



UNIVERSITAS HASANUDDIN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM SARJANA

SKRIPSI

**KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PENDIDIKAN
PROVINSI SULAWESI SELATAN**



OLEH:

AMUSRIFAL

E 211 05 045

| PERPUSTAKAAN PUSAT UNIVERSITAS HASANUDDIN | |
|---|-------------|
| Tgl. Terima | 23 / 7 / 09 |
| Asal Cari | |
| Sampainya | 1 EKS |
| Harga | Hadiah |
| No. Inventaris | 23 |

SKR - 509
AMU
K

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Dalam Memperoleh
Gelar Sarjana Sosial Dalam Bidang Ilmu Administrasi

Makassar, 2009



ABSTRAK

Amusrifal (E21105045) Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan.xvii + 83 Halaman + 26 Tabel + 28 Pustaka (1983-2008). Dibimbing oleh Dra. Hj. Halwatiah, M.Si

Dalam suatu kegiatan pelaksanaan penyempurnaan organisasi dan tatakerja/kinerja pada biro organisasi dan instansi terkadang ada masalah mengenai kinerja pegawai, seperti tidak tercapainya efektivitas dan efisiensi dalam pencapaian tujuannya yang dipengaruhi karena mutu yang kurang berkualitas, hal itu dapat dilihat dari pelayanan yang kurang memuaskan dari pelaksana biro administrasi.

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu untuk mengetahui bagaimana kinerja pegawai di kantor Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi. Dalam melakukan penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengolah data-data yang telah diperoleh dari lokasi penelitian, dimana data kuantitatif menurut Sugiyono merupakan data yang didominasi oleh angka. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui kinerja pegawai Pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan.

Teknik pengumpulan data dalam penyusunan skripsi ini adalah observasi. Observasi adalah suatu cara pengambilan data yang dilakukan dengan jalan mengadakan pengamatan langsung terhadap obyek yang menjadi tujuan agar menunjang kelengkapan data. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 53 orang. Data yang diperoleh di lapangan akan dianalisis dengan menggunakan table-tabel frekuensi, hasil analisisnya diuraikan secara deskriptif dengan memberikan gambaran tentang seberapa besarlah kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan khususnya di bagian tata usaha. kinerja pegawai di ukur dengan menggunakan skala likert.

Hasil penelitian ini menunjukkan hubungan antar pribadi dan kualitas pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan tergolong tinggi, sedangkan kebutuhan akan pengawasan pegawai tergolong sedang, selanjutnya kuantitas dan ketepatan waktu tergolong rendah dengan nilai rata-rata masing-masing 2,71 dan 2,80 sesuai dengan penjelasan pada latar belakang penelitian ini yang menjelaskan adanya pegawai yang tidak tepat waktu dan menggunakan waktu kerja untuk istirahat.

UNIVERSITY OF HASANUDDIN
FAKULTY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES
DEPARTEMENT OF ADMINISTRATIVE SCIENCE
UNDERADUATE PROGRAM

ABSTRACT

Amusrifal (E21105045) of Officer Performance On Duty Education of Provision of Sulawesi Selatan. xvii + 83 Page; Yard + 26 Tables + 28 Book (1983-2008). Guided by Dra. Hj. Halwatiah, M.Si

In an organizational completion execution activity and performance of at organizational bureau and institution here is problem of concerning officer performance, like do not reach of effectiveness and efesiensi in its target attainment influenced by because quality which less that is visible from service which less gratify from executor of administration bureau.

Target which wish reached in this research that is to know how officer performance in office On Duty Education of Provinsi Sulawesi. In conducting this research, writer use the quantitative approach for the process data a which have been obtained from research location, where quantitative data according to Sugiyono represent the data predominated by number. This research is conducted to know the officer performance of On Duty Education of Provinsi of South arch Sulawesi.

Technique of data collecting in this compilation skripsi is observation. Observation is an way of data intake done by way of performing a direct perception to obyek becoming target of so that supporting data equipment. Sampel in this research amount to 53 people. Data obtained in field of dianlisis by using more tabel frequency, result of its analysis is elaborated descriptively by giving picture of about how officer performance On Duty Education of Provinsi of Sulawesi of South arch specially in shares arrange the effort. officer performance in measure by using scale likert.

Result of this research show interpersonal and officer quality On Duty Education of Provinsi of Sulawesi of South arch pertained high, while requirement of officer observation will pertained by a medium, hereinafter amount and time accuracy pertained to by lower with the average value of each 2,71 and 2,80 as according to clarification of at this research background explaining the existence of officer which mistime and use the in working to take a rest.

UNIVERSITAS HASANUDDIN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM SARJANA

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : AMUSRIFAL

NPM : E211 05 045

Program Studi : Ilmu Administrasi Negara

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul " KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PENDIDIKAN PROVINSI SULAWESI SELATAN" benar-benar merupakan hasil karya pribadi dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Juni 2009


AMUSRIFAL

E21105045



UNIVERSITAS HASANUDDIN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM SARJANA

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama : AMUSRIFAL
NPM : E211 05 045
Program Studi : Ilmu Administrasi
Judul Tugas Karya Akhir : KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PENDIDIKAN
PROVINSI SULAWESI SELATAN

Telah diperiksa oleh Ketua Program Sarjana dan Pembimbing serta dinyatakan layak untuk diajukan ke sidang Tugas Karya Akhir Program Sarjana Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin

Disetujui oleh

Ketua Program Sarjana,



Prof. Dr. Sangkala, MA
NIP. 131 951 980

Pembimbing,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Halwatiah", written over a horizontal line.

Dra. Hj. St. Halwatiah, M.Si
NIP.131 097 872

UNIVERSITAS HASANUDDIN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM SARJANA

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama Penulis : AMUSRIFAL
Nomor Pokok : E211 05 045
Program Studi : Administrasi Negara
Judul Skripsi : KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PENDIDIKAN PROVINSI
SULAWESI SELATAN

telah dipertahankan di hadapan sidang Penguji Skripsi Program Studi Administrasi
Negara, Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas
Hasanuddin, pada hari.....tanggal..... 2009

Tim Penguji Skripsi

Ketua Sidang : Dra. Hj. St. Haiwatiah, M.Si
Sekretaris Sidang : Dra. Atta Irene Allorante, M.Si
Anggota : 1. Prof. Dr. Sadly, MPA
2. Prof. Dr. Sangkala, MA
3. Drs. H. Nurdin Nara, M.Si



The image shows four handwritten signatures in black ink, each written over a dotted line. The signatures are arranged vertically, corresponding to the names listed in the text to the left. The first signature is for Dra. Hj. St. Haiwatiah, M.Si, the second for Dra. Atta Irene Allorante, M.Si, and the third and fourth for the members of the review team: Prof. Dr. Sadly, MPA; Prof. Dr. Sangkala, MA; and Drs. H. Nurdin Nara, M.Si.

KATA PENGANTAR



Assalamu Alaikum Wr. Wb.

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat ALLAH SWT, karena berkat ridho dan rahmat-Nyalah, penulis akhirnya dapat menyelesaikan penulisan skripsi dengan judul: **"KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PENDIDIKAN PROVINSI SULAWESI SELATAN"**. Salam dan Salawat atas junjungan Nabi Besar Muhammad SAW, Sang Pemimpin umat yang sesungguhnya.

Latar belakang peneitian ini Dalam suatu kegiatan pelaksanaan penyempurnaan organisasi dan tatakerja/kinerja pada biro organisasi dan instansi tarkadang ada masalah mengenal kinerja pegawai, seperti tidak tercapainya efektivitas dan efesiensi dalam pencapaian tujuannya yang dipengaruhi karena mutu yang kurang berkualitas,hal itu dapat dilihat dari pelayanan yang kurang memuaskan dari pelaksana biro administrasi.

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu untuk mengetahui bagaimana kinerja pegawai di kantor Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi. Hasil penelitian ini menunjukkan hubungan antar pribadi dan kualitas pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan tergolong tinggi, sedangkan kebutuhan akan pengawasan pegawai tergolong sedang, selanjutnya kuantitas dan ketepatan waktu tergolong rendah dengan nilai rata-rata masing-masing 2,71 dan 2,80 sesuai dengan penjelasan pada latar belakang penelitian ini yang menjelaskan adanya pegawai yang tidak tepat waktu dan menggunakan waktu kerja untuk istirahat.



Skripsi ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk meraih gelar sarjana pada Program Studi Administrasi Negara Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin. Dalam penyusunan skripsi ini tidak sedikit kendala yang dialami oleh penyusun. Akan tetapi, berkat pertolongan dari Nya melalui bantuan berbagai pihak secara langsung maupun tidak langsung kendala tersebut dapat diatasi.

Pada kesempatan ini, secara khusus, penulis ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar-sebesaranya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. dr. Idrus A. Paturus, Sp.B., Sp.BO selaku Rektor Universitas Hasanuddin
2. Bapak Deddy T. Tykson, P.hD. selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin.
3. Bapak Prof. Dr. Sangkala, MA, selaku Pimpinan Jurusan Ilmu Administrasi Universitas Hasanuddin, sekaligus dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu dan pikirannya untuk membimbing dan mengarahkan proses penulisan skripsi ini.
4. Bapak Dr. Haselman, M.SI selaku dosen Penasehat Akademik.
5. Ibu Dra. Hj. St. Halwatiah selaku dosen pembimbing.
6. Seluruh dosen-dosen yang telah mengajar dan mendidik penulis selama menjalani pendidikan di Universitas Hasanuddin
7. Keluargaku tercinta :
 - Ayah dan Ibu, atas kasih sayang dan semangatnya yang selalu hidup serta doanya yang tulus dan dukungannya yang tiada henti.

Diklanfikan



- For my brother : Kakak dan Adikku .
 - Seluruh keluarga besarku dimana pun berada yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terima kasih atas doa, dukungan.
8. Spesial buat yayank Emy' yang setia menemaniku selama ini. Terima kasih banyak atas doa dan dukungannya.
 9. Teman-teman Seperjuanganku di ADM FISIP UNHAS "KSATRIA '05 : Akbar, ltha, Tiwi , Rara , Abi . Nafta, Abo' , Hull , ljhith, Oda, Tryan, Nona, Kiki, Orhie, Ivah , Fathur . Asri, Seti, Erna, Mami Ivo, Maha (Nitha), Umi Indah, Sakti Tampan, Wa2 , Bunga , Adhe, Ucie, Burhan, Patris, Melia, Andy, Yusri, Chacha, Bunda Reny, Damas Potter, Bang Jay , Herwin. Juga buat Fuad, Awle', Makmur, Ana, Rahmat, Dara, dimana pun kalian berada, terima kasih tanpa syarat untuk doa dan dukungannya.
 10. Teman – teman KKN PBA Kecamatan Libureng Kabupaten Bone khususnya teman posko Desa Mattirobulu : Sahi', Fahman, Ira, Ani.

Penulis berharap semoga Allah SWT berkenan membalas semua kebaikan yang penulis dapatkan dalam penyusunan skripsi ini. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Namun penulis tetap berharap skripsi ini dapat memberi manfaat bagi para pembaca.

Wassalam

Makassar, Juni 2009

Penulis,

|

AMUSRIFAL

DAFTAR ISI



| | |
|--|------|
| Halaman Sampul | i |
| Halaman Judul | ii |
| Abstrak | iii |
| Abstract | iv |
| Lembar Pernyataan Keaslian | v |
| Lembar Persetujuan Skripsi..... | vi |
| Lembar Pengesahan Skripsi | vii |
| Kata Pengantar | viii |
| Daftar Isi | xi |
| Daftar Tabel | xiv |
| BAB I PENDAHULUAN | |
| 1.1. Latar Belakang Masalah | 1 |
| 1.2. Rumusan Masalah | 3 |
| 1.3. Tujuan Penelitian | 3 |
| 1.4. Kegunaan Penelitian..... | 4 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA | |
| II.1. Defenisi kinerja | 5 |
| II.2. Indikator Kinerja..... | 12 |
| II.3. Manajemen Kinerja..... | 14 |
| II.3.1. Tujuan Pelaksanaan Kinerja Pegawai | 15 |
| II.3.2. Sistem peringkat penilaian kinerja..... | 16 |

| | |
|---|----|
| II.3.3. Keuntungan dan kerugian menggunakan system evaluasi kinerja..... | 17 |
| II.3.4. Langkah-langkah Peningkatan Kinerja..... | 18 |
| II.3.5. Karakter-karakter individu dengan kinerja tinggi..... | 19 |
| II.3.6. Merencanakan Kinerja..... | 20 |
| II.3.7. Mengelola Kinerja..... | 21 |
| II.3.8. Pengertian Evaluasi/Penilaian Kinerja..... | 23 |
| II.3.9. Tujuan Penilaian/Evaluasi Kinerja..... | 31 |
| II.3.10. Kegunaan penilaian atau prestasi kerja karyawan..... | 31 |
| II.3.11. Sasaran penilaian/evaluasi kinerja..... | 33 |
| II.3.12. Imbalan Kinerja..... | 34 |
| II.4. Sumber Daya Manusia..... | 34 |
| II.5. Kepegawaian..... | 36 |
| II.6. Kerangka Teori..... | 40 |

BAB III METODE PENELITIAN

| | |
|-------------------------------------|----|
| III.1. Pendekatan Penelitian..... | 41 |
| III.2. Lokasi Penelitian..... | 41 |
| III.3. Populasi dan sampel..... | 41 |
| III.3.1. Populasi..... | 41 |
| III.3.2. Sampel..... | 42 |
| III.4. Jenis dan Sumber Data..... | 43 |
| III.5. Teknik pengumpulan data..... | 43 |
| III.6. Unit Analisis..... | 44 |

| | |
|---|-----------|
| III.7. Teknik Analisis Data..... | 44 |
| III.8. Defenisi Operasional..... | 45 |
| III.9. Operasionalisasi Konsep..... | 46 |
| BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN | |
| IV.1. Deskripsi Lokasi Penelitian..... | 47 |
| IV.2. Kedudukan, Tugas Dan Fungsi Pokok Organisasi..... | 48 |
| IV.3. Susunan Organisasi..... | 49 |
| IV.4. Tugas Pokok dan fungsi Jabatan..... | 51 |
| IV.5. Karakteristik Responden..... | 56 |
| IV.6. Hasil Penelitian dan Pembahasan..... | 60 |
| IV.7. Total Indikator Kinerja..... | 76 |
| BAB V PENUTUP | |
| V.1. Kesimpulan..... | 77 |
| V.2. Saran..... | 77 |
| Daftar Pustaka..... | 79 |
| Biodata Penulis | 82 |
| Lampiran..... | 83 |



DAFTAR TABEL

| | |
|---|----|
| Tabel 1 Distribusi responden menurut umur..... | 57 |
| Tabel 2 Distribusi responden menurut jenis kelamin..... | 57 |
| Tabel 3 Distribusi Menurut masa kerja..... | 58 |
| Tabel 4 Distribusi Menurut tingkat pendidikan..... | 59 |
| Tabel 5 Tanggapan responden tentang pertanyaan pimpinan selalu mengutamakan pekerjaan yang berkualitas dalam mendorong pegawainya..... | 60 |
| Tabel 6 Tanggapan responden tentang pertanyaan pimpinan selalu memberikan bimbingan dan arahan untuk bekerja tepat waktu, dan memberikan sanksi dan teguran bila melanggar..... | 61 |
| Tabel 7 Tanggapan responden dengan pertanyaan Selalu berusaha mempertahankan kualitas pekerjaan..... | 62 |
| Tabel 8 Tanggapan responden Pimpinan selalu aktif memberikan arahan kepada pegawainya untuk meningkatkan kualitas dan kemampuan kerja..... | 62 |
| Tabel 9 Tanggapan responden tentang pertanyaan waktu yang diberikan pimpinan sering melebihi waktu yang digunakan..... | 63 |
| Tabel 10 Tanggapan responden tentang pertanyaan tentang pekerjaan yang ditugaskan dapat terselesaikan tanpa adanya perbaikan..... | 64 |

| | | |
|-----------------|--|-----------|
| Tabel 11 | Tanggapan responden tentang pertanyaan volume pekerjaan yang ada di sesuaikan dengan jumlah pegawai yang ada..... | 64 |
| Tabel 12 | Tanggapan responden tentang pertanyaan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu..... | 65 |
| Tabel 13 | Tanggapan responden tentang pertanyaan pimpinan biasa memberikan tugas yang relative singkat..... | 65 |
| Tabel 14 | Tanggapan responden tentang pertanyaan pimpinan memberikan waktu untuk memperbaiki jika terdapat kesalahan dalam pelaksanaan tugas..... | 66 |
| Tabel 15 | Tanggapan responden tentang pertanyaan selalu berusaha bekerja tepat waktu..... | 67 |
| Tabel 16 | Tanggapan responden tentang pertanyaan pekerjaan yang diberikan terselesaikan biasanya melampaui waktu yang telah ditentukan sebelumnya..... | 67 |
| Tabel 17 | Tanggapan responden tentang pertanyaan tidak ragu untuk meminta bantuan atau petunjuk dari supervisor untuk melakukan pekerjaan agar terhindar dari kekeliruan yang berakibat buruk pada organisasi | 68 |
| Tabel 18 | Tanggapan responden tentang pertanyaan pimpinan selalu memberikan bimbingan dan arahan untuk bekerja tepat waktu, dan memberikan sanksi dan teguran bila melanggar. agar terhindar dari | |

| | |
|--|-----------|
| kekeliruan yang berakibat buruk pada organisasi..... | 69 |
| Tabel 19 Tanggapan responden tentang pertanyaan terjalin kerja sama yang baik antar sesama pegawai dalam menjalankan tugas..... | 70 |
| Tabel 20 Tanggapan responden tentang pertanyaan hubungan kerja dengan pimpinan baik dan tidak kaku..... | 70 |
| Tabel 21 Analisis Pernyataan Responden Tentang Kualitas Pekerjaan Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan..... | 71 |
| Tabel 22 Analisis Pernyataan Responden Tentang Kuantitas Pekerjaan Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan..... | 72 |
| Tabel 23 Analisis Pernyataan Responden Tentang Ketepatan Waktu Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan..... | 73 |
| Tabel 24 Analisis Pernyataan Responden Tentang Kebutuhan Akan Pengawasan Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan | 74 |
| Tabel 25 Analisis Pernyataan Responden Tentang Hubungan Antar Pribadi Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi | |

| | |
|--|----|
| Sulawesi Selatan..... | 75 |
| Tabel 26 Total Indikator Kinerja | 76 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam suatu kegiatan pelaksanaan penyempurnaan organisasi dan tatakerja/kinerja pada biro organisasi dan instansi terkadang ada masalah mengenai kinerja pegawai, seperti tidak tercapainya efektivitas dan efisiensi dalam pencapaian tujuannya yang dipengaruhi karena mutu yang kurang berkualitas, hal itu dapat dilihat dari pelayanan yang kurang memuaskan dari pelaksana biro administrasi seperti; human error, kelalaian pegawai, skill, potensi/kemampuan yang dimiliki biro administrasi.

Sumberdaya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam mewujudkan organisasi yang ideal, dan perlu mendapat perhatian dan pengkajian yang lebih dalam, karena bagaimanapun juga manusialah yang akhirnya menentukan dan memprediksikan keberhasilan atau kegagalan suatu kebijaksanaan, strategi, maupun langkah-langkah kegiatan yang akan dilaksanakan dalam suatu instansi. Kinerja anggota organisasi menjadi hal penting bagi sebuah organisasi dalam menciptakan kelangsungan hidup sebuah organisasi apapun bentuk organisasinya.

Masalah-masalah sumber daya manusia secara historis dapat ditinjau dari perkembangannya sejak dulu. Bahkan masalah sumber daya manusia yang kelihatannya hanya merupakan masalah intern dari suatu organisasi, sesungguhnya mempunyai hubungan yang erat dengan peri kehidupan manusia dan masyarakat yang telah menimbulkan berbagai konsepsi tentang sumber daya manusia dan statusnya dalam masyarakat dimana organisasi itu berada.

Berdasarkan Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 Pasal 3¹ dikatakan bahwa:

"Pegawai Negeri Sipil Berkedudukan sebagai unsur aparatur Negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, tugas pemerintahan, dan penyelenggaraan tugas Negara, pemerintahan dan pembangunan".

Saat ini pegawai tidak hanya mengharapkan imbalan atas jasa yang diberikannya kepada organisasi, tetapi juga mengharapkan kualitas tertentu dari perlakuan dalam tempat kerjanya. Pegawai mencari martabat, penghargaan, kebijakan yang mempengaruhi kerja dan karir mereka, rekan kerja yang kooperatif, serta kompensasi yang adil. Seperti contoh yang terjadi di dinas pendidikan Propinsi Sulawesi Selatan yang terkait dengan posisi staf atau pegawai antara lain; pada bagian staf administrasi pada dinas tersebut para pegawai bekerja semaunya dan mengabaikan efektif atau efisiennya seperti main game pada jam kerja dan kurang tanggap melayani masyarakat yang datang dengan urusan pada dinas tersebut.

Para pegawai lebih kepada pemborosan waktu kerja dengan lebih banyak bersantai pada jam istirahat dan menambah-nambah waktu istirahat mereka sehingga penyelesaian tugas dan melayani masyarakat kurang efisien yang mengakibatkan tidak puasnya masyarakat dan tujuan tidak tercapai tepat waktu.

Terjadinya kesalahan, kekeliruan, dan kelalaian pegawai dalam pelaksanaan tugas seperti yang terjadi di Dinas Pendidikan Propinsi Sulawesi Selatan, seperti pada kenyataannya dilapangan yang masih banyaknya ditemukan pegawai yang kurang tahu dan kurang menyadari akan tugas dan fungsinya sehingga hal tersebutlah yang menimbulkan terjadinya ketimpangan-ketimpangan dalam menjalankan tugasnya, dimana

¹ Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Pasal 3 tentang Pegawai Negeri Sipil Berkedudukan Sebagai Unsur Aparatur Negara yang Bertugas untuk Memberikan Pelayanan.

masih adanya pegawai yang tidak melaksanakan tugasnya dengan baik dan perilaku para pegawainya yang tidak mematuhi peraturan yang ada, seperti mangkir pada jam kerja, kurang menghargai waktu, kurang mengefisienkan tenaga dan kedisiplinan kerja sebagai akibat dari ketidak disiplin pegawai sehingga mengakibatkan kinerja para pegawainya rendah.

Berdasarkan pada uraian latar belakang masalah tersebut di atas, maka penulis bermaksud mengadakan penelitian dengan judul

'Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Propinsi Sulawesi Selatan'

1.2. Rumusan Masalah

Melihat latar belakang yang telah dipaparkan di atas, dapat dilihat kinerja pegawai merupakan hal yang penting untuk diperhatikan dalam birokrasi pemerintah untuk mendukung efektifitas dan efisiensi dalam pencapaian tujuan organisasi dan peningkatan pelayanan kepada masyarakat. Maka dari itu penulis merumuskan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kinerja pegawai di kantor Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan?

1.3 Tujuan Penelitian

Dengan melihat rumusan masalah sebelumnya maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui bagaimana kinerja pegawai di kantor Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi.

I.4. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan dari penelitian ini antara lain:

1. Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan informasi dalam peningkatan kinerja pada birokrasi pemerintahan.
2. Menambah dan memperluas pengetahuan penulis dalam melakukan penelitian dan pengetahuan tentang peningkatan kinerja pegawai.
3. Sebagai salah satu bahan referensi dan informasi serta sebagai tugas akhir untuk memperoleh gelar kesarjanaan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

II.1. Defenisi Kinerja

Kinerja merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun, dimana implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan. Kinerja pegawai juga ditunjukkan dengan bagaimana proses berlangsungnya kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut. Berbagai defenisi kinerja menurut para ahli yaitu sebagai berikut:

1. Menurut Veitshal Rivai² "Kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan".
2. Menurut Lembaga Administrasi Negara³ "Kinerja diartikan sebagai Performance yang diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja."
3. Menurut Wibowo⁴ "Kinerja merupakan tanggung jawab setiap individu terhadap pekerjaannya, membantu mendefinisikan harapan kinerja, mengusahakan kerangka kerja bagi supervisor dan pekerja saling berkomunikasi".
4. Menurut Nainggolan⁵, mengemukakan bahwa "Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seorang aparat dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya".
5. Gibson⁶ juga mengungkapkan bahwa "Kinerja merupakan perpaduan antara motivasi yang ada pada diri seseorang dan kemampuannya dalam melaksanakan suatu pekerjaan".
6. Menurut Moenir⁷ mengungkapkan bahwa "Kinerja sebagai hasil kerja seseorang pada kesatuan waktu dan ukuran tertentu".

² Veitzel Rivai, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, hlm 309

³ Lembaga Administrasi Negara, 1992, *Pengawasan Fungsional*. Jakarta, hlm 3

⁴ Wibowo, 2007, *Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT.Raja Grafindo Persada hlm.42

⁵ Nainggolan, P. 1987. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi aksara hlm 123

⁶ Gibson, James Let al, 1987, *Organisasi dan Manajemen: perilaku, struktur dan proses*, terjemahan Djarkasih jilid I, Jakarta: Erlangga hlm 53



7. Menurut As'ad⁸, mengemukakan bahwa *"Kinerja merupakan perpaduan antara motivasi yang ada pada diri seseorang dan kemampuannya dalam melaksanakan suatu pekerjaan"*.
8. Menurut Simamora⁹ mengungkapkan bahwa *"Kinerja aparatur adalah tingkat terhadapnya para aparatur mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan yang mencakup kualitas maupun kuantitas dari pelaksanaan pekerjaan"*.

Dari beberapa pendapat di atas maka dapat diketahui bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang akan dicapai oleh seseorang pegawai sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Kinerja juga merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh aparatur yang biasanya digunakan sebagai dasar penilaian terhadap aparatur atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah utama untuk menuju tercapainya suatu tujuan organisasi

Menurut Prawirosentono¹⁰

"Hasil kerja yang baik juga dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai suatu tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika".

Namun terkadang pula kinerja dipersepsikan sebagai prestasi kerja, karena pada prinsipnya memiliki kesamaan pengertian, sehingga beberapa ahli administrasi menyatukan kinerja dan prestasi kerja dalam satu pengertian. Salah satu pengertian yang menyatukan keduanya dikemukakan oleh Agus Darna¹¹ yang menyatakan bahwa:

"Kinerja atau prestasi kerja adalah sesuatu yang dihasilkan atau produk jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang."

⁷ Moenir, 1983, Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian, Jakarta: Bumi Aksara hlm 76

⁸ As'Ad, M, 1997, Seri Manajemen Sumber Daya Manusia : Jakarta: Psikologi industry lhyberty, Ghalia. Hlm 47

⁹ Simamora, 1999, Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta: STIE YKPN hlm 50

¹⁰ Prawirosentono, S, 1999, Kebijakan Kinerja Karyawan, Yogyakarta: BPFE hlm 53

¹¹ Agus Darna, 1995, Manajemen Prestasi Kerja, Jakarta: CV. Rajawali hlm 1

Menurut Wiliam Stern dalam AA. Anwar Prabu Mangkunegara¹² "*Faktor-faktor penentu prestasi kerja individu atau pegawai adalah faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasinya*".

Dimana faktor yang di maksud dijabarkan sebagai berikut:

a. Faktor individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

Dengan kata lain, tanpa adanya konsentrasi yang baik dari individu dalam bekerja, maka pimpinan mengharapkan mereka dapat bekerja produktif dalam mmcapai tujuan organisasi. konsentrasi individu dalam bekerja sangat dipengaruhi kemampuan potensi , yaitu kecerdasan pikiran/ ineligensi Quotient(IQ) dan kecerdasan emosi /Emotional Quotient (EQ). Pada umumnya, individu yang mampu bekerja dengan penuh konsentrasi apabila ia memiliki tingkat intelegensi minimal normal dengan tingkat kecerdasan emosi baik .

b. Faktor lingkungan

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan

¹² A.A. Anwar Prabu Mangkunegara,2006, *Evaluasi kerja Sumber Daya Manusia*, Bandung: PT. Refika Aditama hlm 16

dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relative memadai. Sekalipun, jika faktor lingkungan organisasi kurang menunjang, maka bagi individu yang memiliki tingkat kecerdasan emosi baik, sebenarnya tetap dapat berprestasi dalam bekerja. Hal ini bagi individu tersebut, lingkungan organisasi itu dapat diubah dan bahkan dapat diciptakan oleh dirinya serta merupakan pemacu(pemotivator), tantangan bagi dirinya dalam berprestasi di organisasinya.

Prestasi kerja itu tidak hanya berkaitan dengan kuantitas tetapi juga dengan kualitas pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh individu dalam kurun waktu tertentu. Oleh karena itu suatu hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan hatinya. Kinerja adalah implementasi dari rencana yang telah disusun, dimana implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan mempengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja. Kinerja pegawai juga ditunjukkan oleh bagaimana proses berlangsungnya kelatan untuk mencapai tujuan tersebut.

B.Siswanto Sastrohadiwirya¹³ menyatakan bahwa " Pegawai yang memiliki prestasi kerja yang tinggi akan memiliki aspek-aspek kinerja yaitu:

1. Kesetiaan
2. Prestasi kerja
3. Tanggung jawab
4. Tetaatan
5. Kejujuran
6. Kerjasama
7. Prakarsa
8. Kepemimpinan.

¹³ B.Siswanto Sastrohadiwirya, 2003, Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrative dan operasional, Jakarta: Bumi Aksara him 235

Malayu S.P Hasibuan¹⁴ mengemukakan bahwa "Aspek-aspek yang dinilai kinerja mencakup sebagai berikut:

1. Kesetiaan
2. Hasil kerja
3. Kejujuran
4. Kedisiplinan
5. Kreativitas
6. Kerjasama
7. Kepemimpinan
8. Kepribadian
9. Prakarsa
10. Kecakapan, dan
11. Tanggung jawab

Menurut Agus Darma¹⁵ mengatakan bahwa hampir semua cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
- Kualitas, adalah mutu yang dihasilkan. Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran tingkat "kepuasan", yakni seberapa baik penyelesaiannya.
- Ketepatan waktu, adalah sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus penyelesaian suatu kegiatan.

Pengukuran kinerja menurut Prabowo¹⁶ terdiri atas:

- Produktifitas

Produktifitas biasanya dinyatakan sebagai hubungan antar input dan output fisik suatu proses.

- Kualitas

¹⁴Malayu S.P Hasibuan, 2006, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta : Bumi Aksara hlm 17

¹⁵ Agus Darma, 2005, Manajemen Prestasi Kerja edisi revisi, Jakarta: CV. Rajawali hlm 355

¹⁶ Prabowo, 2007, Manajemen Kinerja, Jakarta : Rajafindo Persada hlm 326

Aspek kualitas berhubungan dengan hasil tugas (pekerjaan) diselesaikan sesuai dengan yang diharapkan.

- Ketepatan waktu

Ketepatan waktu menyangkut tugas diselesaikan sesuai dengan waktu yang ditentukan.

- Cycle time

Cycle time menunjukkan jumlah waktu yang diperlukan untuk maju dari satu titik ke titik lain dalam proses. Pengukuran cycle time mengukur berapa lama waktu sesuatu dilakukan. Misalnya berapa lama waktu rata-rata diperlukan oleh masyarakat mengurus izin kegiatan sampai surat tersebut keluar.

- Pemanfaatan sumber daya

Pemanfaatan sumber daya merupakan pengukuran sumber daya yang dipergunakan terhadap sumber daya yang tersedia.

- Biaya

Biaya menyangkut pengorbanan yang dikeluarkan untuk menyelesaikan tugas.

Kinerja memerlukan indikator (performance indicators) yang dipakai untuk aktivitas yang hanya dapat ditetapkan secara kualitatif atas dasar perilaku yang dapat diamati. Indikator kinerja menganjurkan sudut pandang prospektif. Terdapat tujuh indikator kinerja menurut Wibowo¹⁷ yaitu:

1. Tujuan

Tujuan merupakan sesuatu yang ingin dicapai organisasi. Sehingga, tujuan menunjukkan arah kemana kinerja harus dilakukan.

¹⁷ Wibowo, 2007, Manajemen Kinerja, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada hlm 76



2. Standar

Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Kinerja pegawai dapat dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

3. Umpan balik

Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dapat dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan hasilnya dapat digunakan untuk perbaikan kinerja.

4. Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan.

5. Kompetensi

Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepada pegawai bersangkutan dengan baik. Kompetensi memungkinkan pegawai melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan.

6. Motif

Motif adalah alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Atasan dapat memfasilitasi motivasi kepada bawahan dengan insentif, pengakuan, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disinsentif.

balik, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintensif.

7. Peluang

Pegawai perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyebabkan berjurangnya kesempatan untuk berkomunikasi yakni ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat

II.2. Indikator kinerja

Menurut Bernadin & Russel¹⁸ bahwa dalam mengukur kinerja pegawai diperlukan indikator antara lain:

1. Kualitas pekerjaan

Nilai dimana proses atau hasil dari ketelitian dalam melaksanakan pekerjaan kesempurnaan pekerjaan itu sendiri

2. Kuantitas pekerjaan

Jumlah pekerjaan yang dihasilkan atau dilakukan, dan ditandakan seperti nilai uang, jumlah barang, atau jumlah kegiatan yang telah dikerjakan atau yang terlaksana.

3. Ketepatan waktu

Nilai dimana suatu pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, atau pada waktu yang ditentukan.

¹⁸ Bernardin & Russel, 1993, Human Resource management. An. Experimental Approach, terjemahan, Jakarta : Pustaka Binaman presindo, hlm 383

5. Kebutuhan akan pengawasan

Dimana pegawai tanpa ragu untuk meminta bantuan atau petunjuk dari supervisor untuk melaksanakan pekerjaan akan terhindar dari kekeliruan yang berakibat buruk bagi organisasi

6. Hubungan antar pribadi

Dimana dalam meningkatkan kinerja pegawai, haruslah terjalin kerjasama antar pegawai

Jadi dengan demikian setelah mengetahui beberapa pendapat diatas maka disimpulkan bahwa kinerja atau penampilan prestasi merupakan suatu hasil yang telah dikerjakan dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang dilaksanakan secara legal,tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan tanggung jawab yang dibebankan kepada individunya dengan memanfaatkan potensi sumber daya untuk menghasilkan produk akhir dan atau berbentuk perilaku, kompetensi dan keterampilan spesifik sesuai dengan standar yang telah ditentukan sehingga lingkungan menjadi kian kompetitif.

Karena mengingat kinerja yang unggul menjadi hal yang terpenting, sehingga pelaksanaan tugas yang diberikan kepada seseorang dan dapat mendukung pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.

II.3. Manajemen Kinerja

Dalam meningkatkan kinerja pegawai manajemen kinerja merupakan yang sangat penting. Beberapa pendapat para ahli tentang definisi kinerja adalah sebagai berikut:



1. Manajemen kinerja menurut Ahmad S. Ruky dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara¹⁹ adalah "Suatu bentuk usaha kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi atau perusahaan untuk mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan".
2. Robert bacal dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara²⁰ mendefinisikan bahwa "Manajemen kinerja adalah suatu proses komunikasi yang terus menerus, dilakukan dalam kerangka kerja sama antara seseorang karyawan dan atasannya langsung, yang melibatkan penetapan pengharapan dan pengertian tentang fungsi kerja karyawan yang paling dasar, bagaimana pekerjaan karyawan memberikan kontribusi pada sasaran organisasi, makna daam arti konkrit untuk melakukan pekerjaan dengan baik, bagaimana prestasi kerja akan diukur, rintangan yang mengganggu kinerja dan cara untuk meminimalkan atau melenyapkan".
3. A.A. Anwar Prabu Mangkunegara²¹ berpendapat bahwa "Manajemen kinerja merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian terhadap pencapaian kinerja dan dikomunikasikan secara terus menerus oleh pimpinan kepada karyawan, antara karyawan dengan atasannya langsung.

Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara²² asumsi dalam manajemen kinerja untuk membangun harapan adalah sebagai berikut:

1. Fungsi kerja esensial yang dihaprakan dari para pegawai.
2. Sebarapa besar melakukan pekerjaan pegawai bagi pennaapaian tujuan organisasi.
3. Apa arti konkrit melakukan pekerjaan dengan baik.
4. Bagaimana karywan dan atasannya langsung bekerjasama untuk mempertahankan, memperbaiki, maupun mengembangkan
5. Bagaimana prestasi kerja akan diukur.
6. Mengenai berbagai hambatan kinerja dan menyingkirkannya.

¹⁹ A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, Op. Cit. hlm 19

²⁰ Ibid

²¹ Ibid

²² Ibid

II.3.1. Tujuan Pelaksanaan Kinerja Pegawai

Bagi pimpinan dan manajer, menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara²³ tujuan pelaksanaan manajemen kinerja adalah:

- a. Mengurangi keterlibatan dalam beberapa hal
- b. Menghemat waktu, karena pegawai dapat mengambil keputusan sendiri dengan memastikan bahwa mereka memiliki pengetahuan serta pemahaman yang dibutuhkan untuk mengambil keputusan yang benar.
- c. Adanya kesatuan pendapat dan mengurangi kesalahpahaman pegawai tentang siapa yang mengerjakan dan siapa yang bertanggungjawab
- d. Mengurangi frekuensi situasi dimana atasan tidak memiliki informasi pada saat dibutuhkan.
- e. Pegawai mampu memperbaiki kesalahannya dan mendefinisikan sebab-sebab terjadinya kesalahan ataupun inefisiensi.

Adapun bagi para pegawai, tujuan pelaksanaan manajemen kinerjanya menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara²⁴ adalah:

- a. Membantu para pegawai untuk mengerti apa yang seharusnya mereka kerjakan dan mengapa hal tersebut harus dikerjakan serta memberikan kewenangan dalam mengambil keputusan.
- b. Memberikan kesempatan bagi para pegawai untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan baru.
- c. Mengenali rintangan-rintangan peningkatan kinerja dan kebutuhan sumber daya yang memadai.

²³ Ibid him 20

²⁴ Ibid

- d. Pegawai memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai pekerjaan dan tanggungjawab kerja mereka.

II.3.2. Sistem peringkat penilaian kinerja

Sistem peningkatan kinerja menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara²⁵

- a. Membantu organisasi dalam mengkoordinasikan pekerjaan unit-unit kerja dan membantu menyesuaikan pekerjaan perorangan dengan tujuan yang lebih besar.
- b. Membantu mengidentifikasi kendala-kendala keberhasilan yang mengganggu produktivitas organisasi.
- c. Memberikan cara untuk mendokumentasikan dan mengkomunikasikan hal-hal yang menyangkut kinerja sesuai dengan persyaratan hukum.
- d. Memberikan informasi yang valid, yang dapat dipergunakan untuk penentuan promosi mendiagnosis masalah-masalah yang menyingkirkan kendala sukses perorangan.
- e. Memberikan informasi yang tepat waktu kepada para manajer, sehingga mereka dapat mencegah timbulnya masalah.
- f. Membantu manajer mengkoordinasikan kerja para pegawai yang berada dibawah tanggungjawabnya.
- g. Memberikan umpan balik yang berkala dan berkesinambungan yang dapat meningkatkan motivasi pegawai.
- h. Mencegah terjadinya kesalahan dengan menjelaskan apa yang diharapkan dari kerja dan menanamkan pemahaman serta tingkat kewenangan bersama.
- i. Praktis dan sederhana pelaksanaannya.

²⁵ ibid him 21

- j. Membutuhkan pekerjaan administrasi dan birokrasi yang minimal.
- k. Memenuhi kebutuhan manajer, karyawan dan organisasi.
- l. Waktu yang diperlukan untuk melaksanakan cukup praktis.

II.3.3. Keuntungan dan kerugian menggunakan system evaluasi kinerja

Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara²⁶ keuntungan menggunakan system evaluasi kinerja sebagai berikut:

- a. Mempermudah hubungan antara tujuan perorangan dan tujuan unit kerja.
- b. Mengurangi kemungkinan terjadinya ketidaksepakatan selama pertemuan evaluasi berjalan sesuai proses perencanaan kinerja.
- c. Lebih memungkinkan menempatkan manajer dan karyawan dipihak yang sama, tidak seperti sistem penilaian maupun peringkat.
- d. Merupakan pendekatan terhadap evaluasi kinerja yang paling mudah dibela secara hukum.

Adapun kerugian dari penggunaan sistem evaluasi kinerja adalah:

- a. Memakan waktu yang relative banyak, karena perlunya menginvestasikan waktu dimuka untuk melakukan perencanaan kinerja.
- b. Meminta manajer dan pegawai mengembangkan keahlian dalam menuliskan tujuan serta standar yang penting dan dapat diukur.
- c. Dapat menimbulkan lebih banyak pekerjaan administrasi ketimbang sistem penilaian maupun sistem peringkat.
- d. Dapat disalahgunakan atau digunakan sambil lalu saja oleh para manajer.

²⁶ Ibid him 22

II.3.4. Langkah-langkah Peningkatan Kinerja

Dalam rangka peningkatan kinerja, menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara²⁷ paling tidak terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan sebagai berikut:

- a. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja, dapat dilakukan melalui tiga cara yaitu:
 - mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus-menerus mengenai fungsi-fungsi bisnis.
 - Mengidentifikasi masalah melalui karyawan.
 - Memperhatikan masalah yang ada.
- b. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan.
Untuk memperbaiki keadaan tersebut, diperlukan beberapa informasi antara lain:
 - Mengidentifikasi masalah setepat mungkin.
 - Menentukan tingkat keseriusan masalah dengan mempertimbangkan:
 - Harga yang harus dibayar bila tidak ada kegiatan
 - Harga yang harus dibayar bila ada campur tangan dan penghematan yang diperoleh apabila ada penutupan kekurangan kinerja.
- c. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri.
- d. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut.

²⁷ Ibid

- e. Melakuakn rencana tindakan tersebut.
- f. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.
- g. Mulai dari awal, apabila perlu.

II.3.5. Karakter-karakter individu dengan kinerja tinggi

Individu-individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi untuk mencapai kinerja dapat dibedakan dengan yang lainnya dalam 4 (empat) ciri seperti yang disadur oleh R. Wayne Pace dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara²⁸ sebagai berikut:

- a. Individu yang senang bekerja dan menghadapi tantangan yang moderat.
- b. Individu yang memperoleh sedikit kepuasan jika pekerjaannya sangat mudah dan jika terlalu sulit cenderung kecewa.
- c. Individu yang senang memperoleh umpan balik yang konkrit mengenai keberhasilan pekerjaannya.
- d. Individu yang cenderung tidak menyenangi tugas tersebut jika tidak mencapai prestasi sesuai dengan yang diinginkan.
- e. Individu yang lebih senang bertanggungjawab secara personal atas tugas yang dikerjakan.
- f. Individu yang puas dengan hasil bila pekerjaan dilakukan sendiri.
- g. Individu yang kurang istirahat, cenderung inovatif dan banyak bepergian.
- h. Individu yang selalu mencari kemungkinan pekerjaan yang lebih menantang, meninggalkan sesuatu yang lama dan menjadi rutinitas serta berusaha untuk menemukan sesuatu yang baru.

Manajemen kinerja adalah suatu proses atau seperangkat proses untuk menciptakan pemahaman bersama mengenai apa yang harus dicapai serta

²⁸ Ibid hlm 28

bagaimana mengatur orang dengan cara yang tepat untuk dapat meningkatkan tercapainya tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi atau dengan kata lain kinerja merupakan suatu proses manajemen yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dan tujuan individu sedemikian rupa, sehingga baik tujuan organisasi maupun tujuan individu dapat bertemu. Berdasarkan pengertian tersebut di atas bahwa aktivitas utama manajemen kinerja adalah:

II.3.6. Merencanakan Kinerja

Seperti halnya mengenal proses-proses yang lain, pertama-tama kita harus jelas tentang alasan utama mengenalkan kinerja, juga harus memiliki pandangan yang jelas tentang apa yang diharapkan, akan diperoleh atau dicapai. Harus ada komitmen yang kuat dari atasan dalam memperkenalkan proses ini, karena tanpa adanya komitmen ini akan sulit untuk mendapatkan bantuan dari eselon yang lebih rendah dan sumber yang tersedia untuk mencapai hasil akan tidak mencukupi.

Tahap selanjutnya dalam merencanakan kinerja adalah menetapkan tujuan. Tujuan ini dikembangkan dari arah dan strategi organisasi secara keseluruhan dan dari pernyataan yang mengandung maksud dan tujuan organisasi yang akan diperbaiki secara bertahap. Suatu tujuan dapat didefinisikan sebagai pernyataan yang jelas secara kuantitas maupun kualitas tentang bagaimana suatu output tertentu dihasilkan. Tujuan yang baik akan sejalan dengan apa yang disebut SMART yaitu:

1. Spesifik, setepat-tepatnya dan berhubungan dengan satu output saja yang dapat diidentifikasi.

2. Measurable dapat diukur, jika tidak akan sulit bahkan mungkin melihat kapan tujuan tersebut dapat dicapai.
3. Achievable, dapat dicapai jika tidak, tujuan tersebut akan kehilangan kredibilitasnya, kehilangan makna dan tidak ada gunanya.
4. Result Oriented, berorientasikan hasil, berhubungan dengan hasil akhir yang harus dicapai.
5. Time Related, terikat waktu, jika tujuan tidak dibatasi waktu, maka tidak dapat dijadikan pedoman untuk prioritas.

Telah dikatakan bahwa tujuan, sedapat mungkin harus spesifik dan dapat diukur. Artinya ada pengukuran output yang jelas selama masih mungkin. Akan tetapi pada pekerjaan output sama sekali tidak jelas. Biasanya cukup mudah untuk menentukan pengukuran kinerja bagi sebagian besar posisi manajemen senior dalam organisasi yang biasanya berdasarkan kinerja organisasi secara keseluruhan termasuk parameter seperti pendapat per saham dan pada sebagian besar posisi junior akan didasarkan pada tugas.

II.3.7. Mengelola Kinerja

Bila tujuan kinerja suatu ditetapkan dan rencana tindakan telah disetujui, langkah berikutnya dalam proses manajemen kinerja adalah memastikan bahwa rencana tersebut dilaksanakan dan hasil yang ditentukan dapat tercapai. Dalam hal ini berarti lebih dari hanya sekedar melaksanakan penelitian tahunan, maupun serangkaian penilaian, meskipun tindakan seperti itu mau tidak mau akan menjadi bagian penting dari proses. Yang perlu diperhatikan sebenarnya adalah memberikan dukungan yang diperlukan pegawai dan menciptakan kondisi yang memadai bagi mereka sehingga dapat menghasilkan sesuatu yang

diharapkan dengan kata lain member tenaga kepada mereka. Dalam istilah praktisnya berarti:

1. Memberikan bantuan praktis yang perlu, seperti menyediakan sumber yang memadai.
2. Memastikan karyawan mengerti dengan jelas hasil yang harus dicapai, dan memberikan saran atau penjelasan jika diperlukan.
3. Memberikan pelatihan dan pengembangan yang perlu kepada karyawan untuk memastikan bahwa mereka dapat melaksanakan apa yang menjadi tanggung jawab mereka.
4. Menyesuaikan target, prioritas, dan pengukuran kinerja dengan perubahan-perubahan yang terjadi pada organisasi, prioritas, pasar, kebijakan pemerintahan dan sebagainya.

Pada intinya, hal ini akan mencakup penggunaan gaya dan pendekatan manajemen yang dapat membantu mengembangkan budaya kinerja yang menganggap hasil lebih penting daripada penyesuaian tingkah laku dalam organisasi. Contohnya penekanan pada upaya memastikan pegawai ada di tempat pada jam-jam tertentu seharusnya dikurangi dan sebaliknya lebih ditekankan pada apa yang mereka hasilkan, meskipun tentu saja dalam situasi tertentu pelacakan waktu yang baik merupakan bagian penting untuk kinerja efektif. Tidak kalah pentingnya dalam mengelola kinerja adalah bertanggung jawab terhadap kinerja mereka sendiri. Persyaratan ini berlaku mutlak bagi pegawai dan pimpinan, tetapi khususnya penting bagi pimpinan karena dia sebagai contoh.

Sangat berlebihan jika dikatakan bahwa ada satu gaya manajemen terbalik. Gaya yang paling cocok untuk situasi tertentu akan tergantung pada sejumlah faktor termasuk kepribadian seseorang, sifat alami dari tugas yang diberikan skala waktu dan budaya organisasi. Akhirnya manajer atau pimpinan jugalah yang sangat bertanggungjawab dalam mengelola kinerja perusahaan atau kantor yang dipimpinnya. Ia harus menekankan kegiatan untuk menyemangati pegawai dan mengadopsi gaya manajemen pelatihan.

II.3.8. Pengertian Evaluasi/Penilaian Kinerja

Evaluasi kinerja atau penilaian prestasi karyawan yang dikemukakan Leon C. Menggisson dalam A.A Anwar Prabu Mangkunegara²⁹ adalah sebagai berikut :

"Penilaian prestasi kerja (performance appraisal) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya".

Selanjutnya Andrew E. Sikula dalam A.A Anwar Prabu Mangkunegara³⁰ mengemukakan bahwa:

** Penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa obyek orang ataupun sesuatu(barang).*

Dari beberapa pendapat ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Disamping itu, juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggungjawab yang sesuai, memberikan tanggungjawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik dimasa

²⁹ Ibid him 9

³⁰ Ibid him 10

mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan.

Menurut Soeprihanto³¹, bahwa "*Untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja seseorang, perlu dilakukan suatu penilaian terhadap kinerja tersebut*".

Dikatakan selanjutnya, penilaian kinerja (appraisal of performance) terhadap seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya apakah telah melaksanakan tugas tersebut dengan benar atau tepat pada waktunya. Penilaian itu mencakup keseluruhan aspek, yang tidak hanya dilihat dari segi fisiknya tetapi hal yang terpenting adalah meliputi; kesetiaan, prestasi kerja, kompetensi, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kejasama, prakarsa, inisiatif, dan kepemimpinan, serta hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatinya. Lebih jauh dijelaskan oleh Soeprihanto³² bahwa:

" Penilaian pelaksanaan pekerjaan merupakan suatu pedoman dalam bidang personalia yang diharapkan dapat menunjukkan prestasi kerja para karyawan secara rutin dan teratur, sehingga sangat bermanfaat bagi pengembangan karier karyawan yang dinilai maupun perusahaan atau suatu instansi pemerintah maupun swasta secara keseluruhan".

Dalam penilaian terhadap prestasi kerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya pada standard, target atau sasaran ataupun kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Tentunya dalam hal penilaian terhadap karyawan tersebut, tetap mempertimbangkan berbagai situasi dan kondisi karyawan setempat yang dapat mempengaruhi kinerjanya.

Bagian yang penting dalam penilaian kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan.

³¹ Soeprihanto, 2001, Teory Budaya Kerja Organisasi, Jakarta: PT. Rineka Cipta hlm 7

³² Ibid



Biasanya menilai hasil akhir lebih mudah daripada menilai kualitas hasil akhir tersebut, tetapi ini dapat saja jauh dari keterusterangan, walaupun pengukurannya sudah tampak jelas. Pada saat melakukan penilaian kinerja ada sejumlah prinsip pokok yang harus diikuti:

1. Kinerja harus dinilai atas dasar tujuan secara keseluruhan yang mungkin saja telah dipecah menjadi target terpisah, yang secara bersama-sama akan memberikan sumbangan bagi tujuan keseluruhan.
2. Sedapat mungkin tujuan harus dapat dihitung secara kuantitas meskipun pada sebagian besar pekerjaan akan ada campuran antara pengukuran tujuan dan kompetensi.
3. Pertimbangan yang hati-hati harus diberikan tiap-tiap tujuan dan target serta lingkungan dimana mereka harus capai.
4. Pada waktu menilai kinerja, penilai harus mempertimbangkan setiap aspek pekerjaan, memberikan penilaian secara keseluruhan.
5. Bertindak obyektif terhadap individu.
6. Tekanan harus diberikan kepada yang dianggap sebagai tujuan utama dan kinerja secara keseluruhan.
7. Harus dipertimbangkan factor internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja.

Untuk mengetahui tujuan dari penilaian kinerja dalam penulisan ini, peneliti akan mengemukakan beberapa pandangan para ahli antara lain:

Soeprihanto³³, mengatakan bahwa ada tujuh sasaran pokok dari penelitian pekerjaan yaitu untuk:

- 1) Mengetahui keadaan keterampilan dan kemampuan setiap karyawan secara rutin.
- 2) Digunakan sebagai dasar perencanaan bidang personalia khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
- 3) Dapat digunakan sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin, sehingga antara lain dapat diarahkan jenjang karirnya atau perencanaan karir, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
- 4) Dapat mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara bawahan dan atasan.
- 5) Mengetahui kondisi perusahaan secara keseluruhan dari bidang personalia, khususnya prestasi karyawan dalam bekerja.
- 6) Secara pribadi, bagi karyawan dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan masing-masing sehingga dapat memacu perkembangannya. Sebaliknya bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan/karyawan, sehingga dapat membantu dalam memotivasi karyawan dalam bekerja.
- 7) Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang personalia secara keseluruhan.

Dengan pengacu pada kedua teoritis yang dikemukakan oleh Soeprihanto tersebut diatas, bahwa penilaian terhadap prestasi kerja seorang karyawan tidak hanya sekedar dan semata-mata untuk mengetahui apakah karyawan tersebut

³³ Ibid hlm 8

telah dan sedang melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya berdasarkan peran dan fungsinya, namun mencakup aspek yang lebih luas. Penilaian kinerja tersebut sangat erat kaitannya dengan perencanaan dan pengembangan karyawan serta memacu pengembangan produktivitas kerja, harmonisasi kerja, dan semakin tumbuhnya kesadaran serta komitmen yang tinggi dari para karyawan untuk memberikan hasil kerja yang terbaik bagi kelangsungan suatu organisasi atau instansi, baik yang dikelola pihak pemerintah maupun swasta.

Kemudian oleh Dessler²⁴, menggunakan bahwa " *Dalam memberikan penilaian terhadap kinerja ada tiga langkah utama yang harus dipenuhi antara lain: mendefinisikan pekerjaan; menilai kinerja dan memberikan umpan balik.*"

Defenisi diatas menjelaskan tentang pekerjaan berarti memastikan bahwa Anda dan bawahan anda sepakat tentang tugas-tugasnya dan standar jabatan. Menilai kinerja berarti membandingkan kinerja actual bawahan anda dengan standar-standar yang telah diteapkan, hal ini mencakup beberapa penilaian formufir penilaian. Memberikan umpan balik berarti kinerja dan kemajuan karyawan dibahas dan rencana-rencana dibuat untuk perkembangan apa saja yang dituntut. Lebih lanjut ditegaskan oleh teori Dessler, bahwa dari ketiga persyaratan di atas, menuntut agar atasan dan bawahan memiliki suatu komitmen untuk tetap sepakat tentang deskripsi pekerjaan (job description) atau tugas-tugas yang telah ditetapkan berdasarkan standar kerja yang telah ditetapkan, dan selanjutnya hasil kerja tersebut dapat memberikan umpan balik untuk menindak lanjuti kegiatan/tugas selanjutnya.

Deskripsi pekerjaan menurut Suganda²⁵ adalah " *menyangkut hal pengaturan, penjabaran nyata, atau tugas dan tanggung jawab dari suatu pekerjaan tertentu.*"

²⁴ Gary Dessler, 1998, Manajemen Sumber Daya Manusia : Jilid 2 Penerjemah Benyamin Molan, Jakarta : PT. Prenhallindo hlm 3

²⁵ Daan Suganda, 2001, Kepemimpinan Dalam Keberagaman Budaya Kerja, Jakarta: LAN-RI hlm 118

Dijelaskan bahwa deskripsi ini berhubungan dengan tiga hal pokok yaitu;(1) Ikhtisar tugas yang harus dijalankan oleh pemangku pekerjaan supaya pekerjaan itu dapat selesai secara menyeluruh; (2) Isi pekerjaan (job content) yang menyangkut pula masalah tanggung jawab dan wewenang dari pemangku pekerjaan yang dimaksud;(3) Syarat-syarat bagi pelaksana pekerjaan yang dikaitkan pula dengan kondisi dan keadaan tempat kerja dan lingkungannya termasuk keadaan pekerjaan itu.

Job description, merupakan suatu catatan penting bagi suatu pemangku jabatan tertentu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, hal tersebut secara singkat dapat dijelaskan oleh Soeprihanto³⁶, bahwa:

"Yang dimaksudkan dengan deskripsi pekerjaan adalah catatan yang sistematis dan teratur tentang tugas dan tanggung jawab suatu jabatan yang didasarkan pada kenyataan-kenyataan apa, bagaimana, mengapa, kapan, dan dimana suatu pekerjaan dilaksanakan, dan kualifikasi orang yang akan menduduki jabatan tersebut"

Selanjutnya ditegaskan pula oleh Dessler³⁷, deskripsi dari suatu jabatan akan menjadi dasar dan titik tolak untuk melaksanakan penilaian yaitu dengan cara membandingkan kinerja actual dengan standar-standar yang telah ditetapkan. Sehubungan dengan maksud tersebut, maka perlu disusun alat penilaian yang memenuhi syarat. Sebagaimana yang telah dijelaskan oleh Soeprihanto³⁸, bahwa dalam melaksanakan pengukuran atau penilaian terhadap pelaksanaan kerja atau prestasi kerja dibutuhkan suatu sistem penilaian yang memenuhi syarat-syarat tertentu. Secara sepintas dapat dijelaskan, memang dengan mudah dapat menilai suatu pekerjaan gagal atau sebaliknya sukses.

³⁶ Ibid hlm 16

³⁷ Gary Dessler, Loc. cit

³⁸ Soeprihanto, Op. Cit hlm 9



Tetapi untuk mengukur secara nyata berhasil atau gagal ataupun cukup sangatlah relatif.

Dalam buku Human Resource Management, oleh Cascio dan Awad, sebagaimana dikutip oleh Soeprihanto³⁹ bahwa syarat-syarat dari system penilaian adalah * *relevance, acceptability, reliability, sensitivity, and practicality*, dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) *Relevance*, artinya suatu system penilaian digunakan untuk menguku hal-hal atau kegiatan-kegiatan yang ada hubungannya (kesesuaian).
- 2) *Acceptability*, artinya hasil dari system penilaian tersebut "dapat diterima" dalam hubungannya dengan kesuksesan dari pelaksanaan pekerjaan dala organisasi.
- 3) *Reliability*, artinya hasil dari system penilaian tersebut "dapat dipercaya" (konsisten dan stabil)
- 4) *Sensitivity*, artinya system penilaian tersebut cukup "peka" dalam membedakan atau menunjukkan kegiatan yang berhasil/sukses, cukup ataupun gagal/jelek telah dilakukan oleh seorang karyawan.
- 5) *Practicality*, artinya system penilaian dapat mendukung secara langsung tercapainya tujuan organisasi melalui peningkatan produktivitas para karyawan.

Berpedoman pada syarat-syarat atau kriteria tersebut, terlihat ada kecenderungan penilaian yang tidak dan atau kurang tepat dapat dihilangkan atau diminimalkan. Sehubungan dengan hal itu, maka peneliti akan

³⁹ Ibid

mengemukakan beberapa pandangan dari Soeprihanto⁴⁰, hal itu senada dengan pandangan Dessler⁴¹, bahwa penyimpangan penilaian yang sering atau dapat terjadi, antara lain sebagai berikut:

- a) "*Halo effect*" adalah kecenderungan penilaian hanya berdasarkan pada satu cirri/aspek (positif/negative) dari orang yang dinilai.
- b) "*Leniency effect atau severity effect*" adalah kecenderungan memberikan penilaian terlalu tinggi atau rendah.
- c) "*Central tendency*" adalah kecenderungan penilaian yang tidak terlalu rendah dan tidak terlalu tinggi.
- d) "*Assimilation atau differential*" adalah penilaian yang cenderung menilai tinggi orang-orang yang memiliki sifat-sifat yang sama dengan penilai (assimilasi) atau menyukai orang-orang yang memiliki sifat-sifat yang tidak sama dengannya tetapi yang diinginkan(defferensial)
- e) "*First impression effect*" adalah penilaian berdasarkan kesan pada kontak pertama yang mana kesan itu berpengaruh lama.
- f) "*Recency effect*" adalah penilaian berdasarkan fakta yang baru saja disaksikan dan bukan merupakan perilaku-perilaku yang lalu dalam suatu jangka waktu.
- g) Penilaian yang dilakukan berdasarkan tafsiran penilai tentang bagaimana orang lain atau atasannya menilai dirinya.

Selanjutnya menurut Dessler⁴² dalam teorinya menyatakan bahwa penilaian yang dilakukan tidak obyektif karena adanya standar yang tidak jelas dalam arti alat penilai tersebut menimbulkan interpretasi ganda, dan adanya "*prasangka*" (bias) yaitu penilaian yang dipengaruhi dari segi karakteristik seperti factor usia, ras, dan jenis kelamin, dimana hal itu dapat mempengaruhi penilaian mereka, yang sering agak lepas dari kinerja actual dari masing-masing orang yang dinilai.

⁴⁰ Ibid hlm 10

⁴¹ Gary Dessler, Op. Cit hlm 20

⁴² Ibid hlm 11

II.3.9. Tujuan Penilaian/Evaluasi Kinerja

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan Agus Sunyoto dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara⁴³ adalah:

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seseorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir dan pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d. Mendefeniikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang tidak diubah.

II.3.10. Kegunaan penilaian atau prestasi kerja karyawan

Menurut Agus Suryo dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara⁴⁴ kegunaan penilaian prestasi kerja(kinerja) karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.

⁴³ A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, Loc. Cit.

⁴⁴ Ibid



- b. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi seluruh efektifitas kegiatan dalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, dan kondisi kerja dan pengawasan.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada dalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi karyawan sehingga dicapai performance yang baik.
- g. Sebagai alat untuk melihat kekurangan dan kelemahan untuk meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- h. Sebagai criteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
- i. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- j. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas/job description.

II.3.11. Sasaran penilaian/evaluasi kinerja

Sasaran dan evaluasi kinerja karyawan yang dikemukakan oleh Agus Sunyoto dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara⁴⁵ sebagai berikut:

- a. Membuat analisis kinerja dari waktu yang lalu secara berkesinambungan dan periodic, baik kinerja karyawan maupun kinerja organisasi.
- b. Membuat evaluasi kebutuhan pelatihan dari para karyawan melalui audit keterampilan dan pengetahuan sehingga dapat mengembangkan kemampuan dirinya. Atas dasar evaluasi kebutuhan pelatihan itu dapat menyelenggarakan program pelatihan dengan tepat.
- c. Menentukan sasaran dari kinerja yang akan datang dan memberikan tanggungjawab perorangan dan kelompok sehingga untuk periode selanjutnya jelas apa yang harus diperbuat oleh karyawan, mutu dan baku yang harus dicapai, sarana dan prasarana yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
- d. Menemukan potensi karyawan yang berhak memperoleh promosi, dan kalau mendasarkan hasil diskusi antara karyawan dan pimpinannya untuk menyusun suatu proposal mengenai sistem bijak (merit sistem) dan sistem promosi lainnya, seperti imbalan (yaitu reward system recommendation)

⁴⁵ Ibid hlm 11

II.3.12. Imbalan Kinerja

Imbalan kinerja merupakan bagian dari proses manajemen kinerja yang mencoba memberikan kepada pegawai semacam imbalan atas pencapaian target mereka. Ini lebih luas dari sekedar imbalan dalam bentuk finansial dan meliputi hal-hal seperti ujian, kesempatan yang lebih besar untuk mendapatkan pelatihan, pengembangan dan promosi. Seringkali apa yang paling dicari pekerja adalah pengakuan bahwa dia telah melakukan pekerjaannya dengan baik. Hanya saja, ketika uang menjadi ukuran maka imbalan kinerja menjadi sangat pelik dan penekennannya terletak pada aspek finansial.


II.4 Sumber Daya Manusia

Menurut Faustino Cardos Gomes⁴⁶, sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas. Secara umum, sumber daya yang terdapat dalam suatu organisasi bias dikelompokkan atas dua macam, yakni :

1. Sumber daya manusia (human resource)
2. Sumber daya non manusia (Non-Human resources) yang termasuk dalam kelompok sumber daya non-manusia ini antara lain mesin, teknologi, bahan-bahan material, dan lain-lain.

Jadi secara sederhana pengertian MSDM adalah mengelola sumber daya manusia. Dari keseluruhan sumber daya yang tersedia dalam suatu organisasi, baik organisasi public maupun swasta sumber daya manusia adalah yang paling penting dan sangat menentukan. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya.

⁴⁶ Faustino Cardos Gomes, 2003, Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta: CV. ANDI OFFSET hlm 1



MSDM sebenarnya merupakan suatu gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsure manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial, yang perlu dikembangkan sedemikian rupa sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal organisasi dan bagi pengembangan dirinya. Istilah MSDM kini semakin populer, menggantikan istilah personalia. Meskipun demikian istilah personalia ini masih tetap dipergunakan dalam banyak organisasi untuk memahami departemen yang menangani kegiatan-kegiatan seperti rekrutmen, seleksi, pemberian kompensasi dan pelatihan karyawan. Produktivitas yang meningkat, berarti performansi yang baik, akan menjadi feedback bagi usaha, atau motivasi pekerja pada tahap berikutnya.

Klingner & Nanbaldian dalam Faustino Cardoso Gomes⁴⁷ menyatakan bahwa *"produktivitas merupakan fungsi perkalian dari usaha pegawai (effort), yang didukung dengan motivasi yang tinggi, dengan kemampuan pegawai (ability), yang diperoleh melalui latihan-latihan"*.

Daya tanggap pemerintah terhadap dorongan nilai efisiensi administrasi telah menyebabkan tumbuhnya usaha-usaha untuk meningkatkan produktifitas para pegawai pemerintah. Tetapi sikap pihak pemerintah kini dibayangi oleh persaingan nilai-nilai yang sering memperlemah semangat semula untuk produktif. Efisiensi administrasi berselisih dengan nilai-nilai keadilan social dengan hak-hak pegawai. Mengenai hal ini ada beberapa pandangan yang melihat dari berbagai focus baik dari perspektif sarana maupun perspektif terbuka. Suatu pandangan sederhana mengatakan bahwa organisasi-organisasi public mempunyai misi dan tujuan yang secara jelas telah ditentukan dalam Undang-undang, bahwa pencapaian tujuanpun dapat diukur, dan bahwa metode-metode untuk mencapai tujuan diketahui.

⁴⁷ Ibid hlm 160

The Goal Model dalam Faustino Cardos Gomes⁴⁸ berpendapat bahwa *"Setiap organisasi, publik atau swasta, merupakan alat-alat yang bagian-bagian dapat disusun supaya memenuhi tujuan-tujuan organisasi"*.

Prinsip-prinsip organisasi, alokasi staf, berjalannya prosedur-prosedur, dan tanggungjawab staf dikembangkan dengan tujuan-tujuan organisasi. Perspektif yang lain melihat organisasi sebagai suatu system terbuka, terus-menerus berusaha untuk mengurangi ketergantungannya pada kekuatan-kekuatan lingkungan sementara memaksimalkan sumber-sumber daya yang diperolehnya dari lingkungannya dan dari organisasi-organisasi lain. Suatu organisasi berusaha mempertahankan bagi dirinya tingkat fleksibilitas yang diperlukan agar organisasi tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan, baik didalam dirinya sendiri maupun lingkungan luar.

II.5. Kepegawaian

Secara tradisional, fungsi pengembangan pegawai disektor public membatasi dirinya pada program-program pelatihan untuk peningkatan kemampuan pegawai dalam pelaksanaan kerja, dan untuk fungsi penilaian (appraisal) dimana perbedaan-perbedaan kinerja pegawai dan motivasi pegawai dicatat untuk memperbaiki kinerja. Kondisi ekonomi dan politik dewasa ini telah memaksa para majikan/ pemerintah memberikan perhatian lebih besar kepada upaya pengembangan para pegawainya. Inflasi ekonomi, resesi, dan pengurangan alokasi pegawai efisiensi telah tampil sebagai nilai dengan pengaruh yang sangat besar dalam penanganan kegiatan sektor publik.

Peningkatan nilai efisiensi ini dibandingkan dengan nilai-nilai lainnya, keadilan social, daya tanggap politik, dan keefektivan, dan hak-hak pegawai, telah berpengaruh terhadap fungsi pengembangan melalui peningkatan

⁴⁸ Ibid hlm 163

produktivitas dalam pemerintahan. Usaha perbaikan produktivitas telah mendorong pemerintah kepada suatu pemahaman yang mendalam mengenai kepuasan dan motivasi pekerja, kaitan yang rumit antara orang dan pekerjaan melalui rancangan kerja, dampak dari kesehatan dan keamanan atas kinerja pegawai.

Pola pikir PNS adalah salah satu pola pikir profesi, di samping misalnya profesi politikus, pedagang, pengusaha, petani dan sebagainya. Karena perbedaan karakteristik dengan profesi lainnya, maka pola pikir PNS juga berbeda. Salah satu ciri khas yang membedakannya adalah tugas dan karakteristik pelayanan publik (public services). Pegawai negeri bukan saja unsur Aparat Negara tetapi juga merupakan Abdi Negara dan Abdi Masyarakat yang selalu hidup ditengah masyarakat dan bekerja untuk kepentingan masyarakat, oleh karena itu dalam pelaksanaan pembinaan pegawai negeri bukan saja di lihat dan diperlakukan sebagai Aparatur Negara, tetapi juga di lihat dan diperlakukan sebagai warga negara.

Hal ini mengandung pengertian, bahwa dalam melaksanakan pembinaan hendaknya sejauh mungkin diusahakan adanya keserasian antara kepentingan dinas dan kepentingan pegawai negeri sebagai perorangan, dengan ketentuan bahwa apabila ada perbedaan antara kepentingan dinas dan kepentingan pegawai negeri sebagai perorangan, maka kepentingan dinaslah yang harus di utamakan. Agar Pegawai Negeri Sipil dapat melaksanakan tugasnya secara berdaya guna dan berhasil guna, maka pegawai perlu memiliki komitmen yang tinggi.

Dari fungsi-fungsi kepegawaian yang utama pengadaan alokasi, pengembangan, dan hukuman dari sumber daya manusia pengembangan



pegawai secara historis kurang mendapat perhatian. Fungsi pengembangan pegawai memusatkan perhatian pada peningkatan kemampuan dan motivasi dari pegawai pemerintah untuk bekerja. Fungsi pengembangan melengkapi fungsi pengadaan, yang menandakan usaha awal dari seorang majikan untuk menyeleksi orang berdasarkan kemampuan dan factor-faktor lain yang akan berpengaruh terhadap kinerja para pekerja selanjutnya.

Pengertian Pegawai Negeri adalah warga negara RI yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri. Pegawai Negeri Sipil sebagai unsur aparatur negara dalam menjalankan roda pemerintahan dituntut untuk melaksanakan fungsi dan tugasnya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat harus bisa menjunjung tinggi martabat dan citra kepegawaian demi kepentingan masyarakat dan negara.

Tetapi dalam kenyataan dilapangan masih banyak ditemukan pegawai negeri yang kurang tahu dan kurang menyadari akan tugas dan fungsinya sehingga seringkali timbul ketimpangan-ketimpangan dalam menjalankan tugasnya dan tidak jarang membuat kecewa masyarakat. Pegawai harus senantiasa mendahulukan kepentingan Negara dibanding kepentingan individu atau kelompok segala tugas pelayanan yang dilakukan adalah untuk kepentingan masyarakat banyak atau publik.

Namun walaupun telah memenuhi persyaratan seperti yang telah disebutkan akan tetapi tidak secara otomatis mereka dapat menyandang gelar sebagai pegawai. Dalam UU ini lebih lanjut dijelaskan bahwa pegawai negeri berkedudukan sebagai sumber daya aparatur Negara yang bertugas

memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas Negara, pemerintahan dan pembangunan.

Menurut Musenef⁴⁹ mengatakan pengertian pegawai

"Pegawai adalah mereka yang secara langsung digerakkan oleh manajemen untuk bertindak sebagai pelaksana yang akan menyelenggarakan pekerjaan sehingga menghasilkan karya-karya yang diharapkan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan".

Sedangkan menurut Slamet saksano⁵⁰ sendiri menyatakan bahwa :

"Pegawai Negeri Sipil adalah orang-orang yang memenuhi syarat-syarat yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas Negara dalam suatu jabatan serta digaji menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku"

Dari beberapa pengertian diatas, maka dapat dirumuskan bahwa pegawai negeri adalah salah satu bagian tenaga kerja yang harus diperhatikan dalam program pembangunan sekarang ini, dimana pegawai negeri merupakan WNRI yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas Negara dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Tetapi dalam kenyataan dilapangan masih banyak ditemukan pegawai negeri yang kurang tahu dan kurang menyadari akan tugas dan fungsinya sehingga seringkali timbul ketimpangan-ketimpangan dalam menjalankan tugasnya dan tidak jarang membuat kecewa masyarakat. Pegawai harus senantiasa mendahulukan kepentingan Negara dibanding kepentingan individu atau kelompok segala tugas pelayanan yang dilakukan adalah untuk kepentingan masyarakat banyak atau publik.

⁴⁹ Musenef, 1993, Manajemen Kepegawain Indonesia. Bandung: CV. Mandar Maju. hlm 51

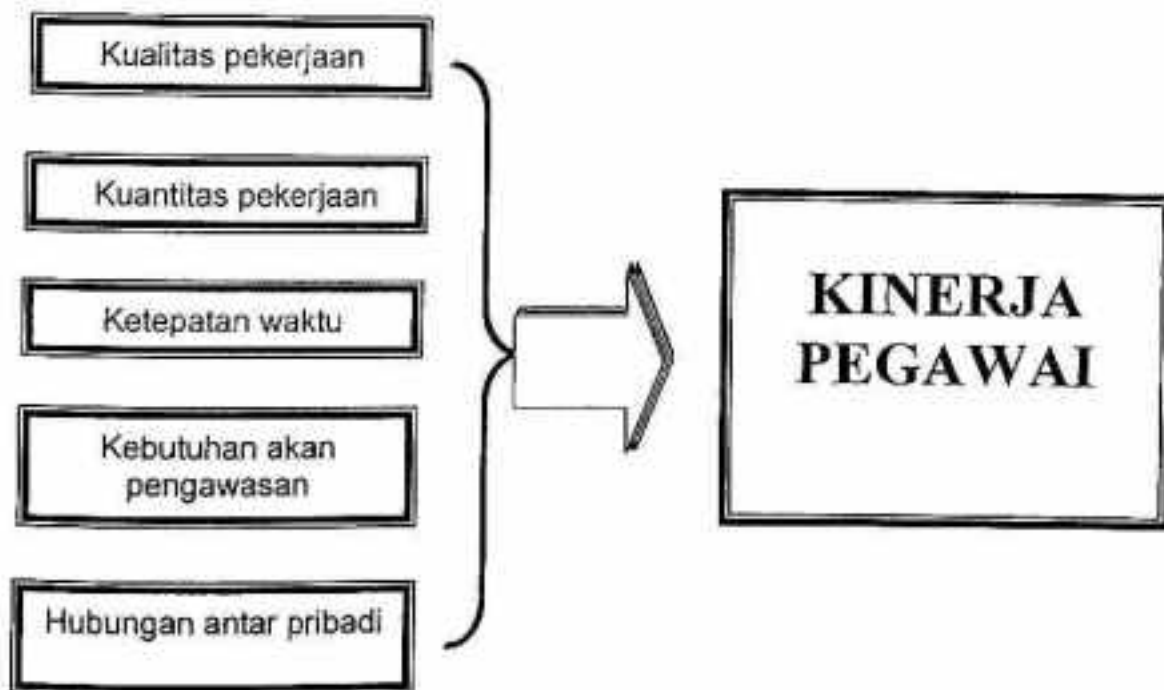
⁵⁰ Slamet Saksano, 1993, Administrasi Kepegawain. Jogjakarta: Kanisius hlm 45



II.6. Kerangka Teori

Bertolak dari kenyataan rendahnya tingkat kinerja, sistem layanan masyarakat yang kurang menguntungkan, maka organisasi publik perlu memperbaiki dan melakukan penataan. Perluanya meningkatkan kinerja pegawai dengan memperkecil terjadinya penyimpangan-penyimpangan, merupakan agenda penting bagi pemerintah, maka dari itu penulis menggambarkan kerangka teori sebagai berikut:

KERANGKA TEORI



BAB III METODE PENELITIAN

III.1. Pendekatan Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengolah data-data yang telah diperoleh dari lokasi penelitian, dimana data kuantitatif menurut Sugiyono merupakan data yang didominasi oleh angka⁵¹. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui kinerja pegawai Pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan.

III.2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan.

III.3. Pupulasi Dan sampel

III.3.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya⁵². Adapun Pupulasi dalam penelitian ini adalah semua Pegawai yang ada di bagian Tata Usaha Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan.

⁵¹ Sugiyono, 2008, *Metode Penelitian Administrasi Dengan Metode R&D*, Bandung: Cv Alfabeta
hlm 14

⁵² *Ibid* hlm 90

III.3.2. Sampel

Menurut Djarwanto dan Pangestu dalam M Hariwijaya dan Bisri M Djaelani⁵³. Sampel adalah sebagian dari populasi yang dapat mewakili dan mencerminkan secara keseluruhan dari populasi yang akan diteliti. Sampel yang dapat mewakili populasi memerlukan metode pengambilan sampel (teknik sampling) yang tepat. Adapun teknik sampling yang digunakan adalah simple random sampling. Agar sampel yang diambil dalam penelitian ini dapat mewakili populasi maka jumlah sampel yang dihitung dengan menggunakan rumus slovin, yang menurut Husaen Umar⁵⁴ adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1+Ne}$$

Keterangan:

n : Jumlah Sampel

N : Jumlah Populasi

e : Persentase kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir.

Dalam penelitian ini diketahui N sebesar 115 pegawai, e ditetapkan sebagai 10%. Jadi jumlah minimal sampel yang diambil oleh peneliti adalah sebesar:

$$n = \frac{115}{1+115 \times (0,1)}$$

$$n = 53,488 \text{ dibulatkan menjadi } 53$$

⁵³ M Hariwijaya dan Bisri M Djaelani, 2008, Teknik Menulis Skripsi dan Tesis, Yogyakarta: Hanggar Kreator, hlm 131

⁵⁴ Husein Umar, 2003, Metode Riset Perilaku Organisasi, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, hlm 120

III.4. Jenis dan Sumber Data

1. Data primer diperoleh melalui wawancara dengan responden berdasarkan daftar pertanyaan yang telah disediakan.
2. Data sekunder diperoleh melalui laporan dan hasil penelitian yang terdapat di setiap sub dinas yang ada di lingkungan Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan

III.5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penyusunan skripsi ini adalah Observasi. Observasi adalah suatu cara pengambilan data yang dilakukan dengan jalan mengadakan pengamatan langsung terhadap obyek yang menjadi tujuan agar menunjang kelengkapan data. Dengan Selain itu observasi juga merupakan kegiatan pengamatan terhadap obyek penelitian untuk memperoleh keterangan data yang lebih akurat mengenai hal-hal yang diteliti serta untuk mengetahui relevansi antara jawaban responden dengan kenyataan yang terjadi dilapangan khususnya kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan.

Menurut Arikunto⁵⁵ instrument penelitian adalah *"alat atau fasilitas asing digunakan oleh peneliti dalam pengumpulan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik, dalam arti lebih cermat, lengkap, dan sistematis dengan lebih mudah diolah"*.

Adapun instrument penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuisisioner. Kuisisioner adalah istilah yang digunakan untuk menunjukkan pada hampir segala jenis instrumen yang memuat pertanyaan atau butir untuk di respon oleh individu.

⁵⁵ Arikunto, S., 2006, *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi VI, Yogyakarta: Rineke Cipta, hlm 160



III.6. Unit Analisis

Unit analisis pada penelitian ini adalah individu yakni para pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan Khususnya bagian Tata Usaha . Hal ini didasarkan pada pertimbangan objektif bahwa berbagai variabel yang ada dalam penelitian ini lebih lanjut akan diteliti dengan pendekatan individu yang akan menjadi sumber informasi bagi peneliti dengan menggunakan metode penelitian sesuai dengan yang telah ada dan sesuai aturan yang ada.

III.7. Teknik Analisis Data

Data yang diperoleh di lapangan akan dianalisis dengan menggunakan table-tabel frekuensi, hasil analisisnya diuraikan secara deskriptif dengan memberikan gambaran tentang bagaimana kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan khususnya di bagian tata usaha. Kinerja pegawai diukur dengan menggunakan skala likert. Jawaban atas setiap pertanyaan ditentukan berdasarkan urutan pada jawaban 1,2,3,4, dan 5 dengan asumsi bahwa :

- | | |
|------------------|-----|
| 1. Sering | = 5 |
| 2. Kadang-kadang | = 4 |
| 3. Jarang | = 3 |
| 4. Jarang Sekali | = 2 |

Terhadap data yang telah diperoleh melalui kuesioner selanjutnya dipastikan jawaban responden berdasarkan total skor masing-masing jawaban. Dari data tersebut kemudian dilakukan analisis deskriptif melalui perhitungan persentase dan sistem skor untuk mengetahui komposisi jawaban responden, adapun rumus perhitungan skor untuk setiap item pertanyaan yaitu:

$$P = \frac{f}{N}$$

Keterangan:
P= Persentase jawaban
f= Frekuensi Jawaban
N= Jumlah responden

III.8. Defenisi Operasional

1. Kinerja adalah Kinerja adalah implementasi dari rencana yang telah disusun, dimana Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan
2. Kualitas pekerjaan adalah mutu yang dihasilkan, dengan melihat bagaimana pekerjaan dilakukan sesuai dengan perintah sehingga pekerjaan yang dilakukan berdasarkan input yang ada akan mencapai target kerja yang ditetapkan.
3. Kuantitas pekerjaan adalah jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai, yang menyangkut volume keluaran atau jumlah pekerjaan yang dapat dilakukan atau dalam hal penyelesaian sesuai dengan jadwal.
4. Ketepatan waktu
Nilai dimana suatu pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, atau pada waktu yang ditentukan.
5. Kebutuhan akan pengawasan
Dimana pegawai tanpa ragu untuk meminta bantuan atau petunjuk dari supervisor untuk melaksanakan pekerjaan akan terhindar dari kekelirun yang berakibat buruk bagi organisasi

6. Hubungan antar pribadi

Kerjasama antar sesama pegawai harus tercipta untuk menciptakan kinerja pegawai yang tinggi.

III. 9. Operasionalisasi Konsep

| Variabel | Dimensi | Indikator | Kategori | Tingkat Pengukuran |
|-----------------|---------------------------|---|-----------------------|--------------------|
| Kinerja Pegawai | Kualitas Pegawai | 1. Pekerjaan dilakukan sesuai dengan perintah 2. Pekerjaan dilakukan berdasarkan input yang ada. | -S -K -J -JS | Likert |
| | Kuantitas Pegawai | 1. Hasil pekerjaan 2. Kecepatan kerja | -S -K -J -JS | Likert |
| | Ketepatan Waktu | 1. Tugas diselesaikan dengan cepat. 2. Tugas selesai pada saat dibutuhkan | -S -K -J -JS | Likert |
| | Kebutuhan akan pengawasan | 1. Membutuhkan arahan dan petunjuk dari atasan | -S -K -J -JS | Likert |
| | Hubungan Antar Pribadi | 1. Kerjasama antar sesama pegawai | -S -K -J -JS | Likert |

Ket: S : Sering
K : Kadang-kadang
J : Jarang
JS : Jarang Sekali

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

IV.1 Deskripsi Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan dengan dasar pertimbangan pendidikan merupakan bagian yang sangat mendasar dalam pembangunan sumber daya manusia bagi kiproahnya di era globalisasi. Pembangunan sumber daya manusia melalui pendidikan perlu dilaksanakan secara terpadu dan berkesinambungan, khususnya dalam rangka meningkatkan kemampuan bangsa Indonesia menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi yang dibutuhkan bagi kesejahteraan, kemampuan peradaban, serta ketangguhan daya saing bangsa. Oleh karena itu peningkatan kualitas sumber daya manusia tidak terlepas dari dimensi pendidikan.

Pendidikan merupakan usaha dasar untuk meningkatkan harkat dan martabat manusia, berlangsung sepanjang hayat dan sekaligus merupakan proses pemberdayaan. Sejalan dengan laju perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta semakin tumbuh dan berkembangnya berbagai tantangan dan tuntutan disegala bidang upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia yang merupakan andalan utama dalam pembangunan nasional, maka pendidikan layak untuk memperoleh prioritas tinggi.

Pembinaan pendidikan yang berkesinambungan, harus dapat menangkap dinamika aspirasi dan peran serta masyarakat untuk secara bersama-sama bertanggung jawab atas keberhasilan pembangunan pendidikan dengan menjunjung tinggi nilai-nilai luhur yang berkembang dalam masyarakat serta sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan sebagai salah satu perangkat Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan berfungsi membina dan mengelola program pendidikan yang ada di daerah agar dapat terlaksana secara fungsional dalam rangka menunjang pembangunan nasional secara keseluruhan..

IV.2. Kedudukan, Tugas Dan Fungsi Pokok Organisasi

Dinas pendidikan adalah unsur pelaksana pemerintah daerah yang dipimpin oleh seorang kepala dinas yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah. Dalam pelaksanaan tugas sehari-hari Kepala Dinas Pendidikan dibantu oleh seorang Wakil Kepala Dinas. Dinas Pendidikan mempunyai tugas pokok melaksanakan kewenangan desentralisasi, dekosentrasi dan tugas pembantuan serta kewenangan yang tidak atau belum sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud pada pasal 4 Dinas pendidikan mempunyai fungsi:

- a) Penyusunan perencanaan dan program dibidang pendidikan
- b) Penyusunan kebijaksanaan teknis di bidang pendidikan
- c) Penyelenggaraan Pendidikan luar biasa, pembinaan pendidikan Dasar, pendidikan agama, pendidikan luar sekolah, pemuda, olahraga yang belum dilaksanakan di Kabupaten/ kota.
- d) Pembinaan teknis dibidang pendidikan yang bersifat lintas kabupaten/ kota.
- e) Pembinaan dan pengembangan Tenaga pendidikan.
- f) Pemberian pertimbangan pembukaan dan penutupan perguruan tinggi.



- g) Pembinaan dan koordinasi pembakuan dan standarisasi sarana prasarana sekolah.
- h) Pemberian perizinan dan pelaksanaan pelayanan umum lintas kabupaten/kota.
- i) Pengendalian pelaksanaan pendidikan lintas Kabupaten/kota.
- j) Pembinaan unit teknis daerah.
- k) Pelaksanaan urusan tata usaha dinas.

IV.3. Susunan Organisasi (Perda Provinsi Sulawesi Selatan No. 4 Tahun 2001.

- a. Kepala Dinas
- b. Wakil Kepala Dinas
- c. Bagian tata usaha terdiri dari
 - 1. Sub. bagian program
 - 2. Sub. bagian kepegawaian
 - 3. Sub. Bagian keuangan
 - 4. Sub. Bagian umum
- d. Sub. Dinas sarana dan prasarana terdiri dari:
 - 1. Seksi pengadaan sarana sekolah
 - 2. Seksi perawatan sarana sekolah
 - 3. Seksi penyediaan buku, alat peraga dan modul.
 - 4. Seksi pembakuan sarana/prasarana pendidikan
- e. Sub. Dinas pendidikan agama dan dikdas terdiri dari:
 - 1. Seksi kurikulum agama dan Dikdas
 - 2. Seksi Pengembangan tenaga pendidikan agama dan dikdas.
 - 3. Seksi pembinaan manajemen sekolah
 - 4. Seksi penyelenggaraan Pendidikan luar biasa.

- f. Sub. Dinas Dikmenum terdiri dari:
 - 1. Seksi kurikulum
 - 2. Seksi pengembangan tenaga pendidikan
 - 3. Seksi pembinaan Manajemen sekolah
 - 4. Seksi PLB
- g. Sub. Dinas Dikmenjur terdiri dari:
 - 1. Seksi kurikulum.
 - 2. Seksi pengembangan tenaga pendidikan.
 - 3. Seksi pembinaan manajemen sekolah.
 - 4. Seksi hubungan dan kerjasama dunia usaha.
- h. Sub. Dinas Pendidikan Pemuda Olahraga dan Kesenian terdiri dari:
 - 1. Seksi kepemudaan.
 - 2. Seksi Olahraga.
 - 3. Seksi pembinaan dan pengembangan.
 - 4. Seksi pendidikan kesenian.
- i. Sub. Dinas Pendidikan Luar Sekolah terdiri dari:
 - 1. Seksi sarana dan tenaga teknis
 - 2. Seksi pendidikan luar sekolah.
 - 3. Seksi pelatihan dan penataran.
 - 4. Seksi keterampilan perempuan.
- j. Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD)
- k. Kelompok Jabatan Fungsional.

IV.4. Tugas Pokok dan Fungsi Jabatan

a. Kepala Dinas

Kepala Dinas mempunyai tugas pokok memimpin, melaksanakan koordinasi, pembinaan, pengawasan dan pengendalian dalam penyelenggaraan Kegiatan dibidang pendidikan. Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut Kepala Dinas Mempunyai fungsi:

- a. Penyusunan kebijaksanaan teknis d bidang pendidikan.
- b. Pemberian perizinan dan pelaksanaan pelayanan umum.
- c. Pembinaan teknis dibidang Pendidikan lintas kabupaten/ kota.
- d. Pembinaan unit pelaksana teknis dinas.
- e. Pelaksanaan urusan Tata Usaha Dinas.

b. Wakil Kepala Dinas

Wakil Kepala Dinas mempunyai tugas pokok membantu kepala dinas dalam melaksanakan tugas. Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut Wakil Kepala Dinas mempunyai fungsi:

- a. Pelaksanaan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam Dinas Pendidikan.
- b. Pelaksanaan dan pembinaan pengawasan.

c. Bagian Tata Usaha

Bagian tata usaha dipimpin oleh seorang kepala bagian yang mempunyai tugas pokok memberikan pelayanan teknis dan administrasi umum, keuangan, kepegawalan, perlengkapan, pembinaan organisasi dan tata laksana serta perumusan perencanaan program dan evaluasi. Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut, bagian tata usaha mempunyai fungsi:

- a. Penyusunan rencana dan program kerja.
- b. Pengelolaan urusan rumah tangga dinas, surat menyurat, kearsipan dan pengawasan kebersihan serta keamanan kantor.
- c. Pengelolaan administrasi keuangan.
- d. Pengelolaan administrasi kepegawaian.
- e. Pengelolaan administrasi barang dan perlengkapan perkantoran.
- f. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dibidang tugasnya.

d. Sub. Dinas sarana dan prasaran

Sub. Dinas sarana dan prasarana dipimpin oleh seorang Kepala Sub. Dinas, mempunyai tugas pokok melaksanakan perumusan kebijaksanaan teknis, pelaksanaan dan pembinaan teknis pengadaan, analisis kebutuhan, perawatan, pedoman pembakuan sarana dan prasarana sekolah, media pendidikan dan sarana tata usaha sekolah. Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut, Sub. Dinas sarana dan prasarana mempunyai fungsi:

- a. Penyiapan bahan dalam merumuskan dan menetapkan kebijaksanaan teknis dibidang sarana dan prasarana sekolah.
 - b. Pelaksanaan kebijakan teknis dibidang sarana dan prasarana sekolah.
 - c. Pelaksanaan bimbingan teknis evaluasi dan pelaporan sarana dan prasarana sekolah.
 - d. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai bidang tugasnya.
- e. Sub. Dinas pendidikan agama dan pendidikan dasar**

Sub. Dinas pendidikan agama dan pendidikan dasar dipimpin oleh seorang kepala sub. Dinas, mempunyai tugas pokok melaksanakan perumusan

kebijaksanaan teknis, pelaksanaan dan pembinaan dibidang pendidikan agama dan pendidikan dasar. Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut Sub. Dinas pendidikan agama dan pendidikan dasar mempunyai fungsi :

- a. Penyiapan bahan dalam hal merumuskan dan menetapkan kebijaksanaan teknis dibidang pendidikan agama dan pendidikan dasar.
 - b. Pelaksanaan kebijaksanaan teknis dibidang pendidikan agama dan pendidikan dasar.
 - c. Pelaksanaan bimbingan teknis, evaluasi dan pelaporan dibidang pendidikan agama dan pendidikan dasar.
 - d. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai bidang tugasnya.
- f. Sub. Dinas pendidikan menengah umum**

Sub. Dinas pendidikan menengah umum dipimpin oleh seorang kepala Sub. Dinas yang mempunyai tugas pokok melaksanakan perumusan kebijaksanaan teknis, pelaksanaan, pembinaan teknis dibidang pendidikan menengah umum. Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut Sub. Dinas pendidikan menengah umum mempunyai fungsi :

- a. Penyiapan bahan dalam hal merumuskan dan menetapkan kebijaksanaan teknis dibidang pendidikan menengah umum.
- b. Pelaksanaan kebijaksanaan teknis dibidang pendidikan menengah umum.
- c. Pelaksanaan bimbingan teknis, evaluasi dan pelaporan dibidang pendidikan menengah umum.



- d. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai bidang tugasnya.

g. Sub. Dinas pendidikan kejuruan

Sub. Dinas pendidikan kejuruan dipimpin oleh seorang kepala Sub. Dinas yang mempunyai tugas pokok melaksanakan perumusan kebijaksanaan teknis, pelaksanaan, pembinaan teknis dibidang pendidikan kejuruan. Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut Sub. Dinas pendidikan kejuruan mempunyai fungsi :

- a. Penyiapan bahan dalam hal merumuskan dan menetapkan kebijaksanaan teknis dibidang pendidikan kejuruan.
- b. Pelaksanaan kebijaksanaan teknis dibidang pendidikan kejuruan.
- c. Pelaksanaan bimbingan teknis, evaluasi dan pelaporan dibidang pendidikan kejuruan.
- d. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai bidang tugasnya.

h. Sub. Dinas pendidikan pemuda olahraga dan kesenian

Sub. Dinas pendidikan pemuda olahraga dan kesenian dipimpin oleh seorang kepala Sub. Dinas yang mempunyai tugas pokok melaksanakan perumusan kebijaksanaan teknis, pelaksanaan, pembinaan teknis dibidang pendidikan pemuda olahraga dan kesenian. Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut Sub. Dinas pendidikan pemuda olahraga dan kesenian mempunyai fungsi :

- a. Penyiapan bahan dalam hal merumuskan dan menetapkan kebijaksanaan teknis dibidang pendidikan pemuda olahraga dan kesenian.

- b. Pelaksanaan kebijaksanaan teknis dibidang pendidikan pemuda olahraga dan kesenian.
- c. Pelaksanaan bimbingan teknis, evaluasi dan pelaporan dibidang pendidikan pemuda olahraga dan kesenian
- d. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai bidang tugasnya.

i. Sub. Dinas pendidikan luar sekolah

Sub. Dinas pendidikan luar sekolah dipimpin oleh seorang kepala Sub. Dinas yang mempunyai tugas pokok melaksanakan perumusan kebijaksanaan teknis, pelaksanaan, pembinaan teknis dibidang luar sekolah. Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut Sub. Dinas pendidikan luar sekolah mempunyai fungsi :

- e. Penyiapan bahan dalam hal merumuskan dan menetapkan kebijaksanaan teknis dibidang pendidikan luar sekolah.
- f. Pelaksanaan kebijaksanaan teknis dibidang pendidikan luar sekolah.
- g. Pelaksanaan bimbingan teknis, evaluasi dan pelaporan dibidang pendidikan luar sekolah
- h. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai bidang tugasnya.

j. Unit Pelaksana Teknis Dinas (Uptd)

Unit pelaksana teknis dinas (UPTD) dipimpin oleh seorang kepala Unit yang mempunyai tugas pokok melaksanakan perumusan kebijaksanaan teknis, pelaksanaan, pembinaan teknis dinas.

k. Kelompok jabatan fungsional.

Kelompok jabatan fungsional mempunyai tugas pokok melaksanakan perumusan kebijaksanaan teknis, pelaksanaan, pembinaan dalam jabatan fungsional.

IV.5. Karakteristik Responden

Kemampuan dan intelektual sangat dibutuhkan agar dapat bekerja lebih baik. Jenis kelamin, usia dan masa produktif pegawai juga menjadi tolak ukur pencapaian kinerja yang dilakukan pegawai dalam periode tertentu. Oleh karena itu, dalam melakukan pekerjaan bagi para pegawai diharapkan bukan hanya bekerja semata-mata untuk pemenuhan kebutuhan, akan tetapi berkomitmen untuk melaksanakan setiap tugas yang diberikan akan dilaksanakan dengan kemampuan yang maksimal, rasa tanggungjawab yang tinggi, serta dengan pencapaian kualitas maupun kuantitas yang diinginkan. Untuk mencapai semua itu, maka hal yang paling substansial yang akan digambarkan terlebih dahulu adalah karakteristik dan potensi individu para pegawai. Karakteristik yang dimaksud yaitu jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir, dan lama bekerja.

Adapun karakteristik responden dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Umur

Berdasarkan hasil yang diperoleh, pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan khususnya bagian tata usaha, bervariasi menurut umur. Hal ini dapat dilihat pada table berikut:

Table 1
Distribusi Responden menurut Umur

| Usia | Jumlah (n) | Persentasi (%) |
|-------|------------|----------------|
| 30-40 | 11 | 20,75 % |
| 41-50 | 22 | 41,50 % |
| >50 | 20 | 37,73 % |
| Total | 53 | 100 % |

Sumber : Data Primer diolah tgl 27 Mei 2009

Setelah melihat tabel di atas, dapat diketahui bahwa usia antara 41 sampai dengan 50 tahun lebih dominan dari keseluruhan responden, sebanyak 22 orang (41,50%), sedangkan persentase usia yang terkecil pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan khususnya bagian tata usaha, adalah 11 orang (20,75 %) dengan kisaran usia 30 sampai dengan 40 tahun.

2. Jenis kelamin

Adapun distrisbusi responden berdasarkan jenis kelamin dari hasil yang diperoleh tentang pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan khususnya bagian tata usaha dapat dilihat pada tabel berikut:

Table 2
Distribusi Responden menurut Jenis Kelamin

| Jenis Kelamin | Jumlah (n) | Persentasi (%) |
|---------------|------------|----------------|
| Laki-laki | 34 | 64,15 % |
| Wanita | 19 | 35,84 % |
| Total | 53 | 100 % |

Sumber : Data Primer diolah tgl 27 Mei 2009

Berdasarkan data pada tabel 2 menunjukkan bahwa, jumlah laki-laki lebih mendominasi jumlah responden yakni sebanyak 34 orang (64,15%). Sesuai dengan pengamatan di lapangan, menunjukkan bahwa peranan laki-laki lebih mendominasi, jika dibandingkan jumlah wanita yakni sebanyak 19 orang (35,84 %).

3. Masa Kerja

Distribusi responden Berdasarkan masa kerja, pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan khususnya bagian tata usaha seperti pada tabel 3 berikut:

Tabel 3
Distribusi Responden menurut Masa Kerja

| MasaKerja (tahun) | Jumlah (n) | Persentasi (%) |
|-------------------|------------|----------------|
| ≤10 | 11 | 20,75% |
| 11-20 | 27 | 50,94% |
| 21-30 | 15 | 28,30% |
| Total | 53 | 100% |

Sumber : Data Primer diolah tgl 27 Mei 2009

,Persentase pegawai dilihat dari lama bekerjanya menunjukkan bahwa pegawai yang masa kerjanya antara 11 sampai dengan 20 tahun sebanyak 27 orang(50,94%) merupakan jumlah terbanyak dibanding dengan jumlah responden yang telah bekerja selama 21-30 tahun sebanyak 15 orang (28,30%), sedangkan yang memiliki masa kerja kurang dari 10 tahun sebanyak 11 orang merupakan jumlah paling sedikit.

4. Tingkat Pendidikan

Untuk mengetahui tingkat pendidikan terakhir pada responden pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan khususnya bagian tata usaha, dapat diketahui pada tabel 4:

Tabel 4
Distribusi Responden menurut Tingkat Pendidikan

| Tingkat Pendidikan | Jumlah (n) | Persentasi (%) |
|--------------------|------------|----------------|
| SLTP | 1 | 1,88% |
| SMA/ sederajat | 19 | 35,84% |
| Strata I | 26 | 49,05% |
| Strata II | 7 | 13,20% |
| Total | 53 | 100% |

Sumber : Data Primer diolah tgl 27 Mei 2009

Tingkat pendidikan responden sampai Mei 2009 didapatkan bahwa sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan terakhir adalah Sarjana strata 1 (S1) sebanyak 26 orang (49,05 %), kemudian diikuti oleh pegawai yang berpendidikan Sekolah menengah Atas yakni dengan jumlah responden sebanyak 19 orang (35,84%) lalu diikuti oleh pegawai yang berpendidikan terakhir strata 2 (S2) sebanyak 7 orang (13,20%) dan jumlah yang paling sedikit adalah pegawai yang berpendidikan Sekolah Lanjutan Tingkat pertama (SLTP) dengan jumlah 1 orang (1,88%)



IV.6. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pengumpulan data mulai dilaksanakan pada 14 Mei 2009 sampai 26 Mei 2009 dengan menyebarkan kuesioner. Selain penyebaran kuesioner penulis juga mengambil data sekunder seperti struktur organisasi, jumlah pegawai, tugas pokok dan fungsi, dan lain-lain yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Adapun yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja pada bagian tata usaha Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan, dimana total jumlah keseluruhan pegawai yang menjadi responden adalah sebanyak 53 orang.

Untuk mengetahui seberapa besar kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan khususnya pada bagian tata usaha, maka penulis memilih 6 indikator kinerja yang dikemukakan oleh Bernardin & Russel yaitu kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu, efektifitas harga, kebutuhan akan pengawasan, hubungan antar pribadi. Besarnya indikator kinerja yang ditetapkan dalam bentuk persentase dari jawaban yang diberikan dari tiap-tiap indikator dapat dilihat dari tabel-tabel berikut ini:

a. Kualitas Pekerjaan

Untuk mengetahui tentang tanggapan responden terhadap pertanyaan kuesioner mengenai kualitas pekerjaan dapat dilihat dari tabel berikut ini:

Tabel 5 : Tanggapan responden tentang pertanyaan pimpinan selalu mengutamakan pekerjaan yang berkualitas dalam mendorong pegawainya.

| JAWABAN | Jumlah Responden | Persentase |
|---------------|------------------|------------|
| Sering | 16 | 30,18% |
| Kadang-kadang | 22 | 41,50% |
| Jarang | 12 | 22,64% |
| Jarang sekali | 3 | 5,66% |
| Total | 53 | 100% |

Sumber: Data primer yang diolah 27 mei 2009

Dari tabel tersebut diatas, dapat terlihat tanggapan responden terhadap pertanyaan kuesioner mengenai kualitas pekerjaan yang menjelaskan pimpinan selalu mengutamakan pekerjaan yang berkualitas dalam mendorong pegawainya dengan jumlah persentase jawaban sering 30,18%, jawaban kadang-kadang 41,50%, jawaban jarang 22,64% dan jawaban jarang sekali sebanyak 5,66%. Dari jawaban responden tersebut maka dapat ditarik kesimpulan pimpinan terkadang mengutamakan pekerjaan yang berkualitas dalam mendorong pegawainya.

Tabel 6 : Tanggapan responden tentang pertanyaan pimpinan selalu memberikan bimbingan dan arahan untuk bekerja tepat waktu, dan memberikan sanksi dan teguran bila melanggar.

| JAWABAN | Jumlah Responden | Persentase |
|---------------|------------------|------------|
| Sering | 17 | 32,07% |
| Kadang-kadang | 25 | 47,16% |
| Jarang | 9 | 16,98% |
| Jarang sekali | 2 | 3,77% |
| Total | 53 | 100% |

Sumber: Data primer yang diolah 27 mei 2009

Dari table tersebut diatas, dapat terlihat tanggapan responden terhadap pertanyaan kuesioner mengenai kualitas pekerjaan yang menjelaskan pimpinan selalu memberikan bimbingan dan arahan untuk bekerja tepat waktu, dan memberikan sanksi dan teguran bila melanggar dengan persentase jawaban sering 32,07%, jawaban kadang-kadang 47,16%, jawaban jarang 16,98% dan jawaban jarang sekali dengan persentase 3,77%. Dari jawaban responden tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pimpinan kadang-kadang memberikan bimbingan dan arahan untuk bekerja tepat waktu, dan memberikan sanksi dan teguran bila melanggar.

Tabel 7 : Tanggapan responden dengan pertanyaan Selalu berusaha mempertahankan kualitas pekerjaan

| JAWABAN | Jumlah Responden | Persentase |
|---------------|------------------|------------|
| Sering | 25 | 47,16% |
| Kadang-kadang | 17 | 32,07% |
| Jarang | 9 | 16,98% |
| Jarang sekali | 2 | 3,77% |
| Total | 53 | 100% |

Sumber: Data primer yang diolah 27 mei 2009

Dari table tersebut diatas, dapat terlihat tanggapan responden terhadap pertanyaan kuesioner mengenai kualitas pekerjaan yang menjelaskan tentang pegawai yang selalu mempertahankan kualitas pekerjaan dengan persentase jawaban sering 47,16%, jawaban kadang-kadang 32,07%, jawaban jarang 16,98% dan jawaban jarang sekali dengan persentase 3,77%. Dari jawaban responden tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pegawai Dinas Pendidikan provinsi Sulawesi Selatan Selalu mempertahankan kualitas pekerjaannya, namun disisi lain masih ada pegawai yang kurang memperhatikan kualitas pekerjaannya.

Tabel 8 : Tanggapan responden Pimpinan selalu aktif memberikan arahan kepada pegawainya untuk meningkatkan kualitas dan kemampuan kerja.

| JAWABAN | Jumlah Responden | Persentase |
|---------------|------------------|------------|
| Sering | 20 | 37,73% |
| Kadang-kadang | 23 | 43,39% |
| Jarang | 8 | 15,09% |
| Jarang sekali | 2 | 3,77% |
| Total | 53 | 100% |

Sumber: Data primer yang diolah 27 mei 2009

Dari table tersebut diatas, dapat terlihat tanggapan responden terhadap pertanyaan kuesioner mengenai kualitas pekerjaan yang menjelaskan Pimpinan selalu aktif memberikan arahan kepada pegawainya untuk meningkatkan kualitas dan kemampuan kerja dengan persentase jawaban sering 37,73%, jawaban kadang-kadang 43,39%, jawaban jarang 15,09% dan jawaban jarang sekali

dengan persentase 3,77%. Dari jawaban responden tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pimpinan tidak selalu aktif memberikan arahan kepada pegawainya untuk meningkatkan kualitas dan kemampuan kerja.

b. Kuantitas Pekerjaan

Untuk mengetahui tentang tanggapan responden terhadap pertanyaan kuesioner mengenai kuantitas pekerjaan dapat dilihat dari tabel berikut ini:

Tabel 9 : Tanggapan responden tentang pertanyaan waktu yang diberikan pimpinan sering melebihi waktu yang digunakan.

| JAWABAN | Jumlah Responden | Persentase |
|---------------|------------------|------------|
| Sering | 9 | 16,98% |
| Kadang-kadang | 15 | 28,30% |
| Jarang | 24 | 45,28% |
| Jarang sekali | 5 | 9,43% |
| Total | 53 | 100% |

Sumber: Data primer yang diolah 27 mei 2009

Dari table tersebut diatas, dapat terlihat tanggapan responden terhadap pertanyaan kuesioner mengenai kuantitas pekerjaan yang menjelaskan waktu yang diberikan pimpinan sering melebihi waktu yang digunakan dengan persentase jawaban sering 16,98%, kadang-kadang 28,30%, Jarang 45,28%, dan jawaban jarang sekali 9,43%. Dari jawaban responden tersebut dapat disimpulkan dengan melihat jawaban yang mendominasi dari responden yakni jarang dalam artian pimpinan masih jarang memberikan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan melebihi waktu yang digunakan.



Tabel 10 : Tanggapan responden tentang pertanyaan tentang pekerjaan yang ditugaskan dapat terselesaikan tanpa adanya perbaikan.

| JAWABAN | Jumlah Responden | Persentase |
|---------------|------------------|------------|
| Sering | 13 | 24,52% |
| Kadang-kadang | 15 | 28,30% |
| Jarang | 21 | 39,62% |
| Jarang sekali | 4 | 7,54% |
| Total | 53 | 100% |

Sumber: Data primer yang 27 mei diolah 2009

Dari table tersebut diatas, dapat terlihat tanggapan responden terhadap pertanyaan kuesioner mengenai kuantitas pekerjaan yang menjelaskan tentang pekerjaan yang ditugaskan dapat terselesaikan tanpa adanya perbaikan dengan persentase jawaban sering 24,52%, kadang-kadang 28,30%, jarang 39,62%, dan jarang sekali 7,54%. Dari jawaban responden tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan dengan melihat jawaban dengan persentase terbanyak yakni jarang maka disimpulkan jarang pekerjaan yang ditugaskan dapat terselesaikan tanpa adanya perbaikan.

Tabel 11 : Tanggapan responden tentang pertanyaan volume pekerjaan yang ada di sesuaikan dengan jumlah pegawai yang ada.

| JAWABAN | Jumlah Responden | Persentase |
|---------------|------------------|------------|
| Sering | 15 | 28,30% |
| Kadang-kadang | 14 | 26,41% |
| Jarang | 20 | 37,73% |
| Jarang sekali | 4 | 7,54% |
| Total | 53 | 100% |

Sumber: Data primer yang 27 mei diolah 2009

Dari table tersebut diatas, dapat terlihat tanggapan responden terhadap pertanyaan kuesioner mengenai kuantitas pekerjaan yang menjelaskan tentang volume pekerjaan yang ada di sesuaikan dengan jumlah pegawai yang ada dengan persentase jawaban sering 28,30 %, kadang-kadang 26,41%, jarang 37,73%, dan jarang sekali 7,54%. Dari jawaban responden tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan dengan melihat jawaban dengan persentase terbanyak yakni jarang

Jarang maka disimpulkan volume pekerjaan yang biasa diberikan sering tidak sesuai dengan jumlah pegawai yang ada.

Tabel 12 : Tanggapan responden tentang pertanyaan Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

| JAWABAN | Jumlah Responden | Persentase |
|---------------|------------------|------------|
| Sering | 20 | 37,73% |
| Kadang-kadang | 13 | 24,52% |
| Jarang | 16 | 30,18% |
| Jarang sekali | 4 | 7,54% |
| Total | 53 | 100% |

Sumber: Data primer yang 27 mei diolah 2009

Dari table tersebut diatas, dapat terlihat tanggapan responden terhadap pertanyaan kuesioner mengenai kuantitas pekerjaan yang menjelaskan tentang Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dengan persentase jawaban sering 37,73 %, kadang-kadang 24,52%, jarang 30,18%, dan jarang sekali 7,54%. Dari jawaban responden tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan dengan melihat jawaban dengan persentase terbanyak yakni sering maka disimpulkan bahwa pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan biasa menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu.

c. Ketepatan Waktu

Untuk mengetahui tentang tanggapan responden terhadap pertanyaan kuesioner mengenai ketepatan waktu dapat dilihat dari tabel berikut ini:

Tabel 13 : Tanggapan responden tentang pertanyaan pimpinan biasa memberikan tugas yang relative singkat.

| JAWABAN | Jumlah Responden | Persentase |
|---------------|------------------|------------|
| Sering | 7 | 13,20% |
| Kadang-kadang | 24 | 45,28% |
| Jarang | 19 | 35,84% |
| Jarang sekali | 3 | 5,66% |
| Total | 53 | 100% |

Sumber: Data primer yang diolah 27 mei 2009

Dari table tersebut diatas, dapat terlihat tanggapan responden terhadap pertanyaan kuesioner mengenai ketepatan waktu yang menjelaskan tentang pimpinan biasa memberikan tugas yang relative singkat dengan persentase jawaban sering 13,20%,kadang-kadang 45,28%, jarang 35,84%, dan jarang sekali 5,66%. Dengan melihat jawaban dari responden maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pimpinan sering tidak memberikan tugas yang relative singkat.

Tabel 14 : Tanggapan responden tentang pertanyaan pimpinan memberikan waktu untuk memperbaiki jika terdapat kesalahan dalam pelaksanaan tugas.

| JAWABAN | Jumlah Responden | Persentase |
|---------------|------------------|------------|
| Sering | 9 | 16,98% |
| Kadang-kadang | 16 | 30,18% |
| Jarang | 27 | 50,94% |
| Jarang sekali | 1 | 1,88% |
| Total | 53 | 100% |

Sumber: Data primer yang diolah 27 mei 2009

Dari table tersebut diatas, dapat terlihat tanggapan responden terhadap pertanyaan kuesioner mengenai ketepatan waktu yang menjelaskan tentang pimpinan memberikan waktu untuk memperbaiki jika terdapat kesalahan dalam pelaksanaan tugas dengan persentase jawaban sering 16,98%, kadang-kadang 30,18%, jarang 50,94%, dan jarang sekali 1,88%.Maka dari itu dapat disimpulkan dengan melihat persentase jawaban yang dominan yakni jarang maka ditarik kesimpulan bahwa pimpinan jarang memberikan waktu untuk memperbaiki jika terdapat kesalahan dalam pelaksanaan tugas.

Tabel 15 : Tanggapan responden tentang pertanyaan selalu berusaha bekerja tepat waktu.

| JAWABAN | Jumlah Responden | Persentase |
|---------------|------------------|------------|
| Sering | 16 | 30,18% |
| Kadang-kadang | 16 | 30,18% |
| Jarang | 20 | 37,73% |
| Jarang sekali | 1 | 1,88% |
| Total | 53 | 100% |

Sumber: Data primer yang diolah 27 mei 2009

Dari table tersebut diatas, dapat terlihat tanggapan responden terhadap pertanyaan kuesioner mengenai ketepatan waktu yang menjelaskan tentang selalu berusaha bekerja tepat waktu dengan persentase jawaban sering 30,18%, kadang-kadang 30,18%, jarang 37,73%, dan jarang sekali 1,88%. Maka dari itu dapat disimpulkan dengan melihat persentase jawaban yang dominan yakni jarang, maka ditarik kesimpulan bahwa pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan memperbaiki tidak berusaha bekerja tepat waktu.

Tabel 16 : Tanggapan responden tentang pertanyaan pekerjaan yang diberikan terselesaikan biasanya melampaui waktu yang telah ditentukan sebelumnya.

| JAWABAN | Jumlah Responden | Persentase |
|---------------|------------------|------------|
| Sering | 23 | 43,39% |
| Kadang-kadang | 10 | 18,86% |
| Jarang | 19 | 35,54% |
| Jarang sekali | 1 | 1,88% |
| Total | 53 | 100% |

Sumber: Data primer yang diolah 27 mei 2009

Dari table tersebut diatas, dapat terlihat tanggapan responden terhadap pertanyaan kuesioner mengenai ketepatan waktu yang menjelaskan tentang pekerjaan yang diberikan terselesaikan biasanya melampaui waktu yang telah ditentukan sebelumnya dengan persentase jawaban sering 43,39%, kadang-kadang 18,16%, jarang 35,54%, dan jarang sekali 1,88%..Maka dari itu dapat disimpulkan dengan melihat persentase jawaban yang dominan yakni sering

maka ditarik kesimpulan bahwa pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan sering menyelesaikan tugas yang diberikan melampaui waktu yang sudah ditentukan.

d. Kebutuhan Akan Pengawasan

Untuk mengetahui tentang tanggapan responden terhadap pertanyaan kuesioner mengenai kebutuhan akan pengawasan dapat dilihat dari tabel berikut ini:

Tabel 17 : Tanggapan responden tentang pertanyaan tidak ragu untuk meminta bantuan atau petunjuk dari supervisor untuk melakukan pekerjaan agar terhindar dari kekeliruan yang berakibat buruk pada organisasi.

| JAWABAN | Jumlah Responden | Persentase |
|---------------|------------------|------------|
| Sering | 18 | 33,92% |
| Kadang-kadang | 26 | 49,05% |
| Jarang | 7 | 13,20% |
| Jarang sekali | 2 | 3,77% |
| Total | 53 | 100% |

Sumber: Data primer yang diolah 27 mei 2009

Dari table tersebut diatas, dapat terlihat tanggapan responden terhadap pertanyaan kuesioner mengenai kebutuhan akan pengawasan yang menjelaskan tentang tidak ragu untuk meminta bantuan atau petunjuk dari supervisor untuk melakukan pekerjaan agar terhindar dari kekeliruan yang berakibat buruk pada organisasi dengan persentase jawaban sering 33,92%, kadang-kadang 49,05%, jarang 13,20%, dan jarang sekali 3,77%. Dari jawaban responden maka dapat ditarik kesimpulan dengan melihat persentase jawaban yang dominan yakni kadang-kadang, maka disimpulkan bahwa terkadang pegawai tidak ragu untuk meminta bantuan atau petunjuk dari supervisor untuk melakukan pekerjaan agar terhindar dari kekeliruan yang berakibat buruk pada organisasi.

Tabel 18 : Tanggapan responden tentang pertanyaan pimpinan selalu memberikan bimbingan dan arahan untuk bekerja tepat waktu, dan memberikan sanksi dan teguran bila melanggar. agar terhindar dari kekeliruan yang berakibat buruk pada organisasi.

| JAWABAN | Jumlah Responden | Persentase |
|---------------|------------------|------------|
| Sering | 12 | 22,64% |
| Kadang-kadang | 24 | 45,28% |
| Jarang | 9 | 16,98% |
| Jarang sekali | 8 | 15,09% |
| Total | 53 | 100% |

Sumber: Data primer yang dioiah 27 mei 2009

Dari table tersebut diatas, dapat terlihat tanggapan responden terhadap pertanyaan kuesioner mengenai kebutuhan akan pengawasan yang menjelaskan tentang pimpinan selalu memberikan bimbingan dan arahan untuk bekerja tepat waktu, dan memberikan sanksi dan teguran bila melanggar. agar terhindar dari kekeliruan yang berakibat buruk pada organisasi, dengan persentase jawaban sering 22,64%, kadang-kadang 45,28%, jarang 16,98%, dan jarang sekali 15,09%.

Dari jawaban responden tersebut maka dapat ditarik kesimpulan dengan melihat persentase jawaban terbesar yakni kadang-kadang, maka disimpulkan bahwa terkadang pimpinan memberikan bimbingan dan arahan untuk bekerja tepat waktu, dan memberikan sanksi dan teguran bila melanggar. agar terhindar dari kekeliruan yang berakibat buruk pada organisasi.

e. Hubungan Antar Pribadi

Untuk mengetahui tentang tanggapan responden terhadap pertanyaan kuesioner mengenai hubungan antar pribadi dapat dilihat dari tabel berikut ini:

Tabel 19 : Tanggapan responden tentang pertanyaan terjalin kerja sama yang baik antar sesama pegawai dalam menjalankan tugas.



| JAWABAN | Jumlah Responden | Persentase |
|---------------|------------------|------------|
| Sering | 26 | 49,05% |
| Kadang-kadang | 13 | 24,52% |
| Jarang | 8 | 15,09% |
| Jarang sekali | 6 | 11,32% |
| Total | 53 | 100% |

Sumber: Data primer yang diolah 27 mei 2009

Dari table tersebut diatas, dapat terlihat tanggapan responden terhadap pertanyaan kuesioner mengenai hubungan antar pribadi yang menjelaskan tentang terjalin kerja sama yang baik antar sesama pegawai dalam menjalankan tugas dengan persentase jawaban sering 49,05%, kadang-kadang 24,52%, jarang 15,09%, dan jarang sekali 11,32%. Dari jawaban responden tersebut maka dapat ditarik kesimpulan dengan melihat persentase jawaban tertinggi yakni sering, maka disimpulkan bahwa sering terjalin kerjasama yang baik antar sesama pegawai dalam menjalankan tugas.

Tabel 20 : Tanggapan responden tentang pertanyaan hubungan kerja dengan pimpinan baik dan tidak kaku.

| JAWABAN | Jumlah Responden | Persentase |
|---------------|------------------|------------|
| Sering | 23 | 43,39% |
| Kadang-kadang | 17 | 32,07% |
| Jarang | 12 | 22,64% |
| Jarang sekali | 1 | 1,88% |
| Total | 53 | 100% |

Sumber: Data primer yang diolah 27 mei 2009

Dari table tersebut diatas, dapat terlihat tanggapan responden terhadap pertanyaan kuesioner mengenai hubungan antar pribadi yang menjelaskan tentang hubungan kerja dengan pimpinan baik dan tidak kaku dengan persentase jawaban sering 43,39%, kadang-kadang 32,07%, jarang 22,64%, dan jarang sekali 1,88%. Dari jawaban responden tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan dengan melihat persentase jawaban yang tertinggi yakni sering,

maka dapat disimpulkan bahwa hubungan kerja dengan pimpinan baik dan tidak kaku sering terjadi.

Tabel 21. Analisis Pernyataan Responden Tentang Kualitas Pekerjaan Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan

Tabel 21
Kualitas Pekerjaan Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan.

| NO | Pertanyaan | JAWABAN | | | | Total |
|-------------------|---|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------|
| | | Sering | Kadang-kadang | Jarang | Jarang sekali | |
| 1. | Pimpinan selalu mengutamakan pekerjaan yang berkualitas dalam mendorong pegawainya | 16 | 22 | 12 | 3 | 53 |
| 2. | Pimpinan selalu memberikan bimbingan dan arahan untuk bekerja tepat waktu, dan memberikan sanksi dan teguran bila melanggar | 17 | 25 | 9 | 2 | 53 |
| 3 | Selalu berusaha mempertahankan kualitas pekerjaan | 25 | 17 | 9 | 2 | 53 |
| 4 | Pimpinan selalu aktif memberikan arahan kepada pegawainya untuk meningkatkan kualitas dan kemampuan kerja. | 20 | 23 | 8 | 2 | 53 |
| TOTAL | | 78 | 87 | 38 | 9 | 212 |
| PERSENTASE | | 36,79% | 41,03% | 17,92% | 4,24% | 100% |

Pada table di atas bahwa kualitas pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan dapat dilihat dari persentase hasil jawaban responden bahwa 36,79% menjawab sering, 41,03% menjawab kadang-kadang, 17,92% menjawab jarang, dan 4,24% menjawab jarang sekali. Melihat jawaban dengan persentase tertinggi yaitu kadang-kadang, maka dapat disimpulkan bahwa kualitas pekerjaan

pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan sesuai dengan Rumusan masalah yang dibahas sebelumnya yakni tergolong sedang. Hal itu terlihat, dimana masih adanya pegawai yang tidak memperhatikan dan menjalankan tugasnya dengan baik.

Tabel 22. Analisis Pernyataan Responden Tentang Kuantitas Pekerjaan Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan

Tabel 22
Kuantitas Pekerjaan Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan.

| NO | Pertanyaan | JAWABAN | | | | Total |
|-------------------|---|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------|
| | | Sering | Kadang-kadang | Jarang | Jarang sekali | |
| 1. | Waktu yang diberikan pimpinan sering melebihi waktu yang digunakan. | 9 | 15 | 24 | 5 | 53 |
| 2. | Pekerjaan yang ditugaskan dapat terselesaikan tanpa adanya perbaikan. | 13 | 15 | 21 | 4 | 53 |
| 3 | Jumlah pegawai yang ada sekarang sesuai dengan volume pekerjaan yang ada. | 15 | 14 | 20 | 4 | 53 |
| 4 | Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. | 20 | 13 | 16 | 4 | 53 |
| TOTAL | | 57 | 56 | 81 | 17 | 212 |
| PERSENTASE | | 26,88% | 26,41% | 38,20% | 8,01% | 100% |

Pada table di atas bahwa kuantitas pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan dapat dilihat dari persentase hasil jawaban responden bahwa 26,88% menjawab sering, 26,41% menjawab kadang-kadang, 38,20% menjawab Jarang, dan 8,01% menjawab jarang sekali. Melihat jawaban dengan persentase

tertinggi yaitu jarang, maka dapat disimpulkan bahwa kuantitas pegawai masih sangat kurang, hal ini terlihat dimana pegawai Pada Dinas Pendidikan dalam pelaksanaan tugas seperti pembuatan surat sering tidak terselesaikan tepat sesuai dengan waktu yang dijanjikan sebelumnya.

Tabel 23. Analisis Pernyataan Responden Tentang Ketepatan Waktu Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan

Tabel 23
Ketepatan Waktu Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan.

| NO | Pertanyaan | JAWABAN | | | | Total |
|-------------------|---|---------|---------------|--------|---------------|-------|
| | | Sering | Kadang-kadang | Jarang | Jarang sekali | |
| 1. | Pimpinan biasa memberikan tugas yang relative singkat. | 7 | 24 | 19 | 3 | 53 |
| 2. | Pimpinan memberikan waktu untuk memperbaiki jika terdapat kesalahan dalam pelaksanaan tugas. | 9 | 16 | 27 | 1 | 53 |
| 3. | Selalu berusaha bekerja tepat waktu | 16 | 16 | 20 | 1 | 53 |
| 4. | Pekerjaan yang diberikan terselesaikan biasanya melampaui waktu yang telah ditentukan sebelumnya. | 23 | 10 | 19 | 1 | 53 |
| TOTAL | | 55 | 66 | 85 | 85 | 212 |
| PERSENTASE | | 25,94% | 31,13% | 40,09% | 40,09% | 100% |

Pada table di atas bahwa ketepatan waktu pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan dapat dilihat dari persentase hasil jawaban responden bahwa 25,94% menjawab sering 40,09% menjawab kadang-kadang, 31,13% menjawab jarang, dan 2,83% menjawab jarang sekali.

Melihat jawaban dengan persentase tertinggi yaitu kadang-kadang, maka dapat disimpulkan bahwa ketepatan waktu pegawai masih kurang terlaksana hal ini dibuktikan dengan persentase jawaban tertinggi kadang-kadang, hal ini terlihat dimana, pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan Masih terkadang malas-malasan dalam melaksanakan tugasnya seperti masih banyaknya pegawai yang menambah jam istirahat serta terlambat datang sehingga pekerjaan yang ditugaskan sering tidak terselesaikan tepat waktu

Tabel 24. Analisis Pernyataan Responden Tentang Kebutuhan Akan Pengawasan Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan

Tabel 24
Kebutuhan Akan Pengawasan Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan.

| NO | Pertanyaan | JAWABAN | | | | Total |
|-------------------|---|---------|---------------|--------|---------------|-------|
| | | Sering | Kadang-kadang | Jarang | Jarang sekali | |
| 1. | Tidak ragu untuk meminta bantuan atau petunjuk dari supervisor untuk melakukan pekerjaan agar terhindar dari kekeliruan yang berakibat buruk pada organisasi. | 18 | 26 | 7 | 2 | 53 |
| 2. | Pimpinan selalu memberikan bimbingan dan arahan untuk bekerja tepat waktu, dan memberikan sanksi dan teguran bila melanggar. | 12 | 24 | 9 | 8 | 53 |
| TOTAL | | 30 | 50 | 16 | 10 | 106 |
| PERSENTASE | | 28,30% | 47,16% | 15,09% | 9,43% | 100% |

Pada table di atas bahwa kebutuhan akan pengawasan pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan dapat dilihat dari persentase hasil jawaban responden bahwa 28,30% menjawab sering 47,16% menjawab kadang-kadang, 15,09% menjawab jarang, dan 9,43% menjawab jarang sekali. Melihat jawaban dengan persentase tertinggi yaitu kadang-kadang, maka dapat disimpulkan

bahwa kebutuhan akan pengawasan pegawai masih sedang dibuktikan dengan persentase jawaban tertinggi kadang-kadang, yang membuktikan pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan sangat membutuhkan pengawasan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari karena melihat pengawasan pada Dinas pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan masih kurang atau kadang-kadang dilakukan.



Tabel 25. Analisis Pernyataan Responden Tentang Hubungan Antar Pribadi Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan

Tabel 25

Hubungan Antar Pribadi Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan.

| NO | Pertanyaan | JAWABAN | | | | Total |
|-------------------|--|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------|
| | | Sering | Kadang-kadang | Jarang | Jarang sekali | |
| 1. | Terjalin kerja sama yang baik antar sesama karyawan dalam menjalankan tugas. | 26 | 13 | 8 | 6 | 53 |
| 2. | Hubungan kerja dengan pimpinan baik dan tidak kaku.. | 23 | 17 | 12 | 1 | 53 |
| TOTAL | | 49 | 30 | 20 | 7 | 106 |
| PERSENTASE | | 46,22% | 28,30% | 18,86% | 6,60% | 100% |

Pada table di atas bahwa kebutuhan akan pengawasan pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan dapat dilihat dari persentase hasil jawaban responden bahwa 46,22% menjawab sering 28,30% menjawab kadang-kadang, 18,86% menjawab jarang, dan 6,60% menjawab jarang sekali. Melihat jawaban dengan persentase tertinggi yaitu sering, maka dapat disimpulkan bahwa hubungan antar pegawai termasuk tinggi dibuktikan dengan persentase jawaban

tertinggi sering, yang membuktikan pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan dalam hubungan atau interaksi dengan sesama pegawai sangat tinggi.

IV.7. Tabel 26. Total Indikator Kinerja

| No | Pertanyaan | Jawaban | | | | Total | Skor | Rata-rata |
|----|---------------------------|---------|---------------|--------|---------------|-------|------|-----------|
| | | Sering | Kadang-kadang | Jarang | Jarang Sekali | | | |
| 1 | Kualitas pekerjaan | 78 | 87 | 38 | 9 | 212 | 658 | 3,10 |
| 2 | Kuantitas pekerjaan | 57 | 56 | 81 | 17 | 212 | 575 | 2,71 |
| 3 | Ketepatan waktu | 55 | 66 | 85 | 6 | 212 | 594 | 2,80 |
| 4 | Kebutuhan akan pengawasan | 30 | 50 | 16 | 10 | 106 | 312 | 2,94 |
| 5 | Hubungan antar pribadi | 49 | 30 | 20 | 7 | 106 | 333 | 3,14 |

Sumber: Data primer yang diolah 27 mei 2009

Dari table tersebut di atas menunjukkan bahwa kinerja pegawai diukur dengan menggunakan 5 indikator kinerja, membuktikan bahwa kuantitas dan ketepatan waktu pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan tergolong rendah dengan rata-rata 2,71 dan 2,80, sedangkan kebutuhan akan pengawasan pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan tergolong sedang dengan rata-rata 2,94.

Selanjutnya kualitas hubungan antar pribadi pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan tergolong tinggi masing-masing dengan rata-rata 3,10 dan 3,14. Dari 5 indikator tersebut hubungan antar pribadi pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan merupakan indicator dengan nilai rata-rata tertinggi yaitu 333

BAB V

PENUTUP

V.I. Kesimpulan

Berdasarkan penjelasan hasil penelitian yang dibahas pada bab sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan

Hasil penelitian ini menunjukkan hubungan antar pribadi dan kualitas pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan tergolong tinggi, sedangkan kebutuhan akan pengawasan pegawai tergolong sedang, selanjutnya kuantitas dan ketepatan waktu tergolong rendah dengan nilai rata-rata masing-masing 2,71 dan 2,80 sesuai dengan penjelasan pada latar belakang penelitian ini yang menjelaskan adanya pegawai yang tidak tepat waktu dan menggunakan waktu kerja untuk istirahat.

V.II. Saran

Dari hasil penelitian dan kesimpulan yang ada, untuk peningkatan kinerja pegawai kedepannya dalam peningkatan pelayanan dan produktivitas pegawai, maka penulis mengemukakan saran sebagai berikut:

1. Kepala Dinas pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan diharapkan lebih mengusahakan peningkatan kinerja pegawainya dari segi ketepatan waktu, kuantitas, kualitas, dan kebutuhan akan pengawasan dalam rangka peningkatan pelayanan kepada masyarakat dan produktivitas pegawai, serta mempertahankan hubungan antar pribadi pegawai yang termasuk tinggi.

2. Dalam menjalankan kepemimpinannya, Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan diharapkan lebih tegas dalam hal pengawasan dan kedisiplinan terhadap para pegawainya.
3. Dalam rangka peningkatan kinerja diharapkan kepada masing-masing kepala bagian di Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan lebih memperhatikan kualitas dan kuantitas bawahannya dengan berbagai cara peningkatan kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

Buku Teks:

- As'Ad, M. 1997. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Psikologi industry lhyberty, Ghalia.
- Darma Agus. 1995. *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta: CV. Rajawall
- , 2005. *Manajemen Prestasi Kerja edisi revisi*. Jakarta: CV. Rajawali
- Dessler Gary. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 2 Penerjemah Benyamin Molan. Jakarta : PT. Prenhallindo
- Gomes Faustino Cardos. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV. ANDI OFFSET
- Hasibuan Malayu. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara
- James, Gibson. 1987. *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur dan Proses, Terjemahan* Djarkasih jilid 1, Jakarta: Erlangga.
- Lembaga Administrasi Negara. 1992. *Pengawasan Fungsional*. Jakarta: LAN
- Mangkunegara Anwar Prabu. 2006. *Evaluasi kerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Moenir. 1983. *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Musenef. 1993. *Manajemen Kepegawaian Indonesia*. Bandung: CV. Mandar Maju.

- Nainggolan. P. 1987. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi aksara
- Prabowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : Rajafindo Persada
- Prawirosentono.S. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE
- Rivai Veitzel. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta:PT RajaGrafindo Persada
- Russel &Bernardin . 1993. *Human Resource management. An. Experimental Approach, Terjemahan*. Jakarta : Pustaka Binaman presindo,
- Saksono Slamet. 1993. *Administrasi Kepegawaian*. Jogjakarta: Kanisius
- Sastrohandiwirya Siswanto. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrative dan operasional*, Jakarta: Bumi Aksara
- Simamora. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN
- Soeprihanto. 2001. *Teory Budaya Kerja Organisasi*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Suganda Daan. 2001. *Kepemimpinan Dalam Keberagaman Budaya Kerja*, Jakarta: LAN-RI
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT.Raja Grafindo Persada



Buku Metode Penelitian:

Arikunto. 2006. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi VI, Yogyakarta: Rhineke Cipta.

Djaelani Bisri dan M Hariwijaya. 2008. *Teknik Menulis Skripsi dan Tesis*. Yogyakarta: Hanggar Kreator.

Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Administrasi Dengan Metode R&D*. Bandung: CV Alfabeta

Tim penyusun. 2008. *Pedoman Penulisan Skripsi Jurusan Ilmu Administrasi Fisip Unhas*, Due-like: Makassar.

Umar Husein, 2003. *Metode Riset Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama.

Peraturan Perundang-undangan:

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Pasal 3 tentang *Pegawai Negeri Sipil Berkedudukan Sebagai Unsur Aparatur Negara yang Bertugas untuk Memberikan Pelayanan*.

BIODATA PENULIS

Nama : AMUSRIFAL
Tempat dan Tanggal Lahir : Solie, Soppeng 7 April 1987
Alamat : Jln. Politeknik Pondok Perdana Makassar
Nama Orang Tua : Ayah : M. Bakri. S
Ibu : Jugrafiah

Riwayat Pendidikan Formal:

SD: SDN NO. 158 Watallipu (1994-1999)
SMP: SMPN 1 Donri-Donri (1999-2002)
SMA: SMAN 1 Watan Soppeng (2002-2005)

LAMPIRAN



KUESIONER PENELITIAN

Kepada Yth:

Bapak/Ibu/Sdr/I.....

Di-

Tempat

1. Dengan segala kerendahan hati dan harapan, penulis mohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/I untuk mengisi daftar pertanyaan ini dengan sejujurnya sesuai dengan kenyataan yang ada.
2. Daftar pertanyaan ini dibuat untuk memperoleh data yang kami butuhkan dalam rangka menyusun Skripsi yang merupakan Tugas Akhir perkuliahan kami pada Program Sarjana, *Jurusan Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Hasanuddin*, dengan judul " KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PENDIDIKAN PROVINSI SULAWESI SELATAN".
3. Untuk mencapai maksud tersebut, kami mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/I untuk memilih jawaban yang telah disediakan.
4. Oleh karena penelitian ini semata-mata untuk kepentingan akademik, untuk menemukan kebenaran yang ilmiah, maka kami menjamin seluruh jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/I berikan terjaga kerahasiaannya sesuai kode etik penelitian.
5. Atas kesediaan dan bantuan Bapak/Ibu/Saudara/I, kami ucapkan terlebih dahulu terima kasih.

Hormat Saya

AMUSRIFAL

KUESIONER PENELITIAN

KINERJA PEGAWAI

PADA DINAS PENDIDIKAN PROPINSI SULAWESI SELATAN

PETUNJUK PENGISIAN

1. Berilah tanda (x) pada jawaban yang Anda anggap paling sesuai dengan pendapat Anda
2. Tanggapi pernyataan berikut sesuai dengan apa yang Anda anggap paling tepat

IDENTITAS RESPONDEN

1. Jabatan :
2. Golongan/Pangkat :
3. Umur :
4. Lamanya Menjadi karyawan :
5. Pendidikan Terakhir :

DAFTAR PERTANYAAN DAN JAWABAN

1. Pimpinan selalu mengutamakan pekerjaan yang berkualitas dalam mendorong pegawainya.
 - a. Sering
 - b. Kadang-kadang
 - c. Jarang
 - d. Jarang sekali
2. Pimpinan selalu memberikan bimbingan dan arahan untuk bekerja tepat waktu, dan memberikan sanksi dan teguran bila melanggar.
 - a. Sering
 - b. Kadang-kadang
 - c. Jarang
 - d. Jarang sekali
3. Selalu berusaha mempertahankan kualitas pekerjaan
 - a. Sering
 - b. Kadang-kadang
 - c. Jarang
 - d. Jarang sekali
4. Pimpinan selalu aktif memberikan arahan kepada pegawainya untuk meningkatkan kualitas dan kemampuan kerja.
 - a. Sering
 - b. Kadang-kadang
 - c. Jarang

d. Jarang sekali

5. Waktu yang diberikan pimpinan sering melebihi waktu yang digunakan.
- a. Sering
 - b. Kadang-kadang
 - c. Jarang
 - d. Jarang sekali
6. Pekerjaan yang ditugaskan dapat terselesaikan tanpa adanya perbaikan.
- a. Sering
 - b. Kadang-kadang
 - c. Jarang
 - d. Jarang sekali
7. Jumlah pegawai yang ada sekarang sesuai dengan volume pekerjaan yang ada.
- a. Sering
 - b. Kadang-kadang
 - c. Jarang
 - d. Jarang sekali
8. Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
- a. Sering
 - b. Kadang-kadang
 - c. Jarang
 - d. Jarang sekali
9. Pimpinan biasa memberikan tugas yang relative singkat.
- a. Sering
 - b. Kadang-kadang

c. **Jarang**

d. **Jarang sekali**

Pimpinan memberikan waktu untuk memperbaiki jika terdapat kesalahan dalam pelaksanaan tugas.

1. **Sering**

2. **Kadang-kadang**

3. **Jarang**

4. **Jarang sekali**

telalu berusaha bekerja tepat waktu.

1. **Sering**

2. **Kadang-kadang**

3. **Jarang**

4. **Jarang sekali**

pekerjaan yang diberikan terselesaikan biasanya melampaui waktu yang telah ditentukan sebelumnya.

Sering

Kadang-kadang

Jarang

Jarang sekali

13. Tidak ragu untuk meminta bantuan atau petunjuk dari supervisor untuk melakukan pekerjaan agar terhindar dari kekeliruan yang berakibat buruk pada organisasi.
- Sering**
 - Kadang-kadang**
 - Jarang**
 - Jarang sekali**
14. Pimpinan selalu memberikan bimbingan dan arahan untuk bekerja tepat waktu, dan memberikan sanksi dan teguran bila melanggar.
- Sering**
 - Kadang-kadang**
 - Jarang**
 - Jarang sekali**
15. Terjalin kerja sama yang baik antar sesama karyawan dalam menjalankan tugas.
- Sering**
 - Kadang-kadang**
 - Jarang**
 - Jarang sekali**
16. Hubungan kerja dengan pimpinan baik dan tidak kaku.
- Sering**
 - Kadang-kadang**
 - Jarang**
 - Jarang sekali**



PEMERINTAH PROVINSI SULAWESI SELATAN
DINAS PENDIDIKAN

Jalan Perintis Kemerdekaan Km. 10 Tamalanrea Makassar 90254
Telepon : 585257, 586083, 587079, 586091, 587090, 586087, 584081, 585747, 587089, Fax, 584959

Makassar, 7 Mei 2009

Nomor : 978/PD4/1488 /2009
Lampiran : -
Perihal : Penyampaian

Kepada
Yth. Kepala Subag Kepegawaian
Bagian Tata Usaha Dinas
Pendidikan Provinsi Sulawesi
Selatan
di
Tempat

Dengan hormat, menindak lanjuti Surat Kepala Badan Kesatuan Bangsa Nomor:070/160.7-III/BKB-SS tanggal 28 April 2009, perihal Rekomendasi Penelitian Izin Mahasiswa atas nama :

Nama : AMUSRIFAL
Tempat/tanggal : So,ie (Soppeng) 7 April 1987
Jenis kelamin : Laki-Laki
Pekerjaan : Mahasiswa Fisip Unhas Makassar
Alamat : Jl. Politeknik Pondok Perdana Makassar

Kami menyetujui untuk melakukan penelitian pada Subag Kepegawaian Bagian Tata Usaha Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan.

Demikian disampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

KEPALA DINAS PENDIDIKAN
WAKIL,

Drs. H. M. SALEH GOTTANG, M.Pd
Rangkat : Pembina Utama Muda
NIP : 19530115 197603 1 007

Tembusan :
1. Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan, sebagai laporan.
2. Peringgal.