

**PEMBINAAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI DINAS  
PENDIDIKAN KOTA SURAKARTA**

**Novia Cahyaningrum<sup>1</sup>, Andre N. Rahmanto<sup>2</sup>, Tutik Susilowati<sup>3</sup>**

*Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran  
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan  
Universitas Sebelas Maret, Surakarta  
Email: [noviacahya52@gmail.com](mailto:noviacahya52@gmail.com)*

**ABSTRACT**

*The aims of the research are (1) To identify the realization of performance guidance toward civil servant in Department of Education Surakarta (2) To identify some problems happened during the realization of performance guidance toward civil servant in Department of Education Surakarta (3) To identify some efforts to overcome problems happened during the realization of performance guidance toward civil servant in Department of Education Surakarta. This research used qualitative research method. The kind of the research being used was case study research. The sources of data in this research were gained from informants, location of the event, and documents. The techniques of collecting data were gained by conducting interview, observation, and documentation. The data validity being used was triangulation method. Meanwhile, the data was analyzed by interactive analysis technique, where the data reduction, the data display, and the conclusion drawing were being related each other. The results of the research were (1) The realization of performance guidance toward civil servant in Department of Education Surakarta was based on the legal sources of law, either from the central or regional government has the same policy. The performance guidance toward civil servant was conducted through some programs which based on the guidance range, including giving general orientation, providing some facilities for the staffs, conducting some activities to fulfill both physical and spiritual needs, giving instruction for some work techniques, giving guidance on staffs' abilities, giving guidance on civil servants discipline, and giving guidance through staff mutation. (2) There were some problems happened during the realization of performance guidance toward civil servant in Department of Education Surakarta, they were; the limitation of budget, the staff's low response toward the follow-up guidance, and the reluctance feeling in guiding senior staffs. (3) Some efforts that had been attempted to overcome some problems on the realization of performance guidance toward civil servant in Department of Education Surakarta, were; proposing budget and training participants, conducting strict supervision, and using both oral warning and written media.*

**Keywords: guidance, performance, civil servant, discipline**

## **I. PENDAHULUAN**

Pelaksanaan pembangunan nasional membutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang handal di semua organisasi, salah satunya organisasi pemerintahan. Berhasilnya suatu proses pencapaian organisasi yang telah ditetapkan sangat bergantung pada unsur manusia yang memimpin dan melaksanakan tugas-tugas serta kegiatan-kegiatan yang dilakukan. Di dalam konteks pemerintahan, sumber daya manusia yang bertindak sebagai pelaksana disebut Pegawai Negeri Sipil (PNS). Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia No. 5 Tahun 2014 sumber daya manusia yang bekerja pada instansi pemerintah disebut Aparatur Sipil Negara (ASN), namun sampai saat ini penyebutannya masih dikenal dengan Pegawai Negeri Sipil (PNS). Kedudukan dan peranan Pegawai Negeri Sipil (PNS) sangat penting dan menentukan bagi negara, karena pegawai negeri sipil adalah unsur aparatur negara, abdi negara sekaligus abdi masyarakat untuk menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan dalam rangka mencapai tujuan nasional.

Peningkatan kualitas PNS akan dapat dilihat dari 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. Prestasi kerja dapat dilihat dari hasil kinerja seorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target, atau kriteria yang telah ditentukan lebih dulu dan telah disepakati bersama. Jadi, kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang juga dipengaruhi oleh unsur motivasi, kemampuan, dan persepsi pada diri pegawai tersebut.

Peningkatan kualitas PNS salah satunya dapat dilakukan melalui pembinaan kinerja pegawai. Menurut Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 yang dimaksud pembinaan adalah usaha untuk mewujudkan Pegawai Negeri yang mempunyai sifat-sifat yaitu setia penuh dan taat kepada Pancasila, UUD 1945, negara, dan pemerintah, serta bersatu padu, bermental baik, berwibawa, kuat, berdaya guna, berhasil guna, bersih, berkwalitas tinggi dan sadar akan tanggung jawab sebagai unsur aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat. Pembinaan sangat diperlukan dalam organisasi, karena dapat memacu perkembangan dalam berbagai usaha, serta kelancaran pelaksanaan program-program kerjanya untuk mencapai sasaran yang efektif. Pembinaan kinerja pada pegawai ini dilakukan bertujuan untuk menciptakan ketaatan atas semua norma-norma

dan peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi sehingga dapat menciptakan efisiensi, efektifitas, dan produktifitas.

Pembinaan pegawai negeri sipil (PNS) diatur dalam Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 sebagai pengganti UU No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian. UU ini membawa perubahan mendasar guna mewujudkan SDM aparatur yang profesional. Pembinaan kinerja Pegawai Negeri Sipil dilaksanakan atas dasar perpaduan antara sistem prestasi kerja dan karir yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja yang pada hakekatnya dalam rangka peningkatan pelayanan publik.

Pembinaan itu meliputi kegiatan-kegiatan mengenai penetapan formasi dan pengadaan pegawai untuk mengisi formasi tersebut, kepangkatan, jabatan, pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian, kemudian terdapat sumpah, kode etik, dan peraturan disiplin, pendidikan dan latihan, kesejahteraan, dan penghargaan. Jadi, pembinaan yang dimaksud disini yaitu pengurusan pegawai secara langsung mulai dari pengangkatan sampai dengan pemberhentiannya berdasarkan peraturan-peraturan kepegawaian yang telah ditetapkan.

Pembinaan kinerja pegawai negeri sipil di organisasi pemerintah belum optimal. Berdasarkan jurnal yang berjudul Peran Diklat dalam Peningkatan Kualitas SDM di BKD Provinsi Jateng oleh Anita, dkk

(2013) penyelenggaraan diklat hanya sebagai syarat yang harus diikuti oleh pegawai karena tuntutan organisasi. Akan tetapi setelah selesai diselenggarakan diklat banyak hal yang ditinggalkan seperti tidak menjalankan tugasnya sesuai dengan teori yang diajarkan. Padahal tidak sedikit peserta yang lulus dengan predikat nilai baik. Hal semacam itu terjadi karena kurangnya pantauan atau tidak adanya evaluasi berkala yang memantau perkembangan PNS setelah mengikuti diklat. Radarpena.com (2016) menyatakan bahwa belasan PNS Pemkab Tegal, Jawa Tengah terjaring razia petugas Satuan Polisi Pamong Praja (Satpol PP) Kab. Tegal saat bepergian pada jam dinas untuk kepentingan pribadi di sejumlah pusat perbelanjaan. Hal ini menunjukkan pembinaan disiplin yang dilakukan di instansi setempat belum optimal. Pada berita harian Kompas (2016) terdapat satu juta PNS yang dirumahkan karena rekrutmen dan pola pembinaan PNS diduga belum menerapkan praktik yang baik, sehingga ada sejumlah pegawai yang kualifikasi dan kompetensinya rendah yang mengakibatkan kinerja buruk.

Kenyataan di lapangan, permasalahan-permasalahan pembinaan kinerja pegawai di organisasi pemerintahan juga terjadi di Dinas Pendidikan Kota Surakarta. Dinas Pendidikan Kota Surakarta merupakan instansi pemerintahan yang mempunyai tugas melaksanakan urusan

pemerintah daerah di bidang pendidikan sesuai tugas pokok yang diatur dalam Peraturan Daerah Kota Surakarta Nomor 6 Tahun 2001 Tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kota Surakarta Diknas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 14. Dengan Daftar Urut Kepangkatan (DUK) Pegawai Negeri Sipil Daerah (PNSD) non guru pemerintah Kota Surakarta per Januari 2017 ini berjumlah 74 pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi di Dinas Pendidikan Kota Surakarta diketahui bahwa pelaksanaan pembinaan kinerja pada pegawai sudah diberikan, namun pelaksanaannya belum optimal, sehingga belum memberikan perubahan yang signifikan, hal ini dapat dilihat karena pegawai belum menerapkan UU Kepegawaian dan peraturan kinerja dengan baik. Disamping itu pembinaan kinerja kurang menyeluruh, lebih ditekankan pada pihak struktural untuk menduduki jabatan tertentu/ekselon tertentu, sedangkan untuk pegawai yang latar belakang pendidikannya masih rendah kurang diperhatikan. Dampak dari kurang optimalnya pembinaan ini membuat kinerja pegawai kurang maksimal. Dengan demikian, menyadari betapa pentingnya pembinaan kinerja oleh pengelola organisasi, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang **“Pembinaan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Dinas Pendidikan Kota Surakarta”**.

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. Malayu S.P. Hasibuan (2014: 24) menyebutkan, “Organisasi birokrasi adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu. Organisasi hanya merupakan alat dan wadah saja”.

Sedangkan menurut Hartati Sukirman dkk (2009: 34) yang menyebutkan bahwa organisasi birokrat menggambarkan adanya pembagian 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.

Dari pendapat beberapa ahli di atas dapat disimpulkan bahwa organisasi birokrasi 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 hirarki wewenang dan setiap posisi berada di bawah posisi yang lebih tinggi 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.

Penyelenggaraan pendidikan 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.

Sesuai UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang diatur pada Bab II pasal 4 menguraikan prinsip-prinsip penyelenggaraan pendidikan yang meliputi:

a. Pendidikan diselenggarakan

secara demokratis dan berkeadilan, serta tidak diskriminatif dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai kultural, dan kemajemukan bangsa;

- b. Pendidikan diselenggarakan sebagai satu kesatuan yang sistematis dengan sistem terbuka dan multimakna;
- c. Pendidikan diselenggarakan sebagai suatu proses pembudayaan dan pemberdayaan peserta didik yang berlangsung sepanjang hayat;
- d. Pendidikan diselenggarakan dengan memberi keteladanan, membangun kemauan, dan mengembangkan kreativitas peserta didik dalam proses pembelajaran;
- e. Pendidikan diselenggarakan dengan mengembangkan budaya membaca, menulis dan berhitung bagi segenap warga masyarakat;
- f. Pendidikan diselenggarakan dengan memberdayakan semua komponen masyarakat melalui peran serta dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu layanan pendidikan.

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 pegawai, yaitu individu-individu yang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan yang dituntut memiliki kinerja yang baik. Menurut Moehariono (2014: 68) yang dimaksud dengan kinerja adalah “istilah kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang sering diartikan sebagai penampilan, unjuk rasa, atau prestasi”. Dalam kamus *Illustrated Oxford Dictionary*, istilah kinerja menunjukkan “the execution or fulfilment of a duty” (pelaksanaan atau pencapaian dari suatu tugas).

Pada Jurnal yang berjudul “*Performance Management in Public Sector: A Case of Civil Service in Pakistan*” oleh Hanif, Ayesha, Nasira, Jabeen, & Zafar, Iqbal J. (2016) menyebutkan bahwa, “Kinerja merupakan barometer untuk mengukur kesejahteraan organisasi secara keseluruhan dan berkontribusi terhadap pelayanan kepada masyarakat”. Menurut Hamzah B. Uno dan Nina Lamatenggo (2012: 59) mendefinisikan kinerja adalah hasil interaksi atau berfungsinya unsur-unsur motivasi (m), kemampuan (k), dan persepsi (p) pada diri seseorang.

Dari berbagai pendapat di atas 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.

Menurut (Wirawan, 2012: 6-8) kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor-faktor yaitu:

a. Faktor Internal Pegawai  
Faktor internal pegawai yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan.

b. Faktor- Faktor Lingkungan Internal Organisasi  
Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai, misalnya penggunaan teknologi robot oleh organisasi.

c. Faktor Lingkungan Eksternal Organisasi  
Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang memengaruhi kinerja pegawai.

Penilaian kinerja pada pegawai menggunakan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) adalah Behavior Anchor Rating Scale (BARS). Menurut Wirawan (2012) dimensi kinerja yang dinilai ada delapan butir yang definisinya sebagai berikut:

a. Kesetiaan, yaitu kesetiaan, ketaatan, dan pengabdian kepada Pancasila, Undang-

- Undang Dasar 1945, negara, dan pemerintah Republik Indonesia. Dimensi ini dikembangkan menjadi 17 *anchor* atau indikator kinerja.
- b. Prestasi kerja, adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai negeri sipil dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Dimensi ini dikembangkan menjadi 35 *anchor* atau indikator kinerja.
- c. Tanggung jawab, adalah kesanggupan seorang pegawai negeri sipil menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya. Dimensi tanggung jawab dikembangkan menjadi 30 *anchor* kinerja.
- d. Ketaatan, adalah kesanggupan seorang pegawai negeri sipil untuk mentaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, menaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan. Dimensi ini dikembangkan menjadi 25 *anchor* atau indikator kinerja.
- e. Kejujuran, yaitu ketulusan hati seorang pegawai negeri sipil dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya. Dimensi kejujuran dikembangkan menjadi 15 *anchor* kinerja.
- f. Kerja sama, adalah kemampuan seorang pegawai negeri sipil untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya. Dimensi kerja sama dikembangkan menjadi 20 indikator kinerja.
- g. Prakarsa, adalah kemampuan seorang pegawai negeri sipil untuk mengambil keputusan, langkah-langkah, atau melaksanakan suatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah. Dimensi ini dikembangkan menjadi 15 *anchor* kinerja.
- h. Kepemimpinan, adalah kemampuan seorang pegawai negeri sipil untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok. Dimensi ini hanya dinilai bagi pegawai negeri sipil golongan II/a ke atas yang mempunyai jabatan dan terdiri atas 55 *anchor*. (hlm. 141-142).
- 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. Sedangkan, menurut Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 yang dimaksud pembinaan kinerja pada pegawai negeri sipil (PNS) adalah usaha untuk mewujudkan Pegawai Negeri yang mempunyai sifat-sifat yaitu setia penuh dan taat kepada Pancasila, UUD 1945, negara, dan pemerintah, serta bersatu padu, bermental baik, berwibawa, kuat, berdaya guna, berhasil guna, bersih, berkualitas tinggi dan sadar akan tanggung jawab sebagai unsur aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat.

Dari berbagai pengertian pembinaan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pembinaan kinerja pegawai merupakan usaha untuk meningkatkan dan mengembangkan semua sumber daya, khususnya mewujudkan Pegawai Negeri yang mempunyai

sifat-sifat yaitu setia penuh dan taat kepada Pancasila, UUD 1945, negara dan pemerintah, serta bersatu padu, bermental baik, beribawa, kuat, berdaya guna, berhasil guna, bersih, berkualitas tinggi dan sadar akan tanggung jawab sebagai unsur aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat dalam melaksanakan pekerjaan dan tugas pokok yang dimiliki untuk mencapai tujuan dengan hasil yang lebih baik.

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

- a. Pembinaan disiplin.
- b. Perkembangan kepribadian.
- c. Mengikutsertakan pegawai (bawahan) dalam proses pengambilan keputusan menyangkut pengembangan karir dan masa depan pegawai.
- d. Memberikan penghargaan yang wajar terhadap prestasi kerja yang tinggi.
- e. Mengelola konflik dan kompetisi.
- f. Menciptakan saling menghormati antar pegawai.
- g. Kesempatan promosi dan pengembangan diri.
- h. Pengertian pimpinan terhadap pegawainya yang mempunyai masalah pribadi.
- i. Adanya jaminan perlakuan adil dan obyektif.
- j. Memberikan pekerjaan yang menarik dan penuh tantangan atau bobot kerja (*work content*).

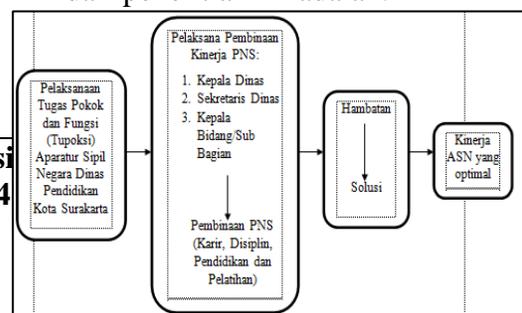
- k. Prestasi (*achievement*).
- l. Menempatkan pegawai pada kedudukan yang tepat (*the right man on the right place*).
- m. Pengakuan (*recognition*).
- n. *Financial reward* (imbalan keuangan). (Swasto, 2011: 94)  
Peraturan Pemerintah RI No. 42 Tahun 2004 tentang Pembinaan Jiwa KORPS dan Kode Etik Pegawai Negeri Sipil menetapkan bahwa ruang lingkup pembinaan mencakup:
  - a. Peningkatan etos kerja dalam rangka mendukung produktivitas kerja dan profesionalitas Pegawai Negeri Sipil.
  - b. Partisipasi dalam penyusunan kebijakan Pemerintah yang terkait dengan Pegawai Negeri Sipil.
  - c. Peningkatan kerja sama antara Pegawai Negeri Sipil untuk memelihara dan memupuk kesetiakawanan dalam rangka meningkatkan jiwa korps PNS.
  - d. Perlindungan terhadap hak-hak sipil atau kepentingan PNS sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, dengan tetap mengedepankan kepentingan rakyat, bangsa, dan negara.

## II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di Dinas Pendidikan Kota Surakarta yang beralamat di Jalan D.I. Panjaitan 07 Surakarta Kelurahan Setabelan Kecamatan Banjarsari. Penelitian ini dilaksanakan selama 7 bulan sejak kegiatan pengajuan

judul hingga penyusunan laporan akhir. Dimulai di bulan Desember 2016.

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Menurut Lexy J. Moleong (2005: 6) “pendekatan kualitatif yaitu penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.” Key informan/informan kunci penelitian ini adalah Kepala Bidang Sub Bagian Umum dan Kepegawaian di Dinas Pendidikan Kota Surakarta. Adapun informan pendukung yaitu: Kepala Dinas, Sekretaris Dinas, Kepala Bidang/Sub Bagian dan Pegawai/Staf di Dinas Pendidikan Kota Surakarta. Teknik pengumpulan data menggunakan teknik wawancara, observasi dan analisis dokumen. Teknik pengambilan subjek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik purposive snowball sampling. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah analisis interaktif dengan aktivitas yang meliputi reduksi data, penyajian data serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Pengujian keabsahan data dilakukan melalui triangulasi metode. Adapun kerangka berpikir dari penelitian ini adalah:



Gambar 1. Bagan Kerangka Berfikir

### III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pelaksanaan pembinaan pegawai negeri sipil di Dinas Pendidikan Kota Surakarta didasarkan pada berbagai sumber hukum yang sah, serta dalam mengambil kebijakan juga berpedoman pada Undang- Undang dan Peraturan yang dibuat baik dari pemerintah pusat maupun daerah sama yang meliputi, UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara; PP Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil; UU Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian; PP Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil; dan Peraturan Walikota Surakarta Nomor 27-C Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kota Surakarta Tahun Anggaran 2016.

Dalam melaksanakan kegiatan pembinaan, dilakukan oleh penilai atasan dari setiap pegawai/staf yang menjadi binaannya, dengan ketentuan paling rendah pejabat struktural eselon V atau pejabat lain yang ditentukan. Sehingga, yang bisa menjadi pembina adalah pegawai negeri sipil yang menjabat menjadi Kasi, Ketua bidang, Ketua

Sub bagian, Sekretaris, dan Kepala dinas.

Dinas Pendidikan Kota Surakarta dalam melakukan kegiatan pembinaan kinerja pegawai berdasarkan ruang lingkup pembinaan yang meliputi:

1. Memberikan Orientasi Umum  
Orientasi umum yang diberikan kepada pegawai dalam rangka pembinaan untuk meningkatkan kelancaran proses pengenalan dan pemahaman pada masalah organisasional dan pekerjaan yang terkait dengan tugas pokok dan fungsi yang dihadapi. Dimana, orientasi yang diberikan wajib dilaksanakan oleh pimpinan kepada pegawai, namun dalam pelaksanaannya dapat berbeda sesuai kebijakan di masing-masing bidang/sub bagian. Proses orientasi di Kantor Dinas Pendidikan Kota Surakarta sudah mencakup dan sesuai dengan beberapa hal yang tercakup dalam program orientasi yang dikemukakan oleh Susilo Martoyo (2008: 50) yang meliputi, hambatan-hambatan organisasional, perkenalan dengan penyelia (atasan) dengan rekan sekerja, tunjangan-tunjangan, dan tugas-tugas jabatan.
2. Menyediakan Fasilitas Sarana dan Prasarana untuk Pegawai  
Dinas Pendidikan Kota Surakarta melakukan pembinaan kinerja dengan menyediakan sarana dan

prasarana dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai. Karena dengan adanya fasilitas yang terpenuhi, maka pegawai akan merasa nyaman dan senang hati dalam melakukan pekerjaannya. Pemenuhan fasilitas sarana dan prasarana tersebut meliputi, ketersediaan sarana dan prasarana kerja bagi pegawai, mengupayakan kondisi fisik lingkungan kerja yang nyaman, pemenuhan sarana prasarana yang dihubungkan dengan perkembangan kemajuan teknologi, serta penyediaan sarana transportasi dinas. Upaya untuk mencapai tujuan organisasi tersebut terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, salah satunya faktor organisasi seperti yang diungkapkan Fred Luthans (2006) yang menyebutkan bahwa, Faktor teknologi dan fasilitas yaitu dimana organisasi menggunakan teknologi sesuai kebutuhan kerja karyawan dan memfasilitasi sarana prasarana sebagai kebutuhan kerja karyawan.

3. Menyelenggarakan Kegiatan Pemenuhan Kebutuhan Jasmani dan Rohani Dinas Pendidikan Kota Surakarta (Disdik) melaksanakan pembinaan dengan menyelenggarakan kegiatan pemenuhan kebutuhan jasmani dan rohani yang meliputi, pelaksanaan apel

pagi, penyediaan sarana beribadah, pelaksanaan ibadah berjamaah, pengajian rutin maupun berkala, kegiatan silaturahmi melalui perkumpulan atau forum, kemudian untuk kegiatan pembinaan jasmani dengan menyelenggarakan senam pagi dan jalan sehat pada hari Jumat, berpartisipasi dalam rangka kegiatan *event* Kota Surakarta, dan kegiatan *refreshing* diluar jam kerja seperti outbond. Pembinaan tersebut bertujuan untuk memberikan bimbingan karakter dan rasa menjaga kesehatan, khususnya kepada para pegawai negeri sipil di Disdik agar dapat mempengaruhi para PNS untuk terus meningkatkan kinerjanya dengan baik, serta menumbuhkan semangat kerja sebagai kewajiban yang harus dilakukan dengan baik pula. Penyelenggaraan pemenuhan kebutuhan jasmani dan rohani tersebut sesuai dengan yang dikemukakan oleh Edy Sutrisno (2011: 151) mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja salah satunya faktor lingkungan antara lain, kondisi fisik, peralatan, waktu, dan material.

4. Mensosialisasikan Petunjuk Pelaksanaan Teknis Kerja Pembinaan dengan memberikan sosialisasi petunjuk teknis pelaksanaan (juknis) kerja sangat penting untuk dilakukan, karena dapat

memperjelas dan dapat merencanakan secara teknis kegiatan yang nantinya akan berlangsung. Pelaksanaan sosialisasi juknis kepada pegawai Dinas Pendidikan Kota Surakarta dilakukan 2 kali pada suatu program kegiatan tertentu. Yang pertama, pada saat terjadi ketidaksesuaian antara pembina teknis, Pemerintah Kota Surakarta, dan program kerja Dinas. Kemudian, yang kedua dilaksanakan pada saat diterbitkannya pedoman juknis melalui surat edaran/ peraturan Walikota yang nantinya akan di *breakdown* oleh Dinas Pendidikan Kota Surakarta sesuai tugas pokok dan fungsi pegawai yang terkait dengan juknis program kerja. Pada pasal 14 PP RI No. 65 Tahun 2005 Tentang Pedoman Penyusunan dan Penerapan Standar Pelayanan Minimal menyebutkan bahwa pembinaan yaitu pimpinan lembaga melakukan pembinaan berupa fasilitasi, pemberian orientasi umum, sosialisasi petunjuk teknis, atau bantuan teknis lainnya.

5. **Pembinaan Peningkatan Kemampuan Pegawai Negeri Sipil di Dinas Pendidikan Kota Surakarta**  
Pembinaan yang dilakukan di Dinas Pendidikan Kota Surakarta dalam meningkatkan kemampuan dari setiap pegawai dapat dilakukan

dengan berbagai cara, diantaranya memberikan pendidikan dan pelatihan (diklat) dan bimbingan teknik (bimtek), memberikan kesempatan pada pegawai untuk melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi, serta memberikan pengawasan dan semangat kerja pada pegawai. Hal tersebut sesuai dengan yang dinyatakan Drs. T. Hani Handoko (2007) bahwa kesempatan-kesempatan untuk tumbuh terjadi apabila pegawai meningkatkan kemampuan, misalnya melalui program latihan, pengambilan kursus-kursus atau penambahan gelar, dan sebagainya.

6. **Pembinaan Disiplin Pegawai Negeri Sipil**  
Dinas Pendidikan Kota Surakarta dalam melakukan pembinaan kedisiplinan sudah dipantau dan selalu di evaluasi dengan peringatan, teguran, dan lain sebagainya. Namun, apabila tetap terjadi kasus pelanggaran pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungannya, maka hal pertama yang dilakukan adalah pembinaan di dinas yang dibuktikan dengan membuat surat keterangan hitam diatas putih dan disertai berita acara pemeriksaan. Ketika permasalahan tersebut masih berlanjut, maka dilakukan pembinaan di Badan Kepegawain Daerah Kota

Surakarta untuk dijatuhi hukuman disiplin sedang atau berat dan jabatan yang diperoleh dapat diturunkan atau gaji berkala dikurangi, atau dapat diberhentikan dari jabatan, dan apabila pelanggaran terlalu berat, maka bisa sampai diberhentikan dari PNS, tergantung kesalahan yang dilakukan. Di lingkup pegawai negeri sipil tidak diperkenankan sembarangan berbicara mengenai hukuman, tetapi berbicara mengenai pembinaan. Jadi, nafas utama disiplin pegawai negeri sipil itu bukan penjatuhan hukuman, namun roh utamanya adalah pembinaan kinerja pegawai. Hal tersebut sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil yang menjelaskan bahwa, disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah kesanggupan PNS untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/ atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar akan dijatuhi hukuman disiplin.

7. Memberikan Pembinaan melalui Mutasi dari Hasil Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) Pegawai negeri sipil dapat diusulkan untuk mutasi promosi, yaitu apabila memperoleh prestasi kerja dan kepribadian yang baik dan

kualifikasi berdasarkan sasaran kinerja pegawai yang dicapai berhasil, serta indikator pada sasaran kinerja dapat menunjukkan nilai lebih dari penilai atasan. Sebaliknya, pegawai negeri sipil yang menunjukkan kepribadian yang buruk walaupun sasaran kinerja pegawai tersebut menunjukkan tingkat ketercapaian baik, maupun tidak tetap akan berpengaruh pada jabatan, bahkan dapat menimbulkan mutasi yang lebih rendah. Dimana pelaksanaan proses mutasi yang diusulkan oleh penilai atasan dari pegawai di Dinas Pendidikan Kota Surakarta diurus pada Sub Bagian Umum dan Kepegawaian berdasarkan atas keputusan dari Badan Kepegawaian Daerah Kota Surakarta. Dalam mengusulkan setiap pegawai binaannya, penilai atasan harus menunjukkan kelebihan dan kelemahan dari pegawai tersebut. Hal ini juga sesuai dengan Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian Pasal 22 mengenai 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.

Adapun kendala yang dihadapi dan solusi dalam pelaksanaan

pembinaan kinerja pegawai negeri sipil di Dinas Pendidikan Kota Surakarta adalah:

1. Kendala yang terjadi pada pelaksanaan pembinaan kinerja pegawai negeri sipil di Dinas Pendidikan Kota Surakarta adalah keterbatasan anggaran dalam melakukan kegiatan pembinaan, kemudian rendahnya respon pegawai terhadap tindak lanjut pembinaan, dan adanya perasaan sungkan membina pegawai yang lebih tua.
2. Adapun solusi atas kendala pelaksanaan pembinaan kinerja pegawai negeri sipil di Dinas Pendidikan Kota Surakarta adalah mengusulkan anggaran dalam program Rencana Kerja Dinas dan mengusulkan peserta pendidikan dan pelatihan pada formulir analisis kebutuhan diklat, kemudian mengadakan pengawasan melekat (waskat) kepada seluruh pegawai untuk mencegah terjadinya ketidaksesuaian terhadap pelaksanaan kinerja baik sebelum maupun sesudah pembinaan, dan menggunakan teguran lisan maupun tertulis dalam mengatasi perasaan sungkan membina pegawai yang lebih tua.

#### **IV. KESIMPULAN**

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan dan dianalisis di atas dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan Pembinaan kinerja pada pegawai negeri sipil sudah

dilakukan dengan baik, hal ini diwujudkan dengan hasil kinerja pegawai yang memuaskan, namun pembinaan di Dinas Pendidikan Kota Surakarta juga dilakukan untuk para pegawai negeri sipil khususnya yang melakukan pelanggaran dan memiliki hasil kinerja yang buruk. Pelaksanaan kegiatan pembinaan tersebut, dilakukan melalui beberapa program kegiatan sesuai dengan ruang lingkup pembinaan, yang meliputi, pemberian orientasi umum oleh pimpinan kepada pegawai yang sifatnya wajib, namun dalam pelaksanaannya dapat berbeda sesuai kebijakan di masing-masing bidang/sub bagian. Kedua, menyediakan fasilitas sarana dan prasarana untuk pegawai dalam rangka memberikan kenyamanan kerja di kantor. Ketiga, menyelenggarakan kegiatan pemenuhan kebutuhan jasmani dan rohani. Keempat, mensosialisasikan petunjuk pelaksanaan teknis kerja untuk memperjelas pelaksanaan program kerja sesuai tupoksi dari masing-masing pegawai dan bidang. Kelima, pembinaan peningkatan kemampuan pegawai negeri sipil melalui pemberian pendidikan dan pelatihan (diklat) dan bimbingan teknik (bimtek), memberikan kesempatan pada pegawai untuk melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi, serta memberikan pengawasan dan semangat kerja pada pegawai. Keenam, pembinaan disiplin pegawai negeri sipil yang dilakukan melalui pemantauan,

evaluasi dengan peringatan dan teguran, namun apabila masih terjadi kasus pelanggaran, maka dilakukan tindak lanjut pembinaan sesuai undang-undang disiplin pegawai negeri sipil. Dan terakhir, memberikan pembinaan melalui mutasi dari hasil sasaran kinerja pegawai negeri sipil dalam rangka penilaian kinerja pegawai dan penghargaan bagi pegawai berprestasi untuk mutasi jabatan/tempat yang lebih baik, atau sebaliknya sebagai bentuk peringatan kepada pegawai yang memiliki kinerja yang buruk dengan memutasi posisi jabatan/tempat kerja yang lebih rendah.

Namun, pelaksanaan pembinaan kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Dinas Pendidikan Kota Surakarta saat ini masih mengalami berbagai kendala yang menyebabkan pelaksanaan pembinaan menjadi kurang optimal diantaranya, keterbatasan anggaran, rendahnya respon pegawai terhadap tindak lanjut dari pembinaan, dan perasaan sungkan membina pegawai yang lebih tua. Dari adanya kendala tersebut Dinas Pendidikan Kota Surakarta berupaya memberikan solusi berupa mengusulkan anggaran melalui Rencana Kerja Dinas, melakukan pengawasan melekat, dan memberikan teguran lisan maupun tertulis.

## V. DAFTAR PUSTAKA

- Ambita. (2013). Pengaruh Pendidikan, Pelatihan, dan Pembinaan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai. *Management Analysis Journal*, 2 (2), 1-6. Diperoleh pada 15 Desember 2016, dari <http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/maj/article/view/2509/2304>
- Anita, Hesti Lestari, & Dyah Lituhayu. 2013. *Peran Diklat dalam Peningkatan Kualitas SDM di BKD Provinsi Jateng*. Diperoleh 15 Desember 2016 dari [http:// donwload.Portalgaruda.org/article.Php?article=72952&val=4925](http://donwload.Portalgaruda.org/article.Php?article=72952&val=4925)
- Hanif, Ayesha, Nasira, Jabeen, & Zafar, Iqbal J. 2016. *Performance Management in Public Sector: A Case of Civil Service in Pakistan* (Versi Elektronik). *A Research Journal of South Asian Studies*, 31 (1), 99-116. Diperoleh 12 Januari 2017, dari <http://www.ijhssnet.com>.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2014. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hikmat. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Kompasiana. 2016. Diperoleh 4 Februari 2017 dari [http://www.kompasiana.com/irwanrinaldi/tidak-jadi-dirumahkan-pns-perlu-sistem-penilaian-kinerja-yang-lebih-ketat\\_57550b76727a61bf0b68bed4](http://www.kompasiana.com/irwanrinaldi/tidak-jadi-dirumahkan-pns-perlu-sistem-penilaian-kinerja-yang-lebih-ketat_57550b76727a61bf0b68bed4)
- Moehariono. 2014. *Indikator Kinerja Utama (IKU):*

- Perencanaan, Aplikasi, dan Pengembangan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Moleong, L.J. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Moleong, Lexy J. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nainggolan. 2007. *Pembinaan Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: PT Pertja.
- Peraturan Daerah Kota Surakarta Nomor 6 Tahun 2001 Tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kota Surakarta Diknas Pasal 14 Mengenai Tugas Melaksanakan Urusan Pemerintahan Daerah di Bidang Pendidikan.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 42 Tahun 2004 Tentang Pembinaan Jiwa KORPS dan Kode Etik PNS.
- Sukirman, Hartati, dkk. 2009. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press.
- Swasto, Bambang. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UB Press.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.
- Uno, H.B. & Lamatenggo, Nina. 2012. *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- UU SISDIKNAS Nomor 20 Tahun 2003 Pasal 50 Ayat 2 Tentang Pemerintah Pusat Menentukan Kebijakan Nasional dan Standar Nasional Pendidikan.
- Wirawan. 2012. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.