

PENGARUH KEMAMPUAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN SUBANG

Endang Irawan Supriyadi
Rikki Maulana Yusup
endangirawan.ei@gmail.com

Abstract

The work ability of employees in an organization has a very important role in influencing employee performance. The results of the assessment conducted by the author at the Office of the Ministry of Religion of Subang Regency were problems, namely the performance of employees was still low. The strengthening of the problems above the authors suspect that it is related to the work ability of employees at the Office of the Ministry of Religion of Subang Regency which has not been evenly distributed. The purpose of this research is to find out the magnitude of the influence of the ability on the performance of employees in the Office of the Ministry of Religion of Subang Regency. The research method used in this study is explanatory survey. Based on the results of the writing and the simultaneous discussion, it was revealed that the empirical employee work ability variable had a major influence on the performance of the Ministry of Religion staff in Subang Regency by 86.9%. Conclusion that the contribution of the variable work ability of the Ministry of Religion Office of Subang Regency to the performance of the employees of the Office of the Ministry of Religion of Subang Regency (Y) was 86.9% while the remaining 13.1% was influenced by other factors outside of X

Keywords: *Work Ability, Performance*

Pendahuluan

Aparatur pemerintah sebagai penyelenggara roda pemerintahan dituntut dapat melaksanakan program-program yang telah dicanangkan oleh pemerintah dengan sebaik-baiknya sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, keberhasilan akan program-program yang dicanangkan sangat tergantung pada kinerja pegawai/ aparatur pemerintah, di mana kemampuan kerja dan motivasi kerja pegawai sangat menentukan hasil yang akan dicapai. Selama ini, peran yang dilakoni oleh pegawai/ aparatur pemerintah dianggap masih kurang memuaskan, karena banyaknya penyalahgunaan dan penyelewengan dalam pelaksanaannya, sehingga hasil yang dicapai tidak sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan.

Program-program pemerintah yang sudah berjalan mengikuti aturan yang ditetapkan oleh pusat, sehingga daerah hanya tinggal mengikuti instruksi kebijakan. Hal ini membuat aparatur pemerintah tidak dapat mengembangkan kemampuannya secara optimal dalam memberikan pandangan, saran, dan pendapat dalam pelaksanaan program-program tersebut. Program-program yang dicanangkan pemerintah pada umumnya tidak mencerminkan kondisi riil permasalahan di

lapangan atau prioritas yang mesti didahulukan. Akibatnya, sering terjadi suatu program yang cukup baik manfaatnya untuk daerah tertentu, tidak terasa manfaatnya untuk daerah yang lain.

Adanya paradigma baru dalam penyelenggaraan pemerintahan, sejalan dengan bergulirnya roda reformasi dan demokrasi serta mulai diberlakukannya Undang-undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-undang Nomor 25 tahun 1999 tentang Pemerintah Pusat dan Daerah, menjadi tonggak pelaksanaan Otonomi Daerah. Demikian pula Undang-undang terbaru tentang pemerintahan daerah (Undang-undang nomor 32 tahun 2004), aparatur pemerintah yang merupakan kelompok pelaksana kegiatan pemerintahan dalam rangka program-program, dituntut untuk lebih tanggap, profesional di bidangnya, inovatif, dan mempunyai kemampuan untuk dapat mengimplementasikan keinginan yang dimaksud menjadi kenyataan. Tugas berat ini harus dipikul oleh aparatur pemerintah karena memang sudah menjadi kewajiban utama mereka, yaitu menjadi pelayan masyarakat.

Peningkatan kemampuan dan motivasi pegawai pada jajaran aparatur pemerintah merupakan kebutuhan yang tidak bisa ditolak lagi, karena hal ini diyakini dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Dengan kualitas pegawai yang siap, diharapkan pelaksanaan tugas umum pemerintah berlangsung secara efektif dan efisien, dalam rangka menciptakan aparatur yang profesional dalam bidangnya, bersih, bertanggungjawab, dan berwibawa.

Begitupun dengan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Subang yang merupakan bagian dari aparatur pemerintah, memiliki peran yang sama dalam meningkatkan kinerja untuk terciptanya pemerintahan yang lebih baik. Itu semua berpedoman kepada Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 13 Tahun 2012 tentang organisasi dan tata kerja instansi vertikal kementerian agama. PMA tersebut mengatur tentang organisasi dan tata kerja instansi vertikal Kementerian Agama.

Adapun PMA Nomor 28 Tahun 2013 tentang disiplin kehadiran pegawai negeri sipil di lingkungan Kementerian Agama, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Subang sebagai perwakilan Kementerian Pusat di daerah--sebagaimana diketahui bahwa dalam pelaksanaan otonomi daerah salah satu kewenangan yang tidak diberikan pusat pada daerah yaitu soal agama--sangat dibutuhkan peranannya dalam membantu Bupati Kabupaten Subang melaksanakan tugas pokok penyelenggaraan pemerintah, pembangunan, dan pembinaan serta memberikan pelayanan kepada seluruh masyarakat--terutama di bidang agama.

Sebagai aparat pelaksana di bawah yang merupakan ujung tombak bagi keberhasilan program-program pemerintah, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Subang dituntut memberikan hasil yang terbaik. Oleh karena itu, setiap aparatur pemerintah--dalam hal ini pegawai di Kantor Kementerian

Agama Kabupaten Subang--diharapkan mempunyai kemampuan, motivasi, serta bertanggung jawab dan mempunyai loyalitas dalam melaksanakan tugas-tugas mereka.

Sebagai pengontrol di dalam tubuh aparat pemerintah, perlu dilakukan suatu kegiatan pengawasan agar pelaksanaan tugas sebagai pelayan masyarakat dapat berlangsung secara efektif dan efisien, dalam rangka menciptakan aparatur yang bersih, beriman, dan berwibawa. Hal tersebut mutlak dimiliki oleh seorang pegawai karena dapat berpengaruh terhadap kinerja yang juga berdampak pada hasil yang akan dicapai.

Menurut Mangkunegara (2011 : 67) Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sementara faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi.

Penilaian kinerja merupakan kegiatan yang sangat penting karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Dalam organisasi, motivasi merupakan faktor yang sangat penting, karena menyangkut langsung pada unsur manusia.

Salah satu permasalahan bagi suatu organisasi adalah motivasi. Motivasi pegawai berkontribusi pada keberhasilan tujuan organisasi serta faktor kemampuan kerja yang dibangun dalam organisasi. Kemampuan kerja merupakan suatu kondisi yang menunjukkan unsur kematangan yang berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh seorang pegawai, yang dapat diperoleh dari pendidikan, pelatihan, dan pengalaman.

Kinerja pegawai dalam suatu organisasi tidak terlepas dari adanya motivasi, yaitu keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Dorongan tersebut mempunyai kekuatan yang besar dalam penentuan sikap pegawai dalam bekerja. Jika pengaruh yang ditimbulkannya besar, maka dorongan kerja besar pula atau dalam dimensi motivasi menurut Victor Vroom, "seorang pegawai akan termotivasi jika pegawai tersebut merasa harapan atas apa yang dilakukan sesuai dengan imbalan yang diterima."

Berdasarkan hasil pengamatan, rendahnya kinerja pegawai terjadi karena kurangnya keterampilan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan. Hal ini terjadi karena pekerjaan yang dijalani hanya sebatas rutinitas saja. Oleh karena itu, semakin tinggi kualitas pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Subang diharapkan akan semakin tinggi pula kinerja pegawainya.

Salah satu dari dimensi kinerja adalah behaviour, di mana salah satu dimensinya adalah kemampuan untuk menjalankan tugas dengan baik sehingga tujuan dapat dicapai. Permasalahan lain

pun terjadi pada kualitas kerja pegawai di setiap seksi atau bidang. Tidak semua pegawai dapat mengerjakan tugas dengan baik karena kurangnya kemampuan kerja pegawai.

Masalah kualitas kerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Subang lainnya adalah kurangnya kemampuan dalam bidang IT, sehingga memaksa lembaga untuk merekrut tenaga honorer yang memiliki kemampuan tersebut.

Kemudian, keterbatasan sumber daya manusia pun membuat kemampuan kerja pegawai kurang optimal. Sebagai contoh, bidang Bimas Islam yang memiliki tugas untuk melaksanakan sosialisasi dan penerapan Sistem Informasi Manajemen Nikah (SIMKAH), baru bisa menyelesaikan enam KUA, dari target 30 KUA.

Berdasarkan kondisi di atas, dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai rendah salah satunya disebabkan kemampuan kerja yang rendah dan tidak merata.

Landasan Teori

Sumber daya manusia yang memiliki kemampuan tinggi sangat menunjang tercapainya visi dan misi organisasi untuk segera maju dan berkembang pesat, guna mengantisipasi kompetisi global. Kemampuan yang dimiliki seseorang akan membuatnya berbeda dengan yang mempunyai kemampuan rata-rata atau biasa saja.

Kemampuan adalah sifat yang dibawa sejak lahir/dipelajari yang memungkinkan seseorang menyelesaikan tugasnya (Gibson, 1989 : 54). Kemampuan juga menunjukkan potensi orang untuk melaksanakan tugas/pekerjaan (Gibson, 1989 : 215). Dari kedua definisi tersebut dapat dikatakan bahwa kemampuan seseorang merupakan sifat seseorang yang menunjukkan potensi diri sehingga dapat melakukan pekerjaan, di mana kemampuan ini dapat berasal dari potensi bawaan lahir atau berasal dari proses pembelajaran seseorang.

Sementara menurut Nadler (1986:74), “ *skill* merupakan kegiatan yang memerlukan praktek atau dapat diartikan sebagai implikasi dari aktivitas”. Maka, keterampilan yang dimiliki seorang pegawai merupakan gambaran yang tercermin dari kegiatan yang dilakukan oleh pegawai tersebut dalam melaksanakan pekerjaan. Semakin banyak kegiatan yang dilakukan olehnya dalam menyelesaikan pekerjaannya, maka akan semakin terlihat keterampilan yang dimilikinya.

Indikator-indikator kemampuan difokuskan pada teori yang dikemukakan oleh Winardi (2002), yaitu;

1. Keterampilan (*Skill*), yaitu keterampilan dan kecakapan pegawai sebagai akumulasi dari bakat dan kepribadian yang dimilikinya. Indikator *skill* meliputi: mampu menyelesaikan tugas tepat pada waktunya, kreatif, inovatif, dan mengoperasikan computer (IT).
2. Pengetahuan (*Knowledge*), yaitu pengetahuan yang dimiliki sebagai hasil pendidikan, pengalaman, dan pelatihan di bidang kerjanya. Indikator *knowledge* meliputi: berlatar belakang pendidikan yang sesuai dengan bidang kerjanya dan sering mengikuti pelatihan di bidangnya.
3. Pengalaman Kerja (*Work Experience*), adalah pengalaman kerja yang dimiliki pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Subang. Indikator pengalaman kerja meliputi: menguasai pekerjaan dengan baik, frekuensi kepindahan tempat kerja tinggi.

Adapun tolok ukur penilaian kinerja merupakan tolok ukur kinerja yang mendorong organisasi mencapai tujuannya. Syarat-syarat penilaian kinerja dan indikator penilaian kinerja pendekatannya sama dan dapat diputar balikkan penggunaannya. Beberapa organisasi menggunakan penilaian kinerja untuk hasil yang bersifat kuantitatif, dan indikator kinerja untuk keadaan yang bersifat kualitatif.

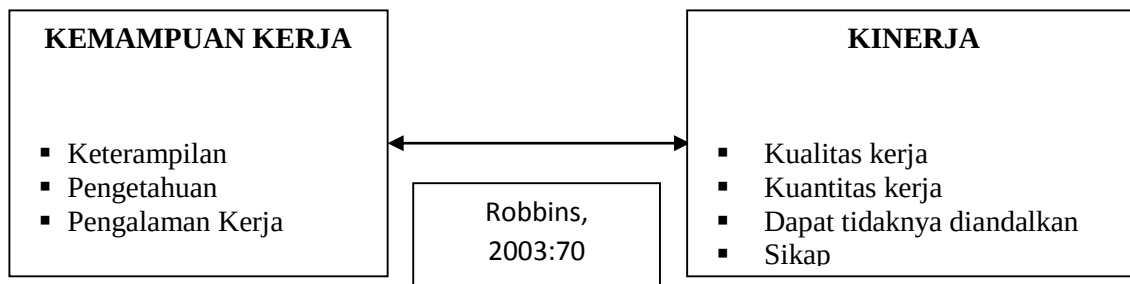
Kinerja pegawai merupakan gabungan perilaku dan prestasi dari seorang individu. Mangkunegara (2001: 75) menyebutkan kinerja pegawai dapat diukur dengan indikator berikut:

1. Kualitas kerja, yaitu meliputi ketepatan kerja, ketelitian, keterampilan.
2. Kuantitas kerja, yaitu meliputi output. Perlu diperhatikan, bukan hanya output rutin, tetapi juga seberapa cepat bisa menyelesaikan kerja “extra”.
3. Dapat tidaknya diandalkan, yaitu meliputi mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati, kerajinan.
4. Sikap, yaitu meliputi sikap terhadap perusahaan pegawai lain dan pekerjaan serta kerjasama.

Mencermati pandangan-pandangan di atas, tercermin hubungan kemampuan dengan kinerja, di mana menurut Robbins (2003: 70) “kemampuan langsung mempengaruhi tingkat kinerja dan kepuasan pegawai melalui kecocokan antara jabatan-kemampuan”. Sementara Mathis dan Jackson (2001: 83) menyatakan bahwa “kinerja seseorang tergantung pada tiga faktor: kemampuan untuk mengerjakan pekerjaannya, tingkat usaha, dan dukungan yang diberikan pada orang tersebut”. Dengan demikian, kemampuan-kemampuan keseluruhan dari seorang individu pada hakekatnya tersusun dari dua perangkat faktor: kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

Dari pendapat tersebut diasumsikan bahwa kemampuan pegawai memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai pada kantor Kementerian Agama Kabupaten Subang.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka penulis dapat memberikan gambaran tentang paradigma penulisan sebagai berikut:



Gambar 2.1
Paradigma Pemikiran tentang
Pengaruh Kemampuan terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut :

- Terdapat pengaruh yang signifikan antara kemampuan terhadap kinerja pegawai di Kantor Kementrian Agama Kabupaten Subang,
- Kemampuan melalui dimensi keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman kerja besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai pada Kementerian Agama Kabupaten Subang.

Metode Penelitian

Dalam penelitian ini, metode penelitian yang digunakan adalah metode *survey explanatory research*), yaitu berupaya menyoroti hubungan antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah disusun sebelumnya. Peneliti menggunakan metode *survey explanatory* karena dalam penelitian yang dilakukan ini mencoba mencari hubungan antara variabel-variabel penelitian, yaitu: kemampuan kerja pegawai (X), dan kinerja pegawai (Y). Dalam penelitian ini lebih cocok menggunakan metode *survey explanatory* untuk menguji hipotesis penelitian yang telah ditentukan pada

bagian sebelumnya mengenai hubungan kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Subang.

Desain penulisan ini adalah analisis kuantitatif, yaitu untuk menguji laporan penulisan dan melakukan interpretasi yang dalam untuk mengetahui pengaruh di antara faktor-faktor pada variabel bebas (X) mengenai kemampuan, terhadap variabel terikat (Y) yaitu kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Subang, serta untuk mengetahui variabel lain yang diteliti (*Epsilon*) terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Subang.

Hasil Penelitian Dan Pembahasan

Pembahasan Secara Simultan Pengaruh Kemampuan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Subang

Kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Subang menjadi variabel terikat dalam penelitian ini. Kinerja pegawai akan sesuai dengan harapan apabila dipengaruhi oleh variabel lain, yaitu kemampuan dan motivasi.

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diperoleh, terdapat pengaruh simultan kemampuan terhadap kinerja pegawai sebesar 86,9%. Keadaan tersebut sesuai dengan hasil wawancara dengan Kepala Kemenag Kabupaten Subang yang menjelaskan tentang kemampuan kerja pegawai yang sangat membantu dalam menyelesaikan setiap pekerjaan di kantor mempengaruhi kinerja pegawai dalam mencapai tujuan pekerjaan yang dibebankan.

Hasil hitung tersebut juga telah menunjukkan bahwa pengaruh variabel kemampuan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan telah sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Hipotesis penelitian yang dimaksud adalah bahwa “terdapat pengaruh yang signifikan kemampuan terhadap kinerja pegawai di Kantor Kementrian Agama Kabupaten Subang” secara statistik telah dapat diterima.

Kinerja pegawai di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Subang dituntut lebih baik karena berhubungan dengan pelayanan terhadap masyarakat. Berdasarkan hasil pantauan langsung memang harus diakui bahwa kinerja pegawai masih belum sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini

disebabkan antara lain belum adanya pemerataan pendidikan dan latihan yang diterima oleh setiap pegawai, juga belum adanya pemerataan rotasi kerja pegawai.

Meningkatnya kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh peran dari pimpinan yang memberikan kesempatan yang sama kepada setiap pegawai dalam meningkatkan kemampuan kerjanya. Sampai saat ini sangat diakui bahwa pimpinan belum dapat melakukan hal tersebut terbukti dengan masih adanya pegawai yang tidak dirotasi dengan alasan sudah nyaman dengan posisi yang ada, padahal dengan membiarkan pegawai berada pada posisi tertentu bisa membuka kesempatan pegawai melakukan tindakan yang dapat merugikan lembaga.

Kemampuan dan motivasi pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Subang merupakan aspek yang penting dalam membentuk kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Subang. Oleh karena itu, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Subang harus terus meningkatkan kemampuan dan motivasi kerja pegawai secara optimal, agar pegawai dapat memiliki kinerja yang optimal pula. Hal ini sejalan dengan pendapat dari Anwar Prabu Mangkunegara (2009:67) yang mengatakan dengan jelas bahwa, “faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*)”.

Berdasarkan uraian di atas, penulis dapat mengemukakan bahwa variabel kemampuan secara teoritis maupun empiris telah memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Subang. Hasil pembahasan tersebut sesuai dengan teori yang dikemukakan Anwar Prabu Mangkunegara (2009:67) bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

Pembahasan Secara Parsial Pengaruh Kemampuan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Subang

Penulis mencoba menguraikan secara parsial pengaruh setiap dimensi pada variabel kemampuan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Subang.

1. Dimensi Keterampilan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa dimensi keterampilan berpengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 0,195 atau 19,5%. Hal ini telah diuji bahwa secara parsial dimensi keterampilan terhadap kinerja pegawai berpengaruh signifikan. Perhitungan yang diperoleh dari hasil jawaban responden tersebut merupakan gambaran bahwa dimensi ini akan turut menentukan terhadap kinerja

pegawai, artinya bahwa dimensi keterampilan ini tidak bisa dikesampingkan dalam proses kinerja pegawai walaupun responden masih ada yang menjawab netral.

Hal ini diperkuat oleh hasil wawancara dengan kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Subang yang mengatakan bahwa keterampilan pegawai sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai agar setiap pegawai dapat melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Dimensi keterampilan memiliki pengaruh yang paling kecil dibandingkan dengan dimensi yang lain, hal ini tidak menjadikan dimensi ini dapat diabaikan begitu saja karena apabila setiap pegawai memiliki keterampilan yang kurang maka akan terjadi kepincangan di dalam setiap pekerjaan. Hal ini dapat dilihat secara empirik oleh penulis pada saat penelitian bahwa masih ada seksi atau bidang di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Subang memiliki pegawai yang kurang kompeten. Tentunya hal ini tidak sesuai dengan tuntutan pekerjaan, sehingga dengan kondisi seperti itu mengakibatkan ketidakseimbangan pembagian pekerjaan terhadap pegawai dan juga adanya ketidakseimbangan didalam pelayanan publik.

Kurangnya keterampilan yang dimiliki oleh setiap pegawai dapat diakibatkan oleh banyak hal, namun berdasarkan pengamatan langsung penulis bahwa yang terjadi di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Subang, banyak pegawai yang merasa sulit untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan yang semakin hari semakin maju. Faktor usia menjadi penyebabnya, di mana ada sebagian pegawai yang sudah tidak muda merasa enggan belajar teknologi, seperti mengoperasikan komputer, menggunakan e-mail, melakukan *browsing*, dan yang lainnya.

Keadaan seperti itu menyebabkan pembagian pekerjaan tidak merata karena beberapa pegawai tidak memiliki keterampilan tertentu yang sulit didapat sesuai dengan kebutuhan atau tuntutan pekerjaan.

Keterampilan yang dimiliki oleh seorang pegawai merupakan gambaran yang tercermin dari kegiatan yang dilakukan oleh pegawai tersebut dalam melaksanakan pekerjaan. Semakin banyak kegiatan yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya, maka akan semakin terlihat keterampilan yang dimilikinya.

2. Dimensi Pengetahuan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa dimensi pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 0,242 atau 24,2%. Hal ini telah diuji bahwa secara parsial dimensi pengetahuan terhadap kinerja pegawai berpengaruh signifikan.

Perhitungan yang diperoleh dari hasil jawaban responden tersebut merupakan gambaran bahwa dimensi ini akan turut menentukan terhadap kinerja pegawai, artinya bahwa dimensi

pengetahuan ini tidak bisa dikesampingkan dalam proses kinerja pegawai, pengaruh dimensi pengetahuan lebih besar apabila dibandingkan dengan pengaruh dimensi keterampilan terhadap kinerja pegawai.

Hal ini diperkuat dari hasil wawancara dengan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Subang yang juga sangat memperhatikan dimensi ini, oleh karena itu Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Subang terus memantau setiap pegawai yang ada di lembaganya.

Pengetahuan yang dimiliki pegawai merupakan hasil dari pendidikan maupun pelatihan yang diikuti. Berdasarkan pengamatan langsung yang dilakukan oleh penulis, setiap pegawai tidak memiliki frekuensi yang seimbang dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan. Hal ini diakibatkan oleh adanya penumpukan pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai dan keinginan dari diri sendiri pegawai untuk mengikuti pelatihan. Dengan keadaan seperti itu maka yang ditugaskan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan cenderung monoton, atau hanya pegawai itu saja. Apabila hal ini terus dibiarkan maka yang terjadi adalah ketidakseimbangan pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai. Ketidakseimbangan ini akan mengakibatkan ketidakseimbangan pula dalam hal pembagian dan penyelesaian pekerjaan.

3. Dimensi Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa dimensi pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 0,294 atau 29,4%. Hal ini telah diuji bahwa secara parsial dimensi pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai berpengaruh signifikan.

Perhitungan yang diperoleh dari hasil jawaban responden tersebut merupakan gambaran bahwa dimensi ini akan turut menentukan terhadap kinerja pegawai, artinya bahwa dimensi pengetahuan ini tidak bisa dikesampingkan dalam proses kinerja pegawai, pengaruh dimensi pengalaman lebih dominan apabila dibandingkan dengan pengaruh dimensi keterampilan dan pengetahuan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi pengalaman kerja tidak dapat diabaikan.

Hal ini diperkuat dari hasil wawancara dengan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Subang bahwa untuk memberikan pengalaman kerja kepada setiap pegawai secara merata maka dilakukan perpindahan pegawai dari satu seksi ke seksi yang lain, hal ini agar pegawai dapat mengetahui tingkat kesulitan pekerjaan di setiap masing seksi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Subang.

Namun dalam kenyataannya, sebagaimana hasil pengamatan langsung oleh penulis pada saat penelitian, ada kecenderungan statis dalam melakukan rotasi pegawai dalam setiap seksi. Hal ini dapat dilihat masih adanya pegawai yang tidak pernah pindah di salah satu seksi. Berdasarkan penelusuran, pegawai tersebut tidak mau dipindahkan dan adanya ketidaktegasan dari pimpinan dalam melakukan

rotasi pegawai. Apabila hal ini terus dibiarkan maka yang terjadi adalah adanya penguasaan pekerjaan yang berlebihan yang mengakibatkan adanya kecenderungan melakukan tindakan yang negatif dari setiap pegawai.

Berdasarkan hasil uji statistik diperoleh hasil bahwa variabel kemampuan secara empiris telah memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Subang sebesar 73,1% dengan setiap dimensi sebesar 19.5% untuk keterampilan, 24.2% untuk pengetahuan dan 29.4% untuk pengalaman kerja. Hasil hitung tersebut juga telah menunjukkan bahwa pengaruh antar variabel telah sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Hipotesis penelitian yang dimaksud adalah bahwa “Terdapat pengaruh kemampuan terhadap kinerja pegawai yang signifikan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Subang” ditentukan oleh dimensi keterampilan, pengetahuan dan pengalaman kerja secara statistik telah dapat diterima.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan kerja pegawai di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Subang secara operasional telah sesuai dengan kebutuhan. Namun menurut penulis, sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, di dalam variabel kemampuan kerja pegawai terdapat tiga dimensi yaitu keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman kerja harus lebih ditingkatkan, karena dengan semakin majunya teknologi dan tuntutan peningkatan pelayanan publik maka kemampuan kerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Subang harus terus ditingkatkan.

Hal ini sejalan dengan hasil wawancara dengan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Subang bahwa kemampuan kerja pegawai sangat utama mengingat tuntutan pekerjaan untuk terciptanya pelayanan publik sangat diharapkan sehingga setiap pegawai diberikan kesempatan untuk dapat mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman kerja agar kinerja pegawai meningkat dan sesuai dengan harapan.

Berdasarkan penelitian bahwa kemampuan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini sesuai dengan pernyataan Robbins (2003:70) yang menyebutkan bahwa kemampuan langsung mempengaruhi tingkat kinerja dan kepuasan pegawai melalui kecocokan antara jabatan-kemampuan.

Pengaruh Variabel Lain yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Subang

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, berdasarkan hasil perhitungan statistik diperoleh gambaran bahwa variabel kinerja pegawai ternyata tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan kerja saja.

Secara simultan pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai hanya sebesar 86,9% sedangkan sisanya 13,1% adalah faktor lain (epsilon) yang juga ikut mempengaruhi kinerja pegawai. Hal ini secara empirik telah memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Simpulan Dan Saran

Secara simultan, penelitian mengungkapkan bahwa variabel kemampuan secara empirik telah memberikan pengaruh besar terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Subang. Hal ini mengandung makna bahwa secara operasional kemampuan dipandang sangat penting dan sangat mendukung terhadap kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Subang.

Kemampuan melalui dimensi keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman kerja, secara parsial telah mempengaruhi kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Subang. Hal tersebut tercermin dari hasil penulisan secara empirik yang menggambarkan bahwa variabel kemampuan walaupun telah dilaksanakan berdasarkan dimensi-dimensi kemampuan serta standar kerja yang jelas dari Kantor Kementerian Agama Kabupaten Subang, secara operasional belum sepenuhnya berjalan dengan efektif. Hal ini berimplikasi pada kinerja pegawai. Adapun dimensi kemampuan yang besar pengaruhnya adalah pengalaman kerja dan pengetahuan, sedangkan yang paling kecil adalah keterampilan.

Penulis juga menemukan bahwa variabel kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Subang ternyata tidak hanya dipengaruhi oleh variabel kemampuan semata, tetapi ada faktor lain atau variabel lain yang juga ikut mempengaruhi terhadap kinerja pegawai tersebut.

Kajian tentang kemampuan serta kinerja pegawai secara teoritik sangat relevan dengan kajian ilmu kebijakan publik. Oleh karena itu penulis menyarankan agar para ilmuwan dan praktisi yang terkait dengan kajian tersebut untuk lebih banyak melakukan penulisan yang bersifat *sustainable* agar dapat memberikan kontribusi pemikiran, khususnya dalam aspek pengembangan ilmu pengetahuan.

Mengingat kemampuan telah memberikan pengaruh besar terhadap kinerja pegawai, maka Kantor Kementerian Agama Kabupaten Subang sebaiknya memberikan perhatian yang serius terhadap pelaksanaan peningkatan kemampuan pegawai, sehingga diharapkan dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai di lembaga tersebut.

Daftar Pustaka

Buku

- Arep dan Tanjung. 2003. *Manajemen Motivasi*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Arikunto, Suharsimi. 1993. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Dwiyanto, Agus. 1995. *Penilaian Kinerja Organisasi Publik*. Yogyakarta: Fisipol Universitas Gadjah Mada.
- Dessler. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, jilid 1. Klaten: PT. Indeks
- , 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, jilid 2. Klaten: PT. Indeks
- Flippo, Edwin B. 1994. *Principles of Personal Management*. Tokyo: Kogakusa. McGraw Hill.
- Gibson, Ivansevich D. 1992. *Management, Principles and Function*. Boston: Homewood
- Handoko, T. Hani. 1996. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- , 2001. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Edisi II, Cetakan Keempat Belas. Yogyakarta: Penerbit BPFE
- Ivancevich, J.M., dkk. 2006. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Imam Ghozali. 2004. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP
- Kumorotomo, Wahyudi. 1992. *Etika Administrasi Negara*. Jakarta: Rajawali.
- Kusriyanto, Bambang. 1993. *Meningkatkan Produktivitas Karyawan*, Jakarta: LPM.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Megginson, L.C., Mosley, D.C., & Pietri, P.H, Jr. 1992. *Management: Concepts and Applications* (4th ed.). New York: Harper Collins Publisher, Inc.
- Rivai, Viethzal. 2003. *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Robbins, S.P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia
- Sarwono, Jonathan. 2007. *Analisis Jalur untuk Riset Bisnis dengan SPSS*. Edisi pertama. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Satibi, Iwan. 2012, *Manajemen Publik Dalam Perspektif Teoritik dan Empirik*. Bandung: Unpas Press
- Sedarmayanti, 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Siagian, Sondang, 1990. *Organisasi Kepemimpinan dan Prilaku Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung
- , 1994. *Manajemen Dana Pensiun di Indonesia*, Jakarta: BPK Gunung Mulia
- Silalahi. 2002. *Azas-azas Manajemen*. Bandung: Mandar Maju
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV. Alfabeta
- , 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- , 2013. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: CV. Alfabeta
- Sule, T.E. & Saefullah K. 2005. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana

Syafei. 1999. *Manajemen Pemerintah Daerah*. Bandung: Cintra Aditya Abadi

Umar, Husein. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Cetakan Ketiga. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama

Winardi, 1999. *Pengantar Tentang Teori Sistem dan Analisis Sistem*. Bandung: C.V. Mandar Maju

------. Cetakan ke-2. 2002. *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*. Jakarta: P.T. Raja Grafindo Persada.

Dokumen

Fenny (2012) *Pengaruh Kemampuan dan Motivasi Kerja terhadap kinerja Pegawai Pada Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Usaha Mikro Kecil Menengah Kota Cirebon*

Fithriani Sarworini (2007) *Hubungan kemampuan dan motivasi terhadap kinerja Pegawai dinas kependudukan, tenaga kerja dan Transmigrasi kabupaten karanganyar*

Undang-undang dan Peraturan Pemerintah

Undang-undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah

Undang-undang Nomor 25 tahun 1999 tentang Pemerintah Pusat dan Daerah

Undang-undang nomor 32 tahun 2004 tentang pemerintahan daerah

PMA (Peraturan Menteri Agama) No. 13 Tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kemenag

PMA (Peraturan Menteri Agama) No. 28 tahun 2013 tentang Tentang Disiplin Kehadiran Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kemenag