

KINERJA PEGAWAI DI UNIT PELAKSANA TEKNIS PENILAIAN PENDIDIKAN DI DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN PROVINSI SULAWESI TENGAH

Muhamad Suhud Lakala

suhudlakala@yahoo.co.id

Mahasiswa Program Studi Magister Administrasi Publik Pascasarjana Universitas Tadulako

Abstract

This research was conducted at the Employee Performance in the Technical Executing Unit of Education Assesment At Central Sulawesi Board Of Education And Culture. The research method was qualitative descriptive which data type used primary and secondary. Data were collected from observation, interviews, documentation, and triangulation. To get informants used purposive technique. Data analysis techniques used qualitative models. The theory of Robbins was used in this research that consist of 3 (three) aspects namely motivation, ability and opportunity. From this research, it was known that the performance of Employee Performance in the Technical Executing Unit of Education Assesment At Central Sulawesi Board Of Education And Culture still lack of effectiveness. The aspect of motivation of employee was still lack related to discipline, such as employee attendance during the work hours. In addition, another factor that caused employee ran into the rules of organization which there was not specifically penalty given to employee who did not obey. Besides, both aspects of the ability and the opportunity were basically good. The ability of employee knowledge and work mastery has been perfect based on the needs of the organization.

Keywords: *Performance, Motivation, Opportunity, Ability*

Pada hakikatnya bahwa penyelenggaraan otonomi daerah telah banyak membawa tuntutan dan perubahan terhadap sistim nilai dan budaya kerja dalam penyelenggaraan pemerintahan. Penyelenggaraan otonomi daerah menuntut nilai-nilai dasar yang senantiasa dapat mengakomodasikan kebutuhan yang berorientasi kepada aspirasi masyarakat dengan prinsip-prinsip demokratisasi, peran serta, pemerataan dan berkeadilan. Kondisi tersebut menuntut adanya kerangka pikir yang terstruktur untuk dapat memberdayakan fungsi publik agar lebih sesuai dengan tuntutan perkembangan ekonomi, politik, sosial dan budaya. Untuk itu diperlukan peningkatan budaya dan etos kerja yang berorientasi kepada pencapaian hasil serta pertanggungjawaban berdasarkan nilai-nilai akuntabilitas menuju *good governance* yakni untuk mencapai kinerja aparat yang sesuai dengan harapan.

Kinerja atau unjuk kerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh aparatur atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Unjuk kerja aparatur merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan pegawai untuk meningkatkannya. Pengukuran kinerja pegawai ini sangat penting bagi organisasi yang berorientasikan pada ukuran kinerjanya sendiri dan melihat tingkat kinerja yang telah dicapai atau output yang diperoleh.

Kinerja secara umum dapat dipahami sebagai besarnya kontribusi yang diberikan pegawai terhadap kemajuan dan perkembangan di lembaga tempat dia bekerja. Dengan demikian diperlukan kinerja yang lebih intensif dan optimal dari bagian organisasi demi optimalisasi bidang tugas yang di embannya. Kinerja aparat dalam suatu organisasi sangat penting, oleh karena

dengan adanya kinerja maka tingkat pencapaian hasil akan terlihat sehingga akan dapat diketahui seberapa jauh pula tugas yang telah dipikul melalui tugas dan wewenang yang diberikan dapat dilaksanakan secara nyata dan maksimal. Kinerja pegawai yang telah dilaksanakan dengan tingkat pencapaian tertentu tersebut seharusnya sesuai dengan misi yang telah ditetapkan sebagai landasan untuk melakukan tugas yang diemban. Dengan demikian kinerja (performance) merupakan tingkat pencapaian hasil atau *the degrees of accomplishment*.

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999, tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, bahwa dalam rangka mencapai tujuan nasional untuk mewujudkan masyarakat madani yang taat hukum, berperadaban modern, demokratis, makmur, adil, dan bermoral tinggi, diperlukan pegawai negeri yang merupakan unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat yang menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata, menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dengan penuh kesetiaan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Terlebih dengan diterapkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, yang berintikan penyelenggaraan otonomi daerah dengan pengertian bahwa otonomi daerah ialah kewenangan daerah untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Salah satu aspek yang sangat penting dalam upaya pembangunan nasional adalah sumber daya manusia yang umumnya diakui bahwa keberhasilan dari setiap organisasi berkaitan dengan kualitas sumber daya manusianya, maka dalam usaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam hal ini pegawai negeri sipil dalam menjalankan tugas dan fungsinya perlu

mendapatkan perhatian seiris dari pimpinan, salah satu langkah yang ditempuh adalah dengan cara melakukan pembinaan aparat untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Kedudukan dan peranan pegawai sebagai unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat harus menyelenggarakan pelayanan secara adil kepada masyarakat dengan dilandasi kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Untuk dapat melaksanakan tugas tersebut, maka pembinaan pegawai dalam rangka meningkatkan kinerja diarahkan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar memiliki sikap dan perilaku yang berintikan pengabdian, kejujuran, tanggung jawab, disiplin serta wibawa sehingga dapat memberikan pelayanan sesuai tuntutan perkembangan masyarakat.

Sebagaimana terlihat, bahwa kedudukan dan peranan pegawai negeri sipil adalah penting dan sangat menentukan, karena pegawai negeri adalah unsur aparatur negara yang menyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan dalam rangka usaha mencapai tujuan nasional. Oleh karena itu, setiap pegawai/aparat selalu dituntut untuk melaksanakan tugasnya secara berdaya guna dan berhasil guna, maka perlu diatur pembinaan pegawai dengan sebaik-baiknya atas dasar sistem karier dan sistem prestasi kerja, sehingga dengan demikian dapat dikembangkan bakat dan kemampuan yang ada pada diri masing-masing pegawai negeri sipil secara wajar, sehingga tercipta motivasi kerja para pegawai untuk meningkatkan kinerjanya, khususnya dalam meningkatkan kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan peneliti, menunjukkan adanya masalah terkait dengan kinerja pegawai di Kantor Unit Pelaksana Tugas (UPT) Penilaian Pendidikan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sulawesi Tengah. Apabila dikaitkan dengan teori Robbins yang

terdiri dari 3 aspek, yaitu motivasi, kemampuan dan kesempatan, ada beberapa aspek yang tidak terpenuhi. *Pertama, aspek motivasi:* yaitu rendahnya motivasi kerja pegawai. Rendahnya motivasi kerja pegawai menjadi salah satu faktor yang sangat menentukan rendahnya kinerja pegawai. Hal ini diakibatkan karena kurang ditaatinya peraturan organisasi, seperti waktu jam kerja yang digunakan pegawai tidak sesuai dengan yang seharusnya, yaitu datang terlambat dan pulang sebelum waktu jam kerja selesai. Selain itu, masih banyaknya pegawai yang tidak bertanggung jawab terhadap tugas yang dibebankan kepadanya, seperti mangkir (tidak masuk kantor tanpa alasan yang jelas). Selain itu, tidak adanya dorongan dan motivasi yang diberikan oleh pimpinan kepada para pegawai untuk melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawab masing-masing pegawai. *Aspek kemampuan:* yaitu kurang disiplinnya pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan tanggung jawabnya, serta kurangnya kerja sama yang dilakukan oleh para pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat yang sedang berurusan. Selain itu, penyelesaian suatu pekerjaan oleh pegawai terlihat bahwa ketersediaan waktu yang ada masih belum dapat dimanfaatkan dengan maksimal atau dengan kata lain dapat dikatakan penyelesaiannya tidak sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, sehingga menyebabkan tugas tersebut menjadi terbengkalai.

Dengan mengacuh pada permasalahan diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul Kinerja Pegawai di Kantor Unit Pelaksana Teknis Penilaian Pendidikan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sulawesi Tengah. Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka peneliti akan merumuskan permasalahan, yaitu bagaimana Kinerja Pegawai di Kantor Unit Pelaksana Teknis Penilaian Pendidikan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sulawesi Tengah ?

METODE

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu deskriptif kualitatif. Tipe penelitian deskriptif/ penggambaran adalah suatu penelitian yang mendeskripsikan apa yang terjadi pada saat ini. Di dalamnya terdapat upaya mendeskripsikan, mencatat, menganalisa dan menginterpretasikan kondisi-kondisi yang sekarang ini terjadi atau ada. Sedangkan yang dimaksud dengan penelitian deskriptif adalah pencarian fakta dengan interpretasi yang tepat.

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data yang sesuai dengan kebutuhan peneliti, diantaranya yaitu observasi, wawancara mendalam, dokumentasi, dan triangulasi. Jumlah informan dalam penelitian ini 5 orang. Teknik penarikan informan menggunakan *Purposive*, yaitu suatu teknik penarikan informan yang dilakukan oleh peneliti dengan cara sengaja memilih orang-orang yang memahami dan mengerti tentang objek penelitian. Model interaktif dalam analisis data menggunakan model Miles dan Huberman dalam Idrus (2009:147-151), yang terdiri dari pengumpulan data, penyajian data, reduksi data, dan penarikan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Masalah kinerja tentu tidak terlepas dari proses, hasil dan daya guna, dalam hal ini kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja dapat diartikan sebagai pencapaian hasil atau tingkat pencapaian tingkat organisasi, dan kinerja disebut sebagai *performance* yang memiliki arti suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi

sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Kinerja pegawai yang baik secara langsung akan mempengaruhi kinerja lembaga, dan untuk memperbaiki kinerja pegawai tentu merupakan suatu pekerjaan yang memakan waktu dan proses yang panjang. Selain dengan meningkatkan pengawasan dan pembinaan, juga dilakukan penilaian terhadap tingkat keberhasilan kinerja yang telah dilakukan oleh para pegawainya. Hal ini bertujuan untuk mengukur tingkat keberhasilan yang telah dicapai oleh Kantor Unit Pelaksana Teknis Penilaian Pendidikan dalam meningkatkan kompetensi pegawai. Selain itu, penilaian terhadap kinerja juga bermanfaat sebagai tolok ukur yang dapat digunakan untuk memperbaiki kinerja pegawai yang bersangkutan.

Seperti apa yang disampaikan oleh Dwiyanto (2005:45) bahwa tujuan dari penilaian terhadap kinerja adalah upaya untuk memperbaiki kinerja yang dapat dilakukan secara terarah dan sistematis. Dengan adanya informasi mengenai kinerja maka *bechmarking* dengan mudah dapat dilakukan dan mendorong untuk memperbaiki kinerja. Penilaian terhadap kinerja para pegawai/aparat harus dilakukan pada setiap unit-unit organisasi, namun sayangnya penilaian terhadap kinerja pegawai di Kantor Unit Pelaksana Teknis Penilaian Pendidikan masih jarang sekali dilakukan.

Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian ini sangat penting karena selain untuk mengetahui tingkat kinerja para pegawai, penelitian ini juga diharapkan akan dapat menjelaskan aspek-aspek yang mendukung dan sekaligus menghambat kinerja khususnya pegawai di Kantor Unit Pelaksana Teknis Penilaian Pendidikan. Maka dalam hal ini, peneliti melakukan

penelitian dengan mengadopsi teori Robbins yang terdiri dari tiga aspek yaitu: motivasi, kemampuan dan kesempatan. Aspek-aspek tersebut apabila dilaksanakan secara maksimal, dipercaya akan membentuk suatu hubungan kerja dan kinerja para aparat yang ada di Kantor Unit Pelaksana Teknis Penilaian Pendidikan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sulawesi Tengah.

1) Motivasi

Pentingnya peranan motivasi dalam proses berkinerja yang baik perlu dipahami oleh para pimpinan agar dapat melakukan berbagai bentuk tindakan atau bantuan kepada para bawahan. Motivasi dirumuskan sebagai dorongan, baik diakibatkan faktor dari dalam maupun luar para pegawai, untuk mencapai tujuan tertentu guna memenuhi/memuaskan suatu kebutuhan. Dalam konteks kinerja maka kebutuhan tersebut berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai hasil kerja yang sebagaimana mestinya. Peran motivasi dalam proses pekerjaan, dapat dianalogikan sebagai bahan bakar untuk menggerakkan mesin. Motivasi kerja yang memadai akan mendorong pegawai berperilaku profesional untuk berprestasi dalam organisasi. Motivasi kerja adalah suatu dorongan jiwa yang membuat seseorang tergerak untuk melakukan tindakan yang produktif, baik yang berorientasi kerja menghasilkan uang maupun yang tidak.

Menurut Sumidjo (1996:38) bahwa motivasi merupakan proses psikologis yang mencerminkan antara sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang. Motivasi sebagai proses psikologis timbul yang diakibatkan oleh faktor diri seseorang itu sendiri yang disebut intrinsik atau faktor yang diluar diri yang disebut ekstrinsik.

Terkait hal tersebut di atas, berikut ini akan dijelaskan tentang motivasi yang timbul dari dalam diri seseorang, seperti disiplin kerja pegawai/kehadiran pegawai, sedangkan motivasi dari luar terkait dengan adanya

tunjangan kinerja dan insentif pegawai yang disesuaikan dengan jabatan, pangkat dan golongan. Hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan informan tentang motivasi yang timbul dari dalam diri seseorang, yaitu disiplin pegawai (kehadiran).

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti, bahwa motivasi yang timbul dari dalam diri seorang pegawai, ternyata belum sesuai dengan keinginan organisasi, yaitu disiplin kerja pegawai yang ada di Kantor UPT Penilaian Pendidikan masih jauh dari apa yang seharusnya, yaitu tidak taat pada aturan yang telah ditentukan/disepakati dan meninggalkan tempat kerja pada saat jam kerja masih berlangsung.

Apabila dikaitkan dengan definisi disiplin itu sendiri, seperti yang dikemukakan Prijodarminto (2007:42), bahwa disiplin adalah sebagai suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan atau ketertiban. Oleh karena itu, disiplin akan membuat seseorang dapat membedakan hal-hal apa saja yang seharusnya dilakukan, yang wajib dilakukan, yang boleh dilakukan dan yang tidak seharusnya dilakukan (karena merupakan hal-hal yang dilarang).

Berdasarkan pengamatan peneliti bahwa waktu yang paling rentan disalahgunakan para pegawai untuk meninggalkan tempat kerja/kantor, yaitu antara pukul 11.30 menjelang istirahat siang dan pukul 15.00 sore menjelang waktu pulang. Fakta tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja para pegawai masih tergolong sangat rendah. Menurut peneliti salah satu faktor yang membuat pegawai tersebut cenderung mangkir dari tanggung jawabnya, karena tidak adanya sanksi yang tegas dari pimpinan kepada bawahannya, sehingga disiplin kerja pegawai yang diharapkan sulit akan terwujud.

Menurut Gibson, dkk (2007:13), bahwa disiplin sebagai penggunaan beberapa bentuk

hukuman atau sanksi jika karyawan menyimpang. Penggunaan hukuman digunakan apabila manajer dihadapkan pada permasalahan perilaku bawahan yang tidak sesuai dengan peraturan dan prestasi kerja yang di bawah standar perusahaan. Adapula yang mendefinisikan disiplin sebagai suatu sistem aturan untuk mengendalikan perilaku. Fungsi utama disiplin di tempat kerja adalah mendorong karyawan yang belum memuaskan untuk menjadi lebih baik. Titik fokus pada peningkatan berarti bahwa disiplin adalah mengenai mencoba untuk mencapai, dan tidak menggunakan tuduhan/maksud buruk. Hukuman dipergunakan hanya pada saat terakhir, saat cara lain telah gagal.

Sedangkan terkait tentang motivasi yang timbul dari luar diri seseorang, seperti adanya tunjangan kinerja dan insentif yang diberikan kepada pegawai, bahwa tunjangan kinerja adalah merupakan motivasi yang diberikan kepada para pegawai agar dapat memberikan kontribusinya yang sifatnya positif kepada organisasi. Selain itu, dengan adanya tunjangan kinerja tersebut diharapkan dapat memberikan kepuasan kepada para pegawai. Berdasarkan informasi yang diperoleh peneliti bahwa tunjangan kinerja yang diterima pegawai disesuaikan dengan jabatan, pangkat/golongan pegawai. Sehingga diharapkan dengan adanya tunjangan tersebut dapat memberikan motivasi yang lebih baik kepada para pegawai yang nantinya dapat memberikan kepuasan kerja.

Informasi yang diperoleh peneliti, bahwa selain tunjangan kinerja, pegawai juga terkadang memperoleh insentif, terutama bagi pegawai yang ikut berpartisipasi dalam pelaksanaan kegiatan. Menurut Rivai dan Jauvani (2010:744) yang dimaksud dengan insentif adalah imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung diluar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasanya

disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*).

Berdasarkan pengamatan penulis, partisipasi yang dilakukan oleh para pegawai dalam melaksanakan tugasnya dapat disebabkan karena adanya 4 (empat) hal. *Pertama*, dari segi basisnya, yaitu partisipasi karena desakan (*impetus*), hal ini terjadi ketika pegawai harus segera melaksanakan tugasnya dalam keadaan waktu yang sempit untuk dapat melakukan tugas tersebut sesegera mungkin, dan partisipasi karena adanya insentif, hal ini tentunya ada kaitannya dengan hasil yang diharapkan oleh seorang pegawai berupa adanya honor yang harus diberikan dan didapatkan para pegawai ketika telah melaksanakan tugasnya serta sesuai dengan tingkat pekerjaan yang dilakukan sehingga hal inilah yang dapat memotivasi para pegawai. *Kedua*, segi bentuk yaitu partisipasi terjadi secara terorganisasi, hal ini adanya pengarahan dari pimpinan kepada para pegawai dalam setiap rencana kegiatan yang akan dilakukan, dan partisipasi yang dilakukan secara langsung oleh individu itu sendiri, seperti salah seorang pegawai yang tanpa pamrih ikut serta membantu dalam kegiatan yang dijalankan. *Ketiga*, segi keluasannya, yaitu partisipasi terjadi dengan mengorbankan waktu, hal ini dilakukan para pegawai dalam menyelesaikan tugasnya disaat jam kerja kantor sudah selesai, jadi ada beberapa pegawai yang memang akan melanjutkan tugasnya sampai malam hari sebelum hari kegiatan berjalan. *Keempat*, dari segi efektivitasnya, yaitu dengan menjadi partisipan berharap bisa memberikan masukan/saran atau kontribusi yang tentunya pada akhirnya akan memberi manfaat terhadap dirinya, hal ini telah dilakukan para pegawai dalam merencanakan sesuatu agar pekerjaan tersebut dapat mudah dirasakan dan juga dapat meminimalisir waktu bagi diri para pegawai/aparat dan juga pimpinan organisasi sehingga selalu termotivasi.

Menurut peneliti bahwa tunjangan kinerja adalah merupakan bentuk penghargaan atas kinerja pegawai, walaupun pada kenyataannya tunjangan kinerja tersebut dibayarkan 3 bulan sekali, tetapi tetap memberikan semangat yang luar biasa kepada para pegawai, hanya saja diperlukan suatu ketegasan yang nyata dari seorang pimpinan untuk memberikan sanksi yang tegas kepada para pegawai yang tidak disiplin, tidak patuh dan taat pada aturan organisasi. Terutama untuk memotivasi pegawai agar bertindak disiplin dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun secara kelompok. Disamping itu, disiplin juga bermanfaat untuk mendidik pegawai mematuhi peraturan, prosedur dan kebijakan yang ada sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik.

2) Kemampuan

Kemampuan merupakan kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan dengan kata lain kemampuan adalah sebuah penilaian terkini atas apa yang dapat dilakukan seseorang. Kemampuan adalah kesanggupan, kecakapan, dan kekuatan. Olehnya itu, seseorang dikatakan mampu apabila ia bisa atau sanggup melakukan sesuatu yang harus ia lakukan. Sedangkan kemampuan kerja adalah suatu kesadaran yang ada pada diri individu atau pegawai yang sungguh berdaya guna dan berhasil guna dalam menyelesaikan pekerjaannya. Menurut pendapat Robbins (2001:218) bahwa tingkat kinerja pegawai akan sangat tergantung pada faktor kemampuan pegawai itu sendiri seperti tingkat pendidikan, pengetahuan, pengalaman dimana dengan kemampuan yang semakin tinggi akan mempunyai kinerja semakin tinggi pula. Dengan demikian tingkat pendidikan, pengetahuan dan pengalaman yang rendah akan berdampak negatif pada kinerja pegawai.

Maksud dari aspek kemampuan dalam penelitian ini, bahwa kemampuan pegawai merupakan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai akan memudahkan dalam penyelesaian setiap pekerjaan secara efektif dan efisien tanpa adanya kesulitan sehingga akan menghasilkan suatu pekerjaan atau kinerja yang baik. Kemampuan pegawai disini berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilannya dalam menyelesaikan pekerjaan. Kewajiban seorang pegawai negeri sipil (PNS) adalah dapat menjalankan tugas dan fungsinya masing-masing sesuai dengan aturan kepegawaian. Suatu kemampuan yang ada dalam diri seseorang dapat menjadikan orang tersebut dapat berbuat sesuatu untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Para pegawai dituntut dapat memberikan kinerja yang baik untuk organisasi ini.

Kemampuan pegawai dapat dikatakan kurang baik, hal ini dilihat dari sisi pengetahuan yang dimiliki oleh para pegawainya. Pengetahuan yang dimiliki oleh setiap pegawai akan ikut menentukan baik dan buruknya hasil pekerjaan, sehingga pegawai menjadi peranan yang penting dalam suatu organisasi. Terkait hal tersebut di atas, pegawai harus mempunyai pengetahuan di mana setiap pegawai mempunyai kemampuan sesuai yang ada dalam dirinya yaitu mampu mengambil keputusan dengan cepat tetapi cermat teknis pelaksanaan tugas di dalam kegiatan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, peneliti dapat menyimpulkan bahwa dalam setiap pelaksanaan tugas yang diberikan pada para pegawai yang ada di Kantor UPT Penilaian Pendidikan, telah disesuaikan dengan pengetahuan yang dimilikinya. Namun, secara teknis para pegawai/aparat yang ada pada setiap unit kerja dituntut agar dapat mempunyai wawasan yang cukup luas tentang tugas pokok dan fungsinya. Jika kita melihat tingkat pendidikan ataupun *background* dari para pegawai yang diantaranya ada yang

lulusan sarjana dan lulusan sekolah menengah atas (SMA), ini memberikan sebuah gambaran akan *inkonsistensi* birokrasi terhadap system rekrutmen pegawai yang tidak melihat adanya perbedaan *background* pegawai. Selain itu, menurut peneliti bahwa peran dan fungsi pegawai turut menentukan keberhasilan kegiatan yang dilaksanakan oleh organisasi atau institusi. Disamping itu, peran dan fungsi juga merupakan bagian yang melekat dari aktivitas organisasi dan turut mewarnai budaya kerja, terutama bagi para pegawai yang sangat dekat perannya dalam mendukung tugas kepemimpinan, baik di tingkat lokal maupun nasional. Sehingga para pegawai dituntut untuk dapat memberikan suatu layanan kepada masyarakat

Disamping itu, pengalaman seorang pegawai dalam suatu organisasi juga menjadi hal yang sangat penting, mengingat pengalaman yang dimiliki seorang pegawai akan memberikan beberapa informasi ataupun hal-hal yang sudah pernah dilakukan oleh pegawai tersebut. Bilamana salah seorang pegawai sudah menguasai secara teknis penyelenggaraan kegiatan tentunya akan memberikan kontribusi yang positif /informasi dan memiliki kemampuan untuk berbagi pengalaman kepada pegawai lainnya yang masih baru maupun pegawai yang belum lama bekerja.

Berdasarkan hasil wawancara diatas dan hasil observasi yang dilakukan peneliti bahwa secara keseluruhan pegawai yang ada di Kantor UPT Penilaian Pendidikan, cukup menguasai bidangnya masing-masing. Para pegawai dapat memberikan dan mengeluarkan kemampuan semaksimal mungkin dalam bekerja. Dan juga diantara para pegawai saling memberikan pengetahuan akan bidangnya masing-masing sehingga diantara para pegawai tercipta sikap saling membina satu sama lain. Sumber daya manusia atau kemampuan pegawai merupakan faktor yang penting dalam suatu organisasi karena mereka merupakan factor penggerak roda organisasi. Untuk itu maka

diperlukan kemampuan yang memadai terutama bagi pelaksana suatu program khususnya program kegiatan yang dilaksanakan Kantor UPT Penilaian Pendidikan.

Menurut Reesenzweig dalam Gibson, dkk (2007:123) dikatakan bahwa kemampuan seorang pegawai yang cocok dimiliki setiap organisasi modern adalah ketrampilan teknis, ketrampilan kemanusiaan dan kemampuan konseptual. Berdasarkan pengertian yang dikemukakan di atas, dapat dirumuskan bahwa kemampuan yang dimaksud adalah kecakapan, ketrampilan, dan pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai pelaksana kebijakan. Sedangkan yang dimaksud dengan kemampuan dalam penelitian ini adalah semua potensi berupa pengetahuan, ketrampilan, pengalaman dan pendidikan yang dimiliki oleh pegawai pada Kantor UPT Penilaian Pendidikan untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Dengan demikian diharapkan bahwa kemampuan yang dimiliki seluruh pegawai yang ada di kantor UPT Penilaian Pendidikan dapat diimplementasikan dengan sebaik-baiknya sehingga apa yang menjadi tujuan dari sebuah organisasi itu sendiri dapat tercapai. Menurut peneliti bahwa secara keseluruhan kemampuan pegawai sudah cukup baik, hanya saja ada beberapa hal yang mungkin harus diperbaiki, agar apa yang menjadi target kegiatan atau program terealisasi sesegara mungkin. Pada hakikatnya, bagi sebuah lembaga yang mana kinerja pegawai merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong terwujudnya kesuksesan dalam mencapai tujuan lembaga, penilaian terhadap kinerja dilakukan untuk mengetahui tingkat keberhasilan. Dalam melakukan penilaian terhadap kinerja pegawai, intelegensi (kemampuan) pegawai menjadi salah satu tolok ukur yang harus diperhatikan.

Menurut Muchlas (2005:80) setiap orang memiliki kemampuan yang berbeda-

beda, dan dalam manajemen yang terpenting adalah bagaimana caranya memanfaatkan perbedaan kemampuan disetiap individu yang sesuai agar masing-masing dapat memperlihatkan prestasi maksimal. Oleh arena itu yang dimaksud dengan kemampuan kerja pegawai adalah kapasitas individu dalam menyelesaikan berbagai tugas dalam sebuah pekerjaan dan kemampuan menyelesaikan tugas meliputi kemampuan intelektual, kemampuan emosional dan kemampuan fisik. Sedangkan menurut Thoha (1999:154), kemampuan pegawai didefinisikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan unsur kematangan yang berkaitan pula dengan pengetahuan dan ketrampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, latihan dan pengetahuan. Sedangkan menurut peneliti bahwa kerjasama yang terbangun melalui pengetahuan dan kemampuan para pegawai, dapat menghasilkan pekerjaan yang baik dan bermanfaat buat diri sendiri serta untuk organisasi. Untuk itu sebuah tanggung jawab yang diberikan apabila tidak dilaksanakan dengan maksimal besar kemungkinan akan menyebabkan kegagalan dalam suatu organisasi, khususnya pada Kantor Unit Pelaksana Teknis Penilaian Pendidikan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sulawesi Tengah.

3) Kesempatan

Kesempatan adalah peluang karena kita dapat mengambil atau mengabaikannya. Kesempatan adalah keluasan karena membuka jalan-jalan baru di masa depan. Di hadapan kita berjajar pintu-pintu kesempatan tak terhingga yang terbuka lebar. Kita hanya bisa memilih satu dan tak ada jalan kembali. Karenanya putuskanlah yang terbaik bagi kita. Nasib tidak memihak pada siapa-siapa, melainkan pada keputusan kita sendiri. Kesempatan yang dimaksud yaitu kesempatan yang diberikan pada para pegawai untuk dapat memiliki rencana atau

Ide - ide serta gagasan untuk merealisasikan sesuai tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan peneliti, diperoleh bahwa kesempatan untuk mengembangkan diri melalui suatu pelatihan yang biasa diadakan termasuk di dalam menyusun rencana kerja, selalu diberikan kepada pegawai. Bahkan para pegawai diberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan ketingkat yang lebih tinggi. Olehnya itu, tidak ada alasan bagi pimpinan untuk tidak memberikan peluang kepada pegawai baik yang berprestasi atau yang tidak berprestasi.

Selain pemberian kesempatan dalam proses rencana kerja, para pegawai tentunya akan memanfaatkan umpan balik dari pekerjaan yang mereka kerjakan. Bagi orang cerdas/bijak, dia akan memanfaatkan kesempatan dengan sebaik-baiknya, karena dia menyadari bahwa kesempatan adalah karunia yang sangat berharga dan belum tentu kesempatan itu akan datang untuk kedua kali. Dalam realita memang pada kondisi tertentu, munculnya kesempatan itu mungkin butuh pematangan waktu. Kita perlu menunggu sesaat, tetapi bukan dengan sikap yang pasif. Sebaliknya, kita menunggu kesempatan itu dengan sikap waspada, proaktif dan penuh kesiapan. Kesempatan merupakan salah satu faktor yang harus dimiliki bagi siapa saja yang mau mengembangkan diri. Tanpa kesempatan yang tersedia, tidak mungkin kita bisa sukses. Oleh sebab itu bila kesempatan belum datang, kita harus berusaha menciptakannya, bahkan di dalam kesulitan pun, jika kita mempunyai keuletan untuk berusaha terus menerus, suatu hari, kesempatan itu insya Allah akan datang. Pastikan dengan segenap kreatifitas, kerja keras, keuletan dan niat baik kita ciptakan kesempatan, manfaatkan umpan balik dari pekerjaan untuk mengembangkan diri semaksimal mungkin dan memperoleh kehidupan yang lebih baik, lebih sukses, dan lebih berarti.

Jika melihat hasil wawancara yang dilakukan peneliti, maka sudah sepantasnya semua pegawai dapat diberikan kesempatan mengembangkan diri melalui pekerjaan yang diembannya. Sehingga kesempatan tersebut dapat dimanfaatkan oleh para pegawai semaksimal mungkin demi penilaian akan diri seorang pegawai dalam bekerja. Untuk itu, baik dahulu ataupun saat ini para pegawai selalu diberikan kesempatan yang sama untuk mengembangkan karirnya. Menurut Handoko (2003:73), karir adalah semua pekerjaan atau jabatan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Dengan demikian karir menunjukkan perkembangan para pegawai secara individual dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam satu organisasi. Berarti karir adalah posisi yang terkait dengan pekerjaan yang diduduki seseorang sepanjang hidupnya. Orang-orang mengejar karir untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan individual secara mendalam.

Dalam proses pengembangan karir, pimpinan Kantor UPT Penilaian Pendidikan memberikan kesempatan yang sebesar-besarnya pada pegawai untuk mempunyai pekerjaan yang berarti bagi pegawai, dan memberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam struktur kerja organisasi. Di lain pihak, pegawai dituntut memiliki tanggung jawab untuk membuat perencanaan karir dan masa depan serta menemukan cara untuk memberikan sumbangan pada organisasi. Menurut Rivai (2004:53), bahwa pengembangan karir merupakan tindakan seseorang karyawan untuk mencapai rencana karirnya. Tindakan ini biasanya disponsori oleh departemen sumber daya manusia, manajer atau pihak lain yang berwenang dalam satu organisasi. Dengan demikian pengembangan karir dapat diartikan sebagai sekumpulan tujuan-tujuan pribadi dan gerakan strategis yang mengarah pada pencapaian prestasi yang tinggi dan kemajuan pribadi sepanjang jalur karir. Tujuan pengembangan karir secara umum

adalah membantu pegawai memusatkan perhatian pada masa depannya dalam perusahaan dan membantu pegawai mengikuti jalur karir yang melibatkan proses belajar secara terus menerus.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Dari hasil penelitian yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai pada Kantor Unit Pelaksana Teknis Penilaian Pendidikan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sulawesi Tengah belum efektif sebagaimana yang diharapkan. Penyebabnya adalah terletak pada aspek motivasi, yaitu masih rendahnya motivasi yang timbul dari dalam diri pegawai terkait dengan disiplin kerja. Selain itu, faktor lain yang menyebabkan sehingga pegawai cenderung melanggar aturan organisasi, yaitu tidak tegasnya sanksi yang diberikan kepada pegawai yang tidak taat dan patuh pada aturan. Sementara aspek kemampuan pada dasarnya sudah baik, dilihat dari pengetahuan dan penguasaan pekerjaan sudah sesuai dengan kebutuhan organisasi. Begitu pula dengan aspek kesempatan, dalam hal ini pegawai diberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan pendidikan.

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka peneliti mencoba merekomendasikan beberapa saran yang terkait dengan kinerja pegawai pada Kantor Unit Pelaksana Teknis Penilaian Pendidikan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sulawesi Tengah, yaitu sebagai berikut:

1. Diharapkan pimpinan selalu memberikan motivasi kepada para pegawai untuk melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya secara sungguh-sungguh dan memberikan sanksi yang tegas kepada pegawai yang tidak taat dan patuh pada aturan organisasi.
2. Diharapkan adanya kesempatan yang diberikan kepada seluruh pegawai untuk mengikuti pendidikan pelatihan (Diklat) dan melanjutkan pendidikan ke tingkat

yang lebih tinggi dengan memberikan bantuan beasiswa.

UCAPAN TERIMA KASIH

Saya menyadari dalam penulisan tesis ini tidak mustahil jika ditemui banyak kekurangan dan kelemahan. Hal ini disebabkan karena sangat terbatasnya pengetahuan dan pengalaman peneliti, akan tetapi dengan terus bermodalkan semangat, ketekunan, dan pantang menyerah, serta bimbingan dan arahan dari Dr. Andi Pasinringi, M.Si. selaku Konsultan I dan Dr. Roslinawati, M.Si. selaku Konsultan II, akhirnya penulisan tesis ini dapat diselesaikan.

DAFTAR RUJUKAN

- Dwiyanto Agus, 2005, *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Gibson, Ivencevich, & Donnelly. 2007. *Organisasi*, Edisi Kedelapan, Jilid I, Terjemahan. Jakarta: Binarupa Aksara
- Handoko Hani T, 2003, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Idrus Muhammad. 2009. *Metode Penelitian Ilmu Sosial; Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*. Jakarta. Erlangga.
- Muchlas Makmuri. 2005. *Perilaku Organisasi*. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Prijodarminto, Soengeng. 2007. *Disiplin Kiat Menuju Sukses*. Jakarta: Pradana Paramita
- Rivai Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Grafindo. Jakarta.
- Robbins Stephen P, 2001. *Perilaku Organisasi*. Jakarta. Prehallindo.
- Sumidjo Wahyu. 1996. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta. Galia Indah.

Thoha Mifta, 1999. *Perilaku Organisasi; Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta. Rajawali Press.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014, *tentang Pemerintahan Daerah*

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999, *tentang pokok-pokok kepegawaian*.