengan kebutuhan karena kita sadar dan tahu prinsip penyelenggaraan efisiensi dan efektifitas termasuklah dalam penggunaan peralatan kantor dimana kita juga melakukan pemeliharaan dengan melakukan service pada peralatan kantor yang rusak namun bias diperbaiki dan melakukan pengadaan barang baru apabila peralatan kantor tersebut sudah dalam kondisi tidak layak digunakan kembali”. (Kamis, 13 April 2017).</p>
		<p>(Wawancara dengan Staf PNS)</p> <p>“Saat ini fasilitas di disdik ini sudah mengalami kemajuan dan penggunaan sarana dan prasarana nya pun sudah membaik dari tahun-tahun sebelumnya</p>

No	Kegiatan Wawancara	Isi Wawancara
		<p>sehingga pegawai dalam menjalankan pekerjaannya pun dapat ditunjang dengan maksimal dengan tersedianya sarana wifi internet dengan kecepatan yang tinggi sehingga mempermudah dan mempercepat akses pekerjaan terutamanya dalam pengiraman email dan data secara elektronik tentunya". (Kamis, 13 April 2017).</p>
		<p>(Wawancara dengan Key Informan)            "Mengenai hal penggunaan sarana dan prasarana secara tepat penggunaannya memang diperlukan dan merupakan bagian dari penilaian kinerja. Di mana bahwa ketepatan dalam menggunakan sarana dan prasarana kantor dalam bekerja akan berpengaruh terhadap pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau. Jika sarana dan prasarana kantor tidak dioptimalkan dalam penggunaannya maka akan berdampak pada hasil pekerjaan yang dilaksanakan oleh pegawai di dinas ini dan itu akan menjadikan salah satu penilaian kinerja pegawai dalam menjalankan pekerjaannya sehari-hari". (Senin, 10 April 2017).</p>
6	<p>Bagaimana pandangan Bapak/Ibu dalam mencari alternatif tata kerja lain yang memungkinkan pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat</p>	<p>(Wawancara dengan Sekdis)            "Terus terang saya katakan bahwasannya, di dalam menjalankan pekerjaan pegawai disetiap bidang atau sekretariat mereka masing-masing mempunyai tugas dan fungsi masing-masing sehingga dalam mencari alternatif lain hal itu tidak dimungkinkan karena menyangkut dengan tugas dan fungsi yang telah diatur dalam peraturan gubernur". (Rabu, 05 April 2017).</p>
		<p>(Wawancara dengan Staf PTT)            "Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan lebih cepat saat ini belum bisa dilakukan</p>

No	Kegiatan Wawancara	Isi Wawancara
		<p>oleh sebagian pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau, karena mereka mempunyai bagian kerja masing-masing dan jika ada salah satu pihak mengerjakan pekerjaan pihak lain maka selain dikhawatirkan akan menimbulkan konflik internal hal itu juga dikhawatirkan akan membuat pekerjaan menjadi menumpuk di satu bidang tertentu”. (Senin, 17 April 2017).</p>
		<p>(Wawancara dengan Staf PTT)            “Dalam mencari alternatif tata kerja lain di dinas pendidikan ini sangat riskan, karena jika salah dalam menjalankan pekerjaan yang semestinya tidak dikerjakan oleh bidang tertentu akan berdampak pada kinerja pegawai itu sendiri. Oleh karena itu tupoksi harus benar-benar di lakukan dengan sebenar-benarnya”. (Senin, 17 April 2017).</p>
		<p>(Wawancara dengan staf THL)            “Berkenaan dengan kemampuan pegawai dalam mencari alternatif tata kerja lain yang memungkinkan pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat memang penting namun hal itu sebaiknya tidak dilakukan di dinas pendidikan apalagi menyangkut dengan masalah anggaran karena anggaran satu bidang dengan bidang lainnya berbeda”. (Senin, 17 April 2017).</p>
		<p>(Wawancara dengan Staf TH)            “Belum ada pegawai antara satu bidang dengan bidang lainnya yang melakukan atau mencari alternatif tata kerja lain dalam menjalankan pekerjaan masing-masing. Hal ini dikarenakan belum tumbuhnya inovasi pengembangan kerja di setiap pegawai. Bahkan lebih banyak berperilaku preventif mencegah terjadinya disharmonisasi dalam bekerja di masing-masing bidang”. (Senin, 17 April 2017).</p>

No	Kegiatan Wawancara	Isi Wawancara
		<p>(Wawancara dengan Key Informan)</p> <p>“Berkenaan dengan kemampuan pegawai dalam mencari alternatif tata kerja lain yang memungkinkan pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat, hal itu sebenarnya bisa saja dilakukan namun disebabkan ada beberapa hal yang bersifat teknis yang harus dilakukan oleh sebagian besar pegawai pada bidang tertentu maka hal itu dikhawatirkan akan menimbulkan masalah atau dampak negatif bagi operasional dinas pendidikan ini dan hal itu lah yang menyebabkan mencari alternatif tata kerja lain tidak dimungkinkan dilakukan di sini”. (Senin, 10 April 2017).</p>
7	<p>Bagaimana menurut Bapak/Ibu dalam meningkatkan kinerja dengan rasa ikhlas dan tanpa paksaan atau tekanan dari pimpinan?</p>	<p>(Wawancara dengan Sekdis)</p> <p>“Kemauan kerja yang keras tanpa paksaan/tekanan dari pimpinan merupakan bagian dari kinerja pegawai. Karena jika pegawai mempunyai kemauan kerja dan tanpa paksaan dari pimpinan secara terus menerus maka kinerja pegawai yang ada akan meningkat dan sebaliknya jika pegawai tersebut terlalu dipaksa dan ditekan di dalam menjalankan pekerjaan maka pegawai tersebut, berdampak pada menurunnya kinerja”. (Rabu, 05 April 2017).</p>
		<p>(Wawancara dengan Kabid Pendidikan Dasar)</p> <p>“Sepengetahuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan ini sudah bisa dikatakan berjalan dengan baik, karena mereka mempunyai kemauan kerja yang keras serta tidak ada paksaan dari pimpinan yang bersifat memaksa sehingga mereka di dalam bekerja selalu on time lah”. (Kamis, 06 April 2017).</p>
		<p>(Wawancara dengan Sekdis)</p> <p>“Kemauan kerja yang keras tanpa paksaan/tekanan dari pimpinan merupakan</p>

No	Kegiatan Wawancara	Isi Wawancara
		<p>bagian dari kinerja pegawai. Karena jika pegawai mempunyai kemauan kerja dan tanpa paksaan dari pimpinan secara terus menerus maka kinerja pegawai yang ada akan meningkat dan sebaliknya jika pegawai tersebut terlalu dipaksa dan ditekan di dalam menjalankan pekerjaan maka pegawai tersebut, berdampak pada menurunnya kinerja". (Rabu, 05 April 2017).</p>
		<p>(Wawancara dengan Kasubid SD dan SMP)          "Sepengetahuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan ini sudah bisa dikatakan berjalan dengan baik, karena mereka mempunyai kemauan kerja yang keras serta tidak ada paksaan dari pimpinan yang bersifat memaksa sehingga mereka di dalam bekerja selalu on time lah". (Kamis, 06 April 2017).</p>
		<p>(Wawancara dengan Kasubid Pendidikan Menengah dan Tinggi)          "Sifat pegawai untuk mau bekerja keras tanpa ada paksaan/tekanan dari pimpinan akan berdampak pada kinerja pegawai di dinas ini. Khususnya bidang pendidikan menengah dan tinggi yang mana pegawai merasa di berikan kesempatan untuk mengembangkan potensi diri dan kemampuan mereka dalam bekerja". (Kamis, 06 April 2017).</p>
		<p>(Wawancara dengan Kasubid Pendidikan Formal dan Non formal)          "Pandangan tersebut memang perlu dilakukan oleh seluruh pegawai yang bekerja di Disdik Provinsi Kepulauan Riau, sehingga pegawai yang bersangkutan terutama dalam mengerjakan pekerjaan berkaitan dengan bidang pendidikan non formal dan informal dapat berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan dan rencana yang</p>

No	Kegiatan Wawancara	Isi Wawancara
		di harapkan". (Kamis, 06 April 2017).
		<p>(Wawancara dengan Kasubid Umum dan Kepegawaian)</p> <p>"Pegawai mempunyai kemauan kerja keras tanpa paksaan/tekanan dari pimpinan tersebut memang merupakan bagian dari kinerja pegawai, karena dengan hal tersebut maka pegawai dapat mengeksplorasi kemampuan mereka sehingga mereka dapat berinovasi dan juga berkreasi dalam menjalankan pekerjaan di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau". (Jumat, 07 April 2017).</p>
		<p>Wawancara dengan Key Informan</p> <p>"Adanya persetujuan pimpinan tentang adanya pegawai yang mempunyai kemauan kerja yang keras tanpa paksaan/tekanan. Karena selama ini pimpinan hanya menjalankan dan mengintruksikan pegawai yang ada bekerja sesuai dengan tupoksi dan aturan yang ada. Dapat dimaklumi, bahwa sekarang zaman sudah berkembang pola pikir pegawai pun juga ikut berkembang dalam arti pegawai yang ada dituntut untuk menjalankan fungsi pemerintahan yang baik dan bersih. Serta mengikuti paradigma pemerintahan yang baru dalam memberikan pelayanan publik. Mereka tidak perlu dipaksa atau di intervensi secara berkelanjutan, karena mereka sudah paham dan mengerti tupoksi mereka masing-masing dan jika tidak menjalankan tupoksi yang ada dengan baik maka hal tersebut akan berdampak negatif bukan hanya bagi organisasi di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau ini melainkan juga bagi oknum pegawai yang bersangkutan saya kira seperti itu". (Senin, 10 April 2017).</p>

No	Kegiatan Wawancara	Isi Wawancara
		<p>(Wawancara Kasubid Pendidikan SD dan SMP)</p> <p>“Berkaitan dengan hal ini, tentu saja penting dan bisa merupakan bagian dari kinerja pegawai terutama dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan bidang masing-masing, karena dengan adanya dukungan dari pegawai yang cekap maka pekerjaan pun akan lebih cepat terselesaikan sehingga tidak terjadi penumpukan pekerjaan”. (Selasa, 11 April 2017).</p>
		<p>(Wawancara dengan Kasubid SMA dan SMK)</p> <p>“Tingkat kecakapan pegawai di dinas pendidikan ini memang sangat di perlukan oleh semua pegawai yang ada terutama dalam menangani masalah pekerjaan yang bersifat teknis di setiap bidang kerja karena jika pegawai tidak cekap maka akan menimbulkan masalah dan berdampak pada kinerja mereka sendiri”. (Selasa, 11 April 2017).</p>
		<p>(Wawancara dengan Kasubid Pendidikan Formal dan Non-Formal)</p> <p>“Pegawai di setiap bidang Disdik Kepulauan Riau ini sudah cakap dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing, sehingga pekerjaan dapat terselesaikan dengan cepat dan tepat dan tidak ada penundaan dalam melaksanakan pekerjaan tersebut”. (Selasa, 11 April 2017).</p>
		<p>(Wawancara dengan Staf PNS)</p> <p>“Adanya pegawai yang cakap maka kinerja mereka pun akan lebih baik dan optimal namun jika pegawai tidak cakap maka kinerja mereka pun akan menurun, apalagi ini masalah pelayanan publik tentunya sangat sensitif sehingga diperlukan adanya kecakapan pegawailah dalam menangani</p>

No	Kegiatan Wawancara	Isi Wawancara
		masalah ini dengan baik". (Kamis, 13 April 2017).
		(Wawancara dengan Staf PNS) "Dengan tingkat kecakapan pegawai yang dimiliki oleh pegawai yang bekerja di bidang pelayanan tersebut maka pelayanan publik akan lebih mudah dan tepat sasaran karena pegawai cakap menanggapi isu yang berkembang serta mengurangi kesalahan dalam proses pelayanan publik di Disdik Kepri ini". (Kamis, 13 April 2017).
		(Wawancara dengan Key Informan) "Tingkat kecakapan pegawai sangat di perlukan karena hal tersebut bisa di jadikan penilaian kinerja seorang pegawai apakah pegawai tersebut mampu dalam menjalankan aktivitas pekerjaannya sesuai dengan bidang kerjanya atau justru pegawai tersebut mengalami permasalahan dengan bidang kerjanya saat ini atau dengan kata lain sebagai tolok ukur dari kinerja pegawai yang bersangkutan, kecakapan disini memiliki beberpa pengertian mulai dari kecakapan berkomunikasi/interaksi, kecakapan menjalankan tupoksi masing-masing pegawai dan kecakapan lainnya yang berujung kepada tindakan yang positif sehingga pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau sebagai objek mampu menjalankan amanah pekerjaan yang di berikan". (Senin, 10 April 2017)
8	Bagaimana menurut pandangan Bapak/Ibu menerapkan agar PNS bekerja secara efektif dan efisien dapat dilakukan?	(Wawancara dengan Sekdis) "Menurut saya pegawai di setiap bidang di dinas ini rata-rata bisa dikatakan memiliki kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan di masing-masing bidang kerjanya karena mereka sudah terbiasa dengan pekerjaan tersebut". (Rabu, 05 April 2017).

No	Kegiatan Wawancara	Isi Wawancara
		<p>(Wawancara dengan Staf PTT)            “Mengenai tingkat kemampuan menyelesaikan pekerjaan di masing-masing bidang atau sekretariat sudah cukup mampu, karena selama ini belum ditemukan ada masalah dalam proses menjalankan pekerjaan yang ada, walaupun ada maka akan segera dilakukan koreksi guna penyempurnaan sesuai dengan data dan fakta yang ada”. (Senin, 17 April 2017).</p>
		<p>(Wawancara dengan Staf PTT)            “Pegawai di dinas pendidikan saat ini sudah banyak mengalami perubahan kearah yang lebih baik karena mereka mampu memecahkan masalah jika terjadi perselisihan paham baik antara sesama pegawai dalam satu bidang ataupun dengan bidang lainnya di dinas pendidikan provinsi kepulauan riau ini”. (Senin, 17 April 2017).</p>
		<p>(Wawancara dengan staf THL)            “Selama ini pegawai di semua bidang hampir semuanya dapat menangani masalah pekerjaan yang ada di bidang masing-masing dan walaupun permasalahan pekerjaan tersebut menyangkut dengan bidang lain maka akan dilakukan koordinasi antar bidang dalam menyelesaikannya”. (Senin, 17 April 2017).</p>
		<p>(Wawancara dengan staf THL)            “Mengenai tingkat kemampuan menyelesaikan pekerjaan saya kira pegawai yang bekerja di berbagai bidang di dinas ini telah mampu menyelesaikannya secara professional karena secara umum setiap pegawai sudah tahu peranan dan tugas serta fungsinya masing-masing”. (Senin, 17 April 2017).</p>
		<p>(Wawancara dengan Key Informan)            “Berkenaan dengan hal tersebut, memang</p>

No	Kegiatan Wawancara	Isi Wawancara
		<p>benar adanya, karena jika di dalam menjalankan suatu organisasi atau pekerjaan dan apalagi berhubungan dengan pihak ketigas adalah suatu hal yang cukup riskan atau sensitif sehingga harus di minimalisir terjadinya konflik antar pegawai di kantor ini, karena jika sesama pegawai saja sudah tidak akur atau terjadi perselisihan paham maka bagaimana di dalam menyelesaikan pekerjaan di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau apalagi hal tersebut harus dilakukan profesional walaupun pegawai yang bersangkutan ada masalah pribadi atau dengan rekan sekantor sehingga pekerjaan ini tepat sasaran dan lancar". (Senin, 10 April 2017).</p>
9	<p>Bagaimana pandangan Bapak/Ibu mengenai peran komunikasi dalam meningkatkan iklim kinerja yang kondusif?</p>	<p>(Wawancara dengan Sekdis)            "Karena di dalam menjalankan pekerjaan terkadang ada pekerjaan yang bersifat lintas bidang dan hal itu harus bekerjasama agar cepat dan tepat tentunya diperlukan komunikasi antara pegawai yang satu dengan yang lain dan hal itu telah dilakukan oleh hampir seluruh pegawai yang bekerja di dinas ini". (Rabu, 05 April 2017).</p>
		<p>(Wawancara dengan Kasubid Pendidikan dasar dan Menengah)            "Peran komunikasi sangat penting, karena jika tidak ada komunikasi sesama pegawai saya rasa dalam menyelesaikan pekerjaan ini tidak selancar saat ini, dan mungkin akan mengalami beberapa masalah yang dapat menghambat penyelesaian pekerjaan". (Kamis, 06 April 2017).</p>
		<p>(Wawancara dengan Kasubid Pendidikan SMA dan Tinggi)            "Menurut sepengetahuan saya, pegawai di bidang ini dapat dikatakan mempunyai kerjasama yang baik dengan bidang lain dan</p>

No	Kegiatan Wawancara	Isi Wawancara
		juga sekretariat dalam memberikan pelayanan kepada saya dan warga masyarakat lain hal ini di karenakan mereka saling berkomunikasi dengan baik tanpa ada yang menyinggung satu sama lain mungkin". (Kamis, 06 April 2017).
		(Wawancara kasubid pendidikan formal dan non formal) "Pegawai yang bekerja di bidang yang saya pimpin ini selalu saling berkomunikasi antara satu dengan yang lain sehingga terciptalah kerjasama yang baik dan menghasilkan kinerja pegawai yang baik juga sehingga pelayanan terhadap publik/masyarakat pun dapat berjalan lancar". (Kamis, 06 April 2017).
		(Wawancara Kasubag Umum dan Kepegawaian) "Berkaitan dengan adanya komunikasi antar pegawai dalam menjalankan pekerjaan tersebut berjalan efektif, karena di samping sebagai upaya koordinasi hal itu juga sebagai salah satu cara berinteraksi yang baik antar sesama pegawai sehingga dapat memberikan semangat kerja di dinas pendidikan ini". (Kamis, 06 April 2017).
		(Wawancara dengan Key Informan) "Dengan adanya komunikasi antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lainnya dalam menjalankan pekerjaan merupakan bagian dari kinerja pegawai. Di mana kinerja pegawai tersebut bisa terbangun dari beberapa faktor diantaranya adalah komunikasi yang baik antar pegawai, sehingga pelayanan yang diberikan kepada masyarakat pun juga maksimal seiring dengan tugas dan fungsi pegawai yang semakin banyak, selain itu dengan adanya komunikasi maka pegawai dapat saling mengerti dan memahami serta dapat

No	Kegiatan Wawancara	Isi Wawancara
		meringankan tugas dan beban kerja masing-masing sesuai dengan juklak dan juknis yang ada". (Senin, 10 April 2017).
10	Bagaimana cara pendekatan persuasif untuk membina komunikasi antar pegawai?	(Wawancara dengan Sekdis) "Menurut saya ada, karena di dalam setiap menjalankan pekerjaan pegawai yang bekerja harus mampu menjalin komunikasi yang baik terhadap pimpinan di setiap bidang pekerjaannya karena hal tersebut akan berpengaruh terhadap hasil pekerjaan". (Selasa, 11 April 2017).
		(Wawancara dengan Kasubid Pendidikan SMA dan SMK) "Dengan adanya komunikasi secara vertical antara pimpinan dan bawahan maka akan mempermudah bawahan menjalankan pekerjaan sesuai tanggungjawabnya dan apabila ada terdapat kesalahan maka secepat mungkin dapat diperbaiki namun jika komunikasi dengan pimpinan tidak lancar akan berpengaruh kepada pekerjaan yang dikerjakan oleh bawahan tentunya". (Selasa, 11 April 2017).
		(Wawancara dengan Kasubid Pendidikan formal dan non formal) "Selama ini peranan komunikasi antara pimpinan dan staff khususnya di setiap bidang Disdik ini berjalan lancar-lancar, karena setiap pegawai saling menghargai dan mengetahui porsi serta tanggungjawabnya masing-masing". (Selasa, 11 April 2017).
		(Wawancara dengan staf PNS) "Dengan terjalinnya komunikasi secara vertical yang baik maka akan berdampak pada peningkatan hasil kerja yang baik pula menurut saya, karena antar pimpinan dan bawahan harus saling melengkapi dan tentunya ada batasan sesuai dengan

No	Kegiatan Wawancara	Isi Wawancara
		ketentuan yang ada". (Kamis, 13 April 2017).
		(Wawancara dengan staf PNS) "Dengan adanya komunikasi antara pegawai dengan pimpinan pada umumnya akan mempermudah pekerjaan terselesaikan dengan efisien dan efektif sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah disepakati dan ditentukan sebelumnya namun apabila komunikasi vertikal tersebut terhambat maka hasil pekerjaan biasanya kurang berjalan dengan lancar juga". (Kamis, 13 April 2017).
		(Wawancara dengan Key Informan) "Menurut saya hal tersebut memang merupakan bagian dari kinerja pegawai karena dengan adanya komunikasi antara pegawai dengan pimpinan merupakan suatu keharusan yang perlu dijaga dan dipelihara guna menciptakan suasana kerja yang nyaman dan harmonis sehingga pegawai di dalam menjalankan pekerjaan dan tidak terkesan gugur kewajiban atau terpaksa melakukan karena takut dengan atasan bukan berdasarkan kesadaran dan tanggungjawab sebagai pegawai begitu juga dengan pimpinan yang mampu berkomunikasi dengan pegawai dengan baik maka pimpinan tersebut termasuk tipe pimpinan yang mampu mengelola organisasi dengan seni komunikasi yang ia miliki tentunya". (Senin, 10 April 2017).
11	Apa yang dimaksud dengan SKP ?	(Wawancara dengan Kasubag Umum dan Kepegawaian) SKP adalah Sasaran Kerja Pegawai yang ada dalam salah satu unsur di dalam Penilaian Prestasi Kerja PNS yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011.

No	Kegiatan Wawancara	Isi Wawancara
12	Bagaimana menentukan target kuantitas dalam pekerjaan yang tidak bisa diprediksi atau output dari orang lain ?	Cara menentukan target kuantitas dalam pekerjaan yang tidak bisa diprediksi atau outputnya dari orang lain adalah dengan cara mempertimbangkan jumlah output yang masuk pada tahun-tahun sebelumnya.
13	Bagaimana menyusun SKP untuk jabatan fungsional umum?	Untuk menyusun SKP jabatan fungsional umum adalah disesuaikan dengan nama jabatan yang bersangkutan dan uraian kegiatannya yang akan dilakukan selama 1 (satu) tahun dengan mengacu pada SKP atasan langsungnya
		Untuk menyusun SKP jabatan fungsional tertentu adalah dengan mengacu pada lampiran kegiatan yang ada pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan RB yang mengatur tentang jabatan tersebut dan Angka Kreditnya (AK) sesuai dengan jenjang jabatan masing-masing.
14	Apa perbedaan antara DP3 dengan SKP ?	Perbedaan antara DP3 dengan SKP adalah kalau DP3 yang dinilai lebih pada perilaku kerja PNS yang bersangkutan, sedangkan kalau SKP lebih pada capaian kinerja PNS yang bersangkutan dalam setiap targetnya.
15	Apa kaitannya RKT dengan kegiatan tugas jabatan ?	Kaitannya antara Rencana Kerja Tahunan (RKT) dengan kegiatan tugas jabatan adalah RKT sebagai acuan untuk menyusun kegiatan tugas jabatan masing-masing PNS.
16	Apakah dalam menyelesaikan tugas / pekerjaan ada perbedaan tingkat kesulitan?	Dalam menyelesaikan tugas/pekerjaan ada perbedaan tingkat kesulitan pekerjaan antara atasan dengan bawahan sesuai dengan karakteristik pekerjaan masing-masing.