

BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1 Gambar Lokus Penelitian

a. Profil Direktorat Sekolah Menengah Atas (SMA) Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi

Kementerian pendidikan, kebudayaan, riset dan teknologi yang dipimpin oleh Menteri Nadiem Anwar Makariem merupakan kementerian dalam pemerintah Indonesia yang menyelenggarakan segala urusan di setiap jenjang pendidikan, pengelolaan kebudayaan, penelitian, riset dan pengembangan teknologi. Dalam urusan mengatur dan melaksanakan kebijakan di bidang pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar dan pendidikan menengah di pusatkan kembali dalam Direktorat Jenderal Pendidikan Anak Usia Dini, Dasar dan Menengah (Ditjen Paud Dikdasmen). Di dalamnya terdapat Direktorat Sekolah Menengah Atas (SMA) yang merupakan Pembina SMA di Indonesia, Karena itu Direktorat SMA merupakan pelaksana perumusan dan kebijakan serta pembeli layanan khusus pada sekolah menengah atas. Berhubungan dengan struktur serta tugas dan fungsinya, Direktorat SMA diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi Nomor 28 Tahun 2021 tentang struktur organisasi dan tata kerja Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi.

4.1.2 Visi dan Misi Direktorat Sekolah Menengah Atas

a. Visi

“Terbentuknya insan dan ekosistem pendidikan SMA yang berkarakter dan berlandaskan gotong royong untuk mewujudkan layanan prima pendidikan SMA”

Visi Direktorat Sekolah Menengah Atas (SMA) Tahun 2020 - 2024 Direktorat SMA, Ditjen Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar dan Pendidikan Menengah, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan mendukung Visi dan Misi Presiden yaitu untuk mewujudkan Pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) yang berdaulat, mandiri, dan berkepribadian melalui terciptanya Pelajar Pancasila yang bernalar kritis, kreatif, mandiri, beriman, bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berakhlak mulia, bergotong royong, dan

berkebhinekaan global.

Gambar 4.1 Gambar Pelajar Pancasila



b. Misi

1. Mewujudkan
2. Mewujudkan
3. Mewujudkan
4. Mewujudkan

dan pelibatan publik.

adil

di SMA

efektivitas birokrasi

Maksud dari misi diatas, yaitu Direktorat SMA, Ditjen Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar dan Pendidikan Menengah, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan diarahkan untuk mewujudkan pendidikan SMA yang berkualitas tinggi secara berkelanjutan yang relevan dengan kebutuhan, perkembangan jaman serta ilmu pengetahuan dan teknologi. Selain itu juga untuk pemerataan kualitas pendidikan menengah yang timpang antar daerah. Untuk mencapainya, diperlukan dukungan penyiapan dan penyediaan infrastruktur dan teknologi yang memadai.

Selain itu, diperlukan untuk mengoptimalkan peran seluruh pemangku kepentingan, seluruh lembaga yang terkait dengan pendidikan di SMA, baik instansi pemerintah pusat, pemerintah provinsi, pemerintah daerah kabupaten/kota, lembaga pendidikan, lembaga swadaya masyarakat, lembaga penelitian, lembaga pengabdian kepada masyarakat, dunia usaha, dunia industri, yayasan, perguruan tinggi, dan sebagainya Semuanya diperlukan untuk memberikan dukungan dan kontribusi nyata dalam berbagai bentuk program dan kegiatan atau bantuan lainnya dalam mendukung transformasi dan reformasi pengelolaan pendidikan SMA.

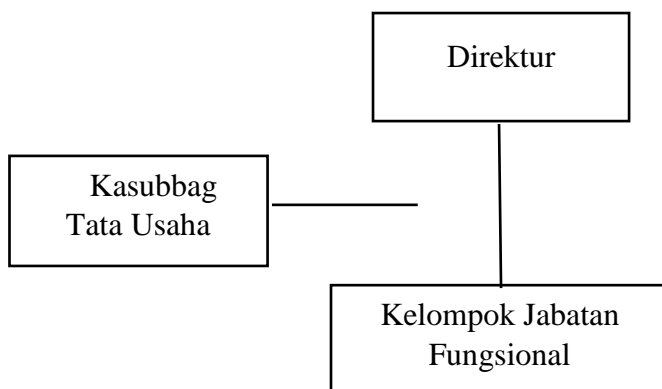
Karena itu Visi dari Direktorat SMA yaitu terbentuknya insan dan ekosistem Pendidikan SMA yang berkarakter dengan berlandaskan gotong royong untuk mewujudkan layanan prima Pendidikan SMA. Oleh karena itu, perumusan kebijakan dan pelaksanaan pembangunan bidang pendidikan SMA akan mengedepankan inovasi guna mencapai kemajuan dan kemandirian Indonesia. Sesuai dengan kepribadian bangsa yang berlandaskan gotong royong, Direktorat SMA Ditjen PAUD, Dikdas dan Dikmen, Kemendikbud dan seluruh pemangku kepentingan pendidikan SMA, bekerja bersama untuk memajukan pendidikan SMA sesuai dengan Visi dan Misi Presiden tersebut.

4.1.3 Struktur Organisasi Direktorat Sekolah Menengah Atas

Susunan organisasi Direktorat SMA berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi Nomor 28 Tahun 2021 tentang struktur organisasi dan tata kerja Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi terdiri dari :

- Direktur Sekolah Menengah Atas
- Subbagian Tata Usaha
 1. Bidang Tata Kelola
 2. Bidang Sarana Prasarana
 3. Bidang Penilaian
 4. Bidang Peserta Didik
- Kelompok Jabatan Fungsional

Struktur Organisasi Direktorat SMA dapat dilihat dalam gambar berikut :



Gambar 4. 2 Struktur Organisasi Direktorat SMA

Sumber : Laporan Kinerja Direktorat SMA 2020

4.1.4 Tugas Dan Fungsi Direktorat Sekolah Menengah Atas

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi Nomor 28 Tahun 2021 tentang struktur organisasi dan tata kerja Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi. Dalam peraturan disebutkan tugas dan fungsi dari masing – masing unsur pelaksanaan yang ada di Direktorat SMA antara lain, yaitu :

- **Direktorat Sekolah Menengah Atas**

Direktorat Sekolah Menengah Atas mempunyai tugas melaksanakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang sekolah menengah atas dan pendidikan layanan khusus pada sekolah menengah atas. Adapun fungsi – fungsi yang dimiliki Direktorat SMA yaitu :

- a. Penyiapan perumusan kebijakan di bidang peserta didik, pembelajaran, sarana prasarana, tata kelola, dan penilaian pada sekolah menengah atas dan pendidikan layanan khusus pada sekolah menengah atas.
- b. Penyiapan perumusan kebijakan di bidang peserta didik, pembelajaran, sarana prasarana, tata kelola, dan penilaian pada sekolah menengah atas dan pendidikan layanan khusus pada sekolah menengah atas.
- c. Pelaksanaan kebijakan penjaminan mutu di bidang peserta didik, pembelajaran, sarana prasarana, tata kelola, dan penilaian pada sekolah menengah atas dan pendidikan layanan khusus pada sekolah menengah atas.
- d. Pelaksanaan kebijakan di bidang standar peserta didik, pembelajaran, sarana prasarana, tata kelola, dan penilaian pada sekolah menengah atas dan pendidikan layanan khusus pada sekolah menengah atas
- e. Fasilitasi penyelenggaraan di bidang peserta didik, pembelajaran, sarana prasarana, tata kelola, dan penilaian pada sekolah menengah atas dan pendidikan layanan khusus pada sekolah menengah atas.
- f. Pemberian bimbingan teknis dan supervisi di bidang peserta didik, pembelajaran, sarana prasarana, tata kelola, dan penilaian pada sekolah menengah atas dan pendidikan layanan khusus pada sekolah menengah atas.
- g. Penyiapan perumusan pemberian izin penyelenggaraan sekolah menengah atas yang diselenggarakan perwakilan negara asing atau lembaga asing dan sekolah menengah atas kerja sama yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikan asing dengan lembaga pendidikan Indonesia.

h. Pemantauan, evaluasi, dan pelaporan di bidang sekolah menengah atas dan pelaksanaan urusan ketatausahaan Direktorat.

- Subbagian Tata Usaha

Memiliki tugas dan fungsi melakukan urusan perencanaan, keuangan, kepegawaian, ketatalaksanaan, barang milik negara, persuratan, kearsipan, dan kerumahtanggaan Direktorat. Dalam melaksanakan tugas Direktorat SMA, dibantu oleh 4 (empat) bidang yaitu :

a. Bidang Tata Kelola

Mempunyai tugas dari proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan, dan penilaian pendidikan untuk mencapainya tujuan dari pendidikan yaitu meningkatkan mutu pendidikan.

b. Bidang Sarana Prasarana

Bertugas melakukan penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan, norma, standar, prosedur, kriteria, bimbingan teknis, supervisi, fasilitasi sarana prasarana dan penjaminan mutu, evaluasi dan laporan di bidang sarana dan prasarana sekolah menengah atas.

c. Bidang Penilaian

Bertugas melakukan penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan, norma, standar, prosedur, kriteria, bimbingan teknis, supervisi, fasilitasi penjaminan mutu, evaluasi, dan laporan di bidang penilaian sekolah menengah atas.

d. Bidang Peserta Didik

Mempunyai tugas dan fungsi melaksanakan penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan, norma, standar, prosedur, kriteria, bimbingan teknis, dan supervisi, serta pelaksanaan evaluasi dan laporan di bidang pembinaan bakat, prestasi, dan peningkatan kualitas kepribadian peserta didik sekolah menengah atas.

- Kelompok Jabatan Fungsional

Mempunyai tugas memberikan pelayanan fungsional yang berdasarkan pada keahlian dan keterampilan tertentu. Kelompok Jabatan Fungsional terdiri atas berbagai jenis jabatan fungsional yang terbagi dalam kelompok Jabatan Fungsional sesuai dengan bidang tugasnya.

4.2 Penyajian Hasil Penelitian

Pembahasan dan analisis dalam penelitian ini merupakan data dan fakta yang ada dilapangan secara langsung, dan disesuaikan dengan teori kinerja pegawai yang digunakan. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif yaitu pengumpulan data yang digunakan seperti wawancara, observasi dan dokumentasi. Hasil penelitian ini disajikan dan dianalisis berdasarkan hasil wawancara dengan:

1. Kepala Subbagian Tata Usaha Direktorat SMA
2. Koordinator Bidang Sarana Prasarana Direktorat SMA
3. Koordinator Bidang Peserta Didik Direktorat SMA
4. Staff – staff pegawai Direktorat SMA
5. Wakil Kepala SMAN 70 Jakarta
6. Wakil Kepala SMAN 6 Jakarta
7. Staff Guru SMAN 70 Jakarta
8. Staff Guru SMAN 6 Jakarta

Dalam penelitian ini membahas bagaimana kinerja pegawai pada Direktorat SMA pasca penggabungan antara Kemendikbud dengan Kemenristek atau terjadinya restrukturisasi organisasi yaitu perubahan struktur dan tata kerja direktorat SMA. Apa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai Direktorat SMA dalam melaksanakan pekerjaannya pasca restrukturisasi. Bagaimana kinerja pegawai Direktorat SMA pasca terjadinya restrukturisasi, Apa saja hambatan dan kendala yang dihadapi oleh pegawai Direktorat SMA dalam melaksanakan pekerjaannya pasca restrukturisasi. Bagaimanakah upaya yang dilakukan Direktorat SMA dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja pegawai.

Maka bab ini akan di bahas dan di uraikan hasil dari lapangan mengenai kinerja pegawai pada Direktorat SMA pasca penggabungan antara Kemendikbud dengan Kemenristek. Berikut ini akan dibahas hasil penelitian dari pertanyaan penelitian mengenai kinerja pegawai pada Direktorat SMA pasca penggabungan Kemendikbudristek yang disajikan berdasarkan teori Robbins yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian dan komitmen kerja.

1.2.1 Kualitas

Kualitas kerja merupakan totalitas dalam kinerja pegawai Direktorat SMA dalam melaksanakan tugas – tugasnya. Bagaimana kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh pegawai Direktorat SMA pasca restrukturisasi, serta kesempurnaan tugas yang diberikan kepada pegawai sesuai dengan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki pegawai Direktorat SMA. Restrukturisasi atau reformasi birokrasi yang merupakan kebijakan dari Presiden Joko Widodo bahwa bekerja harus lebih efisien, maka terjadinya re-organisasi yang diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan no 45 tahun 2019 artinya restrukturisasi itu pimpinan dari dalam satuan kerja dari eselon 2 (dua) ke eselon 4 (empat) dan lainnya tetap menjadi bidang – bidang yang tujuannya dari semua pegawai itu menjadi jabatan fungsional. Karena itu, terjadinya restrukturisasi mempengaruhi kualitas kerja pegawai yang merupakan faktor utama dalam keberhasilan suatu organisasi atau instansi.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan dengan informan 1 yaitu Kepala Subbagian Tata Usaha (TU) mengenai kualitas kerja pegawai di Direktorat SMA pasca restrukturisasi menyatakan bahwa sebelum terjadinya restrukturisasi terdapat beberapa kekurangan dalam potensi pegawai direktorat SMA dan setelah terjadinya restrukturisasi kami sebagai ASN lebih paham dengan tugasnya , sedangkan untuk kompetensi pegawai masih terus kita tingkatkan. Berikut wawancaranya :

“Pegawai disini kualitasnya telah kita upayakan melalui bimbingan teknis (bimtek) atau pelatihan dimana kita sudah melaksanakan *assesment* di tahun 2019 yang dilaksanakan oleh biro Sumber Daya Manusia (SDM) yang memotret potensi pegawai di kementerian. Sehingga dari hasil *assesment* itu ada beberapa kekurangan yaitu di komunikasi dan pengambilan keputusan. Selain itu ada kekurangan dalam peningkatan budaya kerja dan Sasaran kerja Pegawai (SKP) perindividu. Setelah terjadinya restrukturisasi di tahun 2020, dengan adanya peraturan – peraturan baru kami menjadi lebih paham dengan tugas – tugas kami sebagai seorang Aparatur Sipil Negara (ASN) dan tenaga administrasi. Untuk penempatan kerja pegawai apakah sudah sesuai dengan keterampilannya itu selama ini masih kita bikin di buku kompetensi pegawai. Saat ini kita masih mengembangkan *assesment center*. Jadi, kita masih berusaha melalui kompetensi yang dimiliki pegawai dimana kita men - *supporting* pegawai dalam pekerjaan sehari harinya.” (Hasil wawancara pada tanggal 18 Mei 2022 di kantor Direktorat SMA)

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan mengenai kualitas pegawai Direktorat SMA, dalam meningkatkan kualitas dan kompetensi pegawai dengan mengadakan kegiatan seperti bimbingan teknis atau pelatihan khusus kepada para pegawainya. Biro SDM Kemendikbudristek yang selalu memotret potensi pegawai di

setiap bagiannya melalui *assessment center* yang merupakan suatu metode untuk memprediksi atau mengukur sejauh mana kemampuan pegawai dalam menangani tanggung jawab yang diberikan. Metode ini dapat dilakukan dengan berbagai penilaian seperti kuesioner, psikotes,



Gambar 4. 3 Aplikasi Assessment Center

Sumber : <https://wawancara-sdm.kemdikbud.go.id/> diakses tahun 2022

Berdasarkan gambar 4.3 dapat dilihat bahwa terdapatnya aplikasi *assessment center* yang digunakan Biro SDM Kemendikbudristek dalam memotret potensi pegawainya. Aplikasi itu digunakan pegawai untuk mengisi formulir dirinya dan kuesioner kompetensi dengan memiliki akun dalam mengakses laman tersebut, sesuai dengan alamat email yang terdaftar di aplikasi dikbud HR.

Selanjutnya hasil wawancara dengan informan 2 yaitu koordinator bidang sarana prasarana menyatakan bahwa terdapat perubahan yang positif dan negatif, secara fungsi kerja dulu mengenal istilah struktur adanya eselon 1 dan 2 semua itu bisa mengarahkan target *output* secara berjenjang. Sementara saat ini adanya penyetaraan jabatan fungsional, sudah adanya karier mandiri diutamakan dari backgroundnya yang bisa mengikuti terhadap pencapaian yang bisa menunjang dari latar belakangnya.

Negatifnya yaitu kesulitan yang dialami pegawai, terdapat pegawai yang belum *move on* atau lepas dari pekerjaan sebelumnya dan masih berada di zona aman. Berikut wawancaranya :

“ Menurut saya, pegawai harusnya memiliki pemahaman yang kuat dari adanya perubahan, serta kesadaran bahwa status pekerjaannya karier mandiri sehingga bisa memahami dan melakukan perkuatan kompetensi sesuai dengan bidangnya. Dalam tahapan transisi perubahan ini, masih terdapat pegawai yang belum tepat dalam penempatan kerja sesuai dengan keterampilan yang mereka miliki, contoh adanya pegawai yang penguatannya di arsiparis, tetapi tidak berada di bidang arsiparis. Perubahan restrukturisasi ini yaitu pengalihan dari jabatan struktural ke jabatan fungsional, dimana disaat pemahaman SDM terhadap jabatan fungsional kurang pas, dia tidak bisa menentukan karier mandiri, bahkan tidak menunjang terhadap *output* pekerjaannya secara utuh.” (Hasil wawancara pada tanggal 18 Mei 2022 di kantor Direktorat SMA)

Pendapat yang sama juga dikatakan oleh informan 3 yaitu koordinator bidang peserta didik menyatakan bahwa pada awalnya memang terasa berbeda karena sudah terbiasa dengan pola kerja yang terstruktur dan kemudian di ubah menjadi fungsional. Dari sisi keterkaitan antara struktural dan fungsional itu yang berasa berbeda. Jadi antara fungsional dan kestruktural itu, yang mempunyai jabatan tetapi di fungsional kembali kepada fungsinya. Sedangkan untuk penempatan kerja pegawai, ada beberapa yang belum sesuai dengan latar belakang pendidikan atau keterampilannya. Berikut wawancaranya :

“Untuk hasil kerja pegawai sendiri, sebenarnya kita terus mengikuti saja pekerjaan yang ada, tetapi adanya perubahan tersebut pasti pegawai masih perlu adaptasi dengan tata kerja yang baru. Karena itu, disini kami terus mengayomi para pegawai untuk terus meningkatkan kinerjanya, apa saja yang menjadi kesulitan dalam bekerja. Untuk penempatan kerja pegawai, bisa dibilang ada beberapa yang belum sesuai dengan latar belakang pendidikan atau keterampilan yang mereka miliki. Tetapi seiring dengan berjalannya waktu pekerjaan yang dikerjakan terus menerus, pegawai menjadi terbiasa dengan pekerjaannya.” (Hasil wawancara pada tanggal 24 Mei 2022 di kantor Direktorat SMA)

Berdasarkan hasil wawancara menurut informan 2 dan 3 yang merupakan Kepala subbagian tata usaha beserta Koordinator bidang sarana prasarana dan peserta didik menyatakan bahwa pegawai masih perlu beradaptasi atau penyesuaian dengan tata kerja yang baru di Direktorat SMA, adanya pegawai yang masih bekerja dengan pola kerja lama, padahal perubahan yang ada menuntut kita lebih dapat ber – adaptasi di era modern seperti ini. Tetapi, masih banyak pun pegawai yang dapat mengikuti perubahan ini dengan baik. Karena itu, Direktorat SMA selalu berupaya meningkatkan

kompetensi bagi pegawainya dan seiring berjalannya waktu pegawai nantinya dapat menjadi terbiasa dengan pekerjaan yang sehari – harinya telah mereka kerjakan dan adanya peraturan – peraturan baru para pegawai yang merupakan ASN sudah lebih memahami apa tugas mereka sebagai tenaga administrasi.

Selain mewawancarai pimpinan di setiap bidangnya, Adapun staff pegawai Direktorat SMA yang diwawancarai terkait bagaimana kinerja mereka sebagai seorang pegawai sebelum dan setelah terjadinya restrukturisasi organisasi. Informan 4 dan informan 5 merupakan staff pegawai Direktorat SMA menyatakan bahwa dari sisi kinerja pasca restrukturisasi, sebelumnya sudah terbagi di subbagian atau subdit, tetapi untuk sekarang sudah tidak adanya subdit yaitu di ganti oleh bidang dari sisi pekerjaan jadi lebih banyak dan fleksibel, serta kualitas kerja masih belum signifikan meningkat. Untuk restrukturisasi sendiri secara teorinya sudah bagus, tetapi dari segi implemenasinya belum terlaksana dengan baik. Setelah restrukturisasi ini hambatannya lebih kepada beban kerjanya, dimana restrukturisasi menjadikan kerja lebih fleksibel, dimana pimpinan memberikan beberapa tugas kepada beberapa orang yang dipercayainya yang mengakibatkan beban kerja jadi tidak merata di beberapa orang. Jadi kesulitan yang dialami lebih ke pengelola beban kerjanya karena tidak ada batas maksimal dalam pekerjaan.

Pernyataan yang sama dikemukakan oleh informan 6 yang merupakan staff pegawai Direktorat SMA, menyatakan bahwa terdapatnya hambatan atau kesulitan yaitu penyesuaian dari pola lama ke pola baru. Selain itu, hambatan pada beban kerja yang tidak merata yang seharusnya setiap orang bisa mengerjakan pekerjaan itu dan menjadi lebih merata. Berikut wawancaranya :

“Kesulitan yang saya rasakan secara pribadi lebih ke beban kerja yang seharusnya bisa merata, tetapi menjadi tidak merata karena tujuan restrukturisasi salah satunya men - digitalkan proses pekerjaan kita, tetapi perlu kita pahami tidak semua orang mampu memahami proses digitalisasi. Bagi sudut pandang saya sebagai generasi milenial, mungkin bisa mengikuti proses itu dengan cepat, tetapi bagi generasi – generasi sebelumnya untuk menuju ke arah digitalisasi agak sulit. Sehingga adanya kendala, yang dialami oleh saya generasi milenial yaitu terdapatnya pelimpahan kerja yang seharusnya bisa dikerjakan oleh senior.”
“(Hasil wawancara pada tanggal 18 Mei 2022 di kantor Direktorat SMA)

Selanjutnya hasil wawancara dengan informan 7,8,9 yang merupakan staff – staff pegawai Direktorat SMA, mereka menyatakan bahwa terjadinya restrukturisasi ini hanya perlu penyesuaian dengan tugas – tugas baru yang ada. Pegawai Direktorat SMA itu sendiri dalam menyelesaikan tugas – tugasnya juga saling membantu antara satu

pegawai dengan pegawai lainnya karena mereka bekerja per – tim atau berkelompok. Keterampilan dan kemampuan yang dimiliki pegawai saat ini belum sesuai penempatan kerjanya, tetapi ketidak sesuaian itu dijadikan pengalaman dan tantangan baru.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan 4,5,6,7,8,9 yang merupakan staff – staff pegawai Direktorat SMA bahwa setelah restrukturisasi ini pekerjaan mereka lebih fleksibel dan terdapatnya tugas – tugas baru. Para pegawai tidak masalah dengan adanya beberapa tugas baru karena menurut mereka tugas baru tersebut dapat mengasah kemampuan yang mereka miliki. Selanjutnya untuk keterampilan dan kemampuan serta latar belakang pendidikan yang mereka miliki belum sesuai dengan penempatan kerja. Tetapi, ketidak sesuaian itu mereka jadikan pengalaman dan tantangan baru serta menjadi terbiasa dengan pekerjaan yang terus menerus dikerjakan. Selain itu, terdapat kesulitan bagi mereka sendiri yang memiliki beban kerja akibat pelimpahan tugas yang diberikan pemimpin kepadanya, karena tugas yang diberikan tidak memiliki jumlah maksimal pekerjaan.

Dari hasil observasi dan wawancara terhadap kualitas pegawai, dilihat pegawai Direktorat SMA dalam bekerja selalu meningkatkan kualitasnya. Setelah terjadinya restrukturisasi memang pekerjaan mereka dilihat lebih fleksibel, tetapi terdapatnya beberapa pegawai yang memiliki banyak beban kerja. Hasil observasi memperlihatkan kan dimana pimpinan selalu mempercayai beberapa tugas kepada satu orang pegawai yang dipercayainya, seperti urusan surat menyurat, rapat dan lainnya.

Kualitas pegawai Direktorat SMA dalam melaksanakan kegiatan bimbingan teknis untuk para satuan pendidikan khususnya sekolah menengah atas, dikatakan setiap bimbingan teknis yang diadakan sudah cukup bagus dan inovatif, dimana satuan pendidikan banyak mendapatkan ilmu baru dari bimbingan teknis tersebut dalam meningkatkan mutu pendidikan. Berdasarkan hasil wawancara dari informan 10 dan 11 yaitu Wakil kepala sekolah dan Staff guru SMAN 70 Jakarta, yang dimana satuan Pendidikan SMA ini selalu mengikuti kegiatan bimbingan teknis yang di adakan oleh Direktorat SMA. Bagi mereka, tim Direktorat SMA dalam melakukan bimbingan teknis sudah bagus dan makin kesini selalu di tingkatkan. Para guru banyak mendapatkan ilmu baru dan bila kita benar – benar mengikutinya dengan baik kegiatan tersebut memang layak diadakan.

Pernyataan yang sama juga disampaikan oleh informan 12 dan 13 yaitu Wakil kepala sekolah dan Staff guru SMAN 6 Jakarta, menyatakan bahwa kegiatan bimbingan

teknis yang mereka ikuti selama ini sudah efektif dan sesuai dengan kebutuhan sekolah, serta dilihat dari teknis pelaksanaannya sudah baik. Kesulitannya hanya saja terkait dengan kondisi, dimana pada awal masa pandemi para peserta bimbingan teknis diberi soal dan diskusi kelompok, dalam diskusi kelompok itu terdapatnya kesulitan karena terbatasnya untuk berkomunikasi dengan rekan lain.

Berdasarkan hasil wawancara di atas bahwa kualitas pegawai Direktorat SMA dalam melaksanakan kegiatan bimbingan teknis seputar pendidikan untuk para satuan pendidikan, dapat dikatakan sudah bagus dan baik. Dimana Direktorat SMA selalu memberikan pemahaman ilmu kepada para satuan pendidikan dalam berbagai program pendidikan seperti perihal kurikulum, literasi digital, sekolah penggerak dan lainnya. Hampir setiap tahun Direktorat SMA mengadakan kegiatan bimbingan teknis, hasil dari kegiatan tersebut dapat dilihat melalui media berita dari website resmi yang dimiliki Direktorat SMA (<https://sma.kemdikbud.go.id/>) dan dapat di akses oleh masyarakat umum.

1.2.2 Kuantitas

Selain kualitas, indikator pengukuran kinerja pegawai adalah dengan mengetahui kuantitas kerja pegawai Direktorat SMA yang dinyatakan seperti jumlah aktivitas pekerjaan yang terselesaikan setiap tahunnya dan jumlah unit yang ada di Direktorat SMA, apakah sudah memadai dalam menyelesaikan tugas dan fungsinya. Terdapatnya tupoksi baru pasca restrukturisasi apakah mempengaruhi kinerja serta prestasi kerja pegawai di Direktorat SMA.

Adapun pernyataan dari informan 1 yaitu Kepala subbagian tata usaha. Dinyatakan bahwa kuantitas kerja pegawai masih bertahap di setiap tahunnya, dimana sejauh ini Direktorat SMA masih berupaya meningkatkan kuantitas kerja pegawai. Berikut wawancaranya :

“Kalau dilihat secara jumlah bertahap artinya kita merubah *mindset* dari budaya kerja untuk ke arah yang lebih baik tidak semudah itu, artinya sejauh ini kita masih berupaya yang dimana sebelumnya masih di rata – rata tapi dengan adanya jabatan – jabatan yang di buat ini, bahwa dengan rata – rata ini ini yaitu kita memiliki 113 Aparatur Sipil Negara (ASN), kita masih proses atau bertahap untuk meningkatkan kuantitas maupun kualitas pegawai.” (Hasil wawancara pada tanggal 18 Mei 2022 di kantor Direktorat SMA)

Berdasarkan hasil wawancara mengenai kuantitas kerja pegawai Direktorat SMA yaitu jumlah pekerjaan yang terselesaikan sudah sesuai dengan target setiap tahunnya. Struktur atau unit kerja yang terdapat di Direktorat SMA telah memadai

dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Tetapi, sejauh ini Direktorat SMA masih berupaya untuk meningkatkan kuantitas maupun kualitas pegawai melalui budaya kerja yang mengalami perubahan dari adanya restrukturisasi.

Selanjutnya, hasil wawancara kepada informan 2 yaitu Koordinator bidang sarana prasarana Direktorat SMA. Dijelaskan bahwa untuk struktur yang ada secara *output* bisa teratasi atau dapat dikatakan tercapai dan dapat dilihat berdasarkan hasil evaluasi akuntabilitas kinerja, dimana tingkat penerapan akuntabilitas kinerja Direktorat SMA melalui Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). Pada tahun 2021 Direktorat SMA juga telah meraih predikat Zona Integritas Wilayah Bebas Korupsi (ZI – WBK). Kuantitas kerja pegawai pasca restrukturisasi sudah sesuai target setiap tahunnya, Jadi, untuk kuantitas kerja pegawai sudah sesuai dengan *timeline* yang telah disusun atau direncanakan. Berikut wawancaranya :

“Menurut saya untuk struktur yang ada sudah sesuai dengan tugas dan fungsinya serta *output* tiap tahunnya, itu dapat dilihat berdasarkan akuntabilitas kinerja kami melalui SAKIP dan Direktorat SMA sudah meraih ZI – WBK di tahun lalu yaitu 2021. Jadi, kalo untuk kuantitas ya sudah sesuai jumlahnya dengan target, hanya kualitas saja yang kurang maksimal dengan perubahan yang ada.” (Hasil Wawancara pada tanggal 18 Mei 2022 di kantor Direktorat SMA)

Pernyataan yang sama dikemukakan juga oleh informan 3 yaitu Koordinator bidang peserta didik, disampaikan bahwa jumlah unit yang ada telah memadai dan kuantitas kerja pegawai setiap tahunnya berjalan dan sesuai dengan target. Berikut wawancaranya :

“Kalau dilihat untuk jumlah unit yang ada telah pas atau memadai dalam aktivitas pekerjaan kami. Tugas – tugas yang diberikan sudah sesuai dengan bidang unit masing – masing, tetapi dengan tugas masing – masing tersebut hanya terfokus pada bidang saja tidak bisa meluas. Kuantitas pun disini ada program yang di *design* dalam 1 tahun anggaran berjalan yang harus kita laksanakan. Secara kuantitas setara dengan target setiap tahunnya.” (Hasil wawancara pada tanggal 24 Mei 2022 di kantor Direktorat SMA)

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan 2 dan 3 yaitu bahwa mengenai kuantitas kerja setiap tahunnya sudah sesuai dengan target. Setiap tahunnya perencanaan kegiatan atau program serta anggarannya dapat terlaksana sesuai target yang telah ditentukan. Untuk struktur yang ada di Direktorat SMA sudah memadai dalam mengerjakan tugas dan fungsinya, hanya saja tugas yang kerjakan oleh pegawai sesuai dengan bidang kerja yang di tempati saja tidak bisa meluas. Akuntabilitas kinerja juga

telah di pertanggung jawabkan setiap tahunnya yang dapat dilihat melalui SAKIP, serta pada tahun 2021 Direktorat SMA meraih ZI – WBK.

Tabel 4. 1 SAKIP Direktorat SMA

Sumber : Dokumen SAKIP 2019, 2020 dan 2021

Tahun	Kategori	Nilai	Keterangan
2019	BB	75,95	Sangat Baik, Akuntabel, berkinerja baik, memiliki sistem manajemen kinerja yang andal.
2020	A	80, 93	Memuaskan, Memimpin perubahan,berkinerja tinggi dan sangat akuntabel
2021	A	84, 79	Memuaskan, Memimpin perubahan, berkinerja tinggi, dan sangat akuntabel

Tabel 4. 2 Komponen Rincian Nilai SAKIP

Sumber : Dokumen SAKIP 2019, 2020 dan 2021

No.	Komponen SAKIP	Bobot
1.	Perencanaan Kinerja	30 %
2.	Pengukuran Kinerja	25 %
3.	Pelaporan Kinerja	15 %
4.	Evaluasi Kinerja	10 %
5.	Pencapaian Sasaran atau Kinerja organisasi	20 %

Berdasarkan tabel 4.1, akuntabilitas Kinerja merupakan perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggung jawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan program dan kegiatan yang telah diamanatkan kepada pemangku kepentingan dalam rangka mencapai misi organisasi secara terukur dengan sasaran atau target kinerja yang telah ditetapkan. Dilihat dari SAKIP Direktorat SMA bahwa akuntabilitas kinerjanya dari sebelum dan setelah terjadinya restrukturisasi mengalami peningkatan. Akuntabilitas kinerja pada tahun 2019 mendapatkan predikat

BB artinya sangat baik dan di tahun 2020 – 2020 mendapat predikat A, artinya memuaskan.

Pada table 4.2 merupakan penilaian SAKIP yang diatur dalam PermenPANRB Nomor 12 Tahun 2015 tentang pedoman evaluasi atas implementasi sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, yaitu nilai SAKIP didasarkan pada lima komponen penilaian antara lain ; perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, evaluasi kinerja dan pencapaian sasaran.



Berdasarkan gambar 4.4, dari laporan kinerja Direktorat SMA telah mendapat predikat menuju Wilayah Bebas Dari Korupsi (WBK) merupakan predikat yang diberikan kepada instansi pemerintah yang pimpinan dan jajarannya mempunyai komitmen untuk mewujudkan Wilayah Bebas Korupsi (WBK) melalui reformasi birokrasi, khususnya dalam hal pencegahan korupsi dan peningkatan kualitas pelayanan publik, dalam memenuhi sebagian besar manajemen perubahan, penataan tatalaksana, penataan sistem manajemen SDM, penguatan pengawasan, penguatan akuntabilitas kinerja, dan penguatan kualitas pelayanan publik.

Selain itu, terdapatnya pernyataan dari informan 1 dan 2 terkait keluhan yang disampaikan oleh pegawai kepada Kepala subbagian tata usaha dan Koordinator bidang sarana mengenai perubahan tupoksi pasca restrukturisasi yang terjadi di Direktorat SMA, bahwa mengenai keluhan pasti ada, salah satu keluhan yang disampaikan oleh pegawai yaitu adanya perubahan yang merupakan arahan dari presiden yang harusnya di imbangi oleh perbaikan kinerja. Kalo dibandingkan dengan kementerian keuangan sudah menerima kinerja yang 100 persen, sedangkan disini dituntut harus serba efektif

dan efisien tetapi tidak di barengi dengan perbaikan kinerja. Karena itu, terdapatnya keluhan dari pegawai, keluhan yang ada mempengaruhi terhadap kinerja pegawai, tetapi masih bisa diatasi yaitu memiliki target secara kuantitas, secara kualitas yaitu pengaruh ada efek dari restrukturisasi dimana adanya semangat yang turun dari pegawai. Tetapi, keluhan itu kami disini terus membina SDM direktorat SMA yang pintar atau dikatakan cerdas, yaitu untuk memiliki SDM yang unggul.

Berdasarkan hasil wawancara diatas, terjadinya restrukturisasi adanya perubahan tupoksi terdapatnya keluhan dari pegawai yaitu dimana restrukturisasi yang terjadi harusnya diimbangi oleh perbaikan kinerja yang terdapat di instansi tersebut. Direktorat SMA belum bisa di barengi antara restrukturisasi dan perbaikan kinerjanya, sedangkan selalu diuntut harus serba efektif dan efisien. Karena itu, Direktorat SMA masih berupaya membina para pegawainya untuk menjadi SDM yang unggul dan berkualitas.

Terkait kuantitas kerja dari perspektif staff pegawai yaitu berdasarkan wawancara dari informan 6 dan 7 yang merupakan staff – staff pegawai Direktorat SMA, menyatakan bahwa kuantitas kerja sudah cukup, hanya saja sistem pekerjaan yang masih berkelompok - kelompok sesuai bidangnya, padahal dengan struktur kerja yang baru bisa melakukan pekerjaan secara menyeluruh dan bila terdapatnya keluhan yang pegawai miliki dapat direspon cepat oleh atasan atau pimpinan.

Berdasarkan hasil wawancara diatas pegawai menyatakan untuk kuantitas kerja mereka sebagai seorang pegawai sudah cukup baik, hanya saja mereka merasa pekerjaan yang dilakukan masih berkelompok – kelompok sesuai bidang, sedangkan dengan restrukturisasi ini bisa bekerja secara menyeluruh dan bila adanya keluhan yang ada selama ini dapat di respon dengan baik oleh atasan.

Pernyataan yang sama dikemukakan oleh informan 4,5 dan 8 yaitu staff – staff pegawai Direktorat SMA, bahwa kuantitas hasil kerja pegawai sudah sesuai dengan target, selama ini pegawai dapat menghandel target tersebut dan selalu berusaha mencapai target tiap tahunnya. Struktur Direktorat SMA pun sudah cukup memadai, hanya saja perlu penyesuaian. Untuk respon pimpinan mengenai keluhan sudah cepat tanggap, tetapi untuk beberapa solusi masih kurang tepat. Jadi, solusi yang diberikan oleh atasan terhadap keluhan beberapa belum bisa dapat menyelesaikan permasalahan itu secara tuntas.

Berdasarkan hasil wawancara diatas menyatakan bahwa selama pegawai kreatif dalam mengerjakan pekerjaannya dan dapat menghandel tugas yang diberikan

kepadanya, mau berapa banyak tugas yang diberikan setiap tahunnya akan tercapai sesuai target. Atasan dalam menanggapi keluhan pegawai Direktorat SMA sangat cepat tanggap, tetapi untuk solusi yang diberikannya masih ada yang kurang tepat. Jadi, terdapat beberapa solusi yang tidak berjalan yang mengakibatkan permasalahan tersebut kembali.

Dari hasil observasi yang telah dilakukan, dilihat setiap pegawai melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tugas penempatan kerjanya atau bidang. Contohnya staff pegawai subbagian TU, hanya melakukan pekerjaan seputar TU seperti surat menyurat, kepegawaian, dokumen – dokumen dan administrasi lainnya. Sehingga subbagian TU memiliki beberapa beban kerja dan tugas tersebut tidak bisa di kerjakan oleh staff pegawai bidang lainnya, begitu juga sebaliknya.

Terdapatnya pernyataan yang berbeda dari informan 9 yaitu staff pegawai Direktorat SMA terkait kuantitas kerja pegawai terhadap SKP dan adanya peralihan jabatan fungsional pasca restrukturisasi. Berikut wawancaranya :

“Menurut saya, sebelum ada jabatan fungsional pun kan ada masing – masing fungsional umum seperti analis, pengola data dan administrasi umum. Sebenarnya kalo itu beralih ke jabatan fungsional analis ke analis, terkait pengola data jatuhnya ke pranata komputer dan jarang ada yang mau masuk ke pranata computer. Dari segi kebutuhan yang ada di peta jabatan juga tidak semua terisi, setau saya baru arsiparis yang terisi. Jadi, menurut saya entah itu apapun namanya bila di bilang efektif atau tidak, menurut saya dengan peralihan ke jabatan fungsional itu kurang efektif. Kalo di SKP itu memang dalam tanda kutip masih diposisi agak dipaksa – paksakan, dalam artinyan rumutan analis itu tugasnya ini sudah ada tetapi dalam perjalanannya ada plus dan minusnya, Jadi, bagaimana kita bijak dalam tanda kutip kalo saya lebih memilih menyetarakan, apakah pekerjaan ini di setarakan dengan jabatan saya. Tetapi, saya berharap dengan setiap pekerjaan yang saya lakukan itu dapat diakui SKPnya.” (Hasil wawancara pada tanggal 24 Mei 2022 di Kantor Direktorat SMA)

Selain itu, adanya pernyataan yang diberikan oleh informan 9 mengenai bagaimana pimpinan merupakan orang yang sangat bijak dalam mengambil keputusan. Berikut wawancaranya :

“Kalau saya melihat, pimpinan saya merupakan orang yang bijak. Jadi, setiap kebijakan tidak bisa memenangkan semua orang, jadi ada yang di korbakan dan ada yang diuntungkan. Bagaimana pimpinan itu bisa berbicara dengan yang di korbakan dalam kata lain di ambil solusi yang bijak, sehingga orang itu tidak merasa jadi yang terkorbankan. Dan saya pun, tidak satu atau dua kali juga menjadi korban kebijakan, yang bisa saya lakukan adalah pisahkan pikiran dengan perasaan, jadi saya memilih lebih rasional saja. Jadi saya lebih fokus pada kerjaan.” (Hasil wawancara pada tanggal 24 Mei 2022 di kantor Direktorat SMA)

Berdasarkan wawancara diatas bahwa pasca restrukturisasi dan adanya peralihan jabatan fungsional dari segi peta jabatan di Direktorat SMA belum terpenuhi secara kebutuhan, karena terdapatnya bagian – bagian seperti pranata komputer yang belum terisi secara penuh. Untuk pimpinan di dalam bidang sendiri, sudah sangat bijak dalam mengambil sebuah keputusan, tetapi pasti di setiap kebijakan terdapatnya korban kebijakan yaitu yang dirasakan oleh beberapa pegawai. Sebagai seseorang pegawai harus bisa menerima apa yang pimpinan putuskan. Jadi, seorang pegawai harus dapat bekerja dengan rasional dan lebih fokus pada pekerjaan.

Untuk kuantitas hasil kerja setiap tahunnya sudah sesuai dengan rencana target per – tahun, seperti rencana kegiatan bimbingan teknis yang terlaksana setiap tahunnya yang diberikan oleh satuan pendidikan. Berdasarkan hasil wawancara dari informan 10 yaitu Wakil kepala SMAN 70 Jakarta, dinyatakan bahwa setiap tahunnya terdapat kegiatan bimbingan teknis yang dilaksanakan. Berikut wawancaranya :

“Banyak sekali yang saya ikuti setiap tahunnya pasti ada, mulai dari bimtek penulisan modul, persiapan KBK dari mulai kurikulum KBK, kemudian Kurikulum 2013 dan kurikulum yang sekarang merdeka belajar saya terlibat.” (Hasil wawancara pada tanggal 17 Juni 2022 di SMAN 70 Jakarta)

Pernyataan yang sama disampaikan oleh informan 11 yaitu Staff guru SMAN 70 Jakarta, berikut wawancaranya :

“Kegiatan bimtek yang saya ikuti hampir tiap tahun mengikuti yaitu bimtek kurikulum, evaluasi berdasarkan perencanaan terkait aplikasi dan masih banyak lainnya. Untuk kegiatannya tidak ada masalah, hanya saja hambatan mengimplementasikan ke sekolah, contohnya bimbingan teknis mengenai aplikasi merdeka belajar dan lain – lain, dimana saya sebagai adminnya di minta bagaimana siswa dapat lebih aktif dalam menggunakan aplikasi tersebut, dari Direktorat SMA pun memberikan solusi jadi bisa dari wali kelas dahulu yang mengaktifkan aplikasinya dan lalu di kasih ke siswa, cuman masalah yang terjadi di sekolah yaitu tidak semua wali kelas berkenan melakukan itu kalau tidak ada intervensi dari sekolah, akhirnya saya merasa untuk pelatihan ini hanya bermanfaat kepada saya.” (Hasil wawancara pada tanggal 17 Juni 2022 di SMAN 70 Jakarta)

Terdapatnya pernyataan yang sama dari informan 12 dan 13 yaitu Wakil kepala sekolah dan Staff guru SMAN 6 Jakarta, menyatakan bahwa untuk kegiatan bimbingan teknis yang diberikan hampir setiap tahun dan tidak adanya permasalahan dalam pelaksanaannya, hanya saja pada saat masa pandemi adanya hambatan diskusi berkelompok dalam kegiatan tersebut karena keterbatasan komunikasi.

Berdasarkan hasil wawancara secara langsung diatas, kuantitas kerja pegawai Direktorat SMA setiap tahunnya melaksanakan kegiatan bimbingan teknis kepada para satuan pendidikan. Jadi rencana program atau kegiatan yang di rencanakan setiap tahunnya dalam terlaksana. Dimana dari pernyataan satuan pendidikan SMAN 70 Jakarta dan 6 Jakarta yang terlibat dalam bimbingan teknis setiap tahunnya, dinyatakan tidak terdapatnya permasalahan dalam kegiatan bimbingan tersebut, hanya terdapatnya beberapa hambatan dari satuan pendidikan yang pernah di rasakan yaitu pertama, guru masih kurang tepat dalam mengimplementasikan ke sekolah. Kedua, hambatan yang terjadi pada masa pandemi yaitu terbatasnya diskusi kelompok saat pelaksanaan bimbingan teknis.

1.2.3 Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu dalam bekerja merupakan tingkat aktivitas pekerjaan yang dapat terselesaikan pada waktu yang telah ditetapkan. Dimana pegawai Direktorat SMA dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang telah di tentukan. Sehingga dilihat dari sudut koordinasi antar pegawai dan atasan dengan hasil *output*, serta bagaimana pegawai Direktorat SMA dapat memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas atau pekerjaan lainnya.

Berdasarkan hasil wawancara dari informan 1, Kepala subbagian tata usaha menyatakan bahwa pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai waktu yang telah ditentukan sudah cukup baik. Mengenai koordinasi terlebih dahulu, yang sudah dijelaskan di dalam indikator kualitas bahwa hasil evaluasi oleh biro SDM, Direktorat SMA memiliki permasalahan dalam komunikasi. Berikut wawancaranya :

“Ketepatan waktu yang dimiliki pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya, sudah cukup baik. Dimana pegawai disini bekerja ber kelompok atau tim dalam menyelesaikan tugas. Terkait koordinasi yaa, dari hasil *assesment center* yang dikelola biro SDM, adanya *problem* dalam komunikasi. Karena itu, kita adakan program *coaching* dan *mentoring* untuk pegawai.” (Hasil wawancara pada tanggal 18 Mei di kantor Direktorat SMA)

Berdasarkan wawancara diatas bahwa pegawai Direktoat SMA dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu, tetapi ada beberapa pegawai juga yang belum tepat dalam menyelesaikan pekerjaannya. Ketepatan waktu bekerja dilihat juga dari koordinasi antar rekan kerja, pegawai Direktorat SMA masih sering mengalami hambatan dalam koordinasi atau komunikasi dalam bekerja secara tim, hambatan tersebut juga merupakan hasil evaluasi dari biro SDM. Sehingga, Direktorat

SMA dalam menghadapi permasalahan komunikasi yang ada, terus melakukan program *coaching* dan *mentoring* untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Staff pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu diawasi oleh koordinator bidangnya, koordinator bidang memiliki tanggung jawab atas keberhasilan tugasnya dan mengkoordinir pegawai dalam bekerja. Bila terdapatnya permasalahan koor dan staff sering mengadakan koordinasi untuk mencari solusinya. Berdasarkan hasil wawancara dari Informan 2 dan 3 yaitu Koordinator bidang sarana prasarana dan peserta didik menyatakan bahwa sebagai koordinator kan memiliki tugas mengkoordinir pegawai dari sisi pekerjaan. Disini pegawai bekerja secara tim , maka dari itu tugas yang diberikan dapat diselesaikan dengan tepat waktu. Hanya saja dalam proses pekerjaan tersebut pasti adanya masalah karena setiap pegawai memiliki cara kerja yang berbeda, jadi bagaimana cara koor selalu mengawasi pegawai dalam bekerja tim, mereka bisa bekerja dengan cara masing – masing tetapi pekerjaan tersebut terselesaikan sesuai waktunya. Dan untuk koordinasi, sering sekali bila ada masalah kita koordinasikan dan dicari solusinya yang terpenting setelah ada solusi kita cari jalan keluarnya untuk memecahkan masalahnya. Karena tim kita yaitu melekat di setiap orang bahwa kita bukan pribadi yang hebat tetapi tim yang kuat. Maka dari itu, ada motto di SMA yaitu SMA maju bersama, hebat semua.

Berdasarkan wawancara dan observasi yang sudah dilakukan bahwa pegawai dalam melaksanakan aktivitas pekerjaan selalu diawasi oleh para koordinator di setiap bidang masing – masing, koordinator mengkoordinir para staffnya dalam bekerja dan mengetahui bagaimana pelaksanaan dalam menyelesaikan suatu pekerjaannya apakah sesuai atau tidak sesuai. Bila ada ketidak sesuaian atau permasalahan, koor dan staff bisa dengan cepat mencari solusi agar permasalahan tersebut dapat diatasi, karena di SMA memiliki motto yaitu ; SMA maju bersama, hebat semua. Jadi, dalam bekerja secara tim bukan menganggap diri sendiri yang hebat, tetapi tim yang kuat.

Selanjutnya pernyataan dari informan 4, staff pegawai Direktorat SMA menyatakan bahwa bila terjadinya keterlambatan dalam penyelesaian tugasnya disebabkan karena masalah koordinasi dan komunikasi dalam tim yang dimana pegawai tidak bekerja seorang diri melainkan berkelompok. Apabila ketua tim atau kelompok tersebut tidak dapat mengkoordinator anggota kelompoknya, akan terjadinya keterhambatan dalam menyelesaikan tugasnya. Berikut wawancaranya :

“Saya pernah ada keterlambatan dalam penyelesaian tugas, yaitu masalahnya lebih ke komunikasi dan koordinasi karena memang kita bekerja tidak sendiri,

melainkan kerja tim. Kalo dulu, pimpinan dalam bekerja memberikan ke satu orang dan sudah jelas. Tetapi sekarang tidak bisa, sekarang kita sesama staff bisa mengatur staff yang lain, kalo kita butuh bantuan kerja staff lain, itu yang membuat koordinasi agak terkendala. Memang bagusya semua orang dapat kesempatan menjadi pemimpin, tetapi bila orang yang di tunjuk sebagai pimpinan belum dapat mengatur timnya dengan baik, mengakibatkan kendala bagi yang lainnya. Jadi, itu resiko kalo pembagian tugas lebih fleksibel dan perlu beradaptasi. Hal ini beberapa kali terjadi dan perlu adanya manajemen resiko. Saat ini, mitigasi resiko untuk hal seperti ini belum ada.” (Hasil wawancara pada tanggal 18 Mei 2022 di kantor Direktorat SMA)

Pernyataan yang sama disampaikan oleh informan 5, staff pegawai Direktorat SMA menyatakan bahwa selain pekerjaan terlambat akibat dari adanya urusan lain dan komunikasi, adanya penyebab lain yaitu kendala di waktu. Dimana terjadinya restrukturisasi terdapatnya pembagian tugas yang tidak merata kepada pegawai, sehingga manajemen waktunya menjadi sulit. Koordinasi yang lancar tergantung pada anggota di setiap timnya, sedangkan koordinasi dengan pimpinan sudah baik dapat dbilang responsif. Berikut wawancaranya :

“Dari saya, pernah tidak menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu. Kendala atau penyebabnya yaitu masalah di waktu, lebih ke arah manajemen waktunya. Di satu sisi dengan pembagian tugas yang tidak merata sehingga manajemen waktunya agak sulit yang mengakibatkan beberapa pekerjaan yang waktu terselesaikan tidak sesuai. Koordinasi itu tergantung anggota tim yang didapat, namun bila mendapatkan tim yang agak susah bekerjasama akan mengakibatkan kendala – kendala seperti target yang kurang sesuai atau waktu penyelesaiannya kurang. Untuk ke atasan kita komunikasinya lancar, karena untuk respon dan disposisinya cepat.” (Hasil wawancara pada tanggal 18 Mei 2022 di kantor Direktorat SMA)

Adapun pernyataan yang sama dari informan 8, staff pegawai Direktorat SMA. Disampaikan bahwa masih ada pegawai yang dalam menyelesaikan pekerjaannya belum tepat pada waktunya hal itu terjadi disebabkan adanya urusan lain yang perlu diurus terlebih dahulu, tetapi pekerjaan itu tetap diselesaikan hanya saja dengan waktu yang mundur dan untuk koordinasi pegawai antar rekan kerja cukup baik, tetapi dengan bekerja secara tim masih sering mengalami *miss komunikasi*. Berikut wawancaranya :

“Saya dalam menyelesaikan pekerjaan selalu berusaha dan tepat pada waktu yang telah di tentukan atau sesuai *timeline*. Tetapi, saya juga pernah tidak dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu, penyebabnya kadang – kadang adanya keperluan yang lain dan terjadinya sesuatu yang harus di urus. Koordinasi atau kerjasama yang ada di rekan kerja menurut saya sudah baik walau masih terjadinya *miss komunikasi*, kami pun saling mengajar atau membantu.” (Hasil wawancara pada tanggal 24 Mei 2022 di kantor Direktorat SMA)

Berdasarkan wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa beberapa pegawai Direktorat SMA pasca restrukturisasi masih terdapat kendala dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat pada waktunya. Kendala yang biasanya dihadapi oleh pegawai yaitu pertama, adanya urusan lain yang perlu di kerjakan terlebih dahulu. Kedua, adanya komunikasi dan koordinasi yang kurang lancar dalam satu tim, dimana pegawai bekerja per – tim dan ketua tim di pilih secara fleksibel. Karena itu, apabila ketua tim belum bisa memimpin dengan baik, akan adanya kendala dalam tim tersebut seperti koordinasi yang kurang lancar dan tidak sesuai. Selain itu, kendala lainnya yaitu sulitnya manajemen waktu, dimana terdapatnya pembagian tugas atau beban kerja yang tidak merata antar pegawai, menyebabkan terjadinya kesulitan dalam mengatur waktu yang menyebabkan pekerjaan tidak terselesaikan dengan tepat waktu.

Berdasarkan hasil wawancara kepada informan 6 dan 7 yaitu staff - staff pegawai Direktorat SMA, bahwa mereka sebagai seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sudah tepat waktu, karena terdapatnya target – target yang telah di tetapkan dan adanya beban kerja di setiap tahunnya. Sedangkan, mengenai koordinasi pada saat awal perubahan, adanya *miss komunikasi* atau kesulitan dalam penyesuaian karna pekerjaan yang dilakukan bukan hanya tentang apa yang di kerjakan, tetapi birokrasinya yang harus di ikuti.

Pernyataan yang sama disampaikan oleh informan 9, staff pegawai Direktorat SMA. Menyatakan bahwa untuk setiap pekerjaan yang diberikan kepadanya bisa terselesaikan dengan tepat waktu,. Sedangkan terdapatnya hambatan dalam bekerja tim yaitu adanya pegawai yang serba bisa dan biasa saja, tetapi dalam bekerja secara tim harus dapat saling merangkul satu sama lain untuk mencapai suatu tujuan yang sama. Selain itu, pasti adanya koordinasi yang kurang lancar antar rekan kerja. Berikut wawancaranya :

“Selama ini, pekerjaan yang di amanah kan ke saya alhamdulillah bisa terselenggara. Dalam artian bagaimana kita mengkondisikan pekerjaan kita, seperti setiap kegiatan laporan itu harus tersedia. Menurut saya, saya sudah memberikan yang terbaik, tetapi mungkin pimpinan atau teman lain memiliki nilai lain. Hambatan pelaksanaan kegiatan menurut saya, dari sekian banyak pegawai ada yang serba bisa dan biasa saja. Tapi pada *teamwork* itu bagaimana kita bisa merangkai mereka dengan segala kelebihan dan kekurangannya. Dalam koordinasi, *miss komunikasi* itu pasti ada. Tetapi bila ada kegiatan yang tidak berjalan atau tidak sesuai dicarilah akar permasalahan, misalkan tidak sesuai karena seseorang, kalo salah teknis masih bisa di maafkan, tetapi bila

salah karena di sengaja itu yang harus di tindak lanjut dengan pendekatan personal biasanya. Disitu, kita juga tidak menyalahkan lingkungan saja, tetapi balik lagi ke diri kita, apakah kita sudah mengontrol sebelum ada kejadian tersebut. “ (Hasil wawancara pada tanggal 24 Mei 2022 di kantor Direktorat SMA)

Berdasarkan wawancara diatas, terdapatnya pegawai yang dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, namun masih terdapat hambatan dalam komunikasi dan koordinasi antar tim, serta dalam pelaksanaan kegiatan yang unggul dan berkualitas.



Dalam melaksanakan kegiatan bimbingan teknis kepada satuan pendidikan menengah atas dari masa ke masa, Direktorat SMA telah melakukan koordinasi dengan SMAN 70 Jakarta pada tahun 2020, 2021, 2022, 2023, 2024, 2025, 2026, 2027, 2028, 2029, 2030, 2031, 2032, 2033, 2034, 2035, 2036, 2037, 2038, 2039, 2040, 2041, 2042, 2043, 2044, 2045, 2046, 2047, 2048, 2049, 2050, 2051, 2052, 2053, 2054, 2055, 2056, 2057, 2058, 2059, 2060, 2061, 2062, 2063, 2064, 2065, 2066, 2067, 2068, 2069, 2070, 2071, 2072, 2073, 2074, 2075, 2076, 2077, 2078, 2079, 2080, 2081, 2082, 2083, 2084, 2085, 2086, 2087, 2088, 2089, 2090, 2091, 2092, 2093, 2094, 2095, 2096, 2097, 2098, 2099, 2100. Berdasarkan hasil wawancara diatas, menyatakan bahwa kegiatan bimbingan teknis yang dilaksanakan oleh tim atau pegawai Direktorat SMA kepada satuan pendidikan sudah tepat waktunya sesuai kebutuhan pendidikan di setiap tahunnya dan pelaksanaannya tepat sesuai *rundown* acara yang telah ditetapkan.. Koordinasi yang dilakukan kepada satuan pendidikan mengenai pelaksanaan bimbingan teknis pun sudah cukup bagus yaitu menggunakan surat undangan kepada Kepala sekolah dan adanya komunikasi terlebih dahulu yang dilakukan tim Direktorat SMA kepada satuan pendidikan.

Berdasarkan hasil wawancara diatas, menyatakan bahwa kegiatan bimbingan teknis yang dilaksanakan oleh tim atau pegawai Direktorat SMA kepada satuan pendidikan sudah tepat waktunya sesuai kebutuhan pendidikan di setiap tahunnya dan pelaksanaannya tepat sesuai *rundown* acara yang telah ditetapkan.. Koordinasi yang dilakukan kepada satuan pendidikan mengenai pelaksanaan bimbingan teknis pun sudah cukup bagus yaitu menggunakan surat undangan kepada Kepala sekolah dan adanya komunikasi terlebih dahulu yang dilakukan tim Direktorat SMA kepada satuan pendidikan.

Gambar 4. 5 Kegiatan Bimbingan Teknis

Sumber : Observasi tahun 2021

Berdasarkan hasil observasi yang telah dilakukan pada gambar 4.5, Direktorat SMA dalam pelaksanaan kegiatannya tepat waktu sesuai dengan *rundown* acara yang sudah ditetapkan yaitu dalam *rundown* pembukaan kegiatan di jam 09.00 WIB, sesuai. Dan kegiatan selesai dalam *rundown* di jam 17.00 WIB, sesuai. Jadi, kegiatan yang dilaksanakan sudah sesuai waktunya.

Pernyataan yang berbeda mengenai ketidak ketepatan waktu pelaksanaan salah satu kegiatan bimbingan teknis berdasarkan hasil wawancara dari informan 11 yaitu Staff guru SMAN 70 Jakarta, berikut wawancaranya :

“Ada beberapa menurut saya kadang waktunya kurang tepat yaitu dimana sekolah lagi di ujung semester dan banyak kegiatan walau pun bimbingan tersebut *via online*. Tetapi, tetap saja saya harus fokus ke pelatihan tersebut. Untuk koordinasi bagus, mereka bila ada kegiatan selalu mengkoordinasi ke sekolah” (Hasil Wawancara pada tanggal 17 Juni 2022 di SMAN 70 Jakarta)

Berdasarkan hasil wawancara diatas, menyatakan bahwa ada beberapa pelaksanaan kegiatan bimbingan teknis yang di anggap waktunya kurang tepat, kurang tepatnya dengan kondisi sekolah yaitu dimana bila sekolah sedang di akhir semester dan banyak kegiatan, dimana guru sedang fokus dengan penilaian akhir semester dan kegiatan – kegiatan yang dilaksanakan oleh siswa bentrok dengan kegiatan bimbingan teknis, Walau kegiatan bimbingan tersebut terlaksana secara *online*, tetap saja fokusnya terbagi menjadi dua dalam satu waktu yaitu fokus dengan urusan sekolah yang sedang di kerjakan dan fokus dengan bimbingan teknis.

1.2.4 Efektivitas

Selain indikator diatas, dalam mengukur kinerja pegawai menggunakan teori Robbins, yaitu dilihat dari efektivitasnya dalam bekerja. Efektivitas kerja pegawai Direktorat SMA diukur dari bagaimana pegawai dapat memanfaatkan waktu dengan sebaik – baiknya dalam menjalankan tugasnya, apakah pegawai Direktorat SMA efektif

dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya dan bagaimana tingkat penggunaan sumber daya yang ada di organisasinya seperti tenaga, uang, teknologi, bahan baku yang dapat dimaksimalkan untuk menaikkan hasil kerja dalam penggunaan sumber daya.

Berdasarkan hasil wawancara dari informan 3 yaitu Koordinator bidang peserta didik. Mengenai efektivitas pegawai dalam bekerja yang diukur dari sumber daya manusia yang ada sudah cukup memadai, tetapi masih relatif untuk dikatakan SDMnya telah mendukung. Dari segi fasilitas dan sistem yang ada dinilai telah mendukung dalam menyelesaikan pekerjaan, sedangkan untuk anggaran atau dana yang ada mengalami perubahan, tetapi dengan anggaran sebesar apa pun setiap kegiatan harus tetap dilaksanakan. Berikut wawancaranya :

“menurut saya untuk fasilitas yang terdapat dikantor telah memadai dan sistem telah mendukung, karena saat ini sudah semuanya serba digitalisasi. Dalam sumber dana atau anggaran kita, memang adanya perubahan tetapi anggaran tersebut harus kita gunakan sebaik mungkin, mau itu anggarannya seberapa pun pelaksanaan kegiatan tersebut harus tetap berjalan. Tetapi, bila di katakan SDM kita mendukung atau tidak sangat relatif, tetapi semua pekerjaan kita kerjakan ter-ukur dan selesai. Untuk jumlahnya cukup, karena kalo di bilang banyak takutnya tidak keterseimbangan antara kerjaan dengan jumlah SDM. Karena dulu disini ada 1 seksi dan diambil satu gerbong di pindah. Tetapi dengan jumlah yang ada sekarang, kita beradaptasi dengan program – program yang kita jalankan.” (Hasil wawancara pada tanggal 24 Mei 2022 di kantor Direktorat SMA)

Berdasarkan wawancara diatas menyatakan terjadi restrukturisasi yaitu adanya perpindahan satu seksi yang mengakibatkan jumlah SDM yang menurun, tetapi jumlah SDM atau pegawai Direktorat SMA sudah cukup memadai untuk saat ini. Dalam bekerja sekarang pun rata – rata sudah *by sistem* atau digitilasi, untuk sistem yang ada saat ini dinilai telah mendukung dan fasilitas pun sudah baik. Selain itu, adanya perubahan anggaran dalam kegiatan, tetapi dengan anggaran yang berubah atau pun menurun, pelaksanaan kegiatan yang telah direncanakan harus tetap berjalan sesuai rencana.

Adanya restrukturisasi atau perubahan struktur dan tata kerja di Direktorat SMA, terdapatnya juga pengalihan jabatan fungsional yaitu dihapuskannya jabatan eselon 3 dan eselon 4 dalam struktural yang dialihkan ke jabatan fungsional. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan 1 dan 2 yaitu Kepala subbagian tata usaha dan Koordinator bidang sarana prasarana menyatakan bahwa mengenai sumber daya manusia yang ada saat ini, terutama jabatan fungsional sudah cukup memadai,

hanya saja masih ada beberapa yang belum terisi, artinya adanya peluang untuk bisa menambah penguatan pegawai, di sisi lain pegawai yang sudah ada di direktorat. Tapi secara pemetaan itu masih ada jabatan fungsional yang belum di imbangi, harusnya di penuhi oleh internal. Untuk staff direktorat sendiri sudah memadai hanya saja bagaimana mutu kerja yang mereka berikan di kantor.

Berdasarkan wawancara diatas bahwa terjadinya pengalihan jabatan yaitu dihapuskannya eselon 3 dan 4 dari struktural serta dialihkan ke jabatan fungsional

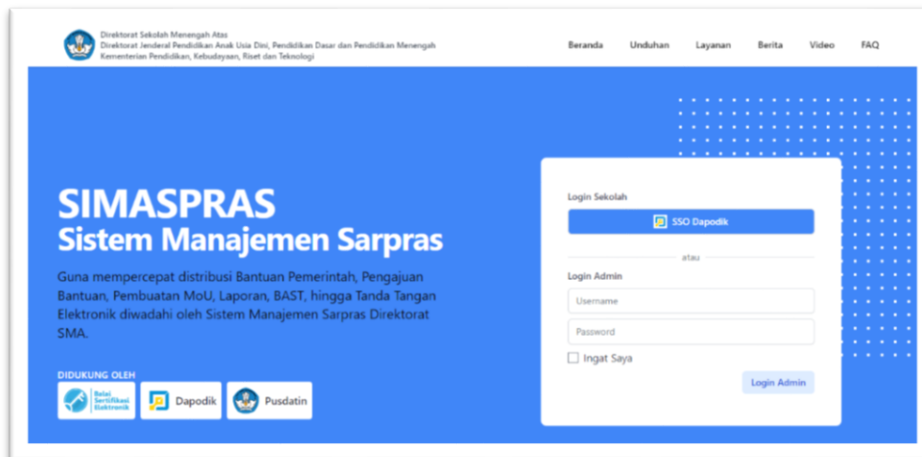
No	Kelompok Jabatan Fungsional	KLS	B	K	+/-
1	Analisis Kebijakan Ahli Utama	14	0	1	-1
2	Widyaprada Ahli Utama	13	0	5	-5
3	Pengembang Teknologi Pembelajaran Ahli Madya	12	0	2	-2
4	Analisis Kebijakan Ahli Madya	12	3	3	0
5	Widyaprada Ahli Madya	11	0	7	-7
6	Analisis Kebijakan Ahli Muda	10	0	3	-3
7	Pengembang Teknologi Pembelajaran Ahli Muda	10	1	3	-2
8	Analisis Kebijakan Ahli Muda**	9	1	1	0
9	Pengelola Pengadaan Barang/Jasa Ahli Muda*****	9	2	2	0
10	Pengembang Teknologi Pembelajaran Ahli Muda**	9	1	1	0
11	Widyaprada Ahli Muda	9	0	10	-10
12	Pranata Humas Ahli Muda*****	9	1	1	0
13	Perencana Ahli Muda*****	9	1	1	0
14	Widyaprada Ahli Pertama	8	0	8	-8
15	Pengembang Teknologi Pembelajaran Ahli Pertama	8	3	3	0
16	Analisis Kebijakan Ahli Pertama	8	0	2	-2
		13	53	-40	

t SMA saat
belum terisi.
mbangi dan

1/2020

Berdasarkan tabel 4.3, kelompok jabatan fungsional yang tercantum di Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 1185/M/2020 tentang kelas jabatan unit utama Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, jumlah jabatan fungsional yang dibutuhkan berjumlah 53 staff, dilihat dari peta jabatan diatas staff yang nyata ada pada jabatan fungsional saat ini berjumlah 13 orang dan dibutuhkannya 40 orang lagi untuk mengisi jabatan fungsional di atas yang masih kosong atau belum terisi secara penuh.

Terkait anggaran dan fasilitas serta sistem yang ada dijelaskan juga oleh informan 1 dan 2 yaitu Kepala subbagian tata usaha dan Koordinator bidang sarana



kegiatan sudah berkontribusi, yang cukup ini anakan. Untuk numpukan kertas, erja yaitu SKP, rian keuangan.

Pernyataan yang sama disampaikan oleh informan 6 yaitu staff pegawai Direktorat SMA, bahwa sistem yang ada saat ini telah meminimalisir adanya penumpukan kertas – kertas, seperti Sistem Manajemen Sarana Prasarana (SIMASPRAS). Untuk sistem yang ada masih perlu banyak di kembangkan, tetapi saat ini sudah dapat membantu mencapai sebuah tujuan adanya sistem tersebut. Berikut wawancaranya :

“Saya seorang IT tidak memiliki kendala dalam menggunakan sistem yang ada dan menurut saya dilihat dari sistem masih banyak kekurangannya dan masih banyak yang perlu di perbaiki, tetapi secara garis besar untuk mencapai tujuannya sudah dapat membantu. Selain itu, adanya sistem SIMASPRAS yaitu sistem manajemen sarana prasarana yang digunakan untuk memfasilitasi sekolah menerima bantuan untuk mengirimkan dokumen atau laporan secara *by sistem*. Jadi, untuk tidak adanya satu dokumen yang masuk secara cetak yaitu untuk mengurangi atau tidaknya dokumen – dokumen yang numpuk. “(Hasil wawancara pada tanggal 18 mei 2022 di kantor Direktorat SMA)

Berdasarkan wawancara diatas bahwa mengenai perubahan anggaran yang terjadi, pegawai Direktorat SMA tetap dapat melaksanakan setiap kegiatan yang telah terencana. Karena setiap kegiatan jangan hanya menghabiskan anggaran yang ada, tetapi digunakan sebaik – baiknya sesuai dengan kebutuhan. Direktorat SMA dalam bekerja sudah menggunakan digitalisasi, seperti dalam menerima bantuan dari Direktorat SMA ke sekolah – sekolah sudah adanya Sistem Manajemen Sarana Prasarana (SIMASPRAS). Sistem tersebut bertujuan untuk mempermudah sekolah – sekolah menengah atas dalam menerima fasilitas dan untuk mengirimkan dokumen serta laporannya tidak berbentuk fisik, yang membutuhkan waktu lama yaitu pengiriman dokumen tersebut bila manual.

Sumber: Observasi dan wawancara dengan informan 4, 7 dan 8 tahun 2022
Berdasarkan hasil wawancara dengan informan 4, 7 dan 8 tahun 2022, SIMASPRAS merupakan salah satu prasarana yang digunakan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Dairi untuk mempermudah sekolah menengah atas dalam mengelola data dan dokumen secara *by sistem* dan tidak berbentuk dokumen fisik seperti dahulu. Dari hasil observasi terlihat di setiap ruangan sudah tidak adanya dokumen – dokumen yang menumpuk di lantai.



Selain sistem SIMASPRAS, terdapatnya juga sistem bernama Teman Dawai yaitu sistem aplikasi layanan data pegawai Direktorat SMA online yang meliputi layanan cuti, kenaikan pangkat, pensiun, penyajian data/informasi/dokumen pegawai (daftar riwayat hidup, statistik, DUK, peta jabatan) serta lainnya. Sistem Layanan Data Pegawai (Teman Dawai) merupakan sebuah terobosan inovasi berbasis IT dalam upaya meningkatkan layanan data pegawai di lingkungan Direktorat SMA, sistem aplikasi ini memberikan manfaat yang sebesar-besarnya bagi Direktorat SMA sendiri, maupun instansi lainnya.

Berdasarkan hasil wawancara dari informan 4, 7 dan 8 yaitu staff – staff pegawai mengenai aplikasi Teman Dawai menyatakan tidak memiliki kesulitan untuk saat ini dan sistem tersebut masih bisa di kembangkan kembali sesuai kebutuhannya. Sistem Teman Dawai sudah bisa menyesuaikan dan mengikuti dengan pola sekarang, misalnya teman dawai merupakan sistem baru setelah restrukturisasi. Sejauh ini, dengan sistem yang ada bisa mengikuti restrukturisasi, untuk sekarang bila mengajukan cuti sudah bisa *by sistem*. Kalo secara optimal sistem yang ada masih bisa di kembangkan dan perlu pertimbangan, lebih mengutamakan yang prioritas, karena dengan anggaran yang sekarang lebih efisien.

Gambar 4. 7 Website Teman Dawai

Sumber : <https://temandawai-sma.kemdikbud.go.id/login> diakses pada Tahun 2022

Berdasarkan gambar 4.7 diatas, aplikasi baru Teman Dawai yang merupakan layanan untuk pegawai Direktorat SMA dalam mengajukan cuti, kenaikan pangkat, pensiun dan informasi lainnya mengenai data pegawai. Jadi, pegawai dalam mengajukan cuti tidak perlu memakai surat dan tanda tangan persetujuan oleh pimpinan secara manual. Dengan aplikasi ini pegawai bisa dengan mudah mengajukan permohonan c



Fasilitas dalam melakukan merupakan sta telah memfasi itu, ketersediaan bekerja meng tempat beribac ruang tamu ya yang diberi nama *hall of fame*.

akan pendukung kinerja pegawai wawancara dari informan 5 dan 9 menyatakan bahwa Direktorat SMA atau tidak semuanya dapat. Selain jangkau oleh para pegawai dalam fasilitas ruangan seperti toilet dan masing – masing. Adapun fasilitas k pegawai dalam menerima tamu

Berdasarkan wawancara diatas bahwa fasilitas yang diberikan Direktorat SMA kepada pegawai dalam bekerja sudah cukup memadai. Beberapa pegawai telah difasilitasi laptop untuk bekerja dan disediakan wifi di setiap bidang atau lantai agar pegawai mudah mengakses internet saat berada di Direktorat SMA. Selain itu, terdapatnya fasilitas toilet dan tempat ibadah mushola di setiap bidangnya. Selain itu, disediakan ruang tamu khusus atau *hall of fame* untuk para pegawai dalam menerima tamu. Jadi, Direktorat SMA dalam memfasilitasi pegawainya sudah bagus dan lengkap dimana di setiap bidang memiliki masing – masing fasilitasnya.

Gambar 4. 8 Fasilitas Ruang Tamu (Hall Of Fame)

Sumber : Observasi tahun 2022

Dari hasil observasi yang sudah dilakukan, fasilitas yang terdapat di Direktorat SMA telah memadai. Seperti salah satunya disediakan ruangan khusus untuk tamu dalam berkunjung ke Direktorat SMA, ruangan tersebut diberi *nama Hall Of Fame*. Dalam ruangan ini disediakan meja dan kursi, televisi dan terdapatnya rak – rak buku di pojok ruangan yang dapat di baca oleh tamu.

Selain memfasilitasi para pegawai, dalam melaksanakan kegiatan bimbingan teknis kepada satuan pendidikan atau guru, tim Direktorat SMA memfasilitasi kegiatan tersebut dengan menyediakan tempat yang nyaman, akomodasi dan sistem yang digunakan selama kegiatan, Berdasarkan hasil wawancara dengan informan 10,11,12 dan 13 yaitu satuan pendidikan dari SMAN 70 Jakarta dan SMAN 6 Jakarta, menyatakan bahwa selama mereka mengikuti kegiatan bimbingan teknis yang diadakan oleh tim Direktorat SMA, fasilitas yang diberikan sudah cukup bagus. Seperti tempat kegiatan di aula hotel dan bila kegiatannya di luar kota, disediakan kamar hotel. Diberikan juga akomodasi untuk transportasi, serta sistem yang digunakan dalam kegiatan tersebut juga telah mendukung.

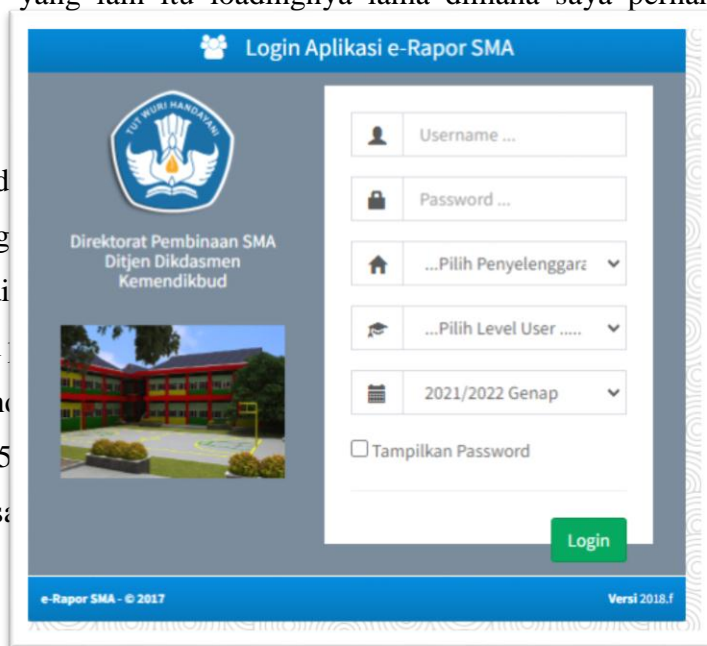
Dari hasil observasi dan wawancara yang sudah dilakukan, tim Direktorat SMA dalam melaksanakan setiap kegiatan bimbingan teknis selalu memberikan fasilitas ruangan yang nyaman yaitu di aula hotel, dan diberikannya juga akomodasi transportasi bagi peserta yang mengikuti, serta sistem yang digunakan untuk bimbingan teknis seperti proyektor dan lainnya telah mendukung para peserta dalam mengikuti kegiatan tersebut.

Adapun inovasi layanan digital yang disediakan oleh Direktorat SMA Kemendikbudristek untuk guru dan peserta didik. Seperti E – Rapor yaitu sistem manajemen penilaian yang efektif dan efisien yang telah dikembangkan sejak 3 tahun terakhir. Berdasarkan hasil wawancara dari informan 10 dan 13 yaitu Wakil Kepala SMAN 70 Jakarta dan Staff guru SMAN 6 Jakarta menyatakan kualitas sistem layanan E – rapor dinilai sudah bagus kualitasnya dan masih bisa ditingkatkan atau dikembangkan lagi untuk lebih mudah, tetapi sejauh ini sudah mudah penggunaannya.

Adapun hambatan atau kesulitan yang dirasakan oleh informan 12 yaitu Wakil kepala sekolah SMAN 6 Jakarta menyatakan bahwa kualitasnya sudah bagus, kesulitannya hanya terdapat di servernya yang lama dalam memberikan nilai berpindah dari satu kelas ke yang lainnya. Berikut wawancara :

“Kita menggunakan e – rapor, dimana kualitasnya sudah bagus kita bisa mengakses penilaian lewat *link* tersebut. Hambatannya hanya di *server* atau loadingnya bisa 5 menit ketika sudah menilai kelas yang satu dan pindah ke yang lain itu loadingnya lama dimana saya pernah sampai 5 menit untuk tanggal 17 Juni 2020 di

yang di
dianggap
penilaian
dalam
perpindahan
yaitu 5
pada saat



The screenshot shows the login page for the 'e-Rapor SMA' application. The header is blue with the text 'Login Aplikasi e-Rapor SMA'. On the left, there is a logo of the Directorate of SMA Development, Ditjen Dikdasmen Kemendikbud, and a small image of a school building. The main content area is white and contains a login form with the following fields: 'Username ...', 'Password ...', a dropdown menu for '...Pilih Penyelenggara', a dropdown menu for '...Pilih Level User', and a dropdown menu for '2021/2022 Genap'. There is also a checkbox for 'Tampilkan Password' and a green 'Login' button. The footer is blue with the text 'e-Rapor SMA - © 2017' and 'Versi 2018.f'.

layanan digital E – rapor
serta didik secara digital
guru dalam memberi
banyak. Untuk hambatan
sih dapat dibilang proses
waktu yang cukup lama
efektif untuk penilaian

Gambar 4. 9 Aplikasi e - Rapor SMA

Sumber : <http://202.4.186.135:5739/> diakses tahun 2022

Berdasarkan Gambar 4.9, Direktorat SMA Kemendikbudristek telah menyediakan sistem manajemen penilaian berbasis digital yaitu aplikasi e - Rapor. Dimana aplikasi tersebut dapat diakses oleh guru mata pelajaran, guru bimbingan konseling (BK), wali kelas dalam memberikan penilaian kepada peserta didik dan peserta didik pun dalam melihat penilaian yang diberikan kepadanya secara *by sistem*. Untuk kepala sekolah pun dapat mengakses aplikasi tersebut untuk melihat penilaian yang diberikan oleh guru kepada peserta didik, serta dapat memantau kemampuan peserta didiknya.

Selain aplikasi e – Rapor, terdapatnya juga akun belajar.id yang disediakan oleh Kemendikbudristek. Akun belajar.id digunakan untuk mempermudah guru dan siswa dalam mengakses kebutuhan belajar mengajar yang dapat diakses oleh siswa menggunakan akun yang sudah di daftarkan oleh sekolah dan guru menggunakan dapodiknya yang terdaftar. Berdasarkan hasil wawancara dari informan 11 yaitu Staff guru SMAN 70 Jakarta menyatakan bahwa layanan akun belajar.id masih kurang bagus, dimana masih banyak guru dan siswa yang belum bisa masuk ke akun tersebut karena belum diaktifkan, padahal akun atau dapodiknya sudah terdaftar. Berikut wawancaranya :

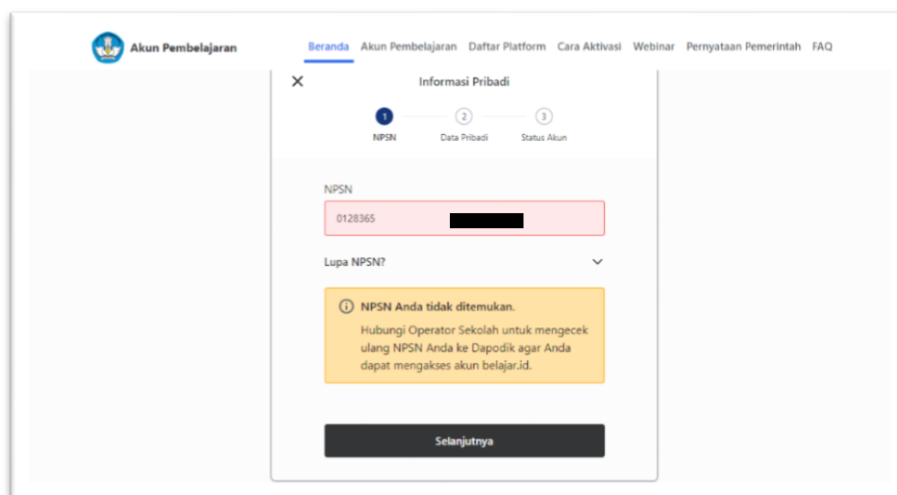
“Akun belajar. Id, kesulitan atau permasalahannya yaitu pertama, beberapa siswa belum memiliki akun. Kedua, akunnya ada tetapi ketika di aktivikasi, akunnya tidak ada. Ketiga, jadi ada beberapa guru yang di mutasi ke sini, kan semuanya memakai dapodiknya dan ketika saya bantu akses ada juga yang belum punya akun, berarti itu belum di aktifkan oleh pusat.” (Hasil wawancara pada tanggal 17 Juni 2022 di SMAN 70 Jakarta)

Berdasarkan wawancara diatas, akun belajar.id masih memiliki kekurangan yaitu banyak siswa dan guru yang belum diaktifkan akunnya, sedangkan sudah terdaftar di dapodik. Padahal akun tersebut bagus bila dapat digunakan oleh guru dan siswa secara merata dalam mengakses kebutuhan belajar mengajar.



Gambar 4. 10 Akun Belajar.id

Sumber : <https://belajar.id/> diakses tahun 2022



Gambar 4. 11 Sign Akun Belajar.id Peserta Didik

Sumber : <https://belajar.id/> diakses tahun 2022

Berdasarkan gambar 4.10 dan 4.11 diatas, merupakan akun belajar.id yang dapat diakses oleh guru dan siswa menggunakan akun siswa yang sudah terdaftar. Akun ini digunakan untuk kemudahan dalam mengakses kebutuhan belajar mengajar berbasis digital. Terdapatnya beberapa siswa dan guru yang akunnya belum di aktifkan padahal sudah terdaftar di administrasi dan dapodik. Dilihat dari gambar 4.9, dicoba menggunakan akun siswa yang sudah terdaftar, tetapi belum di aktifkan oleh pusat yaitu

ketika melakukan sign in ada keterangan akun anda tidak ditemukan, jadi siswa tersebut belum dapat menggunakan akun belajar.id.

1.2.5 Kemandirian

Indikator kemandirian dalam mengukur kinerja pegawai dikatakan sangat penting. Kemandirian merupakan kesiapan dan kemampuan yang dimiliki pegawai dalam menjalankan tugas atau pekerjaan yang ditandai dengan kesigapannya atau inisiatif. Jadi, indikator ini digunakan untuk mengukur seberapa jauh kesigapan yang dimiliki pegawai Direktorat SMA dalam melaksanakan tugasnya, serta bagaimana ketersediaan pegawai dalam membantu rekan kerja lainnya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugasnya.

Berdasarkan hasil wawancara dari informan 1, Kepala subbagian tata usaha, Mengani kemandirian yang dimiliki pegawai sampai saat ini dapat dikatakan bagus. Tetapi, masih terdapatnya beberapa pegawai yang masih kurang sigap dalam pekerjaannya. Berikut wawancaranya :

“Menurut saya kesigapan yang dimiliki pegawai sudah bagus, namun masih ada beberapa pegawai yang masih lambat dalam merespon pekerjaan. Tetapi, kita harus tetap men - *support* dan mengadakan pembinaan terhadap pegawai. Sehingga pegawai itu akan paham akan tugasnya. “ (Hasil wawancara pada tanggal 18 Mei 2022 di kantor Direktorat SMA)

Terdapatnya pernyataan yang sama dari informan 2, Koordinator bidang sarana prasarana menyatakan bahwa masih adanya pegawai yang kurang inisiatif dalam merespon tugasnya. Berikut wawancaranya :

“Untuk *responsibility* pegawai dalam menyelesaikan tugasnya masih terdapat yang kurang inisiatif, dan masih dalam pembinaan kami yaitu secara rapat – rapat rutin untuk memperkuat atau koordinasi internal. “ (Hasil wawancara pada tanggal 18 Mei 2022 di kantor Direktorat SMA)

Berdasarkan wawancara diatas, masih terdapatnya pegawai yang kurang sigap dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaannya. Pertama, yaitu masih adanya pegawai yang belum sangat paham akan tugas yang diberikan kepadanya. Kedua, adanya pegawai yang kurang inisiatif dalam menyelesaikan tugasnya. Karena hal itu, para pemimpin di setiap bidang masih selalu mengadakan pembinaan kepada pegawainya untuk meningkatkan pemahaman pegawai atas tugasnya, menjadikan pegawai lebih inisiatif dan memperkuat internal itu sendiri.

Berdasarkan hasil wawancara dari informan 3 yaitu Koordinator bidang peserta didik, bahwa setiap pekerjaan yang diberikan kepada pegawai – pegawai terdapatnya penanggung jawab di masing – masing tugas yang di tunjuk langsung oleh koordinator. Dan tingkat kesigapan pegawai dapat di lihat dari bagaimana penanggung jawab dalam kemampuannya menyelesaikan tugasnya dengan di bantu oleh rekan kerja lainnya. Berikut wawancaranya :

“Karena pekerja kita adanya *timeline* yang kita kerjakan, setiap orang kita kasih penanggung jawab. Jadi orang itu harus memikirkan apa yang dia harus kerjakan dan penanggung itu dibantu juga oleh teman – teman lainnya. “ (Hasil wawancara pada tanggal 24 Mei 2022 di kantor Direktorat SMA)

Dari hasil wawancara dan observasi yang sudah dilakukan, pegawai Direktorat SMA dalam bekerja melaksanakan tugas – tugasnya dengan kerja tim. Dimana di setiap tim memiliki ketua atau penanggung jawabnya, ketua tersebut memiliki tugas bagaimana ia bisa menata, mengarahkan dan mengkoordinir timnya dengan baik dalam menjalankan tugas yang diberikan. Dapat dilihat dari kerja secara tim tersebut, bagaimana kesigapan dan inisiatif yang dimiliki masing – masing pegawai dalam bekerja secara bersama – sama.

Pegawai dalam melakukan pekerjaan yang diberikan kepadanya di anggap sudah selalu sigap. Berdasarkan hasil wawancara dari informan 4 dan 5 yaitu staff – staff pegawai Direktorat SMA menyatakan bahwa mereka dalam kesigapan bekerja sudah cukup baik, karena setelah terjadinya perubahan pekerjaan mereka lebih fleksibel, tetapi memang di awal perubahan masih perlunya adaptasi. Kesigapan dalam membantu rekan lain pun sering dilakukan, karena bila terdapatnya beban kerja yang tidak dapat di *handle* dengan sendiri, maka rekan yang lain saling membantu.

Terdapatnya pernyataan yang sama dari informan 6, staff pegawai Direktorat SMA yaitu harus selalu sigap dalam bekerja, karena sekarang setiap ASN sudah memiliki jabatan teknis dan tugasnya masing – masing. Untuk kesigapan membantu rekan kerja yang lain telah dilakukan, dimana terdapatnya pegawai yang terbatas pemahamannya dalam bekerja *by sistem*. Karena itu, pekerjaan tersebut di *handle* oleh rekan lain. Berikut wawancaranya :

“Untuk kesigapan yang pasti harus selalu sigap, jangan sampai stigma masyarakat terhadap ASN yaitu dulu santai, tetapi sekarang semua PNS sudah memiliki jabatan teknis dengan target masing – masing, bila tidak sigap tidak akan *survev*. Dalam membantu rekan lain, terdapatnya beban kerja yang

sebenarnya bukan merupakan kerjaan saya, tetapi harus saya kerjakan. Karena mungkin pegawai lain terbatas dengan kepehamannya dalam bekerja *by sistem*.” (Hasil wawancara pada tanggal 18 Mei 2022 di kantor Direktorat SMA)

Pernyataan yang sama disampaikan oleh informan 7, staff pegawai Direktorat SMA. Mengenai kesigapannya dalam bekerja sebelum dan sesudah restrukturisasi masih sama saja yaitu harus sigap dan karena mereka bekerja secara tim harus bisa saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan. Berikut wawancaranya :

“Untuk masalah kesigapan dalam merespon suatu pekerjaan, sebelum dan sesudah perubahan sama saja harus selalu sigap. Dalam membantu rekan kerja lain, karena kita disini bekerja secara per- tim jadi mau tidak mau langsung saling membantu apalagi dengan satu tim.”. (Hasil wawancara pada tanggal 18 Mei 2022 di kantor Direktorat SMA)

Berdasarkan wawancara diatas, pegawai dalam bekerja sudah sigap, karena sudah memiliki jabatan teknis dan target masing – masing. Selain itu, bekerja secara tim juga harus selalu sigap dalam membantu rekan kerja lainnya menyelesaikan tugasnya. Karena bila tidak sigap dalam membantu rekan dalam satu tim akan terjadinya hambatan di tim tersebut dalam pelaksanaan tugas tugas yang diberikan oleh atasan. Jadi, kerjasama dalm tim merupakan faktor yang penting oleh pegawai Direktorat SMA untuk mencapai keberhasilan tugasnya.

Selain itu, berdasarkan hasil wawancara oleh informan 8 yaitu staff pegawai Direktorat SMA, menyatakan bahwa sebagai seorang pegawai yang memiliki kontrak kerja dan apapun yang telah di perintahkan oleh atasan dalam bekerja harus selalu sigap dalam merespon pekerjaan tersebut. Berikut wawancaranya :

“Untuk tingkat kemandirian atau kesigapan saya, kapan diperlukan mau gamau kita harus selalu siap dan sigap karena kita sudah memiliki kontrak dan sudah di sumpah siap di tempatkan dimana saja, siap melaksanakan tugas apa saja yang diperintahkan atasan. “
(Hasil wawancara pada tanggal 24 Mei 2022 di kantor Direktorat SMA)

Pernyataan yang sama disampaikan oleh informan 9 yaitu staff pegawai Direktorat SMA bagaimana kesigapan yang ia miliki terhadap pekerjaan yang di perintahkan kepadanya. Berikut wawancaranya :

“Kalau saya sudah sigap dalam pelaksanaan pekerjaan, misalkan contoh ada rapat jam 9, saya sudah di kantor sebelum jam 9 dan di suruh pergi ke tempat lain, saya prediksi dulu berapa waktu perjalanan ke sana, bila tidak sampai saya memakai *zoom*. Intinya, kalo disuruh pimpinan jalanin dulu walau tidak bisa mengikuti secara *full*, dan tetap bisa mengikuti secara *daring*. Selain itu, bila ada perintah dadakan seperti siapkan paparan untuk kegiatan besok, mau gamau

harus lembur. “ (Hasil wawancara pada tanggal 24 Mei 2022 di kantor Direktorat SMA)

Berdasarkan wawancara diatas terkait kesiapan pegawai dalam bekerja yaitu apapun perintah pekerjaan yang diberikan oleh atasan, sebagai seorang pegawai yang telah memiliki kontrak kerja harus selalu sigap dan tanggap. Bila atasan mengarahkan atau memberikan pegawai suatu tugas, intinya jalankan tugas tersebut dengan baik dan benar. Bila adanya hambatan dalam melaksanakan tugas tersebut, sebagai seorang pegawai harus sigap mencari solusinya.

Dari hasil observasi yang sudah dilakukan, beberapa pegawai mendapatkan kepercayaan lebih dari pimpinan yaitu dimana pegawai tersebut selalu di perintahkan atau diberikan beberapa tugas oleh pimpinan. Walau pegawai tersebut telah memiliki beberapa beban kerja lain, perintah yang diberikan kepadanya tetap dia kerjakan.

Kesiapan yang dimiliki pegawai Direktorat SMA juga dirasakan oleh satuan pendidikan. Bagaimana para pegawai sigap dalam memberikan kegiatan seputar bimbingan teknis, layanan dan bagaimana respon pegawai terhadap keluhan yang dirasakan oleh satuan pendidikan. Berdasarkan hasil wawancara dari informan 11 yaitu staff guru SMAN 70 Jakarta, menyatakan bahwa perihal keluhan yang telah disampaikan mengenai akun belajar.id, dimana masih banyak siswa yang akunnya belum di aktifkan, sampai saat ini keluhan tersebut belum di tindak lanjuti. Berikut wawancaranya :

“Kalo mengenai permasalahan akun belajar. Id, saya pernah tanya kan permasalahan tersebut ke pusat, artinya narasumber yang menyatakan bersedia membantu persoalan itu, sampai saat ini belum ada kabar mengenai itu. Padahal siswa yang belum memiliki akun dan saya selalu minta tolong untuk segera di aktivasi, yang berhasil belum 100 persen dan kita tercatat cuman 46 persen yang di aktivasi.” (Hasil wawancara pada tanggal 17 Juni 2022 di SMAN 70 Jakarta)

Berdasarkan observasi dan wawancara yang sudah dilakukan, memang masih terdapatnya siswa yang belum bisa menggunakan akun Belajar.id karena belum diaktifkan, padahal sudah terdaftar di administrasi. Dijelaskan pada gambas 4.9 dicoba untuk mengakses kembali akun siswa yang sudah terdaftar ke Belajar.id dan hasilnya masih belum bisa masuk karena belum adanya tindak lanjuti terkait aktivasi akun tersebut.

Pernyataan yang berbeda di sampaikan oleh informan 10, 12 dan 13 yaitu Wakil kepala sekolah SMAN 70 Jakarta, Wakil kepala sekolah dan staff guru SMAN 6 Jakarta menyatakan bahwa mengenai kesiapan pegawai Direktorat SMA dalam

memberikan layanan seperti bantuan pengadaan komputer yang selalu diberikan kepada satuan pendidikan. Beberapa layanan digital yang diberikan selalu mengalami perubahan dan tim Direktorat SMA sigap dalam memberikan informasi perubahan tersebut melalui bimbingan teknis yang di selenggarakan. Selain itu, bila di dalam kegiatan terdapat komplain dari peserta, pegawai Direktorat SMA sigap dalam memberikan tanggapan atau dapat dikatakan responsif.

Berdasarkan wawancara diatas, dinyatakan oleh satuan pendidikan bahwa selama ini pegawai Direktorat SMA dalam memberikan layanan dan bantuan terhadap kebutuhan sekolah dan saat kegiatan bimbingan teknis dikatakan sudah responsif. Dimana pegawai Direktorat SMA dapat melayani keperluan satuan pendidikan dengan baik.

1.2.6 Komitmen Kerja

Indikator terakhir yang digunakan dalam mengukur kinerja pegawai menurut Robbins yaitu komitmen kerja. Komitmen kerja merupakan tingkat seorang pegawai yang memiliki komitmen terhadap pekerjaannya untuk mencapai suatu tujuan dalam organisasi, serta memiliki tanggung jawab kepada organisasinya dalam bekerja. Dengan indikator ini akan mengukur bagaimanakah komitmen dan tanggung jawab yang dimiliki pegawai Direktorat SMA terhadap pekerjaannya. Bagaimanakah kedisiplinan yang dimiliki pegawai di dalam instansi Direktorat SMA dan apakah terjadinya restrukturisasi mempengaruhi integritas pegawai dalam bekerja.

Pegawai Direktorat SMA dalam memberikan tanggung jawabnya terhadap pekerjaannya, masih terdapat pegawai yang harus di suruh dan di tanyakan perihal bagaimana *progres* dari pekerjaannya tersebut. Terkait ke disiplin Direktorat SMA selama ini memakai *reward punishment*, serta perubahan yang terjadi saat ini dikatakan integritas pegawai mengalami peningkatan. Informan 1 dalam hal ini Ketua subbagian tata usaha Direktorat SMA mengatakan bahwa :

“Masih terdapatnya pegawai yang harus di suruh atau ditanyakan dalam pekerjaannya dan untuk kedisiplinan kita pakai *reward punishment*, dimana *reward* selama ini masih sebatas ucapan terimakasih atau apresiasi. Sedangkan untuk *punishment* sendiri, berupa teguran – teguran. Selama ini kita tetap berusaha meningkatkan kualitas atau pun kedisiplinan pegawai, kita juga di sini sering melakukan kegiatan – kegiatan untuk meningkatkan mutu pegawai disini. Perubahan yang ada, selama ini integritas pegawai sudah mulai meningkat artinya dari konsekuensi, inisiatif sudah mulai terlihat. Namun, masih ada yang males, tetapi masih bisa di minimalisir.” (Hasil wawancara pada tanggal 18 Mei 2022 di kantor Direktorat SMA)

Selanjutnya, terdapatnya pernyataan yang sama dari informan 3 yaitu Koordinator bidang peserta didik mengatakan bahwa :

“Saya sebagai koordinator melihat pegawai disini, sudah bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Tetapi, masih saja ada yang perlu di ingatkan terkait pekerjaannya dan kedisiplinannya, contohnya adanya pegawai yang belum membuat SKP pasti di ingatkan, bahwa ini berdampak pada yang lain tolong segera di isi atau dibuat. Untuk masalah *reward* sistem itu berjalan, bila ada pegawai yang tidak di siplin, kita panggil apa masalahnya dan kita beri teguran dan kita diskusikan, serta kita peringgtati jangan sampai kesalahan tersebut di ulang kembali. untuk Direktorat SMA sendiri banyak melakukan kegiatan dalam meningkatkan kinerja pegawai dan kedisiplinannya. Restrukturisasi atau perubahan yang terjadi kalo dibilang mempengaruhi pasti iya, tapi tidak ada masalah yang besar dengan integritas pegawai, dimana sejauh ini menjadi meningkat.” (Hasil wawancara pada tanggal 24 Mei 2022 di kantor Direktorat SMA)

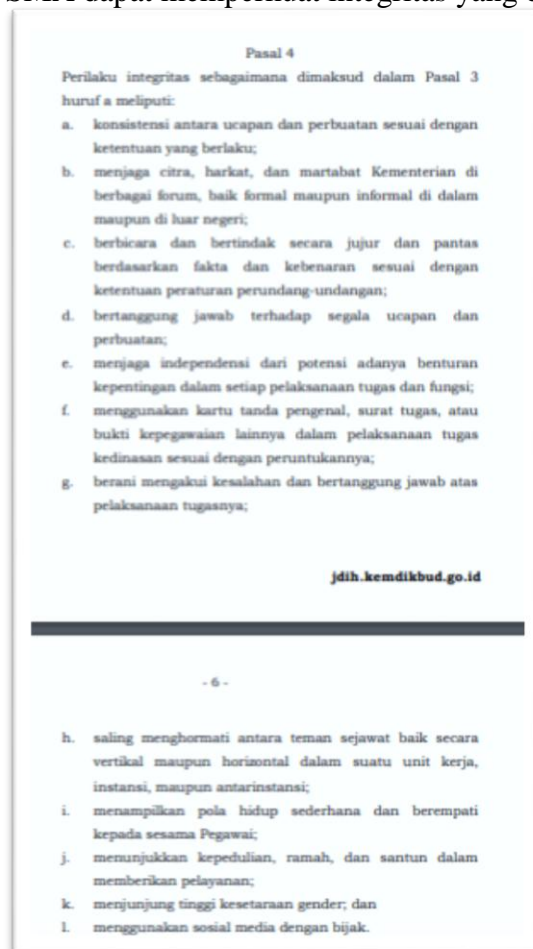
Berdasarkan hasil wawancara diatas, terdapatnya pegawai yang masih perlu di ingatkan oleh atasan akan tugasnya dan kedisiplinannya dalam bekerja. Direktorat SMA sendiri terhadap kedisiplinan pegawai menggunakan *reward punishment* yaitu untuk pegawai yang mendapat *reward* atas tanggung jawab yang diberikannya kepada pekerjaannya diberi apresiasi, sedangkan pegawai yang tidak disiplin diberikan *punishment* berupa teguran dari atasan. Karena itu, dalam meningkatkan kualitas dan kedisiplinan pegawai diadakannya beberapa kegiatan – kegiatan khusus untuk pegawai yang bertujuan untuk meningkatkan tanggung jawabnya dalam bekerja.

Terkait integritas pegawai, setelah terjadinya restrukturisasi dan meraih ZI – WBK Direktorat SMA melakukan penguatan dan peningkatan terhadap integritas yang dimiliki pegawai – pegawainya. Seperti yang disampaikan oleh informan 2 yaitu Koordinator bidang sarana prasarana mengatakan bahwa :

“Untuk pasca restrukturisasi berkaitan integritas berkolerasi, dimana target untuk tata kelola organisasi kami yaitu ZI – WBK dan kami telah meraih, jadi saat adanya restrukturisasi kami bisa menguatkan integritas.” (Hasil wawancara pada tanggal 18 Mei 2022 di kantor Direktorat SMA)

Berdasarkan wawancara diatas, terjadinya restrukturisasi di Direktorat SMA merupakan upaya dalam meningkatkan kinerja organisasi yang efektif dan efisien, serta menciptakan aparatur negara yang akuntabel dan dapat memberikan kualitas layanan yang baik kepada publik. Setelah terjadinya restrukturisasi, Direktorat SMA berhasil meraih ZI – WBK dengan melakukan manajemen perubahan dengan meningkatkan penataan tata laksana, penataan sistem akuntabilitas kinerja, penataan

sistem manajemen SDM, peningkatan kualitas layanan publik dan penguatan sistem pengawasan. Jadi, setelah adanya restrukturisasi dengan meraih ZI – WBK Direktorat SMA dapat memperkuat integritas yang dimiliki pegawai.



Gambar 4. 12 Perilaku Integritas Dalam Kemendikbudristek

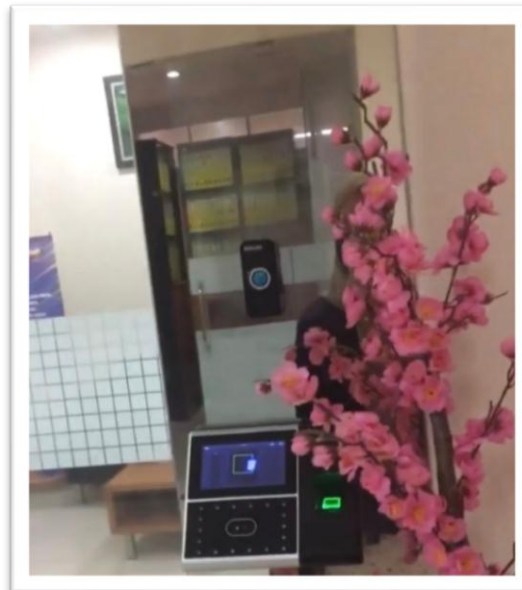
Sumber : Permendikbud Nomor 48 Tahun 2020

Berdasarkan gambar 4.12, mengenai perilaku integritas yang dimiliki oleh pegawai Kemendikbudristek telah diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 48 Tahun 2020 tentang kode etik dan perilaku pegawai di

lingkungan Kemendikbudristek. Dimana pegawai diharapkan dalam bekerja memiliki integritas yang sesuai dengan aturan yang berlaku.

Selain meminta keterangan dari Kepala subbagian tata usaha, Koordinator sarana prasarana dan Koordinator peserta didik Direktorat SMA, dalam hal ini juga dilakukan wawancara kepada staff pegawai Direktorat SMA mengenai bagaimana tanggung jawab dan kedisiplinan yang telah mereka berikan selama bekerja. Dalam hal ini disebut sebagai informan 4,5 dan 6. Dari hasil wawancara kepada beberapa staff pegawai Direktorat SMA bahwasannya tanggung jawab yang diberikan untuk pekerjaan sudah cukup baik yaitu adanya target pekerjaan yang jelas, terdapatnya arahan dan pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan, jadi pekerjaan yang dilakukan harus bisa di pertanggung jawabkan. Dari segi kedisiplinan pegawai biasanya yang terjadi yaitu keterlambat masuk kerja, dimana jam masuk kerja pukul 07.30 WIB sampai pukul 16.00 WIB. Bila pegawai terlambat masuk kerja pukul 08.00 WIB masih di perbolehkan, tetapi jam pulang kerjanya menjadi pukul 16.30 WIB. Sedangkan bila di luar jam tersebut adanya sanksi secara administratif yaitu potongan tunjangan.

Berdasarkan informan diatas, segala pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan harus di pertanggung jawabkan, karena sudah adanya target pekerjaan yang jelas dan arahan langsung dari pimpinan. Selain itu, ketidak disiplin yang dilakukan oleh pegawai berupa keterlambatan dalam masuk jam kerja yang tidak sesuai, dimana bila keterlambatannya hanya lebih 30 menit berarti untuk jam pulang di tambahkan. Sedangkan bila lebih dari 30 menit, terdapatnya sanksi administratif berupa potongan dari tunjangan pegawai tersebut.



ik Jari

22

Dari hasil observasi yang sudah dilakukan, bahwa memang terdapatnya pegawai yang terlambat dalam masuk kerja, dapat dikatakan tidak hanya satu atau dua orang melainkan beberapa orang. Ketika datang di pukul 08.00 WIB di ruangan tempat pegawai bekerja masih baru terlihat kehadiran pegawai hanya satu sampai empat orang, pada pukul 10.00 WIB baru terlihat beberapa kehadiran pegawai lainnya. Untuk absensi pegawai sudah menggunakan absen *by sistem* atau dapat dikatakan *fingerprint*.

Selanjutnya, disampaikan oleh staff pegawai lainnya yaitu informan 7 mengenai tanggung jawab yang ia berikan kepada pekerjaannya dan terdapatnya sanksi yang diberikan atasan kepada pegawai yang melanggar dengan dipindahkannya ke unit kerja lain. Berikut wawancaranya :

“Tanggung jawab yang saya berikan kepada pekerjaan saya sudah baik, karena kami selalu di pantau oleh koordinator pimpinan karena kita punya target. Pegawai yang tidak disiplin, contohnya performanya dibawah harapan pimpinan dan kita tau kinerja pegawai tersebut kurang maksimal, atasan pun memberikan arahan atau di beri peringatan. Dan apabila masih begitu saja tidak ada perubahan dari pegawai tersebut, akhirnya saat terjadinya restrukturisasi pegawai tersebut dimutasi atau dipindahkan ke bagian atau direktorat lainnya.”
(Hasil wawancara pada tanggal 18 Mei 2022 di kantor Direktorat SMA)

Pernyataan yang sama dari informan 8 yaitu staff pegawai Direktorat SMA mengatakan bahwa :

“Saya sebagai seorang pegawai yang digaji dan memiliki kontrak kerja pasti akan selalu bertanggung jawab, walau ada pekerjaan yang misalnya tidak terselesaikan tepat waktu, saya tetap mengerjakannya agar cepat selesai.

Biasanya pegawai yang melakukan perbuatan tidak disiplin secara terus menerus adanya sanksi SP 1, kemudian pemanggilan oleh atasan yaitu apakah masih ingin bekerja disini atau tidak. Bila pelanggaran yang dilakukan terus menerus adanya juga pemindahan tempat kerja, tergantung juga dari pegawai itu mau atau tidak mau untuk di pindahkan karena sekarang ini kita terikat oleh undang – undang jadi pelaksanaan apapun kita harus melaksanakan atau bila permasalahan yang dia lakukan di tingkat tidak wajar pasti adanya pemecatan secara tidak hormat. “ (Hasil wawancara pada tanggal 24 Mei 2022 di kantor Direktorat SMA)

Berdasarkan wawancara diatas, pegawai selalu bertanggung jawab dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Tanggung jawab tersebut dapat dilihat dari bagaimana target pekerjaan yang bisa mereka capai dan bagaimana mereka dalam menyelesaikan tugasnya agar cepat selesai, karena setiap pekerjaan yang dilakukan pegawai dipantau langsung oleh pimpinan. Dari situ, dapat dikatakan pimpinan di setiap bidang sudah bertanggung jawab dalam memimpin tugasnya. Terkait kedisiplinan pegawai, bila adanya pegawai yang melakukan tindakan tidak disiplin secara terus menerus selain mendapatkan teguran dari atasan, diberikan juga Surat Peringatan (SP) dan panggilan. Apabila dengan panggilan tersebut pegawai masih belum berubah akan adanya pemindaham ke tempat kerja lain atau permasalahan yang dilakukan sudah tidak wajar akan adanya pemecatan.

Berdasarkan dokumen Sasaran Kerja Pegawai (SKP) tahun 2020 dan 2021 yang terlampir, dapat dikatakan komitmen atau tanggung jawab yang dimiliki oleh para pegawai setelah restrukturisasi dinyatakan dalam SKPnya yaitu baik, artinya para pegawai sudah cukup bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaannya.

Selanjutnya, selain bagaimana tanggung jawab yang diberikan pegawai, menyatakan bahwa pimpinan juga merupakan orang yang bertanggung jawab. Dalam hal ini disampaikan oleh informan 9 yaitu staff pegawai Direktorat SMA mengatakan bahwa :

“Menurut saya, saya sudah bertanggung jawab dengan amanah atau pekerjaan yang diberikan kepada saya. Pimpinan saya juga merupakan orang yang bertanggung jawab dan bijak. Jadi, setiap kebijakan tidak bisa memenangkan semua orang, ada yang di korbakan dan ada yang diuntungkan. Bagaimana, pimpinan itu bisa berbicara dengan yang di korbakan dalam kata lain di ambil solusi yang bijak, sehingga orang itu tidak merasa jadi yang terkorbankan.” (Hasil wawancara pada tanggal 24 Mei 2022 di kantor Direktorat SMA)

Berdasarkan wawancara diatas, pimpinan merupakan orang yang bertanggung jawab dan bijaksana. Dimana dalam mengambil sebuah kebijakan terdapatnya orang

yang di korbakan, artinya setiap kebijakan tidak dapat memenangkan semua orang dengan begitu pimpinan bertanggung jawab terhadap orang yang dikorbakan, seperti mengajak diskusi dengan pegawai tersebut mengenai alasan terhadap keputusan yang ia tetapkan.

Berdasarkan observasi yang telah dilakukan, menilai bahwa pimpinan di setiap bidang selalu memantau staffnya dalam bekerja. Pimpinan melakukan koordinasi juga dengan staff terkait progres pekerjaan yang telah mereka lakukan. Selain itu, pimpinan juga memberikan *support* kepada staffnya agar dapat bekerja dengan baik sesuai yang diharapkan.

Berdasarkan dokumen yang terlampir, mengenai Sasaran Kerja Pegawai (SKP) tahun 2020 dan 2021 yang dimiliki pimpinan terhadap perilaku kepemimpinannya dinyatakan sangat baik, artinya Kepala subbagian tata usaha telah dapat melaksanakan tugasnya dengan benar dalam memimpin dan selalu mengawasi staff – staffnya bekerja.

Selain mewawancarai internal Direktorat SMA, melakukan wawancara dengan pihak eksternal yaitu satuan pendidikan. Tanggung jawab yang diberikan Direktorat SMA dalam memberikan kegiatan bimbingan teknis sesuai kebutuhan dan layanan dikatakan sudah baik. Seperti yang disampaikan oleh informan 10 yaitu Wakil kepala sekolah SMAN 70 Jakarta mengatakan bahwa :

“Ya, mereka dapat dikatakan sangat bertanggung jawab dalam memberikan bimtek dan layanan yang diberikan juga bagus.” (Hasil wawancara pada tanggal 17 Juni 2022 di SMAN 70 Jakarta)

Selanjutnya, untuk pemberian bimbingan teknis kepada satuan pendidikan dari informan 11, Wakil kepala sekolah SMAN 6 Jakarta mengatakan bahwa :

“Kalo untuk bimbingan teknis sudah cukup bertanggung jawab, tapi untuk sekarang cuman memang mereka hanya memberikan bimbingan teknis ke sedikit orang atau guru, jadi tidak merata ke semua guru di sekolah tersebut. Setelah kegiatan itu, mereka mengharapkan kita untuk membagikan hal yang kita dapatkan ke guru – guru yang lain, menurut saya dengan cara begitu takutnya tidak sama atau berbeda dengan yang di sampaikan oleh kementerian.” (Hasil wawancara pada tanggal 17 Juni 2022 di SMAN 70 Jakarta)

Tanggung jawab Direktorat SMA dalam memberikan bimbingan teknis dapat dikatakan baik. Hanya saja tim Direktorat SMA kurang terjun langsung dalam mengetahui permasalahan yang terdapat di sekolah. Seperti yang disampaikan oleh informan 12 dan 13 yaitu Wakil kepala sekolah dan staff guru SMAN 6 Jakarta menyatakan bahwa tim Direktorat SMA sudah cukup bertanggung jawab dalam

memberikan prosedur, bantuan dan bimbingan. Hanya saja kurang terjun langsung atau *survey* ke sekolah untuk melihat kebutuhan apa yang di butuhkan sekolah dan hanya berupa *survey* melalui Google Formulir (*G-Forms*), karena itu hasilnya bisa saja tidak akurat. Contohnya yang terakhir mengenai *survey* di SMAN 6 Jakarta itu sendiri tentang kesiapan kantin karna mau Pembelajaran Tatap Muka (PTM), untuk itu hanya memakai *G – Forms* yang diberikan kepada sekolah terhadap kesiapan kantin sekolah untuk peserta didik pada masa pandemi.

Berdasarkan wawancara diatas, satuan pendidikan mengatakan tanggung jawab yang diberikan Direktorat SMA dalam melakukan bimbingan teknis dan memberikan bantuan kepada sekolah sudah baik. Tetapi, pegawai Direktorat SMA dalam melakukan *survey* mengenai kebutuhan di sekolah hanya melalu *G-Forms* dan kurang terjun langsung dalam melihat apa saja yang sedang dibutuhkan sekolah.