

**PEMBINAAN KINERJA PEGAWAI DALAM MELAKSANAKAN
TUGAS POKOK DAN FUNGSI DI DINAS PENDIDIKAN
KABUPATEN KLATEN**

SKRIPSI

Diajukan kepada Fakultas Ilmu Pendidikan
Universitas Negeri Yogyakarta
untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
guna Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan



Oleh
Siti Fitria N
NIM 09101241035

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN
JURUSAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
JANUARI 2014**

PERSETUJUAN

Skripsi yang berjudul “PEMBINAAN KINERJA PEGAWAI DALAM MELAKSANAKAN TUGAS POKOK DAN FUNGSI DI DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN KLATEN” yang disusun oleh Siti Fitria Nurdyani, NIM 09101241035 ini telah disetujui oleh pembimbing untuk diujikan.

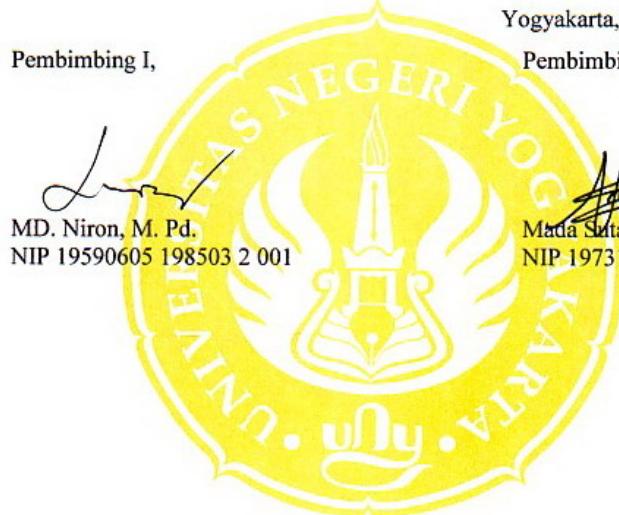
Yogyakarta, 22 November 2013

Pembimbing I,

MD. Niron, M. Pd.
NIP 19590605 198503 2 001

Pembimbing II,

Mada Sutapa, M. Si.
NIP 19731008 199802 1 001

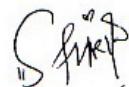


PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini benar-benar karya saya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata penulisan karya ilmiah yang telah lazim.

Tanda tangan dosen penguji yang tertera dalam halaman pengesahan adalah asli. Jika tidak asli, saya siap menerima sanksi ditunda yudisium pada periode berikutnya.

Yogyakarta, Januari 2014
Yang menyatakan,

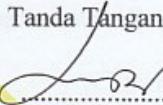


Siti Fitria N
NIM 09101241035

PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul "PEMBINAAN KINERJA PEGAWAI DALAM MELAKSANAKAN TUGAS POKOK DAN FUNGSI DI DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN KLATEN" yang disusun oleh Siti Fitria Nurdyani, NIM 09101241035 ini telah dipertahankan di depan Dewan Pengaji pada tanggal 13 Desember 2013 dan dinyatakan lulus.

DEWAN PENGUJI

Nama	Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
MD. Niron, M. Pd.	Ketua Pengaji		31-12-2013
Sutiman, M. Pd.	Sekretaris Pengaji		20-12-2013
Mulyadi, M. Pd.	Pengaji Utama		18-12-2013
Mada Sutapa, M. Si.	Pengaji Pendamping		20-12-2013



08 JAN 2014

Yogyakarta,
Fakultas Ilmu Pendidikan
Universitas Negeri Yogyakarta
Dekan,



Dr. Haryanto, M. Pd.
NIP 19600902 198702 1 001

MOTTO

“ Tak ada yang bisa menggantikan keuletan. Bakat juga tidak; orang berbakat yang tidak pernah sukses adalah hal yang lumrah. Kejeniusan juga tidak; orang pandai yang tidak memperoleh apa-apa sudah nyaris menjadi kata-kata mutiara. Pendidikan juga tidak; dunia sudah penuh dengan penganggur berpendidikan. Keuletan dan keteguhanlah yang paling berkuasa. Slogan jangan menyerah telah dan selalu memecahkan masalah yang dihadapi manusia ”.

(Calvin Coolidge)

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah segala puji bagi ALLAH SWT. Shalawat dan salam semoga senantiasa tercurah kepada Nabi Besar Rasulullah Muhammad SAW yang diutus sebagai rahmat bagi semesta alam. Puji syukur saya panjatkan, akhirnya saya dapat menyelesaikan tugas skripsi ini sebagai persyaratan memperoleh gelar Sarjana Pendidikan pada Program Studi Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta. Karya ini saya persembahkan untuk :

1. Ibu dan Alm. Ayah tersayang
2. Kakak-kakakku (Budi Agustono dan Wiwik Retno)
3. Almamaterku Universitas Negeri Yogyakarta

**PEMBINAAN KINERJA PEGAWAI DALAM MELAKSANAKAN
TUGAS POKOK DAN FUNGSI DI DINAS PENDIDIKAN
KABUPATEN KLATEN**

Oleh
Siti Fitria Nurdyani
NIM 09101241035

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pembinaan kinerja pegawai khususnya pembinaan karir pegawai yang terdiri dari; (1) bentuk-bentuk pembinaan karir di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten; (2) hambatan dalam pembinaan karir di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten; (3) solusi yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten untuk mengatasi hambatan.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Subjek penelitian ini adalah pejabat struktural Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten dan pegawai di tiap bidang. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi, dan pencermatan dokumen. Uji keabsahan data dilakukan dengan triangulasi sumber. Data dianalisis dengan tahapan mengorganisasikan data, reduksi data, pengelompokan berdasarkan kategori, *display* data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian: 1) Bentuk-bentuk pembinaan karir di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten meliputi : pemberian orientasi umum tentang tupoksi pegawai, fasilitasi kebutuhan rutin pegawai, mensosialisasikan petunjuk teknis hingga ke tingkat pelaksana, mengikutsertakan pegawai dalam bimtek dan diklat yang relevan dengan tupoksi, mengadakan rapat koordinasi lingkup interen maupun lintas sektoral (provinsi) dan proses promosi, lateral, dan mutasi secara terencana. 2) Hambatan dalam pembinaan karir pegawai yaitu : keterbatasan dana dalam penambahan sarana dan prasarana karena bergantung pada Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten, kebutuhan sosialisasi petunjuk teknis sampai ke tingkat pelaksana, kesempatan peningkatan kemampuan pegawai (Diklat, Bimtek, *workshop*) yang masih bergantung pada pihak eksternal (Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah, Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten, Perguruan Tinggi, LPMP), dan ada beberapa pejabat struktural kurang menguasai tentang fungsi *leadership*. 3) Solusi yang dilakukan untuk mengatasi hambatan yaitu: pemeliharaan dan mendayagunakan sarana dan prasarana yang masih ada secara optimal, rapat koordinasi untuk sinkronisasi regulasi pemerintah pusat dan program kerja Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten, mensosialisasikan juknis hingga ke tingkat pelaksana melalui seminar dan *workshop*, memberikan motivasi pegawai berlatih dan belajar secara mandiri, mengadakan rapat koordinasi interen maupun lintas sektor, sosialisasi pengukuran prestasi kerja berdasarkan SKP agar penilaian kinerja obyektif, dan mengirimkan pejabat struktural untuk mengikuti DIKLATPIM.

Kata kunci: *pembinaan karir, dinas pendidikan kabupaten klaten*

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.

Skripsi ini ditulis sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Pendidikan dalam menyelesaikan jenjang pendidikan S1 pada Program Studi Manajemen Pendidikan, Jurusan Administrasi Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Yogyakarta. Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak akan dapat terwujud tanpa dukungan dan bantuan berbagai pihak. Dalam kesempatan yang baik ini, penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Dekan dan Wakil Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta yang telah memberikan izin penelitian kepada penulis.
2. Ketua Jurusan Administrasi Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta yang telah membantu kelancaran penyusunan skripsi.
3. Bapak Sudiyono, M. Si. selaku Penasehat Akademik yang telah membantu kelancaran penyusunan skripsi ini.
4. Ibu MD. Niron, M. Pd. dan Bapak Mada Sutapa, SIP, M. Si. selaku dosen pembimbing I dan dosen pembimbing II skripsi yang senantiasa memberikan bimbingan, motivasi dan pengarahan kepada penulis.
5. Bapak Mulyadi, M. Pd. selaku dosen Penguji Utama skripsi dan Bapak Sutiman, M. Pd. Selaku Sekretaris Penguji skripsi yang telah meluangkan waktunya untuk menguji dan memberikan masukan untuk perbaikan skripsi ini.

6. Bapak dan Ibu seluruh dosen Program Studi Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta yang telah memberikan pengetahuan dan wawasan.
7. Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten, dan seluruh Pejabat Struktural Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten serta pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten atas bantuan dan kesediaannya dalam memberikan informasi yang berkaitan dengan penelitian.
8. Ibu dan Alm.Ayah tersayang serta saudara-saudaraku (Budi Agustono dan Wiwik Retno).
9. Kawan-kawan terbaik (Angga, Teye, Yayan, Sidik, Riyan, Lia, Jijah, Mbak Vera, Novi, Wulan, Tito, Manshur, Windha, Shasha, Andita, Yaris, Arif, Nurul, Panggah) serta seluruh kawan-kawan di Grup Maju-Mundur Berprinsip yang telah memberikan ilmu dan semangat kepada penulis.
10. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu oleh penulis yang mana telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini.

Semoga atas bantuan, bimbingan, dorongan, dan pengarahan yang telah diberikan kepada penulis dari berbagai pihak tersebut mendapatkan imbalan yang melimpah dari Allah SWT. Akhir kata, penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan.

Yogyakarta, Januari 2014
Penulis,



Siti Fitria N
NIM 09101241035

DAFTAR ISI

	hal
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN MOTTO	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	12
C. Batasan Masalah.....	13
D. Rumusan Masalah	13
E. Tujuan Penelitian	13
F. Manfaat Penelitian	14
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Organisasi Lembaga Pendidikan	15
1. Pengertian Organisasi	15
2. Organisasi Lembaga Pendidikan	17
3. Struktur Organisasi Dinas Pendidikan	23
B. Konsep Tugas Pokok dan Fungsi	24
1. Definisi Tugas Pokok dan Fungsi.....	24
2.Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten.....	27
C. Pembinaan Kinerja	30

1. Konsep Kinerja.....	31
2. Konsep Pembinaan	43
D. Penelitian yang Relevan	68
E. Kerangka Berfikir	70

BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian	73
B. Tempat dan Waktu Penelitian	74
C. Obyek Penelitian	74
D. Subyek Penelitian.....	74
E. Teknik Pengumpulan Data.....	76
F. Instrumen Penelitian	78
G. Teknik Analisis Data.....	78
H. Keabsahan Data.....	80

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Lokasi Penelitian	84
1. Tugas, Fungsi, dan Struktur Organisasi.....	84
2. Deskripsi Keadaan Pegawai	91
B. Hasil Penelitian	93
1. Bentuk-Bentuk Pembinaan Karir Pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten.....	94
2. Hambatan dalam Pembinaan Karir Di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten.....	118
3. Upaya yang Dilakukan Pimpinan dalam Menghadapi Hambatan dalam Pembinaan Karir Pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten.....	124
C. Pembahasan.....	132
1. Bentuk-Bentuk Pembinaan Karir Pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten.....	132
2. Hambatan dalam Pembinaan Karir di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten.....	150
3. Upaya yang Dilakukan Pimpinan dalam Menghadapi	

Hambatan dalam Pembinaan Karir Pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten.....	153
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	158
B. Saran	160
C. Keterbatasan Penelitian.....	160
DAFTAR PUSTAKA	162
LAMPIRAN - LAMPIRAN	166

DAFTAR TABEL

	hal
Tabel 1. Proses Orientasi	47
Tabel 2. Teknik Keabsahan Data.....	81
Tabel 3. Keadaan Pegawai Menurut Unit Kerja.....	92
Tabel 4. Keadaan Pegawai Menurut Tingkat Pendidikan	92

DAFTAR GAMBAR

	hal
Gambar 1. Organisasi Lembaga Pendidikan.....	20
Gambar 2. Diagram Tatakan Birokrasi dalam Penyelenggaraan Pendidikan.	21
Gambar 3. Rantai Kinerja	35
Gambar 4. Kerangka Berfikir.....	72
Gambar 5. Analisis Miles dan Huberman	79

DAFTAR LAMPIRAN

	hal
Lampiran 1. Surat-Surat Perijinan Penelitian.....	166
Lampiran 2. Kisi-Kisi Pengumpulan Data.....	173
Lampiran 3. Pedoman Wawancara	179
Lampiran 4. Transkrip Wawancara.....	183
Lampiran 5. Tabel Reduksi Hasil Wawancara.....	215
Lampiran 6. Pedoman Observasi dan Hasil Observasi	231
Lampiran 7. Dokumen Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten	235
Lampiran 8. Ringkasan Analisis Hasil Penelitian.....	283
Lampiran 9. Dokumentasi Foto.....	287

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia mempunyai peranan penting dalam aktivitas lembaga atau organisasi, karena bagaimanapun juga kemajuan dan keberhasilan suatu lembaga atau organisasi tidak lepas dari peran dan kemampuan sumber daya manusia yang baik. Meningkatnya kualitas sumber daya manusia akandapat dilihat pada kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan peran yang diembannya sesuai dengan tuntutan organisasi atau lembaga, oleh karena itu upaya mengelola dan mengembangkan kinerja individu dalam organisasi menjadi hal yang sangat penting dalam membangun dan mengembangkan kemampuan organisasi untuk dapat berperan optimal dalam masyarakat.

Kinerja adalah hasil interaksi atau berfungsinya unsur-unsur motivasi (m), kemampuan (k), dan persepsi (p) pada diri seseorang (Hamzah B. Uno dan Nina Lamatenggo, 2012: 59). Sedangkan menurut Suprihanto (2012: 62), kinerja adalah prestasi kerja, yaitu hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target, atau kriteria yang telah ditentukan lebih dulu dan telah disepakati bersama. Dari berbagai pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja adalah hasil yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang juga dipengaruhi oleh unsur motivasi, dan kemampuan pada diri pegawai tersebut.

Penelitian tentang kinerja yang dilakukan Irma Ika Melati (2011) mengenai Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai (Studi Empiris Pada

Kementerian Keuangan Kantor Wilayah Jawa Tengah). Penelitian ini dilatar belakangi oleh kinerja aparatur pemerintah, ada saatnya mengalami peningkatan dan penurunan. Untuk mengatasi permasalahan tersebut, terdapat beberapa upaya dapat dilakukan dalam peningkatan kinerja karyawan di instansi pemerintah yaitu dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Beberapa faktor yang mempengaruhi antara lain *locus of control*, orientasi tujuan, kompleksitas tugas dan gaya kepemimpinan, dimana faktor ini sebelumnya diuji secara terpisah oleh peneliti terdahulu.

Dari penelitian tersebut terdapat implikasi bahwa meningkatnya kinerja sumber daya manusia akan berdampak pada semakin baiknya kinerja organisasi dalam menjalankan perannya di masyarakat. Sebagaimana yang terjadi dalam dunia pendidikan, dalam pelaksanaan program pembangunan pendidikan khususnya di Kabupaten Klaten. Dengan dilaksanakannya program pembangunan pendidikan, pelayanan pendidikan telah dapat menjangkau daerah terpencil dan daerah dengan penduduk miskin. Dalam penyelenggaraan pembangunan pendidikan, Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten berkedudukan sebagai salah satu unsur pelaksana pemerintah daerah Klaten. Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten mempunyai tugas pokok yang diatur dalam Peraturan Bupati Klaten Nomor 11 Tahun 2008 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten Pasal 4 Diknas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2, mempunyai tugas melaksanakan urusan pemerintah daerah di bidang pendidikan.

Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten bertanggung jawab atas pemerintah daerah di bidang pendidikan, hal tersebut merupakan implikasi dari berlakunya

UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan UU No. 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah tersebut telah menggeser paradigma pelayanan, dari yang bersifat sentralistik ke desentralistik dan mendekatkan pelayanan secara langsung kepada masyarakat. Terjadinya perubahan sistem pemerintahan daerah tersebut berdampak pada perubahan UU Nomor 8 Tahun 1974 menjadi UU No. 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian. Perubahannya yang paling mendasar adalah tentang manajemen kepegawaian yang lebih berorientasi kepada profesionalisme SDM aparatur (PNS), yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat secara jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan, tidak partisan dan netral, keluar dari pengaruh semua golongan dan partai politik dan tidak diskriminatif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Untuk melaksanakan tugas pelayanan masyarakat dengan persyaratan yang demikian, SDM aparatur dituntut memiliki profesionalisme, memiliki wawasan global, dan mampu berperan sebagai unsur perekat Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Lahirnya Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 sebagai penganti UU No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian tersebut membawa perubahan mendasar guna mewujudkan SDM aparatur yang profesional yaitu dengan pembinaan karir Pegawai Negeri Sipil yang dilaksanakan atas dasar perpaduan antara sistem prestasi kerja dan karir yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja yang pada hakikatnya dalam rangka peningkatan pelayanan publik.

Begitu pula yang terjadi di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten.Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten dituntut untuk memiliki kinerja yang baik.Kinerja yang baik itu sendiri merupakan suatu potensi yang harus dimiliki oleh setiap pegawai untuk melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan.Dengan kinerja yang baik, maka setiap pegawai dapat menyelesaikan segala beban lembaga dengan efektif dan efisien sehingga masalah-masalah yang terjadi pada lembaga dapat teratasi dengan baik.Pegawai diharapkan dapat memaksimalkan tanggung jawab dengan berbekal pada kemampuan yang berkaitan dengan implementasi pekerjaan mereka.Kinerja pegawai dapat dilihat dari aspek kuantitas kerja, ketepatan kerja dan kualitas kerja serta tingkat kemampuan dalam bekerja, kemampuan mencari, mengolah dan menganalisis data, serta kemampuan mengevaluasi.

Berbicara tentang kualitas pegawai, maka pembinaan kinerja memberikan sumbangsih sangat berarti bagi kesuksesan dan kelancaran dalam pekerjaan. Pada dasarnya pembinaan merupakan proses yang berlanjut dan bukan proses sesaat saja terutama disaat perkembangan teknologi dan pengetahuan berkembang pesat seperti saat ini, peran pembinaan kinerja pegawai sangat besar untuk membekali pegawai agar lebih kreatif dalam mencapai tujuan lembaga secara efektif dan efisien. Penelitian telah dilakukan oleh Hamjadid (2010) mengenai Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Lombok Barat Provinsi Nusa Tenggara Barat. Identifikasi masalah yang ditemukan antara lain penyelenggaraan pendidikan di Kabupaten Lombok Barat yang belum baik, Dinas Pendidikan dan Pemuda Olahraga Kabupaten Lombok

Barat belum optimal dalam memajukan pendidikan, kinerja pegawai belum maksimal, banyak pegawai yang tidak memiliki kompetensi sesuai dengan bidang tugasnya, namun kesempatan pemberdayaan pegawai kurang dimanfaatkan oleh para pegawai, dan manajemen pengembangan SDM belum terjalin dengan baik.

Hasil penelitian oleh Hamjadid tersebut menyebutkan bahwa kondisi profesionalisme pegawai DISDIKPORA yaitu kualifikasi akademik yang tidak sesuai, kemampuan kerja yang kurang, serta pembinaan sumber daya manusia yang kurang optimal. Pelaksanaan program Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia melalui berbagai cara antara lain program studi lanjut, supervisi, dan berbagai penugasan. Faktor penghambat juga ditemukan antara lain, budaya birokrasi yang meminta pelayanan, minimnya anggaran, serta lemahnya kepemimpinan. Upaya yang telah dilakukan yaitu mewajibkan aparatur terjun ke lapangan secara teratur setiap minggunya, mengadakan diklat prajabatan, adum, diklatpim. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, secara umum tujuan pelaksanaan pembinaan kinerja pegawai adalah memperbaiki efektifitas dan efisiensi kerja karyawan dalam melaksanakan dan mencapai sasaran program-program kerja yang telah ditetapkan. Semakin baik program pembinaan kinerja yang dilakukan oleh pengelola organisasi maka semakin terampil pegawainya dalam menyelesaikan pekerjaan.

Pengembangan kemampuan lembaga melalui pembinaan pegawai yang diarahkan pada makin terwujudnya keterpaduan tugas dan fungsi penyelenggaraan manajemen dan untuk mewujudkan sistem administrasi yang makin handal, profesional, efisien, dan efektif serta tanggap terhadap aspirasi rakyat dan

terhadap dinamika perubahan strategis. Menurut Domi C. Mautina (1994: 97) menjelaskan tentang pembinaan yaitu, pembinaan pegawai pada prinsipnya merupakan suatu usaha untuk mengembangkan, meningkatkan dan mengarahkan pegawai agar didalam bekerja timbul kegairahan kerja dan mempunyai rasa tanggung jawab yang besar. Dengan pembinaan yang baik akan memotivasi pegawai untuk bekerja lebih giat atau semangat serta penuh rasa tanggung jawab. Beberapa diantara pembinaan tersebut antara lain pembinaan karir, pembinaan disiplin, pembinaan pendidikan dan pelatihan. Upaya pembinaan tersebut terkait erat dengan pergeseran fungsi dan peranan pegawai yang lebih menjurus ke arah profesionalisasi kerja dan pemberi kemudahan (*facilitator*) administrasi dan pelayanan (*service provider*). Menurut Heidjrahman Suad Husnan (2002: 7) pengembangan ini dilakukan untuk meningkatkan keterampilan lewat latihan (*training*), yang diperlukan untuk dapat menjalankan tugas dengan baik. Kegiatan ini makin menjadi penting karena berkembangnya teknologi, dan makin kompleksnya tugas-tugas manajer.

Pembinaan yang segera dapat dilakukan adalah peningkatan kemampuan atau kompetensi yang dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan (diklat) maupun non diklat. Pembinaan melalui diklat dapat dilakukan dengan melakukan berbagai kursus, pendidikan formal maupun non formal atau pendidikan lainnya yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau kompetensi teknis maupun perubahan pola pikir, moral, dan perilaku pegawai. Meskipun merubah pola pikir, moral dan perilaku pegawai melalui diklat memang tidak mudah, akan tetapi tetap perlu dilakukan. Sementara peningkatan kemampuan atau kompetensi

melalui non diklat dapat dilakukan dengan menciptakansituasi dan kondisi kerja yang kondusif untuk terjadinya peningkatan kemampuan, melakukan mutasi secara berkala, menciptakan hubungan antar personal yang harmonis dan lain sebagainya.Peningkatan kompetensi pegawai dalammengemban tugas atau jabatan birokrasi melalui diklat adalah berorientasi pada standar kompetensi jabatan sesuai tantangan reformasi dan globalisasi yang tentu saja disesuaikandengan kebutuhan *stakeholder*.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang terus berkembang pesat, secara langsung disadari maupun tidak disadari pasti memiliki dampak yang luar biasa terhadap perkembangan organisasi. Perubahan tersebut selain memiliki dampak positif di sisi lain dapat berdampak negatif terhadap organisasi. Dengan demikian di butuhkan sumber daya manusia yang mampu menyikapi perubahan yang tidak pernah berhenti.Dampak positif akan diperoleh jika sumber daya manusia atau pegawai dapat mengolah sumber-sumber lain yang dapat mendukung pencapaian visi organisasi. Sumber lain itu sendiri adalah fasilitas yang berkembang seiring perkembangan IPTEK dan dapat dimanfaatkan untuk mempermudah pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dalam lembaga. Dampak negatifnya,jika pegawai tidak dapat memanfaatkan segala fasilitas maka akan kesulitan dalam memperoleh serta mengolah informasi yang dibutuhkan oleh lembaga. Untuk mengikuti berbagai perubahan tersebut diperlukan pula suatu pembinaan.

Disamping pembinaan kinerja pegawai yang memberikan sumbangan yang sangat berarti dalam kelancaran dan kesuksesan tugas yang tidak kalah pentingnya

adalah kesesuaian penempatan yang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.Pada pra penelitian yang peneliti lakukan di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten, peneliti melakukan wawancara pada tanggal 4 Februari 2013 dengan Ibu Liestyowati Sri Murwani, S.E. M.Si selaku Kepala Bidang Pendidikan Non Formal menyatakan bahwa belum semua pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten ditempatkan sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki berdasarkan harapan dan tujuan lembaga. Latar belakang pendidikan yang kurang sesuai dengan *jobspecification* seringkali menghambat pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan.

Masalah lainnya yaitu mengenai rotasi pegawai.Rotasi yang terjadi dan jabatan yang diduduki kurang sesuai dengan kemampuan dan pengalaman.Hal tersebut berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten.Penempatan yang tidak tepat sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang bersangkutan dimana pegawai tersebut harus mempelajari dari awal tentang semua tugas pokok dan fungsi yang baru, tempat pegawai bekerja.Karena kurang memperhatikan latar belakang pendidikan, pengalaman serta kemampuan yang dimiliki, dan pegawai belum sempat menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja dan sudah dialih tugaskan ke tempat kerja yang baru lagi mengakibatkan program kerja yang disusun dan direncanakan belum sempat dilaksanakan sudah harus ditinggalkan karena adanya surat keputusan untuk menempati posisi lain dengan tugas pokok dan fungsi yang baru.

Kepala Bidang Pendidikan Non Formal juga menyebutkan bahwa ada masalah dalam komunikasi yang mempengaruhi capaian kinerja di Dinas Pendidikan

Kabupaten Klaten.Komunikasi idealnya merupakan faktor yang penting untuk keberlangsungan lembaga dalam pencapaian tujuan. Komunikasi yang efektif harus terjadi antara pegawai agar tercipta suasana kerja yang kondusif. Komunikasi juga harus terjalin antara pimpinan dengan pegawai, sehingga nantinya akan terbangun interaksi positif dan kontinu dalam pendeklegasian tanggung jawab. Komunikasi yang berkesinambungan merupakan proses dimana pimpinan dan pegawai bekerja sama untuk saling berbagi informasi mengenai perkembangan kerja, hambatan dan permasalahan yang mungkin timbul, solusi yang dapat digunakan untuk mengatasi berbagai masalah, dan bagaimana pimpinan dapat membantu pegawai. Arti pentingnya terletak pada kemampuannya mengidentifikasi dan menanggulangi kesulitan atau persoalan sebelum itu menjadi besar.Kabid Pendidikan Non Formal mengatakan bahwa komunikasi yang kurang baik menjadi hambatan pegawai dalam menyelesaikan tugasnya.Pimpinan kurang mampu mengkomunikasikan dan memberikan arahan tentang tugas yang harus diselesaikan oleh bawahan.

Selain tingkat efektivitas komunikasi yang terjadi antar pimpinan dan bawahan belum optimal yang berdampak kesalahpahaman dalam pekerjaan dan kurangnya partisipasi seorang pemimpin yang membawahi bawahan-bawahannya dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada pegawai.Adanya kebijakan dan peraturan yang diterapkan oleh pemimpin.Dalam hal ini pemimpin yaitu setiap Kasubbag ataupun Kabid yang memiliki peraturan masing-masing. Aturan tersebut berdasarkan dari tupoksi setiap bidang dimana tidak semua pegawai mampu menerapkan peraturan pimpinan tersebut secara optimal.

Dari hasil observasi oleh peneliti dan mengidentifikasi tentang masalah kinerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten salah satunya adalah kurangnya komitmen pegawai dimana masih terdapat pegawai yang kurang disiplin. Masih ada beberapa pegawai yang terlambat mengikuti apel pagi. Dan seringkali pegawai pulang kerja tidak sesuai dengan jam kerja yang ditentukan. Sehingga kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten sudah agak lenggang saat memasuki jam setelah istirahat siang.

Masalah lain yaitu tentang kurang adanya peranan yang jelas sebagai pelayanan dibidang administrasi di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. Peran yang tidak jelas dapat dilihat seperti adanya sekelompok pegawai yang sibuk dan sekelompok pegawai lainnya yang santai sehingga terlihat pegawai tersebut kurang mempunyai tanggung jawab dan wewenang secara jelas terhadap beban tugas. Hal ini juga menyebabkan kinerja pegawai menjadi rendah.

Pembinaan karirpegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten sendiri masih belum dioptimalkan karena sistem kenaikan pangkat yang diberlakukan selama ini masih bersifat administrasi dan masih belum dikaitkan dengan prestasi kerja yang dihasilkan pegawai. Penyebabnya antara lain kelemahan sistem pengukuran kinerja sehingga pegawai yang berprestasi kurang mendapat perhatian dan penghargaan yang adil. Pegawai yang prestasi kerjanya kurang bagus masih memungkinkan untuk naik pangkat atau golongan secara berkala sesuai ketentuan begitu pula dengan pegawai yang memiliki prestasi yang bagus sehingga kurang adanya penghargaan kepada pegawai yang berprestasi. Kesempatan peningkatan

kemampuan pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten melalui diklat ataupun bimtek masih terbatas.

Melihat besarnya peran sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi, maka hadirnya pegawai yang memiliki kecakapan dan ketrampilan sangat dibutuhkan. Untuk itulah sumberdaya manusia dalam suatu organisasi termasuk organisasi pendidikan memerlukan pengelolaan dan pengembangan yang baik dalam melaksanakan tugas dan perannya agar dapat memberikan kontribusi optimal dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi, sehingga mereka dapat memberi sumbangsih yang makin meningkat bagi pencapaian tujuan.

Dengan berbagai realita yang ditemui di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten, dapat ditarik suatu dasar pemikiran bahwa banyaknya permasalahan yang menghambat kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi menjadikannya tidak optimal, sehingga adanya suatu pembinaan kinerja pegawai dalam menunjang pelaksanaan tugas pokok dan fungsi.Dari berbagai permasalahan terkait kinerja pegawai tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang pembinaan kinerja pegawai khususnya pembinaan karir pegawai.Untuk mewujudkan pegawai yang profesional dan berkompotensi dengan pembinaan karir yang dilaksanakan atas dasar perpaduan antara sistem prestasi kerja dan karir, maka pengembangan pegawai berbasis kompetensi merupakan suatu upaya yang dilakukan agar organisasi dapat mewujudkan kinerja yang lebih baik dan memberikan pelayanan publik yang terbaik.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, dapat diidentifikasi permasalahan yang berkaitan dengan kinerja yaitu sebagai berikut:

1. Kurangnya komunikasi yang terjalin baik antar pegawai, ataupun pegawai dengan pimpinan.
2. Penempatan beberapa pegawai yang tidak sesuai dengan keahlian yang dimiliki.
3. Tingkat disiplin yang rendah ditunjukkan dengan ketidakan yang masih rendah akan peraturan datang dan pulang secara tepat waktu.
4. Kurang adanya peranan yang jelas sebagai pelayanan dibidang administrasi seperti adanya sekelompok pegawai yang sibuk dan sekelompok pegawai lainnya yang santai.
5. Beberapa pimpinan bidang ataupun bagian memiliki peraturan dan kewenangan masing-masing yang belum diimplementasikan secara optimal oleh bawahan.
6. Kurangnya kemampuan komunikasi pimpinan dalam mendelegasikan tugas dan tanggung jawab terhadap bawahan.
7. Beberapa pegawai memiliki keahlian yang kurang sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.
8. Pembinaan karir pegawai yang kurang optimal.

C. Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang dikemukakan di atas dan agar pembahasan dalam penelitian ini lebih terarah, maka permasalahan yang diteliti dibatasi pada pembinaan karir pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten.

D. Rumusan Masalah

Untuk memperjelas permasalahan yang akan diteliti, maka masalah tersebut dirumuskan sebagai berikut:

1. Apa sajabentuk-bentuk pembinaan karir pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten?
2. Hambatan apa saja yang ditemui pada pembinaan karir pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten?
3. Upaya apa saja yang dilakukan oleh pimpinan untuk mengatasi hambatan pada pembinaan karir pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten?

E. Tujuan Penelitian

1. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bentuk-bentuk pembinaan karirpegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten.
2. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan hambatan apa saja yang ditemui oleh pada pembinaan karir pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten.
3. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan upaya apa saja yang dilakukan untuk mengatasi hambatan pada pembinaan karir pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten.

F. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoretis
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan dalam bidang pendidikan khususnya Manajemen Pendidikan.
 - b. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan acuan untuk peneliti lebih lanjut, terutama penelitian yang berkaitan dengan Manajemen Personalia Pendidikan dan Organisasi Pendidikan.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Mahasiswa

Dapat memberikan informasi atau gambaran penelitian tentang pembinaan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi dan diharapkan dapat memberikan masukan bagi mahasiswa yang tertarik untuk meneliti masalah ini lebih lanjut.

- b. Bagi Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten

Bahan pertimbangan untuk Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten agar bisa melihat secara luas tentang pembinaan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang menunjang pencapaian tujuan lembaga.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Organisasi Lembaga Pendidikan

1. Pengertian Organisasi

Dalam kehidupan sehari-hari, sering ditemukan dimana orang-orang berinteraksi untuk mencapai sasaran tertentu.Untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan adanya organisasi yang membantu manusia untuk melaksanakan hal-hal yang tidak dapat dilaksanakan dengan baik sebagai individu. Menurut James L. Gibson c.s menyatakan bahwa “Organisasi-organisasi merupakan entitas-entitas yang memungkinkan masyarakat mencapai hasil-hasil tertentu, yang tidak mungkin dilaksanakan oleh individu-individu yang bertindak secara sendiri”(Winardi, J, 2006: 13).

Mada Sutapa (2002: 4) mengutip definisi organisasi menurut Sutarto bahwa organisasi merupakan sistem yang saling pengaruh antar orang dalam kelompok yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Organisasi dalam pengertian lain dikemukakan oleh SB hari Lubis (1987: 1) yaitu organisasi sebagai satu kesatuan sosial dari sekelompok manusia yang saling berinteraksi menurut suatu pola tertentu sehingga setiap anggota organisasi memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing, yang sebagai satu kesatuan mempunyai tujuan tertentu dan mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga dapat dipisahkan secara tegas dari lingkungannya.

Sedangkan menurut M. Manullang (2001: 59) mengutip pendapat beberapa ahli tentang organisasi.Menurut James D. Mooney mengatakan,

“organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai suatu tujuan bersama”. Kemudian menurut Chester I. Barnard memberi pengertian organisasi sebagai suatu sistem dari aktivitas kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih.

Sedangkan menurut Hartati Sukirman dkk (2009: 34) yang menyebutkan bahwa organisasi menggambarkan adanya pembidangan dan fungsi tugas masing-masing kesatuan. Dalam suatu susunan atau struktur organisasi dapat dilihat bidang dan tugas fungsi masing-masing kesatuan serta hubungan *vertical-horisontal* antara kesatuan-kesatuan yang ada. Pendapat tersebut juga dikemukakan oleh Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI (2010: 69) membahas tentang pengertian organisasi menurut Stephen P. Robbins (1994: 4), mendefinisikan organisasi sebagai “kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan”.

Dari berbagai definisi tentang organisasi, organisasi mengandung unsur-unsur yang membentuk keberadaan organisasi, seperti yang dikemukakan oleh Malaya SP Hasibuan (2001: 27) sebagai berikut:

- a. Manusia (*human factor*), artinya organisasi baru jika ada unsur manusia yang bekerja sama, ada pemimpin dan ada yang dipimpin.
- b. Tempat kedudukan, artinya organisasi baru ada jika ada tempat kedudukannya.
- c. Tujuan, artinya organisasi baru ada jika ada tujuan yang ingin dicapai.
- d. Pekerjaan, artinya organisasi baru ada jika ada pekerjaan yang akan dikerjakan serta adanya pembagian pekerjaan.
- e. Struktur, artinya organisasi baru ada jika ada hubungan kerja sama antara manusia satu dengan manusia yang lainnya.
- f. Teknologi, artinya organisasi baru ada jika terdapat unsur teknis.

- g. Lingkungan (*environmental external social system*), artinya organisasi baru ada jika ada lingkungan yang saling mempengaruhi seperti adanya sistem kerja sama sosial (Mada Sutapa, 2002: 5)

Dari pendapat beberapa ahli di atas dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah suatu kelompok yang menghimpun anggota-anggota yang memiliki satu tujuan tertentu dan bekerja sama mencapai tujuan yang telah ditetapkan dimana dalam kelompok tersebut memiliki struktur yang memuat unit-unit kerja sebagai pengelompokan tugas-tugas atau pekerjaan sejenis dari yang mudah hingga yang terberat dimana setiap unit memiliki volume dan beban kerja yang harus diwujudkan guna mencapai tujuan organisasi.

2. Organisasi Lembaga Pendidikan

Berdasarkan dari berbagai definisi organisasi diatas, maka organisasi lembaga pendidikan itu sendiri merupakan suatu unit sosial mengenai usaha-usaha kerja sama yang dilakukan lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan memberi struktur atau susunan yakni dalam penyusunan atau penempatan orang-orang dalam suatu kelompok kerja sama dengan maksud menempatkan antara orang-orang dalam kewajiban-kewajiban, hak dan tanggung jawab.

Tujuan pendidikan nasional itu sendiri tercantum dalam Undang- Undang Sistem Pendidikan Nasional (SISDIKNAS) nomor 20 tahun 2003 bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman, dan bertaqwa kepada Tuhan yang Maha Esa,

berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Sejalan dengan berbagai perubahan, tantangan dalam pendidikan nasional menurut Mada Sutapa (2002: 14) adalah sebagai berikut:

- a. Akibat krisis ekonomi, pendidikan dituntut untuk dapat mempertahankan hasil pembangunan pendidikan yang telah dicapai.
- b. Mengantisipasi era globalisasi, pendidikan dituntut untuk mempersiapkan SDM yang kompeten agar mampu bersaing dalam pasar global.
- c. Sejalan dengan diberlakukannya otonomi daerah, sistem pendidikan dituntut untuk melakukan perubahan dan penyesuaian sehingga dapat mewujudkan proses pendidikan yang demokratis, memperhatikan keberagaman, dan mendorong partisipasi masyarakat.

Dampak dari berbagai perubahan tersebut dimana sistem pendidikan harus menyesuaikan dengan kebijakan otonomi daerah juga dikemukakan oleh Fasli Jalal dan Dedi Supriadi (2001: xxxiii) tentang ditetapkannya UU No. 22/1999 dan PP No. 25/2000, maka menjadi jelas pembagian kewenangan di bidang pendidikan dan kebudayaan antar pemerintah, propinsi, dan kabupaten/ kota. Pada dasarnya, kewenangan yang ada pada pemerintah (yaitu pemerintah pusat) adalah kewenangan yang berkaitan dengan urusan yang menyangkut identitas dan integritas bangsa, persatuan dan kesatuan nasional, pelayanan yang mempunyai jangkauan nasional dan internasional, penentuan standar nasional, pengendalian dan pemantauan mutu, dan urusan yang menyangkut lintas propinsi. Kewenangan tersebut bersifat penetapan kebijakan, pedoman, norma standar, persyaratan, prosedur, dan pengaturan. Kewenangan pelaksanaan ada pada pihak kabupaten atau kota.

Sebelum diberlakukannya otonomi daerah, kewenangan pemerintah daerah dalam mengelola pendidikan terbatas untuk tingkat sekolah dasar.Jenjang

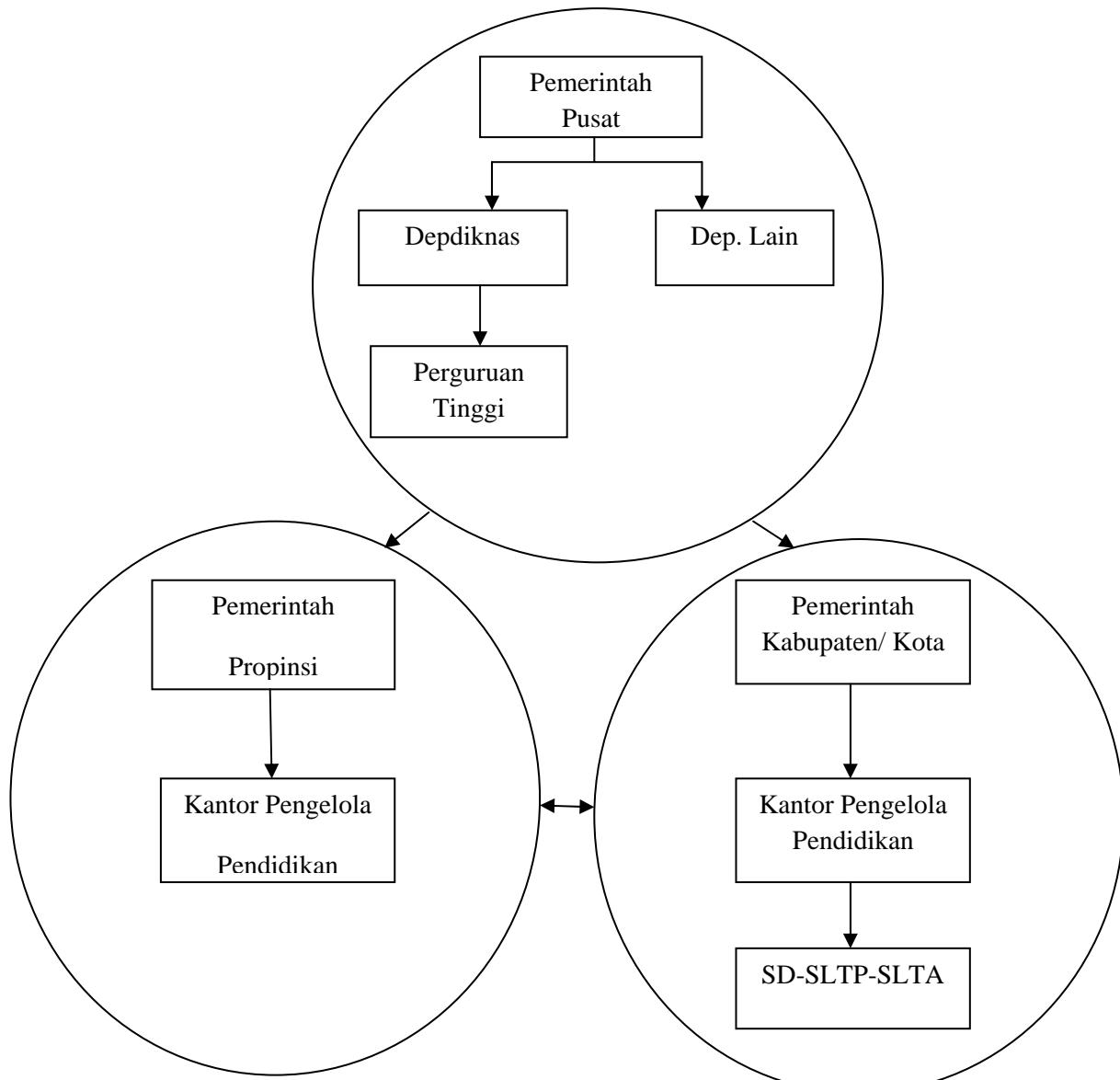
pendidikan diatasnya (SLTP, SLTA, Perguruan Tinggi) ditangani oleh Depdiknas. Dengan berlakunya otonomi daerah maka pemerintah daerah menangani sebagian besar urusan pendidikan mulai tingkat dasar hingga menengah , bahkan tingkat provinsi juga meliputi sebagian urusan pengelolaan perguruan tinggi. Perluasan wewenang pemerintah daerah itu menuntut kapasitas yang lebih tinggi dari Pemda melalui Dinas Pendidikan untuk mengelola pendidikan (Fasli Jalal dan Dedi Supriadi, 2001: 100).

Hal tersebut juga dikemukakan oleh Mada Sutapa (2002: 153),mengemukakan konsep pengelolaan organisasi pendidikan bahwa kemandirian sebagai tuntutan desentralisasi pendidikan pada daerah kabupaten dan kota lebih menekankan pada kemandirian dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang dimiliki untuk mengimplementasikan kebijakan yang sudah ditetapkan oleh otoritas pusat dan provinsi.

Sejalan dengan pemberlakuan UU Nomor 22 Tahun 1999, pendekatan pengaturan penyelenggaraan pendidikan bergeser dari semula bersifat sentralistik menjadi desentralistik. Sebagian besar kewenangan untuk mengurus penyelenggaraan pendidikan diserahkan kepada pemerintah kabupaten atau kota. Tugas pemerintah pusat lebih pada pengembangan dan penetapan berbagai standar yang dapat menjamin pemerataan kualitas pendidikan secara nasional.

Dengan pemberlakuan otonomi daerah tersebut maka sebutan instansi pengelola pendidikan di setiap daerah tidak selalu sama, tergantung pada Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOT) atau Organisasi dan Tata Kerja (OTK) yang ditetapkan oleh Pemerintah Daerah dan DPRD setempat, misal ada yang

dinamakan Dinas Pendidikan Nasional Daerah, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, Dinas Pendidikan dan Pengajaran, Suku Dinas Pendidikan, atau Kantor Inspeksi Pendidikan (Mada Sutapa, 2002: 162-163).



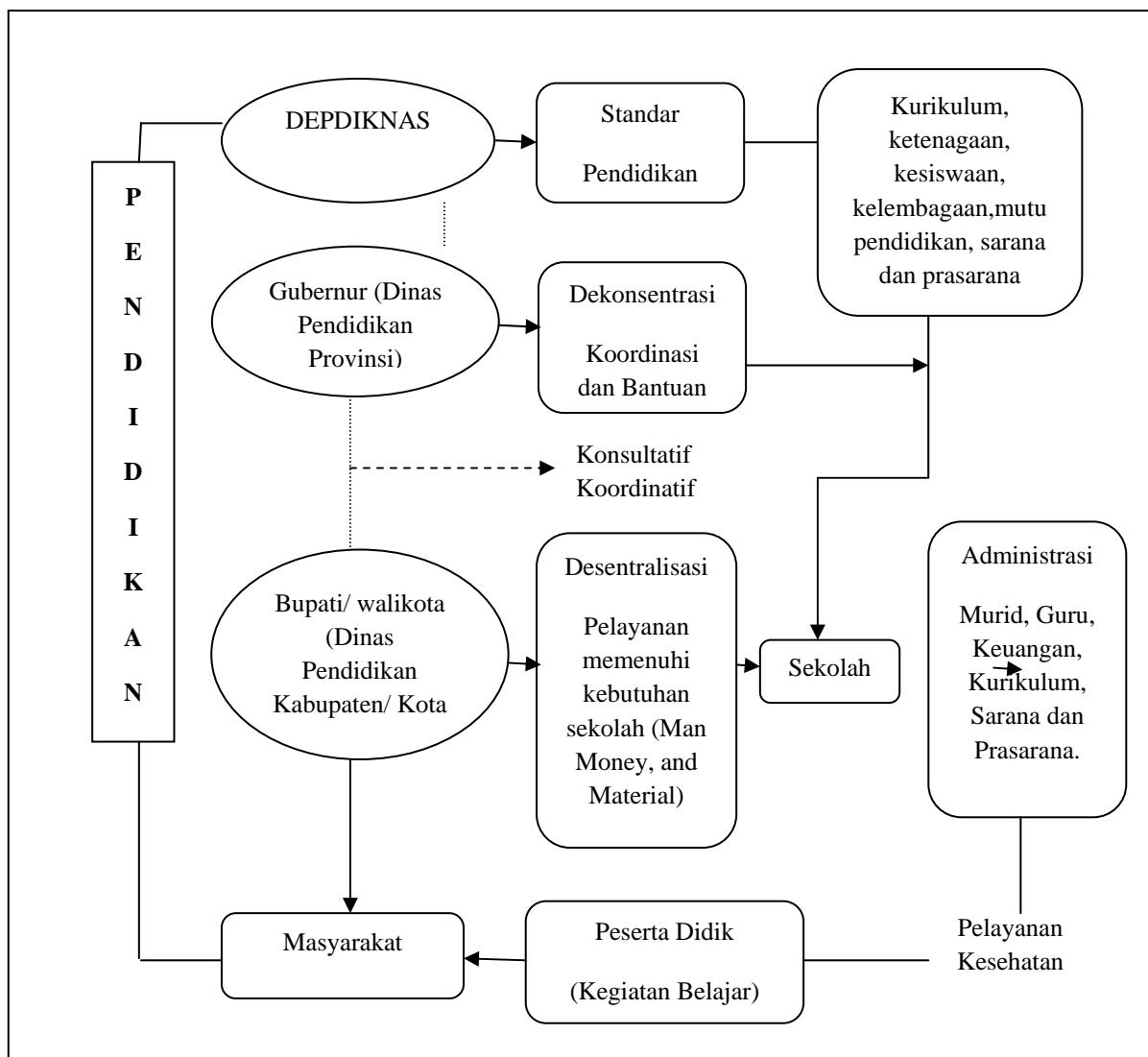
**Gambar 1. Organisasi Lembaga Pendidikan
(Sesudah Pemberlakuan UU. 22 / 1999)**

Keterangan:

- Pemerintah Pusat sebagai pengarah, Pembina dan penentu kebijakan nasional bidang pendidikan.
- Pemerintah Propinsi sebagai Pembina dan koordinator penyelenggaraan pendidikan lintas kabupaten/kota.

- c. Pemerintah Kabupaten / Kota bertanggung jawab penuh didalam penyelenggaraan pendidikan sesuai dengan arah kebijakan, standar nasional, dan kebutuhan lokal. Nama instansi tidak selalu sama, sesuai SOT atau OTK pemerintah daerah setempat (Mada Sutapa, 2002: 163).

Sedangkan menurut Mukhtar (2009: 27) menjelaskan tentang sistem administrasi pendidikan di Indonesia dengan diagram sebagai berikut:



Gambar 2. Diagram Tataran Birokrasi Dalam Penyelenggaraan Pendidikan

Diagram tersebut menjelaskan bahwa sistem administrasi pendidikan ini khususnya pada pemerintah yang diperankan oleh Departemen Pendidikan Nasional, pemerintah provinsi yang diperankan oleh Dinas pendidikan Provinsi,

pemerintah kabupaten atau kota yang diperankan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, serta satuan pendidikan pada semua jenis dan jenjang yang menyelenggrakan program pembelajaran. UU No. 22 Tahun 1999 pasal 62 menyatakan dinas daerah adalah unsur pelaksana pemerintah daerah. Karena itu, dinas pendidikan adalah unsur pelaksana pemerintah daerah yang dipimpin oleh Kepala Dinas yang diangkat oleh Kepala Daerah dari Pegawai Negeri Sipil yang memenuhi syarat atas usul Sekretaris Daerah.

Khusus pada sistem administrasi pendidikan di sekolah, kegiatannya dilaksanakan oleh para profesional kependidikan dibawah koordinasi kepala sekolah seperti guru, konselor, ahli kurikulum, dan personel sekolah lainnya. Birokrasi Departemen Pendidikan Nasional atas nama pemerintah pusat mempunyai tugas pokok sebagaimana ditegaskan dalam UU SISDIKNAS No. 20 Tahun 2003 pasal 50 ayat 2 menyatakan pemerintah pusat menentukan kebijakan nasional dan standar nasional pendidikan untuk menjamin mutu pendidikan nasional. Selanjutnya yaitu birokrasi pada pemerintahan provinsi yang diperankan oleh Dinas Pendidikan Provinsi PP No.25 tahun 2000 pasal 3 ayat 1 menyatakan bahwa kewenangan provinsi mencakup kewenangan dalam bidang pemerintahan yang bersifat lintas kabupaten/kota serta kewenangan dalam bidang tertentu lainnya.

Birokrasi pada pemerintah kabupaten/ kota yang diperankan Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota. UU No. 22 Tahun 1999 pasal 11 ayat 1 menyatakan kewenangan daerah kabupaten dan kota mencakup semua kewenangan pemerintah selain kewenangan yang dikecualikan. Pemerintah daerah mempunyai

kewenangan yang cukup memadai dalam penyelenggaraan pendidikan di daerahnya masing-masing, khususnya menyediakan tenaga kependidikan, anggaran, dan bahan-bahan yang diperlukan sekolah. Hal ini ditegaskan kembali pada UUSPN No. 20 Tahun 2003 pasal 50 ayat 5 menyatakan Pemerintah Kabupaten/Kota mengelola pendidikan dasar dan pendidikan menengah, serta satuan pendidikan yang berbasis keunggulan lokal.

3. Struktur Organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten

Untuk menjalankan proses manajemen memerlukan proses pengorganisasian dalam suatu organisasi. Dalam proses pengorganisasian, pekerjaan diatur dan dialokasikan kepada para anggota sehingga akan tercapai tujuan yang ditetapkan. Menurut Yayat M. Herujito (2001: 110), pengorganisasian adalah proses penyesuaian struktur organisasi dengan tujuan, sumberdaya, dan lingkungan. Struktur organisasi dapat diartikan sebagai susunan dan hubungan antar komponen-komponen, bagian dan posisi dalam suatu perusahaan.

Struktur Organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten secara keseluruhan menurut Peraturan Bupati Klaten Nomor 11 Tahun 2008 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten tentang Susunan Organisasi pada Pasal 5 yang menjelaskan tentang Susunan Organisasi Dinas terdiri dari :

- a. Kepala.
- b. Sekretariat.
- 1) Sub Bagian Perencanaan dan Pelaporan.
- 2) Sub Bagian Keuangan.
- 3) Sub Bagian Umum dan Kepegawaian.
- c. Bidang Pendidikan Dasar
- 1) Seksi Taman Kanak-kanak dan Sekolah Dasar
- 2) Seksi Sekolah Menengah Pertama dan Pendidikan Luar Biasa
- 3) Seksi Sarana Prasarana

- d. Bidang Pendidikan Menengah
- 1) Seksi Sekolah Menengah Atas.
- 2) Seksi Sekolah Menengah Kejuruan.
- 3) Seksi Sarana Prasarana
- e. Bidang Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan
- 1) Seksi Pengembangan Profesi.
- 2) Seksi Pendidik.
- 3) Seksi Tenaga Kependidikan.
- f. Bidang Pendidikan Non Formal
- 1) Seksi Pendidikan Masyarakat, Pendidikan Anak usia Dini dan Kesetaraan
- 2) Seksi Perpustakan Sekolah.
- g. UPTD
- h. Kelompok Jabatan Fungsional.

Dengan demikian, struktur organisasi formal Dinas Pendidikan Kabupaten

Klaten dibuat untuk memberikan kejelasan tentang penugasan kewajiban dan tanggung jawab kepada personil dan untuk menggambarkan kedudukan setiap orang dalam organisasi tersebut.

B. Konsep Tugas Pokok dan Fungsi

1. Definisi Tugas Pokok dan Fungsi

Tugas Pokok dan Fungsi secara umum merupakan hal-hal yang harus bahkan wajib dikerjakan oleh seorang anggota organisasi atau pegawai dalam suatu instansi secara rutin sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan program kerja yang telah dibuat berdasarkan tujuan, visi dan misi suatu organisasi.

Yayat M. Herujito (2001: 111) menyebutkan organisasi sebenarnya merupakan suatu “sistem pembagian kerja”. Oleh karena itu, struktur organisasi harus disusun sesuai dengan kebutuhan dan tujuan yang telah ditetapkan. Tugas pokok dan fungsi seseorang harus dirumuskan dengan jelas sehingga setiap orang

memahami apa yang menjadi tugasnya serta mengetahui kepada siapa ia harus bertanggung jawab.

Setiap pegawai seharusnya melaksanakan kegiatan yang lebih rinci yang dilaksanakan secara jelas dan dalam setiap bagian atau unit.Rincian tugas-tugas tersebut digolongkan kedalam satuan praktis dan konkret sesuai dengan kemampuan dan tuntutan masyarakat.Tugas Pokok dan fungsi (TUPOKSI) merupakan suatu kesatuan yang saling terkait antara Tugas Pokok dan Fungsi.Dalam Peraturan Perundang-undangan pun sering disebutkan bahwa suatu organisasi menyelenggarakan fungsi-fungsi dalam rangka melaksanakan sebuah tugas pokok.

Menurut R Alfinita S (2012)mendefinisikan tugas pokok adalah suatu kewajiban yang harus dikerjakan, pekerjaan yang merupakan tanggung jawab, perintah untuk berbuat atau melakukan sesuatu demi mencapai suatu tujuan.Adapun definisi tugas menurut para ahli, yaitu Dale Yoder dalam Moekijat (1998:9), “*The Term Task is frequently used to describe one portion or element in a job*” (Tugas digunakan untuk mengembangkan satu bagian atau satu unsur dalam suatu jabatan).Sementara Stone dalam Moekijat (1998:10), mengemukakan bahwa “*A task is a specific work activity carried out to achieve a specific purpose*” (Suatu tugas merupakan suatu kegiatan pekerjaan khusus yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan tertentu).

Definisi lainnya yang menilai bahwa tugas merupakan suatu kegiatan spesifik yang dijalankan dalam organisasi yaitu menurut John & Mary Miner dalam Moekijat (1998:10), menyatakan bahwa “Tugas adalah kegiatan pekerjaan

tertentu yang dilakukan untuk suatu tujuan khusus”. Sedangkan menurut Moekijat (1998:11), “Tugas adalah suatu bagian atau satu unsur atau satu komponen dari suatu jabatan. Tugas adalah gabungan dari dua unsur (elemen) atau lebih sehingga menjadi suatu kegiatan yang lengkap”. Pengertian fungsi menurut Kamus Lengkap Bahasa Indonesia merupakan kegunaan suatu hal, daya guna serta pekerjaan yang dilakukan.

Sedangkan menurut Sukma Ayuningtyas (2011) menjelaskan definisi tentang tugas pokok yaitu sasaran utama yang dibebankan kepada organisasi atau jabatan untuk dicapai, sedangkan fungsi artinya adalah pekerjaan yang dilakukan. Berdasarkan arti tersebut dapat diambil sebuah konsep bahwa tugas pokok dan fungsi (TUPOKSI) adalah sasaran utama atas pekerjaan yang dibebankan kepada jabatan tertentu dalam organisasi untuk dicapai dan dilakukan.

Berdasarkan berbagai definisi tugas di atas, dapat kita simpulkan bahwa tugas pokok adalah kesatuan pekerjaan atau kegiatan yang paling utama dan rutin dilakukan oleh para pegawai dalam sebuah organisasi yang memberikan gambaran tentang ruang lingkup atau kompleksitas jabatan atau organisasi demi mencapai tujuan tertentu. Berdasarkan pengertian masing-masing dari kata tugas pokok dan fungsi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa definisi tugas pokok dan fungsi (TUPOKSI) tersebut adalah kesatuan pekerjaan atau kegiatan yang dilaksanakan oleh para pegawai yang memiliki aspek khusus serta saling berkaitan satu sama lain menurut sifat atau pelaksanaannya untuk mencapai tujuan tertentu dalam sebuah organisasi.

2. Tupoksi Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten

Menurut Sondang P. Siagian (2006: 40) tentang penyelenggaraan kegiatan operasional menyebutkan bahwa kelompok orang yang menduduki berbagai jabatan manajerial hanya akan memperoleh hasil kerja dengan dan melalui orang-orang lain yang menjadi bawahan mereka yang tanggung jawab utamanya ialah menyelenggarakan kegiatan operasional.

Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten yang berkedudukan sebagai unsur pelaksana otonomi daerah di bidang pendidikan dipimpin oleh Kepala Dinas yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Menurut Fasli Jalal dan Dedi Supriadi (2001: 137) menyebutkan bahwa Tugas dan Fungsi Pemerintahan dimana kewenangan pemerintah daerah otonom (Kabupaten/ Kota) yaitu:

- a. Mengurus rumah tangga daerah.
- b. Merencanakan dan melaksanakan pembangunan daerah.
- c. Memberikan pelayanan kepada masyarakat.
- d. Mengembangkan sumber daya daerah.
- e. Menumbuhkan dan memperkuat kemampuan ekonomi daerah.

Berdasarkan kewenangan yang telah disebutkan, Peranan Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten sangat menentukan keberhasilan pembangunan nasional dalam dunia pendidikan dalam rangka mempersiapkan Sumber Daya Manusia guna mewujudkan masyarakat yang dicita-citakan.Untuk menyelenggarakan tugas dan fungsi tersebut, pada Peraturan Bupati Klaten Nomor 11 Tahun 2008 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten, Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten memiliki tugas melaksanakan urusan pemerintahan daerah di bidang pendidikan. Untuk dapat melaksanakan tugas tersebut, maka

Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten yang terdiri dari Kepala Dinas, Sekretariat, Sub bagian Perencanaan dan Pelaporan, Sub Bagian Keuangan, Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, Bidang Pendidikan Dasar, Seksi Taman Kanak-Kanak dan Sekolah Dasar, Seksi Sekolah Menengah Pertama dan Pendidikan Luar Biasa, Seksi Sarana dan Prasarana, Bidang Pendidikan Menengah, Seksi Sekolah Menengah Atas, Seksi Sekolah Menengah Kejuruan, Seksi Sarana Prasarana, Bidang Peningkatan Mutu Pendidikan Dan Tenaga Kependidikan, Seksi Pengembangan Profesi, Seksi Pendidik, Seksi Tenaga Kependidikan, Bidang Pendidikan Non Formal, Seksi Pendidikan Masyarakat, Pendidikan Anak Usia Dini dan Kesetaraan, Serta Seksi Perpustakaan Sekolah. Masing-masing Bagian, Sub Bagian dan Seksi memiliki tugas dengan rincian tugas terlampir.

Secara umum dalam Peraturan Bupati Klaten nomor 42 Tahun 2008 Tentang rincian Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa Tugas Pokok dan Fungsi untuk tiap Bagian, Sub-Bagian, Bidang, dan Seksi memiliki persamaan yaitu, melaksanakan fungsi manajerial dimana setiap unit melakukan perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, monitoring, dan evaluasi dari pelaksanaan tugas.

Sedangkan untuk secara teknis operasional, ada berbagai keterampilan yang harus dituntut untuk bisa menunjang pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dengan baik. Pada Sub Bagian Perencanaan dan Pelaporan yang merupakan pusat data dimana tugas dan fungsi mulai dari menyusun rencana program kegiatan, pengumpulan, pengolahan data dan informasi, sampai pada evaluasi dan pelaporan kegiatan dinas. Selanjutnya, Sub-Bagian Keuangan bertanggung jawab

atas fungsi pengelolaan keuangan dinas. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian memiliki tugas yaitu melakukan urusan surat menyurat, penggandaan, ekspedisi, kearsipan, rumah tangga, penggandaan dan pemeliharaan perlengkapan kantor serta melakukan pengelolaan administrasi kepegawaian. Pada Sub Bagian Umum, lebih fokus pada kegiatan surat menyurat dan arsiparis, sedangkan pada Sub Bagian Kepegawaian melaksanakan administrasi pegawai, menyiapkan bahan usulan pengembangan karir, menyiapkan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis dalam pembinaan kepegawaian, dan menyiapkan bahan usulan mutasi pegawai meliputi kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala, pemindahan/mutasi, pemberhentian dan pensiun, penyesuaian ijazah dan Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai (DP3).

Sedangkan pada Bidang Pendidikan Dasar dan Pendidikan Menengah, memiliki kesamaan tugas pokok dan fungsi meliputi penyusunan pedoman pelaksanaan pengelolaan satuan pendidikan, penyusunan kebijakan dan petunjuk teknis dalam pengembangan kurikulum, pengembangan kegiatan kesiswaan, menyusun dan mengembangkan kurikulum muatan local, pengelolaan Data Pokok Pendidikan, pengelolaan kesiswaan baik penerimaan siswa baru dan masa orientasi siswa, kalender pendidikan, sampai evaluasi belajar serta pengelolaan sarana dan prasarana satuan pendidikan. Pada Seksi Sekolah Menengah Kejuruan memiliki tugas pokok dan fungsi yang lebih spesifik yaitu selain melakukan berbagai fungsi diatas, juga mengembangkan dan melaksanakan Program Pendidikan Sistem Ganda, menyiapkan dan melaksanakan program kemitraan

atau kerjasama dengan lembaga/instansi yang berkaitan dengan bidang pendidikan menengah SMA dan SMK.

Selanjutnya, Bidang peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan menangani pengembangan dan peningkatan Mutu Pendidik, Tenaga Kependidikan dan pengembangan profesi dengan menganalisis kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan, formasi penempatan dan pemerataan, menyiapkan peningkatan mutu, kualifikasi dan sertifikasi, peningkatan profesionalisme, penilaian keteladanan, pemberian penghargaan dan perlindungan terhadap pendidik dan tenaga kependidikan.

Pada Bidang Pendidikan Non Formal, tugas pokok dan fungsi bidang ini meliputi seksi Pendidikan Masyarakat , Pendidikan Anak Usia Dini, dan Kesetaraan dengan tugas pokok dan fungsi yaitu pengelolaan pada Pendidikan Masyarakat dengan menyiapkan dan melaksanakan kegiatan Pendidikan Kecakapan Hidup, Keterampilan dan Pelatihan Kerja, menyiapkan dan melaksanakan kegiatan Pendidikan Pemberdayaan perempuan, menyiapkan dan melaksanakan Pendidikan Keaksaraan dan Kesetaraan serta menyiapkan dan melaksanakan kegiatan Pendidikan Anak Usia Dini. Seksi Perpustakaan Sekolah dengan tugas pokok dan fungsinya yaitu pengelolaan perpustakaan sekolah.Rincian Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten yang disajikan dalam tabel dan terlampir.

C. Pembinaan Kinerja

Meningkatnya kualitas sumber daya manusia akan dapat dilihat pada kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan peran yang diembannya sesuai dengan

tuntutan organisasi atau lembaga. Oleh karena itu, upaya mengelola dan mengembangkan kinerja individu dalam organisasi menjadi hal yang sangat penting dalam membangun dan mengembangkan kemampuan organisasi untuk dapat berperan optimal dalam masyarakat.Untuk itulah pentingnya salah satu fungsi manajemen personalia yaitu pembinaan pegawai.

1. Konsep Kinerja

a. Definisi Kinerja

Sebuah organisasi memerlukan manusia sebagai sumber daya pendukung utama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sumber daya manusia yang berkualitas akan turut memajukan organisasi sebagai suatu wadah peningkatan produktivitas kerja. Kedudukan strategis untuk meningkatkan produktivitas organisasi adalah karyawan, yaitu individu-individu yang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan yang dituntut memiliki kinerja yang baik. Menurut Hamzah B. Uno dan Nina Lamatenggo (2012: 59) mendefinisikan kinerja menurut para ahli antara lain:

- 1) Whitmore : pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang.
- 2) King: aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas pokok yang dibebankan kepadanya.
- 3) Galton dan Simon : hasil interaksi atau berfungsinya unsur-unsur motivasi (m), kemampuan (k), dan persepsi (p) pada diri seseorang.
- 4) Lawler dan Porter : “*succesfull role achievement*” yang diperoleh seseorang dari perbuatannya. Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.
- 5) Mc. Daniel : interaksi antara kemampuan seseorang dengan motivasinya. Penjumlahan antara kemampuan dan motivasi kerja yang dimiliki seseorang.
- 6) Bernardin dan Russel : sejumlah catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode tertentu.

- 7) Suprihanto : prestasi kerja, yaitu hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target, atau kriteria yang telah ditentukan lebih dulu dan telah disepakati bersama.

Depdiknas (2004: 4) mengartikan kinerja dengan prestasi kerja atau unjuk kerja.Kinerja adalah suatu bentuk hasil kerja atau hasil usaha berupa tampilan fisik atau gagasan. Sedangkan Anton Moeliono (1996: 503), menegaskan bahwa kinerja diartikan sebagai sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan , atau kemampuan kerja. Hal tersebut juga ditambahkan oleh Timpe (Widdy H.F Rorimpendeday, 2008: 17) yang juga memberikan konsep tentang kinerja yaitu akumulasi tiga elemen yang saling berkaitan, yakni kecakapan, upaya, dan sikap keadaan eksternal. Kecakapan adalah “bahan mentah” yang dibawa seseorang ketempat kerja, yang terdiri atas pengetahuan, keterampilan, dan kecakapan teknis.

Sedangkan Arif Sehfudin (2011: 11) mengutip definisi kinerja yaitu “Kinerja merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja dengan standar kerja yang ditetapkan (Dessler, 1997)”. Dengan demikian kinerja memfokuskan pada hasil kerjanya.Menurut Siagian (2003) kinerja adalah konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan bagian karya berdasar standar dan kriteria yang ditetapkan.Kinerja merupakan perilaku manusia dalam suatu organisasi yang memenuhi standar perilaku yang ditetapkan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Menurut Mangkunegara (2000) kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan.Gibson et al. (1995) menyatakan kinerja adalah

catatan terhadap hasil produksi dan pekerjaan atau aktivitas tertentu dalam periode waktu tertentu (Arif Sehfudin, 2011: 11).

Dari berbagai pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja adalah hasil yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang juga dipengaruhi oleh unsur motivasi, dan kemampuan pada diri pegawai tersebut.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

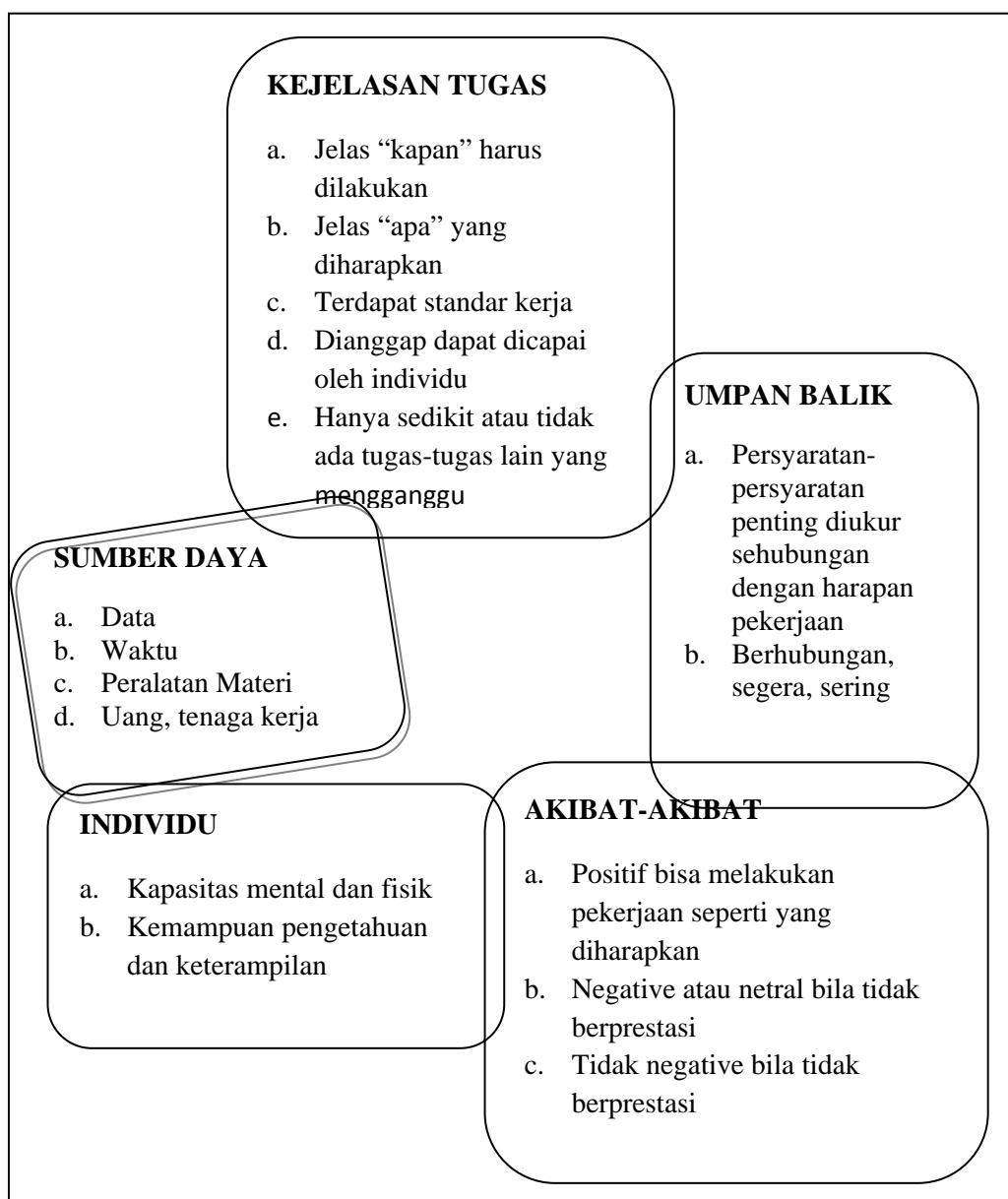
Kinerja menunjukkan suatu penampilan kerja seseorang dalam menjalankan peran dan fungsinya dalam suatu lingkungan tertentu termasuk dalam organisasi. Dalam kenyataannya, banyak faktor yang mempengaruhi prilaku seseorang, sehingga bila diterapkan pada pegawai, maka bagaimana dia bekerja akan dapat menjadi dasar untuk menganalisis latar belakang yang mempengaruhinya. Arif Sehfudin (2011: 13) mengemukakan tentang kinerja menurut Armstrong dan Baron (1998) yang menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil dari proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam upaya mencapai tujuan perusahaan ada 2 Faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain:

- 1) Faktor Individu
 - a) Faktor kepribadian yaitu kepercayaan diri, dimana semakin tinggi kepercayaan diri karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, maka semakin tinggi kinerja karyawan tersebut.
 - b) Faktor motivasi, ketika seorang pemimpin mendorong karyawannya untuk suatu tujuan tertentu seperti pemberian insentif (Fred Luthans, 2006).

- c) Faktor kemampuan (*skill*) yaitu kemampuan atau keahlian karyawan dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan standar kerja di perusahaan.
 - d) Faktor kepuasan kerja yaitu perasaan atau sikap karyawan terhadap pekerjaannya (Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno, 2008)
 - e) Faktor pengetahuan pekerjaan yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilan kerja (Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno, 2008).
- 2) Faktor Organisasi
- a) Faktor gaya kepemimpinan yaitu faktor yang mendorong karyawan untuk berkomitmen pada organisasinya agar mempunyai kemauan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi tersebut dan membuang keinginan untuk berpindah (Cuk Budihardjo, 2008).
 - b) Faktor tim kerja yaitu kualitas dukungan yang di berikan oleh rekan kerja.
 - c) Faktor komunikasi organisasi yaitu suatu proses penyampaian dan penerimaan berita atau informasi dari seseorang ke orang lain (Mifta Thoha, 2005).
 - d) Faktor teknologi dan fasilitas yaitu dimana perusahaan menggunakan teknologi sesuai kebutuhan kerja karyawan dan memfasilitasi kebutuhan kerja karyawan (Fred Luthans, 2006).
 - e) Faktor konteks organisasi yaitu dimana organisasi memberikan penghargaan kepada karyawan untuk mencoba memotivasi kinerja mereka dan mendorong loyalitas dan retensi (Fred Luthans, 2006).

Berikut ini adalah gambaran faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu sebagai mata rantai yang menekankan saling ketergantungan di antara mereka. Kinerja mungkin akan tidak seperti yang diharapkan bila terdapat kelemahan

diantara mata rantai berikut ini (Hamzah B. Uno dan Nina Lamatenggo, 2012: 131)



Sumber: A. Dale Timpe, *The Art and Science of Business Management Performance*.

Hlm. 132

Gambar 3. Rantai Kinerja

Rantai Kinerja ada dan selalu bekerja, suka atau tidak. Semua kinerja ditentukan oleh efektivitas keseimbangan antara pekerja individu dan lingkungan yang berada di dekatnya. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai yaitu usaha, motivasi, kemampuan, keterampilan, ketepatan persepsi terhadap peran atau tugas, kesempatan untuk berkinerja, ketersediaan sumber daya yang dibutuhkan, faktor kelompok, faktor organisasi dan lingkungan, seperti gaya kepemimpinan atasan, keamanan tempat kerja, dan iklim organisasi.

Sedangkan Riska Pratiwi (2012: 27) mengutip beberapa pendapat tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Menurut Anwar P. Mangkunegara (2001), terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu :

1) 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.

2) Faktor Lingkungan Organisasi.

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang

menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang respek dan dinamis, peluang berkariir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Sedangkan menurut William Castetter (1981) mengemukakan bahwa ada beberapa faktor yang menyebabkan tidak efektifnya penampilan kerja (kinerja) sebagai berikut:

- 1) Yang bersumber dari individu itu sendiri antara lain kelemahan intelektual, kelemahan psikologis, kelemahan fisiologis, demotivasi, faktor personalitas, keusangan dan ketuaan, preparasi posisi, dan orientasi nilai.
- 2) Yang bersumber dari dalam organisasi antara lain sistem organisasi, peranan organisasi, kelompok-kelompok dalam organisasi, perilaku yang berhubungan dengan pengawasan, dan iklim organisasi.
- 3) Yang bersumber dari lingkungan eksternal organisasi antara lain keluarga, kondisi ekonomi, kondisi hukum, nilai-nilai sosial, peranan kerja, perubahan teknologi, dan perkumpulan-perkumpulan(Nanang Fattah, 2009:20).

Hal tersebut juga berkaitan dengan definisi kinerja yang Arif Sehfudin kemukakan (2011: 11) yaitu “Kinerja merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja dengan standar kerja yang ditetapkan (Dessler, 1997), ada faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja antara lain:

- 1) Faktor individu
 - a) Usaha (*effort*) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas.

- b) *Abilities*, yaitu sifat-sifat personel yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
- c) *Role/task perception*, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

2) Faktor lingkungan

- a) Kondisi fisik
- b) Peralatan
- c) Waktu
- d) Material
- e) Pendidikan
- f) Supervisi
- g) Desain organisasi
- h) Pelatihan
- i) Keberuntungan (Edy Sutrisno, 2011: 151)

Berdasarkan beberapa penjelasan diatas, diperoleh gambaran bahwa kinerja seorang pegawai dapat berubah-ubah berdasarkan faktor internal, maupun eksternal yang mempengaruhinya.

c. Indikator Kinerja

Menurut Hamzah B. Uno dan Nina Lamatenggo (2012: 70) definisi operasional kinerja yaitu skor yang didapat dari gambaran hasil kerja yang dilakukan seseorang atau dengan kata lain adalah unjuk kerja seseorang yang diperoleh melalui instrument pengumpul data tentang kinerja seseorang. Kinerja sendiri memiliki lima dimensi yaitu:

- 1) Kualitas kerja
- 2) Kecepatan atau ketepatan kerja
- 3) Inisiatif dalam kerja
- 4) Kemampuan kerja
- 5) Komunikasi

Sedangkan menurut Mathis (2002:78) yang menjadi indikator dalam mengukur kinerja atau prestasi karyawan adalah sebagai berikut:

- 1) Kuantitas Kerja, yaitu volume kerja yang dihasilkan dalam kondisi normal.
- 2) Kualitas Kerja, yaitu dapat berupa kerapian, ketelitian dan keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan.
- 3) Pemanfaatan waktu, yaitu penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan atau lembaga pemerintahan.
- 4) Kerjasama, yaitu kemampuan menangani hubungan dengan orang lain dalam pekerjaan.

d. Penilaian Kinerja

Dalam mencapai tujuan tidak terlepas dari unsur manusia dan unsur non manusia. Oleh karena itu, kinerja yang ditunjukan oleh unsur-unsur tersebut akan menunjukan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Pegawai dalam melaksanakan tugasnya sebagaimana terdapat di dalam deskripsi pekerjaan/jabatan, perlu dinilai hasilnya setelah tenggang waktu tertentu. Penilaian kinerja adalah kegiatan pengukuran (*measurement*) sebagai usaha menetapkan keputusan tentang sukses atau gagal dalam melaksanakan pekerjaan oleh seorang pekerja, dan untuk melakukan pengukuran tersebut diperlukan suatu perumusan standar pekerjaan sebagai pembanding (tolak ukur) (Hadari Nawawi, 2005: 237).

Dalam merumuskan standar pekerjaan, hal yang paling pokok menjadi acuan yaitu analisis pekerjaan (*job analysis*). Analisis pekerjaan perlu dilakukan agar dapat mendesain organisasi serta menetapkan uraian pekerjaan, spesifikasi

pekerjaan, dan evaluasi pekerjaan. Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2003: 28), analisis pekerjaan adalah menganalisis dan mendesain pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, dan mengapa pekerjaan itu harus dikerjakan. Analisis pekerjaan adalah informasi tertulis mengenai pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan dalam suatu perusahaan agar tujuan tercapai. Analisis pekerjaan akan memberikan informasi mengenai beberapa hal berikut,yaitu:

- 1) Uraian pekerjaan (*job description*), diketahui dan disusun berdasarkan informasi yang telah dihasilkan dengan menguraikan beberapa hal, antara lain:
 - a) Identifikasi pekerjaan atau jabatan yakni pemberiannama jabatan.
 - b) Hubungan tugas dan tanggung jawab, yakni perincian tugas dan tanggung jawab secara nyata diuraikan secara terpisah agar jelas diketahui. Rumusan hubungan hendaknya menunjukkan hubungan pejabat dengan orang lain di dalam maupun di luar organisasi.
 - c) Standar wewenang dan pekerjaan, yakni kewenangan dan prestasi yang harus dicapai oleh setiap pejabat harus jelas.
 - d) Syarat kerja harus diuraikan secara jelas, seperti alat-alat, mesin-mesin, dan bahan baku yang akan dipergunakan untuk melakukan pekerjaan tersebut.
 - e) Ringkasan pekerjaan atau jabatan, hendaknya menguraikan bentuk umum pekerjaan dengan hanya mencantumkan fungsi-fungsi dan aktivitas utamanya.
 - f) Penjelasan tentang jabatan dibawah dan diatasnya, yaitu harus dijelaskan jabatan dari mana si petugas dipromosikan dan ke jabatan mana si petugas akan dipromosikan.
- 2) Spesifikasi Pekerjaan (*job specification*), spesifikasi pekerjaan adalah uraian persyaratan kualitas minimum orang yang bisa diterima agar dapat menjalankan satu jabatan dengan baik dan kompeten. Spesifikasi pekerjaan memberikan uraian informasi mengenai hal-hal berikut:
 - a) Tingkat pendidikan pekerja.
 - b) Jenis kelamin pekerja.
 - c) Keadaan fisik pekerja.
 - d) Pengetahuan dan kecakapan pekerja.
 - e) Batas umur pekerja.
 - f) Nikah atau belum.
 - g) Minat pekerja.
 - h) Emosi dan tempramen pekerja.
 - i) Pengalaman pekerja.
- 3) Evaluasi pekerjaan (*job evaluation*), adalah menilai berat atau ringan, mudah atau sukar, besar atau kecil resiko pekerjaan dan memberikan nama, ranking, serta harga atau gaji suatu jabatan.

Dalam pengertian yang dikemukakan Hadari Nawawi tentang penilaian kinerja, ditegaskan bahwa tolak ukur untuk dijadikan pembanding hasil mengamati pelaksanaan pekerjaan, harus dirumuskan berupa Standar Pekerjaan. Sumber untuk menyusun Standar Pekerjaan itu adalah hasil analisis pekerjaan/jabatan berupa Deskripsi/Spesifikasi pekerjaan atau jabatan. Dalam hal ini, Hadari Nawawi (2005: 243) mengemukakan bahwa standar pekerjaan harus mencakup tiga informasi pokok sebagai kriteria untuk melakukan penilaian keberhasilan atau kegagalan seorang pekerja dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Ketiga informasi itu adalah:

- 1) Informasi tentang APA TUGAS-TUGAS yang harus dikerjakan oleh seorang pekerja, termasuk supervisor.
- 2) Informasi tentang BAGAIMANA CARA terbaik dalam melaksanakan tugas-tugas tersebut.
- 3) Informasi tentang HASIL MAKSIMAL yang seharusnya dicapai dalam melaksanakan tugas-tugas dengan cara tersebut.

Dari ketiga informasi utama tersebut, fokus penilaian kinerja diarahkan pada “BAGAIMANA CARA” terbaik dalam melaksanakan tugas-tugas. Informasi tentang apa yang harus dikerjakan memang penting, namun sifatnya statis, yang hanya akan berubah atau berkembang jika terjadi perluasan atau peningkatan volume kerja. Demikian pula informasi ketiga merupakan akibat dari informasi kedua yang bersifat terbuka bagi pekerja atau pegawai untuk melaksanakannya secara kreatif dan dengan menggunakan inisiatif dan kreativitasnya.

Sedangkan Menurut Heidjrachman dan Suad Husnan (2002: 125) mengemukakan faktor-faktor yang biasa dipakai untuk menilai antara lain; kuantitas dan kualitas pekerjaan, kerja sama, kepemimpinan, kehati-hatian,

pengetahuan mengenai jabatannya, kerajinan, kesetiaan, dapat tidaknya diandalkan dan inisiatif.

Dalam kaitannya dengan pembinaan pegawai, khususnya pegawai negeri sipil, dalam hal pertimbangan untuk kenaikan pangkat, dilakukan penilaian pekerjaan yang diwujudkan dalam bentuk Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Unsur-unsur yang terdapat dalam DP3, adalah : kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketataan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan. Gradasi nilai dalam DP3 dinyatakan dalam angka: amat baik (91-100), baik (76-90), cukup (61-75), sedang (51-60), dan kurang (50 ke bawah) (Hartati Sukirman dkk, 2009: 25).

Sedangkan Riska Pratiwi (2012: 28) mengutip pendapat penilaian kinerja menurut Hasibuan (2002: 56), kinerja pegawai dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberapa hal, yaitu :

- 1) Kesetiaan
Kinerja dapat diukur dari kesetiaan pegawai terhadap tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi. Menurut Syuhadhak (1994: 76) kesetiaan adalah tekad dan kesanggupan, menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.
- 2) Prestasi Kerja
Hasil prestasi kerja pegawai, baik kualitas maupun kuantitas dapat menjadi tolak ukur kinerja. Pada umumnya prestasi kerja seorang pegawai dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesanggupan pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.
- 3) Kedisiplinan
Sejauh mana pegawai dapat mematuhi peraturan -peraturan yang ada dan melaksanakan intruksi yang diberikan kepadanya.
- 4) Kreatifitas
Merupakan kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreatifitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.
- 5) Kerjasama

Dalam hal ini kerjasama diukur dari kemampuan pegawai untuk bekerja sama dengan pegawai lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan, sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.

6) Kecakapan

Dapat diukur dari tingkat pendidikan pegawai yang disesuaikan dengan pekerjaan yang menjadi tugasnya.

7) Tanggung jawab

Yaitu kesanggupan seorang pegawai menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko pekerjaan yang dilakukan.

2. Konsep Pembinaan

a. Definisi Pembinaan

Dalam suatu organisasi atau perusahaan peranan pengelolaan sumber daya manusia sangatlah penting. Hal ini dapat kita mengerti karena tanpa sumber daya manusia, suatu organisasi tidak mungkin berjalan. Dengan semakin berkembangnya suatu organisasi maka makin sulit pula perencanaan dan pengendalian pegawainya. Oleh karena itu, maka sangatlah dibutuhkan manajemen personalia yang mengatur dan mengatasi masalah-masalah yang berhubungan dengan kepegawaian, baik dalam hal administrasi, pembagian tugas maupun pada kegiatan personalia lainnya.

Manajemen Personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dari pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan perusahaan, individu dan masyarakat (Heidjrachman dan Suad Husnan, 2002: 5). Sedangkan di dalam dunia pendidikan, manajemen personalia dikenal dengan administrasi personel sekolah. Hartati Sukirman dkk (2009: 20) mendefinisikan secara operasional, administrasi personel sekolah adalah segenap

proses penataan yang bersangkut paut dengan masalah memperoleh dan menggunakan tenaga kerja untuk dan di sekolah secara efisien, demi tercapainya tujuan sekolah yang telah ditentukan sebelumnya. Tujuan administrasi personel adalah agar pada personel (pegawai) yang ada berdaya guna dan berhasil guna, dan tepat guna serta mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan (Depdikbud, 1994: 30).

Menurut Hartati Sukirman dkk (2009: 21) ruang lingkup administrasi personel pendidikan khususnya sekolah, yaitu segenap proses penataan pegawai meliputi semua proses atau cara memperoleh pegawai, penempatan dan penugasan, pemeliharaannya, pembinaannya, evaluasi, serta pemutusan hubungan kerja.

Berbicara tentang hubungan manajemen personalia dengan kinerja, untuk mencapai kinerja yang maksimal, pembinaan merupakan hal yang sangat penting dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia yang diterbitkan oleh Balai Pustaka menjelaskan bahwa Pembinaan berasal dari kata “bina yang berarti pelihara”. Pembinaan berarti membina, memperbaharui, atau proses, perbuatan, cara membina, usaha, tindakan, dan kegiatan yang dilakukan secara berdaya guna dan berhasil guna untuk memperoleh hasil yang lebih baik.

Secara umum pembinaan diartikan sebagai usaha untuk memberikan pengarahan dan bimbingan guna mencapai suatu tujuan tertentu. Pembinaan merupakan hal yang umum yang digunakan untuk meningkatkan pengetahuan, sikap, kecakapan di bidang pendidikan, ekonomi, social, kemasyarakatan, dan lainnya. Pembinaan menekankan pada pendekatan praktis, pengembangan sikap,

kemampuan dan kecakapan.Berkenaan dengan hal tersebut, sesuai dengan Poerwadarminta (1987: 182) bahwa “Pembinaan adalah yang dilakukan secara sadar, terencana, teratur dan terarah untuk meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan subjek dengan tindakan pengarahan dan pengawasan untuk mencapai tujuan”.

Menurut Domi C. Matutina dkk.(1993: 97) menyebutkan bahwa pembinaan pegawai pada prinsipnya merupakan suatu usaha untuk mengembangkan, meningkatkan dan mengarahkan pegawai agar didalam bekerja timbul kegairahan kerja dan mempunyai rasa tanggung jawab yang besar.Sedangkan menurut Sudjana (2004: 209) definisi pembinaan itu sendiri adalah upaya memelihara atau, membawa, sesuatu keadaan yang seharusnya terjadi atau menjaga keadaan sebagaimana seharusnya terlaksana.Secara lebih luas, pembinaan juga diartikan sebagai rangkaian upaya pengendalian secara professional terhadap semua unsur organisasi agar unsur-unsur tersebut berfungsi sebagaimana mestinya sehingga rencana untuk mencapai tujuan dapat dapat terlaksana secara berdaya guna dan berhasil guna. Dengan perkataan lain, pembinaan mempunyai arah untuk mendayagunakan semua sumber (sumber daya manusia dan sumber daya non manusia) sesuai dengan rencana dalam rangkaian kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Hartati Sukirman dkk (2009: 23) mendefinisikan pengertian pembinaan atau pengembangan pegawai adalah usaha-usaha yang dilakukan untuk memajukan dan meningkatkan mutu serta efisiensi kerja seluruh tenaga personalia yang berada di lingkungan sekolah baik tenaga edukatif maupun administratif.Seperti

yang diungkapkan oleh Widjaja (1988) bahwa pembinaan itu sendiri merupakan suatu proses atau pengembangan yang mencakup urutan-urutan pengertian, diawali dengan mendirikan, membutuhkan, memelihara pertumbuhan tersebut yang disertai dengan usaha-usaha perbaikan, penyempurnaan dan mengembangkannya.

Dari berbagai definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pembinaan merupakan usaha-usaha yang dilakukan untuk meningkatkan dan mengembangkan semua sumber daya dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan dengan hasil yang lebih baik.

b. Ruang Lingkup Pembinaan

Menurut Sudjana (2004: 210) menjelaskan ruang lingkup pembinaan yaitu, pembinaan meliputi dua sub-fungsi yaitu pengawasan (*controlling*) dan supervisi (*supervising*). Secara umum, persamaan antara pengawasan dan supervisi ialah bahwa keduanya merupakan bagian dari kegiatan pembinaan sebagai fungsi manajemen. Perbedaannya dijelaskan oleh Ametembun tentang perbedaan konsep pengawasan (inspeksi) dan supervisi. Inspeksi merupakan jabatan dalam suatu instansi pendidikan, seperti pengawas yang mempunyai tugas untuk memeriksa pelaksanaan segala instruksi dan peraturan yang telah ditetapkan. Pengawasan dilaksanakan berdasarkan prinsip otokrasi. Sedangkan yang disebut supervisi adalah fungsi untuk membina situasi penyelenggaraan kegiatan melalui upaya pelayanan, bantuan, dan bimbingan ke arah perbaikan situasi secara menyeluruh.

Pelayanan, bantuan, dan bimbingan juga diberikan pada saat dilakukan program orientasi. Program orientasi yang juga disebut “induksi” yakni

memperkenalkan para karyawan baru dengan peranan atau kedudukan mereka, dengan organisasi dan dengan para karyawan lain. Beberapa hal yang tercakup dalam program orientasi yang dikemukakan oleh Susilo Martoyo (1996: 50) yang terdapat pada bagan sebagai berikut:

Tabel 1.Proses Orientasi

Masalah-masalah Organisasional	
- Sejarah singkat organisasi	- Kebijaksanaan dan aturan
- Struktur Organisasi	- Peraturan-peraturan disiplin
- Nama dan jabatan pimpinan	- Prosedur keamanan
- Layout dan Fasilitas	- Buku pedoman pegawai
- Periode percobaan	
Perkenalan	
- Dengan penyelia (atasan)	- Dengan rekan sekerja
Tunjangan-Tunjangan	
- Skala pengupahan atau penggajian	- Asuransi
- Cuti dan liburan	- Program pensiun
- Jam istirahat	- Pelayanan organisasi terhadap karyawan
- Latihan dan pendidikan	- Program rehabilitasi
- Konseling	
Tugas-tugas Jabatan	
- Lokasi pekerjaan	- Fungsi jabatan
- Tugas-tugas pekerjaan	- Sasaran-sasaran pekerjaan
- Kebutuhan keamanan	- Hubungannya dengan pekerjaan-pekerjaan lain

Sejalan dengan prinsip-prinsip manajemen, Domi C. Matutina dkk. (1993: 60)

menyebutkan beberapa hal yang perlu mendapat perhatian seorang pimpinan yang kaitannya dengan kelancaran pelaksanaan tugas, yaitu membina hubungannya dengan para pegawainya melalui pendekatan dengan menumbuhkan motivasi diri yang timbul dan melekat dari diri pegawai itu sendiri, mengadakan kompetisi yang sehat untuk meningkatkan produktifitas kerja, menimbulkan konflik yang sifatnya positif dengan maksud dapat mengubah tingkah laku pegawai, membagi tanggung jawab sesuai dengan kemampuan pegawai untuk membuat suatu keputusan yang ada hubungannya dengan tugas-tugasnya dan juga untuk dapat

mencapai sasaran organisasi dan perorangan dengan setiap pegawai berkontribusi atas dasar hasrat dan kemampuannya.

Dengan mengadakan pendekatan secara terpadu kepada pegawai (bawahan) seorang pimpinan akan lebih mudah melakukan koordinasi dan menggerakkan aktivitas, serta menumbuhkan kerjasama yang baik di antara para pegawainya, maka dengan sendirinya pegawai tersebut akan menerimanya melalui penerapan kerjasama dan loyalitas. Realisasi kerjasama bawahan terhadap pimpinan dapat berupa pemberian dukungan, menghormati, menghargai dan menaruh kepercayaan kepada pimpinan serta mengusahakan iklim persaudaraan, kesetiakawan dan melaksanakan kebijaksanaan pimpinannya dengan baik. Loyalitas (kesetiaan) yang dituntut atau yang diberikan seseorang terhadap seseorang adalah sah dan hendaknya tulus, karena suatu tingkat kepatuhan atau kesetiaan tertentu dibutuhkan untuk menjalankan program organisasi.

Tuntutan kesetiaan oleh atasan atau pimpinan terhadap bawahan hendaknya bersifat menggerakkan, mengarahkan, dan membina pegawai berdasarkan hakikat dan harkat pegawai sebagai manusia seutuhnya dan bertolak ukur peri kemanusiaan yang adil dan beradab. Disamping itu pegawai (bawahan) dan pimpinan perlu mempererat hubungan kerjasama agar terjalin kesetiaan yang baik dan keharmonisan hubungan. Dengan demikian akan menumbuhkan semangat dan kegairahan kerja yang seoptimal mungkin. Dengan meningkatkannya semangat dan gairah kerja, maka tugas-tugas akan lebih dapat diselesaikan, dan hambatan-hambatan akan dapat diperkecil.

Beberapa aspek yang perlu mendapat perhatian dalam rangka peningkatan semangat dan kegairahan kerja dari pegawai antara lain:

- 1) Pembinaan disiplin.
- 2) Perkembangan kepribadian.
- 3) Mengikutsertakan pegawai (bawahan) dalam proses pengambilan keputusan menyangkut pengembangan karir dan masa depan pegawai.
- 4) Memberikan penghargaan yang wajar terhadap prestasi kerja yang tinggi.
- 5) Mengelola konflik dan kompetisi.
- 6) Menciptakan saling menghormati antar pegawai.
- 7) Kesempatan promosi dan pengembangan diri.
- 8) Pengertian pimpinan terhadap pegawainya yang mempunyai masalah pribadi.
- 9) Adanya jaminan perlakuan adil dan obyektif.
- 10) Memberikan pekerjaan yang menarik dan penuh tantangan atau bobot kerja (*work content*).
- 11) Prestasi (*achievement*).
- 12) Menempatkan pegawai pada kedudukan yang tepat (*the right man on the right place*).
- 13) Pengakuan ()
- 14) *Financial reward* (imbalan keuangan)

Upaya-upaya untuk menanamkan solidaritas pegawai, kekompakan kelompok dan untuk menumbuhkan terjalinnya hubungan kerjasama yang baik di antara sesama pegawai dan juga pemenuhan kebutuhan rohani dan jasmani perlu mendapat prioritas. Hal ini akan dapat tercapai apabila pimpinan mengarahkan dan mengendalikan pegawainya. Menurut Domi C. Matutina dkk. (1993: 50) menjelaskan upaya pimpinan untuk mengarahkan dan mengendalikan pegawai antara lain:

- 1) Terbentuknya organisasi kepegawaiannya yang tepat.
- 2) Sistem *recruitment* dan penempatan pegawai yang tepat (*the right man on the right place*).
- 3) Sistem penggajian, termasuk tunjangan lain yang memadai.
- 4) Informasi yang tepat dan terbuka, kecuali informasi tertentu.
- 5) Tersedianya buku-buku pedoman kerja yang sifatnya mengacu pada perkembangan zaman.
- 6) Rencana darmawisata bersama pegawai.
- 7) Pelatihan dan pendidikan pegawai yang terencana.
- 8) Mengadakan mutasi secara terencana, karena mutasi dapat :

- a) Meningkatkan semangat dan gairah kerja pegawai.
 - b) Menciptakan persaingan yang sehat antar pegawai.
 - c) Menempatkan pegawai pada pekerjaan dan jabatan yang sesuai dengan kecakapan dan kemampuannya.
- 9) Membantu pegawai dalam tugas-tugasnya.
- 10) Meningkatkan rasa persaudaraan, disiplin regu (*corps*).
- 11) Mengetahui kelebihan pegawai dengan memberi penghargaan atau pujian.
- 12) Menumbuhkan perasaan, keyakinan senasib dan sepenanggungan.
- 13) Menghindari :
- a) Persaingan berebut jabatan tertentu.
 - b) Persaingan akibat iri hati, takut kalah.
 - c) Persaingan dalam hal perlakuan yang kurang adil.
 - d) Perlakuan yang kurang ramah, dan sejenisnya.

Sedangkan upaya pimpinan dalam melakukan pembinaan juga tercantum dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 65 Tahun 2005 Tentang Pedoman Penyusunan Dan Penerapan Standar Pelayanan Minimal dengan maksud agar otonomi daerah dapat dilaksanakan sejalan dengan tujuan yang hendak dicapai, Pemerintah wajib melakukan pembinaan dan pengawasan berupa pemberian pedoman, standar, arahan, bimbingan, pelatihan, supervisi, pengendalian, koordinasi, monitoring dan evaluasi. Hal ini dimaksudkan agar kinerja penyelenggaraan pemerintahan daerah tetap sejalan dengan tujuan nasional dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia. Pada pasal 14 yang menyebutkan tentang pembinaan yaitu pimpinan lembaga melakukan pembinaan berupa fasilitasi, pemberian orientasi umum, petunjuk teknis, bimbingan teknis, pendidikan dan pelatihan atau bantuan teknis lainnya.

Kepemimpinan itu sendiri memegang peranan yang penting dalam pembinaan pegawai. Tanggung jawab dan wewenang kepemimpinan juga mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Untuk itulah Susilo Martoyo (1996: 170) mengutip beberapa pendapat mengenai tanggung jawab para pemimpin yaitu:

- 1) Menentukan tujuan pelaksanaan kerja realistik (dalam artian kualitas, kuantitas, keamanan, dan sebagainya).
- 2) Melengkapi para karyawan dengan sumber-sumber dana yang diperlukan untuk menjalankan tugasnya.
- 3) Mengkomunikasikan pada para karyawan tentang apa yang diharapkan dari mereka.
- 4) Memberikan susunan hadiah yang sepadan untuk mendorong prestasi.
- 5) Mendelegasikan wewenang apabila diperlukan dan mengundang partisipasi apabila memungkinkan.
- 6) Menghilangkan hambatan untuk pelaksanaan pekerjaan yang efektif.
- 7) Menilai pelaksanaan pekerjaan dan mengkomunikasikan hasilnya.
- 8) Menunjukkan perhatian kepada karyawan.

c. Pendekatan Pembinaan

Fungsi pembinaan yang telah dijabarkan diatas akan dapat dilakukan dengan berbagai pendekatan. Pendekatan tersebut dijelaskan oleh Sudjana (2004: 229) antara lain:

1) Pendekatan langsung

Pendekatan langsung terjadi apabila pihak pembina melakukan pembinaan melalui tatap muka dengan pihak yang dibina atau pelaksana program. Pendekatan langsung dapat dilakukan melalui diskusi, rapat-rapat, tanya jawab, kunjungan lapangan, kunjungan rumah, dan lain sebagainya. Pendekatan langsung sering digunakan dalam kegiatan yang diselenggarakan oleh organisasi/lembaga yang relatif kecil atau sederhana, dan dalam wilayah kegiatannya yang masih terbatas.

Pendekatan langsung bertujuan untuk mengetahui kesesuaian pelaksanaan program dengan rencana yang telah ditetapkan, untuk mengidentifikasi penyimpangan, masalah, atau hambatan yang mungkin terjadi serta untuk menemukan alternatif upaya guna memperbaiki kegiatan, memecahkan masalah, atau mengatasi hambatan. Cara-cara pembinaan langsung antara lain:

- a) Pembinaan individual, yaitu pembinaan yang dilakukan terhadap seseorang pelaksana kegiatan. Teknik-teknik yang dapat digunakan antara lain adalah dialog, diskusi, bimbingan individual, dan peragaan.
 - b) Pembinaan kelompok, yaitu pembinaan yang dilakukan secara kelompok. Teknik-teknik yang dapat digunakan dalam pembinaan kelompok antara lain diskusi, rapat kerja, penataran, lokakarya, demonstrasi, pameran, dan karyawisata.
- 2) Pendekatan tidak langsung

Pendekatan tidak langsung terjadi apabila pihak yang melakukan upaya pembinaan kepada pihak yang dibina melalui media massa seperti

melalui petunjuk tertulis, korespondensi, penyebaran buletin, dan media elektronik seperti radio, kaset dan atau internet. Pendekatan tidak langsung dilakukan apabila kegiatan pembinaan dilaksanakan dalam organisasi yang besar, wilayah kegiatannya luas, dan tugas-tugas pimpinan lebih banyak. Mekanisme pembinaan ini sering didasarkan atas laporan dari instansi atau pelaksana lebih rendah yang disampaikan kepada instansi atau pimpinan di tingkat lebih tinggi secara hierarkis. Pembinaan tidak langsung dapat dilakukan melalui komunikasi tertulis seperti surat-menyurat dan pengiriman petunjuk tertulis, dan dapat pula melalui komunikasi lisan yang disampaikan lewat struktur organisasi yang ada.

3) Pendekatan gabungan

Pendekatan gabungan memadukan pendekatan langsung dan pendekatan tidak langsung. Pendekatan gabungan ini dapat mengetahui kenyataan yang benar-benar terjadi saat kegiatan itu berlangsung dan dapat menggunakan laporan sebagai dasar informasi pembanding terhadap kenyataan kegiatan yang sedang dilakukan seperti tentang kesesuaian dan penyimpangan kegiatan dari rencana, serta permasalahan yang dihadapi. Manfaat pendekatan gabungan adalah bahwa pimpinan dapat memperoleh gambaran objektif yang dapat digunakan untuk mengembangkan atau memperbaiki penampilan pelaksana dan jalannya kegiatan untuk masa yang akan datang.

d. Prosedur Pembinaan

Dalam melakukan pembinaan agar berjalan sesuai dengan tujuan, Sudjana (2004: 236) menjelaskan prosedur pembinaan yang efektif dapat digambarkan melalui lima langkah pokok yang berurutan. Kelima langkah itu adalah sebagai berikut:

1) Mengumpulkan Informasi

Informasi yang dihimpun berdasarkan kenyataan atau peristiwa yang benar-benar terjadi dalam kegiatan, berdasarkan rencana yang telah ditetapkan. Pengumpulan informasi yang dianggap efektif adalah yang dilakukan secara berkala dan berkelanjutan dengan menggunakan pemantauan (*monitoring*) dan penelaahan laporan kegiatan.

2) Mengidentifikasi Masalah

Masalah yang diangkat berasal dari informasi tahap pertama dan akan muncul jika terjadi ketidak sesuaian dengan atau penyimpangan dari kegiatan

yang telah direncanakan. Ketidaksesuaian atau penyimpangan menyebabkan adanya jarak antara kegiatan yang seharusnya terlaksana dengan kegiatan yang benar-benar terjadi.

3) Menganalisis Masalah

Kegiatan analisis adalah untuk mengetahui jenis-jenis masalah dan faktor-faktor penyebab timbulnya masalah tersebut. Faktor-faktor itu antara lain pelaksana kegiatan, sasaran kegiatan, fasilitas, biaya, proses, waktu, kondisi lingkungan, dan lain sebagainya.

4) Mencari dan Menetapkan Alternatif Pemecahan Masalah

Kegiatan pertama yaitu mengidentifikasi alternatif upaya yang dapat dipertimbangkan untuk memecahkan masalah. Selanjutnya menetapkan prioritas upaya pemecahan masalah yang dipilih dari alternatif yang tersedia. Pemilihan alternatif upaya dan penetapan prioritasnya dapat dilakukan oleh pihak Pembina, pihak yang dibina, atau kedua belah pihak secara partisipatif.

5) Melaksanakan Upaya Pemecahan Masalah

Pelaksanaan upaya ini dapat dilakukan Pembina baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Langkah-langkah pokok pembinaan dapat dikembangkan sesuai dengan kondisi lingkungan dan kemampuan pihak Pembina. Fungsi pembinaan erat kaitannya dengan kegiatan pemantauan atau monitoring.

e. Macam-Macam Pembinaan

Dengan pembinaan yang baik akan memotivasi pegawai untuk bekerja lebih giat atau semangat serta penuh rasa tanggung jawab. Beberapa diantara pembinaan tersebut menurut Domi C. Matutina dkk. (1993: 98) antara lain pembinaan karir, pembinaan disiplin, pembinaan pendidikan dan pelatihan.

1) Pembinaan Karir

Dalam rangka upaya meningkatkan mutu, keterampilan kerja, memupuk kegairahan kerja atau semangat kerja pegawai, maka pembinaan pegawai harus dilaksanakan atas dasar perpaduan sistem karir dan sistem prestasi kerja. Sistem karir adalah suatu sistem manajemen personalia, dimana untuk pengangkatan

pertama didasarkan atas kecakapan dan keterampilan yang bersangkutan, bidang pengembangan lebih lanjut masa kerja (lama bekerja), kesetiaan (loyalitas), ketiaatan, tanggung jawab, *interest* (minat) terhadap tugas yang dibebankan dan syarat-syarat lainnya.

Sistem prestasi kerja adalah suatu manajemen personalia, dimana untuk menduduki suatu jabatan didasarkan atas kemampuan dan prestasi nyata yang dicapai oleh pegawai yang bersangkutan. Agar prestasi ini dapat mendorong pegawai untuk mempertinggi kecakapan dan memperbesar prestasi kerjanya maka salah satu faktor yang dominan adalah pemberian penghargaan yang layak. Yang menjadi pokok persoalan, bagaimana cara mencatat dan mengukur data-data yang dapat menentukan prestasi atau *konduite* para pegawai dalam rangka pemberian penghargaan. Penilaian harus berdasarkan atas penelitian yang cermat, obyektif, dan adil.

Sistem pembinaan karir pegawai harus disusun sedemikian rupa, sehingga menjamin terciptanya kondisi objektif yang dapat mendorong peningkatan prestasi pegawai. Hal tersebut dapat dimungkinkan apabila penempatan pegawai negeri sipil didasarkan atas tingkat keserasian antara persyaratan jabatan dengan kinerja pegawai yang bersangkutan. Sistem pembinaan karir pegawai pada hakikatnya adalah suatu upaya sistematik, terencana yang mencakup struktur dan proses yang menghasilkan keselarasan kompetensi pegawai dengan kebutuhan organisasi.

Beberapa pengertian tentang pembinaan karir juga dikemukakan oleh Hadari Nawawi (2005: 289), pengembangan karir adalah suatu rangkaian (urutan) posisi

atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu. Pengertian ini menempatkan posisi/jabatan seseorang pekerja di lingkungan suatu organisasi/perusahaan, sebagai bagian rangkaian dari posisi/jabatan yang ditempatinya selama masa kehidupannya. Pengertian lain tentang pembinaan karir yaitu usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja.

Hadari Nawawi (2005: 292) menambahkan ada tiga alternatif perlakuan organisasi terhadap pegawai bagi pekerja yang dengan peningkatan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan lain-lain sehingga menjadi semakin produktif antara lain:

- a) Organisasi perlu mempertahankannya pada jabatan semula, untuk jangka waktu tertentu dengan memberikan ganjaran yang sesuai. Alternatif ini tidak boleh menutup peluangnya untuk mengalami peningkatan jabatan sesuai dengan kemampuan kerjanya yang terus meningkat.
- b) Organisasi perlu memindahkan pekerja tersebut pada jabatan/posisi lain secara horizontal, yang lebih relevan dengan peningkatan dan perbaikan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan lain-lain yang dialami pekerja. Relevansi itu sangat penting, agar pekerja yang dipindahkan itu dapat menggunakan kemampuannya untuk berprestasi secara maksimal.
- c) Organisasi perlu mempromosikan pekerja tersebut secara *vertical* atau untuk mengisi jabatan/posisi yang secara struktural lebih tinggi kedudukannya. Promosi ini penting karena pekerja yang memiliki kemampuan tinggi untuk suatu jabatan/posisi, akan terdayagunakan secara maksimal.

Keikutsertaan organisasi dalam kegiatan pengembangan karir merupakan suatu perwujudan tanggung jawab organisasi. Organisasi ikut memikul tanggung jawab membantu para pegawai agar mencapai sukses dalam karirnya, agar menjadi kekuatan bagi organisasi dalam menghadapi lingkungan sekarang atau masa mendatang. Bantuan organisasi dalam pengembangan karir harus diimplementasikan sebagai berikut:

- a) Organisasi harus menempatkan para pekerja sebagai partner yang harus dibantu sepenuhnya dalam mengembangkan karirnya, karena hasil akhirnya adalah untuk organisasi.
- b) Organisasi berkewajiban membantu para pekerja untuk mengetahui tentang kemampuan dan keterampilan apa yang diperlukannya dari seorang dan setiap pekerja dalam melaksanakan pekerjaan.
- c) Organisasi perlu memberikan dorongan kepada para pekerja agar mengelola (manajemen) karirnya, sejalan dengan strategi organisasi dan pengembangannya. Kemudian perlu pula memberikan kesempatan yang cukup bagi pekerja untuk melaksanakannya dengan mempergunakan metode pengembangan karir yang relevan.
- d) Data yang dimiliki organisasi dalam rangka perencanaan SDM sebagai kebutuhan masa mendatang, dapat dipadankan dengan tujuan pekerja secara individual dalam manajemen pengembangan karir sendiri, termasuk juga mengenai penjadwalannya. Untuk itu para manajer berkewajiban melakukan *interview* dan mencatat informasi dari para pekerja mengenai rencana karirnya masing-masing.
- e) Organisasi harus mempergunakan data/informasi dari hasil Penilaian Karya, agar dalam membantu pekerja mengembangkan karirnya, dapat memadankan pekerja yang tepat untuk jabatan/posisi yang tepat pula. Organisasi juga berkewajiban melakukan monitoring kemajuan karir para pekerja. Hasilnya dapat dievaluasi guna mengetahui peningkatan kontribusi setiap pekerja yang telah memperoleh peluang mengembangkan karirnya.

Pembinaan karir juga dibahas oleh Joice Djeffrie Singal, Sh. (2008), komponen yang terkait dengan sistem pembinaan karir pegawai meliputi:

- a) Misi, Sasaran dan Prosedur Organisasi, yang merupakan indikator umum kinerja, kebutuhan prasarana dan sarana termasuk kebutuhan kualitatif dan kuantitatif sumber daya manusia yang mengawalinya.
- b) Peta jabatan, yang merupakan refleksi komposisi jabatan, yang secara vertikal menggambarkan struktur kewenangan tugas dan tanggung jawab jabatan dan secara horizontal menggambarkan pengelompokan jenis dan spesifikasi tugas dalam organisasi.
- c) Standar kompetensi, yaitu tingkat kemampuan, lingkup tugas dan syarat jabatan yang harus dipenuhi untuk menduduki suatu jabatan agar dapat tercapai sasaran organisasi yang menjadi tugas, hak, kewajiban dan tanggungjawab dari pemangku jabatan.
- d) Karir, yaitu pola alternatif lintasan perkembangan dan kemajuan pegawai negeri sepanjang pengabdianya dalam organisasi. Sesuai dengan filosofi bahwa perkembangan karir pegawai harus mendorong peningkatan prestasi pegawai. Alur karir adalah pola gerakan posisi pegawai baik secara horizontal maupun vertikal selalu mengarah pada tingkat posisi yang lebih tinggi.

Untuk dapat menciptakan sistem pembinaan karir pegawai, perlu dirancang suatu pola karir pegawai yang sesuai dengan misi organisasi, budaya organisasi dan kondisi perangkat pendukung sistem kepegawaian yang berlaku bagi organisasi, sesuai dengan peraturan perundangan pegawai negeri sipil yang berlaku. Pola Karir Pegawai Negeri Sipil adalah pola pembinaan Pegawai Negeri Sipil yang menggambarkan alur pengembangan karir yang menunjukkan keterkaitan dan keserasian antara jabatan, pangkat, pendidikan dan pelatihan jabatan, kompetensi, serta masa jabatan seseorang Pegawai Negeri Sipil sejak pengangkatan pertama dalam jabatan tertentu sampai dengan pensiun (PP No. 100 Tahun 2000 jo PP No. 13 Tahun 2002).

Pengembangan karir itu sendiri mempunyai arah serta pilihan yang akan memberikan kepada setiap karyawan untuk mengembangkan karirnya sepanjang arah itu mencerminkan tujuan dan kemampuannya. Pilihan arah atau jalur pengembangan karir meliputi:

- a) *Enrichment*, yaitu pengembangan dan peningkatan melalui pemberian tugas secara khusus, ini merupakan bentuk umum pengembangan karir.
- b) *Lateral*, yaitu pengembangan kearah samping suatu pekerjaanyang lain yang mungkin lebih cocok dengan keterampilannya dan memberi pengalaman yang lebih luas, tantangan baru, serta memberi kepercayaan dan kepuasan lebih besar.
- c) *Vertical*, yaitu pengembangan kearah atas pada posisi yang mempunyai tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar di bidang keahlian khusus.
- d) *Relocation*, yaitu perpindahan secara fisik ke unit organisasi lain atau ke tempat yang dapat melengkapi kesempatan pertumbuhan dan peningkatan kemampuan karyawan untuk tetap pada pekerjaan yang sama.
- e) *Exploration*, yaitu menjelajah ke arah yang lebih luas lagi kepada pilihan karir di dalam unit organisasi maupun di luar unit organisasi untuk mencari dan mengumpulkan informasi sehingga dapat menjawab pertanyaan dan membuat suatu keputusan tentang potensi karir yang akan dipilih.
- f) *Realignment*, yaitu pergerakan ke arah bawah yang mungkin dapat merefleksikan suatu peralihan atau pertukaran prioritas pekerjaan bagi karyawan untuk mengurangi risiko, tanggung jawab, dan stress menempatkan

posisi karyawan tersebut ke arah yang lebih tepat yang sekaligus sebagai kesempatan atau peluang yang baru (Edy sutrisno, 2011: 161).

Pembinaan karir menekankan kepada pentingnya peranan pegawai untuk tetap memperhatikan bahkan mempertanggung jawabkan kedudukan yang ia miliki. Pembinaan karir bertujuan untuk mengembangkan karir pegawai dengan demikian ada beberapa pilihan pengembangan karir, Usmara (2002: 278) yaitu:

- a) Pengembangan dan peningkatan melalui pemberian tugas secara khusus.
- b) Pengembangan ke arah samping sesuatu pekerjaan yang lain, yang mungkin lebih cocok dengan keterampilannya dan memberi pengalaman yang lebih luas, tantangan baru serta memberikan kepercayaan dan kepuasan yang lebih besar. Ini disebut dengan pengembangan karir *Lateral* atau demosi.
- c) Pengembangan ke arah atas pada posisi yang mempunyai tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar di bidang keahlian khusus atau bahkan keahlian khusus yang baru. Ini disebut dengan Promosi.
- d) Pergerakan ke arah bawah yang mungkin dapat merefleksikan sesuatu peralihan atau pertukaran prioritas pekerjaan bagi pegawai untuk mengurangi resiko atau tanggung jawab dan stress, menempatkan posisi karyawan tersebut kearah yang lebih tepat sekaligus sebagai kesempatan atau peluang yang baru. Inilah yang disebut dengan mutasi.

Pembahasan mengenai promosi juga dikemukakan oleh Susilo Martoyo (1996: 65) dimana suatu promosi bagi seseorang dalam suatu organisasi haruslah mendasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang seobyektif mungkin. Umumnya, ada dua dasar untuk mempromosikan seseorang, yakni:

- a) Kecakapan kerja (*merit*)
- b) Senioritas

Untuk menentukan pilihan dasar seseorang agar seobyektif mungkin, atas dasar “kecakapan kerja” ataukah atas dasar “senioritas”, maka diperlukan adanya Pedoman Pelaksanaan Promosi agar dapat diketahui pola dasar promosi dan pemindahan yang jelas atas anggota-anggotanya. Untuk keperluan semacam itu, Drs. Manullang mengemukakan, perlu adanya hal-hal sebagai berikut:

- a) Hubungan *horizontal* dan *vertical* masing-masing jabatan dalam organisasi.
- b) Penilaian kecakapan pegawai.
- c) Ramalan-ramalan lowongan dan data-data pegawai. Data pegawai yang lengkap merupakan bahan yang penting untuk pengambilan keputusan guna keperluan promosi maupun pemindahan pegawai bagi kepentingan organisasi. Suatu karir mencerminkan perkembangan para anggota organisasi secara individu dalam jenjang jabatan/kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam organisasi yang bersangkutan. Sehingga dengan demikian suatu karir menunjukkan orang-orang pada masing-masing peranan atau status mereka. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam perencanaan karir seseorang menurut John Suprihanto yang dikutip oleh Susilo Martoyo (1996: 74) adalah sebagai berikut:

- a) Jabatan pokok dan jabatan penunjang.

Jabatan pokok yaitu jabatan yang fungsi dan tugas pokoknya adalah menunjang langsung tercapainya sasaran pokok organisasi. Jabatan pokok seyogyanya ditempati atau diduduki oleh orang-orang yang memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman yang sesuai/searah. Sedangkan yang dimaksud jabatan penunjang adalah jabatan yang fungsi dan tugas pokoknya menunjang atau membantu tercapainya sasaran pokok organisasi. Penempatan personil di bagian-bagian inipun, perlu didasarkan atas latar belakang dan pengalaman yang sesuai.

- b) Pola jalur karir bertahap

Yang dimaksud dengan pola jalur karir bertahap adalah suatu pola yang menunjukkan urutan-urutan berjenjang dan bertahap jabatan-jabatan dalam struktur organisasi yang membentuk karir seseorang.

c) Jabatan struktural

Jabatan struktural pada dasarnya adalah jabatan karir, yang artinya jabatan atau jenjang jabatan yang diperuntukkan bagi mereka yang diarahkan ke jenjang yang paling tinggi dalam organisasi. Oleh karena itu untuk jabatan-jabatan struktural sangat diperlukan kematangan psikologis, disamping kemampuan pribadi masing-masing.

d) Tenggang waktu

Kurun waktu jabatan seseorang atau masa jabatan seseorang dalam suatu organisasi, sebaiknya ditentukan secara tegas dan tepat. Semua hal ini harus diperhatikan dalam penyusunan perencanaan karir.

Pendapat lain yang dikemukakan oleh Susilo Martoyo (1996: 79) tentang pengembangan karir dapat dilakukan secara individual maupun secara organisasional. Hal tersebut dijelaskan lebih lanjut yaitu:

a) Pengembangan Karir Secara Individual

Secara individual setiap anggota organisasi harus siap mengembangkan dirinya dalam rangka penitian karirnya lebih lanjut. Drs. T. Hani Handoko dalam bukunya mengatakan bahwa ada enam kegiatan pengembangan karir yang dapat dilakukan masing-masing individu sebagai berikut:

- (1) Prestasi kerja. Kegiatan paling penting untuk memajukan karir adalah prestasi kerja yang baik karena hal ini mendasari semua kegiatan pengembangan karir lainnya. Kemajuan karir sangat tergantung pada prestasi kerja (*performance*)
 - (2) *Exposure*. Kemajuan karir juga ditentukan oleh *exposure*, berarti menjadi dikenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer, dan kesempatan-kesempatan karir lainnya. Para manajer mendapatkan “*exposure*” terutama melalui prestasi kerja, laporan-laporan tertulis, presentasi lisan, kerja panitia, pelayanan masyarakat dan bahkan lama jam kerja mereka.
 - (3) Permintaan berhenti. Hal ini merupakan suatu cara untuk mencapai sasaran karir apabila ada kesempatan karir di tempat lain.
 - (4) Kesetiaan organisasional. Kesetiaan pada organisasi dimana seseorang bertugas atau bekerja turut menentukan kemajuan karir yang bersangkutan.
 - (5) *Mentors* dan *Sponsors*. Para mentor atau pembimbing karir informal bila berhasil membimbing karir karyawan atau pengembangan karirnya lebih lanjut, maka para mentor tersebut dapat menjadi sponsor mereka. Seorang sponsor adalah orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan-kesempatan pengembangan karir bagi orang-orang lain. Seringkali sponsor karyawan adalah atasan langsung mereka.
 - (6) Kesempatan-kesempatan untuk tumbuh. Hal ini terjadi apabila karyawan meningkatkan kemampuan, misalnya melalui program latihan, pengambilan kursus-kursus atau penambahan gelar dan sebagainya.
- b) Pengembangan Karir Secara Organisasional.

Pengembangan suatu karir secara organisasional bertujuan untuk menyesuaikan dengan kepentingan organisasi. Pengembangan karir secara organisasional antara lain dengan mengadakan program-program latihan, kursus-kursus pengembangan karir dan sebagainya. Dalam hal ini lebih mantap lagi apabila pihak pimpinan organisasi dapat menyetujui, merestui dan “*well-informed*” program-program departemen personalia mengenai upaya-upaya karir dalam organisasi.

Berbagai bentuk pengembangan karir tersebut juga tidak lepas dari faktor-faktor yang mempengaruhi. Ada lima faktor yang akan mempengaruhi baik tidaknya karir seorang karyawan yang harus dikelola dengan baik, bila karyawan yang bersangkutan ingin meraih karir yang lebih tinggi. Kelima faktor tersebut adalah:

- a) Sikap atasan dan rekan sekerja, moral yang baik akan menghasilkan dukungan dari berbagai pihak dalam organisasi untuk meraih karir yang lebih baik.
- b) Pengalaman, dalam konteks ini dapat berkaitan dengan senioritas (tingkat golongan) seorang karyawan, mempromosikan para senior bukan hanya mempertimbangkan pengalaman saja tetapi juga mempertimbangkan pada kemampuan dan keahliannya.
- c) Pendidikan, faktor pendidikan biasanya menjadi syarat untuk duduk di sebuah jabatan dan mempengaruhi kemulusan karir seseorang.
- d) Prestasi, prestasi dapat saja terjadi dari akumulasi pengalaman, pendidikan, dan lingkungan kerja yang baik.

- e) Faktor nasib, yang juga turut menentukan walaupun diyakini porsinya sangat kecil, bahkan para ahli mengatakan faktor nasib berpengaruh pada keberhasilan hanya 10% saja (Tohardi,2002) (Edy Sutrisno, 2011: 168).

Susilo Martoyo (1996: 82) mengemukakan tentang manfaat pengembangan karir, antara lain:

- a) Meningkatnya kemampuan karyawan. Dengan pengembangan karir melalui pendidikan dan pelatihan, akan lebih meningkatkan kemampuan intelektual maupun keterampilan karyawan yang dapat disumbangkan kepada organisasi.
- b) Meningkatnya suplai karyawan yang berkemampuan. Jumlah karyawan yang lebih tinggi kemampuannya dari sebelumnya akan menjadi bertambah, sehingga memudahkan pihak pimpinan (manajemen) untuk menempatkan dalam *job* atau pekerjaan yang lebih tepat. Dengan demikian *suplai* karyawan yang berkemampuan bertambah dan jelas akan dapat menguntungkan organisasi.

2) Pembinaan disiplin

Kata-kata disiplin sering terdengar terutama dalam kaitannya tata tertib lalu lintas di jalan raya. Bila dilihat dari makna kata disiplin terkandung beberapa pengertian:

- a) Latihan batin dan watak dengan maksud supaya segala perbuatannya selalu mentaati tata tertib.
- b) Ketaatan pada aturan tata tertib.

Dengan pengertian tersebut terdapat batasan-batasan mengenai pengertian disiplin secara lengkap , suatu sikap mental yang mantap yang mengandung kerelaan kewajiban atau kekerasan untuk mematuhi atau mentaati segala peraturan perundang-undangan, norma-norma yang berlaku dan telah disepakati bersama. Dari rumusan ini terdapat beberapa poin yang mendapat perhatian yaitu : adanya kerelaan namun harus dilaksanakan (keharusan), adanya larangan, sanksi bagi yang melanggar.

Pada dasarnya seorang pegawai termotivasi untuk melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab dan disiplin dikarenakan ada motif yang mempengaruhinya.Motif yang berasal dari dalam diri seseorang, Hal ini disebabkan oleh pengetahuan, pengertian dan perasaan, dan keinginan untuk melaksanakan disiplin.Motif yang timbul dari luar diri seseorang yaitu larangan, perintah, kewajiban, sanksi bagi yang melanggar, ancaman, pengawasan, ganjaran, puji dan lain sebagainya.

“Lebih baik mencegah daripada mengobati”, suatu ucapan klise namun bila direnungkan sangat berarti untuk disimak. Hal ini juga dapat dilakukan dalam pembinaan pegawai melalui mempengaruhi perilaku pegawai secara terus menerus dan berkesinambungan yaitu dengan memperhatikan berbagai kebutuhan pegawai antara lain:

- a) Kebutuhan fisiologis berupa kebutuhan fisik manusia.
- b) Kebutuhan rasa aman.
- c) Kebutuhan social (*sense of belonging*) yaitu kebutuhan akan memiliki
- d) Kebutuhan untuk berpartisipasi (*Sense of participation*)
- e) Kebutuhan untuk diakui (*Sense of achievement*).
- f) Kebutuhan untuk dihormati (*esteem needs*).
- g) Kebutuhan kesempatan mengembangkan potensi (*self actualization*).

Sedangkan menurut Maltis dalam bukunya MSDM, buku 2 (2000: 283) menyatakan bahwa disiplin adalah merupakan bentuk pelatihan yang menegakkan peraturan-peraturan instansi atau perusahaan. Dalam perusahaan ada beberapa hal yang dilakukan untuk menegakkan disiplin pegawai yaitu:

- a) Konseling: Konseling dapat menjadi hal penting dalam pendisiplinan pegawai karena memberikan kesempatan kepada pimpinan untuk mengidentifikasi gangguan perilaku kerja pegawainya serta mendiskusikan solusinya. Tujuan tahap ini adalah untuk meningkatkan kesadaran karyawan terhadap kebijakan dan peraturan.
- b) Dokumentasi tertulis, jika perilaku karyawan tidak juga terkoreksi, maka pertemuan kedua dilakukan antara supervisor dengan si karyawan. Jika tahap pertama dilakukan hanya secara lisan, maka tahap ini didokumentasikan dalam formulir tertulis. Sebagai bagian dari tahap ini, si karyawan dan supervisor menyusun solusi tertulis untuk mencegah munculnya persoalan yang lebih jauh.
- c) Peringatan terakhir. Ketika pegawai tidak juga mengikuti solusi tertulis yang dilakukan, maka hal yang kemudian dilakukan adalah membuat pertemuan terakhir. Dalam hal ini diberikan kesempatan satu hari untuk pegawai mengoreksi tingkah lakunya dan juga membuat rencana kerja.
- d) Pemberhentian. Jika si pegawai gagal mengikuti rencana kerja yang telah dibuat maka langkah terakhir adalah melakukan pemberhentian.

3) Pembinaan pendidikan dan pelatihan

Untuk lebih meningkatkan rasa pengabdian dan tanggung jawab pegawai disamping dilakukan pembinaan terhadap pegawai perlu dilaksanakan pengembangan pegawai.Pengembangan pegawai adalah suatu kegiatan yang dilakukan dalam rangka untuk meningkatkan dan menambah pengetahuan kecakapan dan perilaku pegawai yang sesuai dengan bidang tugas dan kedudukannya sebagai pegawai.Salah satu upaya untuk mengembangkan pengetahuan pegawai adalah pendidikan dan pelatihan.

Pada prinsipnya latihan ini dibagi dalam dua bagian yaitu :*preservice training*, yaitu latihan yang diberikan kepada pegawai baru dengan maksud agar terampil dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya; dan *inservice training*, bertujuan untuk meningkatkan mutu, keahlian, kemampuan dan keterampilan. Disamping itu bahwa tujuan latihan dimaksudkan antara lain:

- a) Meningkatkan moral, dedikasi, pengabdian, mutu keahlian, dan keterampilan.
- b) Perbaikan dalam pelaksanaan fungsi pengawasan dan mempermudah penentuan standar pelaksanaan tugas.
- c) Untuk menentukan metode-metode perbaikan yang dapat ditempuh dan yang berorientasi ke masa depan.
- d) Memungkinkan mempertahankan manajer atau pimpinan yang berkaliber tinggi dalam satuan organisasi.
- e) Mengurangi *labour turn over* atau untuk menstabilisasi pegawai.
- f) Menciptakan adanya pola berpikir yang sama.
- g) Ajang pembinaan karir pegawai.

Selain beberapa tujuan pelatihan yang dikemukakan diatas, Edy Sutrisno (2011: 67) mengemukakan beberapa alasan mengapa latihan personel itu perlu diselenggarakan oleh organisasi atau perusahaan, di antaranya:

- a) Seleksi personel tidak selalu menjamin akan personel tersebut cukup terlatih dan bisa memenuhi persyaratan pekerjaannya secara tepat. Kenyataannya

banyak diantaranya mereka harus mempelajari pengetahuan, keterampilan, dan sikap-sikap yang diperlukan setelah mereka diterima dalam pekerjaan.

- b) Bagi personel yang sudah senior kadang-kadang perlu ada penyegaran dengan latihan-latihan kerja. Hal ini disebabkan berkembangnya kapasitas pekerjaan, cara mengoperasikan mesin-mesin dan teknisnya, untuk promosi maupun mutasi.
- c) Manajemen sendiri menyadari bahwa program pelatihan yang efektif dapat mengurangi *labour turn over* dan mengingkatkan kepuasan kerja.

Sedangkan Dalam Undang-undang Kepegawaian No. 43 tahun 1999 (2000: 98), kurikulum diklat pegawai terbagi dari beberapa macam dengan substansi masing-masing. Penekanan pada substansi tersebut dapat dilihat yaitu:

- a) Kurikulum Diklat Prajabatan, menekankan pada pembentukan sikap mental, kesamptaan fisik, dan disiplin di samping pengetahuan-pengetahuan dasar tentang administrasi dan manajemen.
- b) Kurikulum Diklat Struktural, di samping menekankan pada pemantapan sikap mental, kesamptaan fisik dan disiplin, untuk masing-masing jenjang juga menekankan pada hal-hal sebagai berikut:
 - 1) Diklat ADUM menekankan pada pemantapan sikap mental, kesamptaan fisik, disiplin dan pelaksanaan pekerjaan administrasi.
 - 2) Diklat SPAMA menekankan pada kepemimpinan dan bimbingan serta penguasaan pengetahuan dan keterampilan pelaksanaan pekerjaan, pengelolaan kegiatan dan program.
 - 3) Diklat SPAMEN menekankan pada kepemimpinan dan bimbingan serta penguasaan pengetahuan dan keterampilan pembinaan strategi penataan program.
 - 4) Diklat SPATI menekankan pada kepemimpinan dan pembinaan serta kedalaman pola pikir dan wawasan serta terpadu baik dalam lingkup nasional, regional, maupun internasional untuk memperkuat ketahanan nasional guna kelangsungan dan peningkatan kehidupan bangsa.
- c) Kurikulum Diklat Fungsional, menekankan pada peningkatan penguasaan pengetahuan dan/atau keterampilan sesuai dengan keahlian dan keterampilan yang diperlukan di bidang masing-masing.
- d) Kurikulum Diklat Teknis, menekankan pada peningkatan penguasaan pengetahuan dan/atau keterampilan di bidang teknis masing-masing.

D. Hasil Penelitian yang Relevan

1. Penelitian mengenai Implementasi Budaya Kerja di Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta oleh Rudiantin (2011) yang mengidentifikasi masalah antara lain; Pegawai belum melaksanakan peran dan fungsinya, masih ada pegawai yang belum memahami dan menguasai tugas pokok dan fungsinya (tupoksi), budaya kerja belum diterapkan, masih ada pegawai yang belum mengembangkan profesi untuk meningkatkan kualitas kinerjanya, belum pernah dilakukan evaluasi kinerja pegawai kecuali daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3).

Hasil penelitian menemukan bahwa pemahaman pegawai secretariat terhadap tupoksi sudah baik. hal tersebut dilihat dari daya tanggap pegawai terhadap tupoksi. Disebabkan oleh kualifikasi pendidikan yang sebagian besar pegawai sudah tinggi sehingga dalam pelaksanaan kegiatan sudah sesuai dengan rencana. Selain itu, budaya disiplin, budaya kejujuran, budaya kerjasama, budaya tanggung jawab, budaya prestasi kerja, budaya prakarsa, budaya kepemimpinan, sudah diterapkan dapat dilihat dari kinerja pegawai yang diukur melalui capaian kinerja yang tertuang dalam LAKIP (Laporan Kinerja Instansi Pemerintah) tahun 2010 bahwa pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana kegiatan. Cara mengembangkan budaya kerja yaitu dengan pendidikan dan latihan (diklat), bimbingan teknis (bimtek), seminar, lokakarya, *workshop*, melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Serta diketahui Manfaat pengembangan budaya kerja: menjamin hasil kerja

dengan kualitas yang lebih baik, membuka seluruh jaringan komunikasi, keterbukaan, kebersamaan, kegotongroyongan, kekeluargaan, dapat menemukan kesalahan dan dapat segera memperbaiki, cepat menyesuaikan diri dengan perkembangan dari luar, dapat mengurangi laporan berupa data-data dan informasi yang salah dan palsu. Hambatan dalam pengembangan budaya kerja diantaranya kualifikasi pendidikan dan faktor usia. Karena hal ini akan mempengaruhi didalam pemahaman terhadap tugas pokok dan fungsinya.

2. Penelitian tentang kinerja yang dilakukan Irma Ika Melati (2011) mengenai Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai (Studi Empiris Pada Kementerian Keuangan Kantor Wilayah Jawa Tengah). Penelitian ini dilatar belakangi oleh kinerja aparat pemerintah, ada saatnya mengalami peningkatan dan penurunan. Untuk mengatasi permasalahan tersebut, terdapat beberapa upaya dapat dilakukan dalam peningkatan kinerja karyawan di instansi pemerintah yaitu dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Beberapa faktor yang mempengaruhi antara lain *locus of control*, orientasi tujuan, kompleksitas tugas dan gaya kepemimpinan, dimana faktor ini sebelumnya diuji secara terpisah oleh peneliti terdahulu.
3. Penelitian telah dilakukan oleh Hamjadic (2010) mengenai Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Lombok Barat Provinsi Nusa Tenggara Barat. Identifikasi masalah yang ditemukan antara lain penyelenggaraan pendidikan di Kabupaten Lombok Barat yang belum baik, Dinas Pendidikan dan Pemuda

Olahraga Kabupaten Lombok Barat belum optimal dalam memajukan pendidikan, kinerja pegawai belum maksimal, banyak pegawai yang tidak memiliki kompetensi sesuai dengan bidang tugasnya, namun kesempatan pemberdayaan pegawai kurang dimanfaatkan oleh para pegawai, dan manajemen pengembangan SDM belum terjalin dengan baik.

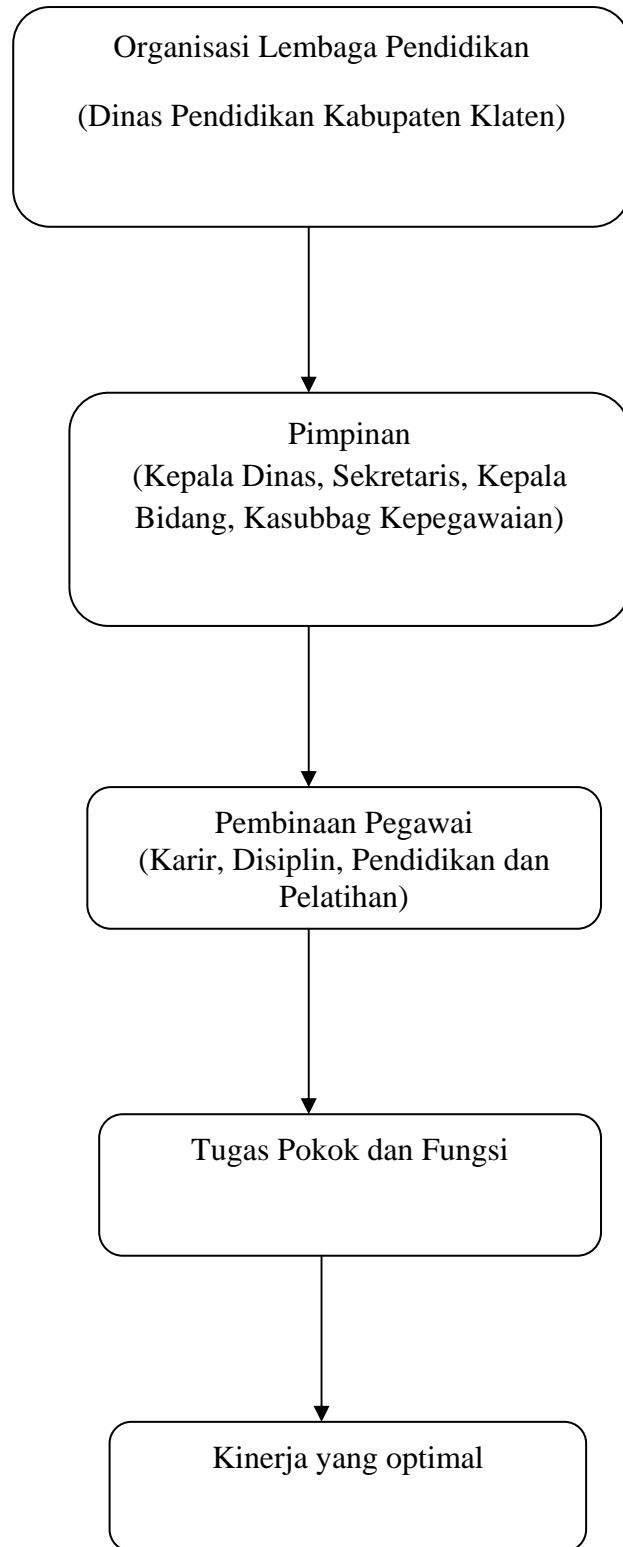
Hasil penelitian oleh Hamjadid tersebut menyebutkan bahwa kondisi profesionalisme pegawai DISDIKPORA yaitu kualifikasi akademik yang tidak sesuai, kemampuan kerja yang kurang, serta pembinaan Sumber Daya Manusia yang kurang optimal. Pelaksanaan program Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia melalui berbagai cara antara lain program studi lanjut, supervisi, dan berbagai penugasan. Faktor penghambat juga ditemukan antara lain, budaya birokrasi yang meminta pelayanan, minimnya anggaran, serta lemahnya kepemimpinan. Upaya yang telah dilakukan yaitu mewajibkan aparatur terjun ke lapangan secara teratur setiap minggunya, mengadakan diklat prajabatan, adum, diklatpim.

E. Kerangka Berfikir

Sumber daya manusia yang berkualitas merupakan potensi dan asset bangsa yang memegang peranan sangat penting dan mendasar dalam rangka mewujudkancita dan tujuan bernegara dan pemerintahan yang baik, sesuai dengan tuntutan nasional dan tantangan global. Dalam mewujudkan tuntutan tersebut, diperlukan sumber daya aparatur yang memiliki kinerja yang baik dalam penyelenggaraan negara dan pembangunan. Kinerja yang baik tersebut berupa tampilan kerja agar dalam melakukan tugasnya dengan baik dan optimal sesuai

aturan dengan hasil yang diharapkan.Untuk membentuk pegawai yang memiliki kompetensi yang menjadi karakteristik itu, berupa wawasan, pengetahuan,keterampilan dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugasjabatannya maka diperlukan pembinaan padaseluruh bagian yang ada dalam organisasi/instansi.Melalui pembinaan ini, pegawai diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan, kecakapan/keterampilan dan sikap kerja yang bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepada mereka.Pembinaan tersebut merupakan upaya yang dilakukan oleh pimpinan untuk membantu pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya secara baik, benar dan tepat sehingga hasil atau tujuan dari lembaga tersebut dapat tercapai.

Dalam rangka mencapai tujuan pembinaan, maka diharapkan agar pegawai mampu memenuhi tuntutan persyaratan pekerjaan yang dibutuhkan.Dengan demikian, pegawai bersangkutan akan mampu menyelenggarakan pekerjaannya dengan baik sehingga dapat mencapai kualitas hasil secara optimal.Suatu pekerjaan dapat dikerjakan dengan benar jika pegawai yang diberi kepercayaan dan tanggung jawab untuk pekerjaannya memiliki kemampuan kerja atau kinerja yang memadai dalam menyelesaikan tugasnya.Kinerja yang dimaksud adalah kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan padanya dengan menggunakan dan memanfaatkan sumber daya dan fasilitas kerja yang tersedia.Kerangka berfikir dijabarkan dalam bentuk skema sebagai berikut.



Gambar 4. Kerangka Berfikir

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Sesuai dengan tujuannya, penelitian ini merupakan penelitian yang mendeskripsikan fenomena-fenomena yang ada, mengkaji bentuk, aktivitas, karakteristik, dan menggambarkan kondisi apa adanya. Penelitian deskriptif ini mendeskripsikan pembinaan kinerja pegawai khususnya bentuk-bentuk pembinaan karir yang dilakukan untuk menunjang dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang berusaha mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa, atau kejadian yang terjadi pada saat-saat sekarang (N. Sudjana & Ibrahim, 1995: 64).

Penelitian ini dimaksudkan untuk menyelidiki keadaan dan kondisi yang ada dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Lexy J. Moleong (2010: 6), pendekatan kualitatif bertujuan untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain lain. Teknik kualitatif dipakai sebagai pendekatan dalam penelitian ini, karena teknik ini untuk memahami realitas rasional sebagai realitas subjektif dimana proses observasi dan wawancara mendalam bersifat sangat utama dalam pengumpulan data. Data yang nantinya akan dikumpulkan bukan berupa angka-angka, melainkan data tersebut berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, dokumen pribadi, catatan, memo, atau dokumen resmi lainnya.

Sehingga yang menjadi tujuan penelitian ini adalah menggambarkan realita empirik dibalik fenomena secara mendalam, rinci, dan tuntas. Dengan demikian, berdasarkan berbagai pembahasan diatas, penelitian ini bertujuan untuk melihat

dan mendeskripsikan pembinaan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten khususnya pembinaan karir pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten pada bulan Juni sampai dengan September 2013. Pemilihan tempat penelitian tersebut diharapkan dapat memberi kontribusi positif terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.

C. Obyek Penelitian

Obyek penelitian ini adalah pembinaan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten khususnya pembinaan karir pegawai.

D. Subyek Penelitian

Menurut Sugiyono (2010: 297) dalam penelitian kualitatif, istilah populasi oleh Spradley dinamakan “*social situation*” atau situasi sosial yang terdiri atas tiga elemen yaitu: tempat (*place*), pelaku (*actors*), dan aktivitas (*activity*) yang berinteraksi secara sinergis. Sedangkan menurut Burhan Bungin (2003: 53) prosedur pengambilan sampel yang terpenting adalah bagaimana menentukan informasi kunci (*key informant*) atau situasi sosial tertentu yang sarat informasi sesuai dengan fokus penelitian.

Ketepatan dalam pemilihan informan akan mempengaruhi keberhasilan dan kelancaran pengumpulan informasi yang akan menentukan efektivitas dan

efisiensi penelitian. Burhan Bungin (2003: 54) mengutip pendapat Spradley yang mengemukakan bahwa kriteria untuk pemilihan informan, sebagai berikut:

1. Subjek yang telah cukup lama dan intensif menyatu dengan kegiatan atau medan aktivitas yang menjadi informasi, melainkan juga menghayati secara sungguh-sungguh sebagai akibat dari keterlibatannya yang cukup lama dengan lingkungan atau kegiatan yang bersangkutan.
2. Subjek yang masih terlibat penuh secara aktif pada lingkungan atau kegiatan yang sedang diteliti.
3. Subjek yang dapat tidak cenderung menyampaikan informasi hasil “kemasannya” sendiri.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa menjadi informan penelitian dengan asumsi mereka paling mengetahui tentang informasi yang dibutuhkan oleh peneliti. Dengan memperhatikan berbagai kriteria informan, maka informan penelitian yang dipertimbangkan pada penelitian ini antara lain:

1. Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten.
2. Sekretaris Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten.
3. Kepala Sub Bagian Kepegawaian Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten.
4. Kepala Bidang Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten antara lain:
 - a. Kepala Bidang Pendidikan Dasar
 - b. Kepala Bidang Pendidikan Menengah
 - c. Kepala Bidang Pendidikan Non Formal
 - d. Kepala Bidang Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan

E. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2010: 308) teknik pengumpulan data adalah langkah yang paling utama dalam penelitian karena tujuan utama penelitian adalah mendapatkan data. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data yaitu:

1. Pengamatan (*observasi*)

Menurut Nasution (1988) dalam buku yang ditulis oleh Sugiyono (2010: 310) menyatakan bahwa observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu Teknik Observasi Partisipasi Pasif, dengan melakukan pengamatan langsung terhadap subjek dimana sehari-hari mereka berada dan biasa melakukan aktivitasnya, tetapi tidak ikut terlibat dalam kegiatan tersebut. Hal-hal penting yang menjadi obyek observasi antara lain :

- a. *Place*, yaitu kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. Lingkungan fisik kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten berupa sarana dan prasarana bagi pegawai sebagai pendukung program kerja Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten.
- b. *Actor*, yaitu pimpinan dan pegawai yang terlibat dalam pelaksanaan program pembinaan.
- c. *Activity*, yaitu pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi dan upaya pembinaan yang dilakukan pimpinan dalam peningkatan kinerja.

2. Wawancara (*interview*)

Burhan Bungin (2003: 67) menyatakan untuk mencapai tingkat pemahaman akan suatu fenomena sosial sesuai dengan dunia pemahaman para pelakunya

memerlukan cara penggalian data yang handal, disinilah letak relevansi metode atau teknik wawancara mendalam (*in depth interview*).

Wawancara dilakukan kepada subyek yang telah ditetapkan yaitu Kepala Dinas, Sekretaris Dinas, Seluruh Kepala Bidang, dan Kepala Sub Bagian Kepegawaian yang menangani tentang administrasi kepegawaian di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. Pokok-pokok masalah yang menjadi bahan wawancara meliputi pembinaan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi , khususnya bentuk-bentuk pembinaan karir pegawai serta mengetahui hambatan apa saja yang muncul, dan upaya yang telah dilakukan oleh pimpinan.

3. Dokumentasi

Selain sumber manusia (*human resources*) melalui observasi dan wawancara sumber lainnya sebagai pendukung yaitu dokumen-dokumen tertulis yang resmi ataupun tidak resmi. Menurut Suharsimi Arikunto (2006: 135), metode pencermatan dokumen merupakan suatu metode pencarian data mengenai hal-hal berupa catatan buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian, foto-foto, dan sebagainya untuk menambah kelengkapan data.

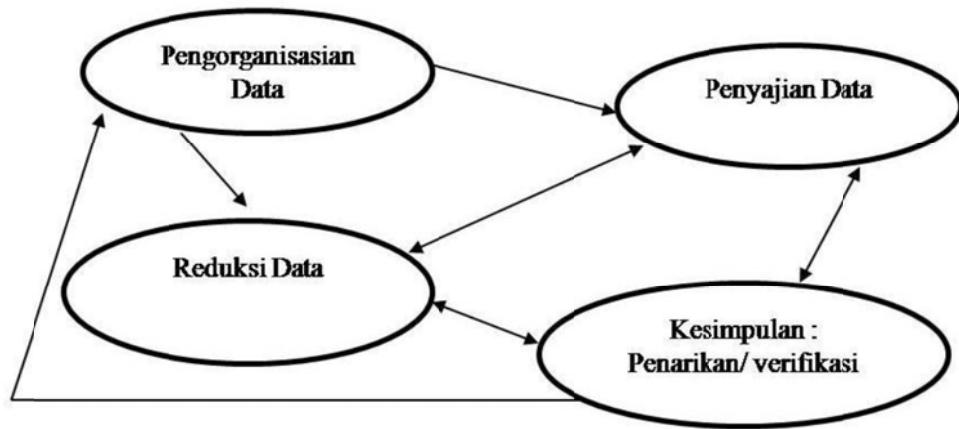
Teknik ini digunakan untuk melengkapi informasi-informasi dan pengumpulan data dari metode lainnya. Contohnya pengumpulan dokumen berupa peraturan, petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis, kebijakan, dokumentasi foto, dan lain-lain yang berhubungan dengan program kerja lembaga.

F. Instrumen Penelitian

Menurut Suharsimi Arikunto (2005: 126) Instrumen penelitian adalah alat bantu yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan data. Sedangkan menurut Sugiyono (2009: 102) mendefinisikan instrumen sebagai suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Dalam penelitian ini, peneliti sebagai instrumen utama pengumpul data (*human instrument*) dengan asumsi data dan informasi dapat dipertanggungjawabkan sebab peneliti sendiri berusaha menyesuaikan diri secara fisik maupun psikologis. Untuk mengatasi keterbatasan, peneliti menggunakan peralatan, buku catatan lapangan. Walaupun instrumen dalam penelitian ini adalah peneliti itu sendiri, akan tetapi dalam pelaksanaan penelitiannya, peneliti juga membuat pedoman wawancara, pedoman observasi, dan pedoman studi dokumentasi untuk membantu kelancaran dalam pengumpulan data yang diperlukan. Untuk membantu peneliti dalam mengumpulkan data, maka perlu suatu pedoman. Pedoman wawancara, pedoman observasi, dan pedoman studi dokumentasi terlampir di halaman 174.

G. Teknik Analisis Data

Menurut Miles and Huberman (1984) dalam buku Sugiyono (2012: 91-99) mengemukakan aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan terus menerus sehingga diperoleh data yang kredibel. Model interaktif tersebut dalam analisis data ditunjukkan pada gambar sebagai berikut.



Sumber : Sugiyono, Metodologi Penelitian Pendidikan Hal. 91-99

Gambar 5. Komponen dalam analisis data (*interactive model*)

1. *Data Reduction (Reduksi Data)*

Data yang diperoleh ditulis dalam bentuk laporan atau data yang terperinci.

Laporan yang disusun berdasarkan data yang diperoleh direduksi, dirangkum, dipilih hal-hal yang pokok, difokuskan pada hal-hal yang penting. Data hasil dipilah pilah berdasarkan satuan konsep, tema, dan kategori tertentu akan memberikan gambaran yang lebih tajam tentang hasil pengamatan juga mempermudah peneliti untuk mencari kembali data sebagai tambahan atas data sebelumnya yang diperoleh jika diperlukan.

2. *Data Display (Penyajian Data)*

Data yang diperoleh dikategorisasikan menurut pokok permasalahan dan dibuat dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, sehingga memudahkan peneliti untuk melihat pola-pola hubungan satu data dengan data lainnya.

3. Conclusion Drawing/ verification(Mengambil Kesimpulan dan Verifikasi)

Dari kegiatan-kegiatan sebelumnya, langkah selanjutnya adalah menyimpulkan dan melakukan verifikasi atas data-data yang sudah diproses atau ditransfer kedalam bentuk-bentuk yang sesuai dengan pola pemecahan permasalahan yang dilakukan. Temuan dapat berupa gambaran atau deskripsi suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori.

Dari teori tersebut dapat diperoleh alur mulai dari reduksi data yang diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data “kasar” yang muncul dari catatan-catatan lapangan. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengkategorikan, mengarahkan, membuang data yang tidak perlu, dan mengorganisasikan data sedemikian rupa sehingga akhirnya data yang terkumpul dapat diverifikasi. Penyajian data adalah pendeskripsian sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penarikan kesimpulan atau verifikasi merupakan kegiatan di akhir penelitian.

H. Keabsahan Data

Menurut Sugiyono (2012: 117) keabsahan data dalam penelitian, sering ditekankan pada uji validitas dan reliabilitas. Dalam penelitian kualitatif, temuan data dapat dikatakan valid apabila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti.

Sedangkan pengertian reliabilitas dalam penelitian kuantitatif berbeda dengan reliabilitas dalam penelitian kualitatif. Hal ini terjadi karena menurut penelitian kualitatif, suatu realitas itu bersifat majemuk/ganda, dinamis/ selalu berubah, sehingga tidak ada yang konsisten seperti semula.

Lexy J. Moleong (2010: 326) mengemukakan untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan. Pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan atas sejumlah kriteria tertentu. Ada empat kriteria yang digunakan dan diperiksa dengan satu atau beberapa teknik. Ikhtisar tersebut disajikan dalam sebuah tabel.

Tabel 2. Teknik Keabsahan Data

NO	KRITERIA	TEKNIK PEMERIKSAAN
1	Kredibilitas / <i>credibility</i> (derajat kepercayaan)	a. Perpanjangan keikutsertaan b. Ketekunan pengamatan c. Triangulasi d. Pengecekan sejawat e. Kecukupan referensial f. Kajian kasus negative g. Pengecekan anggota
2	Keteralihan / <i>transferability</i>	h. Uraian rinci
3	Kebergantungan / <i>dependability</i>	i. Audit kebergantungan
4	Kepastian / <i>confirmability</i>	j. Audit kepastian

Menurut Sugiyono (2012: 117), teknik pengumpulan data triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Menurut Sugiyono ada tiga macam triangulasi yaitu,

1. Triangulasi sumber

Untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data dari berbagai sumber tersebut, tidak bisa diratakan seperti dalam penelitian kuantitatif, tetapi di deskripsikan, dikategorisasikan, mana pandangan yang sama, yang berbeda, dan mana yang spesifik dari sumber data tersebut. Data yang telah di analisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan (*member chek*) dengan sumber data tersebut.

2. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalkan data diperoleh dengan wawancara, lalu dicek dengan observasi, dokumentasi, atau kuesioner. Bila dengan teknik pengujian kredibilitas data tersebut, menghasilkan data yang berbeda-beda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan atau yang lain, untuk mestikan data mana yang dianggap benar. Atau mungkin semuanya benar, karena sudut pandangnya berbeda-beda.

3. Triangulasi Waktu

Waktu juga sering mempengaruhi kredibilitas data. Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat narasumber masih segar, belum banyak masalah akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel. Untuk itu, dalam rangka pengujian kredibilitas data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi, atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda. Bila hasil uji menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga ditemukan kepastian datanya. Triangulasi dapat juga dilakukan dengan cara mengecek hasil penelitian, dari tim peneliti lain yang diberi tugas melakukan pengumpulan data

Adapun upaya peneliti dalam menjaga kredibilitas dan objektifitas penelitian ini, yaitu dengan:

1. Menggunakan triangulasi sumber. Untuk menguji keabsahan data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Misalkan data yang diperoleh melalui wawancara Kepada setiap Kepala Bidang, juga dicocokkan dengan data yang diperoleh dari wawancara kepada pegawai di Bidang tersebut. Perihal wawancara berisi tentang upaya apa saja

yang sudah dilakukan pimpinan dalam melakukan pembinaan kinerja oleh pegawai. Sehingga nantinya diperoleh kesesuaian data antara pimpinan dan pegawai.

2. Menggunakan triangulasi teknik. Data yang diperoleh dari hasil wawancara kemudian juga dicocokkan dengan data yang diperoleh dari dokumen Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten dan dokumentasi foto yang berkaitan dengan pembinaan kinerja pegawai khususnya pembinaan karir. Selain studi dokumen, peneliti juga melakukan observasi untuk memperoleh kecocokan data dengan hasil wawancara.
3. Melibatkan dosen pembimbing, dan dosen yang ahli (*expert judgement*) untuk berdiskusi, memberikan masukan dan kritik mulai awal kegiatan proses penelitian sampai tersusunnya hasil penelitian. Hal ini dilakukan mengingat keterbatasan kemampuan peneliti pada kompleksitas fenomena yang diteliti.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Lokasi Penelitian

Seiring dengan pelaksanaan Otonomi Daerah pada Tahun 1999, membawa implikasi yang cukup luas pada berbagai kegiatan dalam penyelenggaraan Pemerintah di daerah. Pemerintah Kabupaten Klaten melalui Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten mengemban amanah mewujudkan layanan pendidikan bermutu bagi masyarakat Kabupaten Klaten. Sesuai dengan Peraturan Daerah Kabupaten Klaten Nomor 11 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten yang kemudian dijabarkan dengan Peraturan Bupati Kabupaten Klaten Nomor 42 Tahun 2008 tentang Rincian Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten, Dinas Pendidikan mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan pemerintah daerah di bidang pendidikan.

1. Tugas, Fungsi, dan Struktur Organisasi

Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten dipimpin oleh Kepala Dinas yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah dalam pelaksanaan tugas pokok yaitu melaksanakan urusan pemerintah daerah di bidang pendidikan. Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten mengemban fungsi:

- a. Perumusan kebijakan teknis bidang pendidikan.
- b. Penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum di bidang pendidikan.

- c. Pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang pendidikan.
- d. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

Dalam peta jabatan juga disebutkan bahwa Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten memiliki beban kerja antara lain sebagai unsur pelaksana otonomi daerah di bidang pendidikan dan penyiapan bahan kebijakan di bidang pendidikan. Dalam menjalankan beban kerjanya, kantor Dinas Pendidikan Klaten memiliki Visi dan Misi. Visi, Misi, Tujuan, Sasaran, hingga Strategi dan Kebijakan Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten tecantum dalam Rencana Strategis (RENSTRA) Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten tahun 2011-2015.

Visi Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten yaitu, “Terwujudnya Masyarakat yang Cerdas, Kreatif, Disipin, Mandiri dan Berakhhlak Mulia dalam Kerangka Klaten yang *Toto Titi Tentrem Kerto Raharjo*.” Makna dari visi tersebut adalah dalam rangka mewujudkan pendidikan di Kabupaten Klaten yang bermutu bagi masyarakat sehingga mampu mencetak generasi penerus bangsa yang kompetitif dan berakhhlak mulia untuk menyongsong masa depan di era globalisasi.

Sedangkan Misi, secara eksplisit menyatakan apa yang harus dicapai oleh suatu organisasi dan kegiatan spesifik apa yang harus dilaksanakan dalam pencapaiannya. Misi Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten yaitu:

- a. Melaksanakan pembinaan terhadap pembelajaran dan pembimbingan secara efektif, sehingga setiap sekolah dan masyarakat berkembang secara optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki
- b. Meningkatkan profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan
- c. Meningkatkan kualitas tamatan
- d. Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik secara utuh

- e. Meningkatkan kesiapan masukan dan kualitas pendidikan untuk mengoptimalkan pembentukan kepribadian yang bermoral
- f. Penguatan tata kelola akuntabilitas dan pecitraan publik
- g. Pemerataan dan perluasan akses disemua jenjang pendidikan
- h. Meningkatkan kualitas dan kuantitas sarana atau prasarana pendidikan

Pencapaian Visi dan Misi ini, selanjutnya perlu ditetapkan tujuan pembangunan pendidikan sebagai berikut :

- a. Meningkatkan kualitas dan relevansi pendidikan dalam rangka daya saing sumber daya manusia menghadapi tantangan global melalui penguasaan iptek.
- b. Mewujudkan pemerataan dan memperluas akses layanan pendidikan bermutu bagi seluruh lapisan masyarakat.
- c. Meningkatkan kualitas dan akuntabilitas penyelenggaraan pendidikan sesuai Standar Nasional Pendidikan dan prinsip tata pemerintahan yang baik.
- d. Meningkatkan kualitas dan kinerja aparatur penyelenggaraan pendidikan
- e. Memperkuat koordinasi dan sinkronisasi penyelenggaraan pendidikan antara Pemerintah, Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Kabupaten/Kota serta *stakeholder* pendidikan.
- f. Meningkatkan kerjasama dan peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan.

Selanjutnya ada pula sasaran untuk mencapai visi dan misi Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. Sasaran adalah hasil yang akan dicapai secara nyata oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten dan merupakan penjabaran kongkret dari tujuan yang telah ditetapkan. Sasaran pembangunan pendidikan tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Program Pendidikan Anak Usia Dini, dengan sasaran meningkatnya pemerataan akses, mutu dan tata kelola serta pencitraan publik pada jenjang Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD).
- b. Program Pendidikan Dasar, dengan sasaran meningkatnya pemerataan akses, mutu dan tata kelola serta pencitraan publik pada jenjang Pendidikan Dasar.
- c. Program Pendidikan Menengah, dengan sasaran meningkatnya pemerataan akses, mutu relevansi dan tata kelola serta pencitraan publik pada jenjang Pendidikan Menengah.

- d. Program Pendidikan Non Formal, dengan sasaran meningkatnya pemerataan akses, mutu, relevansi dan tata kelola serta pencitraan publik pada jenjang Pendidikan Non Formal.
- e. Program Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan, dengan sasaran meningkatnya mutu pendidikan dan tenaga kependidikan.
- f. Program Pendidikan Berkelanjutan, dengan sasaran terwujudnya keadilan dan kesetaraan gender bidang pendidikan dan meningkatkan nasionalisme bidang pendidikan.

Sedangkan Strategi yang ditempuh untuk mewujudkan visi dan misi adalah sebagai berikut :

- a. Meningkatkan kualitas aparatur pendidikan untuk mewujudkan tata kelola penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good government*) di bidang pendidikan.
- b. Memantapkan komitmen dan sinergitas melalui koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi pembangunan pendidikan antara Pemerintah, Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Kabupaten.
- c. Membangun kemitraan dan kerjasama dengan *stakeholder* guna menjamin relevansi dan daya saing pendidikan.
- d. Meningkatkan partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan.

Seiring dengan pelaksanaan otonomi daerah, pemerintah telah menerbitkan Kebijakan pembangunan pendidikan di Kabupaten Klaten untuk mewujudkan visi dan misi. Kebijakan pembangunan tersebut adalah :

- a. Meningkatkan pemerataan dan mutu serta pemerataan akses penyelenggaraan PAUD.
- b. Meningkatkan pemerataan, mutu, relevansi, dan daya saing serta perluasan akses penyelenggaraan pendidikan dasar.
- c. Meningkatkan pemerataan, mutu, relevansi, dan daya saing serta perluasan akses penyelenggaraan pendidikan menengah.
- d. Meningkatkan pemerataan, mutu, relevansi, dan daya saing serta perluasan akses penyelenggaraan pendidikan non formal dan informal.
- e. Meningkatkan pemerataan, mutu, relevansi, dan daya saing serta perluasan akses penyelenggaraan pendidikan khusus.
- f. Meningkatkan mutu pendidik dan tenaga kependidikan pada pendidikan formal dan non formal.
- g. Meningkatkan tata kelola, akuntabilitas dan pencitraan publik dalam penyelenggaraan pendidikan

- h. Meningkatkan wawasan kebangsaan, kearifan lokal dan kesetaraan *gender* dalam penyelenggaraan pendidikan.
- i. Meningkatkan pelayanan administrasi perkantoran.
- j. Meningkatkan sarana dan prasarana aparatur.
- k. Meningkatkan disiplin aparatur.
- l. Meningkatkan kapasitas sumber daya manusia aparatur
- m. Meningkatkan pengembangan sistem pelaporan capaian kinerja dan keuangan.

Untuk dapat melaksanakan tugas, maka dibentuk struktur organisasi Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten yang terdiri dari berbagai bagian dan bidang antara lain, Kepala Dinas, Sekretariat yang terbagi dalam beberapa Sub Bagian antara lain Sub bagian Perencanaan dan Pelaporan, Sub Bagian Keuangan, Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, dan Tata Usaha. Bidang Pendidikan Dasar dengan beberapa Seksi antara lain Seksi Taman Kanak-Kanak dan Sekolah Dasar, Seksi Sekolah Menengah Pertama dan Pendidikan Luar Biasa, Seksi Sarana dan Prasarana. Bidang Pendidikan Menengah dengan beberapa Seksi antara lain, Seksi Sekolah Menengah Atas, Seksi Sekolah Menengah Kejuruan, Seksi Sarana Prasarana. Bidang Peningkatan Mutu Pendidikan Dan Tenaga Kependidikan dengan beberapa Seksi antara lain Seksi Pengembangan Profesi, Seksi Pendidik, Seksi Tenaga Kependidikan. Bidang Pendidikan Non Formal dengan beberapa Seksi antara lain, Seksi Pendidikan Masyarakat, Pendidikan Anak Usia Dini dan Kesetaraan, Serta Seksi Perpustakaan Sekolah.

Secara umum dalam Peraturan Bupati Klaten nomor 42 Tahun 2008 Tentang rincian Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa Tugas Pokok dan Fungsi untuk tiap Bagian, Sub-Bagian, Bidang, dan Seksi memiliki persamaan yaitu, melaksanakan fungsi

manajerial dimana setiap unit melakukan perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, monitoring, dan evaluasi dari pelaksanaan tugas.

Sedangkan untuk secara teknis operasional, ada berbagai keterampilan yang harus dituntut untuk bisa menunjang pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dengan baik. Pada Sub Bagian Perencanaan dan Pelaporan yang merupakan pusat data dimana tugas dan fungsi mulai dari menyusun rencana program kegiatan, pengumpulan, pengolahan data dan informasi, sampai pada evaluasi dan pelaporan kegiatan dinas. Selanjutnya, Sub Bagian Keuangan bertanggung jawab atas fungsi pengelolaan keuangan dinas.

Sub Bagian Umum dan Kepegawaian memiliki tugas yaitu melakukan urusan surat menyurat, penggandaan, ekspedisi, kearsipan, rumah tangga, penggandaan dan pemeliharaan perlengkapan kantor serta melakukan pengelolaan administrasi kepegawaian. Pada Sub Bagian Umum, lebih fokus pada kegiatan surat menyurat dan arsiparis, sedangkan pada Sub Bagian Kepegawaian melaksanakan administrasi pegawai, menyiapkan bahan usulan pengembangan karir, menyiapkan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis dalam pembinaan kepegawaian, dan menyiapkan bahan usulan mutasi pegawai meliputi kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala, pemindahan/mutasi, pemberhentian dan pensiun, penyesuaian ijazah dan Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai (DP3).

Sedangkan pada Bidang Pendidikan Dasar dan Pendidikan Menengah, memiliki kesamaan tugas pokok dan fungsi meliputi penyusunan pedoman pelaksanaan pengelolaan satuan pendidikan, penyusunan kebijakan dan petunjuk teknis dalam pengembangan kurikulum, pengembangan kegiatan kesiswaan,

menyusun dan mengembangkan kurikulum muatan lokal, pengelolaan Data Pokok Pendidikan, pengelolaan kesiswaan baik penerimaan siswa baru dan masa orientasi siswa, kalender pendidikan, sampai evaluasi belajar serta pengelolaan sarana dan prasarana satuan pendidikan. Pada Seksi Sekolah Menengah Kejuruan memiliki tugas pokok dan fungsi yang lebih spesifik yaitu selain melakukan berbagai fungsi diatas, juga mengembangkan dan melaksanakan Program Pendidikan Sistem Ganda, menyiapkan dan melaksanakan program kemitraan atau kerjasama dengan lembaga/instansi yang berkaitan dengan bidang pendidikan menengah (SMA dan SMK).

Selanjutnya, Bidang peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan menangani pengembangan dan peningkatan Mutu Pendidik, Tenaga Kependidikan dan pengembangan profesi dengan menganalisis kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan, formasi penempatan dan pemerataan, menyiapkan peningkatan mutu, kualifikasi dan sertifikasi, peningkatan profesionalisme, penilaian keteladanan, pemberian penghargaan dan perlindungan terhadap pendidik dan tenaga kependidikan.

Pada Bidang Pendidikan Non Formal, tugas pokok dan fungsi bidang ini meliputi seksi Pendidikan Masyarakat, Pendidikan Anak Usia Dini, dan Kesetaraan dengan tugas pokok dan fungsi yaitu pengelolaan pada Pendidikan Masyarakat dengan menyiapkan dan melaksanakan kegiatan Pendidikan Kecakapan Hidup, Keterampilan dan Pelatihan Kerja, menyiapkan dan melaksanakan kegiatan Pendidikan Pemberdayaan perempuan, menyiapkan dan melaksanakan Pendidikan Keaksaraan dan Kesetaraan serta menyiapkan dan

melaksanakan kegiatan Pendidikan Anak Usia Dini. Seksi Perpustakaan Sekolah dengan tugas pokok dan fungsinya yaitu pengelolaan perpustakaan sekolah.

Pelaksanaan tugas pokok dan fungsi masing-masing bidang telah tercantum dalam berbagai pedoman yang digunakan sebagai petunjuk pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. Rincian Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten, peta jabatan struktural dan fungsional umum Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten dan bagan struktur organisasi Kantor Dinas Pendidikan Klaten terlampir.

2. Deskripsi Keadaan Pegawai

Sumber daya aparatur pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten sebagaimana diatur dengan Peraturan Daerah Nomor 11 Tahun 2008. Peraturan tersebut berisi tentang Rincian Tugas, Fungsi, dan Tata Kerja Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten yang kemudian dijabarkan dengan Peraturan Bupati Klaten Nomor 42 Tahun 2008 tentang Rincian Tugas, Fungsi, dan Tata Kerja Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten terdata bahwa berjumlah 117 pegawai yang terdiri dari 73 pegawai laki-laki dan 44 pegawai perempuan yang terdistribusi pada Sekretariat dan Bidang dengan proporsi sebagai berikut:

**Tabel 3.Keadaan Pegawai Menurut Unit Kerja
di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten keadaan Bulan Juli tahun 2013**

NO	UNIT KERJA	JUMLAH	PROSENTASE
1	Kepala Dinas	1	0.8%
2	Sekretaris Dinas	1	0.8%
3	Sub Bagian Umum Kepegawaian	20	17%
4	Sub Bagian Perencanaan dan Pelaporan	9	7.6%
5	Sub Bagian Keuangan	14	11%
6	Bidang Pendidikan Dasar	18	15%
7	Bidang Pendidikan Menengah	13	10%
8	Bidang Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan	16	14%
9	Bidang Pendidikan Non Formal	13	10%
10	Pengawas	15	13%
11	Penjaga	1	0.8%
	JUMLAH	117	100 %

Sumber : RENSTRA Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten tahun 2011-2015

Keseluruhan sumber daya manusia memiliki potensi dan latar belakang pendidikan yang berbeda-beda. Berikut adalah tabel keadaan pegawai menurut tingkat pendidikan Sumber Daya Manusia Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten :

**Tabel 4. Keadaan Pegawai Menurut Tingkat Pendidikan
di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten keadaan Bulan Juli tahun
2013**

NO	PENDIDIKAN	JUMLAH			JUMLAH
		PNS	PTT	F	
1	S2	17	-	12	27
2	S1	33	8	3	41
3	DIPLOMA	-	-	-	11
4	SMA/SMEA/STM	1	3	-	4
5	SMP	29	4	-	33
6	SD	-	1	-	1
		4	2	-	6
		88	18	15	
	JUMLAH				117

Sumber : RENSTRA Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten tahun 2011-2015

Dari tabel tentang keadaan pegawai di atas, dapat dilihat bahwa sebagian besar dari pegawai yang telah ada memiliki latar belakang pendidikan yang cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari jumlah pegawai sebanyak 117 terdiri dari 27 orang yang berpendidikan S2, 41 orang berpendidikan S1, D4 dan D3 sebanyak 11 orang, dan sisanya lulusan SMA, SMP, dan SD. Bermodal Sumber Daya Manusia dengan kualifikasi dan kompetensi yang beragam, setiap personel memiliki tugas dan tanggung jawab dalam mendukung pelaksanaan program pendidikan di Kabupaten Klaten. Deskripsi lengkap keadaan pegawai di kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten terlampir.

Pentingnya peran Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten dalam pelaksanaan program pendidikan mendorong dilakukannya penelitian. Data dalam penelitian ini diperoleh dari wawancara yang ditujukan kepada pejabat struktural di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten.

B. Hasil Penelitian

Hasil penelitian dan pembahasan ini mengungkapkan tentang Pembinaan Kinerja dalam Melaksanakan Tugas Pokok dan Fungsi di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. Dalam penelitian ini difokuskan pada pembinaan karir pegawai meliputi upaya apa saja yang dilakukan oleh pimpinan dalam rangka melakukan pembinaan kepada pegawai di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten.

Pembinaan karir pegawai dalam Melaksanakan Tugas Pokok dan Fungsi di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten dapat digambarkan dari beberapa aspek,

antara lain : 1) bentuk-bentuk pembinaan karir yang meliputi: pemberian orientasi umum, fasilitasi kebutuhan pegawai, mensosialisasikan petunjuk teknis, memberikan kesempatan peningkatan kemampuan kepada pegawai, mengikutsertakan pegawai dalam bimbingan teknis dan pendidikan dan latihan, pemberian tugas secara khusus, proses promosi, lateral, dan mutasi; 2) hambatan dalam pembinaan karir di Dinas Pendidikan ; 3) solusi yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan untuk mengatasi hambatan.

Data tentang penelitian ini diperoleh dengan menggunakan instrumen observasi, dokumentasi, dan wawancara tidak terstruktur. Berikut ini merupakan penyajian data hasil analisis deskriptif yang diperoleh melalui wawancara tidak terstruktur kepada pejabat struktural beserta pembahasannya.

1. Bentuk-bentuk Pembinaan Karir di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten

Pembinaan dilakukan secara terencana dan terarah untuk meningkatkan kesetiaan, ketiaatan, pengetahuan, keterampilan, sikap dan tingkah laku pegawai, disiplin pegawai yang bertujuan untuk menghasilkan tenaga kerja yang berdaya guna dan berhasil guna sehingga dapat mencapai suatu proses, hasil, atau pernyataan menjadi lebih baik. Tujuan dari adanya kegiatan pembinaan adalah untuk merangsang kedisiplinan dan moral kerja pegawai yang dilakukan secara efektif guna mencegah atau mengetahui kesalahan, memberikan solusi, memelihara kedisiplinan, meningkatkan prestasi kerja dan juga mengaktifkan peranan pimpinan dan pegawai.

Dengan adanya pembinaan pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten, pimpinan secara langsung dapat mengetahui kemampuan dan kedisiplinan setiap

pegawai, sehingga kondisi pegawai dapat dinilai obyektif. Disamping itu pembinaan juga menuntut adanya kebersamaan aktif antara pimpinan dan pegawai dalam mencapai tujuan lembaga dan masyarakat. Berikut adalah upaya pimpinan dalam pembinaan karir pegawai yang meliputi: proses pemberian orientasi umum, memfasilitasi kebutuhan pegawai, mensosialisasikan petunjuk teknis hingga ke tingkat pelaksana, proses promosi, lateral, dan mutasi pegawai secara terencana, serta kesempatan peningkatan kemampuan, dan mengikutsertakan pegawai dalam bimbingan teknis, pendidikan dan pelatihan serta pemberian tugas khusus kepada pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten.

a. Pemberian Orientasi Umum di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten

Proses pemberian orientasi di kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten dimulai dari perkenalan antara pegawai dengan pegawai lain, pegawai dengan pimpinan, lalu dilakukan pemahaman akan struktur organisasi, masalah-masalah organisasional, hak dan kewajiban pegawai, sampai dengan pemahaman akan tugas pokok dan fungsi. Pemberian orientasi umum di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten lebih terlihat pada penjelasan tentang hak dan kewajiban pegawai serta pemahaman tentang tugas pokok dan fungsi. Proses orientasi merupakan bentuk proses pelimpahan wewenang dari pimpinan kepada pegawai. Dalam pelimpahan wewenang, didalamnya terjadi proses komunikasi dan koordinasi.

Komunikasi dan koordinasi di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten secara struktural. Tetapi, tidak menutup kemungkinan bahwa pimpinan akan melakukan panggilan langsung kepada staf. Hal ini terjadi jika muncul permasalahan-

permasalahan khusus yang apabila dipertimbangkan, bobot permasalahan tersebut menjadi masalah yang serius. Selanjutnya proses evaluasi yang dilakukan melalui fungsi kontrol oleh pimpinan dengan meminta laporan secara berkala. Setelah dilakukan proses evaluasi pada masing-masing tugas yang dibebankan, maka dapat diketahui kurangnya kompetensi pada pelaksanaan di bagian apa dan nantinya akan ditindak lanjuti dengan pembinaan. Tugas pokok dan fungsi pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten tercantum di lampiran dan peta jabatan. Petikan wawancara tentang pemberian orientasi umum yang diungkapkan oleh Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten, sebagai berikut :

“Komunikasi dan koordinasi tentang tugas dan pekerjaan secara struktural. Dapat dilihat sesuai bagan organisasinya seperti apa ya *Dik*. Tapi juga *ndak* (tidak) menutup kemungkinan, Saya melakukan panggilan langsung kepada pegawai jika ada permasalahan khusus. Itu kalau tentang masalah, kalau tentang tugas biasanya Kami melakukan evaluasi, kurangnya pelaksanaan kegiatan itu dimana, baru Kami melakukan upaya pembinaan yang seperti apa.”(Kadin/01-07-13)

Pemberian orientasi umum oleh pimpinan tersebut ditegaskan juga pada kesempatan wawancara lainnya dengan Kepala Seksi Pengembangan Profesi, sebagaimana pernyataan sebagai berikut:

“Pimpinan meluangkan waktunya untuk berada di kantor dan juga melakukan rapat rutin. Dengan adanya rapat tersebut, pegawai akan dapat menyampaikan apa saja kesulitannya dalam melakukan pekerjaan sehingga pimpinan dapat mengevaluasi serta mencari jalan keluar dari permasalahan tersebut. Dengan adanya rapat itu dapat menghindari *misscommunication* antara pimpinan dan pegawainya serta adanya pembagian kerja/job *description* yang jelas, Mbak.” (Kasieppengprof/ 26-08-13)

Sedangkan untuk proses orientasi di Bidang Pendidikan Menengah dijelaskan secara terperinci oleh Kepala Bidang Pendidikan Menengah dalam suatu sesi wawancara dengan beberapa tahap. Langkah pertama yaitu memberikan

penjelasan tentang tupoksi. Selanjutnya dijelaskan tentang mekanisme dan prosedur kerja untuk menyelesaikan tugas-tugas di bidang secara komprehensif. Proses pembagian kerja dilakukan oleh kepala Bidang yang memberikan arahan kepada Kepala Seksi yang lalu akan diteruskan kepada pegawai. Hal ini terjadi secara struktural. Pembagian kerja juga dilakukan secara proporsional agar pemanfaatan waktu dapat dimaksimalkan. Dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan selalu berdasarkan pada Surat Keputusan berasal dari Bupati yang dijabarkan dalam Tupoksi. Menurut Kepala Bidang Pendidikan Menengah yang diwawancara pada suatu kesempatan, seperti berikut:

“Pemberian orientasi ini, berhubung semua pegawainya sudah cukup lama bekerja disini ya, *Dik*. Jadi prosesnya ya, cuma penjelasan tentang tupoksinya. Pegawai harus *ngapain*, mengerjakan apa. Saya sampaikan kepada Kasie. Nanti Kasie menyampaikan kepada pegawai yang diberi beban kerja. Beban kerja juga dibagi secara proporsional. Biar maksimal, *Dik*.” (KabidDikmen/08-07-13)

Sedangkan di Bidang Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan, lebih mengarah pada pembagian tugas yang dilakukan dengan mempertimbangkan kemampuan, kecermatan, dan ketepatan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Sehingga penyelesaian pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dapat secara efektif dan efisien. Berbagai kemampuan harus dikuasai oleh pegawai agar pegawai bisa dengan tepat menyelesaikan apa yang menjadi kewajiban. Selain harus mampu menguasai kemampuan teknis, kemampuan manajerial juga harus dikuasai oleh Kepala Bidang dan Kepala Seksi. Untuk kemampuan teknis sudah seharusnya dikuasai oleh pegawai. Petikan wawancara oleh Kepala Bidang Peningkatan Mutu Pendidik dan Kependidikan tentang pemberian orientasi umum, sebagai berikut:

“Pembagian tugas itu memperhatikan kemampuan, kecermatan, dan ketepatan pegawai dalam menyelesaikan apa yang diberikan oleh pimpinan, Mbak. Biar efektif efisien. *Ndak mindo gawe..*(tidak kerja dua kali). Kemampuan pegawai ya namanya kemampuan teknis kalau di Bidang ini. Sedangkan untuk Kasie juga harus punya kemampuan manajerial, Mbak.” (Kabid PMPTK/16-07-13)

Proses orientasi yang dilakukan di Bidang Pendidikan Non Formal diungkapkan oleh Kepala Bidang Pendidikan Non Formal dalam suatu sesi wawancara . Proses orientasi pegawai melalui berbagai cara antara lain:

- 1) Membudayakan sapa, salam, dan membangun komunikasi yang intensif antara pimpinan dan pegawai.
- 2) Memantau progres pekerjaan yang diberikan dan selalu kontinyu bertanya dan meminta laporan akan pelaksanaan program kepada pegawai.
- 3) Selalu mengkomunikasikan hambatan, dan mencari solusi yang akan membantu penyelesaian pekerjaan pegawai.
- 4) Melakukan *control output* pekerjaan.
- 5) Meminta pelaporan secara berkala.

Kepala Bidang Pendidikan Non Formal juga memberikan gambaran tentang proses pengarahan dan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab (proses komunikasi dan koordinasi) yaitu, dengan cara :

- 1) Setiap awal tahun anggaran pekerjaan yang ditangani pegawai kita evaluasi. Ada catatankah?
- 2) Kita lanjuti catatan tersebut. Pada prinsipnya, pekerjaan dalam bidang dilaksanakan secara bersama-sama walaupun tanggung jawab tetap kembali pada masing-masing pegawai.
- 3) Pendelegasian pekerjaan dengan proses pelimpahan wewenang secara struktural yang berasal dari Kepala Dinas => Sekretaris Dinas => Kepala Bidang => Kepala Seksi => Pegawai. (KabidPNF/19-07-13)

b. Memfasilitasi Kebutuhan Pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten

Berbagai perubahan lingkungan organisasi terjadi terus-menerus dan tidak dapat dihindari, seperti perkembangan ilmu teknologi, adanya peraturan pemerintah yang berubah-ubah dan lain-lain. Melalui fungsi pembinaan, pimpinan mendeteksi perubahan-perubahan yang berpengaruh pada pencapaian tujuan

organisasi, sehingga mampu menghadapi tantangan atau memanfaatkan kesempatan yang diciptakan perubahan-perubahan yang terjadi. Untuk itulah, usaha pimpinan dalam bentuk fasilitasi berbagai kebutuhan pegawai sangatlah menjadi hal yang penting.

Upaya pimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten untuk memfasilitasi kebutuhan pegawai, dapat dilihat dari hasil penelitian di kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten antara lain ketersediaan sarana dan prasarana kerja bagi pegawai, kondisi fisik lingkungan kerja, pelayanan kebutuhan jasmani dan rohani, serta pemenuhan sarana dan prasarana dihubungkan dengan perkembangan teknologi.

Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten mengungkapkan bahwa kondisi sarana dan prasarana di Kantor Dinas Pendidikan dari segi ruangan, ketersediaan sarana dan prasarana dan juga berdasarkan pertimbangan rasio pegawai dengan volume pekerjaan dirasa sudah cukup terpenuhi. Sarana dan prasarana yang menunjang kelancaran kegiatan rutin di kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten dirinci dalam Program Pelayanan Administrasi Perkantoran yaitu, dengan tujuan tercapainya kelancaran pelayanan administrasi rutin. Tercapainya kelancaran pelayanan administrasi rutin dengan indikator kinerja terlaksananya proses surat menyurat dalam pelayanan harian, tersedianya alat tulis kantor Dinas Pendidikan, tersedianya cetakan buku-buku dan blangko-blangko dan kartu. Untuk mencapai target tersebut, Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten melakukan penyediaan jasa surat-menyurat, penyediaan alat tulis kantor, penyediaan barang cetakan dan alat penggandaan. Selain itu, untuk menunjang program pelayanan

administrasi perkantoran dengan sasaran strategisnya terpenuhinya kebutuhan langganan daya dan jasa, tercapainya kebutuhan komponen instalasi penerangan dipenuhi dengan penyediaan jasa komunikasi, sumber daya air, dan listrik pada bangunan Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten.

Selanjutnya, untuk kondisi fisik yaitu segi ruangan, Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten mengusulkan pembenahan aula (rehab) yang berfungsi sebagai tempat rapat. Pembenahan aula tercantum dalam dokumen Rencana Kerja Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten tahun 2013 dalam program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur pada kegiatan pemeliharaan rutin atau berkala gedung kantor. Dilakukannya rehab dengan tujuan sebagai pendukung kelancaran akan rapat koordinasi yang dilakukan rutin oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. Rencananya, juga akan dilakukan penambahan fasilitas dengan pengusulan APBD yaitu pembangunan ruang kerja baru yang digunakan untuk kantor Bidang Pendidikan Dasar yang memiliki kegiatan cukup banyak. Kondisi ruangan kerja Bidang Pendidikan Dasar dapat dilihat dalam dokumentasi foto yang terdapat dalam lampiran yaitu gambar A(1) dan gambar A(2) halaman 288. Untuk ketersediaan perangkat komputer atau laptop untuk pegawai cukup terpenuhi.

Selain pemenuhan kebutuhan teknologi, Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten juga tersedia sarana transportasi berupa beberapa mobil dinas dan beberapa sepeda motor dinas yang digunakan untuk kebutuhan lembaga. Hal ini juga dapat dilihat dalam dokumen Rencana Kerja Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten Tahun 2013 pada Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur pada kegiatan rehabilitasi sedang/ berat kendaraan Dinas/operasional. Petikan wawancara

tentang fasilitasi kebutuhan pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten yang dikemukakan oleh Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten, sebagai berikut:

“Dalam pemenuhan fasilitas di Dinas Pendidikan sudah terpenuhi. Berdasar rasio antara pegawai dengan volume pekerjaan. Kami juga telah mengusulkan ke APBD untuk pembangunan ruang baru dan pemberahan aula. Biasanya aula itu kan Kami gunakan untuk rapat, *Dik*. Sedangkan untuk pembangunan ruang baru itu nantinya digunakan untuk ruangan kerja bidang Dikdas.” (Kadin/01-07-13)

Pada kesempatan wawancara lainnya dengan Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, juga menyatakan hal yang senada dengan yang disampaikan oleh Kepala Dinas. Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian menyatakan bahwa:

“Masalah ketersediaan perangkat keras ataupun lunak seperti komputer sudah cukup baik, *Dik*. Selain pemenuhan di bidang IT, di Dinas juga disediakan transportasi atau kendaraan Dinas.” (KasubagUmkep/17-07-13)

Kondisi ruangan yang sedikit berbeda dapat dilihat di Bidang Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan. Kepala Bidang Peningkatan Mutu Pendidik dan Kependidikan yang diwawancarai pada suatu kesempatan mengungkapkan bahwa kondisi fisik ruangan kantor di Bidang Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan memiliki ruangan yang terbuka dan terang dengan masuknya sinar matahari dan sirkulasi udara. Ruangan terbuka itu disebabkan oleh banyaknya jendela berukuran besar yang ada dan ruangan yang terbilang cukup luas. Dokumentasi foto yang diperoleh mengenai kondisiruangan kerja Bidang Peningkatan Mutu Pendidik dan tenaga Kependidikan terlampir di dalam lampiran dokumentasi foto A(5) dan A(6) halaman 288. Kepala Bidang Peningkatan Mutu Pendidik dan Kependidikan menuturkan melalui suatu sesi wawancara, beliau mengungkapkan bahwa:

“Ada baiknya jika sarana dan prasarana selalu ditingkatkan untuk memenuhi kebutuhan pegawai.” ujar Kepala Bidang Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan. (KabidPMPTK /16-07-13)

Khusus di Bidang Pendidikan Menengah mengenai sarana dan prasarana, jumlah fasilitas kantor dirasa masih jauh dari yang diharapkan dan ketersediaan sarana dan prasarana hanya tergantung pada pengadaan yang dilaksanakan Pemerintah Kabupaten. Hal ini diungkapkan oleh Kepala Bidang Pendidikan Menengah dalam suatu sesi wawancara. Sedangkan untuk pemenuhan kebutuhan dihubungkan dengan IT, setiap Kepala Seksi, sudah dilengkapi fasilitas berupa laptop dan tersedia sambungan internet (*sistem online*). Untuk kondisi fisik kantor, dibutuhkan perluasan ruang karena saat ini ruangan dirasa kurang memadai. Tetapi, semua proses pengadaan sarana dan prasarana di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten kembali kepada bergantungnya pengadaan yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten. Selain itu, menurut Kepala Bidang Pendidikan Menengah perhatian akan kesehatan dan kesejahteraan sesuai kemampuan Bidang Pendidikan Menengah dilakukan secara *persuasive* dan kontinyu. Prestasi dan kontribusi pegawai juga selalu diperhatikan. Hal yang menjadi perhatian yaitu, semua pegawai diupayakan bisa mengoperasikan komputer dan didorong belajar untuk meningkatkan kemampuan. Selain itu, dilakukan pembinaan kelompok dan individu.

Menurut Kepala Bidang Pendidikan Menengah, sudah 80% pegawai di Bidang Pendidikan Menengah sudah bisa mengoperasikan komputer. Bidang Pendidikan Menengah dituntut mampu mengakses internet untuk dapat menguasai berbagai kompetensi dihadapkan dengan berbagai kegiatan baik itu *update* pegawai, profil

sekolah binaan, serta peningkatan teknologi yang menyesuaikan dengan karakteristik sekolah (SMA/SMK). Kondisi fisik ruangan kerja di Bidang Pendidikan Menengah berdasarkan observasi peneliti yaitu ruangan kerja yang terbilang cukup sempit dengan banyaknya berkas atau dokumen dengan pencahayaan yang kurang. Hal ini dapat dilihat pada dokumentasi foto lampiran gambar A(3) dan gambar A(4) halaman 288. Hal tersebut serupa dengan penuturan Kepala Bidang Pendidikan Menengah. Berikut petikan wawancara oleh Kepala Bidang Pendidikan Menengah di suatu kesempatan yang mengungkapkan tentang fasilitasi kebutuhan pegawai, sebagai berikut:

“Bericara tentang sarpras, *Dik..* Ketersediaan sarana dan prasarana hanya bergantung pada pengadaan dari Pemerintah Daerah. Jadi kalau dibilang cukup ya dicukup-cukupkan. Kalau hambatan kondisi fisik atau ruangan, bisa dilihat sendiri dengan banyak berkas dan banyaknya juga pegawai ya, Saya mengharapkan perluasaan ruangan agar lebih kondusif. Nah, hambatan teknologi, sudah cukup baik dapat dilihat setiap Kasie disini sudah difasilitasi laptop. Soalnya di bidang Dikmen ini menuntut penguasaan berbasis komputer ya, *Dik.* Banyak program yang menuntut untuk penguasaan secara komputerisasi.” (KabidDikmen/08-07-13)

Kebutuhan rohani dilakukan secara rutin dan berkala ada pula yang insidental. Salah satunya yaitu memberikan pengarahan saat dilakukan apel pagi oleh Pembina apel. Tersedianya musholla yang digunakan sebagai tempat peribadatan pegawai ataupun masyarakat yang berkepentingan di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. Pada hari Jumat, pegawai yang beragama muslim dianjurkan mengikuti pengajian yang diselenggarakan oleh Pemerintah Kabupaten Klaten. Biasanya pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten dianjurkan mengikuti pengajian rutin KORPRI. Setiap bulan Ramadhan, Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten mengadakan solat Dhuhur rutin dan berjamaah yang dilanjutkan dengan

Kultum (ceramah singkat). Untuk agama lain (non islam), diberikan kesempatan untuk merayakan hari besar agamanya. Berbagai kegiatan tersebut dapat dilihat dalam dokumentasi foto gambar B(3) dan gambar B(4) yang terlampir di halaman 289.

Pembinaan kebutuhan jasmani pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten dengan adanya kegiatan olahraga yaitu senam atau jalan sehat setiap hari Jum'at pagi. Kebutuhan jasmani biasanya dilakukan secara rutin setiap hari Jumat pagi. Selain olahraga rutin setiap hari Jumat, terkadang juga dilakukan *outbond*. Kegiatan jasmani lainnya dengan mengikutsertakan pegawai untuk berpartisipasi pada program Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten seperti lomba voli, ataupun sepak bola yang diadakan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten dalam suatu *event* tertentu yaitu perayaan HUT Kabupaten Klaten. Berbagai kegiatan tersebut juga didokumentasikan dalam bentuk dokumentasi foto pada gambar B(1) dan B(2) yang terlampir di halaman 289. Hal tersebut juga didukung oleh beberapa pernyataan pejabat struktural di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. Seperti yang diungkapkan oleh Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten dalam suatu sesi wawancara dan hal yang sama diungkapkan pada kesempatan wawancara lainnya oleh Kepala Seksi Pengembangan Profesi, sebagaimana pernyataan berikut:

“Untuk pelayanan kebutuhan jasmani dan rohani pegawai, Kami lakukan secara rutin Dik. Setiap apel pagi biasanya Pembina apel memberikan pengarahan. Dan biasanya hari Jum'at setelah paginya dilakukan senam pagi, lalu dilanjutkan pengajian oleh Pemkab.” (Kadin/01-07-13).

“Setiap hari Jum'at rutin diagendakan kegiatan senam pagi, Mbak. Biar sehat semua pegawai Dinas Pendidikan. Berbicara kebutuhan rohani, ada pengarahan yang isinya pesan yang memotivasi setiap apel pagi yang disampaikan oleh Pembina apel. Kalau keagamaan biasanya kami sholat

berjamaah di Dinas Pendidikan ataupun di Pemkab.” (Kasiepengprof/ 26-08-13)

Menurut Kepala Bidang Pendidikan Non Formal, mengungkapkan tentang kegiatan rutin jasmani dan rohani pada kesempatan wawancara lainnya, sebagaimana pernyataan sebagai berikut:

“Pelayanan kebutuhan rohani dan jasmani ada beberapa macam, *Wuk*. Bunda ambil contohnya, biasanya pegawai Dinas Pendidikan dianjurkan mengikuti pengajian rutin KORPRI. Untuk agama lain (non islam) diberikan kesempatan untuk merayakan hari besar agamanya. Nah kalau kebutuhan jasmani biasanya dilakukan rutin setiap hari Jum’at pagi. Ada juga *outbond*, *Wuk..*” (KabidPNF/19-07-13)

Tuntutan akan perkembangan teknologi yang berubah dan menjadi suatu kebutuhan merupakan latar belakang dilakukannya berbagai upaya peningkatan di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. Upaya yang dilakukan dengan berbagai cara, baik itu peningkatan kemampuan dari sumber daya manusia ataupun pemenuhan fasilitas teknologi itu sendiri. Pemenuhan kebutuhan berdasarkan perkembangan teknologi dirasa penting. Untuk itu, upaya yang dilakukan ada berbagai macam. Salah satunya ialah dengan diberikannya kesempatan pelatihan dan *workshop* yang bersubstansi tentang pemahaman akan IT kepada pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten klaten baik lingkup interen maupun tingkat provinsi. Kesempatan ini diberikan pada masing-masing bidang disesuaikan dengan kompetensi dan tupoksi.

Menurut Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten yang menuturkan tentang perkembangan teknologi, dalam wawancara sebagai berikut: “Kalau perkembangan teknologi itu memang suatu kebutuhan ya, *Dik*. Jadi Kami selalu mengusahakan kesempatan untuk pegawai mengikuti pelatihan atau *workshop*

yang diberikan ke masing-masing bidang dan disesuaikan dengan tupoksinya.”(Kadin/01-07-13). Kepala Seksi Pengembangan Profesi mengungkapkan hal yang senada dengan penuturan Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten pada kesempatan wawancara lainnya, sebagaimana pernyataan sebagai berikut:

“Teknologi menurut Saya itu sesuatu yang cepat sekali berkembang, Mbak. Jadi mau nggak mau untuk bisa tetap melaksanakan pekerjaan dengan baik, ya Kami harus bisa menghadapi perkembangan itu. Upaya pimpinan ya mengikutsertakan pegawai untuk diklat atau *workshop* yang sesuai dengan perkembangan IT, Mbak. Untuk fasilitasi sarpras, pegawai dibantu sesuai tupoksi dan ketersediaan sarpras yang ada di Dinas Pendidikan ini, Mbak. Contohnya, pegawai sudah difasilitasi laptop atau komputer jika tugas pokoknya berhubungan dengan IT. Tidak hanya perangkat nya saja, tapi juga ada pemasangan saluran sistem *online* di kantor Dinas Pendidikan.” (Kasieppengprof/ 26-08-13)

Selain itu, pemenuhan berupa sarana dan prasarana juga diupayakan. Berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada Kepala Bidang Pendidikan Non Formal mengungkapkan bahwa pemenuhan sarana dan prasarana dihadapkan dengan perkembangan IT dapat dilihat dengan adanya saluran sistem *online* di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. Dengan pengadaan jaringan internet sehingga pegawai bebas *searching*, *browsing*, dan *e-mail* data. Selain itu, upaya lain yang dilakukan dengan mengganti perangkat IT baik *Software* ataupun *Hardware* dengan menu terkini. Pegawai juga difasilitasi untuk mengikuti pelatihan atau kursus penggunaan teknologi (*programmer*) sesuai bidang kegiatannya. Petikan wawancara dengan Kepala Bidang Pendidikan Non Formal, sebagai berikut:

“Diberikannya kesempatan pelatihan, *workshop* kepada pegawai baik lingkup interen maupun tingkat provinsi, Wuk... Kesempatan ini diberikan pada masing-masing bidang disesuaikan dengan bidang kegiatannya. Upaya lain

yang dilakukan seperti mengganti perangkat IT baik *Software* ataupun *Hardware* dengan menu terkini. Selain itu Wuk, Bunda memfasilitasi pegawai untuk mengikuti pelatihan atau kursus penggunaan teknologi (*programmer*) sesuai bidang kegiatannya.” (KabidPNF/19-07-13)

c. Mensosialisasikan Petunjuk Teknis di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten

Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten dalam melaksanakan suatu program kerja pasti berdasarkan pada suatu pedoman. Pedoman tersebut salah satunya dalam bentuk petunjuk teknis. Petunjuk teknis di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten berasal dari Pembina Teknis yaitu Kementerian Pendidikan Nasional (Kemendiknas) dan pertimbangan Pemerintah Kabupaten Klaten. Pertimbangan tersebut tentang kesesuaian antara program kerja Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten dengan Juknis yang berasal dari Pembina Teknis (Kemendiknas). Biasanya terjadi tumpang tindih, Juknis yang berasal dari Kemendiknas dengan program kerja Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. Maka dari itu, dilakukan sinkronisasi antara dua hal tersebut didalam sebuah rapat. Jika rapat tersebut sudah disetujui, akan dihasilkan suatu edaran Bupati yaitu Peraturan Bupati yang digunakan sebagai petunjuk teknis. Seperti yang diungkapkan oleh Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten dalam wawancara mendalam, yaitu:

“Kami dalam menjalankan suatu program pasti berpedoman pada Juklak dan Juknis. Nah, disini kadang ada sedikit masalah. Adanya tumpang tindih antara Juknis yang berasal dari Kemendiknas dan Pemerintah Kabupaten. Disitulah ada proses sinkronisasi, biar ada kesesuaian program pendidikan, terus nanti wujudnya berupa edaran Bupati, Dik, yang biasa kita gunakan sebagai pedoman.” (Kadin/01-07-13)

Kepala Bidang Pendidikan Menengah mengungkapkan tentang petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis melalui wawancara bahwa setiap program atau kegiatan harus berpedoman pada petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis. Hal

ini dikarenakan monitoring dan pemeriksaan semakin ketat dan tertib. Proses pengarahan dan delegasi wewenang yang berkaitan dengan petunjuk teknis dilakukan melalui berbagai media. Media tersebut antara lain secara tertulis ataupun lisan. Jika hal-hal yang bersifat rumit, dilakukan *briefing* secara langsung. Program yang ada disosialisasikan secara dua arah kepada *stakeholder* pendidikan.

Mensosialisasikan juknis sampai ke tingkat pelaksana merupakan suatu tuntutan. Petunjuk teknis disosialisasikan melalui berbagai cara yaitu dengan mengadakan seminar dan *workshop*. Dalam pelaksanaan teknis suatu kegiatan, pedoman serta prosedur kerja dikomunikasikan kepada pihak interen. Salah satu bentuk kegiatan sosialisasi juknis sampai ke tingkat pelaksana dapat dilihat pada dokumentasi foto yang terdapat dalam lampiran halaman 290 gambar C(2).

Petikan wawancara oleh Kepala Bidang Pendidikan Menengah, sebagai berikut:

“Setiap program atau kegiatan harus berpedoman pada petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis, Dik. Mengapa selalu seperti itu? Ya, Ini dikarenakan monitoring dan pemeriksaan semakin ketat dan tertib. Petunjuk teknis itu berasal dari sinkronisasi antara kebijakan pemerintah Kabupaten dengan Provinsi yang berasal dari pusat. Dan dihasilkan dalam suatu Keputusan Bupati yang nantinya akan turun ke Dinas Pendidikan sampai ke sekolah, Dik.” (KabidDikmen/08-07-13).

Menurut Kepala Seksi Pengembangan Profesi yang diwawancara dalam suatu kesempatan juga mengungkapkan hal yang sama dengan Kepala Dinas dan Kepala Bidang Pendidikan Menengah tentang petunjuk teknis, sebagaimana pernyataan sebagai berikut:

“Kami harus dan selalu berpedoman pada Juklak dan Juknis ya. Juklak dan Juknis yang sudah ada dikoordinasikan oleh Kepala Dinas dan tugas Saya mengkoordinasikan lebih lanjut kepada pegawai saya. Hingga akhirnya

dalam pelaksanaan suatu program tidak melenceng dari aturan yang ada.”
(Kasieppengprof/ 26-08-13)

d. Memberikan Kesempatan Peningkatan Kemampuan Pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten

Usaha peningkatan kompetensi pegawai di kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten sudah dilakukan melalui berbagai upaya. Hal ini dikarenakan tuntutan dan aturan yang harus disesuaikan dimana peningkatan kerja yang paling penting menurut Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten yang diperoleh melalui wawancara, yaitu dengan menumbuhkan selalu semangat kerja dikarenakan kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten merupakan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang terbilang cukup besar. SKPD yang mengelola program pendidikan di Kabupaten Klaten di berbagai jenjang dan jenis pendidikan sehingga menyebabkan mobilitas yang sangat tinggi.

Untuk meningkatkan semangat kerja pimpinan berupaya membangun komunikasi yang baik sehingga nantinya dalam pengenalan dan pendekatan pribadi akan terjalin suasana harmonis. Suasana harmonis tersebut bisa terjalin di dalam jam dinas maupun diluar jam dinas. Bahkan sering kali pekerjaan kantor dapat diselesaikan oleh pegawai diluar jam formal. Berikut petikan wawancara Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten yang diwawancarai dalam suatu kesempatan, sebagai berikut:

“Peningkatan kompetensi pegawai itu harus selalu dilakukan, *Dik.* Kenapa harus selalu dilakukan ya karena ada aturan dan tuntutan yang harus selalu disesuaikan. Dinas Pendidikan ini salah satu SKPD dengan mobilitas yang sangat tinggi, *Dik.* Jadi buat tetep *njaga* semangat itu yang penting. Kalo Saya, pengenalan pribadi, pendekatan pribadi. Kenal dulu lebih penting. *Kalo* udah kenal kadang pekerjaan selesai diluar jam Dinas.” (Kadin/01-07-13)

Suasana harmonis yang berusaha dibangun oleh pimpinan juga dirasakan oleh Kepala Seksi Pengembangan Profesi. Kesempatan peningkatan kemampuan juga terungkap pada kesempatan wawancara lainnya dengan Kepala Seksi Pengembangan Profesi, sebagaimana pernyataan sebagai berikut:

“Pimpinan saya itu Mbak, sering melakukan pengawasan kepada pegawai. Beliau sering menanyakan apa-apa yang menjadi kesulitan dalam tugas kami. Kalau ternyata ditemukan ada yang salah dalam kerja kami, beliau langsung memberi masukan atau jalan keluar. Kamipun tidak perlu canggung menanyakan yang menjadi kesulitan. Daripada nantinya malah salah maka lebih baik kami menanyakan langsung ke pimpinan untuk segera dapat diperiksa”. (Kasieppengprof/ 26-08-13)

Bentuk-bentuk usaha peningkatan kemampuan pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten dengan berbagai cara. Salah satunya dengan mengikutsertakan pegawai dalam rapat koordinasi baik itu lingkup interen maupun lintas sektoral. Rapat koordinasi itu sendiri merupakan program pelayanan administrasi perkantoran dengan sasaran strategis kelancaran dalam koordinasi ke dalam dan keluar daerah. Selain itu, pimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten memberikan kesempatan peningkatan akademis bagi pegawai dengan syarat tidak mengganggu kinerja pegawai dalam melaksanakan tanggung jawab mereka.

Latar belakang dilakukan program peningkatan kemampuan dengan segala bentuknya adalah salah satu upaya peningkatan kinerja pegawai. Program tersebut dilaksanakan dengan mengadakan kerjasama dengan pihak eksternal. Waktu pelaksanaanya dilaksanakan secara insidental dan disesuaikan dengan kebutuhan instansi kapan program tersebut memungkinkan untuk dilakukan. Menurut Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten yang berbicara tentang peningkatan kemampuan pegawai:

“Kesempatan apa saja yang dibuka untuk pegawai meningkatkan kompetensinya ada macam-macam, *Dik.* Biasanya Kami mengirimkan pegawai untuk mengikuti rapat koordinasi baik secara interen maupun eksternal. Eksternal itu ya lintas sektoral, atau Provinsi. Nah, kalau mau meningkatkan diri secara akademis, misalnya penambahan gelar atau sekolah lagi, Kami *ndak* melarang. Cuma ya gitu, harus tetap melaksanakan kewajibannya. Berbicara tentang pembinaan karir yang berjalan, kalau Saya lebih ke usaha melakukan kedekatan pribadi tanpa membedakan pegawai.”
(Kadin/01-07-13)

Rapat koordinasi dan konsultasi merupakan salah satu upaya peningkatan kemampuan pegawai yang sering dilakukan di kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. Berikut ditegaskan oleh Kepala Seksi Pengembangan Profesi dalam suatu sesi wawancara, sebagai berikut

“Kadangkala kita melakukan rapat di luar kota atau luar daerah. Kan perlu juga kan Mbak untuk menambah pengetahuan sama ketampilan dengan orang di luar lingkup kantor Dinas Pendidikan. Nah, dalam pelaksanaan rapat di luar kantor ini jangan terlalu sering dilakukan dengan orang yang sama. Masalah dana itu jelas butuh banyak *tho* Mbak. Makanya kami dikirim secara bergantian.”(Kasiepengprof/ 26-08-13)

Sedangkan di Bidang Pendidikan Menengah upaya peningkatan kemampuan pegawai secara formal, biasanya pegawai diikutsertakan dalam rapat koordinasi. Selain itu, kesempatan pengembangan pegawai tetap diupayakan, hanya saja keterbatasan pada pendanaan. Jenis program yang dilakukan adalah penataran (diklat pegawai), dan pelatihan komputer. Semua upaya ini dilakukan untuk memperkuat dan mendorong kelancaran tugas-tugas yang menjadi kewajiban pegawai. Berbagai kesempatan diberikan antara lain, *In House Training* (IHT) dan Diklat Kedinasan yang bertempat di LPMP.

Beberapa pihak yang berperan dalam peningkatan pengembangan pegawai antara lain pihak Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dan LPMP serta sekolah

terkait (SMA/SMK). Peningkatan kompetensi tetap diperlukan dengan memberi motivasi untuk belajar serta berlatih tentang informasi baru dalam peningkatan perkembangan teknologi informasi. Pernyataan tersebut diungkapkan oleh Kepala Bidang Pendidikan Menengah dalam suatu sesi wawancara, sebagai berikut:

“Peningkatan kemampuan pegawai harus selalu dilakukan, *Dik.* Upaya-upaya ini agar memperkuat dan mendorong pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Bentuknya ya seperti mengirim pegawai untuk rapat koordinasi, *In House Training*, atau diklat yang diselenggarakan BKD atau LPMP. Motivasi yang penting, *Dik.* Biar pegawai mau untuk belajar dan berlatih apalagi untuk perkembangan teknologi informasi. Saya rasa hal itu penting.” (KabidDikmen/21-08-13)

Sedangkan di Bidang Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan juga selalu dilakukan peningkatan kompetensi pegawai. Hal ini dilatarbelakangi karena peningkatan kompetensi pegawai merupakan suatu kebutuhan. Tetapi juga dipengaruhi oleh kesempatan dan fasilitas. Kesempatan pengembangan dibuka seluas-luasnya untuk pegawai. Bidang Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan menekankan pada kompetensi pegawai yang mengarah pada kemampuan berbasis *web*.

Kesempatan peningkatan kemampuan pegawai datang secara berkala dimana *stakeholder* pendidikan memfasilitasi suatu forum yang yang diikuti oleh semua guru dan berkonsultasi dengan *operator* yang menjadi sentral di SMK di Kabupaten Klaten dan melibatkan pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. Hal demikian diungkapkan dalam wawancara Kepala Bidang Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan. Beliau mengungkapkan:

“Peningkatan kemampuan pegawai sangat dibutuhkan dan pasti Mbak. Cuma ya kembali ke kesempatan dan fasilitasnya ya, Mbak. Dananya ada atau tidak. Kesempatannya ada atau tidak. Waktunya memungkinkan atau tidak. Semua itu dipertimbangkan juga karena dorongan dan tuntutan dimana di

bidang ini semua kegiatan dituntut untuk bisa berbasis web. Bidang ini lebih menekankan pada kemampuan pegawai dalam penguasaan web. Soalnya pekerjaan kami sebagian besar tidak lepas dari web Mbak. Contohnya program pengembangan sistem pendataan dan pemetaan pendidik dan tenaga kependidikan.” (KabidPMPTK/16-07-13)

Peningkatan kompetensi pegawai di Bidang Pendidikan Non Formal juga diupayakan. Hal ini dikarenakan regulasi yang sering berubah dan terkadang ada benturan di tingkat pelaksana. Untuk itulah, upaya yang dilakukan dengan mengikutsertakan atau mengirim pegawai untuk mengikuti diklat atau kursus dengan tujuan membekali pegawai dengan kompetensi yang harus dikuasai agar penyelesaian pekerjaan dapat dilakukan dengan baik.

Kesempatan peningkatan kemampuan pegawai diberikan jika ada program yang relevan dengan tugas pokok dan fungsi bidang pekerjaan. Program yang ditawarkan biasanya berasal dari pihak eksternal. Pihak eksternal itu sendiri antara lain Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah, Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten, Perguruan Tinggi, dan LPMP. Pihak yang terkait antara lain biasanya yaitu Sub Bagian Kepegawaian dan Bidang PMPTK. Pembinaan dilakukan setiap waktu jika adanya pendanaan dan kesempatan. Hal ini diungkapkan oleh Kepala Bidang Pendidikan Non Formal dalam suatu kesempatan wawancara yaitu:

“Peningkatan kompetensi itu harus selalu dilakukan, *Wuk..* Regulasi sering berubah, makanya kadang ada kesulitan di tingkat pelaksana. Disitu peran upaya peningkatan kompetensi pegawai. Banyak kesempatan yang ada. Biasanya tapi dari pihak eksternal, *Wuk..* LPMP atau PT. Kalau yang *ngurus* biasanya SubBagnya Pak Nug atau Bidang PMPTK.” (KabidPNF/19-07-13)

- e. **Bimbingan Teknis (Bimtek) dan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten**
Salah satu upaya peningkatan kemampuan dan kompetensi pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten ditempuh melalui bimbingan teknis dan diklat.

Upaya yang dilakukan dengan mengikutsertakan atau mengirim pegawai untuk mengikuti diklat atau kursus. Hal ini bertujuan untuk membekali pegawai dengan kompetensi yang harus dikuasai agar penyelesaian pekerjaan dapat dilakukan dengan baik. Kesempatan diberikan jika ada program yang relevan dengan tugas pokok dan fungsi bidang pekerjaan. Program diklat atau bimbingan teknis yang ditawarkan biasanya berasal dari pihak eksternal antara lain Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah, Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten, Perguruan Tinggi, ataupun LPMP. Pihak yang terkait antara lain yaitu, Sub Bagian Kepegawaian dan Bidang PMPTK.

Bimbingan teknis dan Diklat dilakukan setiap waktu jika adanya pendanaan dan kesempatan. Pelaksanaan berbagai kesempatan bimbingan teknis dan diklat pegawai bertempat di tempat yang ditentukan oleh penyelenggara. Pihak yang terlibat dalam program ini adalah *stakeholder* pendidikan terkait. Program dilaksanakan mulai bulan Januari sampai dengan Desember. Hal ini diungkapkan oleh Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian dalam suatu kesempatan wawancara, yaitu,

“Diklat dan Bimbingan teknis itu dilakukan kalau ada kerja sama dengan pihak eksternal, *Dik.* Biasanya pihak LPMP atau Dikti. Rentang waktunya ya dari Januari sampai Desember kalau ada kesempatan dan dana. Dan yang relevan dengan tupoksi pastinya, *Dik.*” (KasubagUmkep/17-07-13)

Untuk di berbagai bidang baik itu Bidang Pendidikan Dasar, Pendidikan Menengah, Pendidikan Non Formal, dan Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan, kesempatan pegawai mengikuti diklat ataupun bimbingan teknis jika ada pihak yang bekerja sama. Kesempatan mengikuti diklat misalkan Diklat Pengadaan Barang dan Jasa, Diklat Keuangan, dan lainnya. Usaha peningkatan

kompetensi pegawai di bidang teknologi juga merupakan hal yang penting. Untuk itulah diklat yang sering diikuti oleh pegawai antara lain pelatihan ICT, *programer*, maupun yang berbasis *web*.

Selain diklat teknis yang diikuti oleh pegawai, pimpinan Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten juga mengirimkan pejabat struktural untuk mengikuti Diklat Kepemimpinan (Diklatpim) yang dilaksanakan untuk memberikan pemahaman teoritis maupun praktis dalam mengelola organisasi. Diklat ini sudah diikuti sebagian besar pejabat struktural Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. Diklatpim yang diikuti antara lain Diklat ADUM, Diklat SPAMA, dan Diklat SPAMEN. Daftar pejabat struktural yang sudah mengikuti diklatpim terdaftar dalam lampiran.

f. Pengembangan dan Peningkatan Kemampuan Melalui Pemberian Tugas Khusus di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten

Pemberian tugas khusus di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten dengan bentuk mengikutsertakan pegawai dalam rapat koordinasi, baik itu lingkup interen maupun lingkup lintas sektoral (provinsi). Hal tersebut diungkapkan oleh Kepala Bidang Pendidikan Menengah dalam suatu sesi wawancara. Berikut kutipan wawancara Kepala Bidang Pendidikan Menengah:

“Secara insidental, biasanya Kepala Dinas mengutus kami untuk menghadiri acara berupa rapat. Terkadang diluar jam kerja juga tetap ada kegiatan.” penuturan Kepala Bidang Pendidikan Menengah. (KabidDikmen/08-07-13)

Peningkatan kemampuan dilakukan melalui berbagai cara antara lain berupa penugasan yang dilakukan secara insidental pada saat pelaksanaan kegiatan. Contohnya penugasan untuk menjadi petugas upacara di Hari Besar, membuat surat dinas, membuat format piagam suatu kegiatan, menjadi petugas upacara, dan

lain-lain. Hal ini dengan tujuan mengasah kemampuan pegawai tidak hanya di bidang teknis pelaksanaan tupoksi, melainkan kemampuan disiplin dan perkembangan moral pegawai.

g. Proses Promosi, Lateral, dan Mutasi di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten

Proses promosi, lateral, dan mutasi pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten dilakukan berdasarkan pada berbagai indikator yaitu, dasar pertimbangan, peta jabatan, penilaian kinerja pegawai dan standar kompetensi, ramalan-ramalan lowongan, serta tenggang waktu. Di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten, dasar pertimbangan dilakukan lateral, promosi, dan mutasi yaitu masa kerja yang diikuti kemampuan atau kompetensi. Tim BAPERJAKAT (Badan Pertimbangan Kenaikan Pangkat dan Jabatan) yang diketuai oleh Sekretaris Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten merupakan tim yang akan melakukan penilaian dan pertimbangan bahwa pegawai memenuhi syarat untuk dipromosikan.

Dasar pertimbangan yang lain yaitu pertimbangan senioritas yang diikuti oleh kemampuan (*skill*) dan pertimbangan khusus lainnya. Proses pengukuran prestasi kerja atau kinerja pegawai dilakukan dengan penilaian kinerja yang tertuang dalam DP3. Selain itu, dilakukan penilaian capaian kinerja (serapan kegiatan masing-masing bidang). “Sebenarnya prosentasi bukan hal baku, tapi yang paling penting adalah laporan tiap bulannya sebagai bentuk monitoring.” tutur Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. Proses promosi, mutasi dan lateral sesuai dengan kebutuhan dan formasi yang ada selama ini yaitu promosi dan mutasi. Secara garis besar, syaratnya yaitu kompetensi perseorangan yang menurut

Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten mengungkapkan melalui wawancara, sebagai berikut:

“Semangat itu penting.. *Supoyo gelem sik* (agar mau), baru Saya tuntut dengan kemampuannya. Kalo sudah semangat dan kemampuannya bagus, Kami baru bisa menilai. Kalo sudah semangat nanti kan kelihatan kinerjanya gimana, *Dik.* Lalu ada Tim BAPERJAKAT yang akan menilai. Pertimbangannya ya senioritas yang diikuti kemampuan.” (Kadin/01-07-13)

Kepala Seksi Pengembangan Profesi juga mengungkapkan proses promosi dalam suatu sesi wawancara, sebagaimana pernyataan sebagai berikut:

“Pelaksanaan penilaian terhadap pegawai di kantor dilakukan oleh atasan langsung, Mbak. Pak Pantoro sebagai atasan tertinggi di kantor ini mengawasi para Kabid dan Kasi. Ya, kami-kami inilah sebagai Kasi yang diawasi pimpinan. Kami sebagai Kasi tidak hanya diawasi saja namun juga mengawasi pegawai-pegawai yang ada di bawah kami, Mbak. Dengan mengawasi pegawai, kami juga bisa menilai kinerjanya. Apakah dia bekerja dengan baik atau *sakpenake dewe* (seenaknya sendiri), betul kan Mbak?” (Kasiepengprof/ 26-08-13)

Menurut Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian yang diwawancara dalam suatu kesempatan, tentang proses promosi, lateral, dan mutasi mengungkapkan bahwa proses tersebut dengan berbagai pertimbangan. Promosi dipandang jika seorang pegawai mampu atau cakap dalam menyelesaikan pekerjaan atau suatu program. Petikan wawancara Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, mengungkapkan bahwa dasar pertimbangan yang digunakan yaitu:

“Untuk proses promosi, mempertimbangkan beberapa aspek. Antara lain, SDM seseorang pegawai baik, dedikasi tinggi, loyalitas tinggi, terus kecakapan juga dipertimbangkan.” (KasubagUmkep/17-07-13).

Sedangkan pada Bidang Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Kepala Bidang PMPTK mengungkapkan bahwa proses pengukuran prestasi atau kinerja pegawai dipertimbangkan dengan cara melihat

kinerja pegawai ketika tugas yang diberikan dapat diselesaikan secara baik dan tepat dihadapkan dengan tenggang waktu yang diberikan.

Kepala Bidang Pendidikan Non Formal mengungkapkan bahwa pengukuran prestasi atau kinerja pegawai dengan mempertimbangkan berbagai aspek antara lain:

- 1) Kedisiplinan pegawai
- 2) Tanggung jawab pekerjaan
- 3) Output pekerjaan yang dihasilkan

Sedangkan untuk proses promosi, lateral, dan mutasi dilakukan dengan mengajukan pengusulan ke Bupati c/q Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Klaten sesuai dengan formasi yang ada. Dasar pertimbangan yang digunakan antara lain:

- 1) Kinerja
- 2) Kedisiplinan
- 3) Kecakapan
- 4) Loyalitas (KabidPNF/19-07-13)

Dari berbagai bentuk-bentuk pembinaan karir di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten yang diuraikan dalam hasil penelitian, dapat dirangkum dalam sebuah tabel. Tabel bentuk-bentuk pembinaan karir di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten terlampir di halaman 279.

2. Hambatan dalam Pembinaan Karir di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten

Kegiatan pembinaan karir pegawai oleh pimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten menghadapi berbagai hambatan meliputi fasilitasi kebutuhan pegawai yang sebagian besar bergantung pada Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten, regulasi yang berubah-ubah, kesempatan mengikutsertakan pegawai

dalam bimbingan teknis dan pendidikan dan pelatihan, dan proses promosi, lateral, dan mutasi pegawai.

a. Memfasilitasi Kebutuhan Pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten

Fasilitasi kebutuhan pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten berdasarkan kondisi sarana dan prasarana sudah mampu membantu pegawai dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab, akan tetapi masih diperlukan beberapa penambahan sarana dan prasarana. Misalkan dibutuhkan penambahan *printer* yang didalam suatu ruangan digunakan bergantian. Penggunaan *printer* yang bergantian menyebabkan efisiensi penyelesaian pekerjaan menjadi kurang optimal. Namun hal tersebut membutuhkan anggaran dana dimana pencairan dana memerlukan mekanisme.

Mekanisme pencairan dana yang diajukan kepada Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten membutuhkan waktu lama dan prosedur yang tidak mudah. Berbagai harapan muncul bahwa sarana dan prasarana perlu ditambah untuk bisa meningkatkan kinerja pegawai. Berikut kutipan wawancara mengenai fasilitasi kebutuhan sarana dan prasarana oleh Pegawai Umum dan Kepegawaian:

“Kalau fasilitas kantor sudah cukup memadai, *Dik.* Tapi sebaiknya ada beberapa penambahan sarana dan prasarana. Tapi kayaknya susah. Prosesnya pencairan dananya lama dan agak sulit, *Dik.*” (PegawaiUmKep/07-09-13).

Menurut Kepala Bidang Pendidikan Menengah juga mengungkapkan bahwa sebaiknya penambahan sarana dan prasarana harus selalu dilakukan. Hal ini dikarenakan perkembangan yang harus selalu diikuti oleh pegawai. Khususnya yang berhubungan dengan perkembangan teknologi. Semua pegawai dituntut menguasai teknologi dan untuk bisa menunjang hal tersebut, dibutuhkan media

yang mendukung. Seperti yang diungkapkan oleh Kepala Bidang Pendidikan Menengah dan Staf Bidang Pendidikan Menengah dalam suatu sesi wawancara,

“Pemenuhan fasilitas apalagi yang berbasis IT sangat diperlukan. Tapi untuk pengadaan selalu bergantung pada pengadaan dari Pemerintah Daerah.”(KabidDikmen/08-07-13)

“Sarana dan prasarana yang tersedia sangat minim. Upaya yang dilakukan pimpinan sudah cukup baik, pimpinan mengupayakan untuk memfasilitasi pegawai dengan pengadaan *computer*, *printer* dan modem di setiap ruangan pegawai.” (StafDikmen/05-12-13)

Sedangkan untuk kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan jasmani dan rohani seringkali pegawai kurang aktif berpartisipasi dalam mengikuti kegiatan jasmani dan rohani. Dari hasil observasi yang dilakukan peneliti, ada beberapa pegawai yang lebih memilih kembali ke ruangan kerja dan melakukan aktifitas lain dibandingkan mengikuti senam pagi atau jalan sehat.

b. Mensosialisasikan Petunjuk Teknis di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten

Dalam perumusan petunjuk teknis program kerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten biasanya ada hambatan yang disebabkan oleh regulasi. Perlu sinkronisasi regulasi antara yang diterapkan secara nasional dengan yang program kerja Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. Sehingga perlunya sosialisasi juknis sampai ke tingkat pelaksana.

Petunjuk teknis di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten berasal dari sinkronisasi program kerja Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten dan kebijakan Pembina Teknis yaitu Kementerian Pendidikan Nasional (Kemendiknas). Proses sinkronisasi dilakukan dengan pertimbangan tentang kesesuaian antara program kerja dengan petunjuk teknis yang berasal dari pemerintah pusat. Biasanya terjadi

tumpang tindih antara program kerja yang menjadi kebutuhan Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten khususnya di bidang pendidikan dengan regulasi Kemendiknas. Maka dari itu, dilakukan sinkronisasi antara dua hal tersebut didalam sebuah rapat. Rapat tersebut dilakukan di kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten dan jika sudah disetujui akan dihasilkan suatu edaran Bupati yaitu Peraturan Bupati yang digunakan sebagai petunjuk teknis. Berbagai hal mengenai hambatan regulasi diungkapkan oleh Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten dan Kepala Bidang Pendidikan Menengah dalam wawancara mendalam, yaitu:

“Kami dalam menjalankan suatu program pasti berpedoman pada Juklak dan Juknis. Nah, disini kadang ada sedikit hambatan. Adanya tumpang tindih antara Juknis yang berasal dari Kemendiknas dan Pemerintah Kabupaten.” (Kadin/01-07-13)

“Kalau juknis yang kita gunakan danjadikan acuan ya sinkronisasi dari aturan pemerintah pusat, provinsi, dan pemerintah daerah. Setelah proses sinkronisasi itu, baru Kami komunikasikan hasilnya ke pihak yang berkepentingan, dalam hal ini sekolah misalnya.” (KabidDikmen/08-07-13)

c. Memberi Kesempatan Peningkatan Kemampuan Pegawai (Diklat, Bimbingan teknis, dan Pemberian Tugas Khusus) di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten

Pentingnya kesempatan peningkatan kemampuan pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten didasari pada penempatan pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten belum sepenuhnya tersusun berdasarkan perencanaan pegawai yang komprehensif dan berbasis kinerja. Ada beberapa pegawai yang penempatannya belum sesuai dengan kompetensi jabatan. Dapat dilihat dari tabel keadaan pegawai di kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten tentang jabatan pegawai kurang sesuai dengan keahlian atau latar belakang pendidikan yang dikuasai. Hal ini dikarenakan proses penempatan pegawai diatur oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Klaten.

Pada kenyataannya, tidak semua pegawai mengerjakan pekerjaan sesuai prodinya. Hal ini menyebabkan pentingnya pembinaan pegawai untuk menghadapi *mismatch* antara keahlian dan tupoksi pegawai. Kepala Bidang Pendidikan Non Formal mengungkapkan pada suatu sesi wawancara, sebagai berikut:

“Penempatan pegawai selama ini diatur oleh BKD, *Wuk..* Kami mengajukan permintaan, baru BKD yang akan memproses formasi itu. Kalau kemampuan, Bunda rasa semua pegawai di bidang ini sudah cukup mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Tapi ya gitu, *Wuk..* Ndak semua pegawai bekerja sesuai prodinya. Tetapi karena Sumber Daya Manusia tersebut mau belajar, pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik, *Cah Ayu...*” (KabidPNF/19-07-13)

Menurut pegawai bidang Pendidikan Menengah mengungkapkan hal yang sama dengan Kepala Bidang Pendidikan Non Formal bahwa belum semua pegawai memiliki kompetensi yang dipersyaratkan. “Proses penempatan pegawai dengan rekrutmen umum sesuai dengan formasi yang dibutuhkan, akan tetapi dalam kenyataan tidak sesuai dengan formasi awal” (PegawaiDikmen/07-09-13).

Berdasarkan pada berbagai hambatan di penempatan pegawai tersebut, dibutuhkan kesempatan peningkatan kemampuan pegawai. Kesempatan peningkatan kemampuan pegawai di kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten antara lain melalui bimbingan teknis, *workshop*, dan pelatihan-pelatihan. Kegiatan-kegiatan tersebut selama ini bergantung pada pihak eksternal. Belum ada upaya dari pihak internal kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. Belum adanya upaya ini disebabkan oleh keterbatasan dana yang diberikan untuk menyelenggarakan kegiatan peningkatan kompetensi pegawai.

Dari berbagai masalah tersebut, masih perlu dilakukan upaya pengembangan dan peningkatan kemampuan pegawai. Selama ini, pada kenyataannya upaya

peningkatan kemampuan pegawai masih mengandalkan undangan pelatihan dari pihak eksternal Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. Pihak eksternal itu sendiri antara lain Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah, Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten, Perguruan Tinggi, dan LPMP. Sehingga diklat PNS yang bertujuan mengembangkan dan meningkatkan kemampuan pegawai di kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten dirasa belum optimal. Seperti yang diungkapkan pada suatu sesi wawancara oleh Pegawai Umum dan Kepegawaian mengenai kesempatan peningkatan pegawai,

“Peningkatan pegawai itu masih diperlukan. Sedangkan dari internal dinas sendiri belum ada upaya. Hanya mengandalkan undangan pelatihan dari luar dinas, *Dik.*” (PegawaiUmkep/12-09-13)

d. Proses Laternal, Promosi, dan Mutasi di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten

Semakin banyak jumlah pegawai maka semakin ketat persaingan untuk menduduki jabatan. Hal ini mengakibatkan kompetisi yang semakin ketat antar pegawai untuk mengisi sebuah formasi khususnya jabatan struktural. Kenaikan pangkat dan jabatan belum berdasarkan prestasi kerja dan kompetensi. Kenaikan pangkat dan jabatan masih berdasarkan atas pertimbangan senioritas baru diikuti kecakapan. Hal tersebut diungkapkan oleh Kepala Bidang Pendidikan Menengah dalam suatu sesi wawancara. Selain senioritas, ada beberapa pejabat struktural yang kurang menguasai tentang tugas dan fungsi *leadership*. Hal ini dikarenakan jabatan yang diduduki tidak sesuai dengan kompetensinya. Seperti yang diungkapkan oleh Kepala Bidang Pendidikan Non Formal pada suatu sesi wawancara. Berikut kutipan wawancara Kepala Bidang Pendidikan Menengah dan Kepala Bidang Pendidikan Non Formal sebagai berikut:

“Proses promosi itu ya dipengaruhi sama kompetisi. Kursinya satu yang mau ngisi banyak. Hal seperti itu ya wajar, kan *Dik*?”.(KabidDikmen/08-07-13)

“Karena jabatan yang diduduki oleh pejabat struktural terkadang tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki, terkadang berpengaruh ke SDM pejabat tersebut, *Wuk..Seperti kurang memahami tentang tugasnya, dan fungsi leadership*”.(KabidPNF /19-07-13)

3. Upaya-Upaya yang Dilakukan Menghadapi Hambatan dalam Pembinaan Karir di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten

Upaya yang dilakukan oleh pimpinan menghadapi hambatan dalam pembinaan karir pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten melalui berbagai cara yaitu, dengan mengadakan rapat koordinasi, mengoptimalkan penggunaan fasilitas yang ada, mensosialisasikan petunjuk teknis, memberi kesempatan pegawai untuk meningkatkan kemampuan melalui berbagai kegiatan, dan proses promosi, lateral, dan mutasi pegawai yang terencana.

a. Rapat Koordinasi di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten

Dalam pembagian beban kerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten, pimpinan mengupayakan pekerjaan yang ada dikondisikan sesuai kompetensi yang tersedia. Selain itu dilakukan upaya pembinaan-pembinaan baik setiap apel pagi dan dilanjutkan koordinasi di bidangnya masing-masing. Koordinasi di bidangnya masing-masing bertujuan untuk memberikan arahan kepada pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Pemberian arahan juga biasanya dilakukan saat apel pagi maupun berlangsungnya suatu kegiatan. Untuk menanggulangi *mismatch* akan latar belakang pendidikan atau keahlian dengan pekerjaan pegawai, dilakukan rapat koordinasi secara rutin.

Pimpinan sering mengadakan rapat koordinasi untuk mengevaluasi pencapaian atau progress pekerjaan yang telah dan akan dilaksanakan. Untuk

menanggulangi *mismatch* dalam penyelesaian tugas dan tanggung jawab, dilakukan rapat koordinasi yang berkala (satu kali dalam seminggu) dengan Kabid dan Kasie. Rapat koordinasi tersebut membahas berbagai materi dan tidak menutup kemungkinan rapat koordinasi tersebut berlangsung hingga malam hari. Materi rapat koordinasi yang dibahas berasal dari rapat koordinasi yang dilakukan di Pemerintah Kabupaten Klaten setiap hari Senin dan dibahas di kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. Hal tersebut diungkapkan oleh Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten dalam suatu kesempatan wawancara. Beliau mengungkapkan bahwa:

“Rapat koordinasi yang dilakukan seminggu sekali itu upaya Kami untuk menanggulangi *mismatch* pelaksanaan tugas pegawai. Rutin Dik rapatnya.”
(Kadin/01-07-13)

Selain itu, juga dibuka akses komunikasi melalui berbagai media. Proses pemberian arahan dan delegasi wewenang bisa melalui berbagai media. Media tersebut misalnya melalui surat disposisi, lisan dan menggunakan teknologi (*email* dan *handphone*). Upaya lain yang dilakukan agar tercipta komunikasi yang baik antara pimpinan dan pegawai disampaikan oleh Kepala Bidang Pendidikan Non Formal, yang dilakukan dengan cara :

- 1) Membudayakan sapa, salam, dan membangun komunikasi yang intensif antara pimpinan dan pegawai.
- 2) Memantau progres pekerjaan yang diberikan dan selalu *kontinyu* bertanya dan meminta laporan akan pelaksanaan program kepada pegawai.
- 3) Selalu mengkomunikasikan hambatan, dan mencari solusi yang akan membantu penyelesaian pekerjaan pegawai.
- 4) Melakukan *control output* pekerjaan.
- 5) Meminta pelaporan secara berkala. (KabidPNF/19-07-13)

b. Memfasilitasi Kebutuhan Pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten

Keterbatasan dana dan pengadaan sarana dan prasarana yang bergantung kepada pengadaan dari Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten merupakan salah satu hambatan pembinaan karir agar lebih optimal di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. Hal ini diatasi dengan upaya pengusulan biaya pemeliharaan sarana dan prasarana kepada Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten. Dengan keterbatasan berbagai sumber dana, hal yang dilakukan oleh pimpinan dan pegawai adalah memelihara dan mendayagunakan sarana dan prasarana yang masih ada secara optimal.

c. Mensosialisasikan Petunjuk Teknis di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten

Dalam melaksanakan suatu program kerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten, pasti berpedoman pada suatu regulasi. Regulasi tersebut berupa petunjuk teknis yang berasal dari Pembina Teknis dalam hal ini yaitu Kemendiknas dengan penyesuaian program kerja Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. Agar terjadi kesesuaian antara juknis yang berasal dari pemerintah dan program kerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten, diadakan suatu pertimbangan. Rapat koordinasi dilakukan untuk sinkronisasi antara dua hal tersebut oleh *stakeholder* terkait. Hasil sinkronisasi melalui rapat koordinasi yang sudah disetujui akan dihasilkan suatu edaran Bupati yaitu Peraturan Bupati. Peraturan Bupati tersebut digunakan sebagai petunjuk teknis dalam melaksanakan suatu program. Menurut Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten dalam suatu sesi wawancara mengungkapkan tentang petunjuk teknis, yaitu:

“Tumpang tindih regulasi itu sering terjadi, *Dik.* Disitulah ada proses sinkronisasi, biar ada kesesuaian program pendidikan, terus nanti wujudnya

berupa edaran Bupati, *Dik*, yang biasa kita gunakan sebagai pedoman. (Kadin/01-07-13)

Terkadang, di tingkat pelaksana yaitu sekolah atau operator UPTD juga mengalami kebingungan dalam pelaksanaan program sesuai juknis yang ada. Upaya lain yang dilakukan dalam melaksanakan juknis melalui pimpinan yang melakukan fungsi pengarahan dan kontrol agar tidak terjadi kebingungan dalam pelaksanaan program yang berpedoman pada juknis yang ada. Pengarahan juga dilakukan sampai ke tingkat pelaksana melalui berbagai kegiatan. Salah satu contoh yaitu *Workshop* yang dilakukan Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten untuk memberikan petunjuk pelaksanaan program pendataan Laporan Individu Sekolah yang diikuti oleh semua operator di setiap UPTD maupun sekolah. Hal tersebut merupakan salah satu upaya mensosialisasikan petunjuk teknis sampai ke tingkat pelaksana dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. Berikut kutipan wawancara oleh Kepala Sie Pengembangan Profesi tentang pelaksanaan juknis dan upaya pimpinan memberikan pengarahan kepada pegawai, yaitu:

“Pimpinan saya itu Mbak, sering melakukan pengawasan kepada pegawai. Sudah sesuai apa belum dengan juknisnya. Prosedurnya seperti apa. Beliau sering menanyakan apa-apa yang menjadi kesulitan dalam tugas kami. Kalau ternyata ditemukan ada yang salah dalam kerja kami, beliau langsung memberi masukan atau jalan keluar. Kamipun tidak perlu canggung menanyakan yang menjadi kesulitan. Daripada nantinya malah salah maka lebih baik kami menanyakan langsung ke pimpinan untuk segera dapat diperiksa”. (Kasieppengprof/ 26-08-13)

- d. **Memberi Kesempatan Peningkatan Kemampuan (Diklat, Bimbingan teknis, dan Pemberian Tugas Khusus) di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten**
- Upaya pengembangan dan peningkatan kemampuan melalui pemberian tugas secara khusus di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten mulai dari awal bekerja,

pegawai sudah disosialisasikan target kerja yang harus dicapai. Perlu adanya *monitoring* rutin akan hasil kerjanya, sehingga akan membantu pegawai tersebut lebih lagi meningkatkan kinerjanya. Jika ada kekurangan, maka dapat disampaikan hal-hal yang perlu pegawai lakukan untuk mengatasi kekurangan tersebut. Demikian juga jika ternyata pegawai tersebut berhasil mencapai target yang lebih, maka dapat ditingkatkan lagi target kerjanya. Dengan adanya orientasi pegawai tersebut diharapkan dapat membantu pegawai untuk bekerja dengan baik, dapat meningkatkan produktivitas kerjanya, yang pada akhirnya akan mendukung pencapaian tujuan Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten.

Kepala Bidang Pendidikan Menengah menjelaskan bahwa upaya yang dilakukan dihadapkan dengan berbagai keterbatasan tersebut melalui memotivasi pegawai untuk belajar mandiri, secara otodidak. Motivasi pegawai yang diberikan oleh pimpinan disampaikan di berbagai kesempatan. Peningkatan kompetensi tetap diperlukan dengan memberi motivasi dan belajar serta berlatih tentang informasi baru dalam peningkatan perkembangan teknologi informasi. Hal yang senada disampaikan oleh Kepala Sie Pengembangan Profesi bahwa upaya yang dilakukan melalui mendorong pegawai untuk belajar mandiri, melalui tutorial ataupun modul yang ada misalkan yang berasal dari internet.

Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten sudah memfasilitasi jaringan sistem *online* sehingga pegawai diharapkan mampu belajar secara mandiri. Berikut kutipan wawancara Kepala Bidang Pendidikan Menengah dan Kepala Sie Pengembangan Profesi tentang motivasi peningkatan kemampuan pegawai:

“Kami memotivasi pegawai, Dik. Agar pegawai mau belajar dan berlatih secara mandiri. Khususnya penguasaan di IT. Hal ini menjadi sangat penting

di Bidang Pendidikan Menengah. Berbagai program berbasis komputerisasi semua.”(KabidDikmen/08-07-13)

“Belajar mandiri,Mbak. Itu sangat penting. Ada kan ya tutorial atau modul yang bisa di *searching* di internet. Kalau pelatihan bergantung dengan eksternal, biasanya usaha rutin ya baca-baca sama praktek sendiri, Mbak. Belajar sama coba-coba. Jaringan internet di kantor dimaksimalkan.”(KasiePengProf/26-08-13)

Usaha peningkatan kompetensi pegawai harus selalu dilakukan. Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten mengungkapkan bahwa peningkatan kompetensi pegawai harus selalu dilakukan dikarenakan tuntutan dan aturan yang harus disesuaikan dimana peningkatan kerja merupakan hal yang paling penting. Upaya yang dilakukan pimpinan dengan menumbuhkan selalu semangat kerja dikarenakan kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten merupakan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang terbilang cukup besar dan hal tersebut menyebabkan mobilitas yang sangat tinggi. Untuk meningkatkan semangat kerja, Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten membangun komunikasi yang baik sehingga nantinya dalam pengenalan, pendekatan pribadi akan terjalin harmonis. Suasana harmonis tersebut diharapkan tercipta baik di dalam jam dinas maupun diluar jam dinas.

“Sering kali pekerjaan selesai diluar jam formal,*Dik*. Kenal dulu lebih penting. Jadi kalau sudah kenal, mau *nyuruh* atau *negur* enak. ” (Kadin/01-07-13).

Keterbatasan kesempatan peningkatan kemampuan pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten yang hanya mengandalkan pihak eksternal juga ditempuh dengan upaya lain. Upaya lain tersebut dengan mengikutsertakan pegawai dalam rapat koordinasi. Rapat koordinasi tersebut di berbagai lingkup baik itu lingkup interen maupun lintas sektoral. Pimpinan mengirimkan pegawai

untuk rapat koordinasi secara internal maupun eksternal dengan tujuan menambah kemampuan pegawai, kemandirian pegawai, serta wawasan pegawai yang tidak hanya di lingkup interen Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. Selain rapat koordinasi, pimpinan memberi kesempatan peningkatan akademis (studi lanjut) bagi pegawai. Peningkatan akademis tersebut diijinkan dengan syarat tidak menganggu kinerja pegawai dalam melaksanakan tanggung jawab mereka.

Berbagai upaya pimpinan untuk meningkatkan kemampuan pegawai dibenarkan oleh Pegawai Bidang Pendidikan Menengah yang diwawancara dalam sebuah kesempatan. Pegawai Bidang Pendidikan Menengah mengungkapkan bahwa kesempatan peningkatan kompetensi perlu dilakukan , dan usaha yang telah dilakukan antara lain:

- 1) Diklat mengenai tugas dan pokok kerja.
- 2) Pemberian motivasi untuk mendorong pegawai berlatih dan belajar secara mandiri.
- 3) Pelatihan mengenai teknologi terbaru.
- 4) Selain itu, pemberian kebebasan kuliah lagi. (PegawaiDikmen/15-09-13)

e. Proses Promosi, Laternal, dan Mutasi di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten

Pengukuran prestasi kerja sangat mempengaruhi proses promosi pegawai. Penilaian hasil kinerja merupakan salah satu hal yang dipertimbangkan atau menjadi dasar pertimbangan dalam proses promosi. Pegawai Umum dan Kepegawaian mengungkapkan bahwa pimpinan telah melakukan sosialisasi melalui rapat koordinasi oleh pejabat struktural di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten tentang pengukuran prestasi kerja mulai tahun 2014 akan berdasarkan SKP. Pejabat struktural akan mensosialisasikan kebijakan tersebut hingga ke pegawai di unit kerjanya masing-masing. Sosialisasi kebijakan tersebut hingga

tingkat pelaksana dapat dilihat dalam dokumentasi foto yang terlampir di halaman 290 gambar C(1). Sasaran Kinerja Pegawai tersebut dimana setiap Pegawai Negeri Sipil harus mengisi sendiri tugas pokok dan fungsinya. Berikut petikan wawancara Staf Umum dan Kepegawaian sebagai analis jabatan di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten, bahwa:

“Proses pengukuran prestasi kerja pegawai masih berdasarkan DP3, akan tetapi mulai tahun 2014 akan berdasarkan SKP dimana setiap PNS harus mengisi sendiri tupoksinya. Tahun ini, pimpinan sudah mulai mensosialisasikan kebijakan tersebut”.(Pegawai Umkep/12-09-13)

Pegawai Umum dan Kepegawaian mengungkapkan bahwa pengukuran prestasi kerja mulai tahun 2014 akan berdasarkan SKP atau Sasaran Kerja Pegawai. Sasaran Kerja Pegawai adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang pegawai. Setiap pegawai wajib menyusun Sasaran Kerja Pegawai sebagaimana berdasarkan rencana kerja tahunan instansi. Sasaran Kerja Pegawai memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur. Sasaran Kerja Pegawai yang telah disusun harus disetujui dan ditetapkan oleh pejabat penilai. Sehingga dalam proses penilaian pekerjaan yang berpedoman pada PP nomor 46 tahun 2011 diharapkan dapat menjadi penilaian yang adil dan obyektif.

Selain senioritas, ada beberapa pejabat struktural yang kurang menguasai tentang tugas dan fungsi *leadership*. Hal ini dikarenakan jabatan yang diduduki tidak sesuai dengan kompetensinya. Upaya yang sudah dilakukan pimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten adalah dengan mengirimkan pejabat struktural untuk mengikuti diklatpim. Sebagian besar pejabat struktural di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten sudah mengikuti diklatpim tersebut. Diklatpim

yang diikuti antara lain Diklat ADUM, Diklat SPAMA, Diklat SPAMEN, dan lain-lain. Daftar pejabat struktural yang sudah mengikuti diklat dan belum mengikuti diklat terlampir.

Dari berbagai kendala dan solusi dalam pembinaan karir di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten yang diuraikan dalam hasil penelitian, dapat dirangkum dalam sebuah tabel. Tabel kendala dan solusi dalam pembinaan karir di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten terlampir di halaman 281.

C. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan uraian hasil penelitian tentang pembinaan karir pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten, dapat diperoleh gambaran umum tentang bentuk-bentuk pembinaan karir pegawai, hambatan, dan upaya yang dilakukan.

1. Bentuk-Bentuk Pembinaan Karir di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten

Berdasarkan uraian hasil penelitian tentang bentuk-bentuk pembinaan karir di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten, diperoleh gambaran umum bentuk-bentuk pembinaan karir antara lain pemberian orientasi umum (proses pengarahan dan proses komunikasi), memfasilitasi kebutuhan pegawai, mensosialisasikan petunjuk teknis dalam pelaksanaan suatu program, memberikan kesempatan peningkatan kemampuan pegawai dalam peningkatan akademis, memberikan penugasan khusus kepada pegawai, mengikutsertakan bimbingan teknis dan diklat pegawai, serta proses promosi, mutasi, dan lateral. Berbagai bentuk pembinaan karir di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten tersebut sesuai dengan upaya pimpinan dalam melakukan pembinaan yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 65 Tahun 2005 Tentang Pedoman

Penyusunan Dan Penerapan Standar Pelayanan Minimal dengan maksud agar otonomi daerah dapat dilaksanakan sejalan dengan tujuan yang hendak dicapai.

Pemerintah wajib melakukan pembinaan dan pengawasan berupa pemberian pedoman, standar, arahan, bimbingan, pelatihan, supervisi, pengendalian, koordinasi, monitoring dan evaluasi. Hal ini dimaksudkan agar kinerja penyelenggaraan pemerintahan daerah tetap sejalan dengan tujuan nasional dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia. Pada pasal 14 yang menyebutkan tentang pembinaan yaitu, pimpinan lembaga melakukan pembinaan berupa fasilitasi, pemberian orientasi umum, petunjuk teknis, bimbingan teknis, pendidikan dan pelatihan atau bantuan teknis lainnya.

a. Pemberian Orientasi Umum di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten

Hasil penelitian menggambarkan proses orientasi oleh pimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten mencakup berbagai hal mulai dari pengenalan masalah organisasional. Semua yang berhubungan dengan organisasi tertulis di berbagai media seperti Visi, Misi, strategi, sampai kebijakan hingga program, sasaran, dan indikator kinerja yang tercantum dalam dokumen yang berhubungan dengan Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten (Profil Pendidikan, Renstra, LAKIP, dll). Hal ini bertujuan untuk memberikan pedoman bagi seluruh pegawai bahwa Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten memiliki tujuan yang harus dicapai dan ditempuh dengan berbagai program dan prosedur kerja.

Sedangkan untuk pembagian tugas dan tanggung jawab diatur secara jelas dalam Peraturan Bupati Klaten tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendidikan. Struktur organisasi dan Tugas pokok dan fungsi pegawai yang terulis

dalam bentuk edaran Bupati. Peraturan Bupati Klaten Nomor 11 Tahun 2008 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten menjadi pedoman pelaksanaan program di kantor Dinas Pendidikan. Peraturan disiplin juga antara lain dengan menggunakan seragam yang ditentukan, datang tepat waktu saat apel pagi dimulai, presensi pegawai saat apel pagi, pulang tepat waktu sesuai dengan jam kerja, dan lain-lain. Untuk pembinaan disiplin tidak diungkap lebih dalam.

Pelayanan, bantuan, dan bimbingan diberikan pada saat dilakukan program orientasi. Program orientasi yang juga disebut “*induksi*” yakni memperkenalkan para pegawai dengan peranan atau kedudukan mereka, dengan organisasi dan dengan para pegawai lain. Proses orientasi di kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten sudah mencakup dan sesuai dengan beberapa hal yang tercakup dalam program orientasi yang dikemukakan oleh Susilo Martoyo (1996: 50) antara lain:

- 1) Hambatan-hambatan Organisasional meliputi sejarah singkat organisasi, struktur organisasi, nama dan jabatan pimpinan, *layout* dan fasilitas, periode percobaan, kebijaksanaan dan aturan, peraturan-peraturan disiplin, prosedur keamanan, buku pedoman pegawai.
- 2) Perkenalan dengan penyelia (atasan) dengan rekan sekerja
- 3) Tunjangan-tunjangan meliputi skala pengupahan atau penggajian, cuti dan liburan, jam istirahat, latihan dan pendidikan, konseling, asuransi, program pensiun, pelayanan organisasi terhadap karyawan, program rehabilitasi
- 4) Tugas-tugas jabatan meliputi lokasi pekerjaan, tugas-tugas pekerjaan, kebutuhan keamanan, fungsi jabatan, sasaran-sasaran pekerjaan, hubungannya dengan pekerjaan-pekerjaan lain.

Setelah pembagian tugas dan fungsi, dilakukan upaya pengarahan di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. Pengarahan tersebut dilakukan secara rutin baik setiap apel pagi dan dilanjutkan koordinasi di bidangnya masing-masing. Pemberian arahan seringkali dilakukan saat apel pagi maupun berlangsungnya

suatu kegiatan. Proses pengarahan dan delegasi wewenang (koordinasi dan komunikasi) dilakukan melalui berbagai media. Baik itu secara tertulis ataupun lisan. Jika hal-hal yang bersifat rumit, dilakukan *briefing* atau rapat. Selanjutnya, program disosialisasikan secara dua arah kepada pihak interen dinas sampai ke tingkat pelaksana. Dalam pelaksanaan teknis suatu kegiatan, prosedur dalam melakukan suatu kegiatan dikomunikasikan kepada pihak interen.

Proses komunikasi dan koordinasi yang dilakukan oleh pimpinan kepada pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten secara struktural. Dalam pelaksanaan proses komunikasi agar berjalan dengan baik, maka pimpinan membudayakan sapa, salam, dan membangun komunikasi yang intensif antara pimpinan dan pegawai. Jika sudah tercipta komunikasi dua arah yang baik antara pimpinan dan pegawai, pegawai dapat mengkomunikasikan hambatan, kepada pimpinan. Pimpinan akan mencari penyebab dan solusi yang akan membantu penyelesaian pekerjaan pegawai.

Pimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten selalu melakukan kontrol *output* pekerjaan. Fungsi kontrol tersebut dilakukan dengan meminta pelaporan secara berkala. Tidak menutup kemungkinan bahwa pimpinan akan melakukan panggilan langsung (tidak secara struktural) kepada pegawai jika terjadi masalah-masalah khusus. Permasalahan khusus tersebut akan dipertimbangkan sesuai bobot masalah. Termasuk ke dalam masalah serius dan membutuhkan penanganan khusus atau tidak. Setelah itu dilakukan evaluasi pada masing-masing tugas yang dibebankan. Evaluasi dilakukan untuk mengetahui kurangnya kompetensi pada pelaksanaan di bagian apa dan nantinya akan ditindak lanjuti dengan pembinaan.

Pimpinan selalu memantau progres pekerjaan yang diberikan dan secara *kontinyu* bertanya dan meminta laporan akan pelaksanaan program kepada pegawai.

Pimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten melakukan berbagai prosedur koordinasi dan komunikasi dengan pegawai seperti yang telah dijelaskan diatas sesuai dengan pendapat Sudjana. Dalam melakukan pembinaan agar berjalan sesuai dengan tujuan, Sudjana (2004: 236) menjelaskan prosedur pembinaan yang efektif dapat digambarkan melalui lima langkah pokok yang berurutan. Kelima langkah itu adalah sebagai berikut:

1) Mengumpulkan informasi

Informasi yang dihimpun berdasarkan kenyataan atau peristiwa yang benar-benar terjadi dalam kegiatan, berdasarkan rencana yang telah ditetapkan. Pengumpulan informasi yang dianggap efektif adalah yang dilakukan secara berkala dan berkelanjutan dengan menggunakan pemantauan (*monitoring*) dan penelaahan laporan kegiatan.

2) Mengidentifikasi masalah

Masalah yang diangkat berasal dari informasi tahap pertama dan akan muncul jika terjadi ketidak sesuaian dengan atau penyimpangan dari kegiatan yang telah direncanakan. Ketidaksesuaian atau penyimpangan menyebabkan adanya jarak antara kegiatan yang seharusnya terlaksana dengan kegiatan yang benar-benar terjadi.

3) Menganalisis masalah

Kegiatan analisis adalah untuk mengetahui jenis-jenis masalah dan faktor-faktor penyebab timbulnya masalah tersebut. Faktor-faktor itu antara lain pelaksana kegiatan, sasaran kegiatan, fasilitas, biaya, proses, waktu, kondisi lingkungan, dan lain sebagainya.

4) Mencari dan menetapkan alternatif pemecahan masalah

Kegiatan pertama yaitu mengidentifikasi alternatif upaya yang dapat dipertimbangkan untuk memecahkan masalah. Selanjutnya menetapkan prioritas upaya pemecahan masalah yang dipilih dari alternatif yang tersedia. Pemilihan alternatif upaya dan penetapan prioritasnya dapat dilakukan oleh pihak Pembina, pihak yang dibina, atau kedua belah pihak secara partisipatif.

5) Melaksanakan upaya pemecahan masalah

Pelaksanaan upaya ini dapat dilakukan Pembina baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Langkah-langkah pokok pembinaan dapat dikembangkan sesuai dengan kondisi lingkungan dan kemampuan pihak Pembina. Fungsi pembinaan erat kaitannya dengan kegiatan pemantauan atau monitoring.

Proses pembinaan dalam bentuk membantu menyelesaikan masalah yang dihadapi pegawai oleh pimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten sesuai dengan yang dikemukakan oleh Sudjana yang dimulai dari membangun komunikasi antara pimpinan dengan pegawai, sehingga pegawai dapat menyampaikan masalah yang muncul. Pimpinan mencari faktor yang menyebabkan masalah tersebut dan berupaya mencari alternatif dan melakukan pembinaan yang dapat membantu menyelesaikan masalah yang dialami oleh pegawai.

b. Memfasilitasi Kebutuhan Pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten

Hasil penelitian di kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten mengenai fasilitasi kebutuhan pegawai, dilakukan dengan berbagai cara oleh pimpinan. Dalam pelayanan harian, fasilitas yang disediakan yang berhubungan dengan surat menyurat antara lain alat tulis kantor, barang cetakan dan alat penggandaan, cetakan-cetakan buku dan blanko. Kebutuhan rutin lainnya yaitu saluran komunikasi, sumber daya air, dan listrik. Selain itu disediakan pula penyediaan bahan makanan maupun minuman yang digunakan dalam acara dinas seperti konsumsi saat rapat koordinasi.

Sarana dan prasarana yang berhubungan dengan teknologi juga menjadi salah satu hal yang diperhatikan. Ketersediaan perangkat IT yaitu perangkat komputer atau *laptop* serta printer sudah cukup baik. Jaringan sistem *online* yang diharapkan bisa memfasilitasi pegawai bekerja secara efektif dan efisien. Selanjutnya, selain pemenuhan kebutuhan teknologi juga disediakan sarana

transportasi atau kendaraan dinas. Kendaraan dinas tersebut berupa sepeda motor dinas dan mobil dinas yang digunakan sesuai kebutuhan lembaga.

Rapat interen kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten merupakan agenda rutin dalam kelancaran melaksanakan program kerja kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. Maka dari itu, dibutuhkan sarana dan prasarana yang mendukung. Untuk menunjang program tersebut, dilakukan pembangunan aula yang berfungsi sebagai tempat rapat.

Seluruh upaya yang dilakukan dalam pemenuhan fasilitas di kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten tersebut mendukung pencapaian tujuan organisasi dalam pelaksanaan program kerja. Seperti yang dikemukakan Arif Sehfudin (2011: 13), menurut Armstrong dan Baron (1998) yang menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil dari proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam upaya mencapai tujuan perusahaan ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, salah satunya Faktor Organisasi dan menyebutkan bahwa faktor teknologi dan fasilitas yaitu dimana perusahaan menggunakan teknologi sesuai kebutuhan kerja karyawan dan memfasilitasi kebutuhan kerja karyawan (Fred Luthans, 2006).

Pendapat lain juga berkaitan dengan definisi kinerja yang Arif Sehfudin kemukakan (2011: 11) yaitu “Kinerja merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja dengan standar kerja yang ditetapkan (Dessler, 1997), ada faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja salah satunya faktor lingkungan antara lain, kondisi fisik, peralatan, waktu, dan material (Edy Sutrisno, 2011: 151).

Maka dari itu, pengetahuan dan ketrampilan kerja belumlah cukup untuk menjamin suksesnya pencapaian tujuan. Fasilitas atau peralatan kerja untuk melaksanakan pekerjaan juga merupakan faktor kunci dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena itu fasilitas atau peralatan kerja harus tersedia sesuai dengan kebutuhan pegawai. Jika fasilitas kerja yang tersedia sesuai dengan kebutuhan pegawai maka akan tercipta suasana kerja yang kondusif sehingga pekerjaan dapat selesai efektif dan efisien.

Selain itu, kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten juga memfasilitasi kebutuhan pegawai melalui pelayanan kebutuhan jasmani dan rohani. Pemenuhan kebutuhan rohani dilakukan secara berkala dengan memberikan pengarahan saat dilakukan apel pagi oleh Pembina apel. Pada hari Jumat, pegawai yang beragama muslim biasanya dianjurkan mengikuti pengajian yang diselenggarakan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten. Selain itu, tersedia musholla yang digunakan untuk sholat *dhuhur* berjamaah bagi pegawai yang beragama muslim. Diberikan pula kesempatan kepada pegawai non-muslim untuk merayakan Hari Besar Agama.

Untuk kebutuhan jasmani, pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten secara rutin melakukan olahraga atau jalan sehat setiap hari Jum'at pagi. Olahraga bersama atau senam bersama biasanya dipimpin oleh seorang instruktur yang nantinya akan memandu jalannya senam. Hal ini dilakukan dengan tujuan memberikan penyegaran jasmani maupun rohani kepada pegawai agar dalam melaksanakan pekerjaan pegawai tidak merasa jemu dengan rutinitas. Selain itu, pegawai juga berpartisipasi dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh

Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten contohnya dalam rangka merayakan HUT Kabupaten Klaten, diadakan lomba-lomba baik itu volli, tenis meja, ataupun olahraga lain. Pimpinan mengirimkan pegawai untuk ikut berpartisipasi dalam perayaan HUT Kabupaten Klaten.

c. Mensosialisasikan Petunjuk Teknis di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten

Berdasarkan hasil penelitian di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten, dalam melaksanakan suatu program pasti berdasarkan pada pedoman. Pedoman tersebut salah satunya adalah petunjuk teknis. Petunjuk teknis berasal dari Pembina Teknis dalam hal ini yaitu Kemendiknas dan kesesuaian program kerja Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. Dilakukan pertimbangan tentang kesesuaian antara program kerja dengan petunjuk teknis yang berasal dari pemerintah pusat (Kemendiknas). Jika sudah dilakukan sinkronisasi antara dua hal tersebut akan dihasilkan suatu edaran Bupati yaitu Peraturan Bupati atau surat edaran Bupati yang digunakan sebagai petunjuk teknis. Peraturan Bupati sebagai pedoman prosedur kerja dalam pelaksanaan program di kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. Petunjuk teknis dan petunjuk pelaksanaan dibuat oleh para *stakeholder* yang terkait.

Adanya petunjuk teknis ini merupakan salah satu upaya pimpinan dalam melakukan pembinaan yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 65 Tahun 2005 Tentang Pedoman Penyusunan Dan Penerapan Standar Pelayanan Minimal dengan maksud agar otonomi daerah dapat dilaksanakan sejalan dengan tujuan yang hendak dicapai, pemerintah wajib melakukan pembinaan dan pengawasan berupa pemberian pedoman, standar, arahan, bimbingan, pelatihan, supervisi, pengendalian, koordinasi, monitoring dan

evaluasi. Hal ini dimaksudkan agar kinerja penyelenggaraan pemerintahan daerah tetap sejalan dengan tujuan nasional dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia. Pada pasal 14 yang menyebutkan tentang pembinaan yaitu pimpinan lembaga melakukan pembinaan berupa fasilitasi, pemberian orientasi umum, petunjuk teknis, bimbingan teknis, pendidikan dan pelatihan atau bantuan teknis lainnya.

Setelah proses perumusan juknis oleh para *stakeholder* pendidikan telah mencapai suatu hasil, hasilnya yang berupa petunjuk teknis berupa edaran Bupati dikomunikasikan kepada pihak-pihak yang bersangkutan secara dua arah. Dalam mengkomunikasikan berbagai petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis dibuka jalur komunikasi di berbagai media. Membuka jalur komunikasi diharapkan mempermudah pegawai menyampaikan aspirasinya maupun pertanyaan-pertanyaannya. Untuk itu upaya pimpinan dengan dibukanya ruang komunikasi bagi pegawai, baik melalui komunikasi rutin melalui tatap muka seperti *meeting* rutin dan dibukanya jalur media komunikasi seperti *email* maupun telepon.

Pimpinan juga membuka jalur komunikasi sampai ke pihak-pihak di tingkat pelaksana seperti Kepala Sekolah, operator, maupun UPTD yang berkepentingan. Selain membuka jalur komunikasi, upaya lainnya yaitu dengan mengadakan seminar atau *workshop*. Pengarahan juga dilakukan sampai ke tingkat pelaksana melalui berbagai kegiatan. Salah satu contoh yaitu *Workshop* yang dilakukan Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten untuk memberikan petunjuk pelaksanaan program pendataan Laporan Individu Sekolah yang diikuti oleh semua operator di setiap UPTD maupun sekolah. Hal tersebut merupakan salah satu upaya

mensosialisasikan petunjuk teknis sampai ke tingkat pelaksana dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten.

d. Memberikan Kesempatan Peningkatan Kemampuan di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten

Hasil penelitian di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten mengenai kesempatan peningkatan kemampuan dengan berbagai cara, salah satunya dengan pimpinan memberikan kesempatan peningkatan akademis bagi pegawai (penambahan gelar atau studi lanjut). Kebebasan peningkatan akademis pegawai dengan syarat tidak mengganggu kinerja pegawai dalam melaksanakan tanggung jawab mereka. Banyak pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten yang menyelesaikan ke jenjang pendidikan sampai S2. Data tentang pegawai yang sudah berhasil melanjutkan S2 tercantum dalam deskripsi keadaan pegawai di lampiran. Dalam hal penambahan gelar atau studi lanjut, pimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten memberikan kesempatan kepada pegawai secara bebas tetapi tetap bertanggung jawab.

Selain itu, pimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten memberi keleluasaan atau kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti kursus-kursus yang mendukung bagi kemampuan pegawai agar lebih optimal dalam melaksanakan segala pekerjaan. Ada beberapa pegawai yang mengikuti kursus Bahasa Inggris, dan kursus IT. Hal tersebut diharapkan mampu menunjang dan meningkatkan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.

Berbagai upaya kesempatan peningkatan kemampuan pegawai yang dilakukan pimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten senada dengan pendapat yang dikemukakan oleh Susilo Martoyo (1996: 79) tentang pengembangan karir dapat

dilakukan secara individual maupun secara organisasional. Hal tersebut dijelaskan lebih lanjut yaitu, secara individual setiap anggota organisasi harus siap mengembangkan dirinya dalam rangka penitian karirnya lebih lanjut.

Drs. T. Hani Handoko dalam bukunya mengatakan bahwa ada enam kegiatan pengembangan karir yang dapat dilakukan masing-masing individu dan disebutkan salah satunya bahwa “Kesempatan-kesempatan untuk tumbuh. Hal ini terjadi apabila karyawan meningkatkan kemampuan, misalnya melalui program latihan, pengambilan kursus-kursus atau penambahan gelar dan sebagainya. “

e. Bimbingan Teknis (Bimtek) dan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten

Untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya diadakan pengaturan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil yang bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan, dan ketrampilan.

Hasil penelitian di kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten mengenai pelaksanaan Bimbingan teknis dan Diklat pegawai yaitu Diklat Prajabatan yang dilakukan di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah. Diklat lainnya yang berhubungan dengan tugas pokok dan fungsi pegawai seperti Diklat Pengadaan Sarpras, Diklat Keuangan, Diklat Kepegawaian, Diklat yang berhubungan tentang IT dan Diklat yang berhubungan dengan kemampuan teknis lainnya. Diklat teknis dilaksanakan untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan teknis yang mendukung pelaksanaan tugas jabatan.

Selain itu, Diklat bagi pejabat struktural yaitu Diklat ADUM, Diklat SPAMA, dan Diklat SPAMEN. Diklat Kepemimpinan (Diklatpim) yang dilaksanakan

bertujuan untuk memberikan pemahaman teoritis maupun praktis dalam mengelola organisasi. Diklat ini sudah diikuti sebagian besar pejabat struktural kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. Diklat kepemimpinan tersebut antara lain Diklat ADUM, Diklat SPAMA, dan Diklat SPAMEN.

Pengaturan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan jabatan bagi Pegawai Negeri Sipil dimaksudkan agar terjamin keserasian pembinaan Pegawai Negeri Sipil. Tujuan pendidikan dan pelatihan jabatan antara lain adalah:

- 1) meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, dan ketrampilan;
- 2) menciptakan adanya pola berpikir yang sama;
- 3) menciptakan dan mengembangkan metode kerja yang lebih baik; dan
- 4) membina karir Pegawai Negeri Sipil.

Berbagai jenis Diklat yang diikuti pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten tercantum dalam Undang-undang Kepegawaian No. 43 tahun 1999 (2000: 98), bahwa kurikulum diklat pegawai terbagi dari beberapa macam dengan substansi masing-masing. Penekanan pada substansi tersebut dapat dilihat yaitu:

- 1) Kurikulum Diklat Prajabatan, menekankan pada pembentukan sikap mental, kesamaan fisik, dan disiplin di samping pengetahuan-pengetahuan dasar tentang administrasi dan manajemen.
- 2) Kurikulum Diklat Struktural, di samping menekankan pada pemantapan sikap mental, kesamaan fisik dan disiplin, untuk masing-masing jenjang juga menekankan pada hal-hal sebagai berikut:
 - a) Diklat ADUM menekankan pada pemantapan sikap mental, kesamaan fisik, disiplin dan pelaksanaan pekerjaan administrasi.
 - b) Diklat SPAMA menekankan pada kepemimpinan dan bimbingan serta penguasaan pengetahuan dan keterampilan pelaksanaan pekerjaan, pengelolaan kegiatan dan program.
 - c) Diklat SPAMEN menekankan pada kepemimpinan dan bimbingan serta penguasaan pengetahuan dan keterampilan pembinaan strategi penataan program.
 - d) Diklat SPATI menekankan pada kepemimpinan dan pembinaan serta kedalaman pola pikir dan wawasan serta terpadu baik dalam lingkup

- nasional, regional, maupun internasional untuk memperkuat ketahanan nasional guna kelangsungan dan peningkatan kehidupan bangsa.
- 3) Kurikulum Diklat Teknis, menekankan pada peningkatan penguasaan pengetahuan dan/atau keterampilan di bidang teknis masing-masing.

Bimbingan teknis ataupun Diklat yang diikuti oleh pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten bertempat di Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten, LPMP Jawa Tengah, Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah, atau pihak eksternal seperti Perguruan Tinggi yang mengadakan Bimbingan teknis atau Diklat. Kebutuhan pegawai dihadapkannya dengan perkembangan teknologi menjadi latar belakang pentingnya Bimbingan teknis dan Diklat.

Diberikannya kesempatan pelatihan, workshop kepada pegawai baik lingkup interen maupun tingkat provinsi. Kesempatan diberikan jika ada program yang relevan dengan tugas pokok dan fungsi bidang pekerjaan. Program yang ditawarkan biasanya berasal dari pihak eksternal antara lain Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah, Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten, Perguruan Tinggi, ataupun LPMP, atau pihak eksternal lainnya. Pihak yang terkait antara lain biasanya yaitu Sub Bagian Kepegawaian dan Bidang PMPTK. Pembinaan berupa diklat atau bimbingan teknis di kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten dilakukan setiap waktu jika adanya pendanaan dan kesempatan.

Upaya yang dilakukan dengan mengikutsertakan atau mengirim pegawai untuk mengikuti diklat atau kursus dengan tujuan membekali pegawai dengan kompetensi yang harus dikuasai agar penyelesaian pekerjaan dapat dilakukan dengan baik. Tujuan Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten seperti yang diungkapkan oleh Susilo Martoyo (1996: 82) mengemukakan tentang manfaat pengembangan karir, antara lain meningkatnya kemampuan karyawan, dengan

pengembangan karir melalui pendidikan dan pelatihan, akan lebih meningkatkan kemampuan intelektual maupun keterampilan karyawan yang dapat disumbangkan kepada organisasi.

f. Pengembangan dan Peningkatan Kemampuan Melalui Pemberian Tugas Khusus di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten

Pembinaan karir menekankan kepada pentingnya peranan pegawai untuk tetap memperhatikan bahkan mempertanggung jawabkan kedudukan yang ia miliki. Pembinaan karir bertujuan untuk mengembangkan karir pegawai dengan demikian ada beberapa pilihan pengembangan karir, Usmara (2002: 278) salah satunya adalah pengembangan dan peningkatan melalui pemberian tugas secara khusus. Peningkatan kemampuan pegawai melalui pemberian tugas khusus di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten dengan cara mengikutsertakan pegawai dalam rapat koordinasi, baik itu lingkup interen maupun lingkup lintas sektoral (provinsi).

Peningkatan kemampuan pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten melalui pemberian tugas khusus juga dilakukan melalui penugasan tugas insidental, misalnya rapat koordinasi, menghadiri *workshop*, membuat surat dinas, membuat format piagam suatu kegiatan, menjadi petugas upacara, dan lain-lain. Pemberian tugas insidental ini dengan tujuan agar pegawai mengembangkan potensi dan mau belajar akan suatu hal yang baru . Penugasan melalui pihak internal yang dilakukan secara langsung pada saat pelaksanaan kegiatan. Penugasan khusus diberikan kepada pegawai dengan tujuan mengembangkan kompetensi yang dimilikinya dan menambah wawasan pegawai serta meningkatkan kinerja organisasi.

g. Proses Laternal, Promosi, dan Mutasi di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten

Promosi, mutasi, ataupun laternal jabatan dipengaruhi oleh penilaian terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten dimana proses pengukuran prestasi atau kinerja pegawai dengan cara melihat kinerja pegawai ketika tugas yang diberikan dapat diselesaikan secara baik dan tepat dihadapkan dengan tenggang waktu yang diberikan. Berbicara tentang penilaian kinerja pegawai, telah tercantum dalam Undang-Undang nomor 43 tahun 1999 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian Pasal 20 yang menyebutkan bahwa untuk lebih menjamin obyektivitas dalam mempertimbangkan pengangkatan dalam jabatan dan kenaikan pangkat diadakan penilaian prestasi kerja.

Proses pengukuran prestasi kerja atau kinerja pegawai dilakukan dengan penilaian dan tertuang dalam DP3. Proses pengukuran prestasi kerja pegawai di kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten sesuai dengan yang dijelaskan oleh Hartati Sukirman dkk, bahwa dalam kaitannya dengan pembinaan pegawai, khususnya pegawai negeri sipil, dalam hal pertimbangan untuk kenaikan pangkat, dilakukan penilaian pekerjaan yang diwujudkan dalam bentuk Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Unsur-unsur yang terdapat dalam DP3, adalah : kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan. Gradasi nilai dalam DP3 dinyatakan dalam angka: amat baik (91-100), baik (76-90), cukup (61-75), sedang (51-60), dan kurang (50 ke bawah) (Hartati Sukirman dkk, 2009: 25).

Selain itu, dalam penilaian kinerja pegawai, pimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten juga melakukan penilaian capaian kinerja yang berupa serapan anggaran dan kegiatan masing-masing bidang. Persentasi (angka serapan anggaran dan kegiatan) bukan hal baku, tapi yang paling penting adalah laporan tiap bulannya sebagai bentuk monitoring. Pengukuran prestasi atau kinerja pegawai di kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten dengan mempertimbangkan berbagai aspek antara lain:

- 1) Kedisiplinan pegawai
- 2) Tanggung jawab pekerjaan
- 3) *Output* pekerjaan yang dihasilkan

Selanjutnya proses mutasi pegawai di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten dimana pegawai dipindahkan dari satu unit kerja ke unit kerja lain dengan tujuan memperluas kemampuan pegawai baik administrasi maupun teknis. Hal ini sesuai dengan Undang-Undang nomor 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian Pasal 22 yang berbunyi bahwa:

“Untuk kepentingan kedinasan dan sebagai salah satu usaha untuk memperluas pengalaman, wawasan, dan kemampuan, maka perlu diadakan perpindahan jabatan, tugas, dan wilayah kerja bagi Pegawai Negeri Sipil.”

Proses promosi di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten didasarkan pada penilaian oleh Tim BAPERJAKAT (Badan Pertimbangan Kenaikan Pangkat dan Jabatan). Tim BAPERJAKAT yang diketuai oleh Sekretaris Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten yang akan melakukan penilaian dan pertimbangan pegawai memenuhi syarat untuk dipromosikan. Lalu setelah melakukan penilaian akan mengajukan kepada Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten dan selanjutnya

pengusulan ke Bupati c/q Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Klaten sesuai dengan formasi yang ada.

Dasar pertimbangan promosi pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten yaitu mempertimbangkan senioritas (masa kerja) baru diikuti oleh kemampuan (*skill*) dan pertimbangan khusus lainnya. Untuk dapat dilakukan penilaian dengan baik, maka setiap pegawai yang hendak mengikuti seleksi pengisian jabatan struktural; harus mengisi formulir daftar riwayat hidup, riwayat jabatan, riwayat kepangkatan, pendidikan (pendidikan umum, pendidikan dan pelatihan penjenjangan, pendidikan dan latihan teknis/fungsional, pendidikan lainnya), tanda jasa/kehormatan, daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3), pengalaman penempatan, dan hukuman disiplin.

Proses promosi, lateral, dan mutasi biasanya dengan berbagai pertimbangan . Promosi dipandang jika seorang pegawai mampu atau cakap dalam menyelesaikan pekerjaan atau suatu program. Selain senioritas, dasar pertimbangan yang digunakan dalam proses promosi di kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten yaitu :

- 1) SDM seseorang pegawai baik
- 2) Dedikasi tinggi
- 3) Loyalitas tinggi
- 4) Kecakapan

Proses promosi di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten sesuai dengan pembahasan mengenai promosi yang dikemukakan oleh Susilo Martoyo (1996: 65) dimana suatu promosi bagi seseorang dalam suatu organisasi haruslah

mendasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang seobyektif mungkin. Umumnya, ada dua dasar untuk mempromosikan seseorang, yakni, kecakapan

kerja dan senioritas. Pemilihan dan penilaian yang obyektif seharusnya menjadi merupakan bagian penting dalam menjaring pegawai yang kualifikasinya sesuai dengan kebutuhan jabatan.

2. Hambatan dalam Pembinaan Karir Pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten

Berdasarkan uraian hasil penelitian pada masing-masing bentuk-bentuk pembinaan karir pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten, dapat dianalisis beberapa bentuk yang kurang optimal sehingga menjadi suatu hambatan. Adapun hambatan-hambatan tersebut antara lain:

a. Memfasilitasi kebutuhan pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten

Fasilitasi kebutuhan pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten berdasarkan kondisi dan jumlah sarana dan prasarana dirasa sudah mampu memfasilitasi pegawai dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab, tetapi juga masih diperlukan beberapa penambahan sarana dan prasarana. Penambahan tersebut lebih pada kelengkapan fasilitas IT dan *updating* berbagai *software* maupun *hardware*. Penambahan sarana dan prasarana tersebut membutuhkan anggaran dana dimana pencairan dana memerlukan mekanisme yang membutuhkan waktu lama dan prosedur yang tidak mudah.

Pengadaan sarana dan prasarana di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten bergantung pada pengadaan dari Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten. Dikarenakan dana dialokasikan kepada program lain yang lebih menjadi prioritas, untuk penambahan fasilitas kantor dirasa masih agak sulit.

b. Mensosialisasikan Petunjuk Teknis di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten

Dalam perumusan petunjuk teknis, biasanya ada hambatan yang disebabkan oleh regulasi dan kepentingan. Petunjuk teknis di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten berasal dari Pembina Teknis yaitu Kementerian Pendidikan Nasional (Kemendiknas) bersinggungan dengan program kerja Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten yang diajukan ke Pemerintah Kabupaten Klaten. Biasanya terjadi tumpang tindih antara Juknis yang berasal dari Kemendiknas dengan berbagai kebutuhan Pemerintah Kabupaten. Selain itu, ada sedikit kesulitan dalam menafsirkan petunjuk teknis di tingkat pelaksana. Sehingga dibutuhkan suatu petunjuk yang jelas seperti berupa surat edaran Bupati yang menjadi pedoman pelaksanaan program yang digunakan sebagai panduan hingga tingkat pelaksana (sekolah dan operator).

c. Bimbingan Teknis (Bimtek) dan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten

Dibutuhkannya bimbingan teknis ataupun pendidikan dan latihan dilatarbelakangi oleh proses penempatan pegawai di kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten yang belum sepenuhnya tersusun berdasarkan kesesuaian antara keahlian pegawai dengan tugas pokok dan fungsi. Proses penempatan ini dimulai dari pengusulan formasi Dinas Pendidikan Kabupaten sesuai kebutuhan yang ada dan diajukan kepada Pemerintahan Daerah Kabupaten Klaten c/q Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Klaten. Proses pengadaan pegawai selanjutnya diatur oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Klaten. Pada

realitanya, ada beberapa pegawai yang mengerjakan pekerjaan tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan atau keahliannya.

Untuk itulah dibutuhkan kegiatan yang menunjang peningkatan kemampuan pegawai antara lain berupa bimbingan teknis dan pendidikan dan pelatihan. Penyelenggaraan bimbingan teknis dan pendidikan dan pelatihan di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten dihadapkan dengan keterbatasan dana. Pendidikan dan pelatihan yang diikuti pegawai yaitu Pendidikan dan pelatihan Prajabatan dan Pendidikan dan pelatihan kepemimpinan bagi pejabat struktural. Bimbingan teknis dan Pendidikan dan pelatihan disesuaikan dengan tugas pokok dan fungsi pegawai. Bimbingan teknis dan Pendidikan dan pelatihan masih bergantung pada pihak eksternal (Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah, LPMP, Dikti, Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten).

d. Proses Promosi, Mutasi, dan Lateral di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten

Proses promosi di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten masih berdasarkan pertimbangan senioritas, kecakapan, dan pertimbangan khusus lainnya. Beberapa pejabat struktural kurang mampu menguasai tentang fungsi *leadership*. Seharusnya, pejabat struktural selain menguasai kemampuan teknis juga harus mampu menguasai kemampuan *leadership*. Hal tersebut sejalan dengan prinsip-prinsip manajemen, Domi C. Matutina dkk. (1993: 60) menyebutkan beberapa hal yang perlu mendapat perhatian seorang pimpinan yang kaitannya dengan kelancaran pelaksanaan tugas, yaitu membina hubungannya dengan para pegawainya melalui pendekatan dengan menumbuhkan motivasi diri yang timbul dan melekat dari diri pegawai itu sendiri, mengadakan kompetisi yang sehat untuk

meningkatkan produktifitas kerja, menimbulkan konflik yang sifatnya positif dengan maksud dapat mengubah tingkah laku pegawai, membagi tanggung jawab sesuai dengan kemampuan pegawai untuk membuat suatu keputusan yang ada hubungannya dengan tugas-tugasnya dan juga untuk dapat mencapai sasaran organisasi dan perorangan dengan setiap pegawai berkontribusi atas dasar hasrat dan kemampuannya. Kemampuan pimpinan tersebut kurang dikuasai oleh beberapa pejabat struktural di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten.

3. Upaya yang Dilakukan oleh Pimpinan dalam Mengahadapi Hambatan pada Pembinaan Karir di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten

Dari beberapa hambatan di atas, maka upaya atau solusi yang telah dilakukan oleh pimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten sebagai berikut.

a. Rapat Koordinasi di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten

Dalam penempatan pegawai, pimpinan mengupayakan pekerjaan yang ada dikondisikan sesuai kompetensi yang tersedia. Dilakukan upaya pembinaan-pembinaan oleh pimpinan baik setiap apel pagi dan dilanjutkan koordinasi di bidangnya masing-masing. Untuk menanggulangi *mismatch* dalam penyelesaian tugas dan tanggung jawab, pimpinan mengadakan rapat koordinasi yang berkala. Rapat koordinasi tersebut memuat berbagai materi untuk menjalankan suatu kegiatan. Selain itu, komunikasi yang baik antara pimpinan dan pegawai dijalin melalui berbagai media. Sehingga dengan komunikasi yang sudah terjalin dengan baik, pimpinan dan pegawai bisa saling terbuka mengemukakan berbagai permasalahan dalam penyelesaian pekerjaan di kantor.

b. Memfasilitasi Kebutuhan Pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten

Keterbatasan dana dan pengadaan sarana dan prasarana yang bergantung kepada pengadaan dari Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten merupakan salah satu hambatan pembinaan karir agar lebih optimal. Hal ini diatasi dengan upaya pemeliharaan sarana dan prasarana yang masih ada. Dengan berbagai keterbatasan tersebut, pimpinan dan pegawai dituntut untuk bisa memelihara dan mendayagunakan sarana dan prasarana yang masih ada secara optimal.

c. Mensosialisasikan Petunjuk Teknis di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten

Petunjuk teknis berasal dari penyesuaian program kerja Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten yang diajukan ke Pemerintah Kabupaten Kabupaten Klaten dan petunjuk teknis oleh Pembina Teknis dalam hal ini yaitu Kemendiknas. Agar terjadi kesesuaian antara petunjuk teknis yang berasal dari pemerintah dan program kerja Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten, diadakan suatu pertimbangan. Biasanya terjadi tumpang tindih antara regulasi yang berasal dari Kemendiknas dengan program tersebut. Maka dari itu, dilakukan sinkronisasi antara dua hal tersebut oleh *stakeholder* terkait. Hasil sinkronisasi melalui rapat koordinasi yang sudah disetujui akan dihasilkan suatu edaran Bupati yaitu Peraturan Bupati yang digunakan sebagai petunjuk teknis dalam melaksanakan suatu program.

Dalam mensosialisasikan petunjuk teknis tersebut, dilakukan komunikasi dua arah antara pimpinan dan pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten hingga tingkat pelaksana (UPTD dan sekolah). Pengarahan yang dilakukan hingga ke tingkat pelaksana melalui berbagai kegiatan misalnya melalui *workshop* dan seminar.

d. Bimbingan teknis (Bimtek) dan pendidikan dan latihan (Diklat) di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten

Untuk mengatasi hambatan berupa keterbatasan dana dalam penyelenggaraan bimbingan teknis dan pendidikan dan pelatihan di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten, dilakukan dengan memberikan motivasi oleh pimpinan. Motivasi tersebut untuk mendorong pegawai berlatih dan belajar secara mandiri. Fasilitas yang disediakan yaitu jaringan sistem *online* diharapkan mampu digunakan secara maksimal oleh pegawai dalam proses belajar mandiri. Pegawai diharapkan mampu menguasai kemampuan komputer dengan berbagai panduan modul yang ada di internet. Pegawai juga dapat berkomunikasi melalui berbagai media contohnya *e-mail*.

Selain itu pegawai diberi kebebasan untuk studi lanjut dengan tujuan membekali pegawai dengan kemampuan dan dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam penyelesaian tugas pokok dan fungsi pegawai. Peningkatan kemampuan pegawai juga dilakukan dengan cara mengirim pegawai mengikuti rapat koordinasi interen maupun lintas sektor. Dengan mengirimkan pegawai untuk mengikuti rapat koordinasi akan menambah wawasan pegawai dan kemampuan komunikasi pegawai tidak hanya di lingkup interen, tapi juga lintas sektoral.

e. Proses Promosi, Mutasi, dan Lateral di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten

Pengukuran prestasi kerja sangat mempengaruhi proses promosi pegawai. Penilaian hasil kinerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten merupakan salah satu hal yang dipertimbangkan atau menjadi dasar pertimbangan dalam proses promosi. Pimpinan Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten melakukan sosialisasi tentang pengukuran prestasi kerja mulai tahun 2014 akan berdasarkan SKP atau

Sasaran Kerja Pegawai melalui pengarahan kepada pejabat struktural di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten dan disampaikan hingga ke staf di masing-masing unit kerja. Sasaran Kerja Pegawai adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang pegawai. Setiap pegawai wajib menyusun Sasaran Kerja Pegawai sebagaimana berdasarkan rencana kerja tahunan instansi. Sasaran Kerja Pegawai memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur. Sasaran Kerja Pegawai yang telah disusun harus disetujui dan ditetapkan oleh pejabat penilai. Hal yang beraturan dengan Sasaran Kerja Pegawai telah diatur pada PP nomor 46 tahun 2011. Sehingga dalam proses penilaian pekerjaan yang berpedoman pada PP nomor 46 tahun 2011 diharapkan dapat menjadi penilaian yang adil dan obyektif.

Selain senioritas, ada beberapa pejabat struktural yang kurang menguasai tentang tugas dan fungsi *leadership*. Hal ini dikarenakan jabatan yang diduduki tidak sesuai dengan keahliannya. Upaya yang sudah dilakukan di kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten adalah dengan mengirimkan pejabat struktural untuk mengikuti diklat kepemimpinan. Sebagian besar pejabat struktural sudah mengikuti diklat kepemimpinan tersebut. Diklat yang diikuti pejabat struktural antara lain Diklat ADUM, Diklat SPAMA, dan Diklat SPAMEN. Dengan adanya diklat tersebut, diharapkan pejabat struktural dapat menguasai berbagai kemampuan baik kemampuan teknis dan kemampuan kepemimpinan (*leadership*).

Dalam prakteknya, pembinaan karir pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten yang dilakukan oleh pimpinan dalam meningkatkan kompetensi, tidak

semua kompetensi tersebut diperoleh melalui diklat melainkan diperoleh melalui belajar mandiri, bimbingan di tempat kerja, dan sebagainya. Kompetensi yang diperoleh melalui diklatlah yang ditindaklanjuti dalam bentuk program diklat. Dengan demikian, kebijakan diklat berbasis kompetensi ini diharapkan dapat menjadi pendorong dalam memberikan pelayanan yang baik.

Perubahan melalui diklat dapat dilakukan dengan melakukan berbagai kursus, pendidikan formal maupun non formal atau pendidikan lainnya yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau kompetensi teknis maupun perubahan pola pikir, moral, dan perilaku pegawai. Meskipun merubah pola pikir, moral dan perilaku pegawai melalui diklat memang tidak mudah, akan tetapi tetap perlu dilakukan. Sementara peningkatan kemampuan atau kompetensi melalui non diklat dilakukan oleh pimpinan dengan menciptakan situasi dan kondisi kerja yang kondusif untuk terjadinya peningkatan kemampuan, melakukan mutasi secara berkala, menciptakan hubungan antar personal yang harmonis dan lain sebagainya.

BAB V **KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan

Hasil penelitian dan pembahasan mengungkapkan tentang pembinaan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. Dalam penelitian ini difokuskan pada pembinaan karir pegawai meliputi upaya apa saja yang dilakukan oleh pimpinan dalam rangka melakukan pembinaan kepada pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. Pembinaan karir pegawai digambarkan dari beberapa aspek, yaitu:

1. Bentuk-bentuk pembinaan karir di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten meliputi : pemberian orientasi umum berupa pemahaman tupoksi pegawai dan pengarahan oleh pimpinan, memfasilitasi kebutuhan rutin pegawai, mensosialisasikan petunjuk teknis hingga ke tingkat pelaksana, memberikan kesempatan peningkatan kemampuan pegawai melalui studi lanjut dan pengambilan kursus, mengikutsertakan pegawai di dalam bimtek dan diklat yang relevan dengan tupoksi, mengikutsertakan pegawai dalam rapat koordinasi lingkup interen maupun lintas sektoral (provinsi) dan proses promosi, lateral, dan mutasi secara terencana.
2. Hambatan dalam pembinaan karir pegawai oleh pimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten yaitu: penambahan sarana dan prasarana dengan tujuan mengoptimalkan kinerja pegawai dihadapkan dengan pengadaan yang bergantung pada Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten dengan mekanisme dan prosedur yang tidak mudah, kurangnya partisipasi pegawai dalam

mengikuti berbagai kegiatan rohani dan jasmani, sosialisasi petunjuk teknis sampai tingkat pelaksana dihadapkan dengan regulasi yang berubah-ubah, sinkronisasi regulasi Kemendiknas dengan program kerja Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten, kesempatan peningkatan kemampuan pegawai (Diklat, Bimtek) yang masih bergantung pada pihak eksternal (Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah, Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten, LPMP, Perguruan Tinggi) dikarenakan keterbatasan dana, dan beberapa pejabat struktural kurang menguasai fungsi *leadership*.

3. Solusi yang dilakukan oleh pimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten untuk mengatasi hambatan yaitu: pimpinan dan pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten melakukan pemeliharaan dan mendayagunakan sarana dan prasarana yang masih ada secara optimal, pimpinan melakukan rapat koordinasi dengan tujuan sinkronisasi antara regulasi Kemendiknas dan program kerja Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten dengan Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten, mensosialisasikan juknis sampai ke tingkat pelaksana melalui seminar dan *workshop*, pimpinan memberikan motivasi untuk mendorong pegawai berlatih dan belajar secara mandiri, pimpinan dan pegawai mengikuti rapat koordinasi interen maupun lintas sektor, pimpinan mengirimkan pegawai untuk mengikuti bimtek dan diklat yang relevan dengan tupoksi, serta mensosialisasikan pengukuran prestasi kerja tahun 2014 yang berdasarkan SKP agar penilaian kinerja obyektif. Dalam hal penguasaan fungsi *leadership*, pimpinan mengirimkan pejabat struktural untuk mengikuti diklat kepemimpinan.

B. Saran

Berdasarkan uraian hasil penelitian dan pembahasan, ada beberapa saran yang penulis ajukan, yaitu:

1. Memperluas hubungan kemitraan dengan pihak-pihak terkait seperti Perguruan Tinggi guna membantu pelaksanaan program kerja Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten.
2. Pimpinan tidak hanya mampu mensosialisasikan petunjuk teknis tetapi juga mampu mengarahkan sekaligus memberikan simulasi secara teknis operasional bila dibutuhkan dalam menyelesaikan tupoksi agar meningkatkan pengetahuan tentang prosedur atau mekanisme kerja.
3. Pimpinan memberikan perhatian lebih serta penghargaan kepada pegawai yang memiliki kemampuan dan prestasi agar pegawai lebih termotivasi dalam mengembangkan kemampuan secara mandiri.
4. Mekanisme promosi diharapkan secara adil dan obyektif. Promosi sebaiknya dipublikasikan kepada semua pegawai yang memiliki potensi yang sama. Prosedur promosi dengan mekanisme penyaringan yang selektif.

C. Keterbatasan Penelitian

Penelitian yang berjudul Pembinaan Kinerja Pegawai dalam melaksanakan Tugas Pokok dan Fungsi ini masih memiliki beberapa keterbatasan, antara lain.

1. Informan penelitian adalah seluruh pejabat struktural, sehingga proses penelitian memiliki kecenderungan terdapat hal-hal yang hampir sama. Hal tersebut memberikan sumbangan hasil penelitian pembinaan karir secara lebih spesifik menjadi kurang begitu terlihat.

2. Ada subjek yang tidak memungkinkan untuk diwawancara karena beberapa alasan, sehingga proses wawancara didelegasikan kepada bawahan.
3. Keterbatasan dokumen yang diperoleh sebagai bukti.

DAFTAR PUSTAKA

- Anton Moeliono. (1996). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta:Balai Pustaka.
- Arif Sehfudin. (2011). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan,Komunikasi Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang)*. Diakses dari [http://eprints.undip.ac.id/26964/1/Skripsi..1\(r\).pdf](http://eprints.undip.ac.id/26964/1/Skripsi..1(r).pdf) pada tanggal 31 Maret 2013.
- Domi C. Matutina dkk. (1993). *Manajemen Personalia Cetakan Pertama*. Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Edy Sutrisno. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Fasli Jalal dan Dedi Supriadi. (2001). *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa.
- Fauziah. (2010). *Persepsi Pegawai Tentang Pendidikan Dan Pelatihan Pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Sinjai*. Diakses dari http://datastudi.files.wordpress.com/2010/05/fauziah_.pdf pada tanggal 31 Maret 2013.
- Hadari Nawawi. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia untk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Hamzah B.Uno dan Nina Lamatenggo. (2012). *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hartati Sukirman,dkk. (2009). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Yogyakarta: UNYPress.
- Heidjrachman dan Suad Husnan. (2002). *Manajemen Personalia Edisi 4 Cetakan Kesepuluh*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Irma Ika Melati. (2011). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai (Studi Empiris Pada Kementerian Keuangan Kantor Wilayah Jawa Tengah). *Skripsi*. FE-UNDIP.
- Joice Djeffrie Singal. (2008). Sistem Pembinaan Karier Pegawai Negeri Sipil Menurut Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian Dalam Kebijakan Penempatan Jabatan Struktural Di

- Provinsi Sulawesi Utara. *Tesis*. Program Pasca Sarjana Ilmu Hukum Universitas Diponegoro Semarang.
- Lexy J. Moleong. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- M. Manullang. (2005) . *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Mada Sutapa. (2002). *Buku Pegangan Kuliah Organisasi Pendidikan*. Yogyakarta: FIP UNY.
- Malayu S. P. Hasibuan. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta:PT Bumi Aksara.
- Mathis, R dan Jackson, W. (2006). *Human Resources Development (Track MBA series/terjemahan)*. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Moekijat. (1998). *Asas-asas Perilaku Organisasi*. Bandung: Alumni.
- Mukhtar dan Iskandar. (2009). *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan Cetakan I*. Jakarta: Gaung Persada.
- Nanang Fattah. (2009). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Peraturan Bupati Klaten nomor 11 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendidikan kabupaten Klaten.
- Poerwadarminta. (1987). *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- PP. No. 100 Tahun 2000 jo PP No. 13 tahun 2002 tentang Pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 65 Tahun 2005 Tentang Pedoman Penyusunan Dan Penerapan Standar Pelayanan Minimal.
- R Alfinita S. (2012). *Analisis "Job Description" Pada Subag Umum & Kepegawaian Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan*. Diakses dari [http://repository.unhas.ac.id/bitstream/handle/123456789/1733/BAB%20II%20Skripsi%20\(Fixed\).pdf?sequence=2](http://repository.unhas.ac.id/bitstream/handle/123456789/1733/BAB%20II%20Skripsi%20(Fixed).pdf?sequence=2) pada tanggal 31 Maret 2013.

- Riska Pratiwi. (2012). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang Makassar*. Diakses Dari <http://repository.unhas.ac.id/bitstream/handle/123456789/1602/skripsi%20riska%20pratiwi.pdf?sequence=1> pada tanggal 31 Maret 2013.
- Rudiatin. (2011). Implementasi Budaya Kerja di Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. *Tesis. Magister Universitas Negeri Yogyakarta*.
- Sri Utari. (2010). Pelaksanaan Komunikasi Organisasi di Dinas Pendidikan Kabupaten Kulon Progo. *Skripsi. Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta*.
- Sudjana. (2004). *Manajemen Program Pendidikan untuk Pendidikan Nonformal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Cetakan Ketiga Edisi Revisi*. Bandung: Falah Production.
- Sukma Ayuningtyas. (2011). Kinerja Pengelola Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) dalam Pelaksanaan Tugas Pokok dan Fungsi di Pusat Pusat kegiatan Belajar MAsyarakat Se-Kecamatan Sleman Kabupaten Sleman. *Skripsi. Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta*.
- Susilo Martoyo. (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Ketiga Cetakan Kedua*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI. (2010). *Manajemen Pendidikan (Cetakan III)*. Bandung: Alfabeta.
- Usmara A,. (2002). *Paradigma Baru Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jogjakarta: Amara Books.
- Widdy H.F Rorimpandey. (2008). Kinerja Guru Sekolah Dasar di Kabupaten Minahasa Selatan. *Tesis. Magister Universitas Negeri Yogyakarta*.
- Winardi, J. (2006). *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Yayat M. Herujito. (2001). *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: PT Grasindo.
- Yoyon.(2008).http://file.upi.edu/direktori/fip/jur_administrasi_pendidikan/196210011991021yoyon_bahtiar_irianto/menataulang_akuntabilitas_kinerja_manajemen_pemerintahan.pdf pada tanggal 31 Maret 2013.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan
Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok
Kepegawaian.



LAMPIRAN 1.

SURAT-SURAT PERIJINAN PENELITIAN



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN

Alamat : Karangmalang, Yogyakarta 55281
Telp.(0274) 586168 Hunting, Fax.(0274) 540611; Dekan Telp. (0274) 520094
Telp.(0274) 586168 Psw. (221, 223, 224, 295,344, 345, 366, 368,369, 401, 402, 403, 417)



Certificate No. QSC 00687

No. : 3599/JN34.11/PL/2013

3 Juni 2013

Lamp. : 1 (satu) Bendel Proposal
Hal : Permohonan izin Penelitian

Yth. Gubernur Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta
Cq. Kepala Kesbanglinmas Prov. DIY
Jl. Jenderal Sudirman 5
Yogyakarta

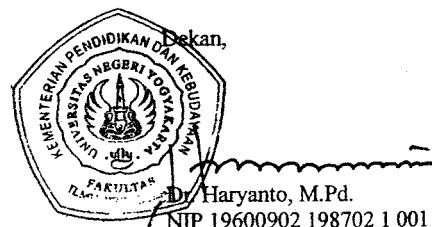
Diberitahukan dengan hormat, bahwa untuk memenuhi sebagian persyaratan akademik yang ditetapkan oleh Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta, mahasiswa berikut ini diwajibkan melaksanakan penelitian:

Nama : Siti Fitria N
NIM : 09101241035
Prodi/Jurusan : MP/AP
Alamat : Jalan Pelem Kecut 54 Yogyakarta

Sehubungan dengan hal itu, perkenankanlah kami meminta izin mahasiswa tersebut melaksanakan kegiatan penelitian dengan ketentuan sebagai berikut:

Tujuan	: Memperoleh data penelitian tugas akhir skripsi
Lokasi	: Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten
Subyek	: Kepala Dinas, Sekretaris Dinas , Kepala Bidang Kantor Dinas
Obyek	: Pembinaan Karir Pegawai dalam Melaksanakan Tupoksi
Waktu	: Juni-Agustus 2013
Judul	: Pembinaan Kinerja Pegawai dalam Melaksanakan Tugas Pokok dan Fungsi di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten

Atas perhatian dan kerjasama yang baik kami mengucapkan terima kasih.



Tembusan Yth:
1. Rektor (sebagai laporan)
2. Wakil Dekan 1 FIP
3. Ketua Jurusan AP FIP
4. Kabag TU
5. Kasubbag Pendidikan FIP
6. Mahasiswa yang bersangkutan
Universitas Negeri Yogyakarta



PEMERINTAH DAERAH DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA
BADAN KESATUAN BANGSA DAN PERLINDUNGAN MASYARAKAT
(BANDAR KESBANGLINMAS)
Jl. Jenderal Sudirman No 5 Yogyakarta - 55233
Telepon (0274) 551136, 551275, Fax (0274) 551137
YOGYAKARTA

Yogyakarta, 4 Juni 2013

Nomor : 074 / 1216 / Kesbang / 2013
Perihal : Rekomendasi Ijin Penelitian

Kepada Yth.
Gubernur Jawa Tengah
Up. Kepala Badan Kesbangpol dan Linmas
Provinsi Jawa Tengah
Di
SEMARANG

Memperhatikan surat :

Dari : Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta
Nomor : 3599/UN34.11/PL/2013
Tanggal : 3 Juni 2013
Perihal : Permohonan Izin Penelitian

Setelah mempelajari surat permohonan dan proposal yang diajukan, maka dapat diberikan surat rekomendasi tidak keberatan untuk melaksanakan penelitian dalam rangka penyusunan skripsi dengan judul proposal : " PEMBINAAN KINERJA PEGAWAI DALAM MELAKSANAKAN TUGAS POKOK DAN FUNGSI DI DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN KLATEN ", kepada :

Nama : SITI FITRIA N
NIM : 09101241035
Prodi / Jurusan : Manajemen Pendidikan / Administrasi Pendidikan
Fakultas : Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta
Lokasi Penelitian : Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten, Provinsi Jawa Tengah
Waktu Penelitian : Juni s/d Agustus 2013

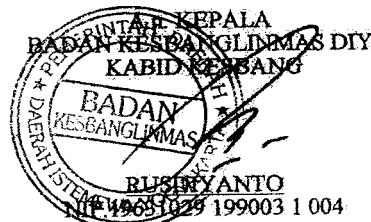
Sehubungan dengan maksud tersebut, diharapkan agar pihak yang terkait dapat memberikan bantuan / fasilitas yang dibutuhkan.

Kepada yang bersangkutan diwajibkan :

1. Menghormati dan mentaati peraturan dan tata tertib yang berlaku di wilayah penelitian;
2. Tidak dibenarkan melakukan penelitian yang tidak sesuai atau tidak ada kaitannya dengan judul penelitian dimaksud;
3. Melaporkan hasil penelitian kepada Badan Kesbanglinmas DIY;

Rekomendasi Ijin Penelitian ini dinyatakan tidak berlaku, apabila ternyata pemegang tidak mentaati ketentuan tersebut di atas.

Demikian untuk menjadikan maklum.



Tembusan disampaikan Kepada Yth

1. Gubernur DIY (sebagai laporan);
2. Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta;
- ③ Yang bersangkutan.



PEMERINTAH PROVINSI JAWA TENGAH
BADAN KESATUAN BANGSA POLITIK DAN PERLINDUNGAN MASYARAKAT
JL. A. YANI NO. 160 TELP. (024) 8454990 FAX. (024) 8414205, 8313122
EMAIL : KESBANG@JATENGPROV.GO.ID
SEMARANG - 50136

SURAT REKOMENDASI SURVEY / RISET
Nomor : 070 / 1495 / 2013

- I. DASAR : 1. Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia. Nomor 64 Tahun 2011. Tanggal 20 Desember 2011.
2. Surat Edaran Gubernur Jawa Tengah. Nomor 070 / 265 / 2004. Tanggal 20 Februari 2004.
- II. MEMBACA : Surat dari Gubernur DIY Nomor 074/1216/Kesbang/2013 tanggal 4 Juni 2013 perihal Rekomendasi Ijin Penelitian.
- III. Pada Prinsipnya kami TIDAK KEBERATAN / Dapat Menerima atas Pelaksanaan Penelitian / Survey di Kabupaten Klaten.
- IV. Yang dilaksanakan oleh
- | | |
|---------------------|---|
| 1. Nama | : SITI FITRIA N, |
| 2. Kebangsaan | : Indonesia. |
| 3. Alamat | : Perum Villa Brawijaya 12 – A Rt. 01 Rw. II Kec. Kota Kab. Banyuwangi. |
| 4. Pekerjaan | : Mahasiswa. |
| 5. Penanggung Jawab | : MD. Niron, MPd. |
| 6. Judul Penelitian | : Pembinaan Kinerja Pegawai Dalam Melaksanakan Tugas Pokok dan Fungsi di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. |
| 7. Lokasi | : Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten, Prov. Jateng. |

V. KETENTUAN SEBAGAI BERIKUT :

1. Sebelum melakukan kegiatan terlebih dahulu melaporkan kepada Pejabat Setempat / Lembaga Swasta yang akan dijadikan obyek lokasi untuk mendapatkan petunjuk seperlunya dengan menunjukkan Surat Pemberitahuan ini.
2. Pelaksanaan survey / riset / magang tidak disalah gunakan untuk tujuan tertentu yang dapat mengganggu kestabilan pemerintahan. Untuk penelitian yang mendapat dukungan dana dari sponsor baik dari dalam negeri maupun luar negeri, agar dijelaskan pada saat mengajukan perijinan. Tidak membahas masalah Politik dan / atau agama yang dapat menimbulkan terganggunya stabilitas keamanan dan ketertiban.

3. Surat Rekomendasi dapat dicabut dan dinyatakan tidak berlaku apabila pemegang Surat Rekomendasi ini tidak mentaati / mengindahkan peraturan yang berlaku atau obyek penelitian menolak untuk menerima Peneliti.
4. Setelah survey / riset / magang selesai, supaya menyerahkan hasilnya kepada Badan Kesbangpol Dan Linmas Provinsi Jawa Tengah.

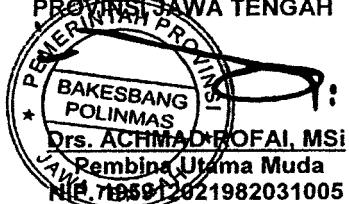
VI. Surat Rekomendasi Penelitian / Riset / Magang ini berlaku dari :

Juni s.d September 2013.

VII. Demikian harap menjadikan perhatian dan maklum.

Semarang, 11 Juni 2013

an. GUBERNUR JAWA TENGAH
KEPALA BADAN KESBANGPOL DAN LINMAS





PEMERINTAH KABUPATEN KLATEN
BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH
(BAPPEDA)

Jl. Pemuda No. 294 Gedung Pemda II Lt. 2 Telp. (0272)321046 Psw 314-318 Faks 328730
KLATEN 57424

Nomor : 072/630/VI/09
Lampiran :
Perihal : Permohonan Ijin Penelitian

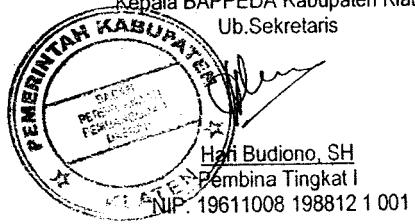
Klaten, 12 Juni 2013
Kepada Yth.
Ka. Dinas Pendidikan Kab. Klaten
Di-
KLATEN

Menunjuk Surat dari Ka. Badan Kesbangpllinmas Prop. Jateng No. 072/1496/2013 Tgl 11 Juni 2013 Perihal Permohonan Ijin Penelitian, dengan hormat kami beritahukan bahwa di Wilayah/Instansi Saudara akan dilaksanakan Penelitian

Nama : Siti Fitria N
Alamat : Karangmalang, Yogyakarta
Pekerjaan : Mahasiswa UNY
Penanggungjawab : MD. Niron, M.Pd
Judul/topik : Pembinaan Kinerja Pegawai Dalam Melaksanakan Tugas Pokok Dan Fungsi Di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten
Jangka Waktu : 3 Bulan (12 Juni s/d 12 September 2013)
Catatan : Menyerahkan Hasil Penelitian Berupa **Hard Copy** Dan **Soft Copy** Ke Bidang PEPP/ Litbang BAPPEDA Kabupaten Klaten

Besar harapan kami, agar berkenan memberikan bantuan seperlunya.

An. BUPATI KLATEN
Kepala BAPPEDA Kabupaten Klaten
Ub.Sekretaris



Tembusan disampaikan Kepada Yth :

1. Ka. Kantor Kesbangpol Kab. Klaten
2. Dekan Fak. Ilmu Pendidikan UNY
3. Yang Bersangkutan
4. Arsip



PEMERINTAH KABUPATEN KLATEN
DINAS PENDIDIKAN
Jalan Pemuda Selatan No. 151 Telepon (0272) 321780
KLATEN

SURAT KETERANGAN

Nomor : 800 / 5091 / 11

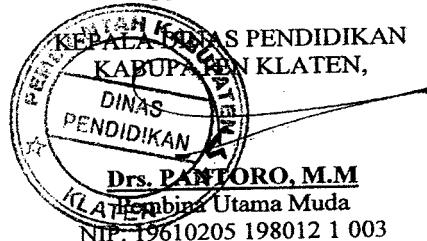
Berdasarkan Surat Kepala BAPPEDA Kabupaten Klaten Nomor : 072/630/VI/09 tanggal 12 Juni 2013 tentang Permohonan Ijin Penelitian oleh :

Nama : SITI FITRIA N
Alamat : Karangmalang, Yogyakarta
Pekerjaan : Mahasiswa UNY
Judul/Topik : Pembinaan Kinerja Pegawai Dalam Melaksanakan Tugas Pokok Dan Fungsi Di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten
Jangka Waktu : 3 Bulan (12 Juni 2013 s/d 12 September 2013)

menerangkan dengan sesungguhnya bahwa Sdr. SITI FITRIA N telah melaksanakan penelitian di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten sesuai dengan Judul/Topik dan jangka waktu tersebut di atas.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Dikeluarkan di : Klaten
Pada Tanggal : 28 Nopember 2013



Tembusan disampaikan kepada Yth. :

1. Kepala BAPPEDA Kabupaten Klaten (sebagai laporan);
2. Arsip.



LAMPIRAN 2.
KISI-KISI PENGUMPULAN DATA

Tabel 1. Kisi-Kisi Pengumpulan Data

“Pembinaan Karir Pegawai dalam Melaksanakan Tugas Pokok dan Fungsi di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten”

NO	Komponen	Sub Komponen	Indikator	Sumber Data	Metode	Instrumen
1	Upaya pimpinan dalam melakukan pembinaan karier pegawai di:	Fasilitasi	a. Ketersediaan sarana prasarana b. Kondisi fisik lingkungan kerja c. Penggunaan teknologi sesuai kebutuhan d. Waktu e. Pelayanan kebutuhan rohani dan jasmani	1. Dokumen	1. Observasi 2. Dokumen	1. Pedoman pengamatan 2. Dokumen
2		Pemberian Orientasi Umum	a. Perkenalan b. Struktur Organisasi c. Masalah-masalah Organisasi	1. Pegawai 2. Pimpinan 3. Dokumen Hasil kerja	1. Observasi 2. Wawancara 3. Dokumen Pegawai	1. Pedoman pengamatan 2. Pedoman wawancara

			d. Hak dan Kewajiban e. Tugas Pokok dan Fungsi			pegawai 3. Pedoman wawancara pimpinan 4. Pedoman dokumen Pegawai
3		Petunjuk Teknis	a. Identifikasi pekerjaan b. Hubungan tugas dan tanggung jawab c. Standar wewenang dan pekerjaan d. Syarat kerja e. Ringkasan pekerjaan atau jabatan	1. Pegawai 2. Pimpinan 3. Dokumen Hasil kerja	1. Observasi 2. Wawancara 3. Dokumen Pegawai	1. Pedoman pengamatan 2. Pedoman wawancara pegawai 3. Pedoman wawancara pimpinan 4. Pedoman dokumen Pegawai
4		Bimbingan Teknis	a. Sasaran b. Kebijaksanaan c. Prosedur d. Anggaran e. Waktu pelaksanaan	1. Pegawai 2. Pimpinan 3. Dokumen Hasil kerja	1. Observasi 2. Wawancara 3. Dokumen Pegawai	1. Pedoman pengamatan 2. Pedoman wawancara pegawai 3. Pedoman wawancara pimpinan 4. Pedoman

						dokumen Pegawai
5		Pendidikan Dan Pelatihan	a. Sasaran b. Kebijaksanaan c. Prosedur d. Anggaran e. Waktu pelaksanaan	1. Pegawai 2. Pimpinan 3. Dokumen Hasil kerja	1. Observasi 2. Wawancara 3. Dokumen Pegawai	1. Pedoman pengamatan 2. Pedoman wawancara pegawai 3. Pedoman wawancara pimpinan 4. Pedoman dokumen Pegawai
6		Pengembangan Dan Peningkatan Kemampuan Melalui Pemberian Tugas Secara Khusus (<i>Enrichment</i>)	a. Dasar pertimbangan. b. Hubungan horizontal dan vertical masing-masing jabatan dalam organisasi (peta jabatan) c. Penilaian kinerja pegawai dan standar kompetensi. d. Ramalan-ramalan lowongan dan data-data pegawai. e. Tenggang waktu	1. Pegawai 2. Pimpinan 3. Dokumen Hasil kerja	1. Observasi 2. Wawancara 3. Dokumen Pegawai	1. Pedoman pengamatan 2. Pedoman wawancara pegawai 3. Pedoman wawancara pimpinan 4. Pedoman dokumen Pegawai

7	Pengembangan ke arah samping sesuatu pekerjaan yang lain (Laternal atau demosi)	<ul style="list-style-type: none"> a. Dasar pertimbangan. b. Hubungan horizontal dan vertical masing-masing jabatan dalam organisasi (peta jabatan) c. Penilaian kinerja pegawai dan standar kompetensi. d. Ramalan-ramalan lowongan dan data-data pegawai. e. Tenggang waktu 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Pegawai 2. Pimpinan 3. Dokumen Hasil kerja 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Observasi 2. Wawancara 3. Dokumen Pegawai 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Pedoman pengamatan 2. Pedoman wawancara pegawai 3. Pedoman wawancara pimpinan 4. Pedoman dokumen Pegawai
8	Pengembangan ke arah atas pada posisi yang mempunyai tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar di bidang keahlian khusus atau bahkan keahlian khusus yang baru (promosi).	<ul style="list-style-type: none"> a. Dasar pertimbangan. b. Hubungan horizontal dan vertical masing-masing jabatan dalam organisasi (peta jabatan) c. Penilaian kinerja pegawai dan standar kompetensi. d. Ramalan-ramalan lowongan dan data-data pegawai. e. Tenggang waktu 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Pegawai 2. Pimpinan 3. Dokumen Hasil kerja 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Observasi 2. Wawancara 3. Dokumen Pegawai 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Pedoman pengamatan 2. Pedoman wawancara pegawai 3. Pedoman wawancara pimpinan 4. Pedoman dokumen Pegawai

		<p>Pergerakan ke arah bawah yang mungkin dapat merefleksikan sesuatu peralihan atau pertukaran prioritas pekerjaan bagi pegawai untuk mengurangi resiko atau tanggung jawab dan stress (mutasi)</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Dasar pertimbangan. b. Hubungan horizontal dan vertical masing-masing jabatan dalam organisasi (peta jabatan) c. Penilaian kinerja pegawai dan standar kompetensi. d. Ramalan-ramalan lowongan dan data-data pegawai. e. Tenggang waktu. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Pegawai 2. Pimpinan 3. Dokumen Hasil kerja 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Observasi 2. Wawancara 3. Dokumen Pegawai 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Pedoman pengamatan 2. Pedoman wawancara pegawai 3. Pedoman wawancara pimpinan 4. Pedoman dokumen Pegawai
		<p>Kesempatan-kesempatan untuk tumbuh meningkatkan kemampuan, misalnya melalui program latihan, pengambilan kursus-kursus atau penambahan gelar dan sebagainya</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Sasaran b. Kebijaksanaan c. Prosedur d. Anggaran e. Waktu pelaksanaan 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Pegawai 2. Pimpinan 3. Dokumen Hasil kerja 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Observasi 2. Wawancara 3. Dokumen Pegawai 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Pedoman pengamatan 2. Pedoman wawancara pegawai 3. Pedoman wawancara pimpinan 4. Pedoman dokumen Pegawai



LAMPIRAN 3.
PEDOMAN WAWANCARA

PIMPINAN

**PEDOMAN WAWANCARA
PEMBINAAN KARRIER PEGAWAI DALAM MELAKSANAKAN TUGAS
POKOK DAN FUNGSI DI DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN KLATEN**

Nama Lengkap : _____

Hari/ Tanggal : _____

Waktu : _____

Tempat : _____

1. Bagaimanakah upaya Bapak/ Ibu memfasilitasi pegawai dalam bentuk sarana dan prasana untuk peningkatan kinerja? (ketersediaan dan kondisi fisik fasilitas kantor)
2. Upaya apa sajakah yang dilakukan Bapak/Ibu dalam rangka pelayanan kebutuhan rohani dan jasmani pegawai?
3. Upaya apa sajakah yang dilakukan Bapak/Ibu untuk memenuhi kebutuhan pegawai dihubungkan dengan berkembangnya teknologi ?
4. Dihubungkan dengan kenyataan yang ada apakah semua pegawai yang ada sudah memiliki kompetensi yang dipersyaratkan ?
5. Bagaimanakah proses orientasi yang Bapak/Ibu lakukan kepada pegawai?
6. Bagaimanakah proses penempatan pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten? Apakah pegawai sudah ditempatkan sesuai dengan kemampuan pada kedudukan yang tepat?
7. Bagaimanakah proses pemberian arahan dan delegasi wewenang yang Bapak/Ibu lakukan kepada pegawai? (proses komunikasi dan koordinasi)
8. Dalam menjalankan suatu program/kegiatan, apakah sudah berpedoman pada petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis?
9. Bagaimana proses pengukuran prestasi kerja/ kinerja pegawai?
10. Dari kompetensi pegawai yang ada sekarang apakah perlu dilaksanakan usaha peningkatan kompetensi pegawai? Jika ya, usaha apa saja yang dilakukan?
11. Kesempatan apa saja yang diberikan kepada pegawai untuk meningkatkan kemampuannya?

12. Jenis-jenis program apa yang dilakukan Dinas Pendidikan dalam rangka pembinaan karier pegawai?
13. Mengapa program tersebut dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan dalam rangka pembinaan karier pegawai?
14. Dimana program itu dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan dalam rangka pembinaan karier pegawai?
15. Siapa sajakah pihak yang melakukan atau terlibat dalam program tersebut?
16. Kapan program pembinaan karier pegawai dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan?
17. Bagaimana pelaksanaan program pembinaan karier yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan?
18. Bagaimana proses promosi (pergerakan kearah atas), mutasi (pergerakan kearah bawah), dan lateral (pergerakan kesamping) yang dilakukan di Dinas Pendidikan?
19. Dasar pertimbangan apa saja yang digunakan? (senioritas, kecakapan, dan penilaian kinerja)

PEGAWAI

**PEDOMAN WAWANCARA
PEMBINAAN KARIER PEGAWAI DALAM MELAKSANAKAN TUGAS
POKOK DAN FUNGSI DI DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN KLATEN**

Nama Lengkap : _____

Hari/ Tanggal : _____

Waktu : _____

Tempat : _____

1. Bagaimanakah upaya Pimpinan memfasilitasi pegawai dalam bentuk sarana dan prasana untuk peningkatan kinerja? (ketersediaan dan kondisi fisik fasilitas kantor)
2. Upaya apa sajakah yang dilakukan Pimpinan dalam rangka pelayanan kebutuhan rohani dan jasmani pegawai?
3. Upaya apa sajakah yang dilakukan Pimpinan untuk memenuhi kebutuhan pegawai dihubungkan dengan berkembangnya teknologi ?
4. Dihubungkan dengan kenyataan yang ada apakah semua pegawai yang ada sudah memiliki kompetensi yang dipersyaratkan ?
5. Bagaimanakah proses orientasi yang Pimpinan lakukan kepada pegawai?
6. Bagaimanakah proses penempatan pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten? Apakah pegawai sudah ditempatkan sesuai dengan kemampuan pada kedudukan yang tepat?
7. Bagaimanakah proses pemberian arahan dan delegasi wewenang yang Pimpinan lakukan kepada pegawai? (proses komunikasi dan koordinasi)
8. Dalam menjalankan suatu program/kegiatan, apakah sudah berpedoman pada petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis?
9. Bagaimana proses pengukuran prestasi kerja/ kinerja pegawai?
10. Dari kompetensi pegawai yang ada sekarang apakah perlu dilaksanakan usaha peningkatan kompetensi pegawai? Jika ya, usaha apa saja yang dilakukan?

11. Kesempatan apa saja yang diberikan kepada pegawai untuk meningkatkan kemampuannya?
12. Jenis-jenis program apa yang dilakukan Dinas Pendidikan dalam rangka pembinaan karier pegawai?
13. Mengapa program tersebut dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan dalam rangka pembinaan karier pegawai?
14. Dimana program itu dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan dalam rangka pembinaan karier pegawai?
15. Siapa sajakah pihak yang melakukan atau terlibat dalam program tersebut?
16. Kapan program pembinaan karier pegawai dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan?
17. Bagaimana pelaksanaan program pembinaan karier yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan?
18. Bagaimana proses promosi (pergerakan kearah atas), mutasi (pergerakan kearah bawah), dan lateral (pergerakan kesamping) yang dilakukan di Dinas Pendidikan?
19. Dasar pertimbangan apa saja yang digunakan? (senioritas, kecakapan, dan penilaian kinerja)



LAMPIRAN 4.
TRANSKRIP WAWANCARA

PIMPINAN

**TRANSKRIP WAWANCARA
PEMBINAAN KINERJA PEGAWAI DALAM MELAKSANAKAN TUGAS
POKOK DAN FUNGSI DI DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN KLATEN**

Nama Lengkap : Drs. Pantoro, M. M
Jabatan : Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten
Hari/ Tanggal : Senin/1 Juli 2013
Waktu : 08.00 s/d selesai
Tempat : Ruang Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten

- 1. Bagaimanakah upaya Bapak memfasilitasi pegawai dalam bentuk sarana dan prasana untuk peningkatan kinerja? (ketersediaan dan kondisi fisik fasilitas kantor)**

“Kalo dilihat secara keseluruhan ya Dik, kondisi fasilitas di Kantor Dinas Pendidikan baik segi ruangan, pemenuhan fasilitas teknologi dengan berdasarkan pertimbangan rasio pegawai dengan volume pekerjaan, Saya rasa sudah cukup terpenuhi. Lalu juga sedang direncanakan pembentahan aula yang nantinya digunakan sebagai tempat rapat. Selain itu Dik, sudah direncanakan pula penambahan fasilitas dengan pengusulan APBD untuk melakukan pembangunan ruang kerja baru yang digunakan untuk kantor Bidang Pendidikan Dasar yang memiliki kegiatan yang cukup banyak. kenapa dilakukan hal ini? Ini muncul karena ruang kerja Bidang Pendidikan Dasar terbilang cukup sempit. Makanya dilakukan perluasan”.

- 2. Upaya apa sajakah yang dilakukan Bapak dalam rangka pelayanan kebutuhan rohani dan jasmani pegawai?**

“Kalau untuk kegiatan rohani dan jasmani biasanya kebutuhan rohani dilakukan secara rutin dengan memberikan pengarahan saat dilakukan apel pagi oleh Pembina apel. Sedangkan biasanya pada hari Jumat, pegawai yang beragama muslim dianjurkan mengikuti pengajian yang diselenggarakan oleh Pemerintah Kabupaten. Untuk kebutuhan jasmani biasanya dilakukan olahraga atau jalan sehat secara rutin setiap hari Jumat pagi”

- 3. Upaya apa sajakah yang dilakukan Bapak untuk memenuhi kebutuhan pegawai dihubungkan dengan berkembangnya teknologi ?**

“Perkembangan teknologi itu memang suatu kebutuhan ya Dik. Jadi kami selalu mengusahakan kesempatan kepada pegawai untuk mengambil kesempatan pelatihan, workshop baik lingkup interen maupun tingkat provinsi. Kesempatan ini diberikan pada masing-masing bidang disesuaikan dengan kompetensi dan tupoksi”.

- 4. Dihubungkan dengan kenyataan yang ada apakah semua pegawai yang ada sudah memiliki kompetensi yang dipersyaratkan ?**

“Kalo diukur secara skala, 70 hingga 80% sudah. Kalaupun untuk menanggulangi mismatch dalam penyelesaian tugas dan tanggung jawab, selalu dilakukan rapat koordinasi yang berkala (satu kali dalam seminggu) dengan Kabid dan Kasie yang memuat berbagai materi dan tidak menutup kemungkinan rapat koordinasi tersebut berlangsung hingga malam hari. Materi rapat koordinasi yang dibahas berasal dari rapat koordinasi yang dilakukan di Pemkab setiap hari Senin dan dibahas di kantor Dinas Pendidikan”.

5. Bagaimanakah proses orientasi yang Bapak lakukan kepada pegawai?

“Biasanya saya melakukan evaluasi Dik, untuk tiap tugas yang diberikan. Kurangnya dibagian pelaksanaan yang mana. Terus tindak lanjutnya nanti dilakukan pembinaan yang pas seperti apa. (Bapake ga nyambung, ditanya orientasi jawabnya evaluasi)”.

6. Bagaimanakah proses penempatan pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten? Apakah pegawai sudah ditempatkan sesuai dengan kemampuan pada kedudukan yang tepat?

“Proses penempatan pegawai sudah ditetapkan sesuai kompetensi yang dipersyaratkan, dan jika dikemudian hari pegawai tersebut tidak bisa melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan, maka akan dilaksanakan mutasi”

7. Bagaimanakah proses pemberian arahan dan delegasi wewenang yang Bapak lakukan kepada pegawai? (proses komunikasi dan koordinasi)

“Komunikasi dan koordinasi tentang tugas dan pekerjaan secara structural. Dapat dilihat sesuai bagan organisasinya seperti apa, Dik. Tapi juga ndak menutup kemungkinan, Saya melakukan panggilan langsung kepada staf jika terjadi permasalahan-permasalahan khusus yang nantinya dipertimbangkan, seberapa berat bobot permasalahan tersebut”

8. Dalam menjalankan suatu program/kegiatan, apakah sudah berpedoman pada petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis?

“Sudah pasti kami berpedoman pada Juklak dan Juknis. Dalam melaksanakan suatu program pasti berpedoman pada juknis Dik. Juknis itu sendiri berasal dari Pemkab dan Pembina Teknis (Kemendikbud). Dari dua instansi tersebut, lalu dilakukan pertimbangan tentang kesesuaian antara program kerja dengan juknis. Permasalahan yang sering terjadi itu biasanya terjadi tumpang tindih juknis yang berasal dari Pemkab dengan Kemendikbud. Maka dari itu disinkronkan antara dua petunjuk tersebut dan jika sudah disetujui akan dihasilkan suatu edaran Bupati yaitu Peraturan Bupati yang digunakan sebagai petunjuk teknis Dik”.

9. Bagaimana proses pengukuran prestasi kerja/ kinerja pegawai?

“Proses pengukuran prestasi kerja atau kinerja pegawai dilakukan dengan penilaian dan tertuang dalam DP3. Selain itu dilakukan penilaian capaian kinerja (serapan kegiatan masing-masing bidang). Sebenarnya, menurut saya sendiri prosentasi bukan hal baku, tapi yang paling penting adalah laporan tiap bulannya sebagai bentuk monitoring. Capaian serapan anggaran yang biasanya mencapai berapa persen itu yang saya maksud bukan hal yang baku”.

10. Dari kompetensi pegawai yang ada sekarang apakah perlu dilaksanakan usaha peningkatan kompetensi pegawai? Jika ya, usaha apa saja yang dilakukan?

“Ya harus selalu to Dik. Usaha peningkatan kompetensi pegawai harus selalu dilakukan. Ini dikarenakan oleh tuntutan dan aturan yang harus disesuaikan dimana peningkatan kerja yang paling penting dengan menumbuhkan selalu semangat kerja dikarenakan kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten merupakan SKPD yang terbilang cukup besar dan hal tersebut menyebabkan mobilitas yang sangat tinggi. Nah, untuk meningkatkan semangat kerja biasanya saya membangun komunikasi yang baik sehingga nantinya dalam pengenalan, penDikatan pribadi akan terjalin harmonis antara saya dengan staf baik di dalam jam dinas maupun diluar jam dinas. Sering kali pekerjaan malah selesai diluar jam formal Dik. Menurut saya “Kenal dulu lebih penting” . nek wes kenal ki gampang kalo mau nyuruh dan negur”.

11. Kesempatan apa saja yang diberikan kepada pegawai untuk meningkatkan kemampuannya?

“Bentuk-bentuk usaha peningkatan kemampuan pegawai ya dengan cara mengikutsertakan pegawai dalam rapat koordinasi baik itu lingkup interen maupun lintas sektoral. Dinas pendidikan juga memberi kesempatan peningkatan akademis bagi pegawai, pokoknya tidak mengganggu kinerja pegawai dalam melaksanakan tanggung jawab mereka. Bisa pinter bagi waktu istilahnya”.

12. Jenis-jenis program apa yang dilakukan Dinas Pendidikan dalam rangka pembinaan karier pegawai?

“Bentuk-bentuk usaha peningkatan kemampuan pegawai ya sama dengan cara mengikutsertakan pegawai dalam rapat koordinasi baik itu lingkup interen maupun lintas sektoral. Kesempatan lain juga biasanya kalo ada diklat atau workshop, biasanya Dinas Pendidikan juga memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengikutinya. “

13. Mengapa program tersebut dilsanakan oleh Dinas Pendidikan dalam rangka pembinaan karier pegawai?

“Program tersebut tujuannya ya jelas untuk sebagai upaya peningkatan kinerja pegawai, Dik”.

14. Dimana program itu dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan dalam rangka pembinaan karier pegawai?

“Biasanya kegiatannya bisa di Pemkab atau Provinsi Dik”.

15. Siapa sajakah pihak yang melakukan atau terlibat dalam program tersebut?

“Program tersebut dilaksanakan dengan mengadakan kerjasama dengan pihak eksternal”.

16. Kapan program pembinaan karier pegawai dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan?

“Program tersebut dilaksanakan ya secara insidental dan disesuaikan dengan kebutuhan instansi kapan bisa dilakukan.”

17. Bagaimana pelaksanaan program pembinaan karier yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan?

“Saya rasa pembinaan karier sudah berjalan cukup baik dengan kuncinya itu sendiri yaitu melakukan kedekatan pribadi tanpa membedakan antara satu staf dengan staf lain Dik.”

18. Bagaimana proses promosi (pergerakan kearah atas), lateral (pergerakan kearah bawah), dan rotasi (pergerakan kesamping) yang dilakukan di Dinas Pendidikan?

“Proses dilakukan lateral, promosi, dan rotasi yaitu tetap melihat kemampuan atau kompetensi pegawai, dimana Tim BAPERJAKAT (Badan Pertimbangan Kenaikan Pangkat dan Jabatan) yang diketuai oleh Sekretaris Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten yang akan melakukan penilaian dan pertimbangan pegawai memenuhi syarat untuk dipromosikan atau tidak. Secara akademis, syaratnya yaitu kompetensi perseorangan yang menurut saya mutlak harus dikuasai oleh pegawai. Selain itu, Semangat itu penting. *Supoyo Gelem Sik*, baru Saya tuntut dengan kemampuannya. “

19. Dasar pertimbangan apa saja yang digunakan? (senioritas, kecakapan, dan penilaian kinerja)

“Dasar pertimbangan yang lain yaitu tetap mempertimbangkan senioritas baru diikuti oleh kemampuan (skill). “

PIMPINAN

**TRANSKRIP WAWANCARA
PEMBINAAN KINERJA PEGAWAI DALAM MELAKSANAKAN TUGAS
POKOK DAN FUNGSI DI DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN KLATEN**

Nama Lengkap : Sri Nugroho, S. IP, M. M
Jabatan : Kasubbag Umum Kepegawaian
Hari/ Tanggal : Senin/ 17 Juni 2013
Waktu : 08.00 s/d selesai
Tempat : Ruang Sub Bagian Umum dan Kepegawaian

- 1. Bagaimanakah upaya Bapak memfasilitasi pegawai dalam bentuk sarana dan prasana untuk peningkatan kinerja? (ketersediaan dan kondisi fisik fasilitas kantor)**

“Ketersediaan perangkat komputer atau laptop sudah cukup baik menurut Saya. Selain pemenuhan kebutuhan teknologi juga disediakan sarana transportasi atau kendaraan dinas. Baru sebagian sarana penunjang yang disediakan dapat memfasilitasi pegawai, Dik.”

- 2. Upaya apa sajakah yang dilakukan Bapak dalam rangka pelayanan kebutuhan rohani dan jasmani pegawai?**

“Kebutuhan rohani biasanya diadakan pencerahan. Untuk kebutuhan jasmani biasanya dilakukan program kesehatan yaitu olahraga secara rutin setiap hari Jumat pagi.”

- 3. Upaya apa sajakah yang dilakukan Bapak untuk memenuhi kebutuhan pegawai dihubungkan dengan berkembangnya teknologi ?**

“Yang pertama ya Dik, kami memfasilitasi pegawai untuk mengikuti workshop tenaga kependidikan. Selain itu, upaya yang lain dengan mencari Sumber Daya Manusia yang sesuai dengan basic atau kompetensi yang dipersyaratkan dan kemudian ditempatkan sesuai dengan bidangnya.”

- 4. Dihubungkan dengan kenyataan yang ada apakah semua pegawai yang ada sudah memiliki kompetensi yang dipersyaratkan ?**

“ Berbicara tentang kompetensi, Kami selalu mengupayakan pekerjaan yang ada dikondisikan sesuai kompetensi yang tersedia. ”

- 5. Bagaimanakah proses orientasi yang Bapak lakukan kepada pegawai?**

“Dilakukan upaya pembinaan-pembinaan baik setiap apel pagi dan dilanjutkan koordinasi di bidangnya masing-masing. Pemberian arahan kepada staf dalam melaksanakan pekerjaan. Pemberian arahan juga biasanya dilakukan saat apel pagi maupun berlangsungnya suatu kegiatan.”

- 6. Bagaimanakah proses penempatan pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten? Apakah pegawai sudah ditempatkan sesuai dengan kemampuan pada kedudukan yang tepat?**

- “Proses penempatan pegawai disesuaikan dengan volume pekerjaan perbidangnya. Selain itu dilakukan upaya penempatan pegawai sesuai dengan latar belakang pendidikan dan sudah sekitar 90% pegawai ditempatkan sesuai dengan kompetensinya, Dik.”
- 7. Bagaimakah proses pemberian arahan dan delegasi wewenang yang Bapak lakukan kepada pegawai? (proses komunikasi dan koordinasi)**
- “Proses pengarahan dan delegasi wewenang ya selalu dilakukan dengan memberikan arahan kepada staf dalam melaksanakan pekerjaan. “
- 8. Dalam menjalankan suatu program/kegiatan, apakah sudah berpedoman pada petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis?**
- “Juklak dan Juknis berkaitan dengan tupoksi. Setiap pelaksanaan program kegiatan telah disesuaikan dengan tupoksi. “
- 9. Bagaimana proses pengukuran prestasi kerja/ kinerja pegawai?**
- “ Proses pengukuran kerja di kantor ini dipertimbangkan melalui perhitungan dalam 1 minggu terdapat 37,5 jam efektif kerja.”
- 10. Dari kompetensi pegawai yang ada sekarang apakah perlu dilaksanakan usaha peningkatan kompetensi pegawai? Jika ya, usaha apa saja yang dilakukan?**
- “Peningkatan kompetensi pegawai sangat diperlukan. Salah satu upayanya yaitu dengan diselenggarakannya Diklat, Dik.”
- 11. Kesempatan apa saja yang diberikan kepada pegawai untuk meningkatkan kemampuannya?**
- “Kesempatan diberikan pada pembinaan-pembinaan pegawai secara berkesinambungan. Diklat, workshop, dan sebagainya. “
- 12. Jenis-jenis program apa yang dilakukan Dinas Pendidikan dalam rangka pembinaan karier pegawai?**
- “Jenis program pembinaannya macam-macam Dik. Mengikutsertakan pegawai dalam workshop, diklat, dan lomba prestasi pegawai.”
- 13. Mengapa program tersebut dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan dalam rangka pembinaan karier pegawai?**
- “Hal ini bertujuan untuk pengembangan atau peningkatan mutu pegawai sehingga hasil atau target lembaga dapat dicapai.”
- 14. Dimana program itu dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan dalam rangka pembinaan karier pegawai?**
- “Pelaksanaan berbagai kesempatan peningkatan kemampuan pegawai biasanya bertempat di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten maupun di LPMP Jawa tengah.”
- 15. Siapa sajakah pihak yang melakukan atau terlibat dalam program tersebut?**
- “ Pihak yang terlibat dalam program ini adalah stakeholder terkait. biasanya ya Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah, Pemerintah Kabupaten Klaten, atau tawaran dari Perguruan Tinggi. Nggak mesti, Dik.”
- 16. Kapan program pembinaan karier pegawai dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan?**
- “Program biasanya dilaksanakan mulai bulan Januari sampai dengan Desember. “
- 17. Bagaimana pelaksanaan program pembinaan karier yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan?**

“Sama seperti yang dijelaskan diatas Dik. Biasanya pelaksanaan pembinaan kepada pegawai paling sering dilakukan saat apel pagi maupun kegiatan yang lain seperti diklat, workshop atau bimtek. “

18. Bagaimana proses promosi (pergerakan kearah atas), lateral (pergerakan kearah bawah), dan rotasi (pergerakan kesamping) yang dilakukan di Dinas Pendidikan?

“Proses promosi, lateral, dan rotasi biasanya dengan berbagai pertimbangan . promosi dipandang jika seorang pegawai mampu atau cakap dalam menyelesaikan pekerjaan atau suatu program. “

19. Dasar pertimbangan apa saja yang digunakan? (senioritas, kecakapan, dan penilaian kinerja)

Dasar pertimbangan yang digunakan yaitu :

- (a) SDM seseorang pegawai baik
- (b) Dedikasi tinggi
- (c) Loyalitas tinggi
- (d) Kecakapan

TRANSKRIP WAWANCARA
PEMBINAAN KINERJA PEGAWAI DALAM MELAKSANAKAN TUGAS
POKOK DAN FUNGSI DI DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN KLATEN

Nama Lengkap : Sudirno, S. S, M. M
Jabatan : Kepala Bidang Pendidikan Dasar
Hari/ Tanggal : Rabu/ 21 Agustus 2013
Waktu : 09.00 s/d selesai
Tempat : Ruangan Kepala Bidang Pendidikan Dasar

- 1. Bagaimanakah upaya Bapak memfasilitasi pegawai dalam bentuk sarana dan prasana untuk peningkatan kinerja? (ketersediaan dan kondisi fisik fasilitas kantor)**
“Upaya yang kami lakukan yaitu memberikan fasilitas / sarana dan prasarana untuk menunjang kerja pegawai dengan pemberian sarana computer, printer, dan jaringan internet, hal tersebut dimaksudkan agar kinerja para pegawai semakin meningkat.”
- 2. Upaya apa sajakah yang dilakukan Bapak dalam rangka pelayanan kebutuhan rohani dan jasmani pegawai?**
“Upaya yang kami lakukan untuk memberikan pelayanan kebutuhan jasmani dan rohani yaitu dengan diadakannya kegiatan senam pagi yang diadakan setiap hari Jumat dan diikuti seluruh pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. Selain itu juga diadakan pertemuan warga Dikdas setiap 3 bulan sekali.”
- 3. Upaya apa sajakah yang dilakukan Bapak untuk memenuhi kebutuhan pegawai dihubungkan dengan berkembangnya teknologi ?**
“Upaya yang kami lakukan untuk memenuhi kebutuhan pegawai terkait dengan berkembangnya teknologi yaitu dengan pengadaan jaringan internet. Dengan adanya jaringan internet ini pegawai akan selalu memperoleh informasi penting dari berbagai pihak luar, selain itu adanya jaringan internet ini juga memudahkan bagi para pegawai untuk mengolah data, mengirim maupun menerima data dari berbagai pihak. Para pegawai juga dapat melakukan searching, browsing atau melakukan pencarian data melalui jaringan internet tersebut sehingga memudahkan pegawai untuk melakukan suatu pekerjaan.”
- 4. Dihubungkan dengan kenyataan yang ada apakah semua pegawai yang ada sudah memiliki kompetensi yang dipersyaratkan ?**
“Pada kenyataannya belum semua pegawai memiliki kompetensi yang dipersyaratkan.”
- 5. Bagaimanakah proses orientasi yang Bapak lakukan kepada pegawai?**
Jawab:
“Upaya yang kami lakukan dalam proses orientasi pegawai yaitu dengan melakukan pengamatan terhadap beban kerja pegawai yang diberikan kepada yang bersangkutan. Dengan adanya pengamatan tersebut, maka akan diketahui sejauh mana kemampuan setiap pegawai sehingga nantinya pegawai yang

- bersangkutan tersebut akan dikenai beban kerja yang sesuai dengan kemampuan.”
- 6. Bagaimanakah proses penempatan pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten? Apakah pegawai sudah ditempatkan sesuai dengan kemampuan pada kedudukan yang tepat?**
- “Proses penempatan pegawai di Dinas Pendidikan kabupaten Klaten berasal dari pengadaan pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD)”
- 7. Bagaimanakah proses pemberian arahan dan delegasi wewenang yang Bapak lakukan kepada pegawai? (proses komunikasi dan koordinasi)**
- “Pemberian arahan dan delegasi wewenang disesuaikan dengan tugas pokok profesi (tupoksi) masing-masing Pegawai dibagi beban kerjanya. Jadi pegawai tau harus mengerjakan apa dan bertanggung jawab bagaimana.”
- 8. Dalam menjalankan suatu program/kegiatan, apakah sudah berpedoman pada petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis?**
- Jawab:**
- “Dalam menjalankan suatu program/kegiatan sudah berpedoman pada petunjuk teknis pelaksanaan.”
- 9. Bagaimana proses pengukuran prestasi kerja/ kinerja pegawai?**
- “Proses penilaian prestasi kerja atau kinerja pegawai ya sama Dik dengan penilaian Pegawai Negeri Sipil lainnya yaitu dengan penilaian DP3”
- 10. Dari kompetensi pegawai yang ada sekarang apakah perlu dilaksanakan usaha peningkatan kompetensi pegawai? Jika ya, usaha apa saja yang dilakukan?**
- “Sangat perlu sekali dilaksanakan usaha peningkatan kompetensi pegawai, yaitu dengan diadakannya pelatihan-pelatihan seperti pelatihan computer dan pelatihan IT lainnya.”
- 11. Kesempatan apa saja yang diberikan kepada pegawai untuk meningkatkan kemampuannya?**
- Jawab:**
- “Dalam upaya peningkatan kemampuan pegawai, kami menginformasikan tawaran Diklat dan selanjutnya memberikan kesempatan bagi para pegawai untuk mengikuti diklat. Pelatihan-pelatihan seperti diklat pengadaan barang dan jasa yang sesuai dengan tupoksi di Bidang Pendidikan Dasar ini.”
- 12. Jenis-jenis program apa yang dilakukan Dinas Pendidikan dalam rangka pembinaan karier pegawai?**
- “Dalam upaya peningkatan karier pegawai kami selaku pihak pimpinan Bidang Pendidikan dasar Dinas Pendidikan memberikan kesempatan promosi bagi karyawan yang mempunyai prestasi kerja.”
- 13. Mengapa program tersebut dilsanakan oleh Dinas Pendidikan dalam rangka pembinaan karier pegawai?**
- “Hal tersebut dilakukan dengan harapan mampu meningkatkan dan memberikan motivasi terhadap kinerja pegawai.”
- 14. Dimana program itu dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan dalam rangka pembinaan karier pegawai?**
- “Program pembinaan karier pegawai dalam upaya peningkatan motivasi kerja pegawai dilakukan di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten.”
- 15. Siapa sajakah pihak yang melakukan atau terlibat dalam program tersebut?**

“Pihak yang terlibat dalam program ini yaitu seluruh pejabat dan karyawan di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten.”

16. Kapan program pembinaan karier pegawai dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan?

“Program pembinaan karier tersebut dilaksanakan tergantung dari Badan Kepegawaian Daerah (BKD). Jika Badan Kepegawaian Daerah memberikan kesempatan pembinaan karir pegawai dalam rangka meningkatkan kompetensinya, Kami selalu memberikan kesempatan tersebut kepada pegawai.”

17. Bagaimana pelaksanaan program pembinaan karier yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan?

“ Pelaksanaan program pembinaan karier pegawai ini dilakukan dengan memberikan penilaian atas prestasi kerja karyawan oleh atasan langsung kemudian diusulkan kepada Kepala Dinas

18. Bagaimana proses promosi (pergerakan kearah atas), lateral (pergerakan kearah bawah),dan rotasi (pergerakan kesamping) yang dilakukan di Dinas Pendidikan?

“Rotasi dilakukan berdasarkan kebutuhan di Dinas Pendidikan kabupaten Klaten. Misalkan beban kerja di satu bidang tidak sesuai dengan jumlah personil biasanya Kami mengajukan proses tersebut. Ya sesuai kebutuhan, Dik”

19. Dasar pertimbangan apa saja yang digunakan? (senioritas, kecakapan, dan penilaian kinerja)

“Dasar pertimbangan yang digunakan yaitu dengan kecakapan dan hasil penilaian kerja oleh pimpinan langsung. Kedua hal tersebut sangat penting untuk pegawai bisa dipromosikan.”

TRANSKRIP WAWANCARA
PEMBINAAN KINERJA PEGAWAI DALAM MELAKSANAKAN TUGAS
POKOK DAN FUNGSI DI DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN KLATEN

Nama Lengkap : Drs. Wahono, M. Pd
Jabatan : Kepala Bidang Pendidikan Menengah
Hari/ Tanggal : Senin/ 8 Juli 2013
Waktu : 07.30 s/d selesai
Tempat : Ruang Kepala Bidang Pendidikan Menengah

- 1. Bagaimanakah upaya Bapak memfasilitasi pegawai dalam bentuk sarana dan prasana untuk peningkatan kinerja? (ketersediaan dan kondisi fisik fasilitas kantor)**

“ Berbicara tentang sarpras, Dik. Ketersediaan sarana dan prasarana bergantung pengadaan dari Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten. Jadi kalau dibilang cukup ya dicukup-cukupkan. Kalo masalah kondisi fisik atau ruangan, bisa dilihat sendiri dari banyaknya berkas dan banyaknya pegawai. Saya mengharapkan perluasan ruangan agar lebih kondusif. ”
- 2. Upaya apa sajakah yang dilakukan Bapak dalam rangka pelayanan kebutuhan rohani dan jasmani pegawai?**

“ Untuk pembinaan pegawai tersebut, Kami melakukan Pembinaan kelompok dan individu. Pembinaan kelompok biasanya dilakukan dengan rapat interen. Untuk individu biasanya kami ya mengobrol per orang dalam mendeklasikan wewenang atau pekerjaan. Selain itu, Perhatian akan kebutuhan dan kesejahteraan pegawai menjadi penting dan hal tersebut disesuaikan dengan kemampuan Bidang Dikmen. Perhatian kepada pegawai kami lakukan secara Persuasive dan kontinyu.”
- 3. Upaya apa sajakah yang dilakukan Bapak untuk memenuhi kebutuhan pegawai dihubungkan dengan berkembangnya teknologi ?**

“Semua pegawai diupayakan bisa mengoprasikan komputer dan didorong belajar 80% terpenuhi. Selain itu, setiap kasi sudah difasilitasi laptop. Di bidang Dikmen ini menuntun penguasaan berbasis computer, ya Dik. Banyak program yang menuntut untuk penguasaan secara komputerisasi.”
- 4. Dihubungkan dengan kenyataan yang ada apakah semua pegawai yang ada sudah memiliki kompetensi yang dipersyaratkan ?**

“Secara umum sudah dan bahkan jika dikaitkan dengan pendidikan terakhirnya telah maksimal karena sudah banyak pegawai yang S2.”
- 5. Bagaimanakah proses orientasi yang Bapak lakukan kepada pegawai?**

“Pemberian orientasi ini, berhubung semua pegawainya sudah cukup lama bekerja disini ya, Dik. Jadi prosesnya cuma tentang tupoksi. Pegawai harus ngapain, mengerjakan apa. Saya sampaikan kepada Kasie, Kasie menyampaikan kepada pegawai yang diberi beban kerja. Beban kerja dibagi secara proporsional. Penjelasan tupoksi selanjutnya dijelaskan mekanisme dan

- prosedur kerja untuk menyelesaikan tugas-tugas dibidang secara komprehensif.
- “
- 6. Bagaimakah proses penempatan pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten? Apakah pegawai sudah ditempatkan sesuai dengan kemampuan pada kedudukan yang tepat?**

“Penempatan pegawai diharapkan sesuai dengan kondisi *the right man on the right place*, Dik. Ya, sangat bergantung pada kebutuhan dan formasi dari dinas pendidikan. Secara umum sesuai dan memenuhi kompetensi yang dipersyaratkan.”
 - 7. Bagaimakah proses pemberian arahan dan delegasi wewenang yang Bapak lakukan kepada pegawai? (proses komunikasi dan koordinasi)**

“Pengarahan dilakukan dengan Pemberian pengetahuan terhadap pekerjaan secara umum, selanjutnya diberikan Instruksi umum tentang suatu program atau kegiatan. Setelah itu dilanjutkan dengan pemberian Instruksi / penugasan personil / individu. Dalam menjalankan berbagai hal itu yang paling adalah Informasi / komunikasi informal / sikap disiplin pimpinan dan pegawai.”
 - 8. Dalam menjalankan suatu program/kegiatan, apakah sudah berpedoman pada petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis?**

“Setiap program atau kegiatan harus berpedoman pada juklak atau juknis karena pemeriksaan dari pihak pimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten yang bertanggung jawab kepada sekretaris Daerah dan Bupati Klaten sudah semakin ketat dan tertib. “
 - 9. Bagaimana proses pengukuran prestasi kerja/ kinerja pegawai?**

“Pengukuran prestasi kerja melalui tahapan pemahaman tupoksi pegawai, realisasi kerja dan hasil yang diperoleh / kinerja yang ditunjukkan oleh pegawai, Dik. “
 - 10. Dari kompetensi pegawai yang ada sekarang apakah perlu dilaksanakan usaha peningkatan kompetensi pegawai? Jika ya, usaha apa saja yang dilakukan?**

“Peningkatan kompetensi tetap diperlukan dengan memberi motivasi belajar dan berlatih tentang informasi baru dan pemanfaatan perkembangan teknologi informasi.”
 - 11. Kesempatan apa saja yang diberikan kepada pegawai untuk meningkatkan kemampuannya?**

“Secara incidental biasanya kepala dinas mengutus kami untuk menghadiri acara berupa rapat. Terkadang diluar jam kerja juga ada kegiatan. Kesempatan pengembangan pegawai tetap diupayakan hanya saja keterbatasan pada pengadaan pada pemkab.”
 - 12. Jenis-jenis program apa yang dilakukan Dinas Pendidikan dalam rangka pembinaan karier pegawai?**

“Penataran (diklat pegawai), pelatihan computer, pembinaan keorganisasian , diklat kurikulum, PPDB online, Telkom koor kegiatan, perencanaan teknis, content, dan administrasi.”
 - 13. Mengapa program tersebut dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan dalam rangka pembinaan karier pegawai?**

“ Tujuan nya ya untuk memperkuat dan mendorong kelancaran tugas-tugas pegawai di Bidang Pendidikan Menengah ini, Dik.”

14. Dimana program itu dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan dalam rangka pembinaan karier pegawai?

Jawab:

“IHT (in house training) dan diklat kedinasan yang biasanya bertempat di LPMP.”

15. Siapa sajakah pihak yang melakukan atau terlibat dalam program tersebut?

“BKD (Badan Kepegawaian Daerah), LPMP, sekolah terkait (SMA/SMK).”

16. Kapan program pembinaan karier pegawai dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan?

“ Kapan program tersebut dilaksanakan biasanya awal, pertengahan dan akhir tahun anggaran. “

17. Bagaimana pelaksanaan program pembinaan karier yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan?

“Pembinaan karir pegawai dengan mengikuti prosedur pembinaan baku PNS yang memperhatikan Prestasi, masa kerja dan kecakapan dan juga DP3 dipersyaratkan juga.”

18. Bagaimana proses promosi (pergerakan kearah atas), lateral (pergerakan kearah bawah),dan rotasi (pergerakan kesamping) yang dilakukan di Dinas Pendidikan?

“proses promosi (pergerakan kearah atas), lateral (pergerakan kearah bawah),dan rotasi (pergerakan kesamping) yang dilakukan di Dinas Pendidikan sesuai kebutuhan dan formasi yang ada.”

19. Dasar pertimbangan apa saja yang digunakan? (senioritas, kecakapan, dan penilaian kinerja)

“Pertimbangan tersebut diutamakan pada senioritas dan kecakapan sedangkan penilaian kinerja atau SKP masih dalam tahap sosialisasi untuk dijadikan salah satu indicator pertimbangan kinerja pegawai.”

TRANSKRIP WAWANCARA
PEMBINAAN KINERJA PEGAWAI DALAM MELAKSANAKAN TUGAS
POKOK DAN FUNGSI DI DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN KLATEN

Nama Lengkap : Muzayin, SH, M. Si.
Jabatan : Kepala Bidang PMPTK
Hari/ Tanggal : Selasa/ 16 Juli 2013
Waktu : 07.30 s/d selesai
Tempat : Ruangan Kepala Bidang PMPTK

- 1. Bagaimanakah upaya Bapak memfasilitasi pegawai dalam bentuk sarana dan prasana untuk peningkatan kinerja? (ketersediaan dan kondisi fisik fasilitas kantor)**

“Kondisi fasilitas dirasa sudah relative terpenuhi. Dengan ruangan yang terbuka seperti ruang Bidang PMPTK ini, sinar matahari dan sirkulasi udara sudah cukup baik dengan banyaknya jendela yang ada dan ruangan yang terbilang cukup luas. Ada baiknya jika sarana dan prasarana selalu ditingkatkan untuk memenuhi kebutuhan pegawai. Istilahnya ya kasuistik, Mbak.”

- 2. Upaya apa sajakah yang dilakukan Bapak dalam rangka pelayanan kebutuhan rohani dan jasmani pegawai?**

“Untuk kebutuhan jasmani dan rohani biasanya dilakukan secara rutin. Seperti yang bisa dilihat, untuk jasmani setiap hari Jum’at dilakukan senam atau jalan sehat bersama. Sedangkan untuk kebutuhan rohani biasanya dilakukan secara incidental, disesuaikan dengan hari besar agama.”

- 3. Upaya apa sajakah yang dilakukan Bapak untuk memenuhi kebutuhan pegawai dihubungkan dengan berkembangnya teknologi ?**

“Kami memberikan kesempatan pelatihan, workshop kepada pegawai baik lingkup interen maupun tingkat provinsi. Kesempatan ini diberikan pada masing-masing bidang disesuaikan dengan kompetensi dan tupoksi.”

- 4. Dihubungkan dengan kenyataan yang ada apakah semua pegawai yang ada sudah memiliki kompetensi yang dipersyaratkan ?**

“Penempatan pegawai disini dengan pegawai yang memiliki kemampuan dan akan menyesuaikan dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Dalam penyelesaian tugas dan tanggung jawab tersebut, juga diberikan bimbingan dan arahan kepada pegawai dalam menyelesaikan permasalahan yang muncul.”

- 5. Bagaimanakah proses orientasi yang Bapak lakukan kepada pegawai?**

“Pembagian tugas dilakukan dengan mempertimbangkan kemampuan, kecermatan, dan ketepatan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Sehingga penyelesaian pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dapat secara efektif dan efisien. Berbagai kemampuan harus dikuasai oleh pegawai. Selain harus mampu menguasai kemampuan teknis, kemampuan manajerial juga harus dikuasai oleh Kepala Bidang dan Kepala Seksie. Untuk kemampuan teknis sudah seharusnya dikuasai oleh staf, Mbak.”

- 6. Bagaimanakah proses penempatan pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten? Apakah pegawai sudah ditempatkan sesuai dengan kemampuan pada kedudukan yang tepat?**
- “Penempatan pegawai berdasarkan latar belakang pendidikan yang lalu disesuaikan dengan formasi yang ada di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. Kompetensi itu menyesuaikan, Mbak. Yang penting selalu diberikan bimbingan dan arahan dalam menyelesaikan suatu tugas dan pimpinan selalu bertanya ada masalah apa nggak. Jika ada dicari solusinya bersama-sama.”
- 7. Bagaimanakah proses pemberian arahan dan delegasi wewenang yang Bapak lakukan kepada pegawai? (proses komunikasi dan koordinasi)**
- “Proses pengarahan dan delegasi wewenang (koordinasi dan komunikasi) dilakukan melalui berbagai media. Baik itu secara tertulis ataupun langsung. Jika hal-hal yang bersifat rumit, dilakukan briefing secara langsung. Program yang ada disosialisasikan secara dua arah kepada stakeholder pendidikan. Dalam pelaksanaan teknis suatu kegiatan, dikomunikasikan kepada pihak interen.”
- 8. Dalam menjalankan suatu program/kegiatan, apakah sudah berpedoman pada petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis?**
- “Petunjuk teknis dan petunjuk pelaksanaan dibuat oleh para stakeholder yang terkait. Setelah selesai proses perumusan juknis, hasilnya dikomunikasikan kepada pihak-pihak yang bersangkutan, Mbak.”
- 9. Bagaimana proses pengukuran prestasi kerja/ kinerja pegawai?**
- “Proses pengukuran prestasi atau kinerja pegawai dengan cara melihat kinerja pegawai ketika tugas yang diberikan dapat diselesaikan secara baik dan tepat dihadapkan dengan tenggang waktu yang diberikan.”
- 10. Dari kompetensi pegawai yang ada sekarang apakah perlu dilaksanakan usaha peningkatan kompetensi pegawai? Jika ya, usaha apa saja yang dilakukan?**
- “Sangat dibutuhkan dan pasti Mbak. Cuma ya kembali ke kesempatan dan fasilitasnya ya, Mbak. Dananya ada atau tidak. Kesempatannya ada atau tidak. Waktunya memungkinkan atau tidak. Semua itu dipertimbangkan juga karena dorongan dan tuntutan dimana di bidang ini semua kegiatan dituntut untuk bisa berbasis web. Bidang ini lebih menekankan pada kemampuan pegawai dalam penguasaan web. Soalnya pekerjaan kami sebagian besar tidak lepas dari web Mbak. Contohnya program pengembangan sistem pendataan dan pemetaan pendidik dan tenaga kependidikan.”
- 11. Kesempatan apa saja yang diberikan kepada pegawai untuk meningkatkan kemampuannya?**
- “Kesempatan datang secara berkala dimana stakeholder pendidikan memfasilitasi suatu forum yang yang diikuti oleh semua guru dan berkonsultasi dengan operator yang menjadi sentral di SMK di Kabupaten Klaten.”
- 12. Jenis-jenis program apa yang dilakukan Dinas Pendidikan dalam rangka pembinaan karier pegawai?**
- “Biasanya kami menyertakan pegawai untuk mengikuti diklat, workshop, ataupun pelatihan dan bimtek yang relevan dengan tupoksi bidang, Mbak.”
- 13. Mengapa program tersebut dilsanakan oleh Dinas Pendidikan dalam rangka pembinaan karier pegawai?**

- “Peningkatan kompetensi pegawai sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja pegawai.”
- 14. Dimana program itu dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan dalam rangka pembinaan karier pegawai?**
- “Disesuaikan dengan kegiatan yang diselenggarakan dan pihak penyelenggara, Mbak.”
- 15. Siapa sajakah pihak yang melakukan atau terlibat dalam program tersebut?**
- “Stakeholder pendidikan, guru-guru, dan operator.”
- 16. Kapan program pembinaan karier pegawai dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan?**
- “Dilakukan secara berkala.”
- 17. Bagaimana pelaksanaan program pembinaan karier yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan?**
- “Peningkatan kompetensi pegawai sangat dibutuhkan. Hal ini juga dipengaruhi oleh kesempatan dan fasilitas. Kesempatan pengembangan dibuka seluas-luasnya untuk pegawai. Bidang ini menekankan pada kompetensi pegawai yang mengarah pada kemampuan berbasis web.”
- 18. Bagaimana proses promosi (pergerakan kearah atas), lateral (pergerakan kearah bawah), dan rotasi (pergerakan kesamping) yang dilakukan di Dinas Pendidikan?**
- “proses promosi dilakukan jika ada formasi di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten dan penilaian oleh pimpinan pegawai tersebut layak atau tidak selanjutnya pengajuan ke Badan Kepegawaian Daerah.”
- 19. Dasar pertimbangan apa saja yang digunakan? (senioritas, kecakapan, dan penilaian kinerja)**
- “Dasar pertimbangan dilakukan promosi, lateral, dan rotasi adalah masa kerja (senioritas) yang lalu diikuti pertimbangan kemampuan.”

TRANSKRIP WAWANCARA
PEMBINAAN KINERJA PEGAWAI DALAM MELAKSANAKAN TUGAS
POKOK DAN FUNGSI DI DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN KLATEN

Nama Lengkap : Liestyowati Sri Murwani, SE, M. Si.
Jabatan : Kepala Bidang Pendidikan Non Formal
Hari/ Tanggal : Senin/ 19 Juni 2013
Waktu : 11.00 s/d selesai
Tempat : Ruangan Kepala Bidang Pendidikan Non Formal

- 1. Bagaimanakah upaya Ibu memfasilitasi pegawai dalam bentuk sarana dan prasana untuk peningkatan kinerja? (ketersediaan dan kondisi fisik fasilitas kantor)**

“Dalam rangka memfasilitasi kebutuhan pegawai ada berbagai upaya yang Kami lakukan, Wuk. Antara lain dengan menyediakan perangkat IT yang merupakan suatu kewajiban. Selain itu, difasilitasi pegawai untuk mengikuti pelatihan atau kursus penggunaan teknologi (*programmer*) sesuai bidang kegiatannya.”

- 2. Upaya apa sajakah yang dilakukan Ibu dalam rangka pelayanan kebutuhan rohani dan jasmani pegawai?**

“Kebutuhan rohani dilakukan secara berkala dan incidental. Biasanya pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten dianjurkan mengikuti pengajian rutin KORPRI. Untuk agama lain (non islam) diberikan kesempatan untuk merayakan hari besar agamanya. Kebutuhan jasmani biasanya dilakukan secara rutin setiap hari Jumat pagi. Selain olahraga rutin setiap hari Jumat, terkadang juga dilakukan outbond.”

- 3. Upaya apa sajakah yang dilakukan Ibu untuk memenuhi kebutuhan pegawai dihubungkan dengan berkembangnya teknologi ?**

“Diberikannya kesempatan pelatihan, workshop kepada pegawai baik lingkup interen maupun tingkat provinsi. Kesempatan ini diberikan pada masing-masing bidang disesuaikan dengan bidang kegiatannya. Selain itu, upaya lain yang dilakukan dengan mengganti perangkat IT baik *Software* ataupun *Hardware* dengan menu terkini.”

- 4. Dihubungkan dengan kenyataan yang ada apakah semua pegawai yang ada sudah memiliki kompetensi yang dipersyaratkan ?**

“Khusus di bidang Pendidikan Non Formal, pegawai yang ditempatkan secara skala sudah mencapai 100% sesuai dengan kompetensi yang dipersyaratkan. Sedangkan secara umum, pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten sudah 90 % sesuai dengan kompetensi yang dipersyaratkan.”

- 5. Bagaimanakah proses orientasi yang Ibu lakukan kepada pegawai?**

- “Proses orientasi yang dilakukan dengan cara membudayakan sapa, salam, dan membangun komunikasi yang intensif antara pimpinan dan staf. Memantau progres pekerjaan yang diberikan dan selalu kontinyu bertanya dan meminta laporan akan pelaksanaan program kepada pegawai. Selalu mengkomunikasikan hambatan, kendala, dan mencari solusi yang akan membantu penyelesaian pekerjaan pegawai. Melakukan control output pekerjaan. Meminta laporan secara berkala.”
- 6. Bagaimanakah proses penempatan pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten? Apakah pegawai sudah ditempatkan sesuai dengan kemampuan pada kedudukan yang tepat?**
- “Proses penempatan pegawai diatur oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten. Pada kenyataannya tidak semua pegawai mengerjakan pekerjaan sesuai prodinya. Tetapi karena Sumber Daya Manusia tersebut mau belajar, pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik, Cah Ayu..”
- 7. Bagaimanakah proses pemberian arahan dan delegasi wewenang yang Ibu lakukan kepada pegawai? (proses komunikasi dan koordinasi)**
- “Proses pengarahan dan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab (komunikasi dan koordinasi) dengan cara :
- a) Setiap awal tahun anggaran pekerjaan yang ditangani pegawai kita evaluasi. Ada catatankah?
 - b) Kita lanjuti catatan tersebut. Pada prinsipnya, pekerjaan dalam bidang dilaksanakan secara bersama-sama walaupun tanggung jawab tetap kembali pada masing-masing pegawai.
 - c) Pendelegasian pekerjaan dengan proses pelimpahan wewenang secara structural yang berasal dari Kepala Dinas => Sekretaris Dinas => Kepala Bidang => Kepala Seksie => Staf.”
- 8. Dalam menjalankan suatu program/kegiatan, apakah sudah berpedoman pada petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis?**
- “Dalam pelaksanaan program selalu berpedoman pada petunjuk teknis.”
- 9. Bagaimana proses pengukuran prestasi kerja/ kinerja pegawai?**
- “Pengukuran prestasi atau kinerja pegawai dengan mempertimbangkan berbagai aspek, Wuk..antara lain:
- a) Kedisiplinan pegawai
 - b) Tanggung jawab pekerjaan
 - c) Output pekerjaan yang dihasilkan.”
- 10. Dari kompetensi pegawai yang ada sekarang apakah perlu dilaksanakan usaha peningkatan kompetensi pegawai? Jika ya, usaha apa saja yang dilakukan?**
- “Peningkatan kompetensi pegawai harus dilakukan. Ini dikarenakan regulasi yang sering berubah dan terkadang ada benturan di tingkat pelaksana, Wuk..”
- 11. Kesempatan apa saja yang diberikan kepada pegawai untuk meningkatkan kemampuannya?**
- “kesempatan diberikan jika ada program yang relevan dengan tugas pokok dan fungsi bidang pekerjaan, ditawarkan yang biasanya berasal dari pihak eksternal antara lain Perguruan Tinggi, ataupun LPMP.”
- 12. Jenis-jenis program apa yang dilakukan Dinas Pendidikan dalam rangka pembinaan karier pegawai?**

“Untuk itulah, upaya yang dilakukan dengan mengikutsertakan atau mengirim pegawai untuk mengikuti diklat atau kursus dengan tujuan membekali pegawai dengan kompetensi yang harus dikuasai agar penyelesaian pekerjaan dapat dilakukan dengan baik.”

13. Mengapa program tersebut dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan dalam rangka pembinaan karier pegawai?

“Peningkatan kompetensi pegawai harus dilakukan. Ini dikarenakan regulasi yang sering berubah dan terkadang ada benturan di tingkat pelaksana, Wuk..”

14. Dimana program itu dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan dalam rangka pembinaan karier pegawai?

“Biasanya dilakukan di LPMP, Perguruan Tinggi atau Lembaga-lembaga lain.”

15. Siapa sajakah pihak yang melakukan atau terlibat dalam program tersebut?

“Pihak yang terkait antara lain biasanya yaitu Sub Bagian Kepegawaian, Bidangnya Pak Nug, Wuk..dan Bidang PMPTK. Pembinaan dilakukan setiap waktu jika adanya pendanaan dan kesempatan.”

16. Kapan program pembinaan karier pegawai dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan?

“Setiap waktu.. Jika diberikan kesempatan dan pendanaan.”

17. Bagaimana pelaksanaan program pembinaan karier yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan?

“Peningkatan kemampuan dilakukan melalui berbagai cara antara lain melalui pihak internal yang dilakukan secara langsung pada saat pelaksanaan kegiatan. Sedangkan pembinaan juga dilakukan Tim Penilaian Kinerja secara berjenjang.”

18. Bagaimana proses promosi (pergerakan kearah atas), lateral (pergerakan kearah bawah), dan rotasi (pergerakan kesamping) yang dilakukan di Dinas Pendidikan?

“Proses promosi, lateral, dan rotasi dilakukan dengan menajukan pengusulan ke Bupati c/q Badan Kepegawaian Daerah sesuai dengan formasi yang ada.”

19. Dasar pertimbangan apa saja yang digunakan? (senioritas, kecakapan, dan penilaian kinerja)

“Dasar pertimbangan yang digunakan antara lain Kinerja, Kedisiplinan, Kecakapan dan loyalitas, Wuk.”

TRANSKRIP WAWANCARA
PEMBINAAN KINERJA PEGAWAI DALAM MELAKSANAKAN TUGAS
POKOK DAN FUNGSI DI DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN KLATEN

Nama Lengkap : Guntur Sri Wijanarko, S. Pd.
Jabatan : Staf Umum dan Kepegawaian / Analis Kepegawaian
Hari/ Tanggal : Kamis/12 September 2013
Waktu : 10.00 s/d selesai
Tempat : Ruang Sub Bagian Umum dan Kepegawaian

- 1. Bagaimanakah upaya pimpinan memfasilitasi Bapak dalam bentuk sarana dan prasana untuk peningkatan kinerja? (ketersediaan dan kondisi fisik fasilitas kantor)**
“Cukup memadai, akan tetapi masih diperlukan beberapa penambahan sarana dan prasarana. Namun hal tersebut membutuhkan anggaran dana dimana pencairan dana memerlukan mekanisme yang membutuhkan waktu lama dan prosedur yang tidak mudah, Dik.”
- 2. Upaya apa sajakah yang dilakukan pimpinan dalam rangka pelayanan kebutuhan rohani dan jasmani Bapak?**
“Upaya sholat berjamaah di mushola kantor, senam pagi setiap hari Jumat, dan berbagai kegiatan keagamaan di bulan Ramadhan.”
- 3. Upaya apa sajakah yang dilakukan pimpinan untuk memenuhi kebutuhan Bapak dihubungkan dengan berkembangnya teknologi ?**
“Pimpinan melakukan berbagai upaya antara lain dengan pemasangan jaringan internet dan pembaharuan computer dan laptop meskipun jumlahnya sedikit, Dek.”
- 4. Dihubungkan dengan kenyataan yang ada apakah semua pegawai yang ada sudah memiliki kompetensi yang dipersyaratkan ?**
“Kalau menurut Saya, sebagian besar belum memenuhi, Dik. Masih banyak pegawai yang kesulitan mengoperasikan perangkat IT .”
- 5. Bagaimanakah proses orientasi yang pimpinan lakukan kepada Bapak?**
“Proses orientasi yang Pak Nug lakukan dengan memberikan tugas sesuai tupoksi, lalu beliau memberikan masukan dan kritik terhadap pelaksanaan pekerjaan.”
- 6. Bagaimanakah proses penempatan pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten? Apakah pegawai sudah ditempatkan sesuai dengan kemampuan pada kedudukan yang tepat?**
“Proses penempatan pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten sudah sesuai. Proses penempatan pegawai juga diatur oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Klaten, Dik.”
- 7. Bagaimanakah proses pemberian arahan dan delegasi wewenang yang pimpinan lakukan kepada Bapak? (proses komunikasi dan koordinasi)**

- “Koordinasi dan komunikasi di Sub Bagian Umum dan Kepegawaian berjalan dengan baik, pimpinan sering mengadakan rapat koordinasi untuk mengevaluasi pencapaian / progress pekerjaan yang telah dan yang akan dilaksanakan.”
- 8. Dalam menjalankan suatu program/kegiatan, apakah sudah berpedoman pada petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis?**
- “Dalam melaksanakan program kegiatan semua pegawai sudah berpedoman pada petunjuk teknis dan petunjuk pelaksanaan.”
- 9. Bagaimana proses pengukuran prestasi kerja/ kinerja pegawai?**
- “Masih berdasarkan DP3, akan tetapi mulai tahun 2014 akan berdasarkan SKP dimana setiap PNS harus mengisi sendiri tupoksinya. Hal ini sudah disosialisasikan kepada semua pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten dengan pemberitahuan dan pengarahan dari Kepala Dinas hingga pejabat structural masing-masing unit kerja, Dik.”
- 10. Dari kompetensi pegawai yang ada sekarang apakah perlu dilaksanakan usaha peningkatan kompetensi pegawai? Jika ya, usaha apa saja yang dilakukan?**
- “Masih perlu, dari internal Dinas belum ada upaya, selama ini masih mengandalkan undangan pelatihan dari luar Dinas.”
- 11. Kesempatan apa saja yang diberikan kepada Bapak untuk meningkatkan kemampuan?**
- “Kesempatan yang diberikan dengan mengikuti bimtek, pelatihan – pelatihan yang dilaksanakan dari luar dinas”
- 12. Jenis-jenis program apa yang dilakukan Dinas Pendidikan dalam rangka pembinaan karier pegawai?**
- “Belum ada.”
13. Mengapa program tersebut dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan dalam rangka pembinaan karier pegawai?
-
14. Dimana program itu dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan dalam rangka pembinaan karier pegawai?
-
15. Siapa sajakah pihak yang melakukan atau terlibat dalam program tersebut?
-
16. Kapan program pembinaan karier pegawai dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan?
-
17. Bagaimana pelaksanaan program pembinaan karier yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan?
-
- 18. Bagaimana proses promosi (pergerakan kearah atas), lateral (pergerakan kearah bawah),dan rotasi (pergerakan kesamping) yang dilakukan di Dinas Pendidikan?**
- “Proses promosi belum berdasarkan atas analisis kebutuhan jabatan, masih berdasarkan kedekatan dengan atasan.”
- 19. Dasar pertimbangan apa saja yang digunakan? (senioritas, kecakapan, dan penilaian kinerja)**

“Ya itu tadi Dik, Kalau menurut saya pertimbangannya masih dipengaruhi oleh kedekatan dengan atasan”

**TRANSKRIP WAWANCARA
PEMBINAAN KINERJA PEGAWAI DALAM MELAKSANAKAN TUGAS
POKOK DAN FUNGSI DI DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN KLATEN**

Nama Lengkap : Yeni Nurfita, S. Psi.
Jabatan : Staf Bidang Pendidikan Menengah
Hari/ Tanggal : Kamis/ 5 September 2013
Waktu : 09.00 s/d selesai
Tempat : Ruang Bidang Pendidikan Menengah

- 1. Bagaimanakah upaya pimpinan memfasilitasi pegawai dalam bentuk sarana dan prasana untuk peningkatan kinerja? (ketersediaan dan kondisi fisik fasilitas kantor)**
“Sarana dan prasarana yang tersedia sangat minim. Upaya yang dilakukan pimpinan sudah cukup baik, pimpinan mengupayakan untuk memfasilitasi pegawai dengan pengadaan computer, printer dan modem di setiap ruangan pegawai.”
- 2. Upaya apa sajakah yang dilakukan pimpinan dalam rangka pelayanan kebutuhan rohani dan jasmani Ibu?**
“Upaya yang dilakukan pimpinan dalam upaya memberikan pelayanan rohani yaitu dengan adanya pengajian yang diikuti seluruh pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten.”
- 3. Upaya apa sajakah yang dilakukan pimpinan untuk memenuhi kebutuhan Ibu dihubungkan dengan berkembangnya teknologi ?**
“Pimpinan memberikan teknologi baru, misal computer dan flashdisk. Hal ini dilakukan dalam upaya peningkatan kualitas pengetahuan pegawai dan memudahkan dalam menjalankan tugas pegawai sehingga mencapai hasil kerja yang maksimal.”
- 4. Dihubungkan dengan kenyataan yang ada apakah semua pegawai yang ada sudah memiliki kompetensi yang dipersyaratkan ?**
“Pada kenyataannya belum semua pegawai memiliki kompetensi dasar yang dipersyaratkan.”
- 5. Bagaimanakah proses orientasi yang pimpinan lakukan kepada Ibu?**
“Orientasi yang dilakukan pimpinan kepada pegawai yaitu dengan mengadakan IHT (in house training) dan adanya rapat-rapat koordinasi.”
- 6. Bagaimanakah proses penempatan pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten? Apakah pegawai sudah ditempatkan sesuai dengan kemampuan pada kedudukan yang tepat?**
“Proses penempatan pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten dilakukan dengan recruitmen umum yang disesuaikan dengan formasi yang diperlukan pihak Dinas, akan tetapi dalam kenyataan yang terjadi penempatan tersebut tidak sesuai dengan formasi awal yang telah ditentukan, Dik.”

- 7. Bagaimanakah proses pemberian arahan dan delegasi wewenang yang pimpinan lakukan kepada Ibu? (proses komunikasi dan koordinasi)**
“Proses pemberian arahan dan delegasi wewenang yang dilakukan pimpinan yaitu dengan surat disposisi, arahan lisan, dan juga menggunakan teknologi seperti email dan hand phone“
- 8. Dalam menjalankan suatu program/kegiatan, apakah sudah berpedoman pada petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis?**
“Dalam menjalankan suatu program semua pegawai sudah dan harus menggunakan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis, agar semua kegiatan yang akan dijalankan terarah, terstruktur dan berjalan sesuai dengan aturan yang berlaku.”
- 9. Bagaimana proses pengukuran prestasi kerja/ kinerja pegawai?**
“Proses pengukuran prestasi / kinerja pegawai yaitu dengan melihat kehadiran dan sedikitnya ijin kerja. Selain itu kinerja pegawai juga dapat diukur dengan terselesaikannya program kerja yang dilaksanakan pegawai dan ketercapaian target kerja tersebut.”
- 10. Dari kompetensi pegawai yang ada sekarang apakah perlu dilaksanakan usaha peningkatan kompetensi pegawai? Jika ya, usaha apa saja yang dilakukan?**
“Dilihat dari kompetensi pegawai yang ada sekarang, sangatlah perlu diadakan usaha peningkatan kompetensi bagi para pegawai, yang dilakukan dengan berbagai usaha diantaranya yaitu diadakannya diklat tugas dan pokok kerja, peningkatan motivasi kerja, dan pelatihan mengenai teknologi terbaru.”
- 11. Kesempatan apa saja yang diberikan kepada Ibu untuk meningkatkan kemampuannya?**
“Untuk meningkatkan kemampuan pegawai, pimpinan memberikan kebebasan kepada setiap pegawai untuk mengikuti diklat-diklat yang diadakan oleh pemerintah maupun lembaga lain, selain itu setiap pegawai juga diberi ijin apabila ada pegawai yang ingin melanjutkan kuliah lagi.”
- 12. Jenis-jenis program apa yang dilakukan Dinas Pendidikan dalam rangka pembinaan karier pegawai?**
“Jenis program yang dilakukan Dinas Pendidikan dalam rangka pembinaan karier pegawai yaitu dengan diadakannya berbagai Diklat seperti diklatpim dan diklat ADUM. Dengan adanya diklat tersebut diharapkan akan menambah motivasi kerja dan kemampuan pegawai menjadi meningkat.”
- 13. Mengapa program tersebut dilsanakan oleh Dinas Pendidikan dalam rangka pembinaan karier pegawai?**
“Program tersebut dilaksanakan oleh Dinas Pendididikan karena dengan adanya program kegiatan tersebut, seperti diklat maupun pelatihan-pelatihan lainnya akan memberikan peningkatan wawasan maupun pengetahuan terhadap pegawai dan mampu menambah kinerja dan motivasi kerja bagi pegawai, sehingga setiap pegawai nantinya akan memiliki kemampuan dalam menepati tanggung jawab di level berikutnya, misal : eselon IV ke eselon V “
- 14. Dimana program itu dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan dalam rangka pembinaan karier pegawai?**
“Program-program pelatihan terhadap pegawai tersebut diadakan diberbagai tempat, salah satunya yaitu di Balai Diklat Propinsi, di Semarang ataupun di Yogyakarta”

15. Siapa sajakah pihak yang melakukan atau terlibat dalam program tersebut?

“Pihak yang melakukan atau terlibat dalam program peningkatan dan pembinaan karier pegawai tersebut yaitu Badan Kepegawaian Daerah (BKD) selaku lembaga kepegawaian dan yang menyelenggarakan kegiatan dan pihak lain yang ditempati diklat”

16. Kapan program pembinaan karier pegawai dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan?

“Program pembinaan karier yang dilakukan pihak Dinas Pendidikan sendiri belum ada.”

17. Bagaimana pelaksanaan program pembinaan karier yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan?

“Program pembinaan karier yang dilakukan oleh dinas pendidikan yaitu dengan adanya diklat dan pelatihan”

18. Bagaimana proses promosi (pergerakan kearah atas), lateral (pergerakan kearah bawah),dan rotasi (pergerakan kesamping) yang dilakukan di Dinas Pendidikan?

“Proses rotasi, lateral dan rotasi yang dilakukan Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten yaitu dengan adanya tes yang diikuti pegawai untuk level diatas (promosi) dan adanya penilaian kinerja oleh bagian kepegawaian dan BKD”

19. Dasar pertimbangan apa saja yang digunakan? (senioritas, kecakapan, dan penilaian kinerja)

“Dasar pertimbangan yang digunakan dalam penilaian yaitu dengan golongan yang dilihat dari masa kerja dan kemampuan maupun keahlian.

PEGAWAI

TRANSKRIP WAWANCARA PEMBINAAN KINERJA PEGAWAI DALAM MELAKSANAKAN TUGAS POKOK DAN FUNGSI DI DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN KLATEN

Nama Lengkap : Sarina, S. Pd, M. Pd.
Jabatan : Kasie Pengembangan Profesi
Hari/ Tanggal : Senin/ 26 Agustus 2013
Waktu : 11.00 s/d selesai
Tempat : Ruang Bidang PMPTK

-
- 1. Bagaimanakah upaya pimpinan memfasilitasi Bapak dalam bentuk sarana dan prasana untuk peningkatan kinerja? (ketersediaan dan kondisi fisik fasilitas kantor)**

“Upaya yang dilakukan yaitu dengan memberikan sarana dan prasarana yang memadai dan disesuaikan dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing pegawai yang ada di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten.”
 - 2. Upaya apa sajakah yang dilakukan pimpinan dalam rangka pelayanan kebutuhan rohani dan jasmani Bapak?**

“Setiap hari Jum’at rutin diagendakan kegiatan senam pagi, Mbak. Biar sehat semua pegawai Dinas Pendidikan. Berbicara kebutuhan rohani, ada pengarahan yang isinya pesan yang memotivasi setiap apel pagi yang disampaikan oleh Pembina apel. Kalau keagamaan biasanya kami sholat berjamaah di Dinas Pendidikan ataupun di Pemkab.”
 - 3. Upaya apa sajakah yang dilakukan pimpinan untuk memenuhi kebutuhan Bapak dihubungkan dengan berkembangnya teknologi ?**

“Teknologi menurut Saya itu sesuatu yang cepat sekali berkembang, Mbak. Jadi mau nggak mau untuk bisa tetap melaksanakan pekerjaan dengan baik, ya Kami harus bisa menghadapi perkembangan itu. Upaya pimpinan ya mengikutsertakan pegawai untuk diklat atau *workshop* yang sesuai dengan perkembangan IT, Mbak. Untuk fasilitasi sarpras, pegawai dibantu sesuai tupoksi dan ketersediaan sarpras yang ada di Dinas Pendidikan ini, Mbak. Contohnya, pegawai sudah difasilitasi laptop atau komputer jika tugas pokoknya berhubungan dengan IT. Tidak hanya perangkat nya saja, tapi juga ada pemasangan saluran sistem *online* di kantor Dinas Pendidikan.”
 - 4. Dihubungkan dengan kenyataan yang ada apakah semua pegawai yang ada sudah memiliki kompetensi yang dipersyaratkan ?**

“Dihubungkan dengan kondisi yang ada semua pegawai sudah memiliki kompetensi yang dipersyaratkan.”
 - 5. Bagaimanakah proses orientasi yang pimpinan lakukan kepada pegawai?**

“Pimpinan meluangkan waktunya untuk berada di kantor dan juga melakukan rapat rutin. Dengan adanya rapat tersebut, pegawai akan dapat menyampaikan apa saja kesulitannya dalam melakukan pekerjaan sehingga pimpinan dapat

- mengevaluasi serta mencari jalan keluar dari permasalahan tersebut. Dengan adanya rapat itu dapat menghindari *misscommunication* antara pimpinan dan pegawainya serta adanya pembagian kerja/job *description* yang jelas, Mbak.”
- 6. Bagaimanakah proses penempatan pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten? Apakah pegawai sudah ditempatkan sesuai dengan kemampuan pada kedudukan yang tepat?**
- “Proses penempatan pegawai sudah baik, sesuai dengan kompetensi yang dipersyaratkan dan dilakukan orientasi terhadap adanya pegawai baru.”
- 7. Bagaimanakah proses pemberian arahan dan delegasi wewenang yang pimpinan lakukan kepada pegawai? (proses komunikasi dan koordinasi)**
- “Pimpinan saya itu Mbak, sering melakukan pengawasan kepada pegawai. Beliau sering menanyakan apa-apa yang menjadi kesulitan dalam tugas kami. Kalau ternyata ditemukan ada yang salah dalam kerja kami, beliau langsung memberi masukan atau jalan keluar. Kamipun tidak perlu canggung menanyakan yang menjadi kesulitan. Daripada nantinya malah salah maka lebih baik kami menanyakan langsung ke pimpinan untuk segera dapat diperiksa”.
- 8. Dalam menjalankan suatu program/kegiatan, apakah sudah berpedoman pada petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis?**
- “Kami harus dan selalu berpedoman pada Juklak dan Juknis ya. Juklak dan Juknis yang sudah ada dikoordinasikan oleh Kepala Dinas dan tugas Saya mengkoordinasikan lebih lanjut kepada pegawai saya. Hingga akhirnya dalam pelaksanaan suatu program ndak melenceng dari aturan yang ada.”
- 9. Bagaimana proses pengukuran prestasi kerja/ kinerja pegawai?**
- “Pelaksanaan penilaian terhadap pegawai di kantor dilakukan oleh atasan langsung, Mbak. Pak Pantoro sebagai atasan tertinggi di kantor ini mengawasi para Kabid dan Kasi. Ya, kami-kami inilah sebagai Kasi yang diawasi pimpinan. Kami sebagai Kasi tidak hanya diawasi saja namun juga mengawasi pegawai-pegawai yang ada di bawah kami, Mbak. Dengan mengawasi pegawai, kami juga bisa menilai kinerjanya. Apakah dia bekerja dengan baik atau *sakpenake dewe* (seenaknya sendiri), betul kan Mbak?”
- 10. Dari kompetensi pegawai yang ada sekarang apakah perlu dilaksanakan usaha peningkatan kompetensi pegawai? Jika ya, usaha apa saja yang dilakukan?**
- “Belajar mandiri,Mbak. Itu sangat penting. Ada kan ya tutorial atau modul yang bisa di searching di internet. Kalau pelatihan bergantung dengan eksternal, biasanya usaha rutin ya baca-baca sama praktek sendiri, Mbak. Belajar sama coba-coba. Jaringan internet di kantor dimaksimalkan.”
- 11. Kesempatan apa saja yang diberikan kepada pegawai untuk meningkatkan kemampuannya?**
- “Kadangkala kita melakukan rapat di luar kota atau luar daerah. Kan perlu juga kan Mbak untuk menambah pengetahuan sama ketrampilan dengan orang di luar lingkup kantor Dinas Pendidikan. Nah, dalam pelaksanaan rapat di luar kantor ini jangan terlalu sering dilakukan dengan orang yang sama. Masalah dana itu jelas butuh banyak *tho* Mbak. Makanya kami dikirim secara bergantian.”
- 12. Jenis-jenis program apa yang dilakukan Dinas Pendidikan dalam rangka pembinaan karier pegawai?**

“Jenis program yang dilakukan Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten dalam rangka pembinaan karier pegawai yaitu dengan adanya rapat koordinasi yang diikuti pimpinan dan pegawai. Selain itu juga adanya diklat yang ditujukan untuk pegawai guna peningkatan kinerja pegawai. “

13. Mengapa program tersebut dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan dalam rangka pembinaan karier pegawai?

“Program tersebut dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan kabupaten Klaten karena kegiatan yang dijalankan sangatlah efektif dan efisien dalam membina dan meningkatkan motivasi kerja pegi pegawai.”

14. Dimana program itu dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan dalam rangka pembinaan karier pegawai?

“Program peningkatan dan pembinaan pegawai tersebut dilakukan di kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten dan berkerjasama dengan lembaga terkait seperti Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dan LPM.”

15. Siapa sajakah pihak yang melakukan atau terlibat dalam program tersebut?

“Pihak yang terlibat dalam pembinaan karier pegawai yaitu pejabat structural, tenaga fungsional (profesi) dan nara sumber yang terkait.”

16. Kapan program pembinaan karier pegawai dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan?

“program pembinaan dilakukan secara incidental.

17. Bagaimana pelaksanaan program pembinaan karier yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan?

“Jenis program yang dilakukan Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten dalam rangka pembinaan karier pegawai yaitu dengan adanya rapat koordinasi yang diikuti pimpinan dan pegawai. Selain itu juga adanya diklat yang ditujukan untuk pegawai guna peningkatan kinerja pegawai. “

18. Bagaimana proses promosi (pergerakan kearah atas), lateral (pergerakan kearah bawah),dan rotasi (pergerakan kesamping) yang dilakukan di Dinas Pendidikan?

“proses promosi dilakukan jika ada formasi di dinas Pendidikan, yang nantinya akan diisi oleh pegawai yang memenuhi berbagai persyaratan baik administrasi maupun kecakapan.”

19. Dasar pertimbangan apa saja yang digunakan? (senioritas, kecakapan, dan penilaian kinerja)

“Proses pengukuran prestasi kerja atau kinerja pegawai diluangkan dalam sebuah surat keterangan yang isinya disesuaikan dengan alokasi waktu kerja yang dijalankan setiap pegawai. “

PEGAWAI

**TRANSKRIP WAWANCARA
PEMBINAAN KINERJA PEGAWAI DALAM MELAKSANAKAN TUGAS
POKOK DAN FUNGSI DI DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN KLATEN**

Nama Lengkap : Tulus Harliyati, S. Pd.
Jabatan : Staf Seksi Perpustakaan Sekolah
Hari/ Tanggal : Senin / 2 September 2013
Waktu : 10.00 s/d selesai
Tempat : Ruangan Bidang Pendidikan Non Formal

- 1. Bagaimanakah upaya pimpinan memfasilitasi Ibu dalam bentuk sarana dan prasana untuk peningkatan kinerja? (ketersediaan dan kondisi fisik fasilitas kantor)**
“Secara keseluruhan fasilitas yang disediakan untuk pegawai sudah memadai dan cukup membantu pegawai dalam menjalankan tugas.”
- 2. Upaya apa sajakah yang dilakukan pimpinan dalam rangka pelayanan kebutuhan rohani dan jasmani Ibu?**
“Upaya yang dilakukan pimpinan maupun pihak Dinas dalam memberikan pelayanan terhadap kebutuhan rohani maupun jasmani pegawai yaitu dengan tersedianya mushola, sehingga para pegawai dapat menggunakan secara kondusif mushola tersebut untuk beribadah dan Jumat rohani setiap satu bulan sekali yang diadakan di pendopo.”
- 3. Upaya apa sajakah yang dilakukan pimpinan untuk memenuhi kebutuhan Ibu dihubungkan dengan berkembangnya teknologi ?**
“Upaya yang dilakukan pimpinan dalam memenuhi kebutuhan bagi pegawai dihubungkan dengan teknologi adalah tersedianya jaringan internet di kantor. Dengan adanya jaringan internet ini pegawai dapat mengakses segala keperluan terkait dengan pekerjaan kantor sehingga pekerjaan akan dapat terselesaikan. Dengan kata lain bahwa jaringan intenet ini sangat membantu kinerja pegawai dalam menyelesaikan tugas”
- 4. Dihubungkan dengan kenyataan yang ada apakah semua pegawai yang ada sudah memiliki kompetensi yang dipersyaratkan ?**
“Dilihat dari kenyataan yang ada bahwa semua pegawai yang memiliki kompetensi yang dipersyaratkan sekitar 60 %, Wuk....”
- 5. Bagaimanakah proses orientasi yang pimpinan lakukan kepada Ibu?**
“jadi begini ya Wuk... orientasi untuk pegawai seperti ibu dilakukan langsung oleh pimpinan yaitu ibu Lies secara langsung atau lisan kepada setiap pegawai yang bersangkutan, jadi setiap pegawai akan mengerti tentang tugas pokok dan fungsi masing-masing.”

- 6. Bagaimanakah proses penempatan pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten? Apakah pegawai sudah ditempatkan sesuai dengan kemampuan pada kedudukan yang tepat?**

“penempatan pegawai sudah sesuai, semua sudah disesuaikan dengan kompetensi dan pekerjaan. Penempatan pegawai juga sudah diatur oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD).”

- 7. Bagaimanakah proses pemberian arahan dan delegasi wewenang yang pimpinan lakukan kepada Ibu? (proses komunikasi dan koordinasi)**

“jadi gini yaaa.... Arahan dan delegasi wewenang itu diberikan kepada ibu selaku pegawai dengan berbagai media, bisa langsung dari pimpinan maupun lewat telpon.”

- 8. Dalam menjalankan suatu program/kegiatan, apakah sudah berpedoman pada petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis?**

“ya pasti lah Wuk...semua program harus disesuaikan dan dijalankan berdasarkan juklak dan juknis.”

- 9. Bagaimana proses pengukuran prestasi kerja/ kinerja pegawai?**

“proses pengukuran prestasi kerja pegawai dilakukan oleh atasan langsung pada tiap unit kerja, Wuk..atasan yang akan menilai dan tertuang dalam DP3.”

- 10. Dari kompetensi pegawai yang ada sekarang apakah perlu dilaksanakan usaha peningkatan kompetensi pegawai? Jika ya, usaha apa saja yang dilakukan?**

“perkembangan merupakan tantangan. Sehingga kami juga harus mampu menghadapi berbagai perubahan. Maka dari itu, dibutuhkan peningkatan kemampuan di bidang IT.”

- 11. Kesempatan apa saja yang diberikan kepada Ibu untuk meningkatkan kemampuannya?**

“kesempatan yang diberikan banyak. Melalui seminar, workshop, pelatihan yang terkait dengan tugas pokok dan fungsi di bidang perpustakaan.”

- 12. Jenis-jenis program apa yang dilakukan Dinas Pendidikan dalam rangka pembinaan karier pegawai?**

“mengikutsertakan pegawai dalam berbagai kegiatan yang sesuai atau relevan dengan tupoksi kami.”

- 13. Mengapa program tersebut dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan dalam rangka pembinaan karier pegawai?**

“program tersebut dilaksanakan dengan tujuan memberikan tambahan pengetahuan bagi pegawai sehingga pegawai dapat meningkatkan kualitas kerja.”

- 14. Dimana program itu dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan dalam rangka pembinaan karier pegawai?**

“tergantung pihak yang mengadakan, Wuk..”

- 15. Siapa sajakah pihak yang melakukan atau terlibat dalam program tersebut?**

“pihak penyelenggara, pegawai yang dikirim, dan pasti pimpinan.”

- 16. Kapan program pembinaan karier pegawai dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan?**

“incidental Wuk.. kami tidak menjadwalkan, hanya saja jika ada undangan baru kami dikirim.”

17. Bagaimana pelaksanaan program pembinaan karier yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan?

“pembinaan karir yang dilakukan oleh pimpinan dengan memberikan berbagai kesempatan pegawai mengikuti kegiatan peningkatan kemampuan”

18. Bagaimana proses promosi (pergerakan kearah atas), lateral (pergerakan kearah bawah), dan rotasi (pergerakan kesamping) yang dilakukan di Dinas Pendidikan?

“proses promosi dilakukan jika ada pergantian jabatan atau jabatan yang kosong dan yang nantinya pengusulan pegawai sesuai atau tidak untuk mengisi jabatan tersebut dan selanjutnya diajukan ke BKD”

19. Dasar pertimbangan apa saja yang digunakan? (senioritas, kecakapan, dan penilaian kinerja)

“Dasar pertimbangannya adalah masa kerja diikuti dengan kemampuan.”



LAMPIRAN 5.
TABEL REDUKSI HASIL WAWANCARA

Tabel 2. Reduksi Hasil Wawancara
**Pembinaan Karir Pegawai dalam Melaksanakan Tugas Pokok dan Fungsi di
Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten**

NO	SUMBER DATA	TEMA	ISI
1	Kepala Dinas	a. Fasilitasi	<p>1) Kondisi fasilitas di Kantor Dinas Pendidikan baik segi ruangan, pemenuhan fasilitas teknologi dengan berdasarkan pertimbangan rasio pegawai dengan volume pekerjaan dirasa sudah cukup terpenuhi. Diadakan pula pembenahan aula yang nantinya digunakan sebagai tempat rapat. Kemudian, juga dilakukan penambahan fasilitas dengan pengusulan APBD untuk melakukan pembangunan ruang kerja baru yang digunakan untuk kantor bidang Pendidikan Dasar yang memiliki kegiatan cukup banyak. Penambahan ruang baru disebabkan oleh ruangan kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten terbilang cukup sempit.</p> <p>2) Pelayanan kebutuhan jasmani dan rohani. Kebutuhan rohani dilakukan secara berkala dengan memberikan pengarahan saat dilakukan apel pagi oleh Pembina apel. Pada hari Jumat, pegawai yang beragama muslim biasanya dianjurkan mengikuti pengajian yang diselenggarakan oleh Pemerintah Kabupaten Klaten. Kebutuhan jasmani, pegawai secara rutin melakukan olahraga atau jalan sehat setiap hari Jumat pagi.</p> <p>3) Kebutuhan pegawai dihadapkannya dengan perkembangan teknologi. Diberikannya kesempatan pelatihan, workshop kepada pegawai baik lingkup interen maupun tingkat provinsi. Kesempatan ini diberikan pada masing-masing bidang disesuaikan dengan kompetensi dan tupoksi.</p>
		b. Pemberian Orientasi Umum	<p>Komunikasi dan koordinasi yang dilakukan secara struktural. Tidak menutup kemungkinan untuk melakukan panggilan langsung jika terjadi permasalahan-permasalahan khusus yang dipertimbangkan, seberapa berat bobot permasalahan tersebut. Setelah dilakukan evaluasi pada masing-masing tugas yang dibebankan, maka dapat diketahui kurangnya kompetensi pada pelaksanaan di bagian apa dan nantinya akan ditindak lanjuti dengan pembinaan.</p>

		c. Petunjuk teknis	Dalam melaksanakan suatu program pasti berpedoman pada juknis. Juknis berasal dari Pemkab dan Pembina Teknis dalam hal ini yaitu Kemendikbud. Lalu dilakukan pertimbangan tentang kesesuaian antara program kerja dengan juknis. Biasanya terjadi tumpang tindih juknis yang berasal dari Pemkab dengan Kemendikbud. Maka dari itu dilakukan sinkronisasi antara dua petunjuk tersebut dan jika sudah disetujui akan dihasilkan suatu edaran Bupati yaitu Peraturan Bupati yang digunakan sebagai petunjuk teknis.
		d. Bimbingan teknis	Dilakukan secara incidental dengan pihak yang bekerja sama
		e. Pendidikan dan pelatihan	Dilakukan secara incidental dengan pihak yang bekerja sama
		f. Pengembangan dan peningkatan kemampuan melalui pemberian tugas secara khusus	Mengikutsertakan pegawai dalam rapat koordinasi, baik itu lingkup interen maupun lingkup lintas sektoral (provinsi).
		g. Laternal, promosi, dan rotasi	Proses laternal, promosi, dan rotasi yaitu didasarkan pada kemampuan atau kompetensi, dimana Tim BAPERJAKAT (Badan Pertimbangan Kenaikan Pangkat dan Jabatan) yang diketuai oleh Sekretaris Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten yang akan melakukan penilaian dan pertimbangan pegawai memenuhi syarat untuk dipromosikan. Dasar pertimbangan yang lain yaitu tetap mempertimbangkan senioritas (merit) baru diikuti oleh kemampuan (skill).
		h. Kesempatan peningkatan	1) Usaha peningkatan kompetensi pegawai harus selalu dilakukan. Ini dikarenakan tuntutan dan aturan yang harus disesuaikan dimana peningkatan kerja yang paling

		kemampuan	<p>penting dengan menumbuhkan selalu semangat kerja dikarenakan kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten merupakan SKPD yang terbilang cukup besar dan hal tersebut menyebabkan mobilitas yang sangat tinggi. Untuk meningkatkan semangat kerja biasanya dengan membangun komunikasi yang baik sehingga nantinya dalam pengenalan, pendekatan pribadi akan terjalin harmonis baik di dalam jam dinas maupun diluar jam dinas. Sering kali pekerjaan dapat diselesaikan diluar jam formal.</p> <p>2) Bentuk-bentuk usaha peningkatan kemampuan pegawai dengan cara mengikutsertakan pegawai dalam rapat koordinasi baik itu lingkup interen maupun lintas sektoral. Serta memberi kesempatan peningkatan akademis bagi pegawai dengan syarat tidak mengganggu kinerja pegawai dalam melaksanakan tanggung jawab mereka.</p> <p>3) Program tersebut dilaksanakan sebagai upaya peningkatan kinerja pegawai.</p> <p>4) Program tersebut dilaksanakan dengan mengadakan kerjasama dengan pihak eksternal.</p> <p>5) Program tersebut dilaksanakan dengan incidental dan disesuaikan dengan kebutuhan instansi kapan bisa dilakukan.</p> <p>6) Pembinaan karier sudah berjalan cukup baik dengan melakukan kedekatan pribadi tanpa membedakan.</p>
		i. Penempatan pegawai	<p>1) Proses penempatan pegawai sudah ditetapkan sesuai kompetensi yang dipersyaratkan, dan jika dikemudian hari pegawai tersebut tidak bisa melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan, maka akan dilaksanakan mutasi. Secara skala, pegawai yang sudah memiliki kompetensi yang dipersyaratkan mencapai 70 hingga 80%. Untuk menanggulangi mismatch dalam penyelesaian tugas dan tanggung jawab, dilakukan rapat koordinasi yang berkala (satu kali dalam seminggu) dengan Kabid dan Kasie yang memuat berbagai materi dan tidak menutup kemungkinan rapat koordinasi tersebut berlangsung hingga malam hari. Materi rapat koordinasi yang dibahas berasal dari rapat koordinasi yang dilakukan di Pemkab setiap hari Senin dan</p>

			dibahas di kantor Dinas Pendidikan. 2) Proses pengukuran prestasi kerja atau kinerja pegawai dilakukan dengan penilaian dan tertuang dalam DP3. Selain itu dilakukan penilaian capaian kinerja (serapan kegiatan masing-masing bidang). Sebenarnya prosentasi (angka serapan anggaran dan kegiatan) bukan hal baku, tapi yang paling penting adalah laporan tiap bulannya sebagai bentuk monitoring.
2	Sekretaris Dinas (Kasubag UmKep)	a. Fasilitasi	1) Kondisi fasilitas. Ketersediaan perangkat computer atau laptop sudah cukup baik. selain pemenuhan kebutuhan teknologi juga disediakan sarana transportasi atau kendaraan. Baru sebagian sarana penunjang yang disediakan dapat memfasilitasi pegawai. 2) Pelayanan kebutuhan jasmani dan rohani. Kebutuhan rohani biasanya diadakan pencerahan. Sedangkan untuk kebutuhan jasmani dilakukan program kesehatan yaitu olahraga secara rutin setiap hari Jumat pagi. 3) Kebutuhan pegawai dihadapkannya dengan perkembangan teknologi. Memfasilitasi pegawai untuk mengikuti workshop tenaga kependidikan. Mencari Sumber Daya Manusia yang sesuai dengan basic atau kompetensi yang dipersyaratkan dan kemudian ditempatkan sesuai dengan bidangnya.
		b. Pemberian orientasi umum	Diupayakan pekerjaan yang ada dikondisikan sesuai kompetensi yang tersedia. Dilakukan upaya pembinaan-pembinaan baik setiap apel pagi dan dilanjutkan koordinasi di bidangnya masing-masing. Pemberian arahan kepada staf dalam melaksanakan pekerjaan. Pemberian arahan juga biasanya dilakukan saat apel pagi maupun berlangsungnya suatu kegiatan.
		c. Petunjuk teknis	Setiap pelaksanaan program kegiatan telah disesuaikan dengan tupoksi
		d. Bimbingan teknis	Pelaksanaan berbagai kesempatan peningkatan kemampuan pegawai biasanya bertempat di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten maupun di LPMP Jawa tengah. Pihak yang terlibat dalam program ini adalah stakeholder terkait. Program biasanya

			dilaksanakan mulai bulan Januari sampai dengan Desember.
		e. Pendidikan dan pelatihan	<p>Peningkatan kompetensi pegawai sangat diperlukan. Salah satu upayanya yaitu dengan diselenggarakannya Diklat.</p> <p>Pelaksanaan berbagai kesempatan peningkatan kemampuan pegawai biasanya bertempat di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten maupun di LPMP Jawa tengah. Pihak yang terlibat dalam program ini adalah stakeholder terkait. Program biasanya dilaksanakan mulai bulan Januari sampai dengan Desember.</p>
		f. Pengembangan dan peningkatan kemampuan melalui pemberian tugas secara khusus	<p>Pelaksanaan berbagai kesempatan peningkatan kemampuan pegawai biasanya bertempat di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten maupun di LPMP Jawa tengah. Pihak yang terlibat dalam program ini adalah stakeholder terkait. Program biasanya dilaksanakan mulai bulan Januari sampai dengan Desember.</p>
		g. Lateral, promosi, dan rotasi	<p>Proses promosi, lateral, dan rotasi biasanya dengan berbagai pertimbangan . promosi dipandang jika seorang pegawai mampu atau cakap dalam menyelesaikan pekerjaan atau suatu program. Dasar pertimbangan yang digunakan yaitu :</p> <ul style="list-style-type: none"> (e) SDM seseorang pegawai baik (f) Dedikasi tinggi (g) Loyalitas tinggi (h) Kecakapan
		h. Kesempatan peningkatan kemampuan	<p>Mengikutsertakan pegawai dalam workshop, diklat, dan lomba prestasi pegawai. Hal ini bertujuan untuk pengembangan atau peningkatan mutu pegawai sehingga hasil atau target dapat dicapai. Pelaksanaan berbagai kesempatan peningkatan kemampuan pegawai biasanya bertempat di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten maupun di LPMP Jawa tengah. Pihak yang terlibat dalam program ini adalah stakeholder terkait. Program biasanya dilaksanakan mulai bulan Januari sampai dengan Desember.</p>

		i. Penempatan pegawai	<p>Proses penempatan pegawai disesuaikan dengan volume pekerjaan perbidangnya. Selain itu dilakukan upaya penempatan pegawai sesuai dengan latar belakang pendidikan dan sudah sekitar 90% pegawai ditempatkan sesuai dengan kompetensinya.</p> <p>Proses pengukuran kerja dipertimbangkan melalui perhitungan dalam 1 minggu terdapat 37,5 jam efektif kerja.</p>
3	Bidang Pendidikan Dasar	a. Fasilitasi	<p>Upaya yang dilakukan yaitu memberikan fasilitas / sarana dan prasarana untuk menunjang kerja pegawai dengan pemberian sarana computer, printer, dan jaringan internet, hal tersebut dimaksudkan agar kinerja para pegawai semakin meningkat</p> <p>Kebutuhan jasmani dan rohani yaitu dengan diadakannya kegiatan senam pagi yang diadakan setiap hari Jumat dan diikuti seluruh pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. Selain itu juga diadakan pertemuan warga Dikdas setiap 3 bulan sekali.</p> <p>Memenuhi kebutuhan pegawai terkait dengan berkembangnya teknologi yaitu dengan pengadaan jaringan internet. Dengan adanya jaringan internet ini pegawai akan selalu memperoleh informasi penting dari berbagai pihak luar, selain itu adanya jaringan internet ini juga memudahkan bagi para pegawai untuk mengolah data, mengirim maupun menerima data dari berbagai pihak. Para pegawai juga dapat melakukan searching, browsing atau melakukan pencarian data melalui jaringan internet tersebut sehingga memudahkan pegawai untuk melakukan suatu pekerjaan.</p>
		b. Pemberian orientasi umum	Upaya yang kami lakukan dalam proses orientasi pegawai yaitu dengan melakukan pengamatan terhadap beban kerja pegawai yang diberikan kepada yang bersangkutan. Dengan adanya pengamatan tersebut, maka akan diketahui sejauh mana kemampuan setiap pegawai sehingga nantinya pegawai yang bersangkutan tersebut akan dikenai beban kerja yang sesuai dengan kemampuan.

			Pemberian arahan dan delegasi wewenang disesuaikan dengan tugas pokok profesi (tupoksi) masing-masing Pegawai dibagi beban kerjanya. Jadi pegawai tau harus mengerjakan apa dan bertanggung jawab bagaimana
		c. Petunjuk teknis	Dalam menjalankan suatu program/kegiatan sudah berpedoman pada petunjuk teknis pelaksanaan.
		d. Bimbingan teknis	Hal tersebut dilakukan dengan harapan mampu meningkatkan dan memberikan motivasi terhadap kinerja pegawai. Program pembinaan karier tersebut dilaksanakan tergantung dari Badan Kepegawaian Daerah (BKD). Jika Badan Kepegawaian Daerah memberikan kesempatan pembinaan karir pegawai dalam rangka meningkatkan kompetensinya, pimpinan memberikan kesempatan tersebut kepada pegawai.
		e. Pendidikan dan pelatihan	Dalam upaya peningkatan kemampuan pegawai, kami menginformasikan tawaran Diklat dan selanjutnya memberikan kesempatan bagi para pegawai untuk mengikuti diklat. Pelatihan-pelatihan seperti diklat pengadaan barang dan jasa yang sesuai dengan tupoksi di Bidang Pendidikan Dasar ini. Sangat perlu sekali dilaksanakan usaha peningkatan kompetensi pegawai, yaitu dengan diadakannya pelatihan-pelatihan seperti pelatihan computer dan pelatihan IT lainnya
		f. Pengembangan dan peningkatan kemampuan melalui pemberian tugas secara khusus	Upaya yang dilakukan sama perihalnya dengan bimtek dan diklat.
		g. Lateral, promosi, dan rotasi	Proses penilaian prestasi kerja atau kinerja pegawai penilaian Pegawai Negeri Sipil yaitu penilaian DP3. Pelaksanaan program pembinaan karier pegawai ini dilakukan dengan memberikan penilaian atas prestasi kerja karyawan oleh atasan langsung kemudian diusulkan kepada Kepala Dinas Rotasi dilakukan berdasarkan kebutuhan di Dinas Pendidikan kabupaten Klaten.

			<p>Misalkan beban kerja di satu bidang tidak sesuai dengan jumlah personil biasanya Kami mengajukan proses tersebut.</p> <p>Dasar pertimbangan yang digunakan yaitu pada kecakapan dan hasil penilaian kerja oleh pimpinan langsung. Kedua hal tersebut sangat penting untuk pegawai bisa dipromosikan.</p>
		h. Kesempatan peningkatan kemampuan	Dalam upaya peningkatan karier pegawai oleh pimpinan Bidang Pendidikan dasar Dinas Pendidikan memberikan kesempatan promosi bagi karyawan yang mempunyai prestasi kerja.
		i. Penempatan pegawai	Proses penempatan pegawai di Dinas Pendidikan kabupaten Klaten berasal dari pengadaan pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD). Pada kenyataannya belum semua pegawai memiliki kompetensi yang dipersyaratkan.
4	Bidang Pendidikan Menengah	a. Fasilitasi	<p>Ketersediaan sarana dan prasarana bergantung pengadaan dari Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten. Jadi kalau dibilang cukup ya dicukup-cukupkan. Kondisi fisik atau ruangan, bisa dilihat sendiri dari banyaknya berkas dan banyaknya pegawai. Pimpinan mengharapkan perluasan ruangan agar lebih kondusif.</p> <p>Untuk pembinaan pegawai , dilakukan Pembinaan kelompok dan individu. Pembinaan kelompok biasanya dilakukan dengan rapat interen. Untuk individu biasanya mengobrol per orang dalam mendelegasikan wewenang atau pekerjaan. Selain itu, Perhatian akan kebutuhan dan kesejahteraan pegawai menjadi penting dan hal tersebut disesuaikan dengan kemampuan Bidang Dikmen. Perhatian kepada pegawai dilakukan secara Persuasive dan kontinyu.</p> <p>Semua pegawai diupayakan bisa mengopraskan komputer dan didorong belajar 80% terpenuhi. Selain itu, setiap kasi sudah difasilitasi laptop. Di bidang Dikmen ini menuntun penguasaan berbasis computer. Banyak program yang menuntut untuk</p>

			penguasaan secara komputerisasi.
		b. Pemberian orientasi umum	Pemberian orientasi ini, berhubung semua pegawainya sudah cukup lama bekerja. Jadi prosesnya pemahaman tupoksi. Pegawai harus apa, mengerjakan apa. Disampaikan kepada Kasie, Kasie menyampaikan kepada pegawai yang diberi beban kerja. Beban kerja dibagi secara proporsional. Penjelasan tupoksi selanjutnya dijelaskan mekanisme dan prosedur kerja untuk menyelesaikan tugas-tugas dibidang secara komprehensif.
		c. Petunjuk teknis	<p>Setiap program atau kegiatan harus berpedoman pada juklak atau juknis karena pemeriksaan dari pihak pimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten yang bertanggung jawab kepada sekretaris Daerah dan Bupati Klaten sudah semakin ketat dan tertib.</p> <p>Pengarahan dilakukan dengan Pemberian pengetahuan terhadap pekerjaan secara umum, selanjutnya diberikan Instruksi umum tentang suatu program atau kegiatan. Setelah itu dilanjutkan dengan pemberian Instruksi / penugasan personil / individu. Dalam menjalankan berbagai hal itu yang paling adalah Informasi / komunikasi informal / sikap disiplin pimpinan dan pegawai.</p>
		d. Bimbingan teknis	Bimtek dilakukan disesuaikan dengan tupoksi di Bidang Pendidikan Menengah.
		e. Pendidikan dan pelatihan	Penataran (diklat pegawai), pelatihan computer, pembinaan keorganisasian , diklat kurikulum, PPDB online, Telkom koor kegiatan, perencanaan teknis, content, dan administrasi. Tujuannya untuk memperkuat dan mendorong kelancaran tugas-tugas pegawai di Bidang Pendidikan Menengah. IHT (in house training) dan diklat kedinasan yang biasanya bertempat di LPMP.
		f. Pengembangan dan peningkatan kemampuan	Peningkatan kompetensi tetap diperlukan dengan memberi motivasi belajar dan berlatih tentang informasi baru dan pemanfaatan perkembangan teknologi informasi. Secara incidental biasanya kepala dinas mengutus untuk menghadiri acara berupa

		melalui pemberian tugas secara khusus	rapat. Terkadang diluar jam kerja juga ada kegiatan. Kesempatan pengembangan pegawai tetap diupayakan hanya saja keterbatasan pada pengadaan pada pemkab.
		g. Lateral, promosi, dan rotasi	Pengukuran prestasi kerja melalui tahapan pemahaman tupoksi pegawai, realisasi kerja dan hasil yang diperoleh / kinerja yang ditunjukan oleh pegawai.
		h. Kesempatan peningkatan kemampuan	Pembinaan karir pegawai dengan mengikuti prosedur pembinaan baku PNS yang memperhatikan Prestasi, masa kerja dan kecakapan dan juga DP3 dipersyaratkan juga.
		i. Penempatan pegawai	Penempatan pegawai diharapkan sesuai dengan kondisi <i>the right man on the right place</i> . Bergantung pada kebutuhan dan formasi dari dinas pendidikan. Secara umum sesuai dan memenuhi kompetensi yang dipersyaratkan. Secara umum sudah dan bahkan jika dikaitkan dengan pendidikan terakhirnya telah maksimal karena sudah banyak pegawai yang S2. Proses promosi (pergerakan kearah atas), lateral (pergerakan kearah bawah), dan rotasi (pergerakan kesamping) yang dilakukan di Dinas Pendidikan sesuai kebutuhan dan formasi yang ada. Pertimbangan tersebut diutamakan pada senioritas dan kecakapan sedangkan penilaian kinerja atau SKP masih dalam tahap sosialisasi untuk dijadikan salah satu indicator pertimbangan kinerja pegawai.
5	Bidang Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan	a. Fasilitasi	<p>a) Dengan ruangan yang terbuka sepertinya sinar matahari dan sirkulasi udara sudah cukup baik dengan banyaknya jendela yang ada dan ruangan yang terbilang cukup luas. Harapannya, sarana dan prasarana selalu ditingkatkan untuk memenuhi kebutuhan pegawai.</p> <p>b) Pelayanan kebutuhan jasmani dan rohani. Untuk kebutuhan jasmani dan rohani biasanya dilakukan secara rutin. Seperti yang bisa dilihat, untuk jasmani setiap hari Jum'at dilakukan senam atau jalan sehat bersama. Sedangkan untuk kebutuhan rohani</p>

			<p>biasanya dilakukan secara incidental, disesuaikan dengan hari besar agama.</p> <p>c) Kebutuhan pegawai dihadapkannya dengan perkembangan teknologi. Diberikannya kesempatan pelatihan, workshop kepada pegawai baik lingkup interen maupun tingkat provinsi. Kesempatan ini diberikan pada masing-masing bidang disesuaikan dengan kompetensi dan tupoksi.</p>
		b. Pemberian orientasi umum	<p>Pembagian tugas dilakukan dengan mempertimbangkan kemampuan, kecermatan, dan ketepatan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Sehingga penyelesaian pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dapat secara efektif dan efisien. Berbagai kemampuan harus dikuasai oleh pegawai. Selain harus mampu menguasai kemampuan teknis, kemampuan manajerial juga harus dikuasai oleh Kepala Bidang dan Kepala Seksie. Untuk kemampuan teknis sudah seharusnya dikuasai oleh staf.</p>
		c. Petunjuk teknis	<p>Petunjuk teknis dan petunjuk pelaksanaan dibuat oleh para stakeholder yang terkait. Setelah selesai proses perumusan juknis, hasilnya dikomunikasikan kepada pihak-pihak yang bersangkutan.</p>
		d. Bimbingan teknis	<p>Kesempatan datang secara berkala dimana stakeholder pendidikan memfasilitasi suatu forum yang yang diikuti oleh semua guru dan berkonsultasi dengan operator yang menjadi sentral di SMK di Kabupaten Klaten.</p>
		e. Pendidikan dan pelatihan	<p>Kesempatan datang secara berkala dimana stakeholder pendidikan memfasilitasi suatu forum yang yang diikuti oleh semua guru dan berkonsultasi dengan operator yang menjadi sentral di SMK di Kabupaten Klaten.</p>
		f. Pengembangan dan peningkatan kemampuan melalui pemberian tugas secara khusus	<p>Peningkatan kompetensi pegawai sangat dibutuhkan. Hal ini juga dipengaruhi oleh kesempatan dan fasilitas. Kesempatan pengembangan dibuka seluas-luasnya untuk pegawai. Bidang ini menekankan pada kompetensi pegawai yang mengarah pada kemampuan berbasis web.</p>

		g. Lateral, promosi, dan rotasi	Dasar pertimbangan dilakukan promosi, lateral, dan rotasi adalah masa kerja (senioritas) yang lalu diikuti pertimbangan kemampuan.
		h. Kesempatan peningkatan kemampuan	Kesempatan datang secara berkala dimana stakeholder pendidikan memfasilitasi suatu forum yang yang diikuti oleh semua guru dan berkonsultasi dengan operator yang menjadi sentral di SMK di Kabupaten Klaten.
		i. Penempatan pegawai	<p>1) Penempatan pegawai berdasarkan latar belakang pendidikan yang lalu disesuaikan dengan formasi yang ada di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. Penempatan pegawai disini dengan pegawai yang memiliki kemampuan dan akan menyesuaikan dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Dalam penyelesaian tugas dan tanggung jawab tersebut, juga diberikan bimbingan dan arahan kepada pegawai dalam menyelesaikan permasalahan yang muncul.</p> <p>2) Proses pengarahan dan delegasi wewenang (koordinasi dan komunikasi) dilakukan melalui berbagai media. Baik itu secara tertulis ataupun langsung. Jika hal-hal yang bersifat rumit, dilakukan briefing secara langsung. Program yang ada disosialisasikan secara dua arah kepada stakeholder pendidikan. Dalam pelaksanaan teknis suatu kegiatan, dikomunikasikan kepada pihak interen.</p> <p>3) Proses pengukuran prestasi atau kinerja pegawai dengan cara melihat kinerja pegawai ketika tugas yang diberikan dapat diselesaikan secara baik dan tepat dihadapkan dengan tenggang waktu yang diberikan.</p>
6	Bidang Pendidikan Non Formal	a. Fasilitasi	<p>1) Menyediakan perangkat IT merupakan suatu kewajiban. Selain itu, difasilitasi pegawai untuk mengikuti pelatihan atau kursus penggunaan teknologi (programmer) sesuai bidang kegiatannya.</p> <p>2) Pelayanan kebutuhan jasmani dan rohani. Kebutuhan rohani dilakukan secara berkala dan incidental. Biasanya pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten dianjurkan mengikuti pengajian rutin KORPRI. Untuk agama lain (non islam) diberikan</p>

			<p>kesempatan untuk merayakan hari besar agamanya. Kebutuhan jasmani biasanya dilakukan secara rutin setiap hari Jumat pagi. Selain olahraga rutin setiap hari Jumat, terkadang juga dilakukan outbond.</p> <p>3) Kebutuhan pegawai dihadapkannya dengan perkembangan teknologi. Diberikannya kesempatan pelatihan, workshop kepada pegawai baik lingkup interen maupun tingkat provinsi. Kesempatan ini diberikan pada masing-masing bidang disesuaikan dengan bidang kegiatannya. Selain itu, upaya lain yang dilakukan dengan mengganti perangkat IT baik Software ataupun Hardware dengan menu terkini.</p>
		b. Pemberian orientasi umum	<p>Proses orientasi yang dilakukan dengan cara :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Membudayakan sapa, salam, dan membangun komunikasi yang intensif antara pimpinan dan staf. 2) Memantau progres pekerjaan yang diberikan dan selalu kontinyu bertanya dan meminta laporan akan pelaksanaan program kepada pegawai. 3) Selalu mengkomunikasikan hambatan, kendala, dan mencari solusi yang akan membantu penyelesaian pekerjaan pegawai. 4) Melakukan control output pekerjaan. 5) Meminta pelaporan secara berkala.
		c. Petunjuk teknis	Dalam pelaksanaan program selalu berpedoman pada petunjuk teknis.
		d. Bimbingan teknis	<p>Kesempatan diberikan jika ada program yang relevan dengan tugas pokok dan fungsi bidang pekerjaan, ditawarkan yang biasanya berasal dari pihak eksternal antara lain Perguruan Tinggi, ataupun LPMP.</p> <p>Pihak yang terkait antara lain biasanya yaitu Sub Bagian Kepegawaian dan Bidang PMPTK. Pembinaan dilakukan setiap waktu jika adanya pendanaan dan kesempatan.</p>
		e. Pendidikan dan pelatihan	Kesempatan diberikan jika ada program yang relevan dengan tugas pokok dan fungsi bidang pekerjaan, ditawarkan yang biasanya berasal dari pihak eksternal antara lain Perguruan Tinggi, ataupun LPMP.

			Pihak yang terkait antara lain biasanya yaitu Sub Bagian Kepegawaian dan Bidang PMPTK. Pembinaan dilakukan setiap waktu jika adanya pendanaan dan kesempatan.
		f. Pengembangan dan peningkatan kemampuan melalui pemberian tugas secara khusus	Peningkatan kemampuan dilakukan melalui berbagai cara antara lain melalui pihak internal yang dilakukan secara langsung pada saat pelaksanaan kegiatan. Seperti pengarahan dan koordinasi dalam pelaksanaan program kerja. Sedangkan pembinaan juga dilakukan Tim Penilaian Kinerja secara berjenjang.
		g. Lateral, promosi, dan mutasi	Proses promosi, lateral, dan rotasi dilakukan dengan menajukan pengusulan ke Bupati c/q Badan Kepegawaian Daerah sesuai dengan formasi yang ada. Dasar pertimbangan yang digunakan antara lain: 1) Kinerja 2) Kedisiplinan 3) Kecakapan 4) loyalitas
		h. Kesempatan peningkatan kemampuan	1) Peningkatan kompetensi pegawai harus dilakukan. Ini dikarenakan regulasi yang sering berubah dan terkadang ada benturan di tingkat pelaksana. Untuk itulah, upaya yang dilakukan dengan mengikutsertakan atau mengirim pegawai untuk mengikuti diklat atau kursus dengan tujuan membekali pegawai dengan kompetensi yang harus dikuasai agar penyelesaian pekerjaan dapat dilakukan dengan baik. Kesempatan diberikan jika ada program yang relevan dengan tugas pokok dan fungsi bidang pekerjaan, ditawarkan yang biasanya berasal dari pihak eksternal antara lain Perguruan Tinggi, ataupun LPMP. 2) Pihak yang terkait antara lain biasanya yaitu Sub Bagian Kepegawaian dan Bidang PMPTK. Pembinaan dilakukan setiap waktu jika adanya pendanaan dan kesempatan.
		i. Penempatan pegawai	1) Khusus di bidang Pendidikan Non Formal, pegawai yang ditempatkan secara skala sudah mencapai 100% sesuai dengan kompetensi yang dipersyaratkan. Sedangkan

		<p>secara umum, pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten sudah 90 % sesuai dengan kompetensi yang dipersyaratkan. Proses penempatan pegawai diatur oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten. Pada kenyataannya tidak semua pegawai mengerjakan pekerjaan sesuai prodinya. Tetapi karena Sumber Daya Manusia tersebut mau belajar, pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik.</p> <p>2) Proses pengarahan dan pendeklegasian wewenang dan tanggung jawab (komunikasi dan koordinasi) dengan cara :</p> <ul style="list-style-type: none"> d) Setiap awal tahun anggaran pekerjaan yang ditangani pegawai kita evaluasi. Ada catatankah? e) Kita lanjuti catatan tersebut. Pada prinsipnya, pekerjaan dalam bidang dilaksanakan secara bersama-sama walaupun tanggung jawab tetap kembali pada masing-masing pegawai. f) Pendeklegasian pekerjaan dengan proses pelimpahan wewenang secara structural yang berasal dari Kepala Dinas => Sekretaris Dinas => Kepala Bidang => Kepala Seksie => Staf. <p>3) Pengukuran prestasi atau kinerja pegawai dengan mempertimbangkan berbagai aspek antara lain:</p> <ul style="list-style-type: none"> d) Kedisiplinan pegawai e) Tanggung jawab pekerjaan f) Output pekerjaan yang dihasilkan
--	--	--



LAMPIRAN 6.

**PEDOMAN OBSERVASI DAN HASIL
OBSERVASI**

PEDOMAN OBSERVASI
PEMBINAAN KINERJA PEGAWAI DALAM MELAKSANAKAN TUGAS
POKOK DAN FUNGSI DI DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN KLATEN

SUMBER DATA :

1. Kondisi Fisik Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten
2. Kegiatan Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten
3. Pengamatan terhadap kelengkapan sarana prasarana pendukung dalam bekerja.

CATATAN HASIL OBSERVASI
PEMBINAAN KARRIER PEGAWAI DALAM MELAKSANAKAN TUGAS POKOK DAN FUNGSI DI DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN KLATEN

SUMBER DATA :

1. Fisik Dinas Pendidikan Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten
2. Kegiatan Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten
3. Pengamatan terhadap kelengkapan sarana prasarana pendukung dalam bekerja.

Hari/ Tanggal Pelaksanaan : Senin / 2 September 2013
Waktu : 09.00 s/d selesai

Aspek Observasi	Deskripsi
Visi Dinas Pendidikan a. Keberadaan b. Penempatan c. Kondisi fisik d. Lainnya	Keberadaan visi Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten cukup strategis, karena di tempatkan pada pintu masuk Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten, sehingga masyarakat akan langsung melihat. Kondisi fisik masih cukup baik.
Misi Dinas Pendidikan a. Keberadaan b. Penempatan c. Kondisi fisik d. Lainnya	Keberadaan misi Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten cukup strategis, karena di tempatkan pada pintu masuk Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten, sehingga masyarakat akan langsung melihat. Kondisi fisik masih cukup baik
Tujuan Dinas Pendidikan a. Keberadaan b. Penempatan c. Tujuan 4 tahun d. Tujuan 1 tahunan e. Kondisi fisik f. Lainnya	Untuk keberadaan dan penempatan tujuan Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten dalam bentuk Rencana Strategis dan Rencana Kerja yang dipegang oleh Kepala Dinas, Kepala Bidang, dan Kepala Sub Bagian.
Struktur Organisasi a. Keberadaan bagan b. Bentuk bagan c. Keterangan bagan d. Penempatan e. Kondisi fisik f. Lainnya	Keberadaan bagan organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten berada di ruang Kepala Dinas. Bentuk bagan terdiri dari Kepala Dinas, Sekretaris Dinas, dan beberapa Bidang. Kondisi fisik perlu untuk diperbaiki, karena masih menggunakan pola yang manual. Secara keseluruhan sudah cukup baik.
Lay out	Selama proses penelitian, peneliti menemukan

a. Lay out denah b. Lay out ruang unit kerja	satu lay out denah Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten.
Pelayanan Kebutuhan Jasmani dan Rohani a.kegiatan rohani b.penyegaran jasmani	Kegiatan rohani antara lain sholat dhuhur berjamaah bagi agama muslim. Kegiatan jasmani yaitu senam pagi setiap hari Jumat.
Kinerja a. Tugas Kepala Dinas b. Tugas Sekretaris Dinas c. Tugas Kepala Bidang d. Tugas Kepala Seksie e. Tugas pegawai f. Tugas tenaga kebersihan g. Satpam h. Lainnya	Kepala Dinas aktif melakukan koordinasi dengan Sekretaris, Kabid, Kasubbag, dan Kasie pada pelaksanaan kegiatan Dinas Pendidikan. Sekretaris Dinas menjalankan fungsi sebagai unsur yang membantu Kepala Dinas Pendidikan. Tenaga kebersihan setiap pagi selalu membersihkan Dinas Pendidikan, sehingga ketika kegiatan pelayanan dimulai, kondisi Dinas Pendidikan sudah terasa nyaman.
Pengawasan a. Pemantauan kinerja oleh pimpinan b. Evaluasi kinerja c. Lainnya	Terdapat dalam beberapa program kerja pimpinan yang di tempatkan di ruang kerja pimpinan. Bentuk fisik evaluasi program diwujudkan pada draft target capaian indikator kinerja kegiatan (IKK)
a. Fasilitas Berbasis IT b. Memiliki website c. Lainnya Fasilitas Pendukung a. Updating website b. Pemanfaatan IT untuk belajar mandiri c. Lainnya	Pemanfaatan ICT diantaranya pada saat kegiatan pendataan pendidikan secara <i>on line</i> . <i>Updating website</i> masih belum cukup optimal, karena <i>website</i> merupakan hibah dan belum bisa difungsikan secara <i>online</i> . Akan tetapi sudah disediakan jaringan dengan sistem <i>online</i> .



LAMPIRAN 7.
DOKUMEN DINAS PENDIDIKAN
KABUPATEN KLATEN

**PEDOMAN DOKUMENTASI
PEMBINAAN KINERJA PEGAWAI DALAM MELAKSANAKAN TUGAS
POKOK DAN FUNGSI DI DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN KLATEN**

SUMBER DATA:

Pencarian/ pengumpulan dokumen dalam penelitian ini meliputi:

1. Profil lembaga
2. Program kerja.
3. Realisasi dan target kegiatan operasional.
4. Dokumen hasil kerja/ tugas tambahan.
5. Deskripsi keadaan pegawai
6. Dokumen inventaris kantor
7. Struktur organisasi lembaga.
8. Tugas pokok dan fungsi.

Tabel 3. Deskripsi Keadaan Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten

NO	NAMA LENGKAP	L/P	SK CPNS			SK PANGKAT TERAKHIR			PENDIDIKAN TERAKHIR			JABATAN		
			GOL RUANG	TMT		GOL RUANG	TMT		IJAZAH	JURUSAN	TAHUN LULUS			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
2	Drs. PANTORO, M.M	L	III/A	01	12	1980	IV/B	01	10	2008	S.2	MANAJEMEN	2009	KEPALA DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN
3	Drs. SUGIARTO, M.M	L	II/A	01	01	1977	IV/A	01	04	2005	S.2	MANAJEMEN	2004	SEKRETARIS DINAS PENDIDIKAN KAB.KLATEN
4	SRI NUGROHO, S.IP, M.M	L	I/B	01	03	1987	III/C	01	04	2010	S.2	MANAJEMEN	2008	KA. SUBBAG UMUM DAN KEPEGAWAIAN
5	IKE HANDAYANI	P	II/A	01	03	1979	III/B	01	04	2001	SMEA	TATA NIAGA	1977	STAF SUBBAG UMUM DAN KEPEGAWAIAN
6	SRI WATINI	P	II/A	01	03	1985	III/B	01	10	2004	SMEA	TATA NIAGA	1976	STAF SUBBAG UMUM DAN KEPEGAWAIAN
7	SRI SURANI, S.Pd, M.M	P	II/A	01	03	1990	III/C	01	04	2012	S.2	MANAJEMEN	2011	STAF SUBBAG UMUM DAN KEPEGAWAIAN
8	RUSBANDI	L	I/B	01	02	1986	III/B	01	04	2009	SMA	IPS	1985	STAF SUBBAG UMUM DAN KEPEGAWAIAN
9	SUGENG ISTITA	L	II/A	01	03	1989	III/B	01	04	2009	SMA	IPS	1986	STAF SUBBAG UMUM DAN KEPEGAWAIAN
10	SUTARTI, S.E.	P	II/A	01	11	1991	III/B	01	04	2010	S.1	EKONOMI	2003	STAF SUBBAG UMUM DAN KEPEGAWAIAN
11	TUGIMAN, S.Sos	L	II/A	01	03	1994	III/A	01	04	2008	S.1	ADM. NEGARA	2006	STAF SUBBAG UMUM DAN KEPEGAWAIAN
12	M. NURHADI PRASETYO, S.Pd	L	II/A	01	03	1991	III/A	01	04	2010	S1	PENDIDIKAN	2008	STAF SUBBAG UMUM DAN KEPEGAWAIAN
13	GUNTUR SRI WIJANARKO, S.Psi	L	III/A	01	01	2010	III/A	01	01	2010	S1	PSIKOLOGI	2008	ANALIS KEPEGAWAIAN

14	TOMO	L	I/A	01	03	1988	II/A	01	10	2004	SD		1972	STAF SUBBAG UMUM DAN KEPEGAWAIAN
15	MARKAM SAYUTI	L	I/B	01	12	2000	II/A	01	04	2008	PAKET C	IPS	2006	STAF SUBBAG UMUM DAN KEPEGAWAIAN
16	SUKINA	L	II/A	01	01	2007	II/A	01	01	2007	SMA	IPA	1986	STAF SUBBAG UMUM DAN KEPEGAWAIAN
17	MINIK NISANG RAHAYU	P	II/A	01	01	2007	II/A	01	01	2007	SMA	BIOLOGI	1989	STAF SUBBAG UMUM DAN KEPEGAWAIAN
18	JAKA SUSILA	L	II/A	01	01	2008	II/A	01	01	2008	SMA	IPS	1985	STAF SUBBAG UMUM DAN KEPEGAWAIAN
19	SISWANTO	L	II/A	01	01	2010	II/A	01	01	2010	SMU			STAF SUBBAG UMUM DAN KEPEGAWAIAN
20	RETNO SRI WIDYASTUTI	P	II/A	01	01	2009	II/A	01	01	2009	SMU			STAF SUBBAG UMUM DAN KEPEGAWAIAN
21	PAWIDI	L	I/C	01	04	2006	I/D	01	04	2010	SMEP		1976	STAF SUBBAG UMUM DAN KEPEGAWAIAN
22	MUH. RO`IL	L	I/A	01	01	2007	I/C	01	01	2012	SD		1981	STAF SUBBAG UMUM DAN KEPEGAWAIAN
23	TRIDOYO, S.Sos., M.Acc.	L	II/A	01	03	1992	III/D	01	04	2009	S.2	MAGISTER ACCOUNTING	2009	KA. SUBBAG PERENCANAAN DAN PELAPORAN
24	HARTATI, S.Sos	P	II/A	01	03	1988	III/B	01	04	2007	S.1	ADM. NEGARA	2006	STAF SUBBAG PRP
25	SIDIK PRAMANA, S.Pd.	L	III/A	01	01	2009	III/A	01	01	2009	S.1	ADM. PERKANTORAN	1998	STAF SUBBAG PRP
26	EKA MARYANI, S.Psi	P	III/A	01	01	2011	III/A	01	01	2011	S.1	PSIKOLOGI		STAF SUBBAG PRP
27	ANDI WIJAYA	L	II/A	01	01	2010	II/A	01	01	2010	SMU			STAF SUBBAG PRP
28	SUPARMAN, A.Md	L	I/B	01	03	1997	II/C	01	04	2012	D.4	PENYIARAN	2011	STAF SUBBAG PRP
29	SUWARDI, S.E	L	II/B	01	03	1994	III/B	01	04	2009	S.1	AKUTANSI	1986	KEPALA SUBBAG KEUANGAN
30	Dra. SRI PUJININGSIH	P	III/A	01	03	1992	III/D	01	04	2004	S.1	AKUTANSI	1990	STAF SUBBAG KEUANGAN

31	AGUSTINI SULISTYANINGSIH, SH, MM	P	III/A	01	03	1992	IV/A	01	10	2009	S2	MM	2009	STAF SUBBAG KEUANGAN
32	SITI QHOMARIYAH, BA	P	II/B	01	02	1986	III/C	01	04	2006	SARMUD	EKONOMI	1979	STAF SUBBAG KEUANGAN
33	HARTINI, BA	P	II/B	01	03	1986	III/C	01	04	2006	SARMUD	PEND. UMUM	1979	STAF SUBBAG KEUANGAN
34	SUSILOWATI	P	II/A	01	03	1980	III/B	01	04	2001	SMEA	TU	1979	STAF SUBBAG KEUANGAN
35	SUHARNO	L	II/A	01	03	1981	III/B	01	10	2001	SMEA	TU	1977	STAF SUBBAG KEUANGAN
36	SUNARDI	L	II/A	01	03	1982	III/B	01	04	2004	SMEA	TATA BUKU	1979	STAF SUBBAG KEUANGAN
37	SLAMET	L	II/A	01	03	1986	III/B	01	04	2006	SMEA	TATA BUKU	1985	STAF SUBBAG KEUANGAN
38	DERAJAT SETIAJI, S.E.	L	III/A	01	02	2009	III/A	01	02	2009	S.1	EKONOMI AKUTANSI	1998	STAF SUBBAG KEUANGAN
39	WIRATMO	L	II/A	01	02	1990	III/B	01	04	2010	STM	LISTRIK	1981	STAF SUBBAG KEUANGAN
40	GIYANTA	L	I/A	01	11	1981	II/A	01	10	2000	SD		1973	STAF SUBBAG KEUANGAN
41	SUDIRNO, S.S., M.M.	L	III/A	01	03	1994	IV/A	01	04	2010	S.2	MANAJEMEN	2008	KEPALA BIDANG PENDIDIKAN DASAR
42	Drs. SUROYO, M.M.	L	III/A	01	04	1993	IV/A	01	04	2010	S.2	MM	2009	KASI TK DAN SD
43	SRI WINARNI, S.Pd	P	II/B	01	03	1992	III/A	01	10	2007	S.1	PENJAS	1998	STAF SEKSI TK DAN SD
44	VERONICA PANCASILAWATI	L	II/A	01	03	1987	III/C	01	10	2011	S.1	EKONOMI	2011	STAF SEKSI TK DAN SD
45	Drs. SURAMLAN, M.Pd	L	III/A	01	03	1989	IV/A	01	10	2000	S.2	MANAJEMEN PENDIDIKAN	2010	KASI SMP DAN PLB
46	GURITNO, S.Pd,M.Pd	L	III/A	01	09	1998	IV/A	01	10	2010	S.2	TEKNOLOGI PEMBELAJARAN	2006	STAF SEKSI SMP
47	Drs. WIDADA	L	II/C	01	03	1988	III/D	01	10	2005	S.1	KIMIA	1993	STAF SEKSI SMP

48	MURTIKARINI	P	II/A	01	03	1985	III/B	01	10	2004	SMEA	TATA NIAGA	1979	STAF SEKSI SMP
49	MARYANTA	L	II/A	01	03	1982	III/B	01	04	2003	STM	MESIN	1977	STAF SEKSI SMP
50	MARDIMAN	L	I/B	01	12	1986	III/B	01	10	2011	SLTA	PERKANTORAN	1991	STAF SEKSI SMP
51	JOKO HARJONO, SP	L	III/A	01	03	1999	III/D	01	04	2011	S.1	PERTANIAN	1997	KASI SARPRAS BIDANG PENDIDIKAN DASAR
52	YUSTINA SRI HANDAYANI, S.Pd	P	II/B	01	03	1982	III/D	01	04	2010	S.1	B. INDONESIA	1982	STAF SEKSI SAPRAS
53	SRI SUMARNI, S.H.	P	III/A	01	02	2009	III/A	01	02	2009	S.1	ILMU HUKUM	1998	STAF SEKSI SAPRAS
54	SRI REJEKI	P	II/A	01	01	2009	II/A	01	01	2009	SMEA	MANAJEMEN	1999	STAF SEKSI SAPRAS
55	Drs. WAHONO, M.Pd.	L	III/A	1	3	1986	IV/A	01	04	1999	S.1	AKUNTANSI	1984	KEPALA BIDANG PENDIDIKAN MENENGAH
56	Drs. LASA, M.M.	L	III/A	01	03	1986	IV/A	01	10	1997	S.2	MANAJEMEN	2007	KASI SMA
57	RAHAYU RINI WIDATI, S.Pd	P	II/B	01	12	1987	III/C	01	04	2008	S.1	B. INDONESIA	2005	STAF SEKSI SMA
58	SRI IMIYANI, S.Pd, M.M	P	II/A	01	03	1991	III/C	01	04	2010	S.1	B. INDONESIA	1999	STAF SEKSI SMA
59	JOKO SUTOPO	L	II/A	01	03	1994	III/A	01	04	2010	SMA	BAHASA	1991	STAF SEKSI SMA
60	Drs. IRIYANTA HADI SAPUTRA, M.Si	L	II/A	01	03	1986	IV/A	01	04	2008	S.2	ADM. PUBLIK	2008	KASI SMK
61	Dra. KUNTI SIWI SUPADMI	P	III/A	01	03	1987	III/D	01	04	1998	S1	PKK	1986	STAF SEKSI SMK
62	SUGIYANTO	L	II/A	01	03	1981	III/B	01	04	2003	SMA	IPS	1977	STAF SEKSI SMK
63	Drs. KRISHANANTO PUTRO WIDODO, M.M.	L	II/A	01	03	1988	IV/A	01	10	2009	S.2	MM	2008	KASI SARPRAS BIDANG PENDIDIKAN MENENGAH
64	SUYONO, S.PD	L	II/B	01	03	1989	III/B	01	04	2009	S.1	B. INDONESIA	2008	STAF SEKSI SAPRAS

65	YENI NURFITA, S.Pi	P	III/A	01	02	2009	III/A	01	02	2009	S.1	PSIKOLOGI	2008	STAF SEKSI SAPRAS
66	GANES IKA YULI ASTUTI	P	II/A	01	01	2010	II/A	01	01	2010	SMU			STAF SEKSI SAPRAS
67	MUZAYIN, SH, M.Si	L	III/A	01	03	1992	IV/A	01	04	2008	S.2	MAP	2008	KEPALA BIDANG PMPTK
68	HASTUTI ROMADHONAH, S.Pd, M.M	P	II/B	01	02	1989	III/C	01	10	2008	S.1	MATEMATIKA	1997	KASI PENDIDIK
69	Dra. SRI HARSIWI PUJIASTUTI	P	III/A	01	01	1993	III/D	01	04	2005	S.1	EKONOMI	1990	STAF SEKSI PENDIDIK
70	SUHARTINI	P	II/A	01	03	1979	III/B	01	04	2001	SMEA	TU	1976	STAF SEKSI TK DAN SD
71	SRI MURBANI, S.Sos	P	I/B	01	11	1986	III/A	01	10	2007	S.1	ADM. NEGARA	2006	KASI TENAGA KEPENDIDIKAN
72	HARYENI	P	II/A	01	03	1980	III/B	01	04	2001	SMEA	TATA NIAGA	1977	STAF SEKSI TENAGA KEPENDIDIKAN
73	SITI AMINAH, A.Md.	P	II/C	01	01	2010	II/C	01	01	2010	D.3	KOMPUTER		STAF SEKSI TENAGA KEPENDIDIKAN
74	SARINA, S.Pd, M.Pd	L	II/A	01	04	1983	IV/A	01	10	2002	S.2	MANAJEMEN PENDIDIKAN	2011	KASI PENGEMBANGAN PROFESI
75	SRI MULYANI	P	II/A	01	01	1986	III/B	01	10	2003	SMA	IPS	1983	STAF SEKSI PENGEMBANGAN PROFESI
76	SRIYONO	L	II/A	01	02	1997	II/D	01	04	2008	SMEA	KU	1991	STAF SEKSI PENGEMBANGAN PROFESI
77	ENDRI SULARSIH	P	II/A	01	01	2007	II/A	01	01	2007	SMEA	TATA NIAGA	1987	STAF SEKSI PENGEMBANGAN PROFESI
78	EDI SUPARWANDO	L	II/A	01	01	2007	II/A	01	01	2007	SMA	IPS	1989	STAF SEKSI PENGEMBANGAN PROFESI
79	LIESTYOWATI SRI MURWANI, SE, M.Si	P	II/A	01	03	1991	III/C	01	10	2007	S.2	MAP	2003	KEPALA BIDANG PENDIDIKAN NON FORMAL
80	EISTY SUPARTINI, SE, M.M	P	II/A	01	03	1990	III/B	01	04	2009	S.2	MM	2004	KASI PENDIDIKAN MASYARAKAT
81	Dra. UMI LESTARI	P	III/A	01	03	1989	III/D	01	04	2001	S.1	KTP	1986	STAF SEKSI DIKMAS DAN PAUD

82	Dra. H. JATININGSIH	P	III/A	01	03	1989	III/D	01	04	2001	S.1	PLS	1986	STAF SEKSI DIKMAS DAN PAUD
83	SUBROTO, S.Si	L	III/A	01	01	2009	III/A	01	01	2009	S.1	BIOLOGI	2000	STAF SEKSI DIKMAS DAN PAUD
84	DINA OKTAVIANI, S.Pd	P	III/A	01	01	2009	III/A	01	01	2009	S.1			STAF SEKSI DIKMAS DAN PAUD
85	SUDANA, S.IP	L	II/A	01	02	1990	III/B	01	04	2010	S.1	ILMU. ADM	2004	STAF SEKSI DIKMAS DAN PAUD
86	TRIYANTO, SH	L	I/B	01	08	1986	III/B	01	10	2007	S.1	HUKUM	1994	KASI PERPUSTAKAAN SEKOLAH
87	ENDANG SETYASTUTI	P	II/A	01	03	1987	III/B	01	04	2008	SMA	IPS	1982	STAF SEKSI PERPUSTAKAAN SEKOLAH
88	TULUS HARLIYATI, S.Pd	P	II/B	01	03	1994	III/B	01	04	2009	S.1	BHS. INDONESIA	2002	STAF SEKSI PERPUSTAKAAN SEKOLAH
89	SUMIYARTI, S.Pd	P	III/A	01	01	2009	III/A	01	01	2009	S.1	BHS. INDONESIA	1997	STAF SEKSI PERPUSTAKAAN SEKOLAH
90	DRS. H. SIDIK PURNOMO, M.PD., M.M.	L	II/A	01	03	1977	IV/B	01	01	2002	S.2	M.PD. & MM	2003	PENGAWAS SMP/SMA
91	DRS. H. SUPARNO, M.PD.	L	II/A	01	12	1980	IV/B	01	04	2007	S.2	M.PD.	2003	PENGAWAS SMK
92	Drs. SUPARDI, M.Pd	L	II/A	01	11	1977	IV/A	01	10	2000	S.1	GEOGRAFI	1987	PENGAWAS SMP/SMA
93	DRS. H. HARTOYO	L	III/A	01	03	1983	IV/A	01	04	1999	S.1	EKONOMI	1979	PENGAWAS SMK
94	DRS. SISWANTO	L	II/A	01	03	1979	IV/A	01	10	2001	S.1	PBSI	1988	PENGAWAS SMP/SMA
95	DRS. WINARSO, M.PD.	L	II/B	01	03	1983	IV/A	01	10	2000	S.2	PIPS	2001	PENGAWAS SMP/SMA
96	HARI PURNOMO, S.PD., M.PD	L	II/B	01	03	1984	IV/A	01	10	2004	S.2	M.PD	2009	PENGAWAS SMK
97	Drs. SRI HARJANA, M.M.	L	II/B	01	03	1988	IV/A	01	10	1999	S.2	MANAGM. SDM	2006	PENGAWAS SMP/SMA
98	DRS. E. WIGYA SUNDORO, M.Pd.	L	II/A	01	11	1977	IV/B	01	10	2000	S.2	M. MANAJEMEN PEND.	2007	PENGAWAS SMP/SMA

99	Drs. GIRI SUSANTO, M.Pd	L	III/A	01	12	1989	IV/B	01	04	2010	S.2	MANAJEMEN PENDIDIKAN		PENGAWAS SMP/SMA
100	Drs. H. SUPRIYANTO, M.Pd	L	II/A	01	02	1981	IV/B	01	10	2009	S.2	MANAJEMEN PENDIDIKAN		PENGAWAS SMP/SMA
101	Drs. H. SUNARYO, M.M	L	III/A	01	03	1983	IV/B	01	10	2001	S2	MM	2009	PENGAWAS SMP/SMA
102	Drs. BUDIYANTO, M.Pd.	L	II/A	01	01	1982	IV/A	01	10	1998	S.2	TEK. PENDIDIKAN	2002	PENGAWAS SMP/SMA
103	Drs. H. SETYA SUBAGYA, M.M	L					IV/C				S.2	MAGISTER MANAJEMEN		PENGAWAS SMK
104	Drs. SISWANTO, S.AP, M.M	L					IV/B				S.2	MAGISTER MANAJEMEN		PENGAWAS SMK

Tabel 4. Daftar Pegawai Tidak Tetap kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten

No	NAMA LENGKAP	L/P	PENDIDIKAN TERAKHIR	SK PENGANGKATAN			JABATAN	UNIT KERJA	STATUS KEPEG
				NOMOR	TANGGAL	TMT			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	EKO PURWANTO	L	SMP	893.3/573/13	08-03-2004	09-03-2004	PENJAGA MALAM		PTT
2	FAISAL ADI NUGRAHA	L	D III KOMPUTER	800/1510/11	27-04-2009	27-04-2009	PEMBANTU ADMINISTRASI UMUM	PRP	PTT
3	LUSIANA WIDYANINGRUM, SE	P	S1 EKONOMI AKUNTANSI	800/365/11	28-02-2011	01-03-2011	PEMBANTU ADMINISTRASI UMUM	PRP	PTT
4	RATNA TRI HANDAYANI, A.Md	P	D III AKUNTANSI	800/1179/11	30-03-2012	01-04-2012	PEMBANTU ADMINISTRASI UMUM	PRP	PTT
5	ARNI ANINDYASARI WIJAYANTI, SE	P	S1 EKONOMI MANAJEMEN	800/7038/11	28-12-2011	02-01-2012	PEMBANTU ADMINISTRASI UMUM	KEUANGAN	PTT
6	UPIK SUNARSIH	P	SMA	800/3059/11	31-08-2009	01-09-2009	PEMBANTU ADMINISTRASI UMUM	KEUANGAN	PTT
7	KURNIAWAN ARI WIBOWO	L	S1 EKONOMI MANAJEMEN	824.4/2813/11	21-08-2009	01-09-2009	PEMBANTU ADMINISTRASI UMUM	PMPTK	PTT
8	SREGEP AL KAHFI	L	MA	800/227/11	31-01-2011	01-02-2011	PEMBANTU ADMINISTRASI UMUM	PMPTK	PTT
9	DONY SETYANA, A.Md	L	D III MANAJEMEN INFORMATIKA	800/2124/11	30-06-2011	01-07-2011	PEMBANTU ADMINISTRASI UMUM	PMPTK	PTT
10	SRI NURYANI, S.Pd	P	S1 EKONOMI AKUNTANSI	800/2124/11	10-01-2012	01-02-2012	PEMBANTU ADMINISTRASI UMUM	PMPTK	PTT

11	MIRA TUSTHI IDATHAMA	P	S1 EKONOMI MANAJEMEN	824.4/2390/11	12-07-2009	13-07-2009	PEMBANTU ADMINISTRASI UMUM	PENDIDIKAN DASAR	PTT
12	TARUNA ARIF TIRTANA	L	SMA	800/2224/11	29-07-2011	01-08-2011	PEMBANTU ADMINISTRASI UMUM	PENDIDIKAN DASAR	PTT
13	JENIUS GUTOMI, SE	L	S1 EKONOMI MANAJEMEN	800/7039/11	28-12-2011	02-01-2012	PEMBANTU ADMINISTRASI UMUM	PENDIDIKAN DASAR	PTT
14	ARININGSIH	P	SMA	800/7040/11	28-12-2011	02-01-2012	PEMBANTU ADMINISTRASI UMUM	PENDIDIKAN MENENGAH	PTT
15	RATIH ANGGRAINI PRIYONO, S.IP	P	S1 FISIPOL	800/1007/11	31-03-2010	01-04-2010	PEMBANTU ADMINISTRASI UMUM	PNF	PTT
16	HENDY KRISTIANTO	L	S1 EKONOMI MANAJEMEN	800/3366/11	30-09-2011	01-10-2011	PEMBANTU ADMINISTRASI UMUM	PNF	PTT
17	YONA						PEMBANTU ADMINISTRASI UMUM	UMKEP	
18	MEI						PEMBANTU ADMINISTRASI UMUM	PENDIDIKAN DASAR	

Tabel 5. RENCANA KERJA (RENJA)
DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN KLATEN TAHUN 2013

No	Urusan	RENCANA KERJA DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN KLATEN 2013						
		Visi	Misi	Tujuan	Sasaran	Cara mencapai tujuan / sasaran		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Pendidikan	Terwujudnya masyarakat yang cerdas, kreatif, inovatif, disiplin dan beraklak mulia dalam kerangka Klaten yang Toto Titi Tentrem Kerto Raharjo	1. Meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan pada semua jenjang 2. Meningkatkan profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan 3. Meningkatkan kualitas tamatan 4. Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik secara utuh 5. Meningkatkan kesiapan masukan dan kualitas pendidikan untuk	1. Meningkatkan kualitas dan relevansi pendidikan dalam rangka daya saing sumber daya manusia menghadapi tantangan global melalui penguasaan iptek 2. Mewujudkan pemerataan & perluasan akses layanan pendidikan bermutu bagi seluruh lapisan masyarakat 3. Meningkatkan kualitas dan akntabilitas	1. Program anak usia dini, dengan sasaran meningkatkan pemerataan akses, mutu dan tata kelola serta pencitraan public pada jenjang pendidikan anak usia dini (PAUD) 2. Program pendidikan dasar dengan sasran meningkatnya pemerataan akses, mutu dan tata kelola serta pencitraan	1. Meningkatkan pemerataan dan mutu serta pemerataan akses penyelenggaraan PAUD 2. Meningkatkan pemerataan mutu, relevansi dan daya saing serta perlusan akses penyelenggaraan pendidikan dasar 3. Meningkatkan pemerataan mutu, relevansi dan daya saing serta perlusan akses penyelenggaraan pendidikan menengah	1. Program pelayanan administrasi perkantoran 2. Meningkatkan pemerataan mutu, relevansi dan daya saing serta perlusan akses penyelenggaraan pendidikan dasar 3. Meningkatkan pemerataan mutu, relevansi dan daya saing serta perlusan akses penyelenggaraan pendidikan menengah	1. Penyediaan jasa komunikasi, sumber daya air dan listrik 2. Penyediaan jasa administrasi keuangan 3. Penyediaan alat tulis kantor 4. Penyediaan barang cetakan dan penggandaan 5. Penyediaan komponen instalasi listrik/penerangan bangunan kantor 6. Penyediaan makanan dan minuman 7. Rapat-rapat koordinasi dan konsultasi kelur daerah 8. Rapat-rapat koordinasi dan konsultasi kedalam daerah 9. Penyediaan jasa surat menyurat 1. Pemeliharaan rutin/berkala gedung kantor 2. Rehabilitasi sedang/kendaraan dinas/operasional 3. Pemeliharaan berkala/rutin perlatan gedung kantor

		<p>mengoptimalkan pembentukan kepribadian yang bermoral</p> <p>6. Penguasaan tata kelola akuntabilitas dan pencitraan public</p> <p>7. Pemerataan dan perluasan akses di semua jenjang pendidikan</p> <p>8. Meningkatkan kualitas dan kuantitas sarana/prasarana pendidikan</p>	<p>penyelenggaran pendidikan sesuai standar nasional pendidikan dan prinsip tata pemerintahan yang baik.</p> <p>4. Meningkatkan kualitas dan kinerjapenyelenggaraan pendidikan</p> <p>5. Memperkuat koordinasi dan sinkronisasi penyelenggaraan pendidikan antara pemerintah, pemerintah provinsi, & pemerintah kabupaten/kota serta stakeholder pendidikan</p> <p>6. Meningkatkan kerjasama dan peran serta masyarakat</p>	<p>public pada jenjang pendidikan Dasar</p> <p>3. Program pendidikan menengah, dengan sasaran meningkatnya pemerataan akses, mutu, tata kelola, serta pencitraan public pada jenjang pendidikan menengah</p> <p>4. Program pendidikan non formal dengan sasaran meningkatnya pemerataan akses, mutu, tata kelola, serta pencitraan public pada jenjang pendidikan non formal</p>	<p>4. Meningkatkan pemerataan mutu, relevansi dan daya saing serta perlusan akses penyelenggaraan pendidikan non formal dan formal</p> <p>5. Meningkatkan pemerataan mutu, relevansi dan daya saing serta perlusan akses penyelenggaraan pendidikan khusus</p> <p>6. Meningkatkan mutu pendidikan dan tenaga kependidikan pada pendidikan formal dan non formal</p> <p>7. Meningkatkan tata kelola, akuntabilitas dan pencitraan public dalam penyelenggaraan</p>	<p>2. Program peningkatan sarana dan prasarana aparatur</p> <p>3. Program peningkatan pengembangan system pelaporan capaian kinerja dan keuangan</p> <p>4. Program pendidikan anak usia dini</p>	<p>4. Rehabilitasi gedung UPTD pendidikan Kec.</p> <p>1. Penyusunan pelaporan prognosis</p> <p>2. Penyusunan pelaporan keuangan akhir tahun</p> <p>3. Pembinaan dan monitoring pengelolan sekolah</p> <p>4. Penyusunan laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintahan (LAKIP)</p> <p>1. Peningkatan mutu pendidik paud non formal</p> <p>2. Penegmbangan sarana dan prasarana paud formal</p> <p>3. Pengadaan APE PAUD non formal</p> <p>4. Fasilitas pelaksanaan ajang kreatifitas semarak anak usia dini PAUD non Formal</p> <p>5. Penegmbangan paud unggulan non formal</p> <p>6. Pengadaan alat bermain diluar (Out Door)</p> <p>7. Pengadaan alat bermain dalam (In Door)</p> <p>8. Fasilitas hari anak nasional tingkat kabupaten</p> <p>9. Bantuan kesejahteraan pendidikan non formal PAUD</p>
--	--	---	---	--	---	--	---

			dalam penyelenggaraan pendidikan	<p>5. Program peningkatan mutu pendidikan dan tenaga kependidikan dengan sasaran meningkatnya mutu pendidikan dan tenaga kependidikan</p> <p>6. Program manajemen pelayanan pendidikan dengan sasaran meningkatnya tata kelola dan pencitraan public pada penyelenggaraan pendidikan</p>	<p>8. Meningkatkan wawasan kebangsaan, kearifan local dan kesetaraan gender dalam penyelenggaraan pendidikan</p> <p>9. Meningkatkan pelayanan administrasi perkantoran</p> <p>10. Meningkatkan sarana dan prasarana aparatur</p> <p>11. Meningkatkan disiplin aparatur</p> <p>12. Meningkatkan kapasitas sumberdaya aparatur</p> <p>13. Meningkatkan pengembangan sistem pelaporan capaian kinerja dan keuangan</p>	<p>5. Program wajib belajar pendidikan dasar Sembilan tahun</p>	<p>1. Penyelenggaraan pendidikan paket A</p> <p>2. Pengembangan materi belajar mengajar dan metode pembelajaran dengan menggunakan teknologi informasi dan komunikasi</p> <p>3. Fasilitas kantin sehat</p> <p>4. Fasilitas Program makanan tambahan anak sekolah (PMTAS)</p> <p>5. Pembinaan kelembagaan dan manajemen sekolah dengan penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) SD da SMP</p> <p>6. TPK MBS</p> <p>7. Penjaminan mutu SD RSBI</p> <p>8. MBS SD (2POA)</p> <p>9. Pembinaan minat bakat dan kreatifitas siswa SD dan SMP</p> <p>10. Penggabungan SD Negeri</p> <p>11. Fasilitas pendidikan inklusi (2POA)</p> <p>12. Penyelenggaran lomba sekolah sehat SD dan SMP (2POA)</p> <p>13. Penyelenggaraan pendidikan paket B (2POA)</p> <p>14. MBS SMP (2POA)</p> <p>15. Rehab ruang kelas SD/SDLB (2POA)</p> <p>16. Rehap ruang kelas SMP/SMPLB (2POA)</p>
--	--	--	----------------------------------	--	---	---	---

							<ul style="list-style-type: none"> 17. Pembangunan ruang perpustakaan SD/SDLB (2POA) 18. Pengadaan buku perpustakaan SD/SLB (2POA) 19. Pengadaan buku perpustakaan SMP/SMPLB (2POA) 20. Pengadaan alat lab IPA SMP (2POA) 21. Fasilitas pendidikan inklusi SMP 22. Penjaminan mutu SMP RSBI (2POA) 23. Rehabilitasi ruang kelas rusak berat SD/SDLB beserta perabotnya (DAK) 24. Pendampingan DAK rehabilitasi ruang kelas rusak berat SD/SDLB beserta perabotnya 25. Pembangunan ruang perpustakaan SD/SDLB beserta perabotnya (DAK) 26. Pendampingan pembangunan ruang perpustakaan SD/SDLB beserta peabotannya (DAK) 27. Bantuan pendampingan BOS SMP/SMPLB/MTs Negeri dan Swasta (2POA) 28. Bantuan pendampingan BOS SD/SDLB/MI negeri dan swasta II (2POA) 29. Hibah BOS APBD II kepada SMP/SMPLB/MTs Swasta 30. Hibah imbal swadaya TK/RA
--	--	--	--	--	--	--	---

							swasta
							31. Bantuan kepada yayasan pendidikan dan pnyantunan Anak Luar Biasa 32. Penyelenggaraan Akreditasi Sekolah / Madrasah 33. Pengadaan TIK perpustakaan SD/SDLB (2POA) 34. Pengadaan TIK perpustakaan SMP/SMPLB (2POA) 35. Rehabilitasi ruang kelas rusak sedang SMP (DAK) 36. Pendampingan rehabilitasi ruang kelas rusak sedang SMP (DAK) 37. Pengadaan alat-alat penunjang pembelajaran SMP (DAK) 38. Pedampingan Pengadaan alat-alat penunjang pembelajaran SMP (DAK) 39. Rehabilitasi ruang kelas rusak berat SMP (DAK) 40. Pendampingan rehab ruang kelas rusak berat SMP (DAK) 41. Pembangunan ruang dan pengadaan mebeler perpustakaan SMP (DAK) 42. Pendampingan Pembangunan ruang dan pengadaan mebeler perpustakaan SMP (DAK) 43. Pembangunan ruang belajar lainnya SMP (DAK) 44. Pendampingan Pembangunan

							<p>ruang belajar lainnya SMP (DAK)</p> <p>45. Pembangunan RKB dan pengadaan mebeler SMP untuk penambahan akses (DAK)</p> <p>46. Pendampingan Pembangunan RKB dan pengadaan mebeler SMP untuk penambahan akses (DAK)</p> <p>47. Pengadaan sarana olahraga SD (DAK)</p> <p>48. Bantuan peningkatan sarana SLB (2POA)</p> <p>49. Relokasi SMP N 2 Klaten</p> <p>1. Pembangunan RKB SMA/SMK (2POA)</p> <p>2. Rehab gedung SMA/SMK (2POA)</p> <p>3. Pengadaan computer SMA/SMK (2POA)</p> <p>4. Pengadaan buku perpustakaan SMA/SMK (2POA)</p> <p>5. Pengadaan alat laboratorium IPA SMA/SMK (2POA)</p> <p>6. Pembangunan USB SMK (2POA)</p> <p>7. Penadaan alat bengkel SMK (2POA)</p> <p>8. Pengembangan RSBI SMA (2POA)</p> <p>9. Pengadaan alat laboratorium IPA</p>
--	--	--	--	--	--	--	---

							SMA RSBI (2POA)
							10. Pengadaan alat multimedia SMA RSBI (2POA)
							11. Fasilitas kemampuan bahasa inggris guru SMA RSBI (2POA)
							12. Fasilitas penelitian IPA dan IPS SMA RSBI (2POA)
							13. Penegmbangan RSBI SMK (2POA)
							14. Pembangunan lab. IPA SMA/SMK (2POA)
							15. Pengadaan alat lab. IPA SMK/SMA (2POA)
							16. Pengadaan alat multimedia SMK RSBI (2POA)
							17. Fasilitasi peningatan kemampuan BHS. inggris RSBI (2POA)
							18. Pengembangan career center SMK (2POA)
							19. Fasilitas bussines center
							20. Fasilitas pengelolaan BKK SMK (2POA)
							21. Fasilitas pemasaran tamatan lulusan SMK (2POA)
							22. Fasilitas pendidika berbasis keunggulan local (PBKL) (2POA)
							23. Faslitas implementasi SMM ISO SMA/SMK (2POA)
							24. Fasilitas penelitian IPA dan IPS SMA (2POA)

							<p>6. Program pendidikan menengah</p> <ul style="list-style-type: none"> 25. Pengem. Kantin kejuruan pendidikan menengah (2POA) 26. Penyelenggaraan pendidikan paket C (2POA) 27. Pembinaan minat, bakat dan kreatifitas siswa SMA/SMK (2POA) 28. Pembinaan OSIS SMA/SMK (2POA) 29. Pengembangan materi belajar mengajar dan metode pembelajaran menggunakan teknologi informasi dan komunikasi 30. Fasilitasi kota vokasi 31. Operasional USB SMK 32. Pengadaan buku muluk Bhs. Jawa SMA/SMALB/SMK (2POA) 33. Pengadaan alat tulis SMA/SMALB (2POA) 34. Pengadaan alat UKS SMK (2POA) 35. Batuan beasiswa untuk siswa SMA/SMALB/MA/SMK dan keluarga kurang mampu (2POA) 36. Bantuan beasiswa SMA/SMK dan keluarga kurang mampu (2POA) 37. Hibah kepada pramuka saka wira kartika
--	--	--	--	--	--	--	--

- | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | | | <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan pendidikan keaksaraan 2. Pengarusutamaan gender (2POA) 3. Pelatihan kewirausahaan dibidang minapolitan 4. Fasilitasi hari aksara internasional (HAI) Dinas Pendidikan Kab. (2POA) 5. Fasilitasi keaksaraan lanjutan 6. Pengembangan data dan informasi pendidikan non formal 7. Ekspo hari aksara internasional tingkat Kabupaten 8. Bantuan khusus kewirausahaan desa (KWD) 9. Bantuan kelompok belajar usaha (KBU) Desa vokasi (2POA) 10. Bantuan penguatan manajemen desa vokasi (2POA) 11. Bantuan fasilitasi pengembangan Taman Baca Masyarakat (TBM) (2POA) 12. Bantuan pengembangan pusat kegiatan belajar masyarakat (PKBM) 13. Bantuan penguatan kelembagaan kursus dan pelatihan (LKP) (2POA) 14. Bantuan fasilitasi pusat kegiatan belajar masyarakat (PKBM) (2POA) |
|--|--|--|--|--|--|--|---|

- | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | | | <ol style="list-style-type: none"> 1. Pembinaan minat, bakat dan kreativitas guru SD, SMP, SMA, SMK Negeri/Swasta 2. Fasilitas sertifikasi guru Dikdas/Dikmen 3. Fasilitas sertifikasi guru, pengawas, dan tunjangan fungsional 4. Peningkatan kualifikasi guru ke S1 pendidikan formal (2POA) 5. Penyelenggaraan pemilihan pendidikan dan tenaga kependidikanformal (2POA) 6. Pengembangan profesi pendidik formal (2POA) 7. Peningkatan kapasitas tenaga kependidikan dan pengawas 8. Pengelolaan penilaian angka kredit dan sertifikasi pendidik (2POA) 9. Pengembangan system pendataan dan pemetaan kependidikan 10. Penilaian dan penetapan angka kredit 11. Seleksi calon kepala sekolah dan pengawas 12. Peningkatan kualifikasi ke S1/D4 pendidikan PAUD 13. Penyelenggaraan jamboree pendidikan dan tenaga |
|--|--|--|--|--|--|--|---|

								<p>7. Program pendidikan non formal</p> <p>8. Program peningkatan mutu pendidikan dan tenaga kependidikan</p>	<p>kependidikan</p> <p>14. System informasi manajemen pegawai</p> <p>15. Bantuan kesejahteraan PTT SD/SMP/SMA/SMK/UPTD Dinas pendidikan</p> <p>16. Bantuan kesejahteraan pendidikan Wiyata Bhakti pendidikan Formal (2POA)</p> <p>1. Pengembangan minat dan budaya baca</p> <p>2. Pembinaan pengelolaan perpustakaan sekolah</p> <p>3. Fasilitas rintisan TBM percontohan</p> <p>1. Operasional UPTD</p> <p>2. Pengelolaan jejaring pendidikan nasional (jardiknas)</p> <p>3. Operasional BOS</p> <p>4. Fasilitas pembinaan nasionalisme dan karakter bangsa melalui jalur pendidikan</p> <p>5. Manajemen pendataan pendidikan (2POA)</p> <p>6. Fasilitas penyelenggar UN,</p>
--	--	--	--	--	--	--	--	---	--

								<p>UASBN dan UNPK (2POA)</p> <p>7. Operasional UASBN/UN/UAS tingkat Kabupaten</p> <p>8. Workshop layanan pendidikanlayak anak</p> <p>9. Evaluasi dan perencanaan pendidikan</p> <p>10. Fasilitasi pendataan perguruan tiggi</p> <p>11. Hibah kepada dewan pendidikan Kabupaten Klaten</p> <p>12. Penguatan kelembagaan tim penggerak pendidikan karakter dan nasionalisme melalui jalur pendidikan</p> <p>13. Pembinaan dan pengembangan UKS sekolah</p> <p>14. Pembinaan siswa baru SMA/SMK online</p> <p>15. Penyusunan data pokok pendidikan</p>
--	--	--	--	--	--	--	--	---

**Tabel 6. Tugas Pokok dan Fungsi Menurut Peraturan Bupati Klaten Nomor
42 Tahun 2008 Tentang Rincian Tugas, Fungsi Dan Tata Kerja
Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten**

NO	BAGIAN/ BIDANG	SUB BAGIAN	TUGAS POKOK DAN FUNGSI	
			TUGAS POKOK	FUNGSI
1	Kepala Dinas		<ul style="list-style-type: none"> a. Mengkoordinasikan penyusunan program dinas pendidikan dengan memberikan arahan kepada sekretaris dan kepala bidang b. Mendistribusikan tugas kepada bawahan sesuai bidangnya berdasarkan ketentuan yang berlaku c. Membina bawahan dalam pencapaian program dinas dengan memberi petunjuk pemecahan masalah agar bawahan mampu melaksanakan tugas jabatan sesuai dengan ketentuan yang berlaku d. Mengevaluasi pelaksanaan kegiatan pada tahun yang sudah dan sedang berjalan berdasarkan rencana dan realisasi sebagai bahan dalam penyusunan sasaran tahun berikutnya e. Menilai prestasi kerja bawahan berdasarkan rencana kerja, hasil yang dicapai sesuai ketentuan yang berlaku sebagai bahan pertimbangan dalam pengembangan karier 	<ul style="list-style-type: none"> a. Melaksanakan kerjasama dengan skpd terkait dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas b. Mengupayakan peningkatan peran serta dan partisipasi masyarakat dalam bidang pendidikan c. Mengidentifikasi permasalahan-permasalahan yang berhubungan dengan bidang pendidikan serta menyusun kebijakan teknis petunjuk pemecahan masalah d. Mengusulkan, menunjuk, menetapkan dan melaksanakan pembinaan pejabat pengelolaan keuangan e. Melaporkan hasil pelaksanaan tugas / kegiatan kepada bupati melalui sekretaris daerah sebagai pertanggungjawaban pelaksanaan tugas f. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh bupati sesuai tugas dan fungsinya
2	Sekretaris Dinas		<ul style="list-style-type: none"> a. Menghimpun, mempelajari dan mensosialisasikan peraturan dan perundang – 	<ul style="list-style-type: none"> f. mengkoordinasikan dan membina kelompok jabatan fungsional dalam pelaksanaan tugas

			<p>undangan pedoman dan petunjuk teknis dan kebijakan urusan umum dan kepegawaian, keuangan, perencanaan dan evaluasi dan pelaporan;</p> <p>b. Menyusun rencana dan program urusan umum dan kepegawaian dinas dan unit pelaksana teknis dinas, keuangan, perencanaan dan pelaporan berdasarkan kebijakan bidang pendidikan;</p> <p>c. Menilai hasil kerja bawahan dengan jalan memonitor dan mengevaluasi hasil kerja;</p> <p>d. Mengevaluasi dan menginventarisasi permasalahan yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas serta mencari alternatif pemecahan masalah;</p> <p>e. Melaksanakan koordinasi dan kerjasama sesuai bidang tugasnya dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas;</p> <p>f. Melaporkan hasil pelaksanaan tugas/kegiatan kepada atasan;</p>	<p>sesuai program kerja dinas;</p> <p>g. menyiapkan usulan, penunjukan, penetapan pejabat pengelolaan keuangan;</p> <p>h. merencanakan dan menyiapkan tugas dan urusan surat menyurat, penggandaan, ekspedisi, kearsipan, rumah tangga, pemeliharaan dan pengadaan perlengkapan kantor serta melakukan pengelolaan administrasi;</p> <p>i. merencanakan dan menyiapkan tugas dalam penatausahaan keuangan dinas;</p> <p>j. merencanakan dan menyiapkan penyusunan rencana program kegiatan, pengumpulan, pengelolaan data dan informasi, evaluasi dan pelaporan dinas</p> <p>k. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai bidang tugasnya</p>
		Sub Bagian Perencanaan dan Pelaporan	<p>a. Menyiapkan materi, merencanakan, mengelola data dan informasi yang berhubungan dengan perencanaan dan pelaporan kegiatan dinas;</p> <p>b. Membagi tugas, membina, membimbing dan</p>	<p>a. Mengumpulkan, mengelola data dan informasi dalam rangka penyusunan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD), Rencana Kerja Pemerintah Daerah</p>

			<p>melaksanakan tugas urusan perencanaan;</p> <p>c. Menilai hasil kerja bawahan dengan memonitor dan mengevaluasi hasil kerja;</p> <p>d. Mengevaluasi dan menginventarisasi permasalahan yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas serta mencari alternatif pemecahan masalah;</p> <p>e. Melaksanakan koordinasi dan kerjasama sesuai bidang tugasnya dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas;</p> <p>f. Melaporkan hasil pelaksanaan tugas/kegiatan kepada atasan</p>	<p>(RKPD) sesuai dengan perundang undangan berlaku;</p> <p>f. Menyiapkan materi dan menyusun Kebijakan Umum Anggaran (KUA), Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara (PPAS);</p> <p>g. Menghimpun, mengelola dan menganalisa data dan informasi serta menyajikan data statistik hasil kegiatan dinas;</p> <p>h. Menyiapkan bahan evaluasi dan pelaporan kegiatan dan hasil kinerja dinas</p>
		Sub Bagian Keuangan	<p>a. Menyiapkan bahan, merencanakan, mengelola data dan informasi yang berhubungan dengan urusan keuangan sesuai dengan perundangan yang berlaku;</p> <p>b. Membagi tugas, membina, membimbing, melaksanakan pengawasan dan pengendalian pelaksanaan tugas urusan keuangan</p> <p>c. Menilai hasil kerja bawahan dengan jalan memonitor dan mengevaluasi hasil kerja;</p> <p>d. Mengevaluasi dan menginventarisasi permasalahan yang berhubungan dengan</p>	<p>f. Melaksanakan penelitian dan verifikasi kelengkapan Surat Permintaan Pembayaran (SPP) yang diajukan bendahara dinas;</p> <p>g. Menyiapkan Surat Perintah Membayar (SPM) atas dasar SPP yang diajukan bendahara dinas;</p> <p>h. Melaksanakan verifikasi Surat Pertanggungjawaban (SPJ) dan menyiapkan bahan pengesahan SPJ;</p> <p>i. Melaksanakan verifikasi harian atas pengeluaran dinas;</p> <p>j. Melaksanakan akuntansi dinas;</p>

			<p>pelaksanaan tugas serta mencari alternatif pemecahan masalah;</p> <p>e. Melaksanakan koordinasi dan kerjasama sesuai bidang tugasnya dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas;</p> <p>f. Melaporkan hasil pelaksanaan tugas/kegiatan kepada atasan</p>	<p>k. Menyiapkan bahan laporan prognosis dan anggaran;</p> <p>l. Menyiapkan bahan dan menyusun laporan pertanggungjawaban keuangan</p>
		Sub Bagian Umum dan Kepegawaian	<p>b. Menyiapkan bahan, merencanakan, mengelola data dan informasi yang berhubungan dengan urusan umum dan kepegawaian sebagai bahan pengurusan kebijakan;</p> <p>c. melakukan pembinaan, bimbingan, pengawasan dan pengendalian pelaksanaan tugas urusan umum dan kepegawaian dinas</p> <p>d. Mengkoordinasikan, membagi tugas dan memberi petunjuk kepada bawahan agar terjalin kerjasama yang baik dan saling mendukung dalam pelaksanaan tugas;</p> <p>e. Menilai hasil kerja bawahan dengan jalan memonitor dan mengevaluasi hasil kerja;</p> <p>f. Mengevaluasi dan menginventarisasi permasalahan yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas serta mencari alternatif</p>	<p>a. melaksanakan administrasi surat menyurat, penggandaan, ekspedisi, karsipan, pengadaan alat tulis kantor, akomodasi rapat, pertemuan, upacara, penerimaan tamu serta penggandaan dan pemeliharaan perlengkapan rumah tangga dan barang inventaris dinas;</p> <p>b. menyiapkan kebutuhan dan perlengkapan perjalanan dinas serta mengatur penggunaan kendaraan dinas;</p> <p>c. Mengatur dan mengelola tata ruang kantor, kebersihan, ketertiban, keamanan, kenyamanan dan keserasian ruang kantor;</p> <p>d. Melaksanakan administrasi umum kepegawaian meliputi menyiapkan bahan dan mengusulkan Kartu Pegawai (KARPEG), Kartu isteri (KARIS), Kartu Suami (KARSU),</p>

		<p>pemecahan masalah;</p> <p>g. Melaporkan hasil pelaksanaan tugas/kegiatan kepada atasan.</p>	<p>Tabungan Asuransi Pegawai Negeri (TASPEN), Asuransi Kesehatan (ASKES) dan izin cuti;</p> <p>e. Menyiapkan bahan usulan pengembangan karir pegawai, meliputi kebutuhan pegawai/formasi pegawai, usulan untuk menduduki jabatan, tugas belajar/izin belajar, ujian dinas, pendidikan dan latihan dan pemberian penghargaan dan tanda jasa;</p> <p>f. Menyiapkan bahan usulan mutasi pegawai meliputi kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala, pemindahan/mutasi, pemberhentian dan pensiun, penyesuaian ijazah dan Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai (DP3);</p> <p>g. Menyiapkan, menghimpun dan mengelola data pegawai serta menyusun Daftar Urut Kepangkatan (DUK);</p> <p>h. Menyiapkan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis dalam pembinaan kepegawaian.</p>
3	Bidang Pendidikan Dasar	<p>a. Menyusun, merumuskan dan menetapkan rencana kegiatan dan petunjuk teknis pembinaan bidang pendidikan dasar;</p>	<p>a. Menyusun dan menetapkan pedoman dan petunjuk pelaksanaan kurikulum, kalender pendidikan dan penerimaan peserta didik</p>

			<ul style="list-style-type: none"> b. Melakukan koordinasi dan menyusun rencana kerja bidang pendidikan dasar sesuai program kerja c. Menilai hasil kerja bawahan dengan jalan memonitor dan mengevaluasi hasil kerja; d. Mengevaluasi dan menginventarisasi permasalahan yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas serta mencari alternatif pemecahan masalah; e. Melaksanakan koordinasi dan kerjasama sesuai bidang tugasnya dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas; f. Melaporkan hasil pelaksanaan tugas/kegiatan kepada atasan 	<ul style="list-style-type: none"> baru; b. Melakukan koordinasi, memantau, menilai, mengendalikan dan mengevaluasi bidang pendidikan dasar TK/SD/SMP/PLB; c. Melakukan koordinasi, mengendalikan dan membina penyelenggaraan belajar jarak jauh sesuai peraturan perundangan yang berlaku; d. Mengembangkan dan melaksanakan evaluasi hasil belajar TK/SD/SMP/PLB; e. Mendayagunakan program, teknologi informasi dan komunikasi sesuai kebutuhan; f. Merencanakan dan merealisasikan pengadaan sarana dan prasana pendidikan TK/SD/SMP/PLB; g. Melakukan koordinasi teknis dengan pengawas TK/SD/SMP/PLB.
4	Bidang Pendidikan Menengah		<ul style="list-style-type: none"> a. Menyusun, merumuskan dan menetapkan rencana kegiatan dan petunjuk teknis pembinaan bidang pendidikan menengah. b. Mengkoordinasikan dan memberi petunjuk kepada bawahan agar terjalin kerjasama yang baik untuk mencapai program. c. Menilai hasil kerja bawahan dengan memantau 	<ul style="list-style-type: none"> a. Menyusun dan menetapkan pedoman dan petunjuk pelaksanakan kurikulum, kalender pendidikan dan penerimaan murid baru. b. Mengkoordinasikan, memantau, menilai, mengendalikan dan mengevaluasi bidang pendidikan menengah SMA / SMK. c. Mengkoordinasikan, mengendalikan dan

			<p>dan mengevaluasi hasil kerja.</p> <p>d. Mengevaluasi dan menginventarisasi permasalahan yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas serta mencari alternatif pemecahan masalah.</p> <p>e. Melaporkan hasil pelaksanaan tugas/kegiatan kepada atasan.</p>	<p>membina penyelenggaraan belajar jarak jauh sesuai peraturan perundangan yang berlaku.</p> <p>d. Mengembangkan dan melaksanakan evaluasi hasil belajar SMA dan SMK.</p> <p>e. Mendayagunakan program, teknologi informasi dan komunikasi sesuai kebutuhan.</p> <p>f. Merencanakan dan merealisasi pengadaan sarana dan prasarana pendidikan SMA / SMK.</p> <p>g. Melakukan koordinasi teknis dengan pengawas SMA / SMK.</p> <p>h. Melakukan pembinaan pelaksanaan pendidikan sistem ganda pada SMK.</p>
5	Bidang Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan		<p>a. Menyusun, merumuskan dan menetapkan rencana kegiatan dan petunjuk teknis pembinaan bidang Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan.</p> <p>b. Mengkoordinasikan dan menyusun rencana kerja bidang PMPTK sesuai program kerja.</p> <p>c. Mengkoordinasikan kepala seksi dan kegiatan bidang agar dapat dilaksanakan secara baik untuk mencapai program.</p> <p>d. Menginventarisasi permasalahan-permasalahan</p>	<p>b. Merencanakan dan menganalisis kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan, formasi penempatan dan pemerataan tenaga.</p> <p>c. Mengatur registrasi dan pengarsipan data pendidik dan tenaga kependidikan.</p> <p>d. Merencanakan dan melaksanakan kerja sama/kemitraan dengan instansi/lembaga dalam pengembangan profesi</p> <p>e. Menyiapkan peningkatan mutu, kualifikasi dan sertifikasi profesi pendidik dan tenaga</p>

			<p>yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas dan memberikan pertimbangan pemecahan masalah.</p> <ul style="list-style-type: none"> e. Mengevaluasi dan menginventarisasi permasalahan yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas serta mencari alternatif pemecahan masalah. f. Melaksanakan koordinasi dan kerjasama sesuai bidang tugasnya dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas. g. Melaporkan hasil pelaksanaan tugas/kegiatan kepada atasan. 	<p>kependidikan.</p> <ul style="list-style-type: none"> f. Menyiapkan dan merencanakan kegiatan dan peningkatan profesionalisme, penilaian keteladanan / berprestasi, pemberian penghargaan dan perlindungan terhadap pendidik dan tenaga kependidikan. g. Melaksanakan pengawasan, pengendalian dan pembinaan terhadap pendidik dan tenaga kependidikan. h. Menyiapkan dan mengembangkan kompetensi dan supervisi. i. Menghimpun, mensosialisasikan dan mengimplementasikan peraturan dan perundang - undangan yang menyangkut pendidik dan tenaga kependidikan.
6	Bidang Pendidikan Non Formal		<ul style="list-style-type: none"> a. Menyusun, merumuskan, dan menetapkan rencana kegiatan dan petunjuk teknis pembinaan bidang Pendidikan Masyarakat, PAUD dan Kesetaraan serta Perpustakaan. b. Mengkoordinasikan dan menyusun rencana kerja bidang Pendidikan Masyarakat, PAUD dan Kesetaraan serta Perpustakaan dan kesiswaan sesuai program kerja. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Menyiapkan, merencanakan dan melaksanakan kegiatan Pendidikan Non Formal yang meliputi Pendidikan Masyarakat, PAUD dan Kesetaraan serta Perpustakaan . b. Menyusun, menetapkan dan menyebarluaskan pedoman dan petunjuk penyelenggaraan lembaga Pendidikan Masyarakat, Organisasi Kesiswaan dan Perpustakaan.

		<ul style="list-style-type: none"> c. Mengkoordinasi kepala seksi dan kegiatan bidang agar dapat dilaksanakan secara baik untuk mencapai program. d. Melakukan penilaian dan bimbingan terhadap bawahan untuk penyelesaian tugas. e. Mengevaluasi dan menginventarisasi permasalahan yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas serta mencari alternatif pemecahan masalah. f. Melaksanakan koordinasi dan kerjasama sesuai bidang tugasnya dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas. g. Melaporkan hasil pelaksanaan tugas/kegiatan kepada atasan. 	<ul style="list-style-type: none"> c. Memantau, mengendalikan dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan pemberdayaan lembaga Pendidikan Masyarakat, Organisasi Kepramukaan, dan Perpustakaan. d. Memelihara dan meningkatkan kerjasama/kemitraan dengan lembaga/instansi di bidang Pendidikan Masyarakat, Organisasi Kesiswaan, dan perpustakaan. e. Merencanakan dan menetapkan pemberian izin penyelenggaraan lembaga Pendidikan Masyarakat, dan Perpustakaan. f. Melakukan koordinasi dengan penilik pendidikan luar sekolah dalam rangka pembinaan kepada lembaga Pendidikan Masyarakat, dan Perpustakaan. g. Menghimpun, mensosialisakan dan mengimplementasikan peraturan perundang-undangan yang menyangkut lembaga Pendidikan Masyarakat, Kesiswaan dan Perpustakaan. h. Merencanakan dan melaksanakan kegiatan organisasi kesiswaan.
--	--	--	---

Anak Lampiran 3 : Peraturan Kepala Badan

Kepegawaian Negara

**Nomor
19 tahun 2011**

**Tanggal
18 Juli 2011**

URAIAN JABATAN

- 1. NAMA JABATAN : KEPALA DINAS**
- 2. KEDUDUKAN JABATAN :**
 - a. Eselon II : V
 - b. Eselon III : -
 - c. Eselon IV : -
- 3. RINGKASAN TUGAS : Memimpin penyelenggaraan urusan pemerintahan daerah di bidang Pendidikan, meliputi perumusan kebijakan teknis perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian bidang pendidikan, pemberian bimbingan dan pembinaan pegawai dan UPTD.**
- 4. BAHAN KERJA :**
 - a. Laporan Kebijakan dan Renstra tahun sebelumnya
 - b. Peraturan tentang kebijakan di bidang pendidikan
 - c. Laporan hasil kerja tahun sebelumnya
 - d. Laporan perencanaan dan penggunaan anggaran dinas pendidikan
- 5. SARANA KERJA :**
 - a. Meja Kerja, Filling Kabinet, Almari
 - b. Komputer
 - c. Printer
 - d. Telepon
 - e. Fax
- 6. RINCIAN TUGAS :**
 - a. Mengkoordinasikan penyusunan program Dinas Pendidikan dengan memberikan arahan kepada Sekretaris dan Kepala Bidang mengacu kepada Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD), Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD), Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) dan Rencana Strategik (Renstra) Kabupaten, Kebijakan Bupati dan kondisi obyektif serta ketentuan yang berlaku;
 - b. Mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan pelayanan di bidang pendidikan;
 - c. Mengupayakan peningkatan peran serta dan partisipasi masyarakat dalam bidang pendidikan;
 - d. Mendistribusikan tugas kepada bawahan sesuai bidangnya berdasarkan ketentuan yang berlaku;

- e. Mengusulkan, menunjuk, menetapkan dan melaksanakan pembinaan pejabat pengelolaan keuangan;
- f. Membina bawahan dalam pencapaian program dinas dengan memberi petunjuk pemecahan masalah agar bawahan mampu melaksanakan tugas jabatan sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
- g. Mengevaluasi pelaksanaan kegiatan pada tahun yang sudah dan sedang berjalan berdasarkan rencana dan realisasi sebagai bahan dalam penyusunan sasaran tahun berikutnya;
- h. Menilai prestasi kerja bawahan berdasarkan rencana kerja, hasil yang dicapai sesuai ketentuan yang berlaku sebagai bahan pertimbangan dalam pengembangan karier;
- i. Melaksanakan kerjasama dengan SKPD dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas;
- j. Menginventarisasi permasalahan-permasalahan yang berhubungan dengan bidang pendidikan dan menyusun kebijakan teknis petunjuk pemecahan masalah;
- k. Melaporkan hasil pelaksanaan tugas / kegiatan kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah sebagai pertanggungjawaban pelaksanaan tugas;
- l. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Bupati.

7. KEADAAN TEMPAT KERJA : Di Ruangan ber AC

8. UPAYA FISIK : Banyak Duduk

9. HASIL KERJA :

- a. Laporan Kebijakan Dinas Pendidikan
- b. Laporan Penggunaan Anggaran Dinas Pendidikan
- c. Laporan Kinerja Dinas Pendidikan
- d. Dokumen Laporan Pelaksanaan kegiatan Dinas Pendidikan
- e. Surat Pertimbangan Mutasi Tenaga Pendidikan dan Tenaga Kependidikan

9. KEMUNGKINAN RESIKO BAHAYA : -

10. SYARAT JABATAN

- | | | |
|-----------------------------------|---|---|
| a Pendidikan | : | : Pasca Sarjana |
| b Pelatihan | : | : Diklatpim II, Adumla, Spama, Spamen |
| c Pengetahuan Kerja | : | |
| d Pengalaman Kerja | : | : Kepala Bidang, Sekretaris, Kepala Bagian |
| e Kondisi Fisik | : | : Sehat jasmani dan rohani |
| f Bakat | : | : Integritas, Inteleligenzia, Verbal, |
| g Temperamen | : | : Memimpin, mengendalikan & mengawasi, Mempengaruhi, Diplomasi |
| h Minat | : | : Kegiatan yang berhubungan dengan data, |
| Kegiatan | | rutin, kongkrit, dan Konkret teratur, kegiatan Kepuasan nyata dan Produktif |

- 1. NAMA JABATAN : SEKRETARIS**
- 2. KEDUDUKAN JABATAN :**
 - a. Eselon II : -
 - b. **Eselon III : V**
 - c. Eselon IV : -
- 3. RINGKASAN TUGAS :** Mengelola urusan administrasi ketatausahaan, meliputi urusan umum dan kepegawaian, keuangan, perencanaan , evaluasi dan pelaporan.
- 4. BAHAN KERJA :**
 - a. Data Kebutuhan Pegawai Dinas Pendidikan
 - b. Data Perencanaan bidang keuangan Dinas Pendidikan
 - c. Data Perencanaan dan Pelaporan Dinas Pendidikan
 - d. Peraturan dan Regulasi di bidang pendidikan
- 5. SARANA KERJA :**
 - a. Komputer
 - b. Printer
 - c. ATK
 - d. Mesin Ketik
 - e. Telepon
 - f. Fax
- 6. RINCIAN TUGAS :**
 - a. Menghimpun, mempelajari dan mensosialisasikan peraturan dan perundang–undangan pedoman dan petunjuk teknis dan kebijakan urusan umum dan kepegawaian, keuangan, perencanaan, evaluasi dan pelaporan;
 - b. Menyusun rencana dan program urusan umum dan kepegawaian Dinas dan Unit Pelaksana Teknis Dinas, keuangan, perencanaan dan pelaporan berdasarkan kebijakan bidang pendidikan;
 - c. Mengkoordinasikan semua Bidang dalam rangka menghimpun perencanaan kegiatan, evaluasi dan menganalisa data serta laporan hasil kegiatan dinas;
 - d. Mengkoordinasikan dan membina kelompok jabatan fungsional dalam pelaksanaan tugas sesuai program kerja dinas;
 - e. Menyiapkan usulan, penunjukan, penetapan pejabat pengelolaan keuangan;
 - f. Merencanakan dan menyiapkan tugas dan urusan surat menyurat, penggandaan, ekspedisi, karsipan, rumah tangga, pemeliharaan dan pengadaan perlengkapan kantor serta melakukan pengelolaan administrasi;
 - g. Merencanakan dan menyiapkan tugas dalam penatausahaan keuangan dinas;
 - h. Merencanakan dan menyiapkan penyusunan rencana program kegiatan, pengumpulan, pengelolaan data dan informasi, evaluasi dan pelaporan dinas;

- i. Mengkoordinasikan Kepala Sub Bagian dan kegiatan kesekretariatan agar dapat dilaksanakan secara baik untuk pencapaian program kerja dinas;
 - j. Menilai hasil kerja bawahan dengan jalan memonitor dan mengevaluasi hasil kerja;
 - k. Mengevaluasi dan menginventarisasi permasalahan yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas serta mencari alternatif pemecahan masalah;
 - l. Melaksanakan koordinasi dan kerjasama sesuai bidang tugasnya dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas;
 - m. Melaporkan hasil pelaksanaan tugas/kegiatan kepada atasan;
 - n. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Kepala Dinas.
- 7. KEADAAN TEMPAT KERJA :** Di Ruangan ber AC
- 8. UPAYA FISIK :** Duduk dan sedikit berjalan
- 9. HASIL KERJA :**
- a. Agenda Kegiatan Pimpinan
 - b. Laporan Kerja Dinas Pendidikan
 - c. Laporan Renstra Dinas Pendidikan
 - d. Dokumen dan laporan keuangan dinas
 - e. Dokumen Kegiatan bidang kepegawaian
- 10. KEMUNGKINAN RESIKO BAHAYA : -**
- 11. SYARAT JABATAN :**
- a. **Pendidikan** : S2 / S1 (Hukum, Manajemen, Sosial)
 - b. **Pelatihan** : Adumla, Diklatpim III, Spama, Penyusunan Renstra & Renja
 - c. **Pengetahuan Kerja** : Pemahaman terhadap manajemen perencanaan, keuangan, kepegawaian, Pengadaan Barang dan Jasa
 - d. **Pengalaman Kerja** : Kepala Bidang/ Bagian, Kepala Subbidang / Bagian / Seksi
 - e. **Kondisi Fisik** : Sehat jasmani dan rohani
 - f. **Bakat** : Integritas, Inteleligensia, Noumerik
 - g. **Temperamen** : Memimpin, mengendalikan & mengawasi,Tugas-tugas yg sering berganti-ganti
 - h. **Minat** : Kegiatan yang berhubungan dengan data, rutin, kongkrit, dan Konkret teratur. Kegiatan

- 1 NAMA JABATAN : KEPALA BIDANG PENDIDIKAN DASAR**
- 2 KEDUDUKAN JABATAN :**
- a Eselon II : -
 - b Eselon III : V
 - c Eselon IV : -
- 3 RINGKASAN TUGAS : Melaksanakan sebagian tugas dinas, meliputi pengelolaan Taman Kanak-kanak, Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama dan Pendidikan Luar Biasa.**
- 4 BAHAN KERJA :**
- a Data Sekolah Dasar
 - b Dokumen Jumlah TK dan SD
 - c Dokumen Perencanaan TK dan SD
 - d Dokumen Pendidik TK dan SD
- 5 SARANA KERJA :**
- a Komputer
 - b Printer
 - c ATK
 - d Mesin Ketik
 - e Telepon
- 6 RINCIAN TUGAS :**
- a Menyusun, merumuskan dan menetapkan rencana kegiatan dan petunjuk teknis pembinaan bidang pendidikan dasar;
 - b Melakukan koordinasi dan menyusun rencana kerja bidang pendidikan dasar sesuai program kerja;
 - c Menyusun dan menetapkan pedoman dan petunjuk pelaksanaan kurikulum, kalender pendidikan dan penerimaan peserta didik baru;
 - d Melakukan koordinasi, memantau, menilai, mengendalikan dan mengevaluasi bidang pendidikan dasar TK/SD/SMP/PLB;
 - e Melakukan koordinasi, mengendalikan dan membina penyelenggaraan belajar jarak jauh sesuai peraturan perundungan yang berlaku;
 - f Mengembangkan dan melaksanakan evaluasi hasil belajar TK/SD/SMP/PLB;
 - g Mendayagunakan program, teknologi informasi dan komunikasi sesuai kebutuhan;
 - h Merencanakan dan merealisasikan pengadaan sarana dan prasarana pendidikan TK/SD/SMP/PLB;
 - i Melakukan koordinasi teknis dengan pengawas TK/SD/SMP/PLB;
 - j Mengkoordinasikan kepala seksi dan kegiatan bidang agar dapat dilaksanakan secara baik untuk mencapai program SKPD;
 - k Menilai hasil kerja bawahan dengan jalan memonitor dan mengevaluasi hasil kerja;

- l Mengevaluasi dan menginventarisasi permasalahan yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas serta mencari alternatif pemecahan masalah;
- m Melaksanakan koordinasi dan kerjasama sesuai bidang tugasnya dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas;
- n Melaporkan hasil pelaksanaan tugas/kegiatan kepada atasan;
- o melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan

7 KEADAAN TEMPAT KERJA : Di Ruangan ber AC

8 UPAYA FISIK : Duduk dan sedikit berjalan

9 HASIL KERJA :

- a Dokumen Rencana Kinerja Tahunan
- b Dokumen Penetapan Kinerja
- c Dokumen Kegiatan Dinas
- d Laporan Kinerja (LAKIP)

10 KEMUNGKINAN RESIKO BAHAYA : -

11 SYARAT JABATAN :

- a Pendidikan** : S1 (Perencanaan , Manajemen, Teknik)
- b Pelatihan** : Adumla, Diklatpim IV, Spama, Penyusunan Renstra&Renja
- c Pengetahuan Kerja** : Pemahaman terhadap manajemen perencanaan, keuangan, kepegawaian, Pengadaan Barang dan Jasa
- d Pengalaman Kerja** : Kepala Bidang/Bagian, Kepala Subbidang/ Bagian / Seksi
- e Kondisi Fisik** : Sehat jasmani dan rohani
- f Bakat** : Integritas, Inteleligensia, Noumerik
- g Temperamen** : Memimpin, mengendalikan & mengawasi, Tugas-tugas yg sering berganti-ganti
- h Minat** : Kegiatan yang berhubungan dengan data, Kegiatan rutin, kongkrit, dan Konkret teratur

- 1. NAMA JABATAN : KEPALA BIDANG PENDIDIKAN MENENGAH**
- 2. KEDUDUKAN JABATAN :**
- a. Eselon II : -
 - b. **Eselon III : V**
 - c. Eselon IV : -
- 3. RINGKASAN TUGAS : Melakukan tugas-tugas dan fungsi menyusun rencana program kegiatan, pengumpulan, pengolahan data dan informasi, evaluasi dan pelaporan, kegiatan dinas.**
- 4. BAHAN KERJA :**
- a. Data Perencanaan
 - b. Dokumen RPJMD
 - c. Dokumen Renstra
 - d. Dokumen Perencanaan lainnya
- 5. SARANA KERJA :**
- a. Komputer
 - b. Printer
 - c. ATK
 - d. Mesin Ketik
 - e. Telepon
- 6. RINCIAN TUGAS :**
- a. Menyiapkan materi, merencanakan, mengelola data dan informasi yang berhubungan dengan perencanaan dan pelaporan kegiatan dinas;
 - b. Menyusun rencana kegiatan dan pelaporan pelaksanaan kegiatan sub bagian perencanaan;
 - c. Mengumpulkan, mengelola data dan informasi dalam rangka penyusunan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD), Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) sesuai dengan perundang undangan berlaku;
 - d. Menyiapkan materi dan menyusun Kebijakan Umum Anggaran (KUA), Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara (PPAS);
 - e. Menyiapkan bahan perubahan, penggeseran dan perhitungan program kerja akibat adanya perubahan, penggeseran dan perhitungan anggaran dinas;
 - f. Menghimpun, mengelola dan menganalisa data dan informasi serta menyajikan data statistik hasil kegiatan dinas;
 - g. Menyiapkan bahan evaluasi dan pelaporan kegiatan dan hasil kinerja dinas;
 - h. Membagi tugas, membina, membimbing dan melaksanakan tugas urusan perencanaan;
 - i. Menilai hasil kerja bawahan dengan memonitor dan mengevaluasi hasil kerja;
 - j. Mengevaluasi dan menginventarisasi permasalahan yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas serta mencari alternatif pemecahan masalah;

- k. Melaksanakan koordinasi dan kerjasama sesuai bidang tugasnya dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas;
- l. Melaporkan hasil pelaksanaan tugas/kegiatan kepada atasan;
- m. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan.

7. KEADAAN TEMPAT KERJA : Di Ruangan ber AC

8. UPAYA FISIK : Duduk dan sedikit berjalan

9. HASIL KERJA :

- a. Dokumen Rencana Kinerja Tahunan
- b. Dokumen Penetapan Kinerja
- c. Dokumen Kegiatan Dinas
- d. Laporan Kinerja (LAKIP)

10. KEMUNGKINAN RESIKO BAHAYA : -

11. SYARAT JABATAN :

- a. **Pendidikan** : S1 (Perencanaan , Manajemen, Teknik)
- b. **Pelatihan** : Adumla, Diklatpim IV, Spama, Penyusunan Renstra&Renja
- c. **Pengetahuan Kerja** : Pemahaman terhadap manajemen perencanaan, keuangan, kepegawaian, Pengadaan Barang dan Jasa
- d. **Pengalaman Kerja** : Kepala Bidang/Bagian, Kepala Subbidang/ Bagian / Seksi
- e. **Kondisi Firik** : Sehat jasmani dan rohani
- f. **Bakat** : Integritas, Inteleligenzia, Noumerik
- g. **Temperamen** : Memimpin, mengendalikan & mengawasi, Tugas-berganti-ganti
- h. **Minat** : Kegiatan yang berhubungan dengan data, Kegiatan rutin, kongkrit, dan Konkret teratur

- 1. NAMA JABATAN : KEPALA BIDANG PMPTK**
- 2. KEDUDUKAN JABATAN :**
- a. Eselon II : -
 - b. **Eselon III : V**
 - c. Eselon IV : -
- 3. RINGKASAN TUGAS : Melakukan tugas-tugas dan fungsi menyusun rencana program kegiatan, pengumpulan, pengolahan data dan informasi, evaluasi dan pelaporan, kegiatan dinas.**
- 4. BAHAN KERJA :**
- a. Data Perencanaan
 - b. Dokumen RPJMD
 - c. Dokumen Renstra
 - d. Dokumen Perencanaan lainnya
- 5. SARANA KERJA :**
- a. Komputer
 - b. Printer
 - c. ATK
 - d. Mesin Ketik
 - e. Telepon
- 6. RINCIAN TUGAS :**
- a. Menyiapkan materi, merencanakan, mengelola data dan informasi yang berhubungan dengan perencanaan dan pelaporan kegiatan dinas;
 - b. Menyusun rencana kegiatan dan pelaporan pelaksanaan kegiatan sub bagian perencanaan;
 - c. Mengumpulkan, mengelola data dan informasi dalam rangka penyusunan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD), Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) sesuai dengan perundang undangan berlaku;
 - d. Menyiapkan materi dan menyusun Kebijakan Umum Anggaran (KUA), Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara (PPAS);
 - e. Menyiapkan bahan perubahan, penggeseran dan perhitungan program kerja akibat adanya perubahan, penggeseran dan perhitungan anggaran dinas;
 - f. Menghimpun, mengelola dan menganalisa data dan informasi serta menyajikan data statistik hasil kegiatan dinas;
 - g. Menyiapkan bahan evaluasi dan pelaporan kegiatan dan hasil kinerja dinas;
 - h. Membagi tugas, membina, membimbing dan melaksanakan tugas urusan perencanaan;
 - i. Menilai hasil kerja bawahan dengan memonitor dan mengevaluasi hasil kerja;
 - j. Mengevaluasi dan menginventarisasi permasalahan yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas serta mencari alternatif pemecahan masalah;
 - k. Melaksanakan koordinasi dan kerjasama sesuai bidang tugasnya dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas;
 - l. Melaporkan hasil pelaksanaan tugas/kegiatan kepada atasan;

- m. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan.
- 7. **KEADAAN TEMPAT KERJA** : Di Ruangan ber AC
- 8. **UPAYA FISIK** : Duduk dan sedikit berjalan
- 9. **HASIL KERJA** :
 - a. Dokumen Rencana Kinerja Tahunan
 - b. Dokumen Penetapan Kinerja
 - c. Dokumen Kegiatan Dinas
 - d. Laporan Kinerja (LAKIP)
- 10. **KEMUNGKINAN RESIKO BAHAYA** : -
- 11. **SYARAT JABATAN** :
 - a. **Pendidikan** : S1 (Perencanaan , Manajemen, Teknik)
 - b. **Pelatihan** : Adumla, Diklatpim IV, Spama, Penyusunan Renstra&Renja
 - c. **Pengetahuan Kerja** : Pemahaman terhadap manajemen perencanaan, keuangan, kepegawaian, Pengadaan Barang dan Jasa
 - d. **Pengalaman Kerja** : Kepala Bidang/Bagian, Kepala Subbidang/ Bagian / Seksi
 - e. **Kondisi Fisik** : Sehat jasmani dan rohani
 - f. **Bakat** : Integritas, Inteleligenzia, Noumerik
 - g. **Temperamen** : Memimpin, mengendalikan & mengawasi, Tugas-tugas yg sering berganti-ganti
 - h. **Minat** : Kegiatan yang berhubungan dengan data, Kegiatan rutin, kongkrit, dan Konkret teratur

- 1. NAMA JABATAN : KEPALA BIDANG PENDIDIKAN
NON FORMAL**
- 2. KEDUDUKAN JABATAN :**
- a. Eselon II : -
 - b. **Eselon III : V**
 - c. Eselon IV : -
- 3. RINGKASAN TUGAS : Melakukan tugas-tugas dan fungsi menyusun rencana program kegiatan, pengumpulan, pengolahan data dan informasi, evaluasi dan pelaporan, kegiatan dinas.**
- 4. BAHAN KERJA :**
- a. Data Perencanaan
 - b. Dokumen RPJMD
 - c. Dokumen Renstra
 - d. Dokumen Perencanaan lainya
- 5. SARANA KERJA :**
- a. Komputer
 - b. Printer
 - c. ATK
 - d. Mesin Ketik
 - e. Telepon
- 6. RINCIAN TUGAS :**
- a. Menyiapkan materi, merencanakan, mengelola data dan informasi yang berhubungan dengan perencanaan dan pelaporan kegiatan dinas;
 - b. Menyusun rencana kegiatan dan pelaporan pelaksanaan kegiatan sub bagian perencanaan;
 - c. Mengumpulkan, mengelola data dan informasi dalam rangka penyusunan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD), Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) sesuai dengan perundang undangan berlaku;
 - d. Menyiapkan materi dan menyusun Kebijakan Umum Anggaran (KUA), Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara (PPAS);
 - e. Menyiapkan bahan perubahan, penggeseran dan perhitungan program kerja akibat adanya perubahan, penggeseran dan perhitungan anggaran dinas;
 - f. Menghimpun, mengelola dan menganalisa data dan informasi serta menyajikan data statistik hasil kegiatan dinas;
 - g. Menyiapkan bahan evaluasi dan pelaporan kegiatan dan hasil kinerja dinas;
 - h. Membagi tugas, membina, membimbing dan melaksanakan tugas urusan perencanaan;
 - i. Menilai hasil kerja bawahan dengan memonitor dan mengevaluasi hasil kerja;
 - j. Mengevaluasi dan menginventarisasi permasalahan yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas serta mencari alternatif pemecahan masalah;
 - k. Melaksanakan koordinasi dan kerjasama sesuai bidang tugasnya dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas;

- l. Melaporkan hasil pelaksanaan tugas/kegiatan kepada atasan;
- m. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan.

7. KEADAAN TEMPAT KERJA : Di Ruangan ber AC

8. UPAYA FISIK : Duduk dan sedikit berjalan

9. HASIL KERJA :

- a. Dokumen Rencana Kinerja Tahunan
- b. Dokumen Penetapan Kinerja
- c. Dokumen Kegiatan Dinas
- d. Laporan Kinerja (LAKIP)

10. KEMUNGKINAN RESIKO BAHAYA : -

11. SYARAT JABATAN :

- a. **Pendidikan** : S1 (Perencanaan , Manajemen, Teknik)
- b. **Pelatihan** : Adumla, Diklatpim IV, Spama, Penyusunan Renstra&Renja
- c. **Pengetahuan Kerja** : Pemahaman terhadap manajemen perencanaan, keuangan, kepegawaian, Pengadaan Barang dan Jasa
- d. **Pengalaman Kerja** : Kepala Bidang/Bagian, Kepala Subbidang/ Bagian / Seksi
- e. **Kondisi Fisik** : Sehat jasmani dan rohani
- f. **Bakat** : Integritas, Inteleligensia, Noumerik
- g. **Temperamen** : Memimpin, mengendalikan & mengawasi, Tugas-tugas yg sering berganti-ganti
- h. **Minat** : Kegiatan yang berhubungan dengan data, Kegiatan rutin, kongkrit, dan Konkret teratur.

Tabel 7. DAFTAR PEJABAT STRUKTURAL YANG SUDAH MENGIKUTI DIKLATPIM

NAMA LENGKAP	NIP	GOL. RUANG	TEMPAT TANGGAL LAHIR				PENDIDIKAN TERAKHIR		JABATAN	AGAMA
			TEMPAT	TG L.	BLN.	TAHUN				
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Drs. PANTORO, M.M	19610205 198012 1 003	IV/B	BLORA	05	02	1961	S. 2	MANAJE MEN	KEPALA DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN	ISLAM
Drs. SUGIARTO, M.M	19640914 198508 1 003	IV/A	KLATEN	14	09	1964	S. 2	MANAJE MEN	SEKRETARIS DINAS PENDIDIKAN KAB.KLATEN	ISLAM
SRI NUGROHO, S.I.P, M.M	19650402 198703 1 018	III/C	KLATEN	02	04	1965	S. 2	MANAJE MEN	KA. SUBBAG UMUM DAN KEPEGAWAIAN	ISLAM
TRIDOYO, S.Sos., M.Acc.	19720701 199203 1 002	III/D	KLATEN	01	07	1972	S. 2	MAGISTE R ACCOUNTI NG	KA. SUBBAG PERENCANAAN DAN PELAPORAN	ISLAM
SUDIRNO, S.S., M.M.	19670705 199403 1 012	IV/A	KLATEN	05	07	1967	S. 2	MANAJE MEN	KEPALA BIDANG PENDIDIKAN DASAR	ISLAM
Drs. SUROYO, M.M.	19661028 199309 1 001	IV/A	KLATEN	28	10	1966	S. 2	MM	KASI TK DAN SD	ISLAM
Drs. SURAMLAN, M.Pd	19621210 198903 1 015	IV/A	KLATEN	10	12	1962	S. 2	MANAJE MEN PENDIDIK AN	KASI SMP DAN PLB	ISLAM

Drs. WAHONO, M.Pd.	19610214 198603 1 007	IV/A	SEMARA NG	14	02	1961	S. 1	AKUNTA NSI	KEPALA BIDANG PENDIDIKAN MENENGAH	ISLAM
Drs. LASA, M.M.	19630126 198603 1 008	IV/A	SRAGEN	26	01	1963	S. 2	MANAJE MEN	KASI SMA	ISLAM
Drs. IRIYANTA HADI SAPUTRA, M.Si	19620404 198603 1 023	IV/A	KLATEN	04	04	1962	S. 2	ADM. PUBLIK	KASI SMK	ISLAM
Drs. KRISHANANTO PUTRO WIDODO, M.M.	19580127 198803 1 001	IV/A	SRAGEN	27	01	1958	S. 2	MM	KASI SARPRAS BIDANG PENDIDIKAN MENENGAH	KRIST EN

Tabel 8. DAFTAR PEJABAT STRUKTURAL YANG BELUM MENGIKUTI DIKLATPIM

No	NAMA LENGKAP	NIP	GOL. RUANG	TEMPAT TANGGAL LAHIR				PENDIDIKAN TERAKHIR		JABATAN	AGAMA
				TEMPAT	TGL.	BLN.	TAHUN				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	SUWARDI, S.E	19610830 199403 1 001	III/C	KLATEN	30	08	1961	S.1	AKUTANSI	KEPALA SUBBAG KEUANGAN	ISLAM
2	JOKO HARJONO, SP	19751106 199903 1 004	III/D	KLATEN	06	11	1975	S.1	PERTANIAN	KASI SARPRAS BIDANG PENDIDIKAN DASAR	ISLAM
3	HASTUTI ROMADHONAH, S.Pd, M.M	19681128 198902 2 002	III/C	KLATEN	28	11	1968	S.1	MATEMATIKA	KASI PENDIDIK	ISLAM
4	SRI MURBANI, S.Sos	19641011 198611 2 001	III/C	SEMARANG	11	10	1964	S.1	ADM. NEGARA	KASI TENAGA KEPENDIDIKAN	ISLAM
5	SARINA, S.Pd, M.Pd	19631107 198304 1 004	IV/A	KLATEN	07	11	1963	S.2	MANAJEMEN PENDIDIKAN	KASI PENGEMBANGAN PROFESI	KATHO LIK

Klaten, 13 Agustus 2013

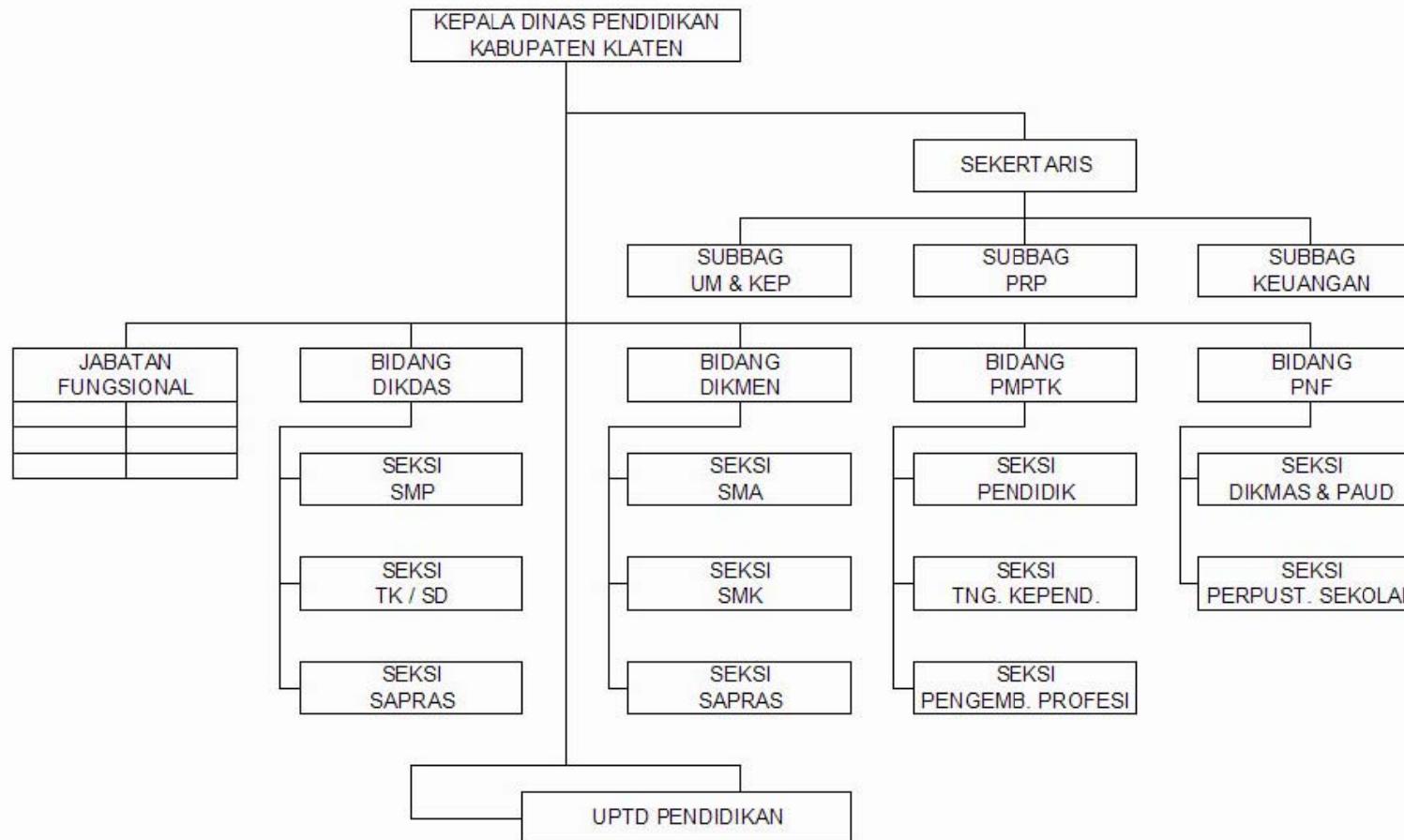
A.n. KEPALA DINAS PENDIDIKAN
KABUPATEN KLATEN
SEKRETARIS,

Drs. SUGIARTO, M.M

Pembina

NIP. 19640914 198508 1 003

STRUKTUR DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN KLATEN





LAMPIRAN 8.

RINGKASAN ANALISIS HASIL

PENELITIAN

Tabel 9. Bentuk Bentuk Pembinaan Karir di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten

No	Bentuk-Bentuk Pembinaan Karir	Isi
a.	Pemberian Orientasi Umum	<ul style="list-style-type: none"> - Pimpinan memberikan pemahaman tentang tujuan dan tupoksi pegawai. - Pimpinan mengupayakan pekerjaan yang ada dikondisikan sesuai kompetensi yang tersedia. - Pimpinan melakukan pengarahan setiap apel pagi dan dilanjutkan koordinasi di bidangnya masing-masing. - Proses pengarahan dan delegasi wewenang (koordinasi dan komunikasi) dilakukan melalui berbagai media. - Komunikasi dan koordinasi yang dilakukan secara struktural. - Pimpinan membudayakan sapa, salam, dan membangun komunikasi yang intensif antara pimpinan dan pegawai. - Pimpinan memantau progres pekerjaan yang diberikan dan selalu kontinyu bertanya dan meminta laporan akan pelaksanaan program kepada pegawai. - Pimpinan dan pegawai mengkomunikasikan hambatan, kendala, dan mencari solusi yang akan membantu penyelesaian pekerjaan pegawai. - Pimpinan melakukan kontrol output pekerjaan. - Pimpinan meminta laporan secara berkala.
b.	Memfasilitasi Kebutuhan Pegawai	<ul style="list-style-type: none"> - Penyediaan alat surat-menurut, penyediaan alat tulis kantor, penyediaan barang cetakan dan penggandaan - Penyediaan perangkat komputer atau laptop - Pembenahan aula yang berfungsi sebagai tempat rapat rutin. - Kebutuhan rohani dilakukan pengarahan saat apel pagi oleh Pembina apel. Pada hari Jumat, pegawai yang beragama muslim biasanya dianjurkan mengikuti pengajian yang diselenggarakan oleh Pemerintah Kabupaten Klaten. - Tersedianya musholla yang digunakan untuk tempat ibadah. - Kebutuhan jasmani, pegawai secara rutin yaitu olahraga atau jalan sehat setiap hari Jumat pagi.
c.	Sosialisasi Petunjuk teknis	<ul style="list-style-type: none"> - Pertimbangan tentang kesesuaian antara program kerja Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten dengan regulasi yang berasal dari pemerintah pusat (Kemendiknas). - Sosialisasi petunjuk teknis dilakukan dua arah sampai

		ke tingkat pelaksana (UPTD dan sekolah) melalui berbagai kegiatan seperti <i>workshop</i> ataupun seminar. - Media komunikasi melalui lisan maupun tertulis.
d.	Memberi kesempatan peningkatan kemampuan	- Pimpinan memberi kesempatan peningkatan akademis atau studi lanjut bagi pegawai. - Pimpinan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti kursus.
e.	Bimbingan teknis dan Pendidikan dan Pelatihan	- Pimpinan memberikan kesempatan pelatihan, bimtek, <i>workshop</i> kepada pegawai baik lingkup interen maupun tingkat provinsi. - Pimpinan memberikan kesempatan disesuaikan dengan kompetensi dan tupoksi. - Program yang ditawarkan biasanya berasal dari pihak eksternal antara lain Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah, Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten, Perguruan Tinggi, ataupun LPMP. - Pihak yang terkait antara lain biasanya yaitu Sub Bagian Kepegawaian dan Bidang PMPTK.
f.	Pengembangan dan Peningkatan Kemampuan Melalui Pemberian Tugas Khusus	- Mengikutsertakan pegawai dalam rapat koordinasi, baik itu lingkup interen maupun lingkup lintas sektoral (provinsi). - Pemberian tugas insidental (menghadiri workshop, petugas upacara saat Hari Besar, membuat format piagam, pemberian tugas diluar tugas rutin lainnya).
g.	Proses promosi, lateral, dan mutasi	- Proses pengukuran prestasi atau kinerja pegawai dengan cara melihat kinerja tugas diselesaikan secara baik dan tepat dihadapkan dengan tenggang waktu yang diberikan. - Proses pengukuran prestasi kerja atau kinerja pegawai dilakukan dengan penilaian dan tertuang dalam DP3. - Dilakukan penilaian capaian kinerja (angka serapan anggaran dan kegiatan masing-masing bidang). - Proses lateral, promosi, dan mutasi yaitu didasarkan pada kemampuan atau kompetensi, dimana Tim BAPERJAKAT yang diketuai oleh Sekretaris Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten yang akan melakukan penilaian dan pertimbangan pegawai memenuhi syarat untuk dipromosikan. - Mengajukan pengusulan ke Bupati c/q Badan Kepegawaian Daerah sesuai dengan formasi yang ada. - Dasar pertimbangan yaitu mempertimbangkan senioritas baru diikuti oleh kemampuan (<i>skill</i>) dan pertimbangan khusus lainnya.

Sumber: Diolah dari hasil wawancara dan pencermatan dokumen

Tabel 10. Hambatan dan Solusi dalam Pembinaan Karir di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten

No	Bentuk-Bentuk Pembinaan	Kendala	Solusi
a.	Memfasilitasi kebutuhan pegawai	<ul style="list-style-type: none"> - Masih diperlukan beberapa penambahan sarana dan prasarana. - Penambahan sarana dan prasarana membutuhkan anggaran dana dimana pencairan dana memerlukan mekanisme prosedur yang tidak mudah. - Pengadaan selalu bergantung pada pengadaan dari Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pemeliharaan sarana dan prasarana yang masih ada. - Mendayagunakan sarana dan prasarana yang masih ada secara optimal.
b.	Mensosialisasikan Petunjuk teknis	<ul style="list-style-type: none"> - Masalah regulasi dimana juknis di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten berasal dari sinkronisasi program kerja Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten yang diajukan ke Pemerintah Kabupaten Klaten dan regulasi (Kemendiknas). - Pemahaman juknis dengan berbagai perubahan regulasi sampai ke tingkat pelaksana. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sinkronisasi antara regulasi pemerintah pusat dan program kerja Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten dengan rapat koordinasi. - Sosialisasi juknis dimulai dari pihak interen sampai ke tingkat pelaksana melalui <i>workshop</i>, dan seminar.
c.	Memberi Kesempatan peningkatan kemampuan (Diklat, Bimtek, dan Pemberian Tugas Khusus)	<ul style="list-style-type: none"> - Bimtek dan Diklat masih bergantung pada pihak eksternal (Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah, LPMP, Dikti, BAPEDA) - Keterbatasan dana dalam penyelenggaraan program peningkatan kemampuan pegawai 	<ul style="list-style-type: none"> - Memotivasi pegawai untuk mendorong pegawai berlatih dan belajar secara mandiri. - Pemberian kebebasan pegawai untuk studi lanjut dan kursus. - Mengirim pegawai mengikuti rapat koordinasi interen maupun lintas sektor.
d.	Proses Promosi, Laternal, dan Mutasi	<ul style="list-style-type: none"> - Proses promosi masih berdasarkan pertimbangan senioritas dan baru diikuti kemampuan dan pertimbangan khusus lainnya. - Beberapa pejabat struktural kurang menguasai tentang fungsi <i>leadership</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Mensosialisasikan Pengukuran prestasi kerja mulai tahun 2014 akan berdasarkan SKP dimana setiap Pegawai Negeri Sipil harus mengisi sendiri tugas pokok dan fungsinya. - Mengirimkan pejabat struktural untuk mengikuti DIKLATPIM.

Sumber: Diolah dari hasil wawancara dan kajian dokumen



LAMPIRAN 9.
DOKUMENTASI FOTO

A. Kondisi Sarana dan Prasarana Ruangan Kerja Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten



(1)



(2)

Keterangan : Kondisi Ruangan Kabid Dikdas, Ruangan Bidang Dikdas dengan banyaknya tumpukan arsip, sehingga dibutuhkan penambahan ruang kerja yang telah dianggarkan ke APBD Kabupaten Klaten.



(3)



(4)

Keterangan : Ruang Kabid dan Kasie Dikmen yang terbilang sempit dan tergabung menjadi satu. Ruangan pegawai dengan pencahayaan yang kurang di Bidang Dikmen.



(5)



(6)

Keterangan : Ruang Kabid PMPTK dan ruang kerja pegawai Bidang PMPTK dengan keterbatasan perangkat IT

B. Fasilitasi Kebutuhan Jasmani dan Rohani Pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten.



(1)



(2)

Keterangan : Pimpinan mengikutsertakan pegawai dalam Lomba Voli HUT Kabupaten Klaten dan Lomba tenis meja HUT Kabupaten Klaten dengan tujuan memenuhi kebutuhan jasmani pegawai.



(3)



(4)

Keterangan : Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten melaksanakan Buka Bersama dan Halal Bihalal bersama seluruh jajaran pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten untuk memperingati Hari Besar Agama Islam.

C. Peningkatan Kemampuan Pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten



(1)



(2)

Keterangan : Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten mengadakan sosialisasi Sasaran Kinerja Pegawai (kiri). Sasaran Kinerja Pegawai sebagai pedoman pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai di tahun 2014. Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten melaksanakan seminar Pengarusutamaan Gender (kanan) dengan tujuan program meningkatnya kesadaran di kalangan pendidik dan siswa tentang gender.