

**PEMBINAAN KINERJA PEGAWAI DI DINAS PENDIDIKAN, PEMUDA, DAN OLAHRAGA  
KABUPATEN GUNUNGGIDUL**

**ARTIKEL JURNAL**

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

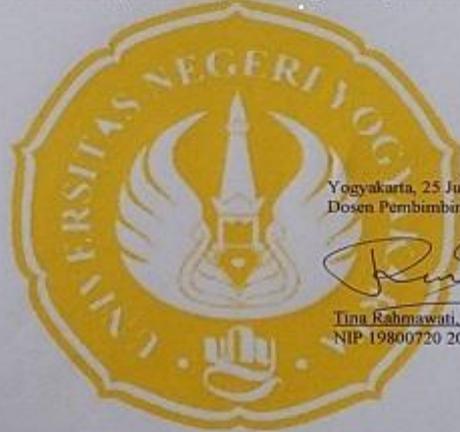


Oleh:  
Elfin Dwi Nurkolis  
NIM 14101241011

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN  
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
2018**

**PERSETUJUAN**

Artikel jurnal sebagai hasil dari tugas akhir skripsi yang berjudul, "**PEMBINAAN KINERJA PEGAWAI DI DINAS PENDIDIKAN, PEMUDA, DAN OLAHRAGA KABUPATEN GUNUNGKIDUL**" yang disusun oleh Elfin Dwi Nurkolis, 14101241011 ini telah disetujui oleh dosen pembimbing untuk di publikasikan.



Yogyakarta, 25 Juli 2018  
Dosen Pembimbing,

Tina Rahmawati, M. Pd  
NIP.19800720 20031 2 2001

## **PEMBINAAN KINERJA PEGAWAI DI DINAS PENDIDIKAN, PEMUDA DAN OLAHRAGA KABUPATEN GUNUNGGKIDUL**

### ***COACHING PERFORMANCE OF EMPLOYEES IN THE EDUCATION OFFICE, YOUTH, AND SPORTS OF GUNUNGGKIDUL REGENCY***

Oleh : elfin dwi nurkolis, prodi manajemen pendidikan fakultas ilmu pendidikan universitas negeri yogyakarta, (dwielfin@gmail.com)

#### **Abstrak**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) bentuk pembinaan karier pegawai meliputi: pemenuhan fasilitas pendukung kerja, penempatan pegawai, pemberian orientasi umum, koordinasi pekerjaan antar pegawai, diklat, mutasi dan promosi dan pemberian penghargaan, sedangkan pembinaan disiplin meliputi pengawasan melekat, hukuman disiplin dan monitoring dan evaluasi. (2) Hambatan pembinaan karir dan disiplin yaitu fasilitas pendukung kerja belum sesuai rasio pegawai, penempatan pegawai belum sesuai latar belakang pendidikan, program diklat dari BKPPD terbatas, ada pejabat struktural yang belum menguasai fungsi *leadership* dan tingkat disiplin beberapa pegawai masih rendah. (3) Solusi yang dilakukan untuk mengatasi hambatan pembinaan karir dan disiplin yaitu dengan mengoptimalkan penggunaan fasilitas yang ada, memberikan bimbingan dan pelatihan kepada pegawai baru, mengikutkan pegawai dalam bimtek, *workshop* dan rapat koordinasi, mendaftarkan pejabat struktural dalam diklat PIM, dan memberikan sanksi terhadap pegawai.

Kata kunci: *pembinaan karir dan disiplin*

#### **Abstrak**

*The results of the research indicate that: (1) the forms of employee career coaching include: the fulfillment of facilities and infrastructure, staffing, general orientation, coordination process, education and training program, mutation and promotion and awards, while disciplinary coaching includes inherent supervision, disciplinary punishment and monitoring and evaluation. (2) The obstacles of career coaching are the fulfillment of the facility is not in accordance with the ratio of employees, the placement of employees is not in accordance with educational background, the training program of BKPPD is limited, there are structural officials who have not mastered the leadership function, while the discipline development barrier that is the discipline level of some employees is still low. 3) Solutions to overcome barriers to career coaching is to optimize the use of existing facilities, provide guidance and training to new employees, include employees in technology guidance, workshops and coordination meetings, registering structural officials in PIM Training, while the disciplinary coaching solution is by sanctioning employees.*

*Keywords: career coaching, disciplinary coaching*

## **PENDAHULUAN**

Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Gunungkidul merupakan salah satu organisasi dalam bidang pendidikan yang juga memiliki tujuan dan anggota dalam melaksanakan upaya pencapaian tujuan dinas pendidikan. Guna mewujudkan tujuan tersebut, tentu dinas pendidikan memerlukan orang-orang yang berkompeten dalam bidangnya dan kinerja pegawai yang optimal agar tujuan pendidikan dapat dicapai dengan cara efektif serta efisien.

Sumber daya manusia di lembaga pendidikan memegang peranan penting pada pelaksanaan program kegiatan pendidikan. Kinerja pegawai yang optimal dan mampu membantu pencapaian tujuan bisa didapatkan apabila ada peran dan motivasi diri dari masing-masing pegawai untuk dapat berkontribusi di dalam organisasi.

Saat ini kinerja pegawai di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Gunungkidul sudah dapat dikatakan optimal dan sesuai dengan target yang diharapkan meskipun dengan beberapa keterbatasan. Dinas Pendidikan saat ini masih sangat kekurangan sumber daya manusia untuk memenuhi standar kerja dan formasi jabatan dalam struktur organisasinya.

Upaya pembinaan sebenarnya juga telah dilakukan pimpinan Dinas, Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Gunungkidul baik secara internal maupun eksternal untuk mengembangkan kemampuan pegawainya. Salah satu upaya pembinaan karir dari pimpinan adalah pembinaan dalam diklat yaitu dengan mengikutkan pegawai dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan secara eksternal

melalui Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah (BKPPD) Kabupaten Gunungkidul.

Selain pembinaan dalam diklat, ada bentuk pembinaan lain seperti yang diungkapkan Sahya (2016: 83) yaitu sebagai berikut:

“Pembinaan Pegawai Negeri Sipil secara umum telah mendapat pedoman dan pengarahannya seperti yang terdapat dalam Undang-Undang No. 8/1974 yang dikenal dengan sistem karier dan prestasi kerja. Pembinaan tersebut dikelompokkan menjadi:

1. pembinaan dalam kepegangatan;
2. pembinaan dalam jabatan;
3. pembinaan dalam diklat;
4. pembinaan dalam disiplin.”

Pimpinan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Gunungkidul juga melakukan pembinaan dalam disiplin. Pembinaan disiplin dilakukan sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 53 Tahun 2010 juga telah dijelaskan Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Namun, saat ini pegawai masih memiliki keterbatasan sehingga menghambat proses pembinaan disiplin tersebut. Hambatan ini adalah berupa kedisiplinan beberapa pegawai yang ternyata masih rendah. Hal ini ditunjukkan dengan masih adanya pegawai yang hadir terlambat dan tidak mengikuti kegiatan apel pagi yang dilaksanakan setiap hari Senin, Rabu dan Jum'at.

Pelanggaran disiplin lainnya yang dilakukan pegawai juga ditemukan di salah satu bidang yaitu dalam bentuk ketidakhadiran tanpa keterangan selama sehari-hari. Pelanggaran ini langsung ditangani oleh pimpinan yaitu dengan menjatuhkan hukuman disiplin kepada pegawai yang bersangkutan dengan sesuai peraturan hukuman disiplin yang berlaku. Hukuman

disiplin ini merupakan salah satu upaya pembinaan yang dilakukan pimpinan untuk meningkatkan kedisiplinan pegawai dan sebagai efek jera kepada pegawai agar tidak memberikan contoh buruk kepada rekan kerja lainnya.

Melihat realita demikian, maka pimpinan juga perlu meningkatkan pembinaan dalam disiplin pegawai agar terjadi keoptimalan kinerja pegawai dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Pembinaan dalam karir dan disiplin sebaiknya menjadi proses yang berlanjut dan tidak hanya dilakukan sesaat ketika dibutuhkan saja. Hal ini didukung pula dengan adanya perkembangan yang pesat dalam bidang teknologi dan pengetahuan, sehingga adanya pembinaan kinerja pegawai sangat berguna untuk membekali pegawai agar dapat bekerja lebih kreatif serta mencapai tujuan dengan proses yang efektif dan efisien.

Dari beberapa hal yang telah disebutkan di atas, mendorong peneliti untuk melakukan penelitian lebih dalam tentang pembinaan yang telah dilakukan pimpinan selama ini kepada pegawai dalam hal pembinaan karir dan pembinaan disiplin di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Gunungkidul tetap dapat tercapai sesuai dengan target-target yang diharapkan.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilaksanakan di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Gunungkidul dan dilaksanakan pada bulan 02-31 Mei 2018. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif yang mendeskripsikan

fenomena, bentuk kegiatan dan kondisi fisik yang ada di lapangan. Penelitian ini bermaksud untuk menggali dan mendeskripsikan bentuk pembinaan yang dilakukan untuk pegawai guna menunjang pelaksanaan pekerjaan.

Subjek penelitian ini adalah pejabat struktural mulai dari kepala dinas, sekretaris, kepala bidang dan kepala seksi serta kepala sub bagian. Selain itu ada juga pegawai masing-masing bidang dan sub bagian yang total semuanya 17 orang. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan yakni observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi.

Teknik analisis data menggunakan teknik *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **1. Bentuk Pembinaan Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Gunungkidul**

#### **a. Pembinaan Karir**

##### **1) Pemenuhan Fasilitas Sarana Pendukung Kerja**

Dinas pendidikan kini sudah cukup *update* akan perkembangan teknologi dan ilmu komunikasi. Perkembangan nampak dalam bidang prasarana kantor yang ditunjukkan dengan adanya pembangunan ulang gedung utama dinas pendidikan. Ketersediaan fasilitas sarana dan prasarana yang ada di Dinas Pendidikan, Pemuda dan olahraga Kabupaten Gunungkidul berdasarkan hasil pencermatan terhadap Kartu Inventaris Ruang menunjukkan bahwa kelengkapan fasilitas yang disediakan di

masing-masing bidang dan sub bagian sudah cukup baik. Namun, dalam ketersediannya terlihat masih ada beberapa yang belum seimbang sesuai dengan rasio jumlah pegawai, contohnya yaitu fasilitas laptop/komputer. Beberapa fasilitas lain yang disediakan juga sudah memerlukan pemeliharaan/perbaikan agar tetap layak fungsi guna membantu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.

## 2) Proses Penempatan Pegawai

Dari hasil penelitian di lapangan dapat diketahui bahwa perekrutan pegawai dilakukan oleh BKPPD sehingga dinas hanya mampu mengusulkan kebutuhan dan menunggu untuk direalisasikan. Hasil dari pengusulan ternyata tidak semuanya sesuai dengan harapan dinas, karena beberapa dari pegawai ada yang latar belakang pendidikannya belum sesuai dengan formasi yang akan diisi. Proses penempatan pegawai pada awalnya belum sudah diupayakan untuk menyesuaikan kompetensi dan latar belakang pendidikan pegawai.

## 3) Pemberian Orientasi Umum

Proses orientasi pimpinan dilakukan secara individu dan kolektif. Pimpinan juga melakukan *study banding* ke luar kota bersama pegawai baru agar mereka bisa memahami tupoksinya dan termotivasi dengan perkembangan organisasi di tempat lain.

## 4) Koordinasi Pekerjaan Antar Pegawai.

Koordinasi antar pimpinan dilaksanakan setiap awal bulan yaitu tanggal 5 dengan diikuti oleh Kepala Dinas, Sekretaris, dan pejabat struktural lainnya. Sedangkan koordinasi untuk seluruh pegawai adalah ketika apel pagi (Senin, Rabu dan Jum'at) dan koordinasi setiap triwulan

di ruang aula. Kesempatan ini efektif untuk pimpinan memberikan arahan, motivasi dan menyampaikan informasi penting lainnya kepada pegawai.

## 5) Pendidikan dan Pelatihan

Kegiatan diklat pegawai biasanya dilakukan oleh Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah. Dinas Pendidikan tidak memiliki wewenang untuk mengadakan diklat secara mandiri karena biaya pelaksanaan diklat cukup besar. Namun, diklat yang dilaksanakan oleh BKPPD terbatas, artinya tidak semua pegawai dapat mengikuti. Pengembangan kemampuan lainnya dengan mengikutkan pegawai dalam kegiatan bimtek, rakor dan *workshop* sesuai dengan tupoksi mereka masing-masing.

## 6) Mutasi dan Promosi

Proses mutasi dan promosi di Dinas Dikpora Kabupaten Gunungkidul mempertimbangkan hasil penilaian kinerja, kompetensi pegawai, dan lama kerja. Proses promosi jabatan merupakan kewenangan Bupati. Promosi jabatan dilakukan secara bertahap sehingga memungkinkan kemampuan yang dimiliki dalam bidang kepemimpinan belum maksimal, sehingga mereka kurang menguasai kemampuan *leadership*.

## 7) Pemberian Penghargaan

Penghargaan yang diberikan pimpinan kepada pegawai sampai saat ini adalah berupa pujian dan ucapan terimakasih. Pimpinan tidak memberikan penghargaan secara fisik karena tidak ada anggaran untuk penghargaan prestasi kerja pegawai.

## **b. Pembinaan Disiplin**

### **1) Pengawasan Melekat**

Pengawasan melekat dilakukan oleh seluruh pimpinan, yaitu Kepala Dinas, Kepala Bidang, Kepala Seksi dan Kepala Sub Bagian. Pimpinan melakukan pengawasan secara langsung kepada pegawai ketika jam kerja dengan hadir atau sekedar menanyakan proses pekerjaan yang sedang berlangsung.

### **2) Hukuman Disiplin**

Hukuman disiplin yang diberikan oleh pegawai pelanggar disiplin di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Gunungkidul adalah sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai. Tingkat disiplin pegawai di Dinas Pendidikan masih kurang. Hal ini ditunjukkan dengan tingkat kehadiran pegawai yang masih sering terlambat dan tidak mengikuti apel pagi.

### **3) Monitoring dan Evaluasi**

Proses monitoring pimpinan dapat dilakukan setiap saat setiap hari kepada staff karena ruang kerja yang sangat dekat. Hasil monitoring dari pimpinan dikompilasi dan kemudian dijadikan bahan untuk perbaikan dari setiap kendala yang ada

## **2. Hambatan dan Upaya yang dilakukan dalam Pembinaan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Gunungkidul**

### **a. Pembinaan Karir**

#### **1) Pemenuhan Fasilitas Sarana dan Prasarana**

Dinas pendidikan masih perlu tambahan sarana pendukung kerja agar sesuai dengan rasio

jumlah pegawai yang ada. Fasilitas yang masih perlu untuk dilakukan penambahan adalah seperti laptop atau komputer bagi pegawai yang memegang peran sebagai bagian administratif atau pengolah data. Beberapa fasilitas perlu dilakukan pemeliharaan ulang agar tetap berfungsi guna mendukung kegiatan pegawai.

Permasalahan ini diatasi pegawai menggunakan laptop pribadi untuk melaksanakan tugas di kantor. Selain itu adanya kerusakan fasilitas seperti *printer* dan fasilitas lain, bidang sudah mengusulkan biaya pemeliharaan kepada Sub Bagian Umum. Namun, karena terkadang usulan tidak segera direspon oleh Sub Bagian Umum, bidang inisiatif untuk memperbaiki *printer* yang rusak secara mandiri dan baya.

#### **2) Penempatan Pegawai**

Dinas pendidikan sulit untuk menempatkan pegawai sesuai dengan latar belakang dan kompetensinya dikarenakan keterbatasan sumber daya manusia yang ada. Pimpinan akan mengupayakan menempatkan pegawai dengan bidang yang masih relevan dengan pendidikannya meskipun berbeda secara teori. Calon pegawai dengan latar pendidikan yang ada akan dibina dan dilakukan pendidikan dan pelatihan agar mampu beradaptasi serta melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan bidang kerjanya

#### **3) Pendidikan dan Pelatihan**

Selama ini diklat untuk pegawai yang ada di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Gunungkidul sangat sedikit bahkan ada beberapa bidang yang dalam beberapa tahun

terakhir belum pernah mengikutkan pegawainya dalam kegiatan diklat yang berkaitan dengan pengembangan kemampuan secara khusus untuk bidang tersebut.

#### 4) Proses Mutasi dan Promosi Pegawai

Proses mutasi pegawai di Dinas Dikpora Kabupaten Gunungkidul dilakukan berdasarkan lama kerja pegawai dan belum tentu kompetensi yang dia miliki sesuai dengan jabatan baru yang dia duduki. Hal ini bisa memungkinkan pegawai yang dipromosikan dari staff belum sepenuhnya mempunyai bekal kemampuan tentang tugas dan fungsi *leadership*. Pegawai yang baru dimutasi atau promosi juga nantinya diusulkan dalam diklat PIM yang diselenggarakan oleh BKPPD.

#### b. Pembinaan Disiplin

##### 1) Hukuman Disiplin

Beberapa pegawai masih sering hadir terlambat dan pulang lebih awal. Keterlambatannya tentu juga diikuti dengan ketidakhadirannya dalam apel pagi. Seperti diketahui dari laporan kehadiran pegawai dalam kegiatan apel pagi, yang masih menunjukkan adanya satu atau dua pegawai, bahkan terkadang lebih tidak hadir dalam apel dikarenakan terlambat. Upaya yang dilakukan pimpinan untuk mengatasi hal ini adalah dengan memberlakukan peraturan baru, dimana pimpinan yang tidak hadir dalam apel dalam beberapa kali harus berdiri sendiri di luar barisan pegawai lainnya. Pegawai tersebut akan mendapat hukuman khusus sesuai dengan perintah pembina apel pada waktu tersebut. Hukuman ini harapannya akan membuat pegawai merasa malu dan kembali mengikuti apel pagi seperti pegawai lainnya.

## PEMBAHASAN

### 1. Bentuk Pembinaan Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Gunungkidul

#### a. Pembinaan Karir

##### 1) Pemenuhan Fasilitas Sarana dan Prasarana

Ketersediaan teknologi pendukung kerja tersebut saat ini dalam kondisi cukup baik dan bisa dimanfaatkan dalam membantu pekerjaan pegawai. Adanya teknologi tersebut dilengkapi dengan jaringan internet sehingga memudahkan dalam pekerjaan yang sebagian besar sudah menggunakan sistem *online*. Selain pemenuhan kebutuhan teknologi kantor, pimpinan juga menyediakan sarana transportasi untuk memfasilitasi kebutuhan dalam mobilitas lembaga yang cukup tinggi. Kendaraan yang disediakan berupa sepeda motor dan beberapa mobil dinas.

Upaya pemenuhan kebutuhan fasilitas sarana dan prasarana kantor tersebut diharapkan menjadi salah satu faktor pendukung yang mampu meningkatkan kinerja dan produktivitas pegawai. Upaya ini juga sesuai dengan pendapat yang diungkapkan oleh Emed (2016:131) menyebutkan beberapa hal dalam suatu variabel yang menjadi faktor kinerja pegawai diantaranya adalah:

- a) variabel individu: kemampuan dan keterampilan mental dan fisik, latar belakang: keluarga, tingkat sosial, pengalaman. Demografis: umur, etnis, jenis kelamin

- b) variabel organisasi: sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur.
- c) variabel psikologis: persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi.

## **2) Penempatan Pegawai**

Proses perekrutan pegawai dilakukan langsung oleh Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Gunungkidul atas usulan kebutuhan pegawai dari dinas pendidikan. BKPPD juga tidak sepenuhnya dapat merealisasikan kebutuhan pegawai sesuai dengan harapan dinas pendidikan untuk menyesuaikan dengan kriteria pegawai, sehingga menyebabkan dinas juga tidak bisa secara optimal dapat melakukan penempatan pegawai sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kompetensinya.

Menempatkan pegawai dengan menyesuaikan antara latar pendidikan dengan formasi dirasa sulit bagi Dinas Dikpora Kabupaten Gunungkidul ini karena saat ini dinas masih sangat kekurangan sumber daya manusia. Sehingga untuk saat ini dinas memanfaatkan sumber daya yang sudah ada dengan memaksimalkan kinerja mereka dan didukung dengan bimbingan dari pimpinan.

Upaya penempatan seperti dalam Sub Bagian Keuangan ini sesuai dengan yang dikemukakan Bambang Wahyudi dalam Suwatno (2003: 129) terkait faktor-faktor yang dipertimbangkan untuk penempatan pegawai yang meliputi:

- a) Pengetahuan kerja
- b) Ketrampilan kerja
- c) Pengalaman kerja

## **3) Pemberian Orientasi Umum**

Proses orientasi yang dilakukan pimpinan kepada pegawai baru di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Gunungkidul adalah dengan memperkenalkan hal terkait keadaan, profil, dan masalah organisasi. Informasi tentang organisasi sebenarnya sudah tertulis di web seperti profil organisasi, visi dan misi, struktur organisasi sampai pada Renstra, dan lain sebagainya.

## **4) Koordinasi Pekerjaan Antar Pegawai**

Koordinasi antar pejabat struktural dilaksanakan setiap awal bulan yaitu tanggal lima dan diikuti oleh kepala dinas, sekretaris, kepala bidang dan kepala seksi serta kepala sub bagian. Sedangkan proses pengarahan yang secara rutin dilakukan pimpinan dengan seluruh pegawai dilaksanakan ketika apel pagi.

## **5) Pendidikan dan Pelatihan**

Kegiatan diklat dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Gunungkidul. Diklat yang dilaksanakan oleh badan tersebut cukup banyak akan tetapi belum semuanya mencakup dan bisa diikuti oleh pegawai dinas pendidikan. Pegawai diikutkan sesuai dengan relevansi kebutuhan dan tugas, pokok serta fungsi mereka dalam bidang.

Adapun beberapa pegawai yang belum memiliki kesempatan untuk mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan saat ini sudah diusulkan kepada BKPPD untuk dapat mengikuti diklat di waktu yang akan datang, seperti beberapa pejabat struktural yang belum mengikuti diklat PIM. Upaya pimpinan untuk

mengembangkan kemampuan pegawai dalam kegiatan diklat hanya sebatas mengusulkan kebutuhan kepada BKPPD. Dinas hanya memiliki anggaran untuk kegiatan pengembangan kemampuan dengan kegiatan lain seperti *outbond*, *study banding* dan lain sebagainya.

#### **6) Mutasi dan Promosi Pegawai**

Proses mutasi dan promosi dilakukan dengan dasar hasil penilaian terhadap kinerja pegawai. Proses mutasi dan promosi mempertimbangkan beberapa hal seperti penilaian kinerja, standar kompetensi kerja, lama kerja, serta pangkat dan golongan. Proses penilaian kinerja yang dilakukan pimpinan adalah dengan melihat kinerja pegawai sehari-hari dan melihat pencapaian kinerja dengan target-target yang telah ditetapkan. Hasil penilaian kinerja ini tercantum dalam DP3 dan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang juga menunjukkan nilai yang cukup baik. Ditegaskan pula 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 penilaian prestasi kerja pegawai mampu menjamin obyektivitas dalam proses pengangkatan jabatan atau kenaikan pangkat.

#### **7) Pemberian Penghargaan**

Hasil penelitian di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Gunungkidul menunjukkan penghargaan dari pimpinan kepada pegawai berprestasi salah satunya adalah dengan promosi jabatan. Ada pula apresiasi atas kedisiplinan kehadiran pegawai ke kantor berupa

tambahan penghasilan yang diberikan untuk semua pegawai setiap triwulan. Tambahan penghasilan ini dihitung berdasarkan kehadiran pegawai dan akan dikurangi ketika mereka mengambil izin atau cuti.

Kesetiaan pegawai dalam menjalankan tugasnya juga dihargai oleh Pemerintah yaitu dengan Penghargaan Satyalencana. Hal ini merupakan wujud perhatian pemerintah atas harapan dan keinginan Pegawai Negeri Sipil atas kesetiaan terhadap Negara. Pasal 22 Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2010 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2009 tentang Gelar, Tanda Jasa, dan Tanda Kehormatan. Syarat khusus bagi seorang PNS untuk memperoleh Tanda Kehormatan Satyalencana.

#### **b. Pembinaan Disiplin**

##### **1) Pengawasan Melekat**

Pengawasan yang dilaksanakan di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Gunungkidul adalah dengan dilakukan oleh Kepala Dinas, Sekretaris, Kepala Bidang, Kepala Seksi dan Kepala Sub Bagian. Proses pengawasan dilakukan dengan cara pemantauan dan juga pemeriksaan pada setiap bidang atau sub bagian. Pimpinan bisa dengan mudah memantau pegawai kapanpun karena ruang kerja antara pimpinan dengan staff dekat bahkan beberapa berada dalam satu ruang.

Pimpinan bisa dikatakan menerapkan pendekatan langsung dalam melakukan pembinaan seperti yang diungkapkan Sudjana (2004: 229) bahwa pendekatan langsung dilakukan pimpinan dengan bertatap muka

langsung kepada pegawai melalui kegiatan diskusi, tanya jawab maupun kunjungan lapangan

## **2) Hukuman Disiplin**

Hukuman disiplin dibagi menjadi 3 (tiga) kategori yaitu sanksi ringan, sanksi sedang dan sanksi berat. Hukuman disiplin pegawai telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Ada pegawai yang dijatuhi pelanggaran disiplin kategori sedang berupa penundaan kenaikan gaji berkala selama 1 (satu) tahun dikarenakan tidak masuk kerja secara berturut-turut tanpa alasan yang sah. Hukuman ini sesuai dengan pasal 9 yang menyebutkan bahwa hukuman disiplin sedang berupa penundaan kenaikan gaji berkala selama 1 (satu) tahun bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah selama 16 (enam belas) sampai dengan 20 (dua puluh) hari kerja.

## **3) Monitoring dan Evaluasi**

Monitoring dari pimpinan baik kepala dinas, kepala bidang, kepala seksi maupun kepala sub bagian dilakukan setiap hari untuk melihat kinerja pegawai di bidang maupun sub bagian mereka masing-masing. Kegiatan monitoring tidak hanya dilakukan untuk kinerja pegawai sehari-hari, akan tetapi juga untuk program kegiatan yang sedang dilaksanakan baik di dalam maupun di luar organisasi. Proses monitoring dilakukan dari awal perencanaan, pelaksanaan hingga pelaporan kegiatan agar semua hal dapat diamati oleh pimpinan dan dijadikan informasi untuk landasan pengambilan keputusan selanjutnya. Sesuai dengan Peraturan

Pemerintah Nomor 39 Tahun 2006 yang menyebutkan bahwa monitoring merupakan suatu kegiatan mengamati secara seksama suatu keadaan atau kondisi, termasuk juga perilaku atau kegiatan tertentu, dengan tujuan agar semua data masukan atau informasi yang diperoleh dari hasil pengamatan menjadi landasan dalam mengambil keputusan tindakan selanjutnya yang diperlukan.

### **1. Hambatan dan Upaya mengatasi dalam Pembinaan Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Gunungkidul**

#### **a. Pembinaan Karir**

##### **1) Pemenuhan Fasilitas Sarana dan Prasarana**

Fasilitas yang ada sekarang pimpinan masih perlu menambah kuantitas sarana maupun prasarana pegawai. Sarana yang masih perlu ditambah guna mendukung kinerja pegawai terutama adalah kelengkapan dalam fasilitas Teknologi Informasi (TI). Selain itu juga perlu dilakukan pemeliharaan pada fasilitas yang ada di kantor agar dapat dimanfaatkan kembali dengan optimal.

Belum maksimalnya pemenuhan fasilitas pendukung kerja di kantor ini disebabkan karena mekanisme pemenuhan fasilitas yang tidak mudah. Pimpinan masing-masing bidang dan sub bagian mengusulkan kepada Sub Bagian Umum untuk kelengkapan sarana dan prasarana ruang kerja.

Upaya yang dilakukan pegawai untuk mengatasi masalah ini adalah dengan kerelaan mereka melakukan perbaikan terhadap barang

yang rusak dengan biaya mandiri dari bidang dan sub bagian yang bersangkutan. Upaya lain yang dilakukan pegawai dalam mengatasi kendala pemenuhan fasilitas kearsipan adalah dengan memaksimalkan kemampuan mereka dalam kinerjanya sehingga tetap mampu bekerja dengan kondisi lingkungan kerja yang terbatas.

## **2) Penempatan Pegawai**

Pimpinan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Gunungkidul sebenarnya sudah mempunyai analisis kebutuhan dan spesifikasi calon pegawai yang dibutuhkan, namun keterbatasan sumber daya manusia yang dialami di seluruh OPD (Organisasi Pemerintah Daerah) Kabupaten Gunungkidul termasuk dinas pendidikan menyebabkan pimpinan tidak bisa memilih atau menarik pegawai yang sesuai antara formasi yang kosong dengan kemampuan dan pendidikannya.

Upaya mengatasi kendala kurangnya sumber daya manusia di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Gunungkidul yaitu pimpinan melakukan perekrutan Tenaga Harian Lepas (THL) untuk melengkapi kekuangan pegawai dan membantu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan yang ditargetkan. Perekrutan THL juga diupayakan untuk menyesuaikan antara kebutuhan dengan kemampuan calon tenaga.

## **3) Pendidikan dan Pelatihan**

Keterbatasan pengadaan kegiatan pendidikan dan pelatihan yang dilakukan Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Gunungkidul bagi para pegawai dinas pendidikan menjadi salah satu kendala yang

berarti bagi pimpinan dalam upaya mengembangkan kemampuan pegawai.

Diklat yang dilaksanakan BKPPD bagi Pegawai Negeri Sipil sebenarnya banyak dan beragam, namun mayoritas diperuntukkan bagi tenaga fungsional seperti guru atau tenaga kependidikan sekolah. Oleh karena itu, pimpinan hanya bisa menunggu panggilan dari BKPPD untuk dapat mengikutsertakan pegawainya dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan.

Permasalahan ini diatasi dengan pimpinan menginventaris pegawai yang perlu untuk diberikan pendidikan dan pelatihan sesuai dengan jabatan, kemudian daftar pegawai tersebut diusulkan kepada BKPPD. Usulan dari pimpinan ini diharapkan akan direalisasikan oleh BKPPD di tahun yang akan datang sehingga pimpinan dapat mengikutsertakan pegawai.

Upaya lain yang dilakukan pimpinan pegawai dalam mengembangkan kemampuan pegawai adalah dengan mengikutkan pegawai dalam rapat koordinasi, bimbingan teknis, *workshop* dan kegiatan pengembangan lain.

## **4) Proses Mutasi dan Promosi Pegawai**

Proses mutasi dan promosi di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Gunungkidul belum sepenuhnya mempertimbangkan kemampuan serta pendidikan pegawai. Pimpinan memprioritaskan ada hasil penilaian kinerja, lama kerja dan catatan khusus pimpinan. Hal ini menyebabkan pegawai yang dimutasikan belum sepenuhnya menguasai bidang pekerjaan mereka yang baru dan kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka.

Bagi pejabat struktural yang baru saja dipromosikan, pimpinan mengusulkan mereka untuk diikuti dalam Diklat PIM. Diklat PIM akan memberikan bekal terhadap kemampuan pegawai dalam bidang *leadership*, sehingga pimpinan selain mempunyai kemampuan teknis di lapangan juga mampu memberikan pengaruh positif kepada dalam mengarahkan dan memotivasi pegawai agar dapat bekerja lebih produktif. Sampai saat ini pimpinan sudah mengikutkan hampir seluruh pimpinan bidang/bagian dalam diklat PIM.

## **b. Pembinaan Disiplin**

### **1) Hukuman Disiplin**

Hasil penelitian menunjukkan hukuman disiplin yang diberikan oleh pegawai di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Gunungkidul sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai. Namun, untuk beberapa pelanggaran pegawai pimpinan masih sering menoleransi mereka hanya dengan diberikan peringatan saja, bahkan bagi mereka yang sering melakukan pelanggaran tersebut. Pelanggaran ini contohnya adalah pelanggaran atas disiplin waktu dan tidak hadir dalam apel pagi.

Upaya yang dilakukan pimpinan dalam meningkatkan kedisiplinan pegawai terutama dalam mengikuti apel pagi adalah dengan memberlakukan peraturan baru yaitu pegawai yang tidak mengikuti apel beberapa kali harus membuat barisan sendiri di depan ketika apel. Setelah itu pegawai harus siap menerima hukuman sesuai dengan keputusan masing-masing pembina apel dalam waktu tersebut.

## **Kesimpulan**

Berikut ini kesimpulan dari bentuk pembinaan kinerja pegawai yang meliputi 2 (dua) macam pembinaan, yaitu:

1. Bentuk pembinaan karir pegawai diantaranya adalah pemberian orientasi umum kepada pegawai berupa memfasilitasi kebutuhan sarana pendukung kerja; penempatan pegawai sesuai dengan pendidikan dan kompetensinya; pemahaman tentang tupoksi pegawai dan pemahaman program kegiatan; melakukan koordinasi pekerjaan antar pegawai; memberikan kesempatan pengembangan kemampuan dalam kegiatan diklat; mutasi dan promosi kepada pegawai; dan memberikan penghargaan kepada pegawai berprestasi. Sedangkan untuk pembinaan disiplin pegawai, upaya pimpinan adalah dengan proses pengawasan melekat; memberikan hukuman terhadap pelanggar disiplin; dan melakukan monitoring serta evaluasi terhadap kinerja pegawai.
2. Hambatan pembinaan kinerja pegawai oleh pimpinan di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Gunungkidul diantaranya adalah dalam pembinaan karir yaitu pemenuhan fasilitas sarana pendukung kerja membutuhkan perbaikan dan ketersediaannya belum sesuai dengan rasio jumlah pegawai dalam bidang dan sub bagian; pimpinan sulit menempatkan pegawai dalam formasi yang sesuai dengan kompetensi dan pendidikannya dikarenakan

minimnya sumber daya yang ada di bidang dan sub bagian; kegiatan pendidikan dan pelatihan bergantung pada pihak eksternal yaitu Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah (BKPPD) karena keterbatasan dana; dan pegawai yang dimutasikan atau dipromosikan belum menguasai bidang pekerjaan yang baru serta pejabat struktural belum sepenuhnya memahami bidang *leadership*. Hambatan juga terjadi dalam pembinaan disiplin, yaitu tingkat disiplin pegawai yang masih kurang dalam mematuhi tata tertib yang ditetapkan dinas pendidikan.

3. Solusi yang dapat dilakukan pimpinan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Gunungkidul untuk mengatasi hambatan tersebut diantaranya dalam pembinaan karir adalah memaksimalkan penggunaan sarana yang ada secara optimal dan mengusulkan ke Sub Bagian Umum dalam Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA); melakukan pembinaan dan pengembangan terhadap kemampuan pegawai agar sesuai dengan kompetensi yang diharapkan dalam posisinya; menginventaris pegawai yang perlu di lakukan pendidikan dan pelatihan untuk diusulkan kepada BKPPD dan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti kegiatan rapat koordinasi, *workshop*, bimtek dan lain sebagainya; dan untuk penguasaan kemampuan *leadership* pejabat struktural dikirim dalam kegiatan diklat kepemimpinan yang diadakan BKPPD. Solusi yang juga

dilakukan dalam pembinaan disiplin adalah pimpinan membuat peraturan baru kepada pegawai yang terlambat dan tidak mengikuti apel pagi agar membuat barisan sendiri ketika apel dan siap menerima hukuman sesuai dengan permintaan pembina apel.

#### **A. Saran**

Berdasarkan uraian hasil penelitian serta pembahasan di atas, peneliti mempunyai beberapa saran, diantaranya adalah:

1. Pimpinan seharusnya memberikan reward yang sesuai kepada pegawai yang memiliki kemampuan dan prestasi agar lebih termotivasi dalam mengembangkan kemampuan secara mandiri.
2. Pimpinan mengusulkan kebutuhan sumber daya manusia kepada BKPPD untuk mengisi formasi yang kosong.
3. Hukuman disiplin dapat ditingkatkan apabila pegawai tidak mengindahkan teguran dari pimpinan atas pelanggaran yang dilakukan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Hamid, S. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: CV. Budi Utama
- Taryaman, E. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Depublish.
- Suwatno. (2003). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2010). *Memahami penelitian kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sudjana. (2004). *Manajemen program pendidikan untuk pendidikan nonformal dan pengembangan sumber daya manusia cetakan ketiga edisi revisi*. Bandung: Falah Production.
- Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2010 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2009 tentang Gelar, Tanda Jasa, dan Tanda Kehormatan
- Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai

Undang-Undang nomor 43 tahun 1999 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.