

Evaluasi Kinerja Pengasuh dalam Pembimbingan, Pengawasan dan Pembinaan Disiplin Praja di Bagian Pengasuhan Kampus IPDN Jatinangor

Sedarmayanti

Dosen Pasca Sarjana STIA LAN Bandung/Guru Besar Universitas Dr. Soetomo Surabaya

Rizki Amalia

Alumni S2 STIA LAN Bandung/Pegawai Bagian Adm.Keprajaan/Kemahasiswaan dan Alumni IPDN (Institut Pemerintahan Dalam Negeri)

Performance Evaluation in Caregiver Coaching, Supervision and Discipline in Campus IPDN Jatinangor

This research aims to evaluate the performance of the caregiver in mentoring, supervision, and coaching disciplines of Praja in nurture section of IPDN Jatinangor campus.

This research used a qualitative descriptive approach method. This research evaluated the performance of the caregiver with aspects studied were competences (which includes: knowledge, understanding, skills and experience), attitudes and actions. In addition, this research is also to determine the factors that affect the performance of the caregiver and the obstacles, while the aspects studied were caregiver competence, structure and coordination.

The results showed that the performance of the caregiver in mentoring, supervision, and coaching disciplines of Praja in nurture section of IPDN Jatinangor campus needs to be improved or optimized in terms of competences, attitudes and actions. Later it was found that there are factors that affect the performance of the caregiver and also obstacles namely caregiver's competences, organizational structure of nurture section and coordination of caregivers, while the efforts to overcome the obstacles of caregiver performance were caregiver competence increased, improvement of the structure of Nurture Section, and caregivers coordination increased.

Keywords: Evaluation, The Performance, The Caregiver.

A. PENDAHULUAN

Suatu organisasi didirikan sebagai wadah untuk mencapai satu/beberapa tujuan. Organisasi harus mengelola berbagai rangkaian kegiatan yang diarahkan menuju tercapainya tujuan organisasi. Pelaksanakan rangkaian kegiatan dalam organisasi dilakukan oleh manusia yang bertindak sebagai aktor/peserta dalam organisasi, dengan demikian kinerja organisasi banyak tergantung pada perilaku manusia sebagai sumber daya yang terdapat dalam organisasi untuk melahirkan

kinerja individu sebagai penggerak organisasi tersebut.

Analisis terhadap kinerja birokrasi menjadi sangat penting/memiliki nilai sangat strategis. Informasi kinerja aparatur dan faktor-faktor yang menghambat kinerja aparatur sangat penting untuk diketahui, sehingga penilaian kinerja aparat hendaknya dapat diterjemahkan sebagai kegiatan untuk mencapai keberhasilan dari tujuan organisasi.

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset yang mempunyai peran penting dalam organisasi, baik swasta maupun publik (pemerintah). Sumber

daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya dalam organisasi yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, pengetahuan, dorongan, daya dan karsa. Semua potensi sumber daya manusia akan sangat berpengaruh terhadap upaya pencapaian tujuan suatu organisasi.

Majunya teknologi, berkembangnya informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, jika tanpa didukung kemampuan sumber daya manusia yang memadai, maka sulit bagi organisasi dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu sumber daya manusianya harus dikelola secara baik sehingga dapat menghasilkan sumber daya manusia berkualitas yang akan memberi manfaat besar bagi organisasi maupun masyarakat yang ada di sekitarnya.

Hal ini tidak terkecuali bagi Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN) sebagai organisasi pemerintah pusat yang berada pada posisi sentral dalam menjawab dan memenuhi konsekuensi tuntutan masyarakat dalam merumuskan dan mewujudkan kader-kader sumber daya aparatur yang berwawasan negarawan, ilmunan, profesional dan demokratis dalam mewujudkan pemerintahan yang baik dan pemerintahan yang bersih dan bebas dari KKN.

Dengan demikian, maka tulisan ini mencoba menguraikan evaluasi kinerja pengasuh dalam pembimbingan, pengawasan dan pembinaan disiplin praja/mahasiswa di bagian pengasuhan kampus IPDN Jatinangor.

Bagian pengasuhan merupakan salah satu unit/bagian yang ada di bawah Jajaran Biro Administrasi Keprajaan dan Kemahasiswaan yang mempunyai tugas pokok dan fungsi memberi pelayanan kependidikan,

berupa bimbingan dan pengawasan (bimwas) serta pembinaan disiplin praja/mahasiswa. Peningkatan kinerja pengasuh merupakan suatu kegiatan yang sangat penting, karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan organisasi bagian pengasuhan dalam mencapai visi dan misinya.

Namun kenyataannya, pelaksanaan tugas pengasuh pada Bagian Pengasuhan pada Tahun Ajaran 2011-2012 belum berjalan optimal. Umumnya pelanggaran dilakukan pengasuh, dalam kapasitas sebagai pembimbing dan pengawas berupa sikap, perilaku dan kinerja sebagai keteladanan yang masih belum optimal, kehadiran/keaktifan yang masih belum optimal dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, proses pembimbingan dan pengawasan terhadap siklus kegiatan kemahasiswaan masih belum optimal, di tandai dengan masih adanya praja sebagai anak asuhan/peserta didik yang melakukan penyimpangan aturan kelembagaan dan kedisiplinan, serta pengadministrasian setiap kegiatan kepengasuhan masih belum optimal.

Pelanggaran yang dilakukan seperti diutarakan di atas, secara tidak langsung berimplikasi kepada pelanggaran yang telah dan akan dilakukan oleh praja/mahasiswa sebagai peserta didik, sengaja atau tanpa disadari. Hal tersebut, tidak dapat dijadikan alasan pembenaran terhadap setiap kesalahan yang dilakukan, karena hal tersebut dapat menjadi kejadian/citra buruk bagi Bagian Pengasuhan dan sebagai penghambat kinerja pengasuh di Bagian Pengasuhan IPDN dalam proses pencapaian visi dan misi organisasi, khususnya dalam proses penanaman nilai-nilai luhur keprajaan bagi praja/mahasiswa sebagai peserta didik.

Dampak yang di timbulkan dari keironisan kinerja pengasuh tersebut terlihat pada praja/mahasiswa berupa masih adanya praja/ mahasiswa yang melakukan beberapa pelanggaran terhadap Peraturan Rektor IPDN tentang Kode Etik dan Pedoman Tata Kehidupan Praja (PETADUPRA). Sesuai data yang bersumber dari Bagian Administrasi Keprajaan tentang data pelanggaran praja bermasalah, dapat dilihat pada tabel 1.1

Tabel 1.1
Frekuensi dan Jenis Pelanggaran serta
Bentuk Sanksi
Per Januari 2012

No	Satuan/ Tingkat	Jmlh	Sanksi	Frekuensi melanggar (%)
1.	Wasana/ TK.IV	991	7	0,7 %
2.	Nindya/ TK.III	1.093	32	2,9 %
3.	Madya/ TK.II	413	35	8,0 %
4.	Muda/T K1	2.000	-	
Total		4.497	74	11,6 %

Sumber: Bagian Adm.Keprajaan IPDN

Dari tabel 1.1, dapat di jelaskan bahwa jumlah keseluruhan praja/mahasiswa yang bermasalah (melanggar Kode Etik dan Petadupra) adalah 11,6 % dari jumlah keseluruhan praja yang ada di Kampus Jatinangor, dengan masing-masing satuan atau tingkatan yang melanggar adalah: Satuan Wasana/Tk. IV = 7 orang praja, Satuan Nindya/Tk.III = 32 orang praja dan satuan Madya/Tk.II = 35 orang praja. Masing-masing tingkatan masih ada yang

melakukan pelanggaran terhadap peraturan yang berlaku, jika tidak dilakukan tindakan pencegahan, maka bisa menjadi pemicu untuk bertambahnya jumlah praja/mahasiswa yang melanggar aturan. Hal ini juga sebagai bukti bahwa kurangnya/belum optimalnya kinerja pengasuh dalam memberikan pembimbingan dan pengawasan terhadap praja/mahasiswa sebagai peserta didik, khususnya dalam kegiatan penanaman nilai-nilai luhur kepomongprajaan.

B. LANDASAN TEORI

Arti dan Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia

Dewasa ini manajemen sumber daya manusia telah menjadi pusat perhatian dari berbagai pihak, baik yang berasal dari sektor swasta maupun sektor publik. Semua pihak mulai menyadari bahwa tanpa manajemen sumber daya manusia, maka sumber daya lainnya seperti: mesin, material, modal dan sebagainya tidak akan berarti bagi kemajuan organisasi, sehingga akhir-akhir ini semua organisasi berusaha membenahi diri melalui manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kualitas dan profesionalisme SDM dengan berbagai penyelenggaraan seminar, pelatihan, loka karya, dan sejenisnya untuk mengkaji pengelolaan sumber daya manusia melalui manajemen yang baik.

Dengan demikian lingkup manajemen sumber daya manusia meliputi semua aktivitas yang berhubungan dengan sumber daya manusia dalam organisasi, seperti dikatakan Bernandin & Rusell (1993: 13) bahwa aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia secara umum mencakup: rancangan organisasi, penstafan; sistem reward, tunjangan-tunjangan, dan pematuhan, manajemen performansi,

pengembangan pekerja dan organisasi, komunikasi dan hubungan masyarakat.

Di antara fungsi manajemen di atas, yang secara spesifik mengelola sumber daya manusia adalah fungsi penstafan. Fungsi manajemen ini mengatur praktek kebijakan dan strategi pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuan penstafan adalah memperoleh, memajukan dan memanfaatkan tenaga kerja yang kompeten sedemikian rupa sehingga tenaga kerja dapat mewujudkan tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Dengan demikian, inti dari manajemen sumber daya manusia adalah bagaimana mengelola sumber daya manusia sebagai motor penggerak organisasi secara efektif, efisien dan berkesinambungan berdasarkan tujuan organisasi yang akan di capai, tepat sasaran, yang dapat terukur dan terlihat jelas hasilnya melalui kinerja masing-masing individu, kelompok atau organisasi itu sendiri.

Manajemen Kinerja

Konsep manajemen kinerja, merupakan salah satu dari pengembangan manajemen sumber daya manusia, yang diperlukan secara berkesinambungan dan terpadu untuk mengelola, memberikan imbalan dan pembinaan bagi sumber daya manusia yang dianggap/dinilai memiliki kinerja, sehingga manajemen kinerja adalah suatu proses yang dirancang untuk meningkatkan kinerja suatu organisasi, kelompok dan individu yang di gerakkan oleh seorang manajer (Dharma, 2010: 1).

Sementara manajemen kinerja menurut Yustiono (2011: 1-2) adalah suatu proses berbagi harapan, dimana organisasi dapat menyampaikan dengan jelas apa yang di harapkan organisasi

dari para anggota organisasi. Di sisi lain, para anggota organisasi dapat menyampaikan harapan mereka yang berkaitan dengan apa yang dapat mereka lakukan, bagaimana mereka akan melakukan hal tersebut, dukungan terhadap tugas yang di berikan kepada mereka, dan bagaimana mereka dapat memanfaatkan kemampuan yang dimiliki.

Arti dari pernyataan tersebut, adalah manajemen kinerja merupakan sebuah langkah strategik yang diambil/dilakukan secara individu, kelompok dan organisasi berdasarkan hubungan timbal balik untuk mendapatkan hasil sesuai tujuan organisasi secara efektif dan berkesinambungan atau berkelanjutan.

Keberadaan manajemen kinerja di rancang untuk mengembangkan budaya dimana setiap anggota/personil mempunyai tanggung jawab dalam peningkatan organisasi secara berkelanjutan. Untuk dapat menjalankan kewajiban tersebut, setiap anggota diharapkan memiliki kewajiban untuk meningkatkan kecakapan, keahlian, pengetahuan dan kontribusi kepada organisasi.

Seandainya semua anggota organisasi, pegawai dan manajer/pimpinan bisa mengadopsi proses manajemen kinerja secara alamiah, tentu akan sangat membantu organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Namun kenyataannya, masih banyak anggota organisasi yang memerlukan dukungan dan pengarahan dalam keterlibatan mereka pada pengelolaan kinerja, karena tiap individu dalam organisasi mempunyai tujuan dan harapan beraneka ragam. Oleh sebab itu keberadaan manajemen kinerja sangat tepat dan membantu semua pihak yang terlibat dalam organisasi agar bisa

memahami tujuan organisasi, bagaimana mencapai tujuan, dukungan apa yang di harapkan dan di berikan serta kompensasi apa yang akan di dapatkan.

Berkenaan dengan judul yang dipilih penulis, khususnya tentang tugas pokok dan fungsi pengasuh, yakni melakukan pembimbingan, pengawasan dan pembinaan disiplin bagi praja sebagai peserta didik dan pengguna jasa pelayanan kependidikan dari pengasuh, maka penulis akan menguraikan beberapa konsep tentang tupoksi pengasuh yang sangat berhubungan dengan kandungan konsep manajemen kinerja, terutama tentang pembinaan bagi sumber daya manusia, dalam hal ini pembinaan yang di berikan sebagai bentuk pelayanan pendidikan kepada praja/mahasiswa.

Upaya pembinaan bagi praja/mahasiswa dalam hal ini sikap mental atau sentuhan kepribadian perlu dilakukan untuk menghapus disorientasi nilai dan multi tafsir atas nilai-nilai luhur kepomongprajaan, sebab menurut pengamatan, masih kukuhnya pegangan pada tradisi lama yang menjadi dampak dari penyakit birokrasi, baik secara administrasi pelayanan pendidikan sampai kepada sikap mental kepribadian yang berimplikasi pada kedisiplinan yang menurun, kepatuhan dan etos kerja yang belum optimal sehingga akhirnya berdampak pada kurangnya kinerja.

Peningkatan kemampuan pegawai dalam hal ini pegawai ataupun pengasuh, dapat dilakukan oleh seorang pemimpin/pejabat yang ditunjuk dan berwenang untuk melakukan proses pembinaan dengan tujuan peningkatan kinerja. Pembinaan merupakan proses pembelajaran yang dilakukan secara persuasif, dialogis, arahan dan instruksi yang berpegang pada aspek normatif.

Hal ini senada dengan penjelasan

Sedarmayanti (2011: 243) bahwa bentuk pembinaan yang semestinya di lakukan oleh seorang manajer/pimpinan dalam meningkatkan kemampuan dan kinerja para pekerja atau pegawai yaitu dengan cara *mentoring, counselling dan coaching*.

Bimbingan (*mentoring*)

Bimbingan (*mentoring*) adalah proses di mana pekerja yang lebih berpengalaman memberikan saran, nasihat, bimbingan, dan sebaliknya meningkatkan pengembangan profesional pekerja baru (Sedarmayanti, 2011: 247).

Dalam hal ini, seorang pengasuh yang di anggap sebagai pekerja lama dan berpengalaman memberikan arahan, instruksi, nasehat dan bimbingan kepada praja/mahasiswa sebagai peserta didik yang nantinya akan menjadi pegawai baru.

Dengan mentoring tersebut, di harapkan para pengasuh yang bertindak sebagai mentor, dapat mendorong cara berpikir dan bertindak serta memperlus kemampuan peserta didiknya. Hal ini karena seorang mentor/pengasuh merupakan pelindung, penasehat, pembimbing dan teladan bagi peserta didiknya.

Sedarmayanti (2011: 247-248), lebih jelas menyebutkan bahwa fungsi mentoring adalah: fungsi karier: 1). *Sponsorship*, mentor memberi kesediaan mendukung bawahannya. 2). *Coaching*, mentor mengajar dan memberi umpan balik kepada bawahannya. 3). *Protection*, mentor mendukung dan/bertindak sebagai pelindung anak didik/bawahannya. 4). *Challenge*, mentor mendorong cara berfikir dan bertindak baru dan mendorong kemampuan anak didik. 5). *Exposure dan viability*: mentor mengarahkan anak didik pada penugasan yang membuatnya dikenal

manajemen puncak. Fungsi *psikososial* menuju pada kesiapan diri untuk orang menerima mentor, tentang bagaimana berperilaku, nilai-nilai di tempat kerja, dilema pribadi, dan perasaan diterima oleh kelompok. Fungsi psikososial mentoring: 1). *Role modeling*, mentor menunjukkan model peran dalam bermacam perilaku, sikap, dan nilai menuju sukses dalam organisasi. 2). *Counseling*, mentor membantu anak didik berhubungan dengan dilema profesional sulit. 3). *Acceptance dan confirmation*, mentor mendukung anak didik, menunjukkan penghargaan. 4). *Friendship*, mentor menunjukkan perhatian pribadi berbeda di luar kepentingan bisnis.

Jika seorang pegawai/pengasuh benar-benar memahami fungsi mentoring/pembimbingan dengan penuh rasa tanggung jawab, maka akan terlihat dan terukur manfaat dari proses pembimbingan yang intensif itu berguna untuk membantu mentransfer pengetahuan secara perlahan dari seorang peserta didik atau lebih kepada orang lain dalam jumlah banyak, bahkan keseluruhan anggota dalam organisasi pengasuhan dan tanpa disadari juga bahwa mentoring akan berguna untuk pengembangan aset manusia dalam organisasi.

Jika keadaan di lapangan/tempat bekerja terjadi sebaliknya, atau proses pembimbingan dianggap kurang efektif, tidak ada timbal balik dari proses pembimbingan, maka perlu di lakukan proses konseling yang merupakan proses sistem umpan balik untuk mencari isu/persoalan yang menghambat terjadinya proses timbal balik pembimbingan tersebut.

Seperti yang disampaikan Schwartz (dalam Sedarmayanti, 2011: 276) bahwa: Umpan balik merupakan

tanggung jawab seorang manajer dan pegawai, karena keduanya memperoleh manfaat dari komunikasi yang jelas dan sedang berlangsung.

Lebih lanjut di ungkapkan oleh Sedarmayanti (2011: 276), tentang fungsi umpan balik adalah bersifat instruksional bila mengklarifikasi/memperjelas peran/mengajarkan perilaku baru, umpan balik bersifat memotivasi bila digunakan sebagai alat memberi penghargaan/ menjanjikan penghargaan. Fungsi umpan balik dapat meningkatkan secara signifikan dengan menyandingkan tujuan spesifik yang menantang dengan umpan balik spesifik.

Sementara menurut Rivai (2011: 318), bahwa konseling adalah pusat pengembangan pekerja dan manajemen yang bertujuan untuk menyampaikan sebagian tanggung jawab kepada pekerja untuk pengembangan diri mereka sendiri. Sedangkan konseling menurut Wirawan (2012: 137) adalah untuk membantu menyelesaikan problem para karyawan agar mereka dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Konseling dapat dilaksanakan atas permintaan karyawan atau atas inisiatif supervisor setelah melihat karyawannya tidak mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Dari pernyataan tersebut, dapat dijelaskan bahwa jika nantinya para pengasuh mendapat kesulitan dalam penerapan dan implementasi tupoksi sebagai pembimbing, pengawas dan pembina disiplin, maka pimpinan bagian pengasuhan dalam hal ini kepala bagian pengasuhan harus berperan untuk melakukan konseling bagi para pengasuh agar lebih mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja para pengasuh di IPDN dan memperbaiki faktor yang mempengaruhi tersebut

menjadi faktor penguangkit atau pembangkit kinerja pengasuh. Dengan demikian terjadi siklus mutualisme kepada para praja sebagai peserta didik, dimana para pengasuh sebagai pemimpin bagi peserta didiknya harus mempunyai kejelian, ketelitian dan kecerdasan yang lebih dalam melihat perkembangan proses pembimbingan. Apabila tidak terjadi proses *transfer of knowledge* dengan baik, maka seharusnya cepat dan cermat untuk mengambil langkah-langkah melakukan proses konseling, sehingga para praja sebagai peserta didik bisa dengan baik melakukan proses pengembangan diri mereka sendiri.

Berikutnya Sedarmayanti (2011: 244), menjelaskan bahwa pada counselling, pihak manajer harus lebih banyak memperhatikan keinginan bawahan dan menghindari memberikan nasihat spesifik dan membantu pekerjaan mengatasi masalahnya sendiri, kemudian pada counselling disini, persoalan yang dibicarakan dapat bersifat pribadi atau berorientasi pada pekerjaan. Selanjutnya, Susanto mengungkapkan (2009: 119), bahwa konseling lebih di tujuan: pertama, bagi karyawan yang prestasi kerjanya cenderung menurun, dan kedua, bagi mereka yang kerjanya di bawah rata-rata. Mereka semua sebenarnya memiliki potensi. Namun, mungkin karena masalah motivasi dan perilaku, yang acap kali berakar dari masalah pribadi, kinerja mereka menurun atau di bawah rata-rata.

Pengawasan

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang tidak dapat dipisahkan dari fungsi-fungsi manajemen lain seperti perencanaan dan pelaksanaan. Pengawasan mutlak

diperlukan dalam setiap pelaksanaan pekerjaan ataupun kegiatan dalam mencapai tujuan dari setiap organisasi. Pengawasan atau sering disebut pengendalian diperlukan untuk menjamin agar semua kegiatan organisasi berjalan sesuai dengan kebijaksanaan, rencana, peraturan dan ketentuan serta tatalaksana/prosedur yang telah ditentukan.

Fungsi pengawasan atau pengendalian merupakan fungsi terakhir dari rangkaian fungsi-fungsi manajemen yang minimal ada 3, yaitu perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan, yang pelaksanaannya menjadi wewenang dan tanggung jawab dari setiap unsur pimpinan dalam suatu organisasi pada jenjang/tingkatan manapun. Arti pengawasan dan pengendalian, Sujamto (1986: 176) mengemukakan bahwa a). Pengawasan adalah segala usaha atau kegiatan untuk mengetahui dan menilai pelaksanaan tugas atau kegiatan, apakah sesuai dengan semestinya atau tidak. b). Pengendalian adalah segala usaha atau kegiatan untuk menjamin dan mengarahkan agar pekerjaan yang sedang dilaksanakan dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan/hasil yang dikehendaki serta sesuai dengan ketentuan dan kebijakan yang berlaku.

Sementara itu, Terry (2006: 395) menjelaskan bahwa pengawasan adalah mendeterminasi apa yang telah dilaksanakan, yaitu mengevaluasi prestasi kerja dan bila perlu, menerapkan tindakan korektif, sehingga hasil pekerjaan sesuai rencana yang telah ditetapkan.

Pengawasan pada dasarnya diarahkan untuk menghindari adanya kemungkinan penyelewengan/penyimpangan atas tujuan yang akan dicapai. Melalui pengawasan diharapkan dapat

manajemen puncak. Fungsi *psikososial* menuju pada kesiapan diri untuk orang menerima mentor, tentang bagaimana berperilaku, nilai-nilai di tempat kerja, dilema pribadi, dan perasaan diterima oleh kelompok. Fungsi psikososial mentoring: 1). *Role modeling*, mentor menunjukkan model peran dalam bermacam perilaku, sikap, dan nilai menuju sukses dalam organisasi. 2). *Counseling*, mentor membantu anak didik berhubungan dengan dilema profesional sulit. 3). *Acceptance dan confirmation*, mentor mendukung anak didik, menunjukkan penghargaan. 4). *Friendship*, mentor menunjukkan perhatian pribadi berbeda di luar kepentingan bisnis.

Jika seorang pegawai/pengasuh benar-benar memahami fungsi mentoring/pembimbingan dengan penuh rasa tanggung jawab, maka akan terlihat dan terukur manfaat dari proses pembimbingan yang intensif itu berguna untuk membantu mentransfer pengetahuan secara perlahan dari seorang peserta didik atau lebih kepada orang lain dalam jumlah banyak, bahkan keseluruhan anggota dalam organisasi pengasuhan dan tanpa disadari juga bahwa mentoring akan berguna untuk pengembangan aset manusia dalam organisasi.

Jika keadaan di lapangan/tempat bekerja terjadi sebaliknya, atau proses pembimbingan dianggap kurang efektif, tidak ada timbal balik dari proses pembimbingan, maka perlu di lakukan proses konseling yang merupakan proses sistem umpan balik untuk mencari isu/persoalan yang menghambat terjadinya proses timbal balik pembimbingan tersebut.

Seperti yang disampaikan Schwartz (dalam Sedarmayanti, 2011: 276) bahwa: Umpan balik merupakan

tanggung jawab seorang manajer dan pegawai, karena keduanya memperoleh manfaat dari komunikasi yang jelas dan sedang berlangsung.

Lebih lanjut di ungkapkan oleh Sedarmayanti (2011: 276), tentang fungsi umpan balik adalah bersifat instruksional bila mengklarifikasi/memperjelas peran/mengajarkan perilaku baru, umpan balik bersifat memotivasi bila digunakan sebagai alat memberi penghargaan/menjanjikan penghargaan. Fungsi umpan balik dapat meningkatkan secara signifikan dengan menyandingkan tujuan spesifik yang menantang dengan umpan balik spesifik.

Sementara menurut Rivai (2011: 318), bahwa konseling adalah pusat pengembangan pekerja dan manajemen yang bertujuan untuk menyampaikan sebagian tanggung jawab kepada pekerja untuk pengembangan diri mereka sendiri. Sedangkan konseling menurut Wirawan (2012: 137) adalah untuk membantu menyelesaikan problem para karyawan agar mereka dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Konseling dapat dilaksanakan atas permintaan karyawan atau atas inisiatif supervisor setelah melihat karyawannya tidak mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Dari pernyataan tersebut, dapat dijelaskan bahwa jika nantinya para pengasuh mendapat kesulitan dalam penerapan dan implementasi tupoksi sebagai pembimbing, pengawas dan pembina disiplin, maka pimpinan bagian pengasuhan dalam hal ini kepala bagian pengasuhan harus berperan untuk melakukan konseling bagi para pengasuh agar lebih mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja para pengasuh di IPDN dan memperbaiki faktor yang mempengaruhi tersebut

menjadi faktor penguangkit atau pembangkit kinerja pengasuh. Dengan demikian terjadi siklus mutualisme kepada para praja sebagai peserta didik, dimana para pengasuh sebagai pemimpin bagi peserta didiknya harus mempunyai kejelian, ketelitian dan kecerdasan yang lebih dalam melihat perkembangan proses pembimbingan. Apabila tidak terjadi proses *transfer of knowledge* dengan baik, maka seharusnya cepat dan cermat untuk mengambil langkah-langkah melakukan proses konseling, sehingga para praja sebagai peserta didik bisa dengan baik melakukan proses pengembangan diri mereka sendiri.

Berikutnya Sedarmayanti (2011: 244), menjelaskan bahwa pada counselling, pihak manajer harus lebih banyak memperhatikan keinginan bawahan dan menghindari memberikan nasihat spesifik dan membantu pekerjaan mengatasi masalahnya sendiri, kemudian pada counselling disini, persoalan yang dibicarakan dapat bersifat pribadi atau berorientasi pada pekerjaan. Selanjutnya, Susanto mengungkapkan (2009: 119), bahwa konseling lebih di tujukan: pertama, bagi karyawan yang prestasi kerjanya cenderung menurun, dan kedua, bagi mereka yang kerjanya di bawah rata-rata. Mereka semua sebenarnya memiliki potensi. Namun, mungkin karena masalah motivasi dan perilaku, yang acap kali berakar dari masalah pribadi, kinerja mereka menurun atau di bawah rata-rata.

Pengawasan

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang tidak dapat dipisahkan dari fungsi-fungsi manajemen lain seperti perencanaan dan pelaksanaan. Pengawasan mutlak

diperlukan dalam setiap pelaksanaan pekerjaan ataupun kegiatan dalam mencapai tujuan dari setiap organisasi. Pengawasan atau sering disebut pengendalian diperlukan untuk menjamin agar semua kegiatan organisasi berjalan sesuai dengan kebijaksanaan, rencana, peraturan dan ketentuan serta tatalaksana/prosedur yang telah ditentukan.

Fungsi pengawasan atau pengendalian merupakan fungsi terakhir dari rangkaian fungsi-fungsi manajemen yang minimal ada 3, yaitu perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan, yang pelaksanaannya menjadi wewenang dan tanggung jawab dari setiap unsur pimpinan dalam suatu organisasi pada jenjang/tingkatan manapun. Arti pengawasan dan pengendalian, Sujamto (1986: 176) mengemukakan bahwa a). Pengawasan adalah segala usaha atau kegiatan untuk mengetahui dan menilai pelaksanaan tugas atau kegiatan, apakah sesuai dengan semestinya atau tidak. b). Pengendalian adalah segala usaha atau kegiatan untuk menjamin dan mengarahkan agar pekerjaan yang sedang dilaksanakan dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan/hasil yang dikehendaki serta sesuai dengan ketentuan dan kebijakan yang berlaku.

Sementara itu, Terry (2006: 395) menjelaskan bahwa pengawasan adalah mendeterminasi apa yang telah dilaksanakan, yaitu mengevaluasi prestasi kerja dan bila perlu, menerapkan tindakan korektif, sehingga hasil pekerjaan sesuai rencana yang telah ditetapkan.

Pengawasan pada dasarnya diarahkan untuk menghindari adanya kemungkinanpenyelewengan/penyimpangan atas tujuan yang akan dicapai. Melalui pengawasan diharapkan dapat

membantu melaksanakan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan bersama secara efektif, efisien. Sesuai makna pengawasan, lebih lanjut dikemukakan Ndraha (1998: 58), pengawasan: tugas memantau, membandingkan, mengevaluasi dan melakukan tindakan preventif, edukatif maupun korektif/represif secara lebih teknis dan bersifat eksternal oleh masyarakat.

Dengan demikian pengawasan memiliki arti strategis bagi organisasi. Pengawasan adalah kontrol terhadap praja/mahasiswa sebagai peserta didik, baik yang berasal dari dalam organisasi pengasuhan maupun dari luar. Pengawasan dapat dilakukan oleh siapa saja yang berkepentingan terhadap eksistensi IPDN yang dalam hal ini pimpinan dan para pengasuh terhadap praja/mahasiswa. Pengawasan yang berasal dari dalam organisasi dapat dilakukan oleh atasan/pimpinan atau pengasuh terhadap praja/mahasiswa sebagai peserta didik.

Senada dengan hal tersebut, Mc. Farland dalam Handyaningrat, (1981: 143) mendefinisikan pengawasan: *"Control is the process by which an executive gets the performance of his subordinates to correspond as closely as possible to chosen plans, orders, objectives, or policies"*. (pengawasan adalah suatu proses dimana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan atau kebijakan yang telah ditentukan).

Dengan demikian pengawasan dimaksudkan untuk mencegah/memperbaiki kesalahan, penyimpangan, ketidaksesuaian dan penyelewengan yang tidak sesuai dengan tujuan dan wewenang yang telah ditentukan. Tujuan pengawasan agar hasil pelaksanaan pekerjaan diperoleh

secara berdayaguna (efisien) dan berhasilguna (efektif), sesuai rencana yang telah ditentukan.

Pembinaan Disiplin

Berdasarkan Peraturan Pemerintah RI Nomor 53 Tahun 2010, tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, dijelaskan bahwa disiplin pegawai negeri sipil adalah kesanggupan pegawai negeri sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang di tentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedisiplinan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar, akan dijatuhi hukuman disiplin.

Menurut Thoah (2005: 76), disiplin adalah ketepatan dalam melaksanakan tugas kerja atau lebih menekankan pada output. Artinya, pegawai dituntut dapat menyelesaikan tugasnya sesuai jadwal yang ditentukan. Dari penjelasan tersebut, jika digabungkan dengan makna kata pembinaan maka pembinaan disiplin adalah proses pentaatan aturan-aturan yang berlaku dalam suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dilakukan secara persuasif, dialogis, arahan dan instruksi yang berpegang pada aspek hukum.

Dalam rangka usaha untuk mencapai tujuan secara global, yaitu tujuan kenegaraan/tujuan nasional bahwa setiap sumber daya manusia sebagai unsur aparatur negara dituntut untuk setia dan taat kepada Pancasila dan UUD 1945. Pemerintah serta Negara Kesatuan Republik Indonesia, sementara tujuan lainnya adalah tuntutan bagi aparatur negara selain sebagai abdi negara juga merupakan abdi masyarakat, yang memiliki kewibawaan, bermental baik, bersih, jujur, adil, berdaya guna, berhasil guna dan sadar akan tanggung jawab yang diemban dalam penyelenggaraan tugas pemerintahan

dan tugas pembangunan serta kemasyarakatan.

Dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja sumber daya aparatur negara, menurut Sedarmayanti (2009: 96), disiplin harus ditanamkan kepada seluruh pegawai, melalui cara; pengenalan terhadap diri sendiri, mendisiplinkan diri, memimpin dengan keteladanan, menanamkan semangat kemandirian, menghindari sikap dan perilaku negatif, serta menganggap bahwa disiplin adalah pencerminan dari ibadah.

Membahas kedisiplinan, tidak terlepas dari nilai kebudayaan yang ada pada diri setiap manusia yang sangat berpengaruh terhadap sikap dan perilaku orang dalam melaksanakan setiap tugas dan pekerjaannya. Menurut Sedarmayanti (2009: 97), nilai kebudayaan yang ada pada diri manusia adalah: 1). Cipta, manusia dalam pekerjaannya dituntut untuk menciptakan sesuatu, dimana ciptaannya akan menentukan karya dan hasil yang dicapai, disinilah dibutuhkan kedisiplinan. 2). Karsa, dalam mengerjakan suatu pekerjaan, seseorang harus mengikuti norma/aturan yang ditetapkan, dan bila dilanggar akan dikenakan sanksi. 3). Rasa, manusia tidak lepas dari perasaan, kenyamanan, penghargaan dan keindahan bagi dirinya. Hal ini tidak lepas dari adanya rasa seni yang ada dalam diri setiap individu manusia tersebut.

Pentingnya pembinaan disiplin adalah untuk menciptakan aparatur negara yang bersih, berwibawa, profesional, netral dari kegiatan dan pengaruh politik serta bisa menghargai hak dan kewajiban dan memiliki tingkat kesejahteraan material dan spiritual yang baik. Bila dikaitkan dengan pembinaan disiplin, maka pengasuh sebagai teladan

dan pendidik, tentu sangat diharapkan sebagai personal tanggung, memiliki moralitas dan berjiwa kepemimpinan, mampu menciptakan stabilitas keamanan dan ketertiban bagi pengikut/peserta didiknya.

Selain itu, tujuan adanya pembinaan disiplin, baik bagi pengasuh itu sendiri juga bagi praja/mahasiswa sebagai peserta didik adalah untuk memperbaiki kualitas hidup dan mendidik siapa pun sebagai aparatur negara agar senantiasa taat dan patuh terhadap azas-azas hukum yang berlaku, baik hukum sebagai warga negara, juga hukum yang berlaku pada tataran sosial kemasyarakatan.

Kinerja

Istilah kinerja identik dengan *performance* yang oleh Rue dan Byars dalam Keban, (1955: 7) diartikan "*The degree of accomplishment*" atau tingkat pencapaian tujuan organisasi. Dalam pedoman penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah SK Kepala LAN Nomor 589/IX/6Y/1999 (LAN, 1999: 3), dikemukakan bahwa kinerja adalah gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi.

Dalam tulisan ini, penulis lebih merujuk pada teori yang menyatakan bahwa kinerja merupakan perpaduan antara kompetensi yang dimiliki pengasuh, ditambah dengan sikap/perilaku dalam mencapai visi, misi dan tupoksi pengasuhan. Hal ini senada dengan definisi yang diutarakan Wirawan (2012: 5) bahwa kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan/suatu profesi dalam waktu tertentu. Pekerjaan adalah aktivitas

menyelesaikan sesuatu/membuat sesuatu yang hanya memerlukan tenaga dan keterampilan tertentu seperti yang dilakukan oleh supervisi lainnya. Sementara itu, profesi adalah pekerjaan yang untuk menyelesaikannya memerlukan penguasaan dan penerapan teori ilmu pengetahuan yang dipelajari dari lembaga pendidikan tinggi, seperti yang dilakukan oleh seorang yang profesional yaitu manajer, dokter, guru, dan dosen.

Lebih lanjut dijelaskan Wirawan (2012: 9), bahwa kinerja merupakan fungsi dari kompetensi, sikap dan tindakan. Kompetensi menggambarkan pengetahuan, keterampilan dan pengalaman untuk melakukan suatu pekerjaan/peran tertentu secara efektif. Pengetahuan melukiskan tentang apa yang terdapat di dalam kepala seseorang; mengetahui kesadaran/pemahaman mengenai suatu pekerjaan. Keterampilan menggambarkan kemampuan yang dapat diukur, telah dikembangkan melalui praktek, pelatihan/pengalaman. Sementara itu, sikap menggambarkan perasaan mengenai sesuatu, perasaan senang, atau tidak senang mengenai objek (orang, benda, pekerjaan/keadaan) tertentu. Tindakan adalah operasionalisasi dari kompetensi yang dimiliki dengan sikap positif untuk menghasilkan suatu kinerja baik. Dalam memahami pengertian di atas, dapat digambarkan:

Kinerja = Kompetensi + Sikap + Tindakan
--

Diutarakan pula oleh pakar psikolog, (dalam Wirawan, 2008: 10) bahwa sikap merupakan konstruk hipotetikal, yaitu sesuatu yang tidak dapat diobservasi secara langsung, tetapi hanya dapat

ditarik kesimpulan dari perilaku. Dalam sikap, terkandung perasaan, kepercayaan, nilai-nilai dan cenderung berperilaku dengan cara tertentu.

Selain hal tersebut, menurut James A.F.S (Moenir, 2000: 117), keterampilan adalah kemampuan melaksanakan tugas/pekerjaan dengan menggunakan anggota badan dan peralatan kerja yang tersedia. Dapat dijelaskan bahwa keterampilan lebih banyak menggunakan unsur anggota badan dari pada unsur lain, seperti: otot, saraf, perasaan dan pikiran, dengan kombinasi yang berbeda dari masing-masing unsur, tergantung pada jenis pekerjaan yang dilakukan.

Selanjutnya menurut Nugroho (1984: 29), yang lebih cenderung menggunakan istilah kemampuan untuk keterampilan dalam diri pegawai, yaitu tersedianya modal kecakapan, ketangkasan atau modal lainnya yang memungkinkan anggota itu dapat berbuat banyak bagi organisasinya.

Berkaitan dengan konsep kemampuan keterampilan/keahlian sebagai aparatur pemerintah yang dalam penelitian ini yaitu kemampuan, keterampilan/keahlian yang harus dimiliki pengasuh untuk setiap tingkatan orang dalam organisasi. Menurut J.A.C. Brown (dalam Hersey dan Blanchard, 1995: 6) ada 3 kemampuan dasar yang harus dimiliki seseorang, baik manajer maupun pelaksana: 1). Kemampuan teknis: kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas yang diperoleh dari pengalaman, pendidikan dan latihan 2). Kemampuan sosial: kemampuan dan dalam pekerja dengan melalui orang lain, mencakup pemahaman tentang motivasi dan penerapan kepemimpinan yang efektif. 3). Kemampuan konseptual:

kemampuan memahami kompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang unit kerja masing-masing ke dalam bidang organisasi. Kemampuan ini memungkinkan seseorang bertindak selaras dengan tujuan organisasi secara menyeluruh daripada hanya atas dasar tujuan dan kebutuhan kelompok sendiri.

Lebih lanjut disampaikan bahwa pengalaman merupakan modal besar, artinya dalam menjalankan roda organisasi agar dapat lebih berhasil guna dan berdaya guna". (Sedarmayanti, 2001: 45). Pengalaman kerja secara umum merupakan kemampuan seseorang berkaitan dengan masa lalunya dalam tugas. Pengalaman juga cukup menentukan bagi keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan.

Pengalaman menurut Siagian (1983: 60): keseluruhan pelajaran yang dipetik oleh seseorang dari peristiwa-peristiwa yang dijalani dalam perjalanan hidupnya. Pengalaman kerja yang telah ditempuh oleh pengasuh atau pegawai lainnya merupakan putaran/rotasi pekerjaan, rotasi berhubungan dengan pemindahan para pengasuh/pegawai lainnya dengan landasan yang sistematis untuk meluaskan pengalaman mereka.

Menurut Hersey dan Blanchard (1995: 187): pengalaman kerja berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan. Orang yang mempunyai kematangan pengalaman pekerjaan tinggi dalam bidang tertentu untuk melakukan tugas tertentu tanpa arahan orang lain. Secara kejiwaan, pengalaman kerja yang matang dalam suatu bidang tugas akan dapat menimbulkan rasa tanggung jawab dan percaya diri.

Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Mengacu pada teori yang digunakan para ahli, diharapkan teori tersebut dapat dijadikan pedoman dalam melihat

fenomena yang terjadi dalam kinerja pengasuh pada Bagian Pengasuhan IPDN, walaupun dalam pelaksanaannya disesuaikan dengan kenyataan di lapangan.

Suatu organisasi, selalu mengharapkan sasaran/target yang telah ditetapkan akan dapat tercapai semaksimal mungkin. Untuk mencapai target tersebut, banyak faktor yang dapat mempengaruhinya.

Hal tersebut telah dibuktikan dengan berbagai penelitian. Menurut penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya, faktor yang dapat berperan dalam mempengaruhi keberhasilan kinerja organisasi publik yang sangat dominan adalah faktor kepemimpinan, sistem intensif dan kerjasama. Keadaan tersebut lebih banyak terdapat pada organisasi yang memberi pelayanan publik secara langsung.

Berdasarkan pendapat tersebut, kinerja individu sangat dipengaruhi banyak hal, yang menonjol adalah kecakapan dan pengetahuan, sedangkan kinerja kelompok sangat kompleks, diantaranya aspek kerjasama dan disiplin dalam melaksanakan tugas. Hal tersebut membutuhkan sikap profesional dalam bekerja.

Selanjutnya menurut Robins (2001: 273), sejumlah faktor struktural menunjukkan hubungan ke kinerja. Di antara faktor yang lebih menonjol adalah persepsi peran, norma, inekuitas status, ukuran kelompok, susunan demografinya, tugas kelompok, dan kekohesifan.

Berikutnya menurut Katz (1969: 100): Pelaksanaan tugas atau tujuan organisasi memerlukan dukungan struktur organisasi, seperti: dasar hukum, tata kerja, fasilitas dan lain-lain. Kemampuan struktur organisasi merupakan kemampuan administrasi, yakni

kemampuan organisasi untuk mencapai/menyelesaikan tugas-tugas yang didukung struktur organisasi, disamping lingkungannya. Seberapa jauh kemampuan organisasi melaksanakan fungsi, sangat tergantung pada tersedianya tenaga terlatih, sumber daya dan tingkat kewenangan.

Dari uraian tersebut, disimpulkan bahwa untuk terciptanya kinerja individu pengasuh yang akan berdampak pada kinerja kelompok dan organisasi yang efektif dan efisien, sehingga diharapkan tercipta produktivitas kerja yang baik dan berguna, dibutuhkan struktur organisasi yang bisa memenuhi kebutuhan publik. Dalam hal ini kebutuhan praja/mahasiswa sebagai konsumen dari jasa kependidikan.

Dengan mengacu teori dan dihubungkan dengan fenomena di lapangan, penulis membatasi hanya melihat pengaruh variabel yang terdapat pada internal organisasi. Hal ini berdasarkan dari teori Gogin (1990: 27) tentang *theoretical frame work*, sehingga dari variabel yang ada, hanya variabel penting saja (memiliki pengaruh besar) yang digunakan untuk mengkaji permasalahan penelitian kinerja pengasuh. Jika dikaitkan dengan masalah yang telah dirumuskan, yakni faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja pengasuh pada Bagian Pengasuhan, maka penulis hanya membatasi pada faktor: kompetensi, struktur dan koordinasi, yang merupakan faktor yang berdiri sendiri.

Kompetensi

Kompetensi merupakan faktor penentu bagi seseorang dalam menghasilkan kinerja yang sangat baik. Dalam situasi kolektif, kompetensi merupakan faktor kunci dalam

penentuan keberhasilan organisasi. Kompetensi umumnya diartikan sebagai kecakapan, keterampilan, kemampuan. Kata kompetensi dalam kamus bahasa Inggris *Oxford* adalah: *Quality or extent of being competent*, artinya kualitas/tindakan untuk menjadi seorang yang kompeten/mampu/terampil/pandai.

Robbins (2001: 37) menyebutkan kompetensi sebagai "*ability*, yaitu kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan". Selanjutnya Spencer dalam Yustiono (2011: 1) menjelaskan: 1). *Underlying characteristic means the competency is fairly deep and enduring part of a person's personality and can predict behaviour in a wide variety of situations and job tasks*. 2). *Causally related means that a competency causes or predicts behaviour performance*. 3). *Criterion-referenced means that the competency actually predicts who does something well and poorly as measured on a specific criterion or standard*.

Hal tersebut diartikan bahwa 1). *Underlying characteristic*: kompetensi bagian yang mendalam dan melekat dari kepribadian seseorang dan dapat memprediksi perilaku dalam berbagai situasi dan jenis pekerjaan. 2). *Causally related*: kompetensi menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja. 3). *Criterion-referenced*: kompetensi benar-benar memprediksi siapa-siapa saja yang kinerjanya baik atau buruk, seperti yang diukur dengan suatu kriteria atau standar tertentu. Batasan tersebut memberi petunjuk bahwa kompetensi adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada diri individu yang dapat memberi prediksi perilaku dan kinerja dalam beragam situasi dan pekerjaan, juga memiliki kriteria pembeda yang digunakan untuk memprediksi mana yang memiliki

kinerja tinggi dan mana yang memiliki kinerja rendah.

Dari beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan akumulasi karakteristik yang dimiliki oleh individu yang membedakannya dengan individu lain dalam pelaksanaan pekerjaan. Berdasarkan uraian terdahulu, Spencer dalam Yustiono (2011: 3), menjelaskan 5 jenis karakteristik kompetensi: 1). *Motives. The things a person consistently thinks about or wants that cause action. Motives "drive, direct, and select" behaviour toward certain actions or goals and away from others.* 2). *Traits. Physical characteristic and consistent responses to situations or information.* 3). *Self-concept. A person's attitudes, values, or self-image.* 4). *Knowledge. Information a person has in specific content areas.* 5). *Skill. The ability to perform a certain physical or mental task.*

Hal tersebut berarti bahwa: 1). *Motif:* suatu kondisi dalam diri individu yang mendorong, mengarahkan serta menentukan hasil yang diperoleh dalam mencapai tujuan untuk serangkaian kegiatan yang dilakukannya. *Motif* akan mendorong, mengarahkan perilaku, terhadap tindakan atau tujuan tertentu dan tidak pada yang lainnya. 2). *Watak:* karakteristik mental seseorang dan konsistensi respon terhadap rangsangan, tekanan, situasi/informasi. 3). *Konsep diri:* gambaran tentang nilai luhur, yang dijunjung tinggi seseorang, serta bayangan diri atau sikap terhadap sesuatu yang ideal, dicita-citakan yang diwujudkan dalam pekerjaan dan kehidupannya. 4). *Pengetahuan:* kemampuan seseorang yang terbentuk dari informasi yang dimiliki dalam bidang kajian tersebut. 5). *Keterampilan:* kemampuan seseorang untuk melakukan sesuatu pekerjaan fisik maupun mental.

Berdasarkan hal tersebut, penulis lebih merujuk pada teori yang menyatakan bahwa: kompetensi pengasuh menggambarkan pengetahuan pengasuh dalam pembimbingan, pengawasan dan pembinaan disiplin praja, keterampilan dan pengalaman yang dimiliki oleh pengasuh. Hal ini senada dengan pengertian kompetensi yang dijelaskan Wirawan (2012: 9), bahwa: kompetensi menggambarkan pengetahuan, keterampilan dan pengalaman untuk melakukan suatu pekerjaan/peran tertentu secara efektif.

Struktur

Struktur organisasi merupakan faktor yang sama pentingnya dalam menentukan dan melihat cara kerja suatu organisasi, yang dapat dianalisis melalui strukturnya yang tergambar dan akan bisa diketahui bagian dan sub bagian, wewenang masing-masing serta hubungan koordinasi antar bagian dan sub bagian dalam pelaksanaan tugas serta tanggungjawab masing-masing. Berikut pembagian tugas berdasarkan spesialisasi yang menggambarkan saling ketergantungan antar bagian dan sub bagian dalam suatu organisasi. Dengan demikian dapat dimaklumi bahwa struktur organisasi juga merupakan faktor penting dalam perkembangan organisasi untuk pertumbuhan ke arah kemajuan pesat guna mencapai tujuan sesuai misi, di mana akan menentukan mekanisme orang-orang yang bekerja dalam organisasi.

Gibson (1951: 101) mengutarakan bahwa struktur organisasi sebagai pola dan kelompok pekerjaan dalam suatu organisasi. Berikutnya, Wright dkk.(1996: 188) menjelaskan bahwa struktur organisasi adalah sebagai bentuk cara di mana tugas dan tanggungjawab dialokasikan kepada

individu, dan individu tersebut dikelompokkan ke dalam kantor, departemen, dan divisi. Struktur organisasi hendaknya selalu menyesuaikan dengan perkembangan kebutuhan publik dan lingkungan. Hal tersebut bertujuan untuk terciptanya kinerja organisasi yang efektif dan proses kerja yang cepat.

Dari dua pendapat pakar tersebut, disimpulkan bahwa betapa pentingnya struktur organisasi untuk dapat memperjelas dan memahami tugas dan fungsi masing-masing personal/pegawai dalam organisasi.

Robbins (1995: 6), mengutarakan bahwa struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas akan dibagi, siapa melapor kepada siapa, mekanisme koordinasi yang formal serta pola interaksi yang akan diikuti.

Model yang dikembangkan Max Weber dalam Robbins, (1994: 40) yaitu model struktural sebagai alat yang efisien bagi sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang lebih populer disebut birokrasi. Ciri struktur birokrasi: a). Pembagian kerja, b). Hierarkhi kerja, c). Prosedur seleksi yang formal, d). Peraturan yang rinci, e). Hubungan yang tidak didasarkan atas hubungan pribadi (impersonal).

Dari pendapat pakar tersebut disimpulkan bahwa untuk menentukan struktur dengan baik, perlu mengembangkan struktur yang mengarah kepada pemberian keleluasaan kepada pegawai untuk dapat mengembangkan daya inovasi, mengacu ke arah responsif terhadap kebutuhan masyarakat yang dilayaninya sehari-hari. Hal ini memberi kesempatan kepada pegawai agar bekerja lebih menggunakan daya kreativitas tinggi dengan kebebasan yang bertanggungjawab.

Selanjutnya menurut Ya'qub (1984: 53): Seseorang dapat memiliki wewenang, karena adanya pelimpahan/pendelegasian wewenang dari pihak atasan. Atasan sulit dalam melakukan seluruh tugasnya dengan baik. Karena itu untuk meringankan bebannya, maka sebagian tugasnya dilimpahkan kepada salah seorang bawahan yang dipandang memiliki kemampuan. Dengan pendelegasian wewenang tersebut maka bawahan memiliki wewenang pula yang berlaku hingga wewenang itu dicabut daripadanya.

Koordinasi

Koordinasi merupakan hal sangat penting dalam organisasi, karena koordinasi merupakan suatu tindakan untuk saling memadukan antara sub bagian atau bagian dari berbagai tugas yang diemban masing-masing yang sangat berguna bagi pencapaian tujuan organisasi sesuai misi. Hal tersebut seperti yang dijelaskan oleh Stoner dan Freeman (1992: 383), koordinasi adalah proses pemaduan sasaran-sasaran dan kegiatan-kegiatan unit-unit (bagian-bagian atau bidang-bidang fungsional) yang terpisah pada sebuah organisasi agar dapat mencapai tujuan secara efisien.

Selanjutnya, menurut Darwin (1994: 15): dalam melakukan pembagian kerja terhadap suatu kesatuan tugas yang besar, perlu diperhatikan integrasi di antara bagian-bagian. Untuk bisa demikian harus ada koordinasi. Betapa pentingnya koordinasi dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, apalagi dalam melakukan tugas besar yang menyangkut kepentingan orang banyak demi pelayanan terhadap masyarakat dalam era otonomi yang tengah bergema dewasa ini.

Lebih lanjut dikatakan Ya'qub (1984: 53) bahwa koordinasi dibagi dua, yakni: vertikal dan horizontal. Koordinasi vertikal berupa keserasian dan keselarasan antara atasan dan bawahan. Sedangkan koordinasi horizontal, keserasian dan keselarasan antar suatu bagian dengan bagian lainnya. Selanjutnya Suganda (1998: 11) menjelaskan bahwa koordinasi meliputi:

- a). Menurut lingkupnya,
 1. Koordinasi intern: koordinasi antar pejabat/antar unit di dalam suatu organisasi.
 2. Koordinasi ekstern: koordinasi antar pejabat dari berbagai organisasi/antar organisasi.
- b). Menurut arahnya:
 1. Koordinasi horizontal: koordinasi antar pejabat/antar unit yang mempunyai tingkat hierarki yang sama dalam suatu organisasi dan antar pejabat dari organisasi yang sederajat/antar organisasi yang setingkat.
 2. Koordinasi vertikal: koordinasi antar pejabat-pejabat/unit-unit tingkat bawah, oleh pejabat atasannya/unit-unit tingkat atasannya langsung, juga cabang-cabang suatu organisasi oleh organisasi induknya.
 3. Koordinasi diagonal: koordinasi antar pejabat/unit yang berbeda fungsi dan berbeda tingkat hierarkinya.
 4. Koordinasi fungsional: koordinasi antar pejabat, antar unit/antar organisasi yang didasarkan atas kesamaan fungsi/ karena koordinatonya mempunyai fungsi tertentu.

Keberadaan struktur dan koordinasi dalam suatu organisasi sangat penting dan mempengaruhi

eksistensi/keberadaan organisasi untuk dapat menghasilkan kinerja baik. Struktur organisasi dan koordinasi merupakan sistem formal yang berusaha menyelaraskan hubungan antar bagian maupun sub bagian dalam pengelompokan dan pembagian tugas, serta pendelegasian wewenang berdasarkan tingkatan hierarki.

Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja dikenal dengan istilah penilaian kinerja, merupakan sistem formal yang digunakan untuk menilai/mengevaluasi kinerja pegawai secara periodik berdasarkan tuntutan/ditentukan oleh organisasi.

Berikutnya, Rivai (2011: 17) mengutarakan bahwa evaluasi kinerja merupakan proses yang digunakan perusahaan untuk mengevaluasi "*job performance*." Sedangkan Sedarmayanti (2007: 260) menyatakan bahwa kata "*to appraise*" (menilai) adalah "menetapkan harga untuk" atau "menilai suatu benda". Jika menggunakan istilah "penilaian kinerja" berarti kita terlibat dalam proses menentukan nilai karyawan bagi perusahaan, dengan maksud meningkatkannya.

Selanjutnya Wirawan (2012: 11) mendefinisikan bahwa evaluasi kinerja sebagai proses penilaian oleh pejabat yang melakukan penilaian (*appraiser*) dalam mengumpulkan informasi mengenai kinerja ternilai atau pegawai yang dinilai (*appraise*) yang didokumentasikan secara formal untuk menilai kinerja ternilai dengan membandingkannya dengan standar kerjanya secara periodik untuk membantu dalam pengambilan keputusan manajemen SDM.

Sedangkan Wirawan (2012: 24) menyimpulkan bahwa hasil dari evaluasi kinerja adalah informasi dari kinerja

ternilai. Informasi tersebut berupa kekuatan dan kelemahan kinerja ternilai dalam kaitannya dengan standar kerjanya. Informasi dari kinerja ternilai tersebut digunakan sebagai alat manajemen kinerja karyawan dan pengambilan keputusan manajemen SDM.

Apabila pengasuh diasumsikan sebagai pegawai di organisasi, maka unsur pimpinan di Bagian Pengasuhan harus mengevaluasi kinerja untuk mengetahui tingkat produktifitas kerja dan langkah-langkah sebagai bentuk tindakan yang akan diambil guna mempertahankan dan meningkatkan eksistensi Bagian Pengasuhan dalam proses penanaman dan pertumbuhan nilai-nilai kepamongprajaan serta pengembangan kreativitas dan pencerahan pemikiran untuk mewujudkan kedewasaan bagi praja/mahasiswa yang mempunyai keseimbangan intelektual, kesamaptaan, emosional dan spiritual yang baik, serta memiliki semangat juang sebagai kader pamong praja profesional.

Sebagai umpan balik, yang akan dilihat dari hasil evaluasi, memungkinkan para pimpinan untuk melakukan perencanaan karier, pelatihan dan pengembangan keahlian pamong praja, promosi dan peningkatan gaji serta keputusan lainnya berkaitan peningkatan kinerja pengasuh.

C. EVALUASI KINERJA PENGASUH DALAM PEMBIMBINGAN, PENGAWASAN DAN PEMBINAAN DISIPLIN PRAJA

Menurut penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya, faktor yang dapat berperan dalam mempengaruhi keberhasilan kinerja organisasi publik yang sangat dominan adalah faktor kepemimpinan, sistem intensif dan

kerjasama. Keadaan tersebut lebih banyak terdapat pada organisasi yang bertujuan dalam pelayanan publik secara langsung, seperti kantor pemerintah yang melakukan pelayanan kependudukan kepada masyarakat. Namun pada penelitian ini, faktor yang lebih dominan mempengaruhi kinerja individu seorang pengasuh adalah kompetensi yang dimiliki, berupa pengetahuan, pemahaman dan keterampilan, sikap dan tindakan yang positif dalam memberi pelayanan kepengasuhan.

Bagian Pengasuhan merupakan bagian, yang inti dari kegiatannya adalah penanaman nilai-nilai luhur kepamongprajaan, berhasil tidaknya kegiatan tersebut sangat ditentukan oleh pengasuh sebagai sosok yang menjalankan proses pembimbingan, pengawasan dan pembinaan disiplin terhadap praja, pengasuh juga merupakan ujung tombak dari bagian pengasuhan khususnya dalam implementasi dan pencapaian visi, misi dan tujuan IPDN dalam membentuk karakter dan kepribadian praja/mahasiswa, agar sesuai dengan yang diharapkan, yaitu menjadi kader pamong praja yang memiliki sikap, loyalitas dan mental yang tangguh, profesional, berwawasan kenegarawanan, demokratis, humanis dan sosialis.

Berikut kinerja pengasuh IPDN Kampus Jatinangor:

Kompetensi yang dimiliki Pengasuh

Titik tolak dalam evaluasi kinerja pengasuh adalah segala sesuatu yang menggambarkan tentang karakteristik pengetahuan, keterampilan yang dimiliki pengasuh dalam memainkan peran pekerjaan secara efektif dan pengalaman dalam memberi

pembimbingan, pengawasan dan pembinaan disiplin bagi praja/mahasiswa.

Secara umum, kompetensi yang dimiliki pengasuh di IPDN masih belum optimal. Menjadi pengasuh, tidak cukup hanya dengan mengandalkan golongan ruang dan pangkat tinggi serta latar belakang pendidikan Diploma IV, Strata 1/Strata 2, namun lebih harus mengedepankan pengalaman dan pengetahuan untuk bisa memecahkan masalah dalam kehidupan keasramaan praja/mahasiswa. Benturan/konflik yang terjadi di kalangan praja/mahasiswa sebagai peserta didik harus cepat tertangani dengan baik dan bijaksana, layaknya seorang bapak/ibu sebagai orang tua kepada anaknya. Jika penanganannya lamban dan berbelit-belit maka akan berakibat meluasnya benturan/konflik tersebut sampai terjadi tindak kekerasan.

Selain pengetahuan dan pengalaman yang baik dalam bidang kepengasuhan, faktor keteladanan juga sangat penting untuk menjadikan peran pengasuh berpengaruh dan berwibawa dalam kehidupan praja/mahasiswa, khususnya dalam mengambil keputusan dan kebijakan yang tepat sebagai solusi dari setiap permasalahan yang terjadi.

Lebih rinci, kompetensi pengasuh di IPDN Jatinangor yang dinilai masih belum optimal dapat dijabarkan sebagai berikut:

Pengetahuan terhadap pelaksanaan pembimbingan, pengawasan dan pembinaan disiplin

Pengetahuan adalah segala sesuatu yang tergambar tentang apa yang terdapat di dalam kepala seseorang. Dalam hal ini mengetahui kesadaran/pemahaman suatu pekerjaan yang diberikan/diperintahkan atasan/pimpinan. Pengetahuan yang

dimaksud adalah pengetahuan para pengasuh yang berhubungan dengan tupoksi sebagai pengasuh dalam proses pembimbingan, pengawasan dan pembinaan disiplin praja.

Dalam pengetahuan tentang proses pembimbingan, pengasuh dianggap lebih berpengalaman memberi saran, nasihat dan bimbingan sehingga dapat mengembangkan profesionalisme praja sebagai peserta didik yang kelak akan menjadi abdi masyarakat dan abdi negara. Oleh karena itu, pengetahuan tentang pembimbingan yang diberikan pengasuh kepada prajanya adalah pengetahuan yang mengandung materi tentang nilai luhur ke pamongprajaan yang banyak berhubungan dengan kemasyarakatan, nilai kepemimpinan yang berkenaan dengan situasi dan kondisi saat ini serta nilai patriotisme kejuangan yang bertujuan memberi semangat, motivasi dan moralitas bagi praja sebagai peserta didik. Hal ini berkenaan dengan hasil akhir proses pendidikan yang dijalani oleh praja selama di IPDN sebagai bekal dan ilmu serta pengetahuan yang nantinya bisa di terapkan dalam pelaksanaan tugas sebagai pamong praja di daerahnya masing-masing.

Pengetahuan tentang isi materi dan nilai yang diberikan kepada praja/mahasiswa dinilai cukup, hanya pada tahap pemahaman terhadap tupoksi pengasuh masih kurang, sehingga hasil yang ingin dicapai dari sebuah proses pembimbingan belum optimal dalam pelaksanaannya.

Selain pengetahuan tentang proses pembimbingan, pengetahuan tentang pengawasan dalam penelitian ini merupakan pengetahuan tentang tugas untuk memantau, membandingkan, mengevaluasi dan melakukan tindakan preventif, edukatif maupun korektif atau

representatif secara lebih teknis dan bersifat eksternal dari para pengasuh. Oleh karena itu dalam pengawasan harus meliputi usaha untuk menjamin agar seluruh kegiatan organisasi Bagian Pengasuhan dapat diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berkaitan dengan pengetahuan pengasuh tentang pengawasan, pengasuh hanya sampai pada tahap memantau dan mengevaluasi. Hasil dari pemantauan dan evaluasi tersebut disampaikan kepada pimpinan melalui jenjang hirarkhi jabatan dalam Bagian Pengasuhan. Hanya pada kegiatan yang berhubungan dengan pelanggaran ringan saja, pengasuh dapat melakukan pengawasan sampai pada tindakan korektif. Sehingga disimpulkan bahwa tingkat pengawasan pengasuh dalam mengawasi, sampai tindakan preventif dan edukatif maupun korektif hanya pada pelanggaran ringan. Hal ini bertujuan agar pengasuh lebih bersifat membimbing dan mengawasi. Namun, masih ada pengasuh yang belum optimal melakukan pengawasan.

Selanjutnya adalah pengetahuan pengasuh tentang pembinaan disiplin yang merupakan proses pentaatan terhadap aturan yang berlaku dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dilakukan secara persuasif, dialogis, arahan dan instruksi yang berpegang pada aspek hukum yang diberlakukan.

Untuk pembinaan disiplin, secara umum pengasuh dirasakan cukup baik dalam hal pembinaan dan penegakkan disiplin, namun masih tetap harus ditingkatkan, apalagi sub bagian yang menangani hal tersebut telah disediakan sebagaimana yang termuat dalam statuta IPDN, yaitu sub bagian pembinaan disiplin yang bertugas/berfungsi untuk mengambil langkah preventif, edukatif dan eksekusi tindakan terhadap

praja/mahasiswa yang melakukan pelanggaran.

Dari fenomena yang di ungkap, dapat disimpulkan bahwa, belum efektifnya kegiatan kepengasuhan dalam setiap program kegiatan, khususnya pembimbingan dan pengawasan, serta pembinaan disiplin, selain akibat belum semua pengasuh mengetahui secara keseluruhan tentang isi tupoksinya, juga karena waktu/jam pengasuhan yang ditetapkan dalam memberikan proses pembimbingan, pengawasan dan pembinaan disiplin hanya dilakukan pada waktu-waktu sisa dari kegiatan pengajaran dan pelatihan.

Selanjutnya, pada kegiatan kepengasuhan dalam rangka pelaksanaan tupoksi, dirasakan monoton/hanya melaksanakan kegiatan yang bersifat rutinitas saja, seperti pemberian materi tentang kode etik dan larangan berbuat deviasi/pelanggaran, perintah untuk melaksanakan pembersihan lingkungan, pengecekan personil di pagi, siang dan malam hari, praktek baris berbaris dan pelaksanaan piket/jaga bagi pengasuh yang mendapat jadwal piket.

Pemahaman terhadap proses pembimbingan, pengawasan dan pembinaan disiplin

Selain pengetahuan terhadap tupoksi pengasuh dan perintah yang di berikan, pemahaman terhadap isi materi perintah dan pekerjaan lainnya yang berhubungan dengan pelaksanaan tupoksi pengasuh masih kurang optimal dan masih perlu ditingkatkan melalui pengembangan atau training tentang tupoksi pengasuh, seperti: pelatihan kepemimpinan, pelatihan peningkatan dan pengembangan kepribadian sebagai pemimpin, Training of Trainner (TOT) tentang kepomongprajaan dan lain-lain.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kompetensi yang dimiliki pengasuh, berupa pengetahuan dan pemahaman tentang tupoksi sebagai pembimbing, pengawas dan pembina kedisiplinan masih kurang, yang akhirnya akan berdampak pada keterampilan/keahlian yang belum optimal dalam perannya sebagai pembina, bahkan penggerak praja dalam melakukan perubahan, terutama perubahan karakter perilaku, dan tingkah laku sebagai kader pamong praja.

Keterampilan Pengasuh.

Selain kurang optimalnya pengetahuan dan pemahaman pengasuh terhadap tupoksinya, yang masih harus diperhatikan adalah figur seorang pembimbing, pengawas dan pembina kedisiplinan bagi praja sebagai peserta didik, juga masih perlu diperbaiki, karena pengasuh merupakan seorang pemimpin bagi anak didiknya, oleh sebab itu penampilan, gaya, sikap dan cara berbicara, yang terakumulasi pada figur dalam memainkan perannya merupakan keteladanan dan cerminan bagi peserta didik dalam kehidupan keasramaan yang nantinya akan berpengaruh bagi kehidupan praja/mahasiswa pada penempatan tugas sebagai pamong praja.

Keterampilan merupakan kemampuan dalam memainkan peran oleh pengasuh dengan gaya memimpin pada pelaksanaan pekerjaan/tugas dengan menggunakan anggota badan dan peralatan kerja yang telah tersedia. Umumnya lebih banyak menggunakan unsur anggota badan dari pada unsur lain seperti: otot, saraf, perasaan dan pikiran yang tergantung dari jenis pekerjaan/tugas dilaksanakan.

Dengan keterampilan, dapat diketahui ketersediaan modal pengasuh

berupa: kecakapan, ketangkasan/modal lain yang dapat memungkinkan pengasuh dapat berbuat banyak bagi organisasi bagian pengasuhan. Sehubungan hal tersebut, sudah seharusnya pengasuh memiliki kemampuan dasar. Keterampilan/keahlian sebagai kemampuan dasar ini hakikatnya tidak hanya harus dimiliki pengasuh namun juga harus dimiliki oleh setiap orang termasuk pada tingkat pimpinan suatu organisasi bagian pengasuhan. Kemampuan tersebut adalah kemampuan teknis berupa: kesadaran akan diri, memiliki kejujuran dan bertanggung jawab. Dalam hal ini, pengasuh yang bertanggung jawab adalah pengasuh yang menyadari keterbatasan dari yang diasuhnya. Kemampuan sosial berupa: kesediaan untuk berkorban, baik waktu, tenaga maupun pikiran dan kemampuan untuk berpengaruh bagi orang lain, dan kemampuan konseptual berupa: kemampuan menganalisis setiap masalah yang terjadi dan mampu mengenali karakter dan keunikan pada perkembangan kepribadian setiap yang diasuhnya.

Dari uraian tersebut, dapat diketahui bahwa keterampilan pengasuh dalam menjalankan tupoksinya adalah keterampilan untuk memainkan peran berupa gaya memimpin, sebagai contoh suri tauladan bagi prajanya.

Akhirnya disimpulkan bahwa pengasuh dalam menjalankan proses kepengasuhan menggunakan gaya memimpin yang berbeda dalam memainkan perannya dan keterampilan untuk gaya memimpin pengasuh tersebut dinilai masih kurang.

Pengalaman pengasuh.

Pengalaman merupakan modal dasar dalam menjalankan roda organisasi agar dapat lebih berhasil guna dan berdaya guna, karena pengalaman merupakan suatu kemampuan yang dimiliki oleh seseorang yang berkaitan dengan masa lalunya dalam tugas. Pengalaman juga cukup menentukan bagi keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan.

Pengalaman kerja berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan. Umumnya, orang yang mempunyai kematangan pengalaman dalam pekerjaan yang tinggi terhadap bidang tertentu untuk melakukan tugas tertentu, biasanya tanpa arahan dari orang lain. Secara kejiwaan, pengalaman kerja yang matang dalam suatu bidang tugas akan dapat menimbulkan rasa tanggung jawab dan percaya diri.

Untuk pengalaman pengasuh dalam menjalankan proses pembimbingan, pengawasan dan pembinaan disiplin sudah cukup baik, karena rata-rata yang menjadi pengasuh adalah pegawai yang bekerja lebih dari 4 tahun, namun masih ada beberapa yang belum lama menjabat sebagai pengasuh.

Dari berbagai penjelasan terdahulu, maka secara komprehensif dapat disimpulkan bahwa kompetensi yang dimiliki pengasuh berupa pengetahuan, pemahaman dan pengalaman kerja dalam pelaksanaan pembimbingan, pengawasan dan pembinaan disiplin bagi praja sebagai peserta didik, masih belum optimal, sehingga dengan kompetensi yang belum optimal tersebut, akan berpengaruh dalam sikap dan tindakan pengasuh, baik secara langsung maupun tidak langsung dalam pelaksanaan program kerja kepengasuhan.

Sikap

Sikap pengasuh maksudnya adalah mengutarakan tentang perasaan yang dimiliki pengasuh terhadap objek tertentu, perasaan senang atau tidak senang mengenai objek orang, benda, pekerjaan dan keadaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sikap yang dimiliki pengasuh terhadap orang/pimpinan sebagai pemberi perintah, pekerjaan sebagai pembimbing, pengawas dan pembina kedisiplinan bagi praja/mahasiswa, serta keadaan/suasana yang tampak dalam pelaksanaan kegiatan kepengasuhan tersebut.

Dari hasil wawancara dan observasi langsung menunjukkan bahwa sikap pengasuh kepada atasan langsung, ketika menerima dan melaksanakan perintah dari atasan serta sikap dalam keseharian sebagai pembimbing, pengawas dan pembina kedisiplinan dikalangan praja/mahasiswa sebagai objek yang dididik masih belum optimal. Artinya figur sebagai seorang yang diteladani, yang seharusnya memiliki kharisma, wibawa dalam bertindak, bijaksana dalam berkata serta bisa memposisikan diri disaat berada dalam kedekatan dengan praja/mahasiswa sebagai anak didik, dan berada di lingkungan perkantoran bagian pengasuhan dalam melakukan kegiatan pengadministrasian kegiatan kepengasuhan.

Sikap pengasuh dalam suasana kegiatan pembimbingan, pengawasan dan pembinaan disiplin sangat di pengaruhi oleh situasi kerja dan kondisi kerja di bagian pengasuhan yang menunjukkan kebosanan dalam rutinitas kerja yang terlalu monoton yang dilakukan setiap hari bahkan di hari libur.

Sikap dapat dilihat dari tingkat kedisiplinan pengasuh dalam menjalankan tupoksinya, sebab pengasuh merupakan orang yang langsung bertatap muka dan berhubungan dengan praja.

Sikap pengasuh yang terakumulasi dari perasaan senang dengan atasan, keadaan dan situasi pekerjaan, tingkat kedisiplinan dan penampilan, maka dapat disimpulkan masih kurang dan harus terus dibenahi serta ditingkatkan. Hal ini bukan pekerjaan kecil bagi pimpinan sebagai atasan pengasuh, untuk memberi arahan dan masukan positif untuk memperbaiki pola sikap dan perilaku pengasuh dalam memberikan proses pembimbingan, pengawasan dan pembinaan disiplin bagi praja/mahasiswa. Dengan asumsi yang positif bahwa pengasuh adalah figur untuk di patuhi dan di contoh oleh praja sebagai peserta didik, selayaknya pengasuh memiliki sikap positif terlebih dahulu sebelum mampu untuk merubah pola sikap dan tingkah laku praja/mahasiswanya sebagai seorang publik figur nantinya, ketika melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai pamong praja untuk berhubungan dan bertatap langsung dengan masyarakat yang dilayani.

Tindakan

Tindakan merupakan akumulasi/sesuatu yang dihasilkan dari adanya kompetensi yang memadai dan sikap perilaku yang positif dari pegawai. Tindakan adalah hasil akhir dari pengetahuan, pengalaman dan keterampilan yang dimiliki, diimbangi dengan sikap baik/positif dalam pelaksanaan pekerjaan. Tindakan yang dilakukan pengasuh atas pekerjaan/perintah dari pimpinan, merupakan operasionalisasi kompetensi

yang dimiliki dengan sikap perilaku baik/positif, pada akhirnya akan menghasilkan kinerja baik bagi pengasuh tersebut.

Apabila dibandingkan dengan kenyataan, dapat disimpulkan bahwa merujuk dari kompetensi yang dimiliki pengasuh, berupa pengetahuan dan pemahaman yang berimplikasi pada keterampilan yang dinilai masih kurang, ditambah dengan sikap perilaku yang dimiliki dan terlihat, yang juga masih kurang optimal, maka akan menimbulkan tindakan dalam pelaksanaan sebagai pembimbing, pengawas dan pembinaan disiplin belum optimal sesuai harapan bagian pengasuhan.

Hasil penelitian melalui observasi langsung, disimpulkan bahwa tindakan pengasuh dalam pelaksanaan tupoksi sebagai pembimbing, pengawas dan pembina kedisiplinan belum optimal, baik dalam merespon perintah, arahan dan petunjuk teknis dari atasan/pimpinan/kepala satuan dalam pelaksanaan tupoksinya, berupa tindakan pengasuh dalam memberi pembinaan kedisiplinan, mengawasi siklus kegiatan dan kehidupan praja dalam wisma/barak dan luar wisma, serta tindakan dalam proses pembimbingan bagi praja.

Tindakan pengasuh dalam pembimbingan, pengawasan dan pembinaan disiplin masih perlu dibenahi dan di tingkatkan, terutama loyalitas kepada aturan yakni penerapan Permendagri No. 41 Tahun 2009 Tentang Peraturan Disiplin Praja serta loyalitas kepada pimpinan sebagai atasan langsung pengasuh dan yang memberi perintah dan arahan dalam pelaksanaan tupoksi.

Secara umum disimpulkan, tentang kinerja pengasuh IPDN dalam proses

pembimbingan, pengawasan dan pembinaan disiplin bagi praja/mahasiswa masih belum optimal, bila merujuk pada pengertian kinerja yang meliputi kompetensi, sikap dan tindakan.

Berdasarkan pernyataan tersebut, maka kinerja individu pengasuh di IPDN sangat dipengaruhi beberapa hal, yakni pengetahuan, pemahaman dan keterampilan seseorang sebagai kompetensi yang harus dimiliki, ditambah sikap, tindakan positif untuk mencapai kinerja yang diinginkan, sedangkan kinerja bagi kelompok profesi pengasuh juga sangat kompleks dan berpengaruh, diantaranya adalah aspek kerjasama dan disiplin kerja dalam melaksanakan tupoksinya. Untuk mengimplementasi hal tersebut, dibutuhkan sikap profesionalisme yang terangkum dalam kompetensi dasar kepribadian seorang pengasuh dalam melaksanakan setiap program kepengasuhan.

D. FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA PENGASUH DAN HAMBATANNYA

Sesuai pernyataan sebelumnya hanya variabel yang dianggap penting saja (memiliki pengaruh besar) yang digunakan untuk mengkaji permasalahan penelitian tentang kinerja pengasuh. Apabila dikaitkan dengan masalah yang telah dirumuskan, maka penulis membatasi hanya pada faktor kompetensi yang dimiliki pengasuh, struktur organisasi pengasuhan dan koordinasi dalam kegiatan kepengasuhan. Faktor tersebut bukan merupakan faktor yang berdiri sendiri.

Kompetensi Pengasuh

Kompetensi merupakan karakteristik dasar seseorang yang mengindikasikan cara berfikir, bersikap, dan bertindak serta menarik kesimpulan yang dapat dilakukan seseorang. Dari karakteristik dasar ini tampak tujuan penentuan tingkat kompetensi yang akhirnya dapat mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan dan dapat mengkategorikan tingkat tinggi/di bawah rata-rata.

Dengan terungkapnya informasi tentang kompetensi pengasuh melalui beberapa data, informan dan fenomena yang terlihat dapat disimpulkan bahwa kompetensi pengasuh pada bagian pengasuhan masih belum optimal. Hal ini karena dari segi pengetahuan tentang pembimbingan, pengawasan yang masih kurang sementara untuk pembinaan disiplin sudah cukup baik, namun masih harus terus ditingkatkan.

Dengan belum optimalnya kompetensi pengasuh dapat menimbulkan beberapa hambatan dalam meningkatkan kinerja pengasuh secara individu dan kinerja organisasi bagian pengasuhan, antara lain:

1. Pencapaian visi, misi dan tujuan strategis IPDN terutama visi, misi dan tujuan Bagian menjadi terhambat, bahkan terkesan menunggu perintah/aspirasi dari pimpinan.
2. Iklim organisasi bagian pengasuhan kurang kondusif, disebabkan dampak dari pengambilan kebijakan/keputusan yang kurang berpihak pada kesepakatan kerja yang ingin dicapai.
3. Terhambatnya keefektifan dari program pengembangan pembentukan kepribadian dan karakter bagi praja karena kompetensi yang dimiliki pengasuh belum optimal.
4. Belum terdapat ruang komunikasi yang dijadikan dasar jelas untuk

berdiskusi dan berkomunikasi antara pemimpin di bagian pengasuhan dengan pengasuh, terutama mengenai peningkatan kinerja, pengembangan karier dan jabatan serta masalah yang berkaitan kebijakan bagian pengasuhan.

5. Masih terdapat pelanggaran/deviasi yang dilakukan oleh praja/mahasiswa.

Kompetensi pengasuh yang belum optimal, akan menimbulkan dan mempengaruhi kinerja, baik individu pengasuh maupun secara kelompok dari keseluruhan pengasuh, sehingga hasil yang di dapatkan berpengaruh pada satu kesatuan dari bagian pengasuhan di IPDN, yaitu belum optimalnya kinerja bagian pengasuhan dalam pelaksanaan tupoksi untuk pencapaian visi, misi dan tujuan IPDN.

Belum optimalnya kinerja pengasuh, dapat berakibat pada siklus kehidupan keasramaan peserta didik/praja sebagai orang yang diasuh, ditandai dengan berkurangnya proses pembimbingan dan pengawasan yang dilakukan pengasuh, sehingga akan menimbulkan masalah pada lingkungan kehidupan praja yang rentan terhadap deviasi/pelanggaran yang terjadi dikalangan praja/mahasiswa tersebut.

Terjadinya berbagai deviasi/pelanggaran oleh praja terhadap aturan di IPDN, akan sangat mempengaruhi kinerja IPDN secara khusus, dan kinerja Kementerian Dalam Negeri secara umum. Sehingga dampak dari belum optimalnya kompetensi yang dimiliki pengasuh, akan berakibat kurangnya kepercayaan masyarakat dan pemerintah daerah terhadap IPDN dalam mencetak kader pemimpin pemerintahan dan pelayan masyarakat yang berkarakter baik, berkepribadian baik dan berdisiplin baik.

Struktur Organisasi Bagian Pengasuhan

Struktur organisasi bagian pengasuhan adalah struktur organisasi yang bersifat staf yaitu pengelompokan pengasuh dalam jabatan struktural kelembagaan IPDN atau struktur organisasi yang termuat dalam nomenklatur jabatan struktural di IPDN yang termuat dalam Permendagri No. 39 Tahun 2009 tentang Organisasi dan Tata Kerja Institut Pemerintahan Dalam Negeri.

Dalam struktur tersebut, jenjang hierarki dalam pendelegasian wewenang dan tanggung jawab serta pengadministrasian setiap kegiatan bagian pengasuhan, dari pimpinan pengasuhan (kepala bagian pengasuhan sampai kepada pengasuh di tingkat kepala satuan (kasat), kemudian di delegasikan lagi sampai pada pengasuh yang bertanggung jawab pada tingkat paling bawah (pengasuh wisma). Sementara itu, tiap pengasuh wisma membawahi/memberi pembimbingan, pengawasan dan pembinaan disiplin kepada 50 - 100 orang praja/mahasiswa yang menjadi tanggung jawab pengasuh tersebut. Jumlah seluruh pengasuh berbanding jauh dengan jumlah praja yang diasuh, artinya jumlah pengasuh yang aktif sekarang sebanyak 83 orang dibanding dengan jumlah praja yang diasuhnya sebanyak 4.497 praja/mahasiswa.

Untuk jabatan kepala bagian pengasuhan mempunyai tugas dan fungsi mengadministrasikan berupa evaluasi kegiatan, evaluasi kinerja pengasuh melalui kepala satuan (kasat), penyediaan alat tulis kantor, dan kegiatan lain pada bagian pengasuhan, untuk di sampaikan kepada pimpinan tertinggi yakni Rektor melalui Kepala Biro III Bidang Kemahasiswaan.

Dalam struktur organisasi ini, terlihat tidak begitu tegas garis pemisah antara pimpinan dan pengasuh. Peran pengasuh bukan sekedar pelaksana perintah pimpinan namun berperan sebagai pembantu pimpinan. Bentuk struktur organisasi staf ini muncul karena makin kompleksnya masalah kepengasuhan, sehingga pimpinan sulit menyelesaikan semua bentuk pekerjaan, dan memungkinkan memerlukan bantuan orang lain, dalam hal ini para kepala satuan (kasat) yang dapat memberi masukan pemikiran terhadap masalah yang dihadapi Bagian Pengasuhan.

Dengan struktur organisasi staf yang digunakan bagian pengasuhan nampaknya kurang menunjang kinerja pengasuh sehingga menimbulkan beberapa hambatan, antara lain:

1. Tidak adanya kesempatan luas bagi pengasuh untuk dapat mengembangkan bakat/inovasi sehingga menghambat tumbuhnya kreativitas pengasuh.
2. Sulitnya melakukan koordinasi karena organisasi bersifat kaku, birokratis dan mekanistik.
3. Rendahnya rasa solidaritas pengasuh karena komunikasi pengasuh menjadi berkurang.
4. Kurang dilaksanakan penghematan biaya sehingga sering menimbulkan pemborosan.
5. Kurang tegasnya garis kepemimpinan, simpang siur karena pimpinan tidak langsung berhubungan dengan bawahannya sehingga semua perintah susah untuk dimengerti dan dilaksanakan.
6. Sulitnya mengawasi disiplin kerja pengasuh sehingga pengawasan secara keseluruhan tidak berjalan efektif.
7. Kurang adanya keterbukaan, mengakibatkan orang-orang yang mempunyai kekuasaan dapat melempar tanggung jawab.
8. Kurang optimalnya kesatuan komando yang terjamin dengan baik sehingga menimbulkan organisasi yang kaku dan terkotak-kotak.
9. Lamban/terlalu lamanya pembuatan keputusan yang dibuat karena melalui perdebatan yang kadang-kadang melelahkan. Misal: dalam pelaporan setiap kegiatan kepengasuhan tampak berbelit/terlalu birokrat dan kaku, karena harus melalui beberapa tingkat hierarki, sehingga dirasakan oleh sebagian pengasuh sulit dan membingungkan. Belum lagi bila ada perintah yang di sampaikan langsung dari pimpinan, sehingga dalam melaporkan hasil pekerjaan, pengasuh harus melakukan tembusan laporan kepada seluruh tingkat jabatan dalam pengasuhan. Intinya pada struktur organisasi ini, pengasuh di tuntut selain sebagai pemimpin tangguh bagi praja/peserta didiknya, juga sebagai administrator yang handal.

Struktur organisasi di Bagian Pengasuhan memiliki rantai komando dalam tingkat hierarki yang terlampau panjang, dimana tingkat pimpinan yang terdiri dari: Rektor, Pembantu Rektor, Kepala Biro, Kepala Bagian Pengasuhan, Kepala Sub Bagian Pembimbingan dan Pengawasan serta Kepala sub Bagian Pembinaan Disiplin, menerima laporan dari seluruh jumlah personil pengasuh. Keadaan ini memungkinkan terjadinya pemborosan perintah dan memungkinkan untuk memperlambat sistem penanganan cepat dan tepat terhadap permasalahan kehidupan keasramaan praja/mahasiswa. Keadaan

ini juga akan memperlebar arus pertanggung jawaban yang semakin lamban dan kaku. Terlebih bila terjadi intervensi dari muatan politik dan kepentingan penguasa lainnya.

Jika struktur organisasi pengasuhan mengikuti perkembangan organisasi publik modern yang "Ramping dan Kaya akan fungsi", maka harapan atas koordinasi dan pengendalian pekerjaan dapat berjalan efektif. Formalisasi meskipun tidak terlalu tampak jelas karena belum ditetapkannya tata kerja yang lebih sederhana, namun bisa mengoptimalkan keseluruhan kegiatan kepengasuhan. Sehingga kecenderungan praja/mahasiswa merasa menerima perlakuan yang berbeda sangat kecil, karena koordinasi pengasuh sudah lebih sederhana dan terbuka. Sebab pembakuan rincian tugas sesuai spesialisasi dan kematangan pekerjaan yang dibangun menurut bidang tugas dan penanganan masing-masing dari satuan praja/mahasiswa yang di pegang/dipertanggungjawabkan.

Keadaan seperti ini memerlukan kearifan dari pimpinan pengasuh (kasubbag dan kepala satuan) yang mengkoordinir/mengkoordinasikan kegiatan pengasuh agar lebih berani mengambil alih ketika terjadi kekosongan waktu dan ruang yang tersedia untuk membimbing, mengawas dan membina kedisiplinan, sehingga pekerjaan dan tupoksi dapat terselesaikan pada saat yang tepat.

Dari gambaran tersebut, pendelegasian wewenang dalam tugas yang bersifat sementara nampaknya dapat berjalan baik walau belum terlihat pendelegasian untuk hal yang lebih prinsip dan rahasia. Untuk mengantisipasi hal ini, perlu pengaturan tentang batasan jenis pekerjaan yang didelegasikan dalam bentuk prosedur

tetap (PROTAP) yang tidak kaku. Misalnya pengaturan pejabat yang berwenang menangani praja/mahasiswa yang berbuat deviasi yang lebih besar atau lebih kepada unsur pidana. Dengan pembuatan Surat Keputusan (SK) khusus tentang penanganan kasus pidana bagi praja, dan penanganan praja/mahasiswa yang sakit/ijin berobat keluar kampus. Dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi di pengasuhan sangat berpengaruh terhadap kinerja pengasuhnya, ketika melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dalam mencapai visi, misi dan tujuan organisasi.

Bagian Pengasuhan harus mampu menyesuaikan dengan setiap perubahan serta mampu memberi pelayanan yang terbaik kepada praja/mahasiswa sesuai prinsip administrasi yang benar, serta organisasi pengasuhan harus mampu mengenali kebutuhan peserta didiknya, sehingga pelayanan yang diberikan akan sesuai dengan tuntutan para praja/mahasiswa.

Koordinasi Para Pengasuh

Koordinasi merupakan suatu kegiatan untuk memadukan sasaran dan kegiatan dari unit (bagian-bagian) atau sub bagian yang terpisah pada suatu organisasi guna mencapai tujuan secara efisien. Koordinasi dapat dilakukan antara atasan dan bawahan atau antara bagian dengan bagian lainnya.

Dengan adanya struktur organisasi yang diterapkan di bagian pengasuhan berupa struktur organisasi staf yang terkesan berbelit, kaku dan birokratik, selain menimbulkan kebingungan dan ketidakjelasan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pengasuh tersebut, juga mengakibatkan lambannya pencapaian, terwujudnya visi dan misi, yang akhirnya akan mempengaruhi

sistem koordinasi yang dilaksanakan dalam kegiatan kepengasuhan.

Dalam hal koordinasi, pengasuh di IPDN khususnya di kampus pusat Jatinangor, koordinasi yang dilakukan oleh pengasuh pada dasarnya sudah cukup, namun masih perlu ditingkatkan. Koordinasi yang dilakukan pada Bagian Pengasuhan terkesan kaku, akibat struktur yang diterapkan oleh Bagian Pengasuhan yang tidak menentu, mengakibatkan kekakuan pada koordinasi antar pengasuh itu sendiri, misal: dalam pengambilan keputusan bahkan kebijakan dalam pembinaan disiplin, pengawasan dan pembimbingan bagi praja/mahasiswa.

Penjelasan dari beberapa informan sebagai nara sumber, dengan adanya kekakuan dalam proses koordinasi para pengasuh dapat menimbulkan hambatan dalam meningkatkan kinerja pengasuh, antara lain:

1. Menimbulkan perasaan merasa paling penting di antara sesama pengasuh maupun dengan pimpinan pengasuhan sehingga mengakibatkan kurang terciptanya rasa kebersamaan dan menimbulkan pertentangan.
2. Dapat menimbulkan memperebutkan sarana transportasi yang dipergunakan oleh pengasuh untuk melakukan pengawasan internal.
3. Adanya keterlambatan dalam menyelesaikan tugas, fungsi dan urusan, karena kekakuan fungsi koordinasi sehingga dalam menyelesaikan tugas yang diberikan, sering tidak dikerjakan sesuai satuan/unit masing-masing, dan dalam mengerjakan tugas tersebut membutuhkan waktu/tidak sesuai waktu yang di tentukan.
4. Tidak mengetahui kepada siapa pengasuh harus mempertanggungjawabkan

pekerjaannya, misal: ketika mendapat perintah lisan secara berantai/berjenjang yang mengatas namakan pimpinan, setelah tugas tersebut dikerjakan, para pengasuh bingung harus melapor kepada siapa hasil pelaksanaan tugas dan perintah termaksud.

5. Terjadinya tumpang tindih tugas yang di berikan, akibat adanya kesamaan/kekembaran dalam tugas dan pekerjaan karena tidak terbatasnya pimpinan dalam memberi perintah dan tugas kepada pengasuh.
6. Belum adanya kesadaran antar para pengasuh dan para kasat sebagai pimpinan untuk saling berkoordinasi, bekerjasama, saling membantu dan saling menolong.
7. Belum adanya kesatuan langkah, kesatuan tindakan dan kesatuan sikap, sehingga belum ada keberanian/inisiatif para pengasuh dalam menentukan tindakan yang harus diambil/dilakukan dalam memperkecil volume deviasi/kesalahan yang dilakukan praja secara umum.
8. Belum ada perasaan lepas dalam berkomunikasi antara sesama pengasuh dengan para kasat sehingga masih terkesan segan bahkan malu untuk mengutarakan sesuatu dan tidak ingin diketahui orang lain (pengasuh lain) terhadap tindakan/langkah dan kebijakan yang telah dan akan diterapkan dalam proses pembimbingan, pengawasan dan pembinaan disiplin.

Dapat disimpulkan bahwa sistem koordinasi yang dilakukan pengasuh dalam melaksanakan pembimbingan, pengawasan dan pembinaan disiplin adalah belum optimal, dan masih berdasarkan keinginan dari pengasuh itu

sendiri. Hal ini berakibat pada berbagai macam kebijakan yang diambil, berbagai macam perbedaan pada sistem pembinaan disiplin yang dilakukan pengasuh dalam penerapan tupoksinya. Oleh sebab itu, seyogyanya disadari oleh pimpinan bagian pengasuhan untuk kembali mereview makna hakikat dari koordinasi yang sebenarnya.

E. UPAYA HAMBATAN PENGASUH MENGATASI KINERJA

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pengasuh masih kurang optimal. Berikut ini beberapa upaya yang perlu dilakukan oleh IPDN selaku lembaga pendidikan untuk mengatasi hambatan kinerja pengasuh dalam rangka meningkatkan kinerja pengasuh, agar bisa mencapai visi, misi, sasaran dan tujuan IPDN.

Peningkatan Kompetensi Pengasuh

Kompetensi menggambarkan suatu karakteristik pengetahuan, keterampilan, perilaku dan pengalaman untuk melaksanakan suatu pekerjaan/peran tertentu secara efektif, sehingga dengan adanya kompetensi dapat membedakan individu yang hebat dengan individu yang rata-rata. Oleh karena itu, kompetensi merupakan hal penting dan berpengaruh dalam menentukan kinerja seseorang, dan hal ini berpengaruh dalam menentukan kinerja pengasuh.

Kompetensi yang dimiliki pengasuh berupa pengetahuan, pemahaman dan pengalaman kerja yang baik/positif, akan mengakibatkan sikap bekerja yang baik dan positif berupa suasana kerja yang harmonis, suasana/rasa senang dan percaya kepada seseorang. Dalam hal ini pengasuh terhadap yang di asuh (praja/mahasiswa) dan perasaan senang, percaya antara pengasuh dan

pimpinannya. Dari sikap yang baik dan positif tersebut maka akan menimbulkan tindakan yang baik dalam bekerja menuju kinerja positif dan sesuai harapan.

Secara umum dapat dinyatakan bahwa kompetensi pengasuh masih belum optimal, baik dari pengetahuan, pemahaman, keterampilan dan pengalaman dalam menjalankan tupoksinya sebagai pembimbing, pengawas, dan pembina kedisiplinan. Oleh karena itu, upaya yang dilakukan oleh bagian pengasuhan yaitu dengan melakukan peningkatan terhadap kompetensi pengasuh.

Peningkatan kompetensi pengasuh antara lain dengan mengikutsertakan pada diklat, baik diklat yang bersifat formal, bertujuan untuk meningkatkan ilmu dan pengetahuan pengasuh maupun diklat bersifat teknis yang menyangkut tupoksi pengasuh dalam menambah kecakapan individu pengasuh. Diklat teknis yang dimaksud berupa latihan dasar kepemimpinan, pelatihan peningkatan dan pengembangan kepribadian sebagai pemimpin, training of trainer (TOT) tentang kepomongprajaan dan lain-lainnya.

Dengan adanya diklat tersebut diharapkan:

1. Dapat terjadi kesesuaian antara kecakapan pengetahuan dan kepribadian pengasuh dengan pekerjaannya sebagai pembimbing, pengawas, dan pembina kedisiplinan sehingga dapat menghasilkan kinerja optimal.
2. Dapat mempertinggi mutu dan kualitas pekerjaan yang harus dilakukan sebagai pembimbing, pengawas dan pembina kedisiplinan, sehingga mencapai kinerja

sebagaimana yang diharapkan sesuai tupoksi pengasuhan.

3. Dapat menguasai, menciptakan dan mengembangkan metode pengasuhan serta cara kerja pengasuh yang lebih baik sebagai seorang pembimbing, pengawas dan pembina disiplin.
4. Dapat menetapkan pola berpikir yang sama/sesuai dalam berfikir, terutama diantara para pengasuh.
5. Dapat meningkatkan dan menambah kecakapan, pengetahuan dan keahlian serta keterampilan pengasuh kearah pembinaan karier Pegawai Negeri Sipil dengan sebaik-baiknya.

Dengan demikian pendidikan dan pelatihan tidak hanya menguntungkan/meningkatkan kinerja pengasuh, tetapi dapat menguntungkan organisasi Bagian Pengasuhan. Oleh karenanya dengan meningkatkan pendidikan dan latihan secara individu berarti dapat meningkatkan kinerja organisasi Bagian Pengasuhan secara khusus dan bagi keberadaan IPDN secara keseluruhan.

Meskipun pada kenyataannya apa yang diharapkan oleh bagian pengasuhan untuk meningkatkan kompetensi pengasuh melalui pendidikan dan pelatihan belum sesuai harapan. Oleh karena itu diperlukan kesadaran dari dalam diri pribadi pengasuh untuk melakukan perubahan setelah mengikuti diklat tersebut sehingga manfaat pelaksanaan diklat akan diperoleh sesuai dengan harapan. Diklat akan berhasil apabila materi yang didapat pada pelatihan dapat diimplementasikan/diterapkan dan dilaksanakan dalam kehidupan nyata oleh pengasuh sebagai pembimbing, pengawas dan pembina kedisiplinan.

Perbaikan Struktur Organisasi Bagian Pengasuhan

Struktur Organisasi merupakan faktor penting dalam menentukan dan melihat cara kerja organisasi, sehingga organisasi dapat dianalisis melalui strukturnya dan akan bisa diketahui wewenang masing-masing serta hubungan koordinasi antar bagian dan sub bagian dalam pelaksanaan tugas serta tanggung jawab masing-masing, berikut pembagian tugas berdasarkan spesialisasi yang ada. Akhirnya menggambarkan saling ketergantungan antar bagian dan sub bagian dalam organisasi. Dengan demikian disimpulkan bahwa struktur organisasi merupakan faktor penting dalam perkembangan organisasi untuk pertumbuhan ke arah kemajuan pesat untuk mencapai tujuan sesuai visi dan misi, yang akan menentukan mekanisme orang-orang yang bekerja dalam organisasi.

Struktur organisasi merupakan suatu cara yang digunakan untuk pengalokasian tugas dan tanggung jawab kepada individu, dimana individu tersebut terlebih dahulu dikelompokkan ke dalam suatu divisi/ departemen yang selanjutnya dapat dijadikan sebagai pola dan kelompok pekerjaan dalam organisasi. Oleh karena itu struktur organisasi sangat penting untuk dapat memperjelas dan memahami tugas dan fungsi masing-masing pegawai, dalam hal ini memperjelas dan memahami tugas dan fungsi pengasuh dalam organisasi bagian pengasuhan. Dalam struktur organisasi juga menetapkan bagaimana tugas akan dibagi, siapa melapor kepada siapa, mekanisme koordinasi formal dan pola interaksi sehingga ada pengaturan terhadap pengasuh bagi kegiatan ke arah tujuan yang akan dicapai.

Struktur Bagian Pengasuhan menggunakan struktur bersifat staf yang terkesan berbelit, kaku dan birokratis. Oleh karena itu, perlu ada upaya yang dilakukan bagian pengasuhan untuk mengantisipasi hal tersebut yaitu melakukan perbaikan terhadap struktur organisasi bagian pengasuhan dalam arti menambahkan struktur organisasi lini disamping struktur organisasi staf yang telah ada sebelumnya di dalam menjalankan tupoksi bagian pengasuhan. Hal ini dilakukan terutama dalam tugas/perintah yang bersifat lapor cepat dan tindak cepat.

Struktur organisasi lini merupakan struktur organisasi yang menghubungkan langsung secara vertikal antara atasan dan bawahan, pimpinan tertinggi sampai pada jabatan paling rendah, yang masing-masing jabatan dihubungkan dengan garis vertikal bersifat komando.

Pada jenis struktur organisasi lini, pembagian tugas dan wewenang terdapat perbedaan tegas antara pimpinan dan pelaksana (pengasuh). Peran pimpinan dalam hal ini sangat dominan, dimana semua kekuasaan di tangan pimpinan. Oleh sebab itu dalam pelaksanaan kegiatan yang utama adalah wewenang dan perintah.

Bentuk struktur seperti ini, khususnya dalam institusi kecil sangat efektif, karena keputusan cepat diambil dan pelaksanaan keputusan juga cepat. Dalam kaitan struktur lini Bagian Pengasuhan, nomenklatur yang di gunakan adalah nomenklatur organisasi layaknya pemerintahan daerah (pemda) yang menjurus pada sistem kendali komando pada organisasi semi dan militer, dimana posisi tertinggi berada pada pengasuh propinsi yang sehari-hari di jabat oleh kepala bagian pengasuhan, bertindak sebagai pemegang komando

dan kendali seluruh kegiatan kepengasuhan (pembimbingan, pengawasan dan pembinaan disiplin), kemudian untuk pelaksanaan kegiatan keseharian, di delegasikan kepada pengasuh kabupaten (masing-masing satuan/tingkatan praja) untuk mengawasi kegiatan pengasuh dan kegiatan praja sebagai peserta didik. Sedangkan pengasuh yang berada pada tingkat paling bawah yakni pengasuh kelurahan, semata-mata hanya melaksanakan perintah secara komando dari atasan, baik secara langsung maupun melalui pengasuh kecamatan.

Yang unik pada struktur organisasi lini ini adalah hilangnya fungsi para kasubbag (subbag bimwas, subbag pembinaan disiplin dan subbag TU), yang dalam Permendagri sebagai atasan langsung dari pengasuh. Semua tugas dari kasubag, yaitu bimbingan, pengawasan dan pembinaan disiplin termasuk ke tata usahaan bagian pengasuhan dalam mengevaluasi kegiatan praja di alihkan kepada jabatan koordinator pengasuh sebagai pengasuh kabupaten, serta mengevaluasi pengasuh tingkat kecamatan (dalam permendagri disebut kasat) dan pengasuh tingkat kelurahan yang langsung berhadapan dengan praja.

Apabila merujuk dari penjelasan terdahulu, maka struktur organisasi Bagian Pengasuhan diharapkan akan memenuhi kriteria sebagai berikut:

- Sifat rantai komando pendek. Hal ini penting untuk mempercepat penyampaian perintah dari top level (pimpinan) sampai pada tingkat terbawah (pengasuh wisma/barak) dan alur pertanggung jawaban setiap kegiatan dari bawah keatas. Konsep ini mengandung dua hal penting yaitu wewenang dan kesatuan komando. Saat ini pengasuh

dimungkinkan menerima informasi dan komando dari atasan dalam beberapa detik dengan bantuan teknologi komunikasi dan komputerisasi tanpa melewati saluran formal.

- Ramping Struktur, kaya fungsi, memiliki fleksibilitas yang memberi kemampuan untuk bergerak cepat, serta kaya fungsi. Untuk memperkaya fungsi perlu reorientasi dari sesuatu yang hanya mengarah jabatan struktural kepada pengisian jabatan fungsional yang didasarkan atas asas keahlian dan profesionalisme.
- Formalisasi yang rendah dengan spesialisasi tidak kaku dan desentralisasi wewenang yang memadai dalam pengambilan keputusan, termasuk keputusan dalam penanganan praja/mahasiswa yang berbuat menyimpang. Formalisasi dimaksudkan sampai pada tingkat mana pekerjaan dalam organisasi dibakukan. Bila satu jenis kerja sangat diformalkan, maka pelaksana kebijakan tersebut hanya memiliki keleluasaan yang sangat minim mengenai kapan, apa, dan bagaimana seharusnya suatu pekerjaan dilakukan. Formalisasi akan membelenggu kreativitas dan inovasi pengasuh serta akan mematikan sistem "lapor cepat dan tindak cepat".

Oleh karena itu langkah perbaikan yang dilakukan hendaknya memberi perhatian terhadap upaya mengurangi formalisasi dalam uraian tugas sehingga tercipta ruang cukup bagi pejabat struktural dan pengasuh dalam berbagai tingkatan untuk melakukan kreativitas yang lebih berorientasi kepada hasil kerja. Dalam hal ini secara implisit juga bermakna pemberian delegasi

wewenang yang lebih memadai. Kelemahan dari jenis struktur organisasi ini dirasakan kurang manusiawi, terlebih kepada pengasuh sebagai pelaksana tugas, pengasuh/staf bawahan hanya dipandang sebagai pegawai yang senantiasa siap melaksanakan perintah dan arahan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa pada bagian pengasuhan IPDN, struktur yang di gunakan dalam proses kegiatan kepengasuhan adalah struktur gabungan antara struktur organisasi staf dan struktur organisasi lini. Dalam organisasi ini staf yang terdiri dari para kasat/pengasuh kecamatan, pengasuh wisma/pengasuh kelurahan bukan sekedar pelaksana tugas, tetapi juga diberi wewenang untuk memberi masukan demi tercapainya tujuan organisasi. Demikian juga dengan jajaran pimpinan yang terdiri dari kasubag dan kabag, tidak sekedar memberi perintah/nasehat tetapi juga bertanggung jawab atas perintah/nasehatnya tersebut.

Kenyataan menunjukkan bahwa dengan adanya penggunaan struktur organisasi secara bersamaan bahkan menimbulkan masalah baru, sehingga menimbulkan kebingungan dan tidak ada kejelasan atas penerapan struktur yang semestinya digunakan sebagai arah/jalur kegiatan kepengasuhan terutama bagi pengasuh yang langsung berhadapan dengan praja dan akhirnya akan mempengaruhi proses pembimbingan, pengawasan dan pembinaan disiplin yang dilakukan pengasuh tersebut.

Dengan adanya penggunaan struktur organisasi yang secara bersamaan, yang tadinya mempunyai implikasi pada sistem penanganan cepat, melapor cepat dan bertindak cepat terhadap permasalahan yang dihadapi dalam

kegiatan pembimbingan, pengawasan dan pembinaan disiplin bagi praja/mahasiswa berubah menjadi bersifat lamban. Hal ini dapat dimanfaatkan oleh praja/mahasiswa untuk lepas dari pengawasan dan pembinaan disiplin, akhirnya akan terjadi tindakan/deviasi negatif dari praja tersebut. Sehingga perwujudan visi dan misi IPDN bahkan Bagian Pengasuhan akan terhambat.

Fenomena yang merupakan kelemahan dari adanya 2 struktur yang di gunakan sebagai struktur gabungan antara staf dan lini, yaitu:

1. Para pengasuh sebagai pelaksana di lapangan, terkadang bingung untuk membedakan antara perintah, nasihat dan masukan
2. Solidaritas pengasuh dirasakan kurang, karena masih adanya kepala satuan, pengasuh dan staf administrasi yang belum saling mengenal lebih akrab
3. Sering terjadi persaingan tidak sehat, karena masing-masing pengasuh dan kasatnya menganggap tugas yang dilaksanakannya yang lebih penting dan baik
4. Apabila tugas dan tanggung jawab dalam berbagai kerja antara pimpinan, jajaran kasat sampai pada tingkat pengasuh tidak tegas, maka akan menimbulkan kebingungan dalam pengambilan keputusan dan menimbulkan kekacauan dalam menjalankan wewenang/ tupoksinya
5. Terjadi kemungkinan, jajaran kasat dan pengasuh melampaui kewenangan yang diberikan, sehingga menimbulkan ketidaksenangan/kecemburuan sosial pada pengasuh dan pegawai lain
6. Kemungkinan akan terdapat perbedaan interpretasi/salah penafsiran, terutama tentang

penanganan dan permasalahan praja sebagai peserta didik, antara pengasuh dengan pengasuh lainnya, pengasuh dengan kasat, atau kasat dengan para kasubag bahkan sesama jajaran Kasat dalam kebijakan dan tugas yang diberikan pimpinan, sehingga masalah menjadi semakin kompleks.

Melihat fenomena di atas, kedepan diharapkan adanya suatu ketegasan dan kejelasan dalam struktur organisasi pengasuhan yang digunakan, sehingga dengan struktur organisasi pengasuhan yang tegas dan jelas dapat dijadikan sebagai dasar untuk pendelegasian wewenang dan tanggung jawab sampai pada tingkat yang lebih rendah, yaitu pengasuh kelurahan/pengasuh wisma/barak.

Peningkatan Koordinasi Para Pengasuh

Koordinasi merupakan hal sangat penting yang ada dalam organisasi. Oleh karena itu, koordinasi merupakan suatu tindakan untuk saling memadukan antara sub bagian atau bagian (unit) yang terpisah dari berbagai tugas yang diemban masing-masing yang sangat berguna bagi pencapaian tujuan organisasi sesuai misi secara efisien. Koordinasi sangat penting terutama dalam melakukan pembagian kerja terhadap suatu kesatuan tugas yang besar, karena didalam koordinasi yang menjadi perhatian adalah integrasi/penyatuan di antara bagian-bagian (unit).

Pada Bagian Pengasuhan, koordinasi merupakan hal sangat penting dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, apalagi dalam melakukan tugas besar yang menyangkut pelayanan terhadap praja/mahasiswa dalam kependidikan. Oleh karena itu, upaya yang dilakukan IPDN dalam hal ini melalui kepala

bagian pengasuhan selaku pimpinan organisasi bagian pengasuhan yaitu melakukan peningkatan koordinasi pengasuh terutama koordinasi yang bersifat dua arah, baik antara pengasuh dengan pengasuh, pengasuh dengan pimpinan di Bagian Pengasuhan maupun dengan para pimpinan di luar Bagian Pengasuhan/civitas akademika.

Koordinasi yang dilakukan oleh pengasuh dengan jajaran pimpinan di luar Bagian Pengasuhan atau civitas akademika hanya bersifat melaksanakan perintah dan memberi laporan dari hasil pelaksanaan perintah tersebut serta koordinasi terhadap beberapa kegiatan yang berhubungan dengan mobilisasi praja/mahasiswa dalam kegiatan pengajaran, pelatihan dan pengasuhan.

Koordinasi yang bersifat dua arah yaitu koordinasi langsung, baik antara pengasuh yang satu dengan pengasuh yang lainnya maupun pengasuh dengan para pimpinannya yaitu antara pengasuh wisma dengan kepala satuan (kasat) maupun antara pengasuh wisma dengan kepala bagian pengasuhan baik secara formal maupun informal.

Koordinasi antara pengasuh yang satu dengan pengasuh yang lain merupakan koordinasi yang lebih ditekankan pada koordinasi yang lebih informal, dapat dilakukan dengan pembicaraan dan konsultasi pada saat bertemu diluar kepentingan dinas.

Dalam koordinasi dengan cara informal, pengasuh yang satu dengan pengasuh lainnya dapat mengadakan hubungan untuk saling bertukar pikiran mengenai kegiatan kepengasuhan dan hasil yang telah dicapai pada saat tertentu, serta dapat saling mengungkapkan masalah yang dihadapi dalam menjalankan tupoksi pengasuhan dan mencari jalan pemecahannya, sekaligus saling membantu memecahkan

masalah. Sehingga setiap pekerjaan dapat dilaksanakan dengan lancar dan terarah pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan yang akhirnya dapat tercipta pola pikir, integritas dan kualitas pengasuh serta komitmen untuk memberi pendidikan yang terbaik.

Dengan adanya peningkatan koordinasi dua arah, baik antara pengasuh yang satu dengan pengasuh yang lain maupun para pengasuh dengan para pimpinannya ini, diharapkan akan menciptakan "suatu sistem umpan balik".

Namun, sistem umpan balik ini masih belum maksimal dilakukan oleh Bagian Pengasuhan. Dalam hal ini sistem umpan balik yang diberikan masih sebatas peningkatan koordinasi yang bersifat dua arah.

Jadi peningkatan koordinasi yang bersifat dua arah merupakan hal yang penting dalam rangka menunjang proses umpan balik untuk kelancaran pelaksanaan tugas, terutama dalam bertindak cepat dan lapor cepat. Disamping itu, dengan adanya peningkatan koordinasi dua arah akan memberi kejelasan dan meminimalisasi kesalahan interpretasi antara pimpinan dan pengasuhnya sehingga apabila kesalahan terjadi maka akan menimbulkan keterlambatan dan kesalahan dalam pelaksanaan tugas kepengasuhan.

Sistem umpan balik, yakni segala informasi tentang lemahnya kinerja, perilaku dan sikap pengasuh pada masa lalu disampaikan untuk menjadi motivasi/perubahan perilaku di masa yang akan datang. Umpan balik merupakan tanggung jawab pimpinan bagian pengasuhan, baik pada tingkat kepala bagian pengasuhan maupun pada tingkat kepala satuan (kasat) pengasuh dengan para pengasuh karena keduanya

memperoleh manfaat dari komunikasi yang jelas dan sedang berlangsung.

Jika semua informasi di sampaikan oleh pimpinan secara jelas kepada pengasuh maka diharapkan terjadi umpan balik positif dari para pengasuh untuk melakukan perubahan sikap dan tingkah laku yang positif dalam setiap pelaksanaan tupoksi sebagai pembimbing, pengawas dan pembina disiplin. Karena salah satu reaksi yang di timbulkan dari adanya umpan balik ini adalah terjadinya keseimbangan antara pimpinan dan pengasuh, terciptanya sikap sehat terhadap situasi dan suasana dalam proses kepengasuhan serta secara ikhlas untuk memperbaiki kemampuan dan kapasitas seorang pengasuh, agar lebih memberi kontribusi berupa kinerja yang baik bagi Bagian Pengasuhan secara khusus, dan bagi IPDN secara umumnya.

Selain umpan balik, hal lain yang di lakukan oleh pimpinan di bagian pengasuhan adalah melakukan konseling. Konseling merupakan suatu usaha yang dilakukan dalam rangka membantu menyelesaikan masalah pengasuh, agar pengasuh dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Salah satu tujuan penting dari dilakukannya konseling terhadap pengasuh adalah agar pengasuh dapat menerima sebagian tanggung jawab organisasi bagian pengasuhan dalam rangka pengembangan diri mereka sendiri.

Konseling adalah diskusi atau mencari dan membicarakan masalah yang berada di internal pengasuh, menyangkut masalah pribadi pengasuh atau masalah keluarga, yang dirasakan mengganggu kinerja pengasuh. Hal ini merupakan peranan pimpinan di Bagian pengasuhan untuk lebih mendekatkan diri, lebih mengenal seorang pengasuh

yang melaksanakan tugas dan fungsinya di lapangan.

Konseling kepada pengasuh belum pernah dilakukan, bahkan ketika pengasuh di anggap tidak berkinerja lagi. Konseling lebih sering di lakukan kepada praja sebagai peserta didik yang bertujuan untuk meminimalisir penyimpangan dalam proses kehidupan keasramaan.

Dari pernyataan diatas, semestinya yang lebih utama di lakukan adalah konseling kepada para pengasuh yang sarat dengan kepentingan, kebutuhan dan permasalahan pribadi yang nantinya akan mengganggu kinerja pengasuh tersebut.

Konseling harus dilakukan kepada pengasuh untuk mengkonfirmasi, mengidentifikasi dan mengelompokkan pengasuh kedalam kelompok kerja yang lebih spesifik dan sesuai bidang serta keahlian yang dimiliki. Konseling berguna untuk mengetahui lebih rinci tentang dampak psikologis berupa tingkat kejenuhan yang dirasakan oleh pengasuh terhadap tupoksi yang di emban dan dilaksanakan sehari-hari.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa peranan kepemimpinan dari seorang kepala bagian atau kepala satuan (kasat) di bagian pengasuhan harus lebih efektif, untuk menciptakan suasana nyaman dan perasaan senang bagi pengasuh dalam bekerja dan berkarier. Peran pimpinan agar lebih jeli dan cermat serta senantiasa berpikir positif terhadap pengasuhnya dan dalam melihat kondisi dan situasi pekerjaan di bagian pengasuhan IPDN jatimangor, karena perasaan yang kurang menyenangkan dalam bekerja, situasi dan kondisi pekerjaan yang monoton, situasi dan kondisi seorang pegawai atau pengasuh dalam pekerjaannya sangat mempengaruhi dalam pencapaian visi

dan misi Lembaga IPDN khususnya bagi bagian pengasuhan. Jika perasaan senang pengasuh bisa diwujudkan, maka akan memberi pelayanan kepengasuhan yang memuaskan bagi praja sebagai peserta didik dan penerima layanan kepengasuhan.

Disamping itu, dengan kondisi bekerja yang penuh tekanan, dapat menciptakan suasana penuh frustrasi dan ketegangan. Hal ini dapat mengarah pada tekanan yang parah dan menyiksa pengasuh yang bekerja. Ini merupakan tugas dan kewajiban pimpinan pengasuhan, baik pada tingkat kepala satuan maupun tingkat kepala bagian pengasuhan untuk bisa membantu meringankan tekanan dengan cara membuka saluran komunikasi didalam organisasi, menjaga agar saluran komunikasi tetap efektif beroperasi, memberikan informasi yang relevan kepada pengasuh, mengatur konflik yang ada di organisasi dan membantu individu pengasuh dalam menetapkan tujuan realistiknya.

Jika merujuk pada pernyataan tersebut, maka jelas yang menjadi operasionalisasi dari organisasi bagian pengasuhan adalah jajaran pimpinan bagian pengasuhan untuk bisa mengamati dan ikut merasakan proses pelaksanaan tupoksi pengasuhan dalam menanamkan, menumbuhkan dan mendewasakan nilai-nilai moralitas dan kinerja staf atau pengasuhnya dalam memberi pembimbingan, pengawasan dan pembinaan disiplin bagi peserta didik.

Jika harapan praja/mahasiswa sesuai dengan kinerja pengasuh, maka akan terjadi *confirmation*. Apabila keadaan kinerja pengasuh melebihi harapan dan keinginan praja/mahasiswa, maka akan menimbulkan perasaan senang bagi

praja. Keadaan yang menimbulkan rasa senang ini menimbulkan kepuasan yang selanjutnya menimbulkan loyalitas, sikap dan perilaku yang baik untuk mendukung setiap pengembangan IPDN.

F. PENUTUP

Kesimpulan:

a. Kinerja pengasuh pada Bagian Pengasuhan IPDN Kampus Jatinangor berdasarkan kompetensi, sikap dan tindakan masih belum optimal.

1) Dari segi kompetensi yang dimiliki pengasuh, pada tahap pengetahuan dalam pembimbingan, pengawasan dan pembinaan disiplin praja dan pengalaman pengasuh dinilai cukup, namun masih perlu untuk ditingkatkan, sementara untuk tahap pemahaman dan keterampilan yang masih kurang.

2) Dari segi sikap yang dimiliki pengasuh ketika menerima dan melaksanakan perintah dari atasan serta sikap dalam keseharian sebagai pembimbing, pengawas dan pembina kedisiplinan dinilai belum optimal.

3) Dari segi tindakan pengasuh, yang merupakan akumulasi dari kompetensi yang dimiliki oleh pengasuh dan diimbangi dengan sikap yang baik dan positif dalam pembimbingan, pengawasan dan pembinaan disiplin praja dinilai belum optimal.

b. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pengasuh dan hambatannya yaitu kompetensi yang dimiliki pengasuh yang belum optimal, struktur organisasi bagian pengasuhan yang digunakan adalah struktur organisasi bersifat staf yang dirasakan kurang menunjang kinerja pengasuh, terutama dalam melakukan laporan yang bersifat tindak cepat dan lapor

cepat, sehingga menimbulkan beberapa hambatan. Dalam hal koordinasi pengasuh di IPDN, koordinasi yang dilakukan pengasuh pada intinya sudah cukup, namun masih perlu untuk ditingkatkan.

c. Upaya mengatasi hambatan kinerja pengasuh:

- 1) Melakukan peningkatan kompetensi pengasuh antara lain dengan mengikutsertakan diklat, baik diklat bersifat formal maupun diklat bersifat teknis.
- 2) Melakukan perbaikan terhadap struktur yang terkesan kaku dengan menambahkan struktur organisasi yang bersifat lini terutama dalam melakukan tugas dengan tujuan untuk mengendalikan, lapor cepat dan tindak cepat.
- 3) Melakukan peningkatan terhadap koordinasi yang bersifat dua arah, baik antara pengasuh dengan sesama pengasuh, pengasuh dengan pimpinan di bagian pengasuhan maupun pengasuh dengan pimpinan di luar bagian pengasuhan.

REFERENSI

A. Buku-buku

- Athiyaman, A. 1997. *Linking Student Satisfaction and Service Quality Perception : The Case Of University Education*. Eeuropean Journal Of Marketing ; Volume 31.
- Bernandin, H.John & Rusell, Joyce E.A. 1993. *Human Resource Management*. Mc.Graw-Hill. Inc. Singapore.
- , H.John & Rusell, Joyce E.A. 2010. *Human Resource Management : An Experiential Approach*. Mc.Graw-Hill. Inc. Singapore.
- Darwin, Muhadjir. 1995. *Potensi dan Kendala Aparatur Pemerintah Sebagai Sumber Daya Manusia Dalam Pembangunan Jangka Panjang Kedua*. Bestari.
- Dharma, Surya. 2010. *Manajemen Kinerja (Falsafah Teori dan Penerapannya)*. Penerbit Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Dessler, Gary. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Bahasa Indonesia)*. Prenhallindo. Jakarta.
- Gibson, James L, Ivancevich John M, and Djonnelly, James H. Agus Darma (Penterjemah). 1990. *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Proses*. Erlangga Jakarta.
- Goggin, Malcolm L., et al. 1990. *Implementation Theory and Practice : Tward a third generation*. Glenview, Illinois. USA : Foresman and Company.
- Handayani, Soewarno. 1982. *Administrasi pemerintahan dalam Pembangunan Nasional*. PT.Gunung Agung. Jakarta.
- Katz, F.E, and Rosenweig. 1970. *Organization and Management A System Approach*. Mc Graw Hill Kohakusa Ltd. Tokyo.
- Keban, Jeremias. T. 1995. "Indikator Kinerja Pemerintah Daerah : Pendekatan Manajemen dan Kebijakan". Makalah, Seminar Sehari. Fisipol UGM. Yogyakarta.
- Ndraha, Taliziduhu. 1997. *Metodologi Ilmu Pemerintahan*. Penerbit PT. Rineka Cipta. Jakarta.
- , Taliziduhu. 1999. *Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*. PT. Rineka Cipta. Jakarta.
- , Taliziduhu. 2000. *Ilmu Pemerintahan (Kybernology)*. Jurnal Ilmu Pemerintahan Edisi 1. IIP-Unpad. Jakarta.

- Rivai, Veithzal, dkk. 2011. *Performance Appraisal*, PT RajaGrafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, Stepen. 1994. *Teori Organisasi (Struktur, Desain dan Aplikasi)*. Arcan. Jakarta.
- , Stepen. Penerjemah Hadyatna Pujaatmaka. 1996. *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversial dan Aplikasi, Jilid 2*. Prehalindo. Jakarta.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya manusia Dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju. Bandung.
- 2003. *Good Governance (Kepemerintahan yang Baik) Dalam Rangka Otonomi Daerah (Upaya Membangun Organisasi Efektif dan Efisien Melalui Restrukturisasi dan Pemberdayaan)*. Mandar Maju. Bandung.
- 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. P.T Refika Aditama. Bandung.
- 2009. *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. CV Mandar Maju. Bandung.
- 2011. *Membangun dan Mengembangkan Kepemimpinan Serta Meningkatkan Kinerja Untuk Meraih Keberhasilan*. P.T Refika Aditama. Bandung.
- Siagian, Sondang P. 1994. *Patologi Birokrasi analisis, Identifikasi dan Terapinya*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Stoner, James A.F., Freeman, Edward R., Gilbert Jr. Alih Bahasa : Alexander Sindoro. 1996. *Manajemen Jilid II*. PT. Prenhallindo. Jakarta.
- Sujamto. 1986. *Beberapa Pengertian di Bidang Pengawasan, Edisi Revisi*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Terry, George Dan Leslie. 2000. *Dasar-Dasar Manajemen*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Thoha, Miftah. 2005. *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*. Kencana Prenada Media Group. Jakarta.
- Wirawan. 2012. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia, Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Salemba Empat. Jakarta.
- Yustiono, Eris. 2011. *Kompetensi dan Kinerja, (Bahan Ajar)*. STIA LAN. Bandung.
- Yustiono, Eris. 2011. *Tahapan Manajemen Kinerja, (Bahan Ajar)*. STIA LAN. Bandung.

B. Dokumen lain

- BPKP dan Tim Studi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. 2000. *Modul Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. BPKP. Jakarta. Tidak Untuk Dipublikasikan.
- Darmakusuma. 2002. *Merubah Perilaku Birokrasi Pada Organisasi Pemerintah Daerah*. Orasi Ilmiah Disampaikan Dalam Rangka Dies Natalis XII STPDN. Bandung.
- Giroth, L. M. 2005. *Pendidikan Pamong Praja Generasi Baru, Penelitian Tentang Kualitas Pelayanan dan Keptasan Mahasiswa di IPDN Depdagri Kampus Jatinangor dan Jakarta*. Jakarta.
- Jurnal Ilmu Pemerintahan. 2005. *Widya Praja*. IPDN Cilandak. Jakarta.
- Jurnal Pemerintahan Daerah Di Indonesia. 2011. *Visioner*. AIQaprint Jatinangor. Bandung.
- LAN dan BPKP. 2000. *Akuntabilitas dan Good Governance: Modul 1 Sosialisasi Sistem Akuntabilitas*

Kinerja Instansi Pemerintah
(AKIP).

C. Peraturan/Undang-undang

Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun
2010 tentang Disiplin Pegawai
Negeri Sipil.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor
39 Tahun 2009 tentang
Organisasi dan Tata Kerja
Institut Pemerintahan Dalam
Negeri.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor
46 Tahun 2009 tentang Pedoman
Tata Kehidupan Praja IPDN.

Keputusan Kepala LAN Nomor
589/IX/6/Y/1999 tentang
Pedoman Penyusunan Laporan
Akuntabilitas Kinerja Instansi
Pemerintah. LAN. Jakarta.