

## **BAB III**

### **HASIL DATA DAN PEMBAHASAN**

Dalam bab ini akan memaparkan hasil dari penelitian terkait dengan “Analisis Kinerja Aparatur Sipil Negara Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bantul Tahun 2017”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui atau menggambarkan kinerja ASN Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bantul Tahun 2017. Adapun, metode di dalam penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif-kualitatif untuk memperoleh data yang representatif baik data primer dan data sekunder serta dalam pengumpulan datanya penelitian ini menggunakan teknik wawancara dan dokumentasi.

Pada penelitian ini wawancara dilakukan dengan narasumber yang di anggap dapat memberikan data, informasi dan memiliki kedudukan terkait dengan penelitian ini, sehingga data yang diperoleh dari pengumpulan data dapat relevan dengan indikator-indikator yang digunakan di dalam penelitian. Pada bab ini juga terdapat beberapa sub bab yaitu: Pertama, Kinerja ASN yang meliputi Kualitas Kerja, Ketepatan, Inisiatif, Kemampuan dan Komunikasi. Kedua, Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja ASN meliputi Faktor Internal dan Faktor Eksternal.

#### **3.1 Kinerja ASN**

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan salah satu aparatur negara sebagai perencana, pelaksana dan pengawas penyelenggaraan tugas umum di pemerintahan melalui pelaksanaan kebijakan publik dan pelayanan publik. Adapun, terdapat beberapa aspek untuk mengukur atau mengetahui kinerja ASN

sebagaimana dijelaskan pada bab 1 (satu) di kerangka teori dan definisi operasional dengan mengacu pada teori Mitchell yaitu kualitas kerja, ketepatan, inisiatif, kemampuan dan komunikasi.

### **3.1.1 Kualitas Kerja**

Kualitas kerja merupakan suatu hasil yang bisa diukur dengan efektifitas dan efisiensi suatu pekerjaan yang dilakukan oleh sumber daya manusia (SDM) dalam hal pencapaian tujuan organisasi dengan baik dan berdaya guna. Pada aspek kualitas kerja ini akan dijelaskan mengenai bagaimana hasil kerja ASN, kesesuaian antara hasil kerja ASN dengan tujuan organisasi dan manfaat dari hasil kerja ASN. Adapun, berikut hasil yang diperoleh pada saat melakukan wawancara dengan Bapak Istadi selaku Kasubbag Umum Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bantul pada tanggal 7 Agustus 2018:

“Secara umum hasil kerja ASN kita sudah semakin membaik dengan adanya beberapa tambahan kesejahteraan seperti *reward*, dimana itu akan berdampak positif bagi kinerja ASN yang ditargetkan oleh organisasi. Selain itu tingkat kesadaran akan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas masing-masing ASN sudah tinggi baik adanya pengawasan secara langsung atau tidak langsung oleh pimpinan.”

Dari sisi hasil kerja ASN di lingkungan Disdikpora Kabupaten Bantul sudah baik, apalagi dengan adanya pemberian *reward* kepada ASN serta dengan adanya kesadaran yang tinggi akan tanggung jawab dari tugas individu ASN untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal yang ditargetkan oleh organisasi. Hal ini didukung oleh data yang termuat dalam LAKIP 2017 yang dapat di lihat pada tabel 3.1.

**Tabel 3.1**  
**Capaian Indikator Kinerja Utama Tahun 2017**

No.	Indikator Kinerja Utama	2017	
		Target	Realisasi
1.	Angka Putus Sekolah SD/MI	0.02	0.01
2.	Angka Putus Sekolah SMP/MTs	0.02	0.02
3.	Persentase Kelulusan SD/MI	100	100
4.	Persentase Kelulusan SMP/MTs	100	100
5.	APK SD/MI	96.15	97.73
6.	APK SMP/MTs	95.15	99.76
7.	APM SD/MI	84.2	88.25
8.	APM SMP/MTs	67.7	77.01
9.	Angka Melanjutkan SD/MI	100	106.62
10.	Angka Melanjutkan SMP/MTs	100	105.96
11.	Angka Rata-Rata Lama Sekolah	8.84	9.4
12.	APK PAUD	98.75	108.68
13.	Persentase Prestasi Olahraga Tingkat Provinsi (POPDA/Pekan Olahraga Pelajar) yang Diikuti	26	31.4
14.	Jumlah Pemuda Pelopor	4	5

Sumber: Dinas Dikpora Kabupaten Bantul Tahun 2017a

Dari tabel 3.1 capaian indikator kinerja utama Dinas Dikpora Kabupaten Bantul pada tahun 2017 hampir semuanya dapat terealisasi dengan 100% bahkan lebih kecuali indikator Angka Putus Sekolah SD/MI yang hanya terealisasi 0.01 dari target 0.02. Adapun, realisasi tertinggi ada pada indikator APM SMP/MTs sebesar 77.01 dari target 67.7 dan APK PAUD sebesar 108.68 dari target 98.75. Berdasarkan pengukuran kinerja terhadap capaian indikator kinerja utama Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bantul Tahun 2017 dapat disimpulkan bahwa pada 14 (empat belas) indikator sasaran berkriteria sangat tinggi dengan rata-rata capaian sebesar 110,69% (Dinas Dikpora Kabupaten Bantul, 2017a).

Dari segi kesesuaian antara hasil kerja ASN dengan tujuan organisasi sendiri menurut Bapak Istadi selaku Kasubbag Umum Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bantul sebagai berikut:

“Kalau itu ada evaluasi di hasil kinerja pertahun seperti serapan anggaran dan sebagainya. Selama ini juga untuk pelaksanaan kegiatan yang terkait dengan anggaran yang diberikan di dinas tidak ada masalah.”

Hal ini menunjukkan bahwa dari hasil kerja ASN dan tujuan organisasi sudah sesuai dan bisa di lihat di LAKIP organisasi dan juga dalam hal untuk pelaksanaan kegiatan di Dinas Dikpora Kabupaten Bantul tidak ada masalah. Adapun, kesesuaian hasil kerja ASN dengan tujuan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bantul yang termuat di dalam LAKIP yang dapat di lihat pada tabel 3.2.

**Tabel 3.2**

**Keterkaitan atau Kesesuaian Tujuan dan Sasaran atau Pencapaian Kinerja**

No.	Tujuan	Sasaran
1.	Terwujudnya pendidikan berkualitas yang memiliki akhlak mulia, kecerdasan, keunggulan dan kemandirian	Meningkatnya kualitas sikap dan mental peserta didik
2.	Terwujudnya budaya mutu Pendidikan Dasar	Meningkatnya kualitas peserta didik
3.	Terwujudnya tata kelola pendidikan yang efektif, efisiensi, transparan serta akuntabilitas yang tinggi pada setiap penyelenggara pendidikan untuk mewujudkan pemerataan pendidikan	Meningkatnya kualitas Pendidikan Dasar
4.	Terwujudnya Pendidikan PAUD yang berkualitas dan berkarakter	Meningkatnya pendidikan anak usia dini
5.	Meningkatkan kualitas kepemudaan dan olahraga	Meningkatnya kualitas dan kuantitas olahraga, meningkatnya kualitas kepemudaan

Sumber: Dinas Dikpora Kabupaten Bantul Tahun 2017a

Dari tabel 3.2 bisa di lihat antara kesesuaian hasil kerja ASN dengan tujuan organisasi pada Dinas Dikpora Kabupaten Bantul. Adapun, tujuan dari Dinas Dikpora Kabupaten Bantul adalah terwujudnya pendidikan berkualitas dalam akhlak mulia, kecerdasan, keunggulan, kemandirian dan berkarakter, meningkatkan kualitas kepemudaan dan olahraga serta terwujudnya tata kelola pendidikan yang efektif, efisien, transparan dan akuntabilitas yang tinggi pada setiap penyelenggara pendidikan dalam mewujudkan pemerataan pendidikan. Dalam sasaran atau harapan pencapaian kinerja yang dihasilkan adalah meningkatnya kualitas sikap dan mental peserta didik, meningkatnya pendidikan anak usia dini, meningkatnya kualitas pendidikan dasar dan meningkatnya kualitas dan kuantitas olahraga serta kualitas pada kepemudaan. Sementara manfaat dari hasil kerja ASN di Dinas Dikpora Kabupaten Bantul menurut hasil wawancara dengan Bapak Istadi selaku Kasubbag Umum Dinas Dikpora Kabupaten Bantul sebagai berikut:

“Dengan adanya soliditas antar pegawai, dengan adanya *golong gilik* kalau di bahasa jawa itu kerjasama yang bagus antar ASN di tingkat Dinas maupun di tingkat UPT kalau dulu, itu sangat terasa sehingga semua masalah yang dihadapi oleh Dinas bisa teratasi seperti ketika ada hal-hal yang menyangkut permasalahan dengan pelaksanaan tugas itu sampai saat ini bisa terselesaikan.”

Hal ini menunjukkan bahwa manfaat dari hasil kerja ASN sangat membantu bagi organisasi khususnya dalam hal-hal seperti pelaksanaan tugas dan penyelesaian masalah yang dihadapi dengan adanya kerjasama yang baik antar ASN. Dari beberapa pemaparan di atas bisa dikatakan bahwa kualitas kerja ASN di lingkungan Dinas Dikpora Kabupaten Bantul sudah baik yang bisa di lihat dari hasil kerja yang diperoleh ASN, adanya kesesuaian antara hasil kerja ASN dengan

tujuan organisasi yang didukung pada Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (LAKIP) Tahun 2017 dan adanya manfaat dari hasil kerja ASN dimana bisa dirasakan oleh organisasi.

### **3.1.2 Ketepatan**

Pada aspek ketepatan yang dimaksud di sini adalah ketepatan dalam melaksanakan pekerjaan dimana adanya kesesuaian antara rencana kerja dengan sasaran atau pencapaian kinerja yang diharapkan. Adapun, di sini akan dijelaskan mengenai bagaimana penataan rencana kegiatan atau rencana kerja yang telah ditetapkan organisasi, kesesuaian antara rencana kerja dengan hasil kerja dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Adapun, hasil wawancara dengan Bapak Istadi selaku Kasubbag Umum Dinas Dikpora Kabupaten Bantul sebagai berikut:

“Rencana kegiatan atau Rencana kerja (Renja) kita sudah tertata. Jadi, penjadwalan pekerjaan itu sudah ada di program yang menangani sehingga jadwal pelaksanaan program kerja sudah tertata di setiap bidang masing-masing baik program yang akan dilaksanakan per triwulan sampai yang bulanan.”

Hal ini menunjukkan bahwa dalam penataan rencana kerja (Renja) di Dinas Dikpora Kabupaten Bantul itu sudah tertata dengan baik dikarenakan sudah ada di setiap bidang yang menangani masalah penjadwalan dalam hal pelaksanaan program atau kegiatan kerja. Adapun, kesesuaian antara rencana kerja (Renja) dengan hasil kerja ASN menurut Bapak Istadi selaku Kasubbag Umum Dinas Dikpora Kabupaten Bantul sebagai berikut:

“Dalam hal pelaksanaan program dari rencana kerja biasanya untuk itu kita sudah bisa evaluasi pada saat memasuki triwulan ketiga atau keempat untuk melihat sudah berapa persen daya serapnya kalau nanti pelaksanaan pekerjaan itu kira-kira 50-60 persen berarti sudah bisa dikatakan program tersebut dapat terlaksana, namun ketika ada perubahan kegiatan di dalam program yang dikarenakan suatu hal sehingga tidak bisa terlaksana kita ubah anggaran itu ke dalam APBD Perubahan namanya. Pada APBD Perubahan itu kita alokasikan anggaran yang tidak bisa terlaksana ke kegiatan yang masih memungkinkan terlaksana sehingga anggaran tetap terserap. Mengenai kesesuaian saya rasa sudah sesuai.”

Hal ini menunjukkan bahwa sudah ada kesesuaian antara rencana kegiatan atau rencana kerja (Renja) dan hasil kerja ASN. Adapun, dalam pelaksanaan kegiatan pada program kerja di Dinas Dikpora Kabupaten Bantul sendiri sudah bisa terlihat dari hasil evaluasi yang dilakukan pada triwulan ketiga atau keempat dimana jika daya serap anggaran suatu kegiatan itu mencapai 50-60 persen maka bisa dikatakan kegiatan itu sudah terlaksana tetapi jika ada kegiatan yang tidak terlaksana maka anggarannya itu di alokasikan kepada kegiatan yang belum dan bisa memungkinkan untuk terlaksana sehingga anggaran tersebut masih bisa terserap.

**Tabel 3.3****Keterkaitan Program Renja dan Sasaran atau Pencapaian Kinerja**

<b>No.</b>	<b>Program</b>	<b>Sasaran</b>
1.	1. Wajib Belajar Pendidikan Dasar Sembilan Tahun 2. Pendidikan Menengah 3. Program Manajemen Pelayanan Pendidikan	Meningkatnya kualitas sikap dan mental peserta didik
2.	1. Wajib Belajar Pendidikan Dasar Sembilan Tahun 2. Program Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur	Meningkatnya kualitas pendidikan dasar
3.	1. Wajib Belajar Pendidikan Dasar Sembilan Tahun 2. Program Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur	Meningkatnya kualitas pendidikan dasar dan peserta didik
4.	1. Program Pendidikan Anak Usia Dini 2. Wajib Belajar Pendidikan Dasar Sembilan Tahun 3. Program Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur	Meningkatnya kualitas pendidikan anak usia dini dan pendidikan dasar
5.	1. Program Pengembangan Kebijakan dan Manajemen Olahraga 2. Program Pembinaan dan Pemasyarakatan Olahraga 3. Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Olahraga 4. Program Pengembangan dan Keserasian Kebijakan Pemuda 5. Program Peningkatan Peran serta Kepemudaan 6. Program Peningkatan Upaya Penumbuhan Kewirausahaan dan Kecakapan Hidup Pemuda	Meningkatnya kualitas dan kuantitas olahraga dan kualitas kepemudaan

Sumber: Dinas Dikpora Kabupaten Bantul Tahun 2017b

Berdasarkan tabel 3.3 diketahui bahwa terdapat 16 program untuk 5 sasaran atau pencapaian kinerja yang diharapkan. Sejumlah program bisa dikatakan sudah sesuai untuk membantu dalam mewujudkan sasaran atau

pencapaian kinerja yang diharapkan organisasi. Dalam hal ketepatan waktu ASN dalam menyelesaikan tugasnya berikut yang dikatakan Bapak Istadi selaku Kasubbag Umum Dinas Dikpora Kabupaten Bantul:

“Dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan kalau tidak ada permasalahan teknis dan administrasi, ada revisi terutama pekerjaan fisik yah seperti keterlambatan dalam pengusulan ke ULP, adanya lelang itu harus mengulang lagi. Sementara, dalam hal ketepatan waktu pelayanan kami sudah punya standar pelayanan secara teori membutuhkan waktu 30 menit seperti pengurusan ijazah dan lainnya asalkan syaratnya sudah lengkap. Misalkan kalau mengurus surat kehilangan harus ada surat kehilangan dari polisi dan sebagainya. Dalam hal kedisiplinan kerja dengan adanya *reward* untuk ASN Bantul itu sangat berpengaruh bagi kedisiplinan kerja dan prestasi kerja masing-masing ASN.”

Hal ini menunjukkan bahwa ketepatan waktu ASN Dinas Dikpora dalam menyelesaikan pekerjaannya bisa sesuai jika tidak ada permasalahan teknis dan administrasi seperti adanya revisi terutama pekerjaan fisik yang di karenakan keterlambatan dalam pengusulan ke ULP, adanya lelang. Dalam hal pelayanan Dinas Dikpora sudah mempunyai standar pelayanan seperti dalam hal pengurusan ijazah dan lainnya itu secara teori hanya membutuhkan waktu 30 menit asalkan syarat-syarat dalam hal kepengurusan sudah di lengkapi. Pada kedisiplinan kerja dengan adanya reward itu sangat berpengaruh bagi kedisiplinan kerja dan prestasi kerja ASN.

Dari beberapa pemaparan di atas maka bisa dikatakan bahwa penataan rencana kerja (Renja) oleh Dinas Dikpora Kabupaten Bantul sudah baik, hal ini bisa dilihat dengan sudah ada yang menangani masalah penjadwalan kegiatan pelaksanaan program di setiap bidang masing-masing. Pada kesesuaian rencana kerja (Renja) dengan hasil kerja atau kinerja itu sudah ada kesesuaiannya dimana

bisa kita lihat juga dalam LAKIP Dinas Dikpora Tahun 2017. Adapun, ketepatan waktu ASN dalam menyelesaikan tugasnya itu masih ada permasalahan biasanya masalah teknis dan administrasi seperti adanya revisi, keterlambatan dalam pengusulan ke ULP dengan adanya lelang. Dari segi kedisiplinan kerja ASN sudah baik apalagi dengan adanya *reward* yang bisa mempengaruhi kedisiplinan dalam kerja dan prestasi kerja ASN.

### **3.1.3 Inisiatif**

Inisiatif merupakan hal positif pada karakter seseorang. Inisiatif adalah daya untuk melakukan suatu pekerjaan tanpa menunggu intervensi atau suruhan orang lain. Orang yang berinisiatif selalu mencari terobosan-terobosan baru atau melakukan inovasi untuk meningkatkan hasil pekerjaan. Pada aspek inisiatif di sini akan dijelaskan mengenai bagaimana pemberian ide atau gagasan dalam menghadapi atau memecahkan masalah yang ada di organisasi dan inisiatif ASN dalam melakukan atau melaksanakan tugasnya. Menurut Bapak Istadi selaku Kasubbag Umum Dinas Dikpora Kabupaten Bantul mengatakan:

“Kalau permasalahan di Dinas atau lingkungan kerja itu menjadi tanggung jawab bersama biasanya pimpinan atau Kepala Dinas memberikan arahan secara keseluruhan dan nanti dijabarkan ke bidang masing-masing terkait masalah yang ada. Sedangkan kalau inisiatif itu sifatnya individual jadi setiap ASN memiliki inisiatif yang berbeda-beda tetapi pihak pimpinan dinas menginginkan setiap ASN punya motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja SDM masing-masing seperti dengan dianjurkan sekolah lagi yang tadinya S1 dianjurkan melanjutkan S2.”

Hal ini menunjukkan bahwa pemberian ide atau gagasan dalam menghadapi permasalahan yang ada di lingkungan Dinas Dikpora Kabupaten Bantul itu menggunakan arahan dari pimpinan langsung dalam hal menyelesaikan

masalah. Inisiatif setiap ASN itu berbeda-beda dikarenakan sifatnya yang individual tetapi dalam hal untuk meningkatkan masing-masing SDM pimpinan menganjurkan untuk melanjutkan pendidikan setiap ASN sehingga semua ASN bisa memiliki motivasi kerja yang tinggi.

Dari pemaparan di atas maka dapat dikatakan dalam aspek inisiatif pemberian ide dalam memecahkan permasalahan yang dihadapi masih kurang, hal ini bisa di lihat dimana selalu diberikannya arahan langsung dari pimpinan dalam hal menyelesaikan permasalahan yang dihadapi. Pada inisiatif individu ASN dalam melaksanakan tugasnya itu bisa dikatakan *relative* dimana setiap ASN memiliki inisiatif yang berbeda-beda tergantung dari motivasi kerja setiap ASN.

### **3.1.4 Kemampuan**

Kemampuan atau keterampilan kerja yaitu kemampuan, pengetahuan dan penguasaan pegawai atas teknis pelaksanaan tugas yang diberikan. Dalam aspek kemampuan disini akan menjelaskan bagaimana kemampuan ASN dalam melaksanakan Tupoksinya, bagaimana kemampuan ASN dalam melaksanakan tugas tambahan yang diberikan, bagaimana kemampuan ASN dalam mengelola sumber daya atau potensi yang ada di lingkungan kerja. Dalam wawancara dengan Bapak Istadi selaku Kasubbag Umum Dinas Dikpora Kabupaten Bantul yang mengatakan:

“Untuk Tupoksi sudah diatur di Pergub, jadi ASN sudah tau apa tanggung jawab masing-masing. Kalau untuk tugas tambahan itu seharusnya menjadi *point plus* dalam penghitungan kinerja jadi kalau dikasih tugas tambahan ASN sangat antusias. Disini juga semua ASN sudah ditunjang dengan fasilitas yang cukup dalam hal mempermudah melakukan pekerjaan dan untuk membantunya dalam mengelolah potensi yang ada.”

Jadi, untuk Tupoksi ASN itu sudah diatur di dalam Pergub sehingga setiap ASN sudah mengetahui apa yang harus dikerjakan dan juga yang menjadi tanggung jawabnya. Selain itu untuk Tupoksi itu juga sudah di jabarkan kembali oleh masing-masing bidang di Dinas Dikpora Kabupaten Bantul. Setiap ASN juga sudah menunjukkan bahwa dalam melaksanakan Tupoksi dan tugas tambahan setiap ASN sudah melakukannya dengan bertanggung jawab. Pada kemampuan ASN dalam mengelola atau menggunakan sumber daya atau potensi yang ada di organisasi sendiri itu sudah baik hal ini didukung dengan efektifnya akuntabilitas anggaran dan efisiensi sumber daya. Alokasi anggaran belanja per sasaran strategis Dinas Dikpora Kabupaten Bantul tahun 2017 dapat di lihat pada tabel 3.4.

**Tabel 3.4**

**Alokasi Anggaran Belanja per Sasaran Strategis Tahun 2017**

No.	Sasaran Strategis	Anggaran (Rp)	%
1.	Meningkatnya kualitas sikap dan mental peserta didik	2.629.725.500	1,47
2.	Meningkatnya kualitas peserta didik	60.226.895.000	33,67
3.	Meningkatnya kualitas pendidikan dasar	70.649.417.650	39,50
4.	Meningkatnya kualitas pendidikan anak usia dini	15.942.594.850	8,91
5.	Meningkatnya kualitas dan kuantitas olahraga	20.473.821.307	11,45
6.	Meningkatnya kualitas kepemudaan	1.995.130.000	1,12
Jumlah		171.917.584.307	96,11
Belanja Langsung Pendukung		6.963.511.143	3,89
Total Belanja Langsung		178.881.095.450	100

Sumber: Dinas Dikpora Kabupaten Bantul Tahun 2017a

Berdasarkan tabel 3.4 diketahui bahwa belanja langsung dibagi menjadi anggaran untuk penyelenggaraan program utama dan anggaran program pendukung. Jumlah anggaran untuk program utama sebesar Rp. 171.917.584.307 atau sebesar 96,11% dari total belanja langsung, sedangkan anggaran untuk program pendukung sebesar Rp. 6.963.511.143 atau sebesar 3,89% dari total belanja langsung. Anggaran untuk program utama, sasaran strategis paling besar adalah sasaran meningkatnya kualitas pendidikan dasar dengan besaran anggaran 39,50% dari total belanja langsung, sementara sasaran dengan anggaran yang relatif kecil adalah sasaran meningkatnya kualitas kepemudaan sebesar 1,12% dari total belanja langsung. Penyerapan belanja langsung pada tahun 2017 menunjukkan bahwa akuntabilitas kinerja telah efektif jika dibandingkan dengan penyerapan anggaran daerah.

**Tabel 3.5**

**Efisiensi Anggaran Indikator Kinerja Utama Tahun 2017**

No.		Anggaran			
		Target (Rp)	Realisasi (Rp)	Efisiensi	%
1.	Jumlah Belanja Langsung Utama	171.917.584.307	166.122.627.836	5.794.956.471	3,37
2.	Belanja Langsung Pendukung	6.963.511.143	6.009.363.418	954.147.725	13,70
3.	Total Belanja Langsung	178.881.095.450	172.131.991.196	6.749.104.196	3,77

Sumber: Disdikpora Tahun 2017a, diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 3.5 efisiensi belanja langsung pada tahun 2017 sebesar 3,77% dari total anggaran belanja langsung yang dialokasikan. Hal ini menunjukkan

bahwa dalam melaksanakan akuntabilitas kinerja telah terjadi efisiensi, yaitu tercapainya target yang telah ditentukan akan tetapi terdapat penghematan anggaran.

Dari beberapa pemaparan di atas bisa dikatakan bahwa kemampuan ASN di dalam melaksanakan Tupoksi itu sudah baik dan bertanggung jawab, pada kemampuan melaksanakan tugas tambahan pun sudah baik hal ini bisa dilihat dari sangat antusiasnya ASN dalam melaksanakan tugas tambahan karena tugas tambahan yang diberikan itu bisa menjadi *point plus* bagi setiap ASN dalam penghitungan kinerja. Sementara dalam hal pemanfaatan sumber daya atau potensi yang ada sudah baik hal ini bisa dilihat dari sarana dan prasarana yang ada di tempat kerja seperti adanya komputer, lemari tempat penyimpanan arsip atau dokumen, ruangan yang dilengkapi AC, hal ini tentu membuat ASN nyaman serta mempermudah ASN dalam melaksanakan pekerjaan dan membagikan informasi selain itu ASN juga diberikan Diklat pada masing-masing bidang untuk membantu ASN dalam mengelola sumber daya atau potensi yang ada.

### **3.1.5 Komunikasi**

Komunikasi di dalam organisasi merupakan aktivitas yang selalu hadir karena komunikasi adalah sarana yang digunakan para pegawai, baik secara formal maupun informal, untuk berdiskusi, bertukar pikiran, membuat laporan kepada atasan, memberikan arahan kepada bawahan dan sebagainya. Pada aspek komunikasi disini akan dijelaskan bagaimana komunikasi intern, komunikasi ekstern dan bagaimana kerjasama antar ASN. Berikut hasil wawancara dengan

Bapak Istadi selaku Kasubbag Umum Dinas Dikpora Kabupaten Bantul mengatakan:

“Komunikasi yang ada di dinas ini menggunakan komunikasi dua arah. Kalau komunikasi ASN kami dengan ASN dari OPD lain juga baik-baik saja dan selalu kami jaga karena pada dasarnya setiap OPD itu saling membutuhkan. Sedangkan kerjasama antar pegawai sudah tidak diragukan lagi misalnya kalau ada masalah atau kesulitan di satu bidang seperti dalam hal pelaksanaan Tupoksi ataupun masalah antar individu biasanya menjadi tanggung jawab bersama. Jadi, hubungan itu tetap solid, biasanya setiap 2 (dua) minggu sekali kita adakan rapat evaluasi disana kita kemukakan bersama apa masalahnya dan bagaimana solusinya.”

Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi yang ada di lingkungan dinas menggunakan dua arah. Pegawai ASN dinas juga selalu menjaga komunikasi dengan ASN organisasi lain dengan baik serta kerjasama antar ASN di organisasi juga terjalin dengan baik seperti dalam hal pelaksanaan Tupoksi atau masalah yang ada pada bidang masing-masing. Dari beberapa pemaparan sebelumnya bisa dikatakan bahwa komunikasi yang ada antara ASN di dinas sudah baik dengan menggunakan komunikasi dua arah, baik komunikasi dua arah vertical seperti komunikasi antara pimpinan dengan ASN begitupun sebaliknya, komunikasi dua arah horizontal seperti komunikasi antara sesama ASN dan komunikasi dua arah diagonal seperti komunikasi antar Kepala Bidang (Kabid). Dikatakan baik karena dengan komunikasi dua arah maka informasi yang diterima lebih jelas dan akurat sehingga dapat meminimalisir terjadinya kesalahpahaman dalam melaksanakan tugas dan juga dapat membangun iklim demokratis di lingkungan kerja karena memungkinkan masing-masing pihak menyampaikan respon dan pendapatnya. Begitu juga dengan komunikasi ekstern antar ASN dan kerjasama antar ASN bisa dikatakan sudah baik.

## **3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja ASN**

Faktor adalah hal (keadaan atau peristiwa) yang ikut menyebabkan (mempengaruhi) terjadinya sesuatu. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ASN dalam penelitian ini mengacu pada teori Timple yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

### **3.2.1 Faktor Internal**

Faktor Internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat individu. Adapun, aspek dari faktor internal yang digunakan pada penelitian ini adalah Usia Pegawai, Tingkat Pendidikan dan Tupoksi.

#### **a. Usia Pegawai**

Pada faktor usia di dalam penelitian ini akan menjelaskan tentang bagaimana dan sejauhmana faktor usia dalam mempengaruhi kinerja ASN Dinas Dikpora Kabupaten Bantul. Adapun, menurut hasil wawancara dengan Bapak Supardi selaku Kasi PTK SD pada 7 Agustus 2018 sebagai berikut:

“Faktor usia itu jelas mempengaruhi kinerja, dalam hal produktivitas mungkin berbeda juga yang usia muda dalam hal kecepatan, kekuatan, keterampilan itu lebih dibanding usia tua dimana semakin bertambahnya usia akan semakin menurun. Kalau orang tua khususnya yang sudah berkeluarga itu kebutuhan-kebutuhan mungkin yang sifatnya kerumahtanggaan otomatis kaitannya dengan perekonomian itu berbeda kalau yang sudah tua mungkin lebih banyak yang menjadi pikirannya sehingga dapat mempengaruhi kinerjanya.”

Hal ini menunjukkan bahwa faktor usia dapat mempengaruhi kinerja ASN dimana faktor usia itu berbanding terbalik dengan kinerja ASN seperti semakin bertambahnya usia maka kinerja ASN akan menurun yang bisa disebabkan oleh beberapa faktor seperti dalam hal produktivitas dimana pada usia muda

keterampilan, kecepatan, kekuatan itu lebih baik dibanding usia tua selain itu dari sisi perekonomian dimana yang usia tua khususnya yang sudah berkeluarga itu kebutuhan dalam hal ekonomi berbeda dengan usia muda. Jumlah ASN Dinas Dikpora Kabupaten Bantul berdasarkan usia dapat di lihat pada tabel 3.6.

**Tabel 3.6**

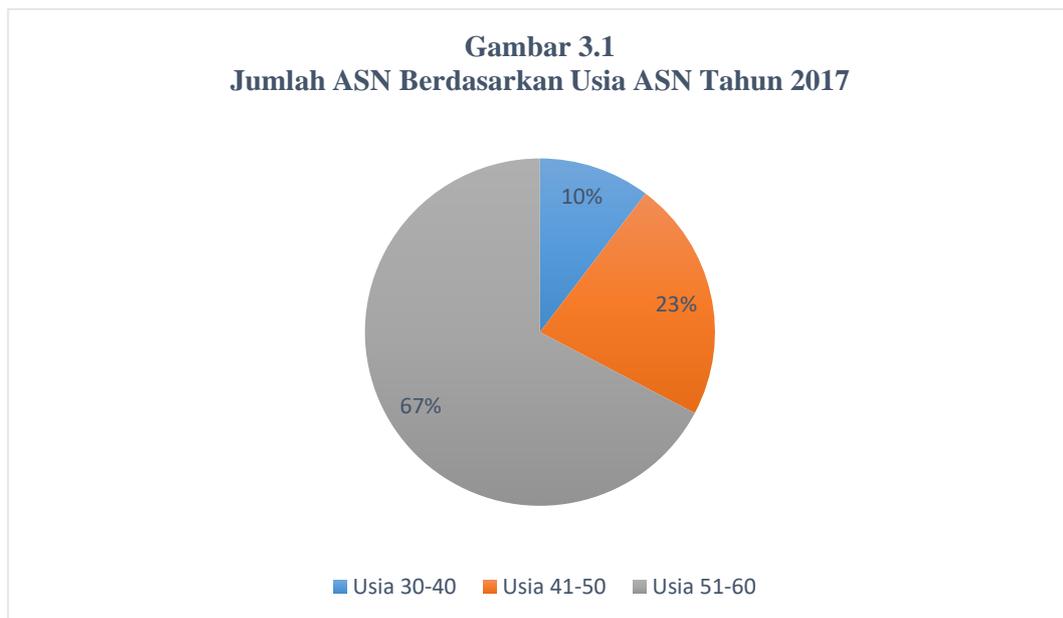
**Jumlah ASN Berdasarkan Usia ASN Tahun 2017**

No.	Usia ASN	Jumlah	Persentase
1.	30-40	17	10
2.	41-50	37	23
3.	51-60	111	67
Total		165	100

Sumber: Dinas Dikpora Kabupaten Bantul Tahun 2017c

**Gambar 3.1**

**Jumlah ASN Berdasarkan Usia ASN Tahun 2017**



Sumber: Dinas Dikpora Kabupaten Bantul Tahun 2017c

Berdasarkan gambar 3.1 ASN usia 30-40 tahun sebanyak 17 atau 10%, ASN usia 41-50 tahun sebanyak 37 atau 23% dan ASN usia 51-60 tahun sebanyak 111 atau 67%. Dengan demikian ASN 51-60 tahun mencapai persentase tertinggi yaitu 67% berjumlah 111 ASN, sedangkan usia ASN 30-40 tahun merupakan

persentase terendah yaitu 10% yang berjumlah sebanyak 17 ASN. Dari beberapa pemaparan di atas maka dapat diketahui bahwa usia ASN di lingkungan Dinas Dikpora Kabupaten Bantul didominasi oleh ASN yang berusia antara 51-60 tahun yaitu sebanyak 111 atau 67%. Usia kisaran 51-60 tahun termasuk sudah usia tua walaupun masih tergolong ke dalam usia produktif, dimana usia produktif itu adalah usia antara 15-65 tahun.

#### **b. Tingkat Pendidikan**

Tingkat pendidikan adalah tahapan pendidikan berkelanjutan yang sudah ditetapkan oleh lembaga terkait berdasarkan kepada tingkat perkembangan peserta didik, tingkat kesulitan bahan pengajar dan cara penyajian pengajaran. Adapun, pada faktor tingkat pendidikan disini akan menjelaskan bagaimana dan sejauhmana faktor tingkat pendidikan dalam mempengaruhi kinerja ASN.

Menurut Bapak Supardi selaku Kasi PTK SD Dinas Dikpora Kabupaten Bantul:

“Tingkat pendidikan itu berkaitan dengan wawasan, pengetahuan yang mereka dapat semakin tinggi tingkat pendidikannya seharusnya wawasan mereka semakin luas. Jadi, semakin tinggi pendidikannya, pengalaman, pengetahuan, wawasannya semakin luas. Dalam pembentukan karakter ASN atau SDM pun berbeda.”

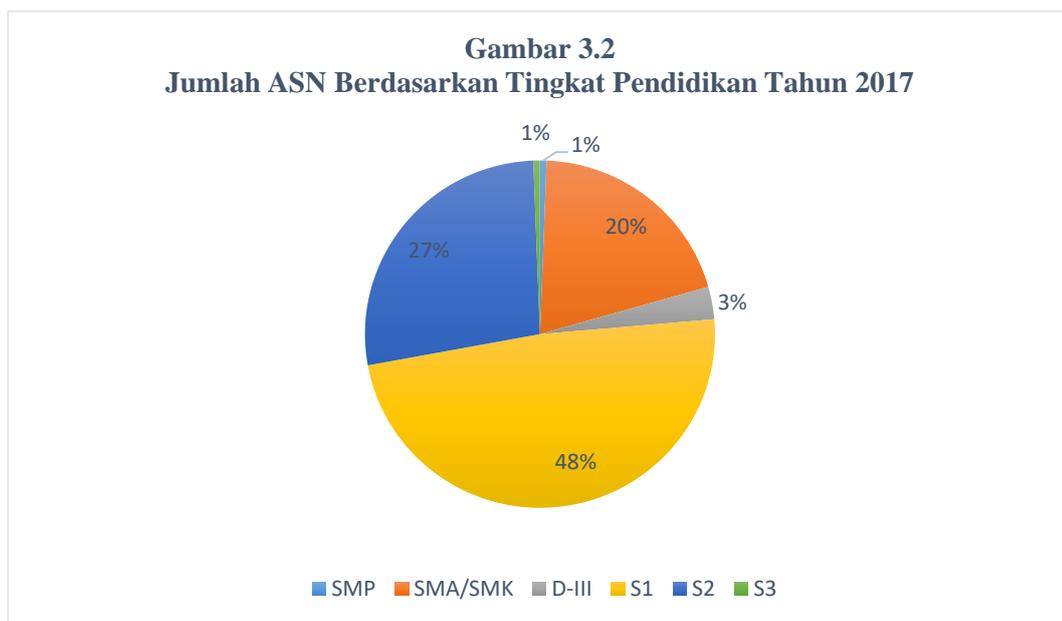
Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pendidikan atau latar belakang pendidikan ASN itu bisa mempengaruhi kinerja dimana pengetahuan, pengalaman, keterampilan dan wawasan yang di dapat pada waktu belajar di SMA ataupun Perguruan Tinggi dan sebagainya itu berbeda-beda begitupun dengan pembentukan karakter setiap ASN atau SDM. Jumlah ASN Dinas Dikpora Kabupaten Bantul berdasarkan tingkat pendidikan dapat di lihat pada tabel 3.7.

**Tabel 3.7**

**Jumlah ASN Berdasarkan Tingkat Pendidikan Tahun 2017**

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
1.	S3	1	1
2.	S2	45	27
3.	S1	80	48
4.	D-IV	-	-
5.	D-III	5	3
6.	D-II	-	-
7.	D-I	-	-
8.	SMA/SMK	33	20
9.	SMP	1	1
10.	SD	-	-
Total		165	100

Sumber: Dinas Dikpora Kabupaten Bantul Tahun 2017c



Sumber: Dinas Dikpora Kabupaten Bantul Tahun 2017c

Berdasarkan gambar 3.2 tingkat pendidikan ASN di lingkungan Dinas Dikpora Kabupaten Bantul, ASN berpendidikan SMP hanya 1 atau 1%, SMA/SMK sebanyak 33 atau 20%, D-III sebanyak 5 atau 3%, S1 sebanyak 80 atau 48%, S2 sebanyak 45 atau 27% dan S3 hanya 1 atau 1%. Dengan demikian

ASN dengan tingkat pendidikan S3 dan SMP masing-masing hanya berjumlah 1 dengan persentase terendah sebesar 1%, sedangkan ASN S1 memiliki persentase tertinggi sebesar 48% yaitu sebanyak 80 ASN. Dari beberapa pemaparan di atas dapat diketahui bahwa ASN yang tingkat pendidikan S1 adalah paling dominan yang persentasenya sebesar 48%, maka dapat dikatakan ASN di lingkungan Dinas Dikpora Kabupaten Bantul terbilang cukup baik berdasarkan tingkat pendidikan ASN.

### **c. Tupoksi**

Tupoksi adalah sasaran utama atau pekerjaan yang dibebankan kepada organisasi untuk dicapai dan dilakukan. Tupoksi merupakan satu kesatuan yang saling terhubung antara tugas pokok dan fungsi. Penetapan tugas pokok dan fungsi atas suatu unit organisasi menjadi landasan hukum unit organisasi tersebut dalam melakukan aktivitas sekaligus sebagai rambu-rambu dalam pelaksanaan tugas dan koordinasi pada tataran aplikasi di lapangan. Dalam aspek Tupoksi penelitian ini akan dijelaskan apakah ASN mengetahui Tupoksinya dalam organisasi, apa saja kesulitan yang dihadapi dalam melaksanakan Tupoksinya serta bagaimana dan sejauhmana Tupoksi dalam mempengaruhi kinerja ASN. Menurut Bapak Supardi selaku Kasi PTK SD Dinas Dikpora Kabupaten Bantul mengatakan:

“Tupoksi saya itu mulai dari merencanakan atau merumuskan kebijakan sampai dengan evaluasi kebijakan. Kesesuaian seperti pendidikan, keterampilan dan kemampuan yang dimiliki sudah sesuai sama Tupoksi jabatan. Kesulitan yang pertama itu karena staff nya kurang dalam beban kerja yang harus diselesaikan. Kedua, di staff saya itu ada yang, budaya yang pake ‘ewh’ begitu dalam meminta bantuan jadi *bigoh* begitu kalau orang jawa. Tupoksi itu kan sebagai acuan di dalam melaksanakan tugas. Kalau ada Tupoksi kita akan lebih jelas dalam melaksanakan pekerjaan.”

Hal ini menunjukkan bahwa ASN sudah sangat tahu dengan apa yang menjadi Tupoksinya. Begitu juga dengan kesesuaian antara Tupoksinya dengan keterampilan, kemampuan dan pendidikan yang dimiliki ASN. Adapun, kesulitan yang dihadapi ASN dalam melaksanakan Tupoksi yaitu kurangnya ASN atau SDM dimana tidak seimbangnya antara jumlah SDM dengan beban kerja yang harus diemban dan masih adanya budaya senioritas di dalam melaksanakan pekerjaan. Diketahui bahwa adanya pengaruh dari Tupoksi di dalam kinerja ASN, dimana dengan adanya Tupoksi kinerja ASN akan menjadi lebih mudah dikarenakan ASN dapat mengetahui apa saja yang harus dilakukan di dalam melaksanakan pekerjaannya. Sedangkan, menurut Bapak Triyanto selaku Kabid Formasi, Pengembangan dan Pendidikan Pelatihan (Diklat) Badan Kepegawaian Pendidikan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Bantul yang mengatakan:

“Tugas pokok di bidang kami disini adalah membantu kepetugasan dalam melaksanakan atau dalam membuat kebijakan dalam penyusunan formasi dan pengadaan pegawai kemudian pengembangan pegawai dan juga dalam melaksanakan kediklatan bagi pegawai. Dalam kesesuaian yang dimiliki dari sisi pendidikan baik-baik saja, kalau untuk kesulitan dalam melaksanakan Tupoksi kesulitannya itu karena harus bermitra dengan orang luar jadi harus menyesuaikan dengan jadwal dan waktu mereka. Sepanjang mereka mengetahui, memahami dan mengerjakan Tupoksinya saya kira kinerja mereka akan bagus.”

Hal ini menunjukkan bahwa ASN juga sudah mengetahui apa yang menjadi Tupoksinya serta dalam kesesuaian antara keterampilan, pendidikan, kemampuan yang dimiliki dengan Tupoksi yang diemban itu sudah sesuai. Adapun, kesulitan dalam melaksanakan tugasnya adalah hanya masalah waktu dan jadwal yang dikarenakan dalam melaksanakan tugasnya itu kebanyakan bermitra dengan organisasi luar. Diketahui juga bahwa adanya pengaruh dari

Tupoksi dalam kinerja ASN dimana sepanjang mereka mengetahui, memahami dan mengerjakan Tupoksinya maka kinerja ASN akan bagus. Namun, terkadang ada beberapa diantara mereka yang lebih mengutamakan tugas penting dari pada tugas pokoknya.

Dari beberapa pemaparan di atas maka dapat dikatakan bahwa hampir semua ASN itu sudah mengetahui apa yang menjadi Tupoksinya masing-masing serta adanya kesesuaian antara pendidikan, keterampilan atau kemampuan yang dimiliki dengan Tupoksi yang diemban masing-masing ASN. Adapun, kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam melaksanakan Tupoksi yaitu: Pertama, kurangnya jumlah ASN atau SDM dalam melaksanakan pekerjaan. Kedua, masih adanya budaya seperti senioritas di dalam bekerja. Ketiga, dalam hal melaksanakan tugas yang dimana kebanyakan harus bermitra dengan organisasi lain yaitu masalah waktu atau jadwal dimana harus mencocokkan waktu dan jadwal antara masing-masing organisasi.

### **3.2.2 Faktor Eksternal**

Faktor Eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Adapun, aspek dari faktor eksternal yang digunakan pada penelitian ini adalah Pendidikan dan Pelatihan (Diklat), Kepemimpinan dan Budaya Organisasi.

#### **a. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)**

Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) merupakan suatu upaya dalam mengembangkan sumber daya manusia (SDM) terutama untuk mengembangkan

kemampuan intelektual dan kepribadian seseorang agar lebih profesional dalam menjalankan pekerjaannya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dan memiliki keterkaitan dengan kinerja pegawai. Dalam penelitian ini akan menjelaskan apa manfaat dari pelaksanaan Diklat bagi ASN, bagaimana dampak dari pelaksanaan Diklat bagi ASN dan bagaimana serta sejauhmana pelaksanaan Diklat dalam mempengaruhi kinerja ASN. Menurut Bapak Supardi selaku Kasi PTK SD Dinas Dikpora Kabupaten Bantul mengatakan:

“Kalau saya menerima Diklat Pim yaitu Diklat kepemimpinan dan saya eselon IV (empat) itu selama 103 hari. Kalau dalam pelaksanaannya program Diklat itu ada dan kita harus dituntut untuk melakukan perubahan seperti di dalam kinerja. Misalnya di bidang kami, Kasi PTK SMP sudah membuat aplikasi sistem informasi kepegawaian dan PTK SD menambah *menu* ataupun menyempurnakan aplikasi. Aplikasi ini sangat membantu terutama dalam penyajian data karena setiap data kami digunakan oleh banyak *stakeholder* jadi kami bisa dengan cepat memberikan data dan berbeda lagi kalau kami lakukan secara manual.”

Diklat yang diikuti salah satu ASN di Dinas Dikpora adalah Diklat Kepemimpinan (Pim) IV selama 103 hari. Dalam pelaksanaannya program Diklat itu ada supaya ASN dapat melakukan perubahan atau inovasi di dalam kinerja ASN. Adapun, manfaat dari pelaksanaan Diklat menurut Bapak Supardi selaku Kasi PTK SD sebagai berikut:

“Manfaat dari pelaksanaan Diklat pertama pengalaman di dalam kepemimpinan, membuat tim efektif yang bisa bekerjasama. Dampak dari pelaksanaan Diklat itu sendiri otomatis kami dapat teori yang bisa kami praktekan kemudian bisa langsung diterapkan di bidang kami, seperti dalam mengorganisasi para staff. Diklat itu banyak sekali mulai dari kaitannya dengan kedisiplinan, kepemimpinan, pola membangun tim yang efektif dan yang paling penting suatu organisasi itu bisa berjalan dimana suatu sistem masing-masing unsur bisa saling mendukung jadi suatu organisasi akan berhasil kalau bekerjasama.”

Manfaat dari pelaksanaan Diklat yaitu ASN mendapat pengalaman di dalam kepemimpinan, di dalam membuat tim yang efektif dan bisa bekerjasama. Selain itu, ASN juga mendapat pemahaman lebih tentang tipe kepemimpinan dan pola kepemimpinan. Hal ini menunjukkan bahwa ASN dituntut harus dapat melakukan inovasi dari program pelaksanaan Diklat tersebut. Manfaat dari pelaksanaan Diklat salah satunya pengalaman seperti pelaksanaan Diklat Pim dimana manfaat bagi ASN yaitu lebih memahami suatu tipe kepemimpinan, pola kepemimpinan serta dalam hal membentuk suatu tim yang efektif. Adapun, dampak dari pelaksanaan Diklat bagi ASN yaitu dengan mendapatkan banyak teori yang bisa dipraktekan langsung dan diterapkan pada bidang masing-masing ASN seperti mengorganisasi para staff. Pelaksanaan Diklat bisa mempengaruhi kinerja ASN seperti didalam kedisiplinan, kepemimpinan, pola membangun tim yang efektif dalam hal bekerjasama dan saling membantu. Adapun, menurut hasil wawancara dengan Bapak Triyanto selaku Kabid Formasi, Pengembangan dan Pendidikan Pelatihan (Diklat) Badan Kepegawaian Pendidikan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Bantul yang mengatakan:

“Secara umum Diklat yang berikan itu Diklat teknis, fungsional maupun manajerialnya. Kedepannya pengembangan karir ASN itu dikerjakan merit sistem berdasarkan kualifikasi, kompetensi dan kinerja. Manfaat Diklat bagi ASN itu secara kompetensi akan lebih baik lagi dan juga akan berguna bagi organisasinya. Kalau dampaknya itu akan terlihat tetapi tidak dalam waktu dekat. Kalau faktor pendukung dalam pelaksanaannya ada seperti dari sisi SDM dan sebagainya dan kalau faktor penghambat mungkin kurangnya kesadaran atau pemahaman dari pentingnya Diklat.”

Secara umum Diklat itu ada 3 (tiga) yaitu Diklat teknis, fungsional dan manajerial. Manfaat dari pelaksanaan Diklat bagi ASN salah satunya adalah kompetensi ASN akan lebih baik yang berguna juga untuk organisasinya sendiri.

Dampak dari pelaksanaan Diklat bagi ASN itu akan terlihat seiring berjalan waktu atau pada saat dilakukan evaluasi kinerja tahunan. Adapun faktor pendukung dalam pelaksanaan Diklat salah satunya SDM itu sendiri dan faktor penghambatnya adalah kurangnya kesadaran atau pemahaman ASN tentang pentingnya pelaksanaan Diklat. Pelaksanaan Diklat itu dapat mempengaruhi kinerja ASN apabila diterapkan dan dilaksanakan sesuai bidang masing-masing. ASN Dinas Dikpora Kabupaten Bantul yang mengikuti Diklat dapat di lihat pada tabel 3.8.

**Tabel 3.8**

**ASN Dinas Dikpora Kabupaten Bantul yang Mengikuti Diklat**

<b>No.</b>	<b>Nama</b>	<b>NIP</b>	<b>Golongan</b>	<b>Jenis Diklat</b>
1.	Novita Nurhayati, S.E	197011271992032005	III/c	Pim IV
2.	Isana Fidiastuti S.Pd	197410221998032002	III/d	Pim IV
3.	Supardi S.Pd	197405061999031007	III/d	Pim IV

Sumber: Dinas Dikpora Kabupaten Bantul Tahun 2017c

Dari tabel 3.8 jumlah ASN Dinas Dikpora Kabupaten Bantul terdapat sebanyak 3 ASN dengan golongan III/c dan III/d serta jenis Diklat yang diikuti yaitu Diklat Kepemimpinan IV (Pim IV). Adapun, kegiatan atau program pelaksanaan Diklat yang dilakukan Dinas Dikpora Kabupaten Bantul untuk mengembangkan SDM atau ASN dapat di lihat pada tabel 3.9.

**Tabel 3.9**  
**Kegiatan atau Diklat Dinas Dikpora Kabupaten Bantul**

No.	Nama Kegiatan
1.	Diklat calon kepala sekolah
2.	Diklat dasar pendidikan PAUD
3.	Diklat kepala TK
4.	Diklat pengelola PAUD
5.	Workshop peningkatan kapasitas kepala sekolah
6.	Pelatihan calon penilai angka kredit jabatan fungsional
7.	Penilaian angka kredit jabatan fungsional
8.	Workshop peningkatan kompetensi pengawas
9.	Workshop peningkatan kompetensi guru
10.	Workshop peningkatan kompetensi tenaga administrasi sekolah dan UPT
11.	Diklat pengawas sekolah
12.	Pelatihan peningkatan kapasitas sumber daya aparatur dinas

Sumber: Dinas Dikpora Kabupaten Bantul Tahun 2017c

Berdasarkan tabel 3.9 terdapat 12 kegiatan Dinas Dikpora Kabupaten Bantul untuk mengembangkan SDM atau ASN nya. Adapun kegiatan tersebut terdiri dari beberapa Diklat, seperti Diklat calon kepala sekolah, diklat dasar pendidikan PAUD, Diklat kepala TK, Diklat pengelola PAUD, Diklat pengawas sekolah dan beberapa Workshop/Seminar seperti Workshop peningkatan kapasitas kepala sekolah dan sumber daya aparatur dinas, peningkatan kompetensi guru, pengawas dan tenaga administrasi sekolah atau UPT, pelatihan calon penilai angka kredit jabatan fungsional dan penilaian angka kredit jabatan fungsional.

Dari beberapa pemaparan di atas dapat diketahui bahwa manfaat dari pelaksanaan Diklat bagi ASN adalah dapat meningkatkan kemampuan atau keterampilan serta kompetensi yang dimiliki ASN sesuai jabatan atau bidang masing-masing. Pelaksanaan Diklat ini sendiri berdampak bagi ASN dalam hal mempermudah atau memperlancar pekerjaan sesuai dengan jabatan atau bidang

masing-masing. Pelaksanaan Diklat ini juga dapat mempengaruhi kinerja ASN seperti dalam hal kedisiplinan, kepemimpinan dan pola dalam membangun tim dan bekerjasama. Adapun, faktor penghambat dalam pelaksanaan Diklat salah satunya masih kurangnya kesadaran atau pemahaman ASN tentang pentingnya pelaksanaan Diklat.

#### **b. Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan perilaku individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok atau organisasi untuk mencapai tujuan bersama atau tujuan organisasi. Adapun, dalam aspek kepemimpinan dalam penelitian ini akan dijelaskan model atau pola kepemimpinan apa yang digunakan di organisasi, bagaimana dan sejauhmana model atau pola kepemimpinan dalam mempengaruhi kinerja ASN. Dari hasil wawancara dengan Bapak Supardi selaku Kasi PTK SD Dinas Dikpora Kabupaten Bantul:

“Disini lebih mengedepankan pola kepemimpinan demokratis karena itu akan mengembangkan pola pikir anak buahnya, mereka akan lebih bebas berkreasi sepanjang itu tidak melanggar norma ataupun aturan atau tidak menyimpang dari visi dan misi Disdikpora sendiri. Jadi, Dinas Dikpora ini mengurus pendidikan dan di dalam dunia pendidikan ini khususnya Kabupaten Bantul serta OPD ini paling besar dan ASN nya juga paling besar. Jadi, faktor kepemimpinan sangat berpengaruh artinya seorang leadership yang disenangi kemudian disegani oleh anak buahnya bisa menjadi inspirasi anak buahnya khususnya di lingkungan Disdikpora ini.”

Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan pimpinan di Dinas Dikpora menggunakan gaya kepemimpinan demokratis yang mana diyakini bahwa gaya kepemimpinan ini dapat mengembangkan pola pikir ASN dimana mereka akan bebas dalam berkreasi sepanjang tidak melanggar aturan atau visi dan misi Dinas Dikpora sendiri. Dalam mempengaruhi kinerja

ASN diyakini bahwa faktor model atau pola kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja ASN dimana seorang kepemimpinan yang disenangi, disegani dan bisa menjadi inspirasi ASN khususnya di lingkungan Dinas Dikpora Kabupaten Bantul.

Dari pemaparan di atas dapat dikatakan pimpinan Dinas Dikpora lebih mengutamakan gaya kepemimpinan demokratis dimana akan memberi ASN untuk lebih bebas berkreasi dengan tambahan selama itu tidak menyimpang dari visi dan misi organisasi. Model atau pola kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja ASN Dinas Dikpora Kabupaten Bantul

### **c. Budaya Organisasi**

Budaya organisasi sebuah sistem makna bersama yang diyakini oleh seluruh pegawai untuk membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini adalah sekumpulan karakteristik yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Dalam aspek budaya organisasi pada penelitian disini akan menjelaskan bagaimana budaya organisasi dalam mempengaruhi kinerja ASN. Menurut hasil wawancara dengan Bapak Supardi selaku Kasi PTK SD Dinas Dikpora Kabupaten Bantul:

“Budaya disiplin disini sangat jelas. Budaya pelayanan yang cepat, ramah dan bebas dari pungutan juga sudah kita canangkan dari tahun sebelumnya serta budaya dalam hal bekerjasama di setiap bidang juga. Budaya organisasi sangat berpengaruh. Contohnya untuk budaya kedisiplinan, kedisiplinan itu mulai dari apel pagi, kalau dari hal yang kecil saja seperti *apel* pagi kita mengikuti itu nanti otomatis akan membentuk karakter-karakter disiplin untuk ASN. Karena, kalau disiplin nanti keinginan untuk mentaati peraturan akan tinggi tetapi kalau datang terlambat terus pulangnyanya mendahului otomatis kinerjanya akan berkurang sebaliknya kalau disiplin datang dan pulang kerja maka nanti hasil *output* kerja kita akan jelas.”

Hal ini menunjukkan bahwa terdapat beberapa budaya organisasi di lingkungan Dinas Dikpora Kabupaten Bantul seperti kedisiplinan kerja, budaya kerjasama disetiap bidang, serta budaya pelayanan yang cepat, ramah dan bebaas pungutan yang baru dicanangkan pada tahun sebelumnya. Budaya organisasi dianggap dapat mempengaruhi kinerja ASN salah satu contohnya kedisiplinan ASN dimana akan ada perbedaan hasil dari *output* kerja ASN antara ASN yang tidak disiplin dalam kerja dan ASN yang disiplin kerjanya. Adapun, menurut Bapak Triyanto selaku Kabid Formasi Pengadaan dan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Badan Kepegawaian Pendidikan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Bantul sebagai berikut:

“Pengaruh budaya organisasi itu cukup besar. Apalagi, kondisi sebuah lingkungan kerja kalau itu kondusif dan baik pasti kinerjanya akan baik juga disamping nanti ada faktor kepemimpinan juga dimana pimpinan akan membawa faktor budaya itu. Kalau lingkungan kerjanya bagus ASN nya juga bagus karena keduanya saling berpengaruh.”

Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi dalam kinerja ASN itu cukup besar dimana lingkungan kerja yang kondusif dan baik maka kinerja yang dihasilkan ASN akan baik juga karena lingkungan kerja dan kinerja ASN itu saling mempengaruhi. Pada budaya organisasi terdapat faktor dari kepemimpinan dimana pimpinan itu juga dapat membawa faktor budaya di dalam organisasi. Dari beberapa pemaparan di atas bisa dikatakan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja ASN. Adapun, contoh dari budaya organisasi itu seperti lingkungan kerja, kedisiplinan ASN, dan atmosfer di dalam organisasi seperti kerjasama antar ASN.