

ANALISIS KINERJA PEGAWAI DI LEMBAGA PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN JAWA TIMUR

Sri Rahayu

Jurusan Manajemen Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Surabaya
Email: sri936100@gmail.com

Soedjarwo

Jurusan Manajemen Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Surabaya
Email: soedjarwo9@gmail.com

Abstract

This research was conducted to describe the process of employee performance at the East Java Education Quality Assurance Agency (East Java EQAA) and Describe the environmental conditions and conditions of individual East Java EQAA employees who support the achievement of institutional goals. This research uses qualitative research methods with a descriptive approach. Data collection techniques used are interviews, observation and documentation. Test the validity of the data using source triangulation and technical triangulation. Analysis of the data used is using the Miles & Huberman model, which consists of: data collection, data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The results of this research indicate that: the success of EQAA in achieving the goals of the institution is to apply kinship, create warm relationships between employees, make employees feel comfortable with the environment, so that all employees are able to contribute and work well together to achieve the objectives of East Java EQAA. Supported by Competencies that have been regulated by the Law and the Minister of Education and Culture so that they have guaranteed employee quality, and the solidarity of East Java EQAA employees in carrying out their duties and functions, resulting in performance results that can make East Java EQAA achieve the desired goals and get achievements.

Keywords: performance, East Java EQAA

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan proses kinerja pegawai di Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Jawa Timur (LPMP Jatim) serta Menjabarkan kondisi lingkungan dan kondisi individu pegawai LPMP Jatim yang mendukung tercapainya tujuan lembaga. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu wawancara, observasi dan dokumentasi. Uji keabsahan data menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Analisis data yang digunakan yaitu menggunakan model Miles & Huberman, yang terdiri dari: pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: keberhasilan LPMP Jatim dalam mencapai tujuan lembaga adalah menerapkan kekerabatan, menciptakan hubungan yang hangat antar pegawai, membuat pegawai merasa nyaman dengan lingkungan, sehingga semua pegawai mampu berkontribusi dan bekerja sama dengan baik untuk tercapainya tujuan LPMP Jatim. Didukung dengan Kompetensi yang telah diatur oleh Undang-Undang dan Permendikbud sehingga memiliki kualitas pegawai yang terjamin, serta kekompakan pegawai LPMP Jatim dalam mengerjakan tugas dan fungsinya, menimbulkan hasil kinerja yang mampu membuat LPMP Jatim mencapai tujuan yang di inginkan serta mendapatkan prestasi.

Kata kunci: kinerja, LPMP Jawa Timur

PENDAHULUAN

Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Jawa Timur (LPMP Jatim) memiliki budaya kerja yang unik yaitu rolling atau rotasi penempatan pegawai, selain rotasi di LPMP Jatim juga dilakukan mutasi. Indra Sutrisna,

Nandang Saepudin Zenju, Ginung Pratidina dalam jurnalnya yang berjudul "Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Struktural Di Rsud Ciawi" (2018) dengan hasil rotasi kerja mempengaruhi kinerja sebanyak 24,01% atau sangat berpengaruh untuk kinerja. Rotasi dan mutasi ini dilakukan setiap empat

(4) tahun sekali, rotasi dan mutasi ini dilakukan sesuai dengan kebutuhan lembaga yaitu untuk penyegaran dan pengembangan lembaga. Rotasi dan mutasi yang dilaksanakan di LPMP ini sesuai dengan kompetensi, pengalaman dan background pendidikan dari pegawai. Hal ini sesuai dengan UU No. 7 Tahun 2013 tentang pedoman penataan pegawai berbasis kompetensi di lingkungan Kemendikbud.

Yummil Hasan dan Nora Zulvianti dalam jurnalnya "Kinerja Ditinjau Dari Teori Mutasi, Iklim Organisasi, Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja (*Kasus Pegawai IAIN Imam Bonjol Padang, Kajian dalam Manajemen*).” (2016) mengatakan bahwa variabel mutasi memiliki pengaruh baik terhadap variabel kepuasan kerja dan variabel kinerja. Meskipun terjadi rolling atau rotasi penempatan bidang dan mutasi tetapi hasil kerja dari pegawai itu tetap memenuhi standar dan mencapai tujuan yang diinginkan. Hal ini dibuktikan dengan LPMP Jawa Timur yang ditunjuk sebagai lembaga percontohan pelaksanaan ZI-WBK se-jawa timur. ZI atau Zona Integritas adalah sebutan atau predikat yang diberikan kepada K/L/P yang pimpinan dan jajarannya mempunyai niat (komitmen) untuk mewujudkan WBK/WBBM melalui upaya pencegahan korupsi, reformasi birokrasi, dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Sedangkan WBK atau Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) adalah sebutan atau predikat yang diberikan kepada suatu unit kerja yang memenuhi syarat indikator hasil WBK dan memperoleh hasil penilaian indikator proses diatas 75 pada ZI yang telah memperoleh opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dari BPK atas laporan keuangannya, dari 45 instansi UPT Kemdikbud (Unit Pelaksana Teknis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan) yang diusulkan hanya 2 yang lolos salah satunya adalah LPMP Jatim. Saat ini LPMP juga sedang dalam posisi menuju WBBM (Wilayah Birokrasi Bebas Melayani) yang merupakan penghargaan nomer satu.

Selain itu juga tercapainya sasaran strategis yaitu meningkatnya penjaminan mutu pendidikan di seluruh jenjang pendidikan di Provinsi Jawa timur pada tahun 2017. Berdasarkan data Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) tahun 2017 Sekolah yang berhasil dipetakan mutu pendidikannya oleh LPMP Jatim yaitu: SD 97.95% dari target PK 100% (19.011 dari 20.162 sekolah), SMP 98.91% dari target PK

100% (4739 dari 4791 sekolah), SMA 88.05% dari target PK 100% (1393 dari 1582 sekolah), SMK 94.93% dari target PK 100% (1951 dari 2055 sekolah). Hal inilah yang menarik minat penulis untuk meneliti bagaimana pengaturan atau manajerial SDM di LPMP Jatim sehingga kinerja pegawai tetap maksimal. Meskipun yang melakukan tugas menjadi pengawas dalam peningkatan mutu sekolah di Jawa Timur adalah seluruh pegawai dari sub bagian umum dan bukan sub bagian umum yaitu SI, FPMP, PMS. maka penulis membuat judul "Analisis Kinerja Pegawai di Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Jawa Timur".

Berdasarkan pencapaian yang dilakukan oleh pegawai LPMP itulah peneliti tertarik untuk meneliti bagaimana sebenarnya proses kinerja pegawai yang ada di LPMP Jatim. Jika dilihat dari luar, hubungan antara pegawai di LPMP Jatim memang baik, memiliki kerja tim dan kerja sama yang kompak. Hal itu terlihat saat ada event tertentu, pegawai LPMP Jatim memiliki kekompakan yang bagus. karena aspek lainnya yang mendukung tercapainya hasil kerja yang maksimal belum bisa diketahui.

Berdasarkan uraian di atas maka penelitian ini difokuskan pada Analisis Kinerja Pegawai di LPMP Jawa Timur dengan fokus sebagai berikut:

1. Kinerja pegawai LPMP Jatim dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada setiap pegawai.
2. Kondisi lingkungan dan kondisi individu pegawai LPMP Jatim yang mendukung tercapainya tujuan lembaga.

1. Kinerja

Kinerja (*performance*) berasal dari kata "*to perform*" yang mempunyai beberapa pengertian: *To do or carry out execute*. (Melakukan, menjalankan, melaksanakan.); *To discharge of fulfill as a vow*. (Memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar.); *To portray, as character in play*. (Menggambarkan suatu karakter dalam suatu permainan.); *To render by the voice or musical instrument*. (Menggambarkannya dengan suara atau alat musik.); *To execute or complete an undertaking*. (Melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab.); *To act a part in a play*. (Melakukan suatu kegiatan dalam suatu permainan.); *To perform music*. (Memainkan (pertunjukkan) musik.); *To do what is expected of a person or machine* (Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin.)

The Scribner Bantam English Dictionary, 1979 (sedarmayanti, 2011:259). Simamora (2004:339). Kinerja (*Performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Kinerja diukur dari segi hasil. Kinerja bisa dikatakan berhasil atau memenuhi standar jika bisa mencapai tujuan dari organisasi atau perusahaan. Dengan adanya indikator kinerja yang menjadi standar keberhasilan pegawai dalam melakukan pekerjaannya. (Sedarmayanti, 2011:198) Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.

2. Analisis Kinerja

Performance analysis is critical because it is the process that enables us to provide data - driven advice about performance. That is what matters in every organization. Wasted efforts — scrap, according to Brinkerhoff — must be minimized. (Rossett, 2009:19). Analisis kinerja sangat penting karena merupakan proses yang memungkinkan kita untuk melakukannya memberikan saran berbasis data tentang kinerja. Itulah yang penting di setiap organisasi. Upaya sia-sia - memo, menurut Brinkerhoff - harus diminimalkan. *Performance Analysis* atau analisis kinerja sangatlah dibutuhkan, agar pimpinan dapat mengevaluasi kinerja pegawainya, mengetahui apa saja yang kurang dalam organisasinya, apa yang perlu dibenahi dalam organisasinya. Dan hasil dari analisis ini juga dapat digunakan untuk menunjang perkembangan suatu organisasi.

3. Indikator Kinerja

Dessler (2006:328) dalam pengukuran kinerja pengusaha harus memutuskan apa saja yang harus diukur. Pengusaha dapat memilih *dimensi generik* seperti kualitas dan kuantitas, kinerja pada *kewajiban aktual pekerjaan*, dan *penilaian berdasarkan kompetensi*, penilaian ini secara eksplisit mengukur kompetensi dan sasaran. Dessler (2006:332) *Penilaian berdasarkan kompetensi* memiliki beberapa indikator yang dijadikan acuan untuk menilai dan mengukur kinerja pegawai, indikator tersebut dijabarkan sebagai berikut:

- a. Pemahaman pekerjaan/kompetensi: menunjukkan pemahaman dan keterampilan yang sangat diperlukan bagi efektivitas kerja. Memahami harapan pekerjaan dan tetap melaksanakannya sesuai dengan perkembangan baru dalam wilayah tanggung jawabnya. Menunjukkan tanggung jawab sesuai dengan prosedur dan kebijakan pekerjaan. Bertindak sebagai narasumber pada orang-orang yang bergantung untuk mendapatkan bantuan. Becker, Huselid and Ulrich (Tjutju Yuniarsih & Suwatno, 2008:22), mengatakan bahwa “*Competence refers to an individual's knowledge, skills, abilities or personality characteristic that directly influences his or her job performance*”. Artinya bahwa kompetensi merupakan pengetahuan, kemampuan dan keahlian (keterampilan) atau ciri kepribadian yang dimiliki seseorang yang secara langsung mempengaruhi kerjanya.
- b. Kualitas kerja: menyelesaikan tugas-tugas secara teliti, akurat, dan tepat waktu sehingga mencapai hasil yang diharapkan. menunjukkan perhatian pada tujuan-tujuan dan kebutuhan departemennya dan departemen lain yang bergantung pada pelayanan dan hasil kerjanya. Menangani berbagai tanggung jawab secara efektif. Menggunakan jam kerja secara efektif. Menurut Sedarmayanti (2011: 18) kualitas kerja pegawai adalah seorang pegawai yang memenuhi syarat yang dituntut oleh pekerjaannya, sehingga pekerjaan itu benar-benar dapat diselesaikan.
- c. Perencanaan dan pengorganisasian: menetapkan sasaran yang jelas dan mengorganisasikan kewajiban bagi diri sendiri berdasarkan pada tujuan departemen, divisi, atau pusat manajemen. Mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan sasaran. Mencari pedoman bila tujuan atau prioritas tidak jelas. Daft (2006 : 315) menjelaskan bahwa perencanaan merupakan tindakan untuk menentukan tujuan organisasi dan apa yang dibutuhkan untuk mencapainya. Robbin et al ((2000 : 247) mengemukakan *planning is a process*

that defining the organisation's objectives or goals, establishing an overall strategy for achieving those goals, and developing a comprehensive hierarchy of plans to integrate and coordinate activities. Perencanaan dan pengorganisasian merupakan hal yang berbeda namun berurutan, sehingga dalam indikator ini perencanaan dan pengorganisasian dijadikan satu indikator. Yaitu untuk melihat dan menilai kemampuan pegawai dalam melakukan perencanaan dan menentukan tujuan dari apa yang dikerjakannya, dan perencanaan di departemennya.

- d. Inisiatif dan komitmen: menunjukkan tanggung jawab pribadi ketika melaksanakan kewajiban. Menawarkan bantuan untuk mendukung tujuan dan sasaran departemen dan divisi. Bekerja dengan pengawasan yang minimal. Sesuai dengan jadwal/harapan kehadiran untuk posisi tersebut. Mathis dan Jackson (dalam Sopiah, 2008: 155) komitmen organisasional adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen adalah inisiatif dari dalam diri pegawai untuk tetap menjalankan pekerjaannya sesuai dengan amanah yang didapatkan. Meskipun mendapat tawaran yang lebih menggiurkan, pegawai tetap setia pada lembaganya, dan melakukan pekerjaannya dengan tekun dan teliti.
- e. Penyelesaian masalah/kreativitas: mengidentifikasi dan menganalisis masalah. Memformulasikan alternatif solusi. Melakukan atau merekomendasikan tindakan yang sesuai. Menindaklanjuti untuk memastikan masalah telah selesai. Menurut Hulbeck (1945, dalam Munandar 2004:20) mengatakan "*Creative action is an imposing of one's own whole personality on the environment in an unique and characteristic way*". Artinya tindakan kreatif muncul dari keunikan keseluruhan kepribadian dalam interaksi dengan lingkungan. Penyelesaian masalah atau kreativitas yang dimaksud disini adalah bagaimana seorang

pegawai mampu menyelesaikan masalah yang dihadapinya (masalah pekerjaan), bagaimana tingkat kreativitas yang dimiliki oleh pegawai dalam menemukan solusi untuk permasalahan tersebut. Kreativitas tersebut muncul karena sudah bisa jadi itu merupakan keunikan dari diri pegawai itu sendiri atau pegawai itu melihat keadaan lingkungan sehingga mampu memiliki ide yang kreatif untuk menyelesaikan permasalahan dalam pekerjaannya.

- f. Kerjasama dalam Tim: menjaga keharmonisan dan efektivitas hubungan kerja dengan rekan kerja dan konstituen. Beradaptasi untuk perubahan prioritas dan kebutuhan. Berbagi informasi dan sumber daya dengan orang lain untuk meningkatkan hubungan kerja yang positif dan kolaboratif. Tenner & Detoro (1992:183) menyatakan, kerjasama tim adalah sekelompok orang-orang yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang sama dan tujuan tersebut akan lebih mudah diperoleh dengan melakukan kerjasama tim daripada dilakukan sendiri. Dapat disimpulkan bahwa kerjasama adalah kegiatan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang dilakukan secara bersama oleh sebuah tim, berhasil atau tidaknya sebuah tim dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh atasan ditentukan oleh kerjasama yang baik dalam tim tersebut.
- g. Kemampuan berhubungan dengan orang lain: berhubungan secara efektif dan positif dengan rekan kerja dan konstituen. Menunjukkan rasa menghargai pada setiap individu. Walgito (2003:65) menjelaskan bahwa interaksi sosial adalah hubungan antara individu satu dengan individu lain, individu satu dapat mempengaruhi individu yang lain atau sebaliknya, jadi terdapat adanya hubungan yang saling timbal balik. Interaksi sosial merupakan salah satu cara individu untuk memelihara tingkah laku sosial individu tersebut sehingga individu tetap dapat bertingkah laku sosial dengan individu lain. Sementara menurut Santoso (2010:157) interaksi sosial dapat pula meningkatkan jumlah atau kuantitas dan mutu atau kualitas dari

tingkah laku sosial individu sehingga individu makin matang di dalam bertingkah laku sosial dengan individu lain di dalam situasi sosial. Jadi kemampuan berhubungan dengan orang lain merupakan kemampuan berinteraksi dengan orang lain atau interaksi sosial, interaksi dengan manusia lain sangat dibutuhkan. Karena manusia adalah makhluk sosial yang tidak bisa hidup sendiri tanpa bantuan orang lain.

- h. Komunikasi (lisan dan tulisan): menyampaikan informasi dan ide secara efektif baik lisan maupun tulisan. Mendengarkan dengan hati-hati dan mencari klarifikasi untuk memastikan pengertian. Menurut Tedjasutisna (1994: 12) komunikasi adalah suatu proses dimana tujuan mencapai pengertian bersama yang lebih baik mengenai masalah yang penting bagi semua pihak yang bersangkutan. Sedangkan jenis komunikasi ada dua macam, yaitu komunikasi nonverbal dan verbal. Menurut Cangara (1998: 23), keterampilan komunikasi merupakan kemampuan seseorang untuk menyampaikan pesan kepada khalayak (penerima pesan). Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa komunikasi lisan dan tulisan adalah kemampuan seseorang dalam menyampaikan gagasan atau ide melalui lisan (secara langsung) seperti wawancara, berpidato dan berbicara secara langsung di depan khalayak umum. Sementara komunikasi tulisan adalah kemampuan seseorang dalam menyampaikan ide atau gagasan melalui tulisan (secara tidak langsung) seperti jurnal, artikel, laporan dll.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif analitis dengan pendekatan kualitatif serta rancangan studi kasus. Dalam penelitian ini sumber data primer didapatkan dari Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Jawa Timur (LPMP Jatim) diantaranya yaitu: Kepala LPMP Jatim; Kepala Urusan (Kaur) Sub Bagian Umum Kepegawaian; Kaur Sub Bagian Umum Keuangan; Kaur Sub Bagian Umum Perlengkapan; Kaur Sub Bagian Umum TU dan Rumah Tangga; Kepala Seksi Pemetaan Mutu dan Supervisi; Kepala Seksi Fasilitasi Peningkatan Mutu Pendidikan; Kepala Seksi

Sistem Informasi; Pegawai. Sumber data sekunder merupakan sumber data yang diperoleh dari pihak di luar sasaran penelitian. sumber data sekunder dari penelitian ini adalah buku, jurnal serta penelitian terdahulu yang berisi tentang Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya yang berkaitan dengan Kinerja Pegawai. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan empat cara, yaitu: observasi, wawancara semi terstruktur, dan studi dokumentasi. Uji keabsahan data pada penelitian ini meliputi kredibilitas (validitas internal) dengan cara triangulasi teknik dan sumber, *transferabilitas* (validitas eksternal), *dependabilitas* (reliabilitas) dan *konfirmasiabilitas* (obyektivitas) melalui *member check*. Penelitian ini juga menggunakan teknik analisis data melalui pengumpulan data (*Data Collection*), reduksi Data (*Data Reduction*), penyajian Data (*Display Data*), serta verifikasi dan Penegasan Kesimpulan (*Conclusion Drawing and Verification*). Tahapan penelitian ini adalah tahap pra lapangan, pekerjaan lapangan, analisis data, dan evaluasi serta pelaporan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berikut penjelasan temuan penelitian dan pembahasan mengenai Analisis Kinerja Pegawai Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Jawa Timur (LPMP Jatim)

1. Kinerja pegawai LPMP Jatim dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada setiap pegawai.
 - a. Pemahaman pekerjaan atau kompetensi yang dimiliki oleh pegawai LPMP Jatim.

Pegawai LPMP memiliki kualitas yang sudah tidak diragukan lagi karena memiliki standarisasi yang tinggi. Hal ini dikarenakan setiap melakukan perekrutan pegawai, pihak LPMP memiliki standar yang ketat di setiap Sub Bagian Umum (Subag), Seksi dan WI, dan juga berdasarkan standar kompetensi khusus yang ada di Subag, Seksi, dan WI. Meskipun begitu tetapi tetap ada pegawai yang memiliki kualitas yang kurang berdasarkan Subag atau Seksi tempatnya ditugaskan, karena sering ada rolling pegawai dan tidak semua pegawai memiliki kualifikasi yang di Subag maupun di Seksi butuhkan, dan masih ada pegawai yang tidak disiplin dalam

bekerja. Untuk mengatasi hal tersebut, maka pihak LPMP sering mengadakan workshop dan pelatihan dengan mendatangkan pemateri dari luar, hal ini dilakukan untuk meningkatkan kompetensi setiap pegawai. Kalaupun tidak diadakan workshop atau pelatihan di kantor, maka pegawai akan diikutsertakan pada workshop dan pelatihan di luar kantor, misal seperti pelatihan teknis dan pelatihan fungsional yang diadakan oleh kemendikbud. Mengikutsertakan pegawai yang memiliki kompetensi kurang ke berbagai workshop dan pelatihan adalah langkah yang tepat, seperti yang dikatakan oleh Harris (2001:158) bahwa *“Competencies are underlying bodies of knowledge, abilities, experiences, and other requirements necessary to successfully perform the job”*. Artinya kompetensi merupakan pengetahuan dasar yang pokok, kemampuan, pengalaman dan persyaratan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan dengan sukses.

Berdasarkan beban kerja pegawai atau yang disebut TUPOKSI (tugas pokok dan fungsi) yang harus dilakukan oleh LPMP Jatim dan data hasil penilaian tahunan LPMP disebut LAKIP (Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah) tahun 2017. LPMP Jatim memiliki kompetensi pegawai yang baik, karena berdasarkan tupoksi yang telah diatur oleh permendikbud tersebut beban kerja harus dikerjakan pegawai sangat banyak, namun dapat diselesaikan dengan hampir sempurna, realisasi dari program-programnya hampir memenuhi 100% yang ditargetkan.

- b. Kualitas atau kuantitas yang dimiliki oleh pegawai LPMP Jatim.

Dalam menyelesaikan tugas, pegawai LPMP selalu berusaha untuk mencapai target, ketika pegawai itu belum mampu atau belum menguasai tugas yang diberikan oleh atasan, maka pegawai itu akan terbuka kepada atasan dan teman satu ruangan untuk meminta bantuan dalam mengerjakan tugasnya. Banyak juga pegawai yang mampu menyelesaikan tugasnya tanpa

mengalami kesulitan dan dengan tepat waktu, untuk memberikan semangat dan menghargai hasil kerja keras pegawai biasanya Kaur (Kepala Urusan) atau Kasi (Kepala Seksi) memberikan reward kepada pegawai yang mampu menyelesaikan tugasnya dengan sangat baik, yaitu berupa kepercayaan yang lebih dari atasan untuk mengerjakan tugas, hal ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas yang dimiliki oleh pegawai di LPMP. Hal sebaliknya terjadi pada pegawai yang tidak mampu menyelesaikan tugasnya, yaitu pengurangan beban kerja dan tugas dari atasan. Fatmawati, Mahdani, Sofyan Idris dalam jurnalnya yang berjudul *“Pengaruh Budaya Organisasi Dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai lain Ar-Raniry Banda Aceh”* (2012) menjelaskan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu untuk pegawai honorer apabila kinerjanya menurun akan mendapat bimbingan khusus dari atasan, namun jika terus menurun maka kontrak kerjanya tidak akan diperpanjang lagi. Hal ini dirasa cukup adil oleh atasan, untuk mengapresiasi hasil kerja keras pegawai. Udin Rinaldi, Sani, Martono dalam jurnalnya *“Mutation And Promotion System And Its Relation To Employee satisfaction And Job Performance Of West Kalimantan Immigration Office”* (2018) juga mengatakan *there is a significant influence of promotion on job satisfaction; and there is a significant effect of job satisfaction on job performance.*

Masih ditemukan banyak pegawai yang kurang disiplin dalam hal waktu, hal ini terlihat ketika peneliti melakukan observasi pada saat rapat besar yang diikuti oleh seluruh pegawai LPMP Jatim. Untuk mengatasi hasil tersebut, kepala LPMP mengadakan pelatihan khusus untuk mengatasi ketidakdisiplinan pegawainya. Pelatihan ini dilakukan pada tanggal 31 Januari 2019, yang harus diikuti oleh seluruh pegawai LPMP Jatim baik PNS atau Non PNS, karena LPMP yang

merupakan Lembaga yang sudah berstatus WBK (Wilayah Bebas Korupsi) maka kedisiplinan memang sangat perlu ditegaskan.

- c. Sejauh mana pegawai LPMP Jatim mampu melakukan perencanaan atau pengorganisasian.

Perencanaan dan pengorganisasian merupakan hal yang berbeda namun berurutan, sehingga dalam indikator ini perencanaan dan pengorganisasian dijadikan satu indikator. Yaitu untuk melihat dan menilai kemampuan pegawai dalam melakukan perencanaan dan menentukan tujuan dari apa yang dikerjakannya, dan perencanaan di departemennya. Untuk kemudian melakukan pengorganisasian atau pembagian *job desk* setelah perencanaan itu dibuat, agar perencanaan berjalan sesuai dengan yang diinginkan. Menurut Dessler (2006:332) pegawai yang memiliki perencanaan yang baik adalah pegawai yang mampu menetapkan sasaran yang jelas dan mengorganisasikan kewajiban bagi diri sendiri berdasarkan pada tujuan departemen, divisi, atau pusat manajemen. Mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan sasaran. Mencari pedoman bila tujuan atau prioritas tidak jelas. Hal ini sangat terlihat di LPMP Jatim, target dan dateline memang sudah ditentukan oleh pusat untuk program kerja, namun pegawai LPMP juga menentukan target dan datelinenya sendiri. Hal ini mereka lakukan agar mereka bisa mengevaluasi terlebih dahulu hasil kerjanya sebelum diserahkan dan dilaporkan ke pusat. Pegawai LPMP Jatim sebagian besar adalah PNS yaitu sebesar 122 orang, dan 56 orang pegawai honorer, hal ini dikarenakan LPMP Jatim adalah lembaga instansi pemerintah yang berada di dalam naungan Kemendikbud. Untuk PNS, setiap harinya dituntut untuk melakukan pengisian SKP (sistem kinerja pegawai) yang didalamnya berisi pelaporan rencana kegiatan yang dilakukan di hari itu. Dan untuk pegawai honorer meskipun mereka tidak mengisi SKP seperti PNS, mereka tetap memiliki planning dalam mengerjakan tugas

setiap setiap harinya, dan mereka memiliki target dalam penyelesaian pekerjaannya. Namun untuk pengorganisasian yaitu penempatan atau rolling pegawai, pegawai, Kaur, dan Kasi di LPMP tidak diikutsertakan dalam pengaturannya hal ini tidak sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh David (2016: 86-87) dalam bukunya yang berjudul Manajemen Strategik (suatu pendekatan keunggulan bersaing). Yaitu untuk indikator perencanaan dan pengorganisasian yang baik salah satunya adalah dalam melakukan perencanaan harus melibatkan seluruh manajer dan karyawan.

Dalam jurnal yang ditulis oleh Rahma Gautami "Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nganjuk dalam melaksanakan Kebijakan Mutasi PNS di Kabupaten Nganjuk" (2013) dengan temuan bahwa pegawai BKD Sub Bidang Mutasi belum profesional sehingga analisis jabatan serta penempatan pegawai belum optimal. Penyusunan dan pengaturan penempatan pegawai yang khususnya honorer atau Non PNS hanya dilakukan secara internal yaitu oleh pihak kepegawaian dengan persetujuan kepala LPMP Jatim dan untuk pegawai yang ASN (Aparatur Sipil Negara) atau PNS, LPMP Jatim mengusulkan ke Ditjen Dikdasmen (Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah) untuk rolling atau mutasi. Tetapi apabila dari subag atau seksi membutuhkan pegawai dengan kualifikasi khusus, maka Kaur atau Kasi akan mengajukan ke Subag Umum Urusan kepegawaian, lalu bagian kepegawaian ini akan mencarikan atau melakukan perekrutan pegawai dengan kualifikasi yang dibutuhkan. Pegawai di LPMP Jatim memang tidak dilibatkan dalam rolling pegawai, tapi pegawai dilibatkan penuh dalam perencanaan serta penyusunan program kerja. Yaitu pegawai dapat langsung memberikan ide dan gagasan yang mereka miliki untuk program kerja yang sedang disusun. Selain ide dan gagasan, pegawai juga dimintai solusi terhadap kendala yang akan dihadapi dalam program kerja tersebut, seperti

teori yang dikemukakan oleh Daft (2006 : 315) bahwa perencanaan merupakan tindakan untuk menentukan tujuan organisasi dan apa yang dibutuhkan untuk mencapainya. Hal ini membuktikan bahwa teori-teori yang dikemukakan oleh para ahli tersebut telah diterapkan di Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Jawa Timur. Dora Adjei dalam jurnalnya "*The Impact Of Job Rotation On Employees' Performance A Case Study: Utrak Financial Services Limited*" (2012) juga menyarankan *involve employees in the implementation process, use the programme to develop employees to increase their performance level*. Artinya melibatkan karyawan dalam proses implementasi, menggunakan program untuk mengembangkan karyawan untuk meningkatkan tingkat kinerja mereka.

Menurut Hani Handoko (2005:79) dalam bukunya yang berjudul Manajemen (Edisi III) menyebutkan semua kegiatan perencanaan memiliki 4 tahap, yaitu tahap pertama menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan; tahap kedua merumuskan keadaan saat ini; tahap ketiga mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan; tahap keempat mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk mencapai tujuan. Keempat tahap ini telah dilakukan oleh LPMP ketika melakukan sebuah perencanaan untuk program yang akan dijalankan, dalam perencanaannya pun juga membahas semua komponen yang ada dari sebuah program hingga dampak dari program tersebut.

- d. Tingkat kreativitas pegawai LPMP Jatim dalam penyelesaian masalah.

Ketika melakukan wawancara kepada beberapa pegawai di LPMP Jatim, tidak banyak pegawai yang mengaku bahwa dirinya ikut andil dalam memberikan ide serta implementasi penyelesaian masalah ketika Subag atau Seksi tempat mereka bekerja memiliki kendala dalam menjalankan sebuah program. Tetapi mereka mengakui bahwa sering diadakan diskusi untuk mencari solusi serta menyelesaikan masalah saat ada kendala di program yang mereka

kerjakan, hal ini dilakukan agar pegawai terlibat penuh dalam program yang dikerjakan. Pengakuan tersebut terbukti ketika peneliti melakukan observasi saat diadakannya rapat besar yang diikuti oleh seluruh pegawai di LPMP, yaitu RAT KPRI Andayani (Rapat Anggota Tahunan Koperasi Pegawai Republik Indonesia). Hanya ada 3 dari kurang lebih 160 pegawai yang hadir di rapat itu yang memberikan ide dan solusi dalam rapat tersebut. Hal ini membuktikan bahwa pegawai LPMP bisa dikatakan memiliki kekurangan dalam kreativitas menyelesaikan masalah.

Mengacu pada teori Berpikir Kreatif Graham Wallas (1926), bahwa berpikir kreatif dibagi menjadi beberapa tahap. Yang pertama yaitu *Preparation and Verification* (Persiapan dan Verifikasi) yang merupakan tahap dimana seseorang secara sadar mempersiapkan hal yang akan dipikirkan, cara menyiapkannya melalui pendidikan, pergaulan, serta kebiasaan yang dilakukan, mengumpulkan semua informasi dengan cara mempelajari hal-hal yang ada di kehidupannya, termasuk pengalaman dan usaha yang dilakukan oleh manusia untuk mempersiapkan pemikiran kreatif. Pegawai LPMP memiliki tingkat pendidikan yang minimal adalah SMA untuk pramubakti, dan minimal S1 untuk staff, sehingga tidak ada halangan dalam hal pendidikan dan mengumpulkan informasi agar mendapatkan ide yang kreatif tetapi tidak semua pegawai ingin mengumpulkan semua informasi untuk memiliki ide yang kreatif. Di sini lah tugas pemimpin diperlukan untuk lebih meningkatkan minat pegawai dalam berpikir kreatif, merangsang pegawai untuk memiliki minat menciptakan ide-ide yang kreatif untuk pekerjaan dan lembaga.

Tahap yang kedua ada *Incubation* (inkubasi). Pada tahap ini Walas menyampaikan bahwa ada atribut yaitu positif dan negatif, negatif yang dimaksud adalah "kami tidak secara sukarela atau sadar memikirkan masalah tertentu" dan positif yang dimaksud adalah "serangkaian peristiwa mental yang tidak sadar dan tidak

disengaja dapat terjadi". Wallas menyampaikan bahwa bentuk pertama dari inkubasi (pengalihan perhatian) lebih efektif untuk bentuk pemikiran kreatif, sehingga ketika pegawai LPMP merasa tidak memiliki minat untuk melakukan tahap sadar mempersiapkan pemikiran kreatif, bisa dilakukan dengan mengalihkan perhatian pegawai, agar mereka memiliki minat untuk melakukan pemikiran yang kreatif. Pengalihan perhatian ini bisa dilakukan dengan cara hal yang ringan dan mudah namun mampu merangsang pemikiran pegawai untuk memunculkan ide, misalkan peristiwa yang terjadi seperti kendala pada program kerja, beri rangsangan kepada pegawai dengan menjelaskan titik permasalahan dengan bahasa yang santai dan terkesan tidak menyalahkan atau menekan pegawai untuk segera menyelesaikan permasalahan, tetapi berikan efek tenang agar pegawai mampu memikirkan solusi dengan baik dan tidak merasa tertekan. Karena kunci dari tahap inkubasi ini adalah memikirkan informasi yang didapatkan untuk bisa mencari ide dan solusi yang kreatif.

Tahap yang ketiga yaitu *Illumination* (iluminasi). tahap ini adalah merupakan pengungkapan ide atau pengekspresian dari hasil berpikir akibat dari timbulnya wawasan yang muncul ketika ada inspirasi dari hasil berpikir. Ketika pegawai sudah memiliki minat untuk melakukan usaha sadar mencari informasi permasalahan, lalu berhasil menciptakan ide atau solusi selama proses inkubasi akan percuma jika pegawai tidak mampu menyampaikan ide atau solusi yang dimiliki. Kendala yang sering muncul dalam penyampaian ide adalah kurangnya rasa percaya diri bahwa ide atau solusinya akan diterima oleh pihak atasan. Ada dua cara untuk mengatasi hal yang seperti ini, yang pertama yaitu pemimpin atau atasan harus terbuka untuk menerima ide dan solusi dari pegawai mengapresiasi dengan minimal mendengarkannya, dan menerapkan meskipun hanya sedikit dari bagian ide tersebut agar pegawai merasa dihargai dan kedepannya pegawai tidak ragu lagi untuk

menyampaikan ide atau solusi yang dimiliki. Yang kedua adalah dengan adanya pelatihan peningkatan kepercayaan diri pada pegawai, untuk melatih kepercayaan diri dan kemampuan berbicara di depan publik.

2. Kondisi lingkungan dan kondisi individu pegawai LPMP jatim yang mendukung tercapainya tujuan lembaga.

a. Inisiatif atau komitmen pegawai LPMP Jatim dalam menjalankan tugasnya.

Jurnal penelitian sebelumnya yang berjudul Analisis Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasional, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja Pegawai Pemerintah Kota Mataram (H. Abdul Malik, 2015), hasil penelitian tersebut penulis adalah: Komitmen Organisasi telah menuju Kepuasan kerja karyawan di Pemerintah Mataram.; Organisasi Komitmen berpengaruh pada kinerja pegawai Kota Pemerintah Mataram. Dalam hal komitmen bekerja Pegawai LPMP Jatim yang mayoritas adalah PNS mereka lebih mengutamakan SK yang diterbitkan oleh pemerintah dan patuh terhadap apa yang ada di peraturan dan perundang-undangan. Dan untuk pegawai honorer, beberapa orang mengaku akan mengambil tawaran yang diberikan oleh perusahaan atau lembaga lain selama itu lebih menjanjikan, karena hal ini tergantung pada pribadi masing-masing pegawai tersebut. Mathis dan Jackson (dalam Sopiah, 2008: 155) komitmen organisasional adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi. Inisiatif dan komitmen pegawai juga bisa dipengaruhi oleh beberapa hal menurut Stum (1998, dalam Sopiah 2008: 164) diantaranya adalah: Budaya keterbukaan; Kepuasan kerja; Kesempatan personal untuk berkembang; Arah organisasi; Penghargaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan.

Pegawai LPMP sangat mendukung apabila ada program kerja baru yang harus dikerjakan oleh mereka, dukungan ini berupa sikap yang baik,

ide dan solusi ketika program yang dikerjakan mengalami kendala. Hal ini sudah merupakan bukti bahwa pegawai LPMP Jatim sangat mendukung tujuan dan sasaran lembaga. Masih ditemukan beberapa pegawai yang masih kurang dalam hal kedisiplinan, karena masih banyak datang tidak tepat waktu pada saat rapat, namun pegawai LPMP sudah mulai sadar tentang kedisiplinan hal ini dibuktikan saat kepala LPMP Jatim sedang bertugas ke luar kota, meski tanpa kepala lembaga beberapa pejabat dan pegawai tetap melaksanakan apel pagi yang rutin dilakukan hari senin dan hari rabu. Hal ini juga dapat menjadi bukti bahwa pegawai LPMP Jatim dapat melaksanakan tanggung jawabnya meskipun dengan pengawasan yang minim dari atasan.

- b. Kerja tim dan kerja sama yang seperti apa yang ada di LPMP Jatim.

Pegawai LPMP Jatim memiliki kekompakan yang patut diacungi jempol, hal itu tidak terjadi begitu saja melainkan ada usaha yang dilakukan bersama oleh pegawai LPMP Jatim. Untuk menjalin kerjasama yang baik dalam tim dan kekompakan, pegawai LPMP selalu menciptakan suasana yang nyaman saat bekerja, suasana yang hangat dengan rasa kekeluargaan yang kental dengan bercanda dan mengobrol santai, agar tidak jenuh dalam mengerjakan tugasnya, selalu berkomunikasi dan berkoordinasi antar pegawai, dan juga dengan atasan. Selain hubungan yang tercipta di dalam ruangan, pegawai LPMP juga sering melakukan kegiatan untuk meningkatkan kekompakan tim mereka. Untuk kegiatan ini, setiap ruangan atau subag dan seksi memiliki kegiatan yang berbeda, yang berupa arisan, makan-makan ketika ada yang berulang tahun, ada juga yang bersilaturahmi saat ada salah satu pegawai yang akan pensiun. Semua tujuan dari kegiatan ini sama, yaitu untuk merekatkan hubungan antara pegawai dan menjaga kekompakan antar pegawai. Menjaga kekompakan tim tidak hanya dilakukan di setiap ruangan, tetapi juga di seluruh LPMP (semua pegawai), yaitu Capacity

Building (pengembangan kapasitas diri) sebuah kegiatan yang harus diikuti oleh seluruh pegawai LPMP Jatim. Kegiatan ini berupa liburan di luar kantor, berisi outbond yang dapat meningkatkan kekompakan pegawai LPMP.

Hal seperti dikemukakan oleh Johnson & Johnson dalam bukunya *Cooperative Learning Strategies* yaitu terkait tentang indikator kerja sama tim yang baik. Johnson & Johnson (1991) menjelaskan indikator dari kelompok yang melakukan kerjasama adalah sebagai berikut: a) Adanya saling ketergantungan yang positif di antara individu-individu dalam kelompok tersebut untuk mencapai tujuan.; b) Adanya interaksi tatap muka yang dapat meningkatkan sukses satu sama lain diantara anggota kelompok; c) Adanya akuntabilitas dan tanggung jawab personal individu.; d) Adanya keterampilan komunikasi interpersonal dan kelompok kecil.; e) Adanya keterampilan bekerja dalam kelompok. Dari kelima indikator kerja tim dan kerja sama yang baik menurut Johnson & Johnson, semuanya terdapat di LPMP Jatim. Yaitu Adanya saling ketergantungan yang positif di antara individu-individu dalam kelompok tersebut untuk mencapai tujuan, ini terjadi ketika salah satu seksi memiliki program kerja besar dan membutuhkan banyak tenaga, maka pegawai dari seksi lainnya atau subag lainnya akan membantu, begitupun sebaliknya. Inilah yang dinamakan ketergantungan positif. Sering diadakan rapat atau kegiatan non formal lainnya yang dalam teori disebut interaksi tatap muka, membuat pegawai LPMP Jatim menjadi lebih akrab satu sama lain dan lebih mudah dalam meningkatkan kesuksesan dari program kerja yang mereka jalankan. Sehingga hal ini juga mempengaruhi akuntabilitas dan tanggung jawab individu terhadap tugas yang dikerjakannya. Kemampuan komunikasi dan kemampuan bekerjasama dalam kelompok pun sudah bukan menjadi halangan lagi, mereka mampu melakukannya lebih baik. Karena kekompakan yang tercipta inilah ketika ada salah satu pegawai sulit untuk diajak kerjasama maka

pegawai lainnya akan membimbing pegawai tersebut untuk diajak kerjasama, meskipun ada yang memberi teguran secara langsung atas sikap salah satu pegawai tersebut. Selain dalam bentuk silaturahmi dan *Capacity Building*, kekompakan pegawai LPMP Jatim juga dikarenakan rasa kekeluargaan yang selalu ditanamkan di lingkungan kerja, rasa kekeluargaan dan rasa kekerabatan yang kental akan sangat membantu menjaga

c. Hubungan yang terjalin antar pegawai di LPMP Jatim.

Kaur dan Kasi di LPMP menjalankan perannya dengan sangat baik dalam hal mengkoordinasi pegawainya, ketika ada salah satu pegawai yang membawa pengaruh buruk terhadap pegawai lainnya, maka Kaur dan Kasi akan membimbing pegawai tersebut agar menjadi lebih baik, bahkan ada yang menganalisis serta mencari informasi tentang pegawai yang membawa pengaruh buruk dan memiliki masalah. Selain itu para kaur dan kasi akan menganalisis pegawai mana saja yang cocok disatukan dalam satu tim, untuk menghindari cekcok antar pegawainya. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Walgito (2003:65) tentang hubungan atau interaksi sosial yaitu bahwa interaksi sosial adalah hubungan antara individu satu dengan individu lain, individu satu dapat mempengaruhi individu yang lain atau sebaliknya, jadi terdapat adanya hubungan yang saling timbal balik.

Interaksi sosial merupakan salah satu cara individu untuk memelihara tingkah laku sosial individu tersebut sehingga individu tetap dapat bertingkah laku sosial dengan individu lain. Tidak jauh berbeda dengan kaur dan kasi, sesama pegawai pun akan melakukan hal yang sama ketika ada temannya yang memiliki masalah atau membawa pengaruh buruk. Tetapi ada yang hanya bersikap profesional dalam bekerja dan tidak peduli dengan masalah yang dimiliki oleh temannya. Ada yang tidak peduli, tetapi lebih banyak yang peduli terhadap satu sama lain, interaksi antar pegawai sangat baik seperti teman dekat, ketika salah satu anggota

keluarga pegawai ada yang sakit, pegawai lainnya bahkan menyumbang dana untuk pengobatan rumah sakit. Hal ini tercipta karena adanya rolling pegawai setiap beberapa tahun sekali, sehingga meskipun berbeda ruangan, berbeda subag dan berbeda seksi hubungan yang terjalin tetap baik antar satu pegawai dengan pegawai lainnya. Hubungan yang baik antar pegawai ini tidak begitu saja terjadi, tetapi dibangun selama bertahun-tahun. Rolling pegawai sangat berperan dalam hubungan yang terjalin antar pegawai ini. Karena adanya rolling pegawai, pegawai dari Subag A dapat akrab dengan pegawai dari Seksi C karena awalnya mereka pernah satu ruang dalam bekerja. Sehingga pegawai dapat mengenal pegawai lainnya dari berbagai ruang, tidak melulu mengenal pegawai yang di ruang awal tempatnya bekerja. Seperti yang dijelaskan oleh Santoso (2010) bahwa interaksi sosial dapat pula meningkatkan jumlah atau kuantitas dan mutu atau kualitas dari tingkah laku sosial individu sehingga individu makin matang di dalam bertingkah laku sosial dengan individu lain di dalam situasi sosial. Kuantitas, mutu, dan tingkah laku pegawai LPMP Jatim menjadi lebih baik dikarenakan adanya interaksi atau hubungan sosial yang baik pula dalam lingkungan LPMP jatim.

d. Kemampuan komunikasi lisan dan tulisan yang dimiliki oleh pegawai LPMP Jatim.

Pegawai yang memiliki kemampuan komunikasi lisan dan tulisan baik menurut Dessler adalah yang mampu menyampaikan informasi dan ide secara efektif baik lisan maupun tulisan. Mendengarkan dengan hati-hati dan mencari klarifikasi untuk memastikan pengertian. Hal ini sesuai dengan kemampuan komunikasi yang dimiliki oleh pegawai LPMP Jatim, yaitu menyampaikan informasi dan ide secara efektif. Ketika bertugas ke daerah, pegawai LPMP menyampaikan informasi ke setiap sekolah dalam hal peningkatan mutu pendidikan dengan baik, sehingga pihak sekolah pun memahami. Jika ada pertanyaan yang dirasa tidak mampu untuk dijawab,

maka pegawai yang bertugas tersebut akan mengklarifikasi kepada yang bersangkutan atau yang lebih memahami tentang apa yang ditanyakan oleh pihak sekolah. Sebelum pegawai diberangkatkan bertugas ke daerah-daerah dilakukan pembekalan agar pegawai menguasai materi yang akan disampaikan dan mengerti tugas dan pekerjaannya saat ditugaskan ke daerah. Namun sebagian dari pegawai mengaku akan menyerahkan ke pihak ULT (Unit Layanan Terpadu) jika ada pertanyaan yang sulit dan tidak mampu dijawab. Hal ini seharusnya tidak terjadi karena sudah adanya pembekalan sebelum berangkat bertugas. David McClelland (dalam Martin, 2002:151) menjelaskan "Ada sesuatu karakteristik dasar yang lebih penting dalam memprediksikan kesuksesan kerja. Sesuatu itu, lebih berharga daripada kecerdasan akademik. Dan, sesuatu itu dapat ditentukan dengan akurat, dapat menjadi titik penentu (*critical factor*) pembeda antara seorang star performer dan seorang *deadwood*. Menurut McClelland, sesuatu itulah yang disebut: Kompetensi." Dari pemikiran tersebut jelas bahwa kompetensi merupakan salah satu faktor yang membedakan seseorang yang mampu menunjukkan kinerja yang maksimal dengan seseorang yang tidak mampu menunjukkan kinerja yang maksimal. Kompetensi merupakan kumpulan sumber daya manusia yang secara dinamis menunjukkan kapasitas intelektual, kualitas sikap mental dan kemampuan sosial seseorang. Pegawai LPMP Jatim sudah memiliki kompetensi yang baik di setiap bidangnya, tapi untuk bertugas ke daerah (menjadi pengawas) pegawai harus menguasai seluruh pengetahuan tentang tupoksi (tugas pokok dan fungsi) LPMP yang berkaitan dengan pihak sekolah, sehingga akan akan mengalami hambatan dalam memahami semua materi ketika bertugas ke daerah karena materi yang terlalu banyak. Diperlukan pembekalan yang mendalam ketika pegawai akan melaksanakan tugas ke berbagai

daerah, dan tidak hanya pengetahuan dasar saja. Agar pegawai lebih paham dan mengetahui segala hal yang akan dipertanyakan oleh pihak sekolah saat ada pengawasan dari LPMP Jatim. Jessica Jocom, Linda Lambey, Merinda Pandowo dalam jurnalnya "*The Effect Of Job Rotation And Training On Employee Performance In Pt. Pegadaian (Persero) Manado*" (2017) menjelaskan *Training has positive significant influence on employee performance. And should keep up the training program in order to maintain employee performance to the better level.* Namun dalam jurnal yang ditulis oleh Irum Shahzadi, Ayesha Javed, Syed Shahzahib Pirzada, Shagufta Nasreen, Farida Khanam "*Impact of Employee Motivation on Employee Performance*" (2014) bahwa penghargaan intrinsik memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja karyawan dan motivasi karyawan dan efektivitas pelatihan karyawan memiliki hubungan negatif dengan motivasi.

Penyampaian ide, gagasan atau solusi selain ketika rapat juga bisa diluar rapat, tetapi ada hirarki yang harus ditaati dalam penyampaian ide ini. Hirarki ini adalah ketika ada pegawai yang ingin menyampaikan ide maka pertama dilakukan adalah menyampaikan kepada atasannya yang berada di ruangan tersebut, misalnya pegawai subag ingin menyampaikan ide maka dia harus menyampaikan kepada Kaur terlebih dahulu, lalu Kaur akan menyampaikan ke Kasubag (Kepala Sub Bagian), barulah Kasubag ini menyampaikan ke kepala LPMP Jatim. Sehingga informasi yang disampaikan yang berupa ide atau solusi ini sudah terseleksi dan tertata rapi, dan menjadi lebih efektif untuk disampaikan kepada atasan.

Orang yang dihargai di masyarakat adalah orang yang berperilaku baik, dan berbicara santun kepada orang lain. Pegawai LPMP Jatim mampu mewujudkan hal tersebut, hal ini terlihat saat RAT KPRI Andayani. Dimana pegawai yang menyampaikan ide mampu menggunakan bahasa yang

mudah dipahami oleh seluruh pegawai yang hadir meskipun yang berbicara adalah orang berpendidikan tinggi dan memiliki gelar tinggi, tetapi mereka tetap santun dalam menyampaikan ide dan gagasannya. Tidak serta merta membuktikan bahwa dirinya memiliki gelar pendidikan yang tinggi dengan menggunakan bahasa yang intelektual saat menyampaikan ide dan gagasannya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan yang disampaikan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai Berikut:

1. Proses kinerja pegawai LPMP Jatim dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada setiap pegawai.
 - a. Kompetensi yang dimiliki oleh pegawai LPMP Jatim sudah sangat baik dilihat dari beban kerja serta, hasil penilaian serta kegiatan mengerjakan tugas sehari-hari maka pegawai LPMP Jatim sudah memenuhi indikator memiliki kompetensi yang baik berdasarkan pada teori penilaian kinerja Dessler dan teori lain yang mendukung.
 - b. Dalam hal menjalankan tugas, mengerjakan tugas dan membantu teman yang mengalami kesulitan dalam mengerjakan tugas, pegawai LPMP sudah menunjukkan memenuhi indikator kualitas dan kuantitas pegawai yang baik. Namun dalam hal kedisiplinan yang menjadi salah satu indikator kualitas dan kuantitas pegawai yang baik, pegawai LPMP masih kurang memenuhi indikator tersebut.
 - c. Dengan segala hal yang mendasar sudah diatur oleh pusat termasuk program kerja dan penempatan pegawai, LPMP Jatim tetap menetapkan sendiri jadwal yang harus dijalankan dalam mengerjakan tugas, dan mengatur sendiri pegawai honorernya dengan penempatan yang tepat. Secara garis besar pegawai LPMP Jatim sudah memenuhi indikator perencanaan dan pengorganisasian yang baik.
 - d. Berdasarkan indikator penilaian kinerja Dessler, untuk indikator tingkat kreativitas dapat disimpulkan pegawai LPMP Jatim masih kurang dalam indikator tersebut.

Karena masih sangat minim pegawai yang mampu memberikan solusi kepada lembaga saat lembaga mengalami kendala, khususnya ketika berbicara menyampaikan ide dan solusi di depan seluruh pegawai LPMP Jatim. Namun LPMP Jatim juga memiliki prestasi yang di indikator ini khususnya di Seksi SI yang menjadi Role Model untuk LPMP di provinsi lainnya.

2. Kondisi lingkungan dan kondisi individu pegawai LPMP Jatim yang mendukung tercapainya tujuan lembaga.
 - a. Untuk indikator inisiatif atau komitmen yang dimiliki pegawai LPMP Jatim sudah cukup memenuhi indikator ini, karena pegawai sudah mampu bertanggung jawab atas tugasnya, mampu menawarkan bantuan saat subag atau seksinya mengalami kendala, dan mampu melaksanakan kewajibannya meskipun tanpa pengawasan langsung dari atasan.
 - b. Adanya berbagai kegiatan non formal yang dilakukan oleh LPMP Jatim mampu meningkatkan kekompakan antar pegawai LPMP Jatim, sehingga jika dilihat dari indikator penilaian kinerja Dessler, maka kerja tim dan kerjasama pegawai LPMP Jatim sudah melebihi dari indikator tersebut.
 - c. Kerja tim dan kerjasama yang baik juga sangat berpengaruh pada hubungan yang terjalin antar pegawai di LPMP Jatim. Dengan rasa kekeluargaan yang kental dan kepedulian yang tinggi, untuk indikator ini LPMP Jatim juga sudah memenuhi aspek yang ada di indikator ini.
 - d. Dalam penyampaian informasi pegawai LPMP Jatim sangat berhati-hati dan harus diserahkan kepada yang menangani secara langsung, hal ini membuktikan bahwa kemampuan komunikasi lisan dan tulisan yang dimiliki pegawai LPMP Jatim sudah bisa dikatakan memenuhi indikator kinerja yang baik menurut Dessler.

Saran

Berdasarkan paparan data, temuan data penelitian, pembahasan serta kesimpulan maka peneliti dapat memberikan saran yang ditujukan kepada:

1. Proses kinerja pegawai LPMP Jatim dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada setiap pegawai.

- a. Meningkatkan intensitas pelatihan serta workshop untuk pegawai agar pegawai terus berkembang lebih baik.
 - b. Terus meningkatkan kedisiplinan seluruh pegawai dari segi hal apapun, baik dalam menyelesaikan pekerjaan ataupun kedisiplinan dalam hal waktu.
 - c. Menjaga serta meningkatkan keterlibatan pegawai dalam perencanaan dan pengorganisasian program kerja.
 - d. Perlu adanya pelatihan khusus untuk meningkatkan minat serta keinginan pegawai dalam hal kreativitas dan penyampaian ide dan solusi. Terus meningkatkan prestasi yang telah dimiliki.
2. Kondisi lingkungan dan kondisi individu pegawai LPMP jatim yang mendukung tercapainya tujuan lembaga.
 - a. Menciptakan lingkungan yang nyaman dan budaya organisasi serta meningkatkan tingkat kepuasan pegawai dalam pekerjaan akan mampu meningkatkan komitmen serta kinerja pegawai.
 - b. Terus meningkatkan kerja sama serta kerja tim akan membuat kinerja pegawai lebih baik dan mencapai tujuan yang diinginkan serta prestasi yang membanggakan.
 - c. Rasa kekerabatan dan kekeluargaan yang kental mampu menciptakan suasana yang nyaman saat bekerja, hal ini harus dipertahankan agar pegawai tetap merasa nyaman dan kinerja menjadi lebih baik.
 - d. Diperlukan pembekalan yang mendalam ketika pegawai akan melaksanakan tugas ke berbagai daerah dan tidak hanya pengetahuan dasar saja. Agar pegawai lebih paham dan mengetahui segala hal yang akan dipertanyakan oleh pihak sekolah saat ada pengawasan dari LPMP Jatim.
 3. Pimpinan LPMP Jatim diharapkan dapat mempertahankan serta meningkatkan kinerja pegawai, sehingga hal tersebut juga akan berdampak pada majunya pendidikan di Jawa Timur dan dapat menjadi contoh yang baik untuk LPMP lainnya atau Lembaga Instansi Pemerintah lainnya.
 4. LPMP di Provinsi lainnya atau Lembaga Instansi Pemerintah lainnya dapat menjadikan LPMP Jatim sebagai salah satu contoh untuk perkembangan inovasi

lembaga khususnya di aspek kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Adjei , Dora. 2012. *The Impact Of Job Rotation On Employees' Performance A Case Study: Utrak Financial Services Limited*. (Online) (<http://ir.knust.edu.gh/handle/123456789/7534>, diakses 14 November 2018)
- Cangara, Hafied. 1998. *Pengantar Ilmu komunikasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Daft, Richard L. 2006. *Manajemen*. Terjemahan oleh Edward Tanujaya dan Shirley Tiolina. Edisi keenam buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- David, Fred R. & Forest R. David. 2016. *Manajemen Strategik (suatu pendekatan keunggulan bersaing)*. Terjemahan oleh Novita Puspasari dan Liza Nurbani Puspitasari. Jakarta: Salemba Empat.
- Dessler, Gary. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi 10*. Terjemahan oleh Paramita Rahayu. Jakarta: PT INDEKS.
- Fatmawati, dkk. 2012. *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai lain Ar-Raniry Banda Aceh*. (Online) (<https://dokumen.tips/amp/documents/pe-ngaruh-budaya-organisasi-dan-rotasi-pekerjaan-terhadap-motivasi-kerja-septa.html>, diakses 14 November 2018)
- Gautami, Rahma. 2013. *Kinerja Pegawai Badan kepegawaian Daerah Kabupaten Nganjuk Dalam Melaksanakan Kebijakan Mutasi PNS di Kabupaten Nganjuk*. (Online) (<http://www.journal.unair.ac.id/download-fullpapers-kmpf44f271c3bfull.pdf>, diakses 14 November 2018).
- Handoko, T. Hani. 2005. *Manajemen*. BPFE. Yogyakarta
- Hasan, Yummil dan Nora Zulvianti. 2016. *Kinerja Ditinjau Dari Teori Mutasi, Iklim Organisasi, Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja (Kasus Pegawai IAIN Imam Bonjol Padang, Kajian dalam Manajemen)*.(Online) (<http://jurnal.iain-padangsidempuan.ac.id/index.php/Hik/article/download/849/737>, diakses 14 November 2018).
- Jocom, Jessica dkk. 2017. *The Effect Of Job Rotation And Training On Employee Performance In Pt. Pegadaian (Persero) Manado*. (Online) (<https://media.neliti.com/media/publications/131665-EN-the-effect-of-job-rotation-and-training.pdf>, 20 November 2018)

- Johnson & Johnson. (1991). *Cooperative Learning Strategis* (online): www.clcrc.com/cl.html
- Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah LPMP Jawa Timur. 2017. LPMP Jawa Timur
- Malik, H. Abdul. 2015. *Analisis Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasional, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja Pegawai Pemerintah Kota Mataram*. (Online) (<https://media.neliti.com/media/publications/243901-analisis-kinerja-pegawai-melalui-komitme-87f73d9b.pdf>, diakses 14 November 2018)
- Martin, Albrow. 2002. *Birokrasi*. Yogyakarta: Tiara Wacana
- Munandar, Utami. (2004). *Pengembangan Kreativitas Anak Berbakat*. Jakarta: Pusat Perbukuan Depdiknas dan Rineka Cipta.
- Rinaldi, Udin dkk. 2018. *Mutation And Promotion System And Its Relation To Employee satisfaction And Job Performance Of West Kalimantan Immigration Office*. (Online) (<http://jurnaljam.ub.ac.id/index.php/jam/article/download/1230/977>, 20 November 2018)
- Rossett, Allison. 2009. *First things fast: a handbook for performance analysis*. Sans Fransisco: Pfeiffer
- Santoso, Slamet. 2010. *Teori-teori Psikologi Sosial*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sedarmayanti. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Demokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT Refika Aditama
- Shahzadi, Irum dkk. 2014. *Impact of Employee Motivation on Employee Performance*. (Online) (<https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/14794>, 20 November 2018)
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi 3*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Sutrisna, Indra dkk. 2018. *Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Struktural Di Rsud Ciawi*. (Online) (<https://text-id.123dok.com/document/q513x4ry-pengaruh-rotasi-kerja-terhadap-kinerja-pegawai-struktural-di-rsud-ciawi.html>, diakses 14 November 2018)
- Tenner, R. Arthur dan Detoro, J. Irving, 1992. *Total Quality Management*, Edisi, Penerbit Addison Wesley Publishing Company
- Tedjasutisna, Ating. 1994. *Etika Komunikasi*. Armico : Bandung
- Tjutu Yuniarsih & Suwatno, (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian*. Bandung: CV. Alfabeta
- Undang-undang No. 7 Tahun 2013 tentang pedoman penataan pegawai berbasis kompetensi
- Waligito, Bimo. 2003. *Psikologi Sosial*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Wallas, Graham. 1926. *The Art Of Thought*. London: Solis Press.