

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Reformasi birokrasi adalah salah satu upaya pembaharuan dan perubahan yang mendasar dalam sistem penyelenggaraan pemerintahan yang menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (*business process*), dan sumber daya manusia aparatur. Reformasi birokrasi dilakukan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Reformasi birokrasi adalah langkah strategis untuk membangun aparatur negara agar lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mengemban tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional, sehingga tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan efektif dan efisien (Reformasi Birokrasi, n.d.).

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan profesi bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) seperti yang termuat dalam Undang-Undang No 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Aparatur Sipil Negara yang berkedudukan sebagai unsur aparatur negara memiliki fungsi sebagai pelaksana kebijakan publik dan pelayan publik. Adapun, peran Aparatur Sipil Negara sangat penting, yaitu sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN).

Pertumbuhan jumlah ASN di Indonesia masih terbilang kurang efektif dan efisien sehingga membuat proses reformasi birokrasi belum berjalan dengan maksimal, hal ini bisa dilihat di beberapa daerah di Indonesia dengan terlalu gemuknya jumlah ASN yang dapat membuat pelayanan publik menjadi kurang efektif dan efisien. Berikut pertumbuhan jumlah ASN di Indonesia tahun 2007-2016:

Tabel 1.1
Pertumbuhan Jumlah ASN di Indonesia tahun 2007-2016

No.	Tahun	Jumlah PNS	Pertumbuhan (%)
1.	2007	4.067.201	-
2.	2008	4.083.360	0.40%
3.	2009	4.524.205	10.80%
4.	2010	4.598.100	1.63%
5.	2011	4.570.818	-0.59%
6.	2012	4.467.982	-2.25%
7.	2013	4.362.805	-2.35%
8.	2014	4.455.303	2.12%
9.	2015	4.558.425	2.31%
10.	2016	4.374.349	-4.04%

Sumber: Badan Pusat Statistik Tahun 2017.

Dari tabel 1.1 bisa di lihat jumlah ASN pada tahun 2008 jumlah ASN meningkat sebesar 0.40% dari tahun sebelumnya. Peningkatan jumlah ASN terbesar terjadi pada tahun 2009 sebesar 10.80% dari tahun sebelumnya. Pada tahun 2010 jumlah ASN meningkat hanya 1.63% dari tahun sebelumnya. Pada tahun 2011 jumlah ASN meningkat sebesar 0.59% dari tahun sebelumnya. Tahun 2012 berkurang sebanyak 2.25% dan tahun 2013 berkurang sebanyak 2.35%. Pada Tahun 2014 jumlah ASN kembali meningkat sebanyak 2.12% dan tahun

2015 meningkat sebanyak 2.31% serta pada tahun 2016 jumlah ASN berkurang sebanyak 4.04%

Budiono mengemukakan bahwa pada tahun 2010 jumlah ASN 4.598.100 orang dan jumlah penduduk pada tahun yang sama sekitar 224 juta maka persentasenya mencapai 1.98%. Persentase ASN di Indonesia masih tergolong rata-rata jika dibandingkan dengan negara-negara tetangga seperti Malaysia 2%, Vietnam 2.9%, Filipina 1.9%, China 2.7% dan Korea Selatan 2% (Bertiana & Mutiarin, 2016). Peningkatan jumlah ASN tersebut menyebabkan membengkaknya anggaran belanja pegawai pada alokasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Besarnya anggaran yang dialokasikan untuk belanja pegawai yang besar mengakibatkan ketidakseimbangan antara anggaran yang diperuntukkan bagi pegawai dengan anggaran yang akan dipergunakan untuk sektor-sektor lain, sehingga dapat menyebabkan keterbatasan program dan kegiatan di luar belanja pegawai seperti anggaran untuk penyelenggaraan pemerintahan, pemenuhan layanan publik maupun untuk pembangunan (Bertiana & Mutiarin, 2016).

Dalam rangka reformasi birokrasi perlu dilakukan penataan organisasi dan penataan ASN (*rightsizing*) untuk mengoptimalkan kinerja sumber daya manusia (SDM) dan efisiensi dari anggaran belanja pegawai yang ada. Maka dari itu pada tanggal 24 Agustus 2011 ditetapkannya Kebijakan Moratorium CPNS dalam peraturan bersama Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Menteri Dalam Negeri, dan Menteri Keuangan Nomor 02/SPB/M.PAN-RB/8/2011, Nomor 800-632 Tahun 2011, Nomor

141/PMK.01/2011 Tentang Penundaan Sementara Penerimaan CPNS. Tujuan dari kebijakan tersebut adalah untuk mengatasi pertumbuhan ASN yang tidak efektif dan efisien dengan melakukan penataan organisasi dan penataan ASN serta juga untuk memperkecil anggaran belanja pegawai di daerah dan pusat.

Kebijakan Moratorium CPNS bukan berarti penghentian sama sekali seluruh penerimaan CPNS baru, namun adanya pembatasan dalam rekrutmen terkait adanya kursi kosong yang dikarenakan pensiun, meninggal, dan lain-lain. Jika kebutuhan tenaga pendidik, kesehatan dan jabatan yang bersifat khusus dan mendesak masih dipertimbangkan dengan mengusulkan usulan kepada tim reformasi birokrasi dengan acuan anggaran belanja pegawai APBD dibawah 50% (Ahdiyana, 2011). Kondisi besarnya jumlah pegawai dan tingginya belanja pegawai juga terlihat di Pemerintah Kabupaten Bantul. Berdasarkan data dari DPPKAD Kabupaten Bantul tahun 2009–2012, jumlah anggaran maupun besarnya persentase realisasi belanja pegawai terhadap total belanja daerah meningkat dari tahun ke tahun, dan persentasenya di atas 60% (Bertiana & Mutiarin, 2016).

Tabel 1.2

Data Laporan Realisasi Anggaran Pemerintah Kabupaten Bantul untuk Belanja Pegawai Tahun 2011 – 2014

No.	Tahun	Realisasi		Persentase (%)
		Total Belanja Daerah	Belanja Pegawai	
1.	2011	1.151.885.952.327,-	787.117.440.099,-	68.33%
2.	2012	1.282.878.383.296,-	894.160.129.295,-	69.70%
3.	2013	1.387.719.170.740,-	947.096.405.053,-	68.25%
4.	2014	1.700.351.278.809,-	1.015.832.231.713,-	59.74%

Sumber: Badan Keuangan dan Aset Daerah Bantul Tahun 2012,2013, dan 2014

Kepala Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Bantul, Danu Suswaryanta mengatakan bahwa pemkab Bantul telah mengajukan usulan kepada tim reformasi birokrasi MENPAN-RB untuk formasi baru CPNS di jabatan fungsional seperti tenaga guru dan tenaga kesehatan (Cyntara, 2018). Riyantono selaku Sekretaris Daerah (Sekda) Bantul, juga menambahkan bahwa selain memerlukan tenaga guru dan tenaga kesehatan Pemkab Bantul juga memerlukan tenaga teknis yang dibutuhkan sangat mendesak namun jumlah tenaga teknis yang dibutuhkan tidak sebanyak tenaga guru dan tenaga kesehatan (Cyntara, 2017).

Dari ketiga tenaga kerja tersebut tenaga guru yang paling banyak dibutuhkan. Menurut Kepala Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga (Disdikpora) Bantul, Totok Sudarto mengatakan bahwa tenaga guru kategori ASN tingkat sekolah dasar di Pemerintah Kabupaten Bantul mengalami kekurangan sebanyak 50 persen. Ini dikarenakan imbas dari Kebijakan Moratorium CPNS dan juga banyaknya jumlah guru ASN sekolah dasar yang diangkat melalui Instruksi Presiden pada periode I (1976), periode II (1977), dan periode III (1978) yang akan pensiun di tahun 2017 sampai 2019. Sekretaris BKPP Bantul, Sahadi Suparjo mengatakan jika rata-rata jumlah Aparatur Sipil Negara yang pensiun di pemkab bantul setiap tahunnya mencapai 300 sampai 500 orang, dan kebanyakan adalah guru. Sementara dilingkungan Pemkab Bantul terdapat sekitar 5.500 guru ASN dari 8911 jumlah pegawai (osm, 2017).

Tahun 2016, jumlah ASN Kabupaten Bantul yang akan dan atau telah memasuki masa pensiun sebanyak 441 (empat ratus empat puluh satu) orang.

Jumlah ASN yang memasuki masa pensiun periode 1 Juli sampai dengan 1 Desember 2016 sebanyak 223 yang terdiri dari unsur guru, jabatan fungsional kesehatan dan jabatan fungsional umum (Dahlan, 2016).

Kurangnya tenaga ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bantul khususnya tenaga guru, tenaga kesehatan dan tenaga teknis yang disebabkan oleh beberapa faktor diantaranya adalah adanya pegawai yang pensiun dan adanya Kebijakan Moratorium CPNS sehingga Pemerintah Kabupaten Bantul tidak dapat melakukan perekrutan Aparatur Sipil Negara. Dengan kurangnya tenaga ASN maka angka beban kerja (ABK) suatu organisasi dan pegawai menjadi lebih berat dari sebelumnya dan juga bisa mempengaruhi kualitas pelayanan publik. Dari beberapa pemaparan di atas diketahui bahwa jumlah ASN yang pensiun pada tahun 2016-2019 yaitu rata-ratanya adalah 300-500 pegawai dimana hampir 50% ASN yang pensiun tersebut adalah guru, maka dari itu penelitian ini akan fokus pada bagaimana kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bantul tahun 2017.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana kinerja ASN Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bantul Tahun 2017?
2. Apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ASN?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui kinerja ASN Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bantul tahun 2017
2. Untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ASN

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah dan memperluas wawasan pengetahuan tentang pentingnya ASN atau SDM di instansi pemerintahan baik di pemerintah pusat dan pemerintah daerah dan instansi swasta, serta juga bisa dijadikan sebagai referensi untuk peneliti selanjutnya untuk kajian yang sama.

2. Manfaat Praktis

- Bagi pemerintahan penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemikiran/masukan mengenai kinerja ASN di pemerintahan.
- Bagi masyarakat penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan mengenai pelayanan ASN.
- Bagi organisasi penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran tentang kinerja ASN di instansi pemerintahan.

2. Tinjauan Pustaka

Beberapa penelitian sebelumnya yang membahas terkait ataupun serupa dengan apa yang ada di dalam penelitian ini tentang kinerja pegawai dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain sebagai berikut:

Pertama, penelitian (Satriya, Domai, & Suwondo, 2013) yang berjudul “Pengembangan Sumber Daya Aparatur Untuk Meningkatkan Kinerja (Studi di Kantor Kecamatan Lowokwaru Kota Malang”. Fokus dari penelitian ini ada dua, yaitu metode yang digunakan dalam pengembangan sumber daya aparatur dan kinerja aparatur. Kecamatan Lowokwaru dalam hal pengembangan sumber daya aparatur pegawainya menggunakan metode *on the job* dan *off the job*. Adapun, contoh dari metode *on the job* adalah rotasi pekerjaan, magang, bimbingan dan demonstrasi, sedangkan contoh dari metode *off the job* adalah pendidikan dan pelatihan (Diklat) dan pendidikan formal. Kinerja aparatur di Kecamatan Lowokwaru sendiri sudah cukup baik, hal ini bisa dilihat dari prestasi kerja pegawai dari LAKIP, kedisiplinan pegawai, daftar hadir pegawai dan indeks kepuasan masyarakat.

Kedua, penelitian (Kusuma, 2013) yang berjudul “Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kutai Timur”. Fokus penelitian adalah mengetahui kinerja ASN dan faktor-faktor yang menjadi pendukung dan penghambat dalam kinerja ASN. Dalam hal kinerja ASN secara keseluruhan belum berjalan maksimal. Adapun, faktor penghambat kinerja ASN yaitu kurangnya SDM, rendahnya kesadaran pegawai akan disiplin, sedangkan

faktor pendukung dalam kinerja ASN yaitu lengkapnya sarana dan prasarana sehingga menambah kenyamanan ASN dalam melakukan pekerjaan.

Ketiga, penelitian (Irawan, Maarif, & Affandi, 2015) yang berjudul “Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi”. Pada penelitian ini indikator dalam mengukur faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ASN yaitu faktor individu (kemampuan, keterampilan dan latar belakang), faktor psikologi (kepribadian, motivasi dan pembelajaran) dan faktor organisasi (kepemimpinan, desain pekerjaan, pelatihan dan pengembangan serta lingkungan kerja). Ketiga faktor tersebut berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja ASN. Pada pengaruh tidak langsung, faktor individu berpengaruh terhadap kinerja ASN melalui faktor psikologi dan faktor organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja ASN melalui faktor psikologi.

Keempat, penelitian (Jaenudin & Chairunisa, 2015) yang berjudul “Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan”. Adapun, variabel yang digunakan adalah Diklat (X1), disiplin (X2), motivasi kerja (X3) dan kemampuan SDM (X4). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa keempat variabel tersebut berpengaruh secara simultan terhadap kinerja ASN dan variabel disiplin merupakan variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja ASN.

Kelima, penelitian (Darta, 2010) yang berjudul “Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat

Daerah Malang”. Hasil dari penelitian ini yaitu dimana secara simultan dan parsial terdapat pengaruh yang signifikan dari pendidikan dan pelatihan (Diklat) pegawai terhadap kinerja ASN di Sekretaris Daerah Kota Malang. Adapun, variabel materi Diklat yang diberikan kepada ASN merupakan variabel yang paling dominan terhadap peningkatan kinerja ASN di Sekretaris Daerah Kota Malang.

Keenam, penelitian (Wardono, 2012) yang berjudul “Pengaruh Pendidikan Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Semen Kabupaten Kediri”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pendidikan pelatihan dan motivasi keduanya memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja ASN, namun pengaruh dari pendidikan pelatihan dan motivasi secara bersama terbilang masih rendah yaitu dengan $R\ square = 37,0\%$. Jadi, terdapat variabel intervening (faktor lain) yang berpengaruh secara tidak langsung terhadap ASN.

Ketujuh, penelitian (Akbar, 2014) yang berjudul “Pengaruh Kemampuan, Motivasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kecamatan Tambaksari Surabaya”. Penelitian ini menunjukkan bahwa kemampuan ASN berpengaruh secara positif terhadap kinerja ASN yang terbukti secara signifikan dari sisi pengetahuan dan keterampilan-keahlian ASN dapat memperbaiki kinerjanya. Begitu juga dengan kepuasan kerja terdapat adanya pengaruh positif terhadap kinerja ASN dengan adanya kepuasan kerja yang baik mampu mendorong terjadinya peningkatan kinerja ASN. Pada motivasi sendiri tidak dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja ASN karena belum terbukti menjadi tolak ukur yang dapat menentukan perubahan pada kinerja ASN.

Dari beberapa penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, terdapat persamaan antara penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu sama-sama mengkaji tentang kinerja ASN. Sedangkan perbedaannya yaitu mengenai objek, tempat, indikator yang digunakan dan fokus penelitian, dari penelitian sebelumnya itu fokus penelitiannya adalah tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yang diukur dengan (faktor individu, faktor psikologi dan faktor organisasi) serta variabel yang digunakan adalah Diklat, disiplin, motivasi kerja dan kemampuan SDM. Selain dari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja terdapat juga di dalam fokus penelitiannya sebelumnya itu terkait tentang metode yang digunakan dalam pengembangan sumber daya aparatur. Adapun, fokus penelitian di dalam penelitian ini adalah bagaimana kinerja ASN dan apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ASN. Dengan demikian meskipun pada penelitian sebelumnya terdapat tema yang serupa dengan penelitian yang akan dilakukan akan tetapi mengingat subjek, objek, indikator, tempat dan fokus penelitian yang berbeda, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang analisis kinerja ASN di Dinas Dikpora Kabupaten Bantul tahun 2017.

2.1 Kerangka Teori

Pada sub bab ini akan menjelaskan tentang definisi dan indikator yang digunakan untuk mengukur suatu variabel di dalam penelitian. Adapun, teori yang digunakan pada penelitian ini ada dua, yaitu teori sumber daya manusia dan teori kinerja ASN yang akan dijelaskan sebagai berikut:

2.1.1 Sumber Daya Manusia (SDM)

2.1.1.1 Pengertian Sumber Daya Manusia

Menurut Nawawi (dalam Yusuf, 2015) yang di maksud dengan sumber daya manusia meliputi tiga pengertian, yaitu:

1. Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi, disebut juga pegawai, karyawan, dan tenaga kerja.
2. Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya
3. Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non materiil) di dalam organisasi bisnis, yang dapat mewujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non-fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

2.1.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Mangkunegara (dalam Permansari, 2013) sumber daya manusia (SDM) pada perusahaan perlu dikelola secara profesional untuk terwujudnya keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan, keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif dan wajar. Jadi, karyawan atau pegawai merupakan sumber daya penting yang wajib perusahaan atau organisasi jaga. Hal tersebut juga sesuai dengan yang dikemukakan Rivai (dalam Rozalinda, 2016) dalam manajemen SDM karyawan adalah kekayaan (aset) utama perusahaan yang

harus dipelihara dengan baik sehingga faktor yang menjadi perhatian dalam manajemen SDM adalah manusia itu sendiri.

Manajemen sumber daya manusia (SDM) menurut Mangkunegara (dalam Iskarim, 2017), manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Menurut Batteman dan Snell manajemen SDM merupakan proses serta upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi keseluruhan SDM yang diperlukan perusahaan dalam mencapai tujuannya (Rozalinda, 2016).

2.1.1.3 Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia

Rivai dan Sagala (dalam Yusuf, 2015) mengemukakan bahwa terdapat beberapa pendekatan dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM), yang meliputi:

1. Pendekatan strategis
2. Pendekatan SDM
3. Pendekatan manajemen
4. Pendekatan sistem
5. Pendekatan proaktif

2.1.1.4 Tujuan dan Aktivitas MSDM

Rivai dan Sagala juga menambahkan, adapun tujuan akhir yang ingin dicapai pada MSDM pada dasarnya adalah peningkatan efisiensi, peningkatan

efektifitas, peningkatan produktivitas, rendahnya tingkat perpindahan pegawai, rendahnya tingkat absensi, tingginya kepuasan kerja pegawai, tingginya kualitas pelayanan, rendahnya keluhan dari pelanggan dan meningkatnya bisnis perusahaan (Yusuf, 2015). Untuk mencapai tujuannya terdapat beberapa aktivitas dalam MSDM. Adapun, indikatornya adalah:

- a. Perencanaan SDM
- b. Rekrutmen
- c. Seleksi
- d. Pelatihan dan Pengembangan
- e. Penilaian Prestasi Kerja
- f. Kompensasi
- g. Pemeliharaan Keselamatan Tenaga Kerja
- h. Hubungan Karyawan

2.1.2 Kinerja Pegawai

2.1.2.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Nawawi mengistilahkan kinerja sebagai karya, yaitu suatu hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik bersifat fisik maupun non-fisik (Patiran, 2010). Menurut Istiningsih kinerja adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan (Sriwidodo & Haryanto, 2010). Demikian, menurut Mangkunegara mendefinisikan kinerja pegawai (prestasi kerja) adalah sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas

yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Kusuma, 2013).

Dessler mengemukakan bahwa kinerja pegawai merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi (Fauza & Wismantoro, 2014). Sherman dan Gomes mengatakan bahwa "*Job performance is the amount of successful role achievement*". Artinya, prestasi kerja/kinerja adalah jumlah atau ukuran keberhasilan atas sesuatu yang dicapai (Prihantoro, 2012).

2.1.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Untuk mendapatkan kinerja yang optimal dari pegawai maka harus ada perhatian dari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Gibson (dalam Irawan, Maarif, & Affandi, 2015) terdapat tiga variabel yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

- a. Variabel Individu: kemampuan dan keterampilan, latar belakang dan demografis.
- b. Variabel Organisasi: sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan.
- c. Variabel Psikologis: persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.

Menurut Timple (dalam Kusuma, 2013), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal:

- a. Faktor Internal, yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena

mempunyai kemampuan yang tinggi, sedangkan seseorang mempunyai kinerja buruk disebabkan karena mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

- b. Faktor Eksternal, yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan, seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pemimpin, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

Moehariono menyatakan faktor yang mempengaruhi kinerja ada dua yaitu kompetensi individu dan kompetensi sosial (Verayanti, Nuridja, & Indrayani, 2014). Menurut Istiningsih, kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor, yakni faktor individual, faktor psikologis dan faktor organisasi (Sriwidodo & Haryanto, 2010).

- a. Faktor Individual, terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang, demografi.
- b. Faktor Psikologis, terdiri dari persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran, motivasi.
- c. Faktor Organisasi, terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan *job design*.

2.1.2.3 Penilaian kinerja Pegawai

Untuk mengetahui kinerja pegawai harus dilakukan pengukuran kinerja pegawai. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Wibowo bahwa

pengukuran kerja pegawai dilakukan untuk mengetahui apakah pelaksanaan dapat berjalan sesuai rencana, apakah terdapat kesenjangan kinerja dan apakah hasil akhir diperkirakan dapat dicapai (Sriwidodo & Haryanto, 2010).

Menurut Rivai salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan atau organisasi adalah dengan cara melihat hasil penilaian kerja. Adapun, sasaran yang menjadi objek penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolak ukur tertentu secara objektif dan dilakukan secara berkala (Kusuma, 2013).

2.1.2.4 Indikator Mengukur Kinerja Pegawai

Mitchell mengemukakan bahwa terdapat beberapa aspek yang meliputi kinerja yang dapat dijadikan pengukuran kinerja seseorang (Kusuma, 2013), yaitu:

1. Kualitas Kerja (*Quality of Work*)
2. Ketepatan (*Promptness*)
3. Inisiatif (*Initiative*)
4. Kemampuan (*Capability*)
5. Komunikasi (*Communication*)

Menurut Gibson (dalam Sriwidodo & Haryanto, 2010) indikator dalam mengukur kinerja adalah:

1. Kualitas hasil pekerjaan, dapat diukur dari ketepatan waktu, ketelitian kerja dan kerapian kerja

2. Kuantitas hasil pekerjaan, diukur dari jumlah pekerjaan dan jumlah waktu yang dibutuhkan
3. Pengertian terhadap pekerjaan, dapat diukur dari pemahaman terhadap pekerjaan dan kemampuan kerja
4. Kerjasama, yaitu kemampuan bekerja sama

Menurut Mas'ud (dalam Murti & Srimulyani, 2013) terdapat lima indikator mengukur kinerja, yaitu:

1. Kualitas kerja karyawan
2. Kuantitas kerja karyawan
3. Ketepatan waktu
4. Keterampilan dan tingkat pengetahuan karyawan
5. Standar professional kerja

2.2 Definisi Konseptual

a. Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber daya manusia adalah individu (manusia) yang bekerja pada suatu organisasi untuk merancang dan memproduksi keluaran dalam mewujudkan tujuan yang ditetapkan suatu organisasi.

b. Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah hasil kerja atau pencapaian hasil berdasarkan kualitas dan kuantitasnya dalam melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan standar dan tanggung jawab yang telah diberikan organisasi kepada masing-masing individu.

2.3 Definisi Operasional

No.	Rumusan	Indikator	Parameter
1.	Kinerja ASN	Kualitas kerja	Hasil kerja yang diperoleh Kesesuaian hasil kerja dengan tujuan organisasi Manfaat hasil kerja
2.	Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ASN	Kecepatan	Penataan rencana kegiatan atau rencana kerja Kecepatan rencana kerja dengan hasil kerja Kecepatan waktu dalam menyelesaikan tugas
		Inisiatif	Pola pemberian ide dalam menghadapi atau memecahkan masalah di organisasi Inisiatif ASN dalam melaksanakan tugas
		Kemampuan	Kemampuan dalam melaksanakan Tupoksi Keterampilan dalam melaksanakan tugas tambahan Kemampuan memanfaatkan sumber daya atau potensi
		Komunikasi	Komunikasi <i>intern</i> (ke dalam) organisasi Komunikasi <i>ekstern</i> (ke luar) organisasi Relasi dan kerjasama dalam pelaksanaan tugas
		Internal	Usia pegawai Tingkat pendidikan pegawai Tupoksi
		Eksternal	Pendidikan dan pelatihan (Diklat) pegawai Kepemimpinan Budaya organisasi

3. Metode Penelitian

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif kualitatif. Menurut Bogdan dan Taylor (dalam Moleong, 2011) penelitian kualitatif adalah penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau secara lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Metode analisis deskriptif kualitatif pada penelitian ini digunakan karena untuk memaparkan atau menggambarkan segala peristiwa yang diperoleh di lapangan dan untuk menuturkan pemecahan masalah yang ada berdasarkan data yang diperoleh dan bertujuan untuk memberikan penjelasan dari variabel yang diteliti. Dalam hal ini adalah memberikan gambaran tentang kinerja ASN Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bantul tahun 2017.

3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bantul.

3.3 Unit Analisis Data

Unit analisis data adalah satuan yang diteliti berupa individu, kelompok, benda atau latar peristiwa sosial seperti aktivitas individu atau kelompok sebagai subjek penelitian (Hamidi, 2005). Unit analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bantul.

3.4 Jenis Data

a. Data primer

Data primer adalah semua data dalam bentuk verbal atau kata-kata yang diucapkan secara lisan melalui wawancara. Informan adalah sumber data yang berupa orang. Orang dalam penelitian ini dipilih dengan harapan dapat memberikan keterangan yang diperlukan untuk melengkapi atau memperjelas jawaban dari responden secara langsung (Arikunto, 2010). Data primer dalam penelitian, sebagai berikut:

Tabel 1.3
Data Primer

No	Data	Sumber Data	Pengumpulan Data
1.	Pola Komunikasi dan Kualitas Kerja ASN Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bantul Tahun 2017	Kepala Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bantul	Wawancara
2.	Faktor Eksternal yang Mempengaruhi Kinerja ASN Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bantul Tahun 2017	Kepala Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Bantul	Wawancara
3.	Faktor Internal yang Mempengaruhi Kinerja ASN Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bantul Tahun 2017	Kepala Seksi PTK SD Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bantul	Wawancara

b. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari teknik pengumpulan data yang menunjang data primer. Data sekunder ini dapat diperoleh melalui studi kepustakaan dari berbagai media seperti buku, artikel, jurnal, media massa, Undang-Undang, Peraturan Bupati, Peraturan Pemerintah, Permendagri dan lain-lain (Arikunto, 2010). Data sekunder dalam penelitian ini, sebagai berikut:

Tabel 1.4
Data Sekunder

No.	Data	Sumber Data
1.	Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Tahun 2017	Dokumentasi
2.	Jumlah ASN Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bantul Tahun 2017 (Berdasarkan usia dan tingkat pendidikan)	Dokumentasi
3.	Jumlah ASN Kabupaten Bantul Tahun 2017	Dokumentasi
4.	Rencana Kerja Tahun 2017	Dokumentasi
5.	Jenis Diklat yang dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bantul Tahun 2017	Dokumentasi
6.	Perjanjian Kinerja Tahun 2017	Dokumentasi

3.5 Teknik Pengumpulan Data

a. Wawancara

Wawancara adalah salah satu teknik yang bisa digunakan untuk mengumpulkan data penelitian. Secara sederhana wawancara merupakan percakapan tatap muka atau secara langsung antara pewawancara dengan sumber informasi atau yang diwawancarai, dimana pewawancara bertanya langsung tentang suatu objek yang diteliti dan telah dirancang sebelumnya (Yusuf, 2014).

Penelitian ini menggunakan metode wawancara mendalam (*in-depth interview*) dan wawancara elit (*elite interviewing*). *Elite interviewing* merupakan metode wawancara kepada elit yang merupakan sebagai ahli atau orang yang paham terkait topik yang diteliti. Menurut Burnham dalam menggunakan metode ini harus memperhatikan 4 (empat) titik kunci yaitu menentukan siapa yang ingin diwawancarai, mendapat akses dan mengatur wawancara, melakukan wawancara dan menganalisis hasil (Sakir, 2015). Metode tersebut digunakan untuk mendapatkan data secara langsung kepada objek penelitian terkait Analisis Kinerja ASN Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bantul Tahun 2017.

b. Dokumentasi

Dokumen adalah catatan atau karya seseorang tentang sesuatu yang sudah berlalu. Dokumen tentang orang atau sekelompok orang, peristiwa atau kejadian dalam situasi sosial yang sesuai dan terkait dengan fokus penelitian adalah sumber informasi yang sangat berguna dalam penelitian kualitatif. Dokumen itu dapat berupa teks tertulis, *artefacts*, gambar maupun foto. Dokumen tertulis dapat pula

berupa sejarah kehidupan (*life histories*), biografi, karya tulis dan cerita. Disamping itu ada pula material budaya atau hasil karya seni yang merupakan sumber informasi dalam penelitian kualitatif (Yusuf, 2014).

Metode dokumentasi ini digunakan untuk memperoleh fakta mengenai kebenaran yang valid karena objek yang menjadi sasaran penelitian dapat dipertanggung jawabkan dengan fakta yang ada. Dokumen dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui data-data dan memperoleh arsip-arsip dari Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bantul.

3.6 Teknik Analisis Data

Menurut Bogdan dan Biklen (dalam Moleong, 2011) analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi sebuah data yang dapat dikelola, mengkonsistensikan, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, serta memutuskan apa yang dapat untuk diceritakan kepada orang lain. Menurut Salim penelitian yang kaya data tidak berarti sama sekali jika data tersebut tidak dirangkai dalam struktur makna yang logis (Sakir, 2015).

Menurut Agus Salim (dalam Sakir, 2015) teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini merujuk pada data kualitatif yang terdiri dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan kesimpulan serta verifikasi data. Proses-proses tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

a) Pengumpulan data

Pengumpulan data merupakan bagian dari integrasi dari sebuah kegiatan analisis data. Dalam penelitian ini pengumpulan datanya menggunakan wawancara dan dokumentasi.

b) Reduksi data (*data reduction*)

Reduksi data yaitu proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, abstraksi dan transformasi data kasar yang diperoleh di lapangan. Reduksi dilakukan dalam analisis data ini dimulai dengan membuat ringkasan, menulis memo, menelusuri tema dan sebagainya dengan tujuan untuk menganalisis informasi yang relevan dan tidak untuk data pada penelitian.

c) Penyajian data (*data display*)

Kumpulan data atau informasi yang tersusun secara sistematis untuk pengambilan tindakan dan penarikan kesimpulan. Penyajian data kualitatif disajikan dalam bentuk teks naratif selain itu juga dapat berbentuk diagram, tabel, bagan dan matriks.

d) Kesimpulan dan verifikasi data (*conclusion drawing and verification*)

Hasil penelitian yang telah terkumpul atau tersusun yang dicocokkan kembali pada reduksi data dan penyajian data, agar kesimpulan yang didapat bisa disepakati sebagai laporan tertulis yang memiliki tingkat kepercayaan yang benar.

4. Sistematika Penulisan

Untuk dapat mengetahui isi penelitian ini maka akan disusun sistematika penulisan yang terdiri dari 4 (empat) bab. Dengan adanya sistematika penulisan

ini dapat mempermudah pembahasan dan penulisan. Sistematika penulisan pada penelitian ini sebagai berikut:

1. BAB I

Bab ini membahas tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, tinjauan pustaka, kerangka teori, definisi konseptual, definisi operasional, metode penelitian dan sistematika penulisan.

2. BAB II

Bab ini membahas mengenai deskripsi objek penelitian yang terdiri dari gambaran umum, sejarah dari objek penelitian, kondisi geografis dari Kabupaten Bantul serta Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bantul.

3. BAB III

Bab ini akan menjelaskan mengenai hasil dari penelitian, menguraikan pembahasan dari hasil penelitian dan analisa data penelitian. Dalam penelitian ini akan menjelaskan kinerja ASN Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bantul tahun 2017 dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ASN.

4. BAB IV

Bab ini adalah bab penutup yang terdiri dari kesimpulan dan saran hasil analisis penelitian serta masukan yang diharapkan berguna bagi lembaga ataupun masyarakat.