

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

Pada bab ini berisi pembahasan tentang penelitian mengenai tingkat kinerja pegawai pasca restrukturisasi organisasi. Pembahasan ini berisi tentang data dan fakta yang diperoleh dari penelitian di lapangan yang akan disesuaikan dengan 6 indikator menurut Robbins mengenai pengukuran atau penilaian pada kinerja pegawai, yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian dan komitmen kerja.

#### **1.1 Kualitas**

Kualitas pegawai merupakan pelaksanaan tugas pegawai yang mengacu pada pencapaian tujuan organisasi atau tempat ia bekerja, dimana pegawai dapat bekerja dengan baik dan kesempurnaan hasil tugas yang diberikan disesuaikan dengan keterampilan serta kemampuan yang ia miliki. Jadi, suatu organisasi atau instansi pemerintahan dalam mencapai keberhasilan organisasinya, dipengaruhi oleh kualitas pegawainya yang dapat bekerja dengan baik dan benar.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala subbagian tata usaha, Koordinator bidang sarana prasarana dan Koordinator bidang peserta didik, dapat disimpulkan bahwa kualitas kinerja pegawai setelah restrukturisasi dapat dikatakan belum optimal. Dimana kualitasnya masih bertahap atau masih perlunya adaptasi dengan adanya perubahan. Karena masih adanya pegawai yang belum lepas dengan cara kerja sebelumnya atau adanya pegawai yang masih bekerja dengan pola kerja lama. Padahal keberhasilan suatu organisasi yang dijelaskan dalam teori Nugroho (2001) yaitu dilihat dari kemampuan internal organisasi tersebut untuk selalu dapat mengikuti perkembangan eksternal dengan merencanakan ulang atau melakukan perubahan dengan bentuk yang lebih baik dari sebelumnya, artinya perubahan yang ada menuntut kita lebih dapat ber – adaptasi di era modern seperti ini. Selain itu, masih terdapatnya pegawai yang penempatan kerjanya atau bidang belum sesuai dengan latar belakang pendidikan atau keterampilan yang di miliki. Dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawai dilakukan dengan cara *men-support* dan mengayomi pegawai dalam setiap pekerjaannya, serta adanya pengembangan *assessment center* dalam mengetahui kompetensi yang dimiliki pegawai sehingga dapat mudah di kembangkan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan staff - staff pegawai Direktorat SMA, setelah terjadinya restrukturisasi pekerjaan yang dimiliki lebih fleksibel dan terdapatnya beberapa tugas baru. Kesulitan atau hambatan yang dirasakan oleh staff pegawai yaitu pertama, masih perlu adanya penyesuaian dari pola lama ke pola baru. Kedua, saat ini terdapatnya pembagian beban kerja atau pelimpahan tugas yang tidak merata, menyebabkan adanya beban kerja yang numpuk di beberapa pegawai. Penempatan kerja yang ditempati oleh staff, diakui ada beberapa yang belum sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki, tetapi ketidak sesuaian itu diakui dapat menjadi terbiasa dengan pekerjaan yang terus – menerus dikerjakan.

Selain mewawancarai pihak pegawai Direktorat SMA, dalam hal ini juga dilakukan wawancara kepada pihak sekolah yang diwakili oleh SMAN 70 Jakarta dan SMAN 6 Jakarta dalam menerima bimbingan teknis untuk kebutuhan pendidikan sekolah menengah atas (SMA). Dari segi Kepala sekolah maupun staff guru mengenai kualitas pegawai ini dapat disimpulkan bahwa mereka dalam mengikuti bimbingan teknis yang diadakan oleh tim atau pegawai Direktorat SMA selalu mendapatkan pengetahuan atau pemahaman ilmu yang dibutuhkan satuan pendidikan dan dapat dikatakan kualitas bimbingan yang diberikan pegawai Direktorat SMA sudah bagus dan baik sesuai kebutuhan pendidikan dari masa ke masa.

Berdasarkan hasil observasi, dilihat memang pekerjaan pegawai setelah restrukturisasi lebih fleksibel dan adanya beberapa pegawai yang memiliki beberapa tugas atau terdapatnya beban kerja yang tidak sama dengan pegawai lainnya, disebabkan karena pelimpahan tugas yang diberikan oleh pimpinan kepada orang yang ia percayai dalam mengerjakan beberapa tugas.

Berdasarkan hasil dokumentasi, adanya upaya dalam meningkatkan kinerja pegawai di Direktorat SMA melalui *assessment center* yang merupakan milik biro SDM Kemendikbudristek dalam mengevaluasi kompetensi pegawainya untuk dikembangkan di masa yang akan datang. Pegawai Direktorat SMA dalam memberikan bimbingan teknis sudah bagus kualitasnya dapat memadai untuk kebutuhan satuan pendidikan.

Dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang dikaitkan dengan teori Robbins pada indikator kualitas dapat dikatakan kualitas kinerja pegawai belum optimal, sebab masih adanya pegawai yang bekerja menggunakan pola kerja lama,

terdapatnya beban kerja yang tidak merata di masing – masing pegawai dan adanya hambatan dalam menyelesaikan tugas yang satu dengan beberapa tugas yang diberikan atau di limpahkan. Sedangkan, kualitas yang diberikan pegawai Direktorat SMA dalam memberikan bimbingan teknis kepada satuan pendidikan sudah memadai dalam memenuhi kebutuhan pendidikan SMA. Berkaitan dengan peningkatan kinerja pegawai, sejauh ini Kepala subbagian tata usaha dan Direktorat SMA Kemendikbudristek selalu mengupayakan pengembangan kualitas pegawai melalui *assessment center*, Namun, masih terdapatnya pegawai yang belum sesuai penempatan kerjanya dengan keterampilan atau kemampuannya.

## **5.2 Kuantitas**

Kuantitas merupakan jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh pegawai, dimana pencapaian itu disesuaikan dengan target atau sasaran yang ingin dicapai setiap tahunnya. Struktur atau bidang yang memadai di dalam suatu organisasi dapat mempermudah dalam menyelesaikan tugas dan fungsinya dalam menghasilkan pencapaian tugas sesuai target tertentu. Karena itu, restrukturisasi yang terjadi adanya perubahan struktural dan tupoksi baru yang dapat mempengaruhi kinerja dan prestasi kerja yang dimiliki pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala subbagian tata usaha, Koordinator bidang sarana prasarana dan Koordinator bidang peserta didik Direktorat SMA, dapat disimpulkan bahwa kuantitas pekerjaan yang dihasilkan setiap tahunnya sudah sesuai target, seperti rencana kegiatan, anggaran dapat terlaksana. Berkaitan dengan penyederhanaan struktural setelah terjadinya restrukturisasi dimana terdapatnya 1 subbagian dan 4 bidang yang dimiliki Direktorat SMA dapat dikatakan sudah cukup memadai dalam menyelesaikan tugas dan fungsinya yang setiap tahunnya di pertanggung jawabkan. Selain itu, terdapatnya keluhan dari staff mengenai perubahan yang terjadi yaitu restrukturisasi yang ada harusnya di imbangi oleh perbaikan kinerja. Namun, di Direktorat SMA belum dapat di imbangi yang dimana perbaikan kinerjanya belum 100 persen. Saat ini, Direktorat SMA masih terus mengupayakan membina staff pegawainya dalam meningkatkan kuantitas maupun kualitas.

Berdasarkan hasil wawancara dengan staff - staff pegawai Direktorat SMA, dapat disimpulkan bahwa kuantitas pekerjaan yang mereka selesaikan sudah sesuai target setiap tahunnya. Namun, pekerjaan yang dikerjakan masih berkelompok –

kelompok atau sesuai bidangnya. Padahal dengan terjadi restrukturisasi dianggap bisa mengerjakan pekerjaan yang menyeluruh atau meluas. Struktur atau bidang yang terdapat di Direktorat SMA saat ini diakui oleh staff sudah memadai dalam menyelesaikan tugas dan fungsinya, hasil temuan ini diperkuat juga oleh teori Koton (2019) yaitu adanya perubahan struktur organisasi dimana tugas – tugasnya di bagi – bagi dan dikelompokkan sesuai dengan bidangnya, seperti pada Direktorat SMA yang memiliki 1 subbagian dan 4 bidang khusus lainnya. Lapisan vertikal diubah dan rentang kendali diperluas dengan membuat organisasi lebih datar dan kurang birokrasi, seperti yang dirasakan oleh pegawai Direktorat SMA saat ini dalam koordinasi atau tahap birokrasinya sudah lebih cepat dari sebelumnya. Modifikasi desain struktural dari struktur sederhana ke struktur berbasis tim, dimana saat ini pegawai Direktorat SMA dalam bekerja sudah berbasis tim – tim yang terdapat di bidang masing – masing. Sedangkan, untuk jabatan fungsional belum terpenuhi sesuai kebutuhan. Staff menyampaikan bahwa bila terdapatnya permasalahan atau keluhan yang mereka rasakan mudah direspon oleh pimpinan dan diberikan juga solusi. Namun, beberapa solusi yang diberikan selama ini diakui staff belum tepat atau 100 persen belum dapat menyelesaikan permasalahan yang ada.

Dari hasil wawancara dengan pihak sekolah perwakilan dari SMAN 70 Jakarta dan SMAN 6 Jakarta mengenai kuantitas kerja pegawai Direktorat SMA dalam perencanaan kegiatan bimbingan teknis setiap tahunnya dinyatakan dapat terlaksana sesuai target yang telah ditentukan, dimana setiap tahunnya diadakan bimbingan teknis yang berbagai macam pembahasannya sesuai kebutuhan pendidikan. Dalam kegiatan tersebut diakui tidak terdapatnya kesulitan, hanya saja kesulitan yang dirasakan yaitu masih sulitnya dalam mengimplementasikan ilmu yang sudah didapat ke sekolah.

Berdasarkan hasil observasi, dilihat staff – staff pegawai bekerja hanya sesuai tugas dalam penempatan kerjanya atau bidang. Pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan tugas – tugas yang ada di dalam bidangnya. Jadi, apabila di satu bidang atau bagian memiliki beberapa tugas yang numpuk, tugas tersebut belum bisa dibantu oleh pegawai di luar bidang tersebut untuk dikerjakan.

Berdasarkan dokumentasi, dari hasil Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) sebelum dan sesudah terjadinya restrukturisasi yaitu tahun 2019, 2020 dan 2021 akuntabilitas instansi Direktorat SMA dinyatakan memuaskan dalam

menyelesaikan tugas dan fungsinya, dimana dengan adanya penyederhanaan struktural tingkat akuntabilitasnya mengalami peningkatan dan meraih predikat ZI – WBK di tahun 2021.

Dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang dikaitkan dengan teori Robbins pada indikator kuantitas dapat dikatakan baik. Hal ini dikarenakan rencana pekerjaan di setiap tahunnya dapat terlaksana dengan baik. Dimana dalam memberikan mutu pendidikan yang baik di setiap tahunnya didukung dengan melaksanakan kegiatan bimbingan teknis untuk satuan pendidikan atau guru SMA dalam meningkatkan pengetahuan dan mengembangkan diri untuk menciptakan satuan pendidikan yang unggul.

### **5.3 Ketepatan Waktu**

Ketepatan waktu ialah batas waktu dalam melakukan suatu pekerjaan, dimana waktu pekerjaan telah ditentukan sebelumnya dan pegawai diharuskan menyelesaikan pekerjaan tersebut sesuai waktu yang telah ditentukan. Ketepatan waktu pegawai dapat dilihat dari bagaimana seorang pegawai dapat menggunakan waktu tersebut untuk menyelesaikan pekerjaan dan aktivitas lainnya, serta koordinasi yang baik merupakan pengaruh dalam suatu pekerjaan terselesaikan tepat waktu. Ketepatan waktu dalam bekerja guna untuk melihat tingkat kinerja pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya secara efektif dan efisien.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Subbagian tata usaha, Koordinator bidang sarana prasarana dan Koordinator bidang peserta didik, dapat disimpulkan bahwa ketepatan waktu yang dimiliki staff pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan atau tugasnya sudah cukup baik, tetapi masih adanya beberapa pegawai yang belum tepat dalam menyelesaikan tugasnya. Dalam bekerjara staff diawasi oleh koordinator atau pimpinan di setiap bidangnya, terdapatnya hambatan dalam proses pekerjaan yaitu dikatakan setiap staff memiliki cara kerja yang berbeda. Karena itu, koordinator selalu mengawasi agar pekerjaan tetap selesai tepat waktu walau pun setiap staff bekerja dengan cara masing – masing. Perbedaan kinerja antara satu pegawai dengan pegawai yang lain tentu ada faktor penyebabnya. Secara garis besar perbedaan itu disebabkan oleh faktor-faktor yang mempengaruhinya. Dijelaskan dalam teori Mangkunegara (2005 : 13) terdapat 2 faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja :

1. Faktor Kemampuan (*ability*)

Terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality (knowledge + skill)*, dalam hal ini pegawai Direktorat SMA sudah memiliki pendidikan yang memadai. Namun, keterampilan yang dimiliki masih terdapat ketidaksesuaian dengan tugas yang dikerjakan.

## 2. Faktor Motivasi (*motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Terkait pimpinan di setiap bidang Direktorat SMA sudah selalu *men-support* pegawai dalam setiap pekerjaannya, hanya saja situasi kerja yang menghambat ialah hubungan kerja terkait komunikasi yang masih kurang lancar antar pegawai dalam bekerja secara tim.

Kendala komunikasi yang masih dirasakan oleh para pegawai, Direktorat SMA melaksanakan program *coaching* dan *mentoring* untuk para staff pegawainya, guna meningkatkan kualitas mereka dalam berkomunikasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan staff - staff pegawai Direktorat SMA, dapat disimpulkan bahwa masih terdapatnya staff yang mengalami keterlambatan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kendala pegawai bila pekerjaannya tidak selesai tepat waktu yaitu pertama, adanya urusan lain yang perlu di kerjakan terlebih dahulu. Kedua, adanya komunikasi dan koordinasi yang kurang lancar dalam satu tim, apabila ketua tim belum bisa memimpin dengan baik, terjadinya kendala dalam tim tersebut seperti koordinasi yang kurang lancar. Selain itu, kendala lainnya yaitu sulitnya manajemen waktu, dimana terdapatnya pembagian tugas atau beban kerja yang tidak merata antar pegawai dan menyebabkan terjadinya kesulitan dalam mengatur waktunya.

Dari hasil wawancara dengan pihak sekolah perwakilan dari SMAN 70 Jakarta dan SMAN 6 Jakarta, dapat disimpulkan bahwa kegiatan bimbingan teknis yang dilaksanakan oleh pegawai Direktorat SMA sudah tepat waktu dan sesuai dengan kebutuhan pendidikan di setiap tahunnya. Dalam pelaksanaan kegiatan tersebut sudah sesuai *rundown* acara yang telah ditetapkan terlebih dahulu, hanya saja terdapat beberapa bimbingan yang dikatakan kurang tepat pelaksanaannya yaitu biasanya bentrok dengan kondisi kegiatan yang sedang padat di sekolah. Terkait koordinasi dengan satuan pendidikan dalam pemberian bimbingan teknis diakui sudah bagus yaitu melalui surat undangan.

Berdasarkan hasil observasi dan dokumentasi, Kepala Subbagian tata usaha dan Koordinator bidang mengawasi sepenuhnya pelaksanaan aktivitas pekerjaan yang dilakukan oleh para staff pegawai. Dalam pelaksanaan kegiatan bimbingan teknis dari hasil observasi dan dokumentasi dinyatakan tepat waktu, sesuai dengan *rundown* yang sebelumnya telah ditetapkan.

Dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang dikaitkan dengan teori Robbins pada indikator ketepatan waktu dapat dikatakan cukup baik. Hal ini dikarenakan pegawai Direktorat SMA dalam memberikan kebutuhan satuan pendidikan atau guru seputar peningkatan mutu pendidikan sudah tepat waktu. Tetapi, dalam bekerja masih adanya staff pegawai yang terlambat dalam menyelesaikan tugas – tugas yang terdapat di kantor.

#### **5.4 Efektivitas**

Efektivitas dalam bekerja adalah tingkat keberhasilan pegawai dalam pelaksanaan pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasinya. Apabila pegawai dapat mencapai tujuan dari pekerjaannya maka kinerjanya dalam bekerja dapat dikatakan efektif. Sumber daya yang tersedia dalam suatu organisasi yaitu tenaga atau staff pegawai, teknologi, bahan baku dan uang merupakan faktor utama keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan efektif.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Subbagian tata usaha, Koordinator bidang sarana prasarana dan Koordinator bidang peserta didik, dapat disimpulkan bahwa setelah adanya penyederhanaan struktural dari terjadinya restrukturisasi, sumber daya manusia dan bidang yang ada saat ini telah memadai dalam menyelesaikan tugas dan fungsinya. Sedangkan untuk jabatan fungsionalnya masih adanya yang kosong atau belum terisi sepenuhnya dan diharapkan dapat terisi atau diimbangi oleh staff pegawai Direktorat SMA saat ini. Sistem yang ada setelah restrukturisasi dikatakan telah mendukung dalam pelaksanaan pekerjaan, dapat meminimalisir terjadinya penumpukkan kertas – kertas dan lebih efektif dalam bekerja. Selain itu, diakui adanya perubahan anggaran tetapi tidak menghambat pelaksanaan suatu kegiatan. Seberapa pun anggaran yang didapat, kegiatan tetap terlaksana sesuai dengan rencana.

Berdasarkan hasil wawancara dengan staff – staff pegawai Direktorat SMA, dapat disimpulkan bahwa sebelum terjadinya restrukturisasi terdapatnya tumpuk – tumpukan kertas di setiap ruangan, tetapi setelah terjadinya restrukturisasi pekerjaan

sudah serba digitalisasi yaitu dapat meminimalisir penumpukan kertas atau dokumen dan diakui lebih mempermudah dalam bekerja, serta memberikan layanan kepada sekolah. Adapun sistem yang ada setelah restrukturisasi di khususkan untuk kebutuhan pegawai yaitu aplikasi Manajemen Data Pegawai (Teman Dawai) diakui layanan ini telah mempermudah pegawai dalam mengajukan cuti secara *online*. Untuk sistem yang ada dinyatakan sudah efektif dan masih bisa dikembangkan kembali sesuai kebutuhan, sedangkan fasilitas yang ada diakui pegawai sudah memadai. Terdapatnya wifi yang bagus disetiap lantai untuk mempermudah pegawai dalam bekerja menggunakan internet, di setiap bidang masing – masing disediakan mushola, toilet tersendiri dan disediakan ruang tamu untuk tamu dari luar Direktorat SMA. Selain itu, beberapa pegawai juga diberikan fasilitas laptop baru untuk bekerja.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak sekolah perwakilan dari SMAN 70 Jakarta dan SMAN 6 Jakarta, dapat disimpulkan bahwa dalam memberikan layanan bimbingan teknis sistem dan fasilitasnya diakui sudah bagus. Mereka disediakan tempat yang nyaman seperti hotel dan adanya akomodasi yang didapat.

Menurut Djumara (2009) reformasi birokrasi atau restrukturisasi adalah upaya untuk mengubah praktik – praktik birokrasi yang tidak efektif. Salah satunya dalam memberikakan layanan kepada masyarakat agar lebih cepat dan mudah. Dari segi inovasi layanan digital yang diberikan kepada satuan pendidikan, seperti sistem manajemen penilaian ( e – Rapor ) diakui sudah membantu dalam memberikan nilai kepada siswa dengan efektif dan efisien, kesulitannya hanya mengenai *server* yang proses perpindahan penilaian dari antar kelas masih memerlukan waktu yang cukup lama. Selain itu, adanya sistem aplikasi belajar.id yang digunakan untuk mengakses kebutuhan belajar mengajar guru dan siswa. Diakui untuk aplikasi tersebut belum efektif, dikarenakan masih banyaknya akun guru dan siswa yang belum di aktivasi oleh pusat, sebab itu belum dapat menggunakan aplikasi tersebut dengan merata.

Berdasarkan hasil observasi, fasilitas kantor yang diberikan kepada pegawai telah memadai dalam mendukung pekerjaannya. Dilihat ketersediaannya ruang khusus dan alat kerja lainnya telah di fasilitasi, serta sistem yang ada telah meminimalisir penumpukan dokumen di setiap ruangan. Untuk fasilitas kegiatan bimbingan teknis yang diberikan kepada satuan pendidikan seperti tempat, layanan, dan akomodasi sudah di fasilitasi dengan baik.



Berdasarkan hasil dokumentasi, mengenai jabatan fungsional sesuai Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 1185/M/2020 bahwa masih banyak jabatan fungsional yang belum terisi oleh pegawai Direktorat SMA yaitu staff yang nyata ada di jabatan fungsional baru berjumlah 13 orang, sedangkan dibutuhkan 53 orang jabatan fungsional. Selain itu dalam pemberian layanan digital, memang terdapatnya beberapa sistem aplikasi layanan yang diberikan kepada satuan pendidikan, salah satunya Belajar.id yang masih belum efektif dalam penggunaannya, karena sampai saat ini masih terdapatnya akun siswa yang belum di aktivasi.

Dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang dikaitkan dengan teori Robbins pada indikator efektivitas dapat dikatakan fasilitas dan sistem yang diberikan untuk staff pegawai dalam bekerja sudah baik dan efektif. Hal ini dilihat dari fasilitas dan sistem yang ada diakui pegawai telah memadai dalam bekerja, sedangkan untuk kebutuhan jabatan fungsional belum sepenuhnya terisi. Sedangkan untuk sistem layanan yang diberikan kepada satuan pendidikan dapat dikatakan cukup baik, tetapi perlu di tingkatkan dalam penggunaannya.

## **5.5 Kemandirian**

Kemandirian merupakan hal yang wajib dimiliki oleh seorang pegawai yaitu kesigapan dan kemampuannya dalam mengerjakan pekerjaannya dengan adanya inisiatif dari dalam diri pegawai itu sendiri. Karena sebagai pegawai yang bekerja di organisasi pemerintahan harus memiliki kesigapan dalam bekerja sesuai tugas dan fungsinya, serta responsif dalam memberikan layanan kepada masyarakat.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala subbagian tata usaha, Koordinator bidang sarana prasarana dan Koordinator bidang peserta didik, dapat disimpulkan bahwa dalam bekerja secara tim pimpinan melihat masih adanya staff pegawai yang kurang sigap dalam menyelesaikan tugasnya. Kekurangan itu dikatakan terdapatnya beberapa pegawai yang masih belum paham betul atas tugas yang diberikan kepadanya dan adanya staff pegawai yang masih kurang inisiatif. Karena itu, pimpinan selalu mengadakan pembinaan untuk meningkatkan inisiatif yang dimiliki oleh para staff.

Berdasarkan hasil wawancara dengan staff – staff pegawai Direktorat SMA, dapat disimpulkan bahwa mereka dalam melakukan pekerjaannya sudah selalu sigap yaitu apapun yang di perintahkan pimpinan dikerjakan atau dilaksanakan. Dalam

bekerja dikatakan mereka saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan, karena terdapatnya staff yang memiliki kemampuan terbatas dan membutuhkan bantuan dari staff lainnya agar beban kerjanya terselesaikan, temuan ini diperkuat juga oleh teori Nawawi (2006 : 64) dalam indikator kinerja sebagai acuan mengukur kinerja pegawai di suatu organisasi, salah satunya yaitu adanya kemampuan bekerjasama antar rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan.

Selain mewawancarai pegawai Direktorat SMA, dalam hal ini juga dilakukan wawancara kepada pihak sekolah perwakilan dari SMAN 70 Jakarta dan SMAN 6 Jakarta. Dari segi kepala sekolah dan staff guru mengenai kesiapan pegawai Direktorat SMA ini dapat disimpulkan bahwa diakui pegawai sudah cukup responsif dalam memberikan bimbingan teknis, layanan dan bantuan ke sekolah. Namun, mengenai permasalahan akun belajar.id diakui kurang sigap karena sampai saat ini permasalahan tersebut belum ada *progress* yang diberikan dari pegawai.

Berdasarkan hasil observasi, staff – staff dalam bekerja secara tim memiliki penanggung jawab yang ditunjuk oleh pimpinan. Pimpinan mengawasi para staff dalam bekerja guna untuk mengetahui kesiapan yang dimiliki staff pegawai. Terkait kesiapan pegawai dalam merespon permasalahan sistem belajar.id yang terkendala, sampai saat ini belum adanya proses dalam mengaktifkan beberapa akun belajar.id siswa.

Berdasarkan hasil dokumentasi, akun <https://belajar.id/> siswa yang belum aktif dilakukan percobaan mengakses kembali dan ternyata sampai saat ini masih belum bisa masuk ke akun tersebut. Sebab itu, belum dapat digunakan siswa secara keseluruhan.

Dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang dikaitkan dengan teori Robbins pada indikator kemandirian dapat dikatakan kurang optimal. Hal ini dikarenakan Kepala subbagian tata usaha dan koordinator bidang yang mengawasi staff dalam bekerja masih adanya kekurangan sikap inisiatif atau kesiapan dari staff pegawai. Selain itu, pegawai masih kurang responsif atau cepat dalam menangani permasalahan terkait akun belajar.id siswa.

## 5.6 Komitmen Kerja

Sebagai seorang pegawai yang bekerja di suatu organisasi harus memiliki komitmen kerja. Komitmen kerja merupakan tanggung jawab yang diberikan pegawai dalam bekerja kepada organisasinya. Selain tanggung jawab yang dimiliki pegawai, adanya kedisiplinan yang dapat dilihat dari kepatuhan yang dimiliki pegawai terhadap aturan – aturan yang terdapat di suatu organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala subbagian tata usaha, Koordinator bidang sarana prasarana dan peserta didik, dapat disimpulkan bahwa tanggung jawab dan kedisiplinan yang diberikan staff dalam bekerja sudah cukup baik. Namun, masih saja adanya beberapa pegawai yang perlu diingatkan kembali terkait tugasnya dan kedisiplinan. Kedisiplinan pegawai menggunakan *reward punishment*, yaitu pegawai yang mendapat *reward* atas tanggung jawab yang diberikan kepada pekerjaannya diberi apresiasi, sedangkan pegawai yang tidak disiplin diberikan *punishment* berupa teguran. Integritas pegawai setelah restrukturisasi diakui mengalami peningkatan yang dibarengin dengan adanya ZI -WBK.

Berdasarkan hasil wawancara dengan staff - staff pegawai Direktorat SMA mengenai tanggung jawab dan kedisiplinan yang mereka berikan, dapat disimpulkan bahwa staff bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Tanggung jawab tersebut dapat dilihat dari target pekerjaan yang bisa mereka capai setiap tahunnya dan bagaimana mereka dalam menyelesaikan tugasnya agar cepat selesai, karena setiap pekerjaan yang dilakukan staff dipantau langsung oleh pimpinan, seperti yang dikemukakan oleh Pandi dalam (Afandi, 2018) bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasinya. Diakui juga pimpinan merupakan orang yang bertanggung jawab dalam memimpin tugasnya.

Selanjutnya, kedisiplinan yang biasanya dilanggar oleh para staff yaitu keterlambatan masuk kerja dan diberikannya *punishment* berupa teguran, penambahan jam kerja, serta terjadinya pemotongan tunjangan. Selain itu, dikatakan setelah restrukturisasi terdapatnya staff yang dipindahkan ke unit kerja lainnya, akibat permasalahan ketidak disiplin yang terus menerus dilakukan oleh staff tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak sekolah perwakilan dari SMAN 70 Jakarta dan SMAN 6 Jakarta, dapat disimpulkan bahwa tanggung jawab pegawai Direktorat SMA dalam memberikan bimbingan teknis dan kebutuhan sekolah diakui sudah baik. Hanya saja, dikatakan pegawai dalam melakukan *survey* mengenai kebutuhan di sekolah hanya melalui *G-Forms* dan kurang terjun langsung guna melihat apa saja yang sedang dibutuhkan sekolah.

Berdasarkan hasil observasi, adanya keterlambatan masuk kerja yang dilakukan oleh para pegawai yaitu di jam 08.00 WIB disetiap ruangan masih terlihat kosong kehadiran pegawai. Terkait absensi pegawai sudah menggunakan *fingerprint* yang dapat memantau kedisiplinan pegawai terhadap jam kerja

Berdasarkan hasil dokumentasi, dilihat dari hasil Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dari tahun 2020 dan 2021, tanggung jawab yang dimiliki para pegawai dinyatakan baik dan sangat baik. Dimana terdapatnya beberapa pegawai yang memiliki komitmen kerja yang tinggi dan komitmen kerja pegawai lainnya yang dapat dikatakan cukup.

Dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang dikaitkan dengan teori Robbins pada indikator komitmen kerja dapat dikatakan tanggung jawab yang dimiliki pegawai Direktorat SMA sudah cukup baik. Hal ini dilihat dari penyelesaian tugas yang dikerjakan dan pemberian bimbingan teknis serta layanan yang diberikan kepada guru dan sekolah. Tetapi, mengenai kedisiplinan pegawai masih perlu ditingkatkan kembali. Hal ini dilihat dari masih adanya ketidak disiplin pegawai pada jam masuk kerja.