

**EVALUASI DAN STRATEGI PENINGKATAN KINERJA
DINAS PENDIDIKAN, PEMUDA, DAN OLAHRAGA
DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA TAHUN 2017**

TESIS

Untuk memenuhi sebagian persyaratan
dalam mencapai derajat Sarjana S2 / gelar Magister
pada Program Magister Manajemen
STIE WIDYA WIWAHA



Diajukan oleh :

PRIYA SANTOSA

NIM : 161103153

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA
YOGYAKARTA
2018**

TESIS
EVALUASI DAN STRATEGI PENINGKATAN KINERJA
DINAS PENDIDIKAN, PEMUDA DAN OLAHRAGA
DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA TAHUN 2017

Oleh :
PRIYA SANTOSA
NIM : 161103153

Tesis ini telah dipertahankan dihadapan Dewan Penguji
Pada tanggal : 2 April 2018

Dosen Penguji I

Dr. Wahyu Widayat, M.Ec

Dosen Pembimbing I

**Dosen Penguji II/Dosen
Pembimbing II**

Prof. Slamet PH, MA, Med, MAMLHR, Ph.D

SUHARTONO, SE, M.Si

dan telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar Magister

Yogyakarta, 28 April 2018

Mengetahui,

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA

DIREKTUR

Dr. JOHN SUPRIHANTO, MIM, Ph.D

MOTTO

Mengenal, mengerti, memahami dan
melayani adalah sesuatu yang
terindah dalam hidupku.

Jangan Tunda hari esok,
apa yang dapat dikerjakan sekarang.

Kupersembahkan Tesis ini
dengan segenap Cinta dan Kasih Sayang
Teruntuk,

\ áàÜ|~â
i |v~x I âã|wçtÇ|Çz|Çwt{
wtÇ
T Çt~@tÇt~ ~â?
i |Çát gtÅtÜt c Ü|çtÇw{|àt
I Éäx T ztw{xàt U ÜçtÇàtÅt

Untuk segala pengorbanan, dukungan doa,
dan motivasinya.

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam Tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Yogyakarta, April 2018

Priya Santosa

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

KATA PENGANTAR

Puji syukur penyusun panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Kuasa atas rahmat dan karuniaNya, sehingga penyusunan Tesis dengan judul “Evaluasi dan Strategi Peningkatan Kinerja Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta Tahun 2017” dapat penyusun selesaikan dengan lancar. Maksud dan tujuan penyusunan Tesis ini adalah untuk memenuhi sebagian persyaratan yang diperlukan guna mencapai derajat Sarjana S-2 (Master) pada Program Studi Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.

Penyusunan Tesis ini dapat terselesaikan berkat bantuan dan dorongan dari berbagai pihak, untuk itu pada kesempatan ini dengan segala kerendahan hati perkenalkan penyusun mengucapkan terima kasih kepada :

1. Dr. John Suprihanto, MIM, Ph.D selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta yang telah memberikan arahan dan bimbingan dalam penyusunan Tesis ini.
2. Prof. Slamet PH, MA, Med, MAMLHR, Ph.D selaku Dosen Pembimbing I, yang dengan kesabarannya banyak memberikan bimbingan, arahan, saran, dan dukungan yang sangat berharga dalam penyelesaian penyusunan Tesis ini.
3. Bapak Suhartono, SE, M.Si selaku Dosen Pembimbing II sekaligus Dosen Penguji II, yang juga banyak memberikan arahan, bimbingan dan motivasi dalam penyusunan Tesis ini.
4. Dr. Wahyu Widayat, M.Ec selaku Dosen Penguji I, atas koreksi, masukan dan saran yang sangat berharga dalam penyelesaian penyusunan Tesis ini.

5. Drs. R. Kadarmantha Baskara Aji selaku Kepala Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta beserta segenap jajaran, yang telah berkenan memberikan banyak informasi dalam penyelesaian penyusunan Tesis ini.
6. Kedua orang tuaku, Bapak Hadisiswoyo dan Ibu R. Subiratun yang telah membesarkan, mendidik, dan senantiasa mendoakan keberhasilan penyusun.
7. Istriku, Vicke Yuwidyaningindah dan anak-anakku, Vinsa Tamara Priyandhita dan Yove Agadheta Bryantama, yang selalu memberikan dukungan doa, motivasi dan semangat kepada penyusun.
8. Segenap jajaran Civitas Akademika Program Studi Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
9. Semua pihak yang tidak dapat penyusun sebut satu persatu, atas banyak hal yang telah diberikan sebagai penyemangat dalam penyusunan Tesis ini.

Penyusun menyadari atas keterbatasan dan kekurangan dalam penyelesaian Tesis ini. Oleh karena itu segala kritik dan saran konstruktif guna perbaikan Tesis ini sangat penyusun harapkan. Semoga Tesis ini dapat bermanfaat bagi Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta khususnya dan para pembaca pada umumnya guna menambah wawasan pengetahuan terutama yang berkaitan dengan Evaluasi dan Strategi Peningkatan Kinerja.

Yogyakarta, April 2018

Penyusun

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN MOTTO	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
HALAMAN PERNYATAAN	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
INTISARI	xiii
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	7
C. Pertanyaan Penelitian	7
D. Tujuan Penelitian	7
E. Manfaat Penelitian	8
BAB II. KAJIAN PUSTAKA	9
A. Teori Yang Digunakan	9
1. Kinerja	9
2. Evaluasi Kinerja	12
3. Strategi Peningkatan Kinerja	15
B. Hasil Penelitian Yang Relevan	17
C. Kerangka Berpikir	19
BAB III. METODE PENELITIAN	20
A. Metode Penelitian Yang Digunakan	20
B. Tempat dan Waktu Penelitian	23
C. Instrumen Penelitian	23

D. Teknik Pengumpulan Data	23
E. Teknik Analisa Data	24
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	25
A. Hasil Penelitian	25
B. Pembahasan	38
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	40
A. Kesimpulan	40
B. Saran	41
DAFTAR PUSTAKA	44
LAMPIRAN	46

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Score PKKI Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga DIY Triwulan I, II, dan III Tahun 2017	6
Tabel 4.1. Capaian Kinerja Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga DIY Triwulan I, II, dan III Tahun 2017	25
Tabel 4.2. Kinerja Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga DIY sampai dengan Triwulan I Tahun 2017	47
Tabel 4.3. Deviasi Fisik lebih dari 5 % dan Deviasi Keuangan lebih dari 10 % Pada Dinas Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga DIY sampai dengan Triwulan II Tahun 2017	53
Tabel 4.4. Deviasi Fisik lebih dari 5 % dan Deviasi Keuangan lebih dari 10 % Pada Dinas Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga DIY sampai dengan Triwulan III Tahun 2017	61
Tabel 4.5. Standar/Variabel, Parameter, Indikator dan Harkat Penilaian ROPK pada PKKI Pemda DIY	67
Tabel 4.6. Perhitungan Detail Rapor Triwulan I Tahun 2017 Kegiatan Pelayanan Pendidikan SMA Negeri 2 Sleman	69
Tabel 4.7. Perhitungan Detail Rapor Triwulan I Tahun 2017 Kegiatan Pelayanan Pendidikan SMA Negeri 1 Yogyakarta	71

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1. Peringkat PKKI Eselon II Tahun 2016 dan 2017	5
Gambar 1.2. Grafik Kinerja Fisik dan Kinerja Keuangan Tahun 2016 dan 2017	6
Gambar 2.1. Skema Penilaian Kinerja Kegiatan Instansi (PKKI)	15
Gambar 2.2. Skema Kerangka Berpikir Penelitian	19
Gambar 3.1. Langkah-langkah Analisis Model Miles and Huberman ...	24

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1** Tabel 4.2.
Kinerja Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga DIY sampai dengan Triwulan I Tahun 2017
- Lampiran 2** Tabel 4.3.
Deviasi Fisik lebih dari 5 % dan Deviasi Keuangan lebih dari 10 % Pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga DIY sampai dengan Triwulan II Tahun 2017
- Lampiran 3** Tabel 4.4.
Deviasi Fisik lebih dari 5 % dan Deviasi Keuangan lebih dari 10 % Pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga DIY sampai dengan Triwulan III Tahun 2017
- Lampiran 4** Tabel 4.5.
Standar/Variabel, Parameter, Indikator dan Harkat Penilaian ROPK pada PKKI Pemda DIY
- Lampiran 5** Tabel 4.6.
Penghitungan Detail Rapor Triwulan I Tahun 2017 Kegiatan Pelayanan Pendidikan SMA Negeri 2 Sleman
- Lampiran 6** Tabel 4.7.
Penghitungan Detail Rapor Triwulan I Tahun 2017 Kegiatan Pelayanan Pendidikan SMA Negeri 1 Yogyakarta

INTISARI

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kinerja guna menemukan faktor-faktor yang menyebabkan belum optimalnya capaian kinerja Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta. Selain itu penelitian ini juga bertujuan untuk merumuskan strategi yang tepat guna memperbaiki capaian kinerja Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta. Penelitian dilakukan pada bulan Desember 2017 sampai dengan bulan Maret 2018 bertempat di Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta.

Desain penelitian yang digunakan adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara dan telaah dokumentasi. Teknik pemeriksaan keabsahan data menggunakan triangulasi sumber. Teknik analisis data kualitatif menggunakan model Miles and Huberman yaitu dengan teknik analisis interaktif yang dilakukan melalui pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan.

Hasil Penelitian terhadap evaluasi kinerja menunjukkan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan belum optimalnya capaian kinerja Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta berdasarkan Standar Penilaian Kinerja Kegiatan Instansi (PKKI) disebabkan karena (1) perencanaan yang tidak matang (2) pelaksanaan kegiatan tidak konsisten (3) keterlambatan dalam pertanggungjawaban karena faktor internal (4) jumlah PPTK cukup banyak dengan rentang kendali yang sangat luas. Sedangkan strategi yang tepat untuk diterapkan dalam rangka meningkatkan capaian kinerja adalah (1) mengalokasikan waktu yang cukup dalam menyiapkan program/kegiatan dan melakukan pendampingan serta verifikasi/validasi melalui desk perencanaan (2) membangun komitmen, dan konsisten merealisasikan kegiatan berdasarkan target baik fisik maupun keuangan (3) penguatan SDM Pengelola Keuangan dan pendampingan berkelanjutan untuk mempercepat realisasi anggaran (4) melimpahkan sebagian kewenangan Pengguna Anggaran/PA dengan membentuk Kuasa Pengguna Anggaran/KPA pada Balai Pendidikan Menengah di Kabupaten/Kota untuk mendekatkan pelayanan pada Satuan Pendidikan di masing-masing wilayah.

Kata kunci : evaluasi, strategi, kinerja.

ABSTRACT

This research aims to evaluate the performance in order to find the factors that cause has not been optimally performance achievements of the Education Office, Youth, and Sport, Special District of Yogyakarta (DIY). In addition this research also aims to formulate the appropriate strategy to improve the performance of the Education achievements, Youth and Sports, Special District of Yogyakarta (DIY). Research was done in the month of December 2017 until March 2018 at the Education Office, Youth and Sports, Special District of Yogyakarta (DIY).

Research design is used with a descriptive qualitative approach. The techniques of data collection using interviews and examine the documentation. The technique of the validity of the examination data using triangulation source. Qualitative data analysis techniques using the model of Miles and Huberman namely with interactive analysis technique that is done through the collection of data, data reduction presentation of data and taking of the conclusion.

The results of research on performance evaluation shows that the factors that cause has not been optimally performance achievements of the education of youth and sports in Special District of Yogyakarta (DIY) based on standard assessment of the performance of the activities of the institution (PKKI) because (1) planning that does not mature (2) not consistent implementation of activities (3) delays in accountability because the internal factors (4) number of PPTK enough with a very wide control range. While the appropriate strategy to be applied in order to improve performance gains is (1) allocate enough time in preparing programs/activities and to undertake mentoring and verify/validation through desk planning (2) build commitment and consistent realize based on the target of both physical and financial (3) strengthening Financial Management HUMAN RESOURCES and sustainable assistance to accelerate the realization of the budget (4) unfold the authority budget users/PA with formed the power budget users/KPA on the porch of the Upper Secondary Education in the District to draw near the ministry on education units in each region.

Keywords : evaluation, strategy, performance.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Peran dan fungsi sumber daya manusia dalam suatu organisasi di era sekarang ini semakin penting karena melalui peningkatan sumber daya manusia maka upaya pencapaian tujuan dan sasaran organisasi dapat terrealisasi. Pencapaian tujuan tersebut dapat mencerminkan efektivitas dan efisiensi organisasi dengan mengkombinasikan sumber daya dan strategi.

Sumber daya manusia merupakan kunci dari berbagai sumber daya yang diperlukan dan merupakan syarat utama keberhasilan suatu organisasi. Manusia merupakan sumber daya yang menjadi modal terpenting dari sebuah organisasi sehingga perlu dikembangkan agar potensi dan kemampuannya dapat dimanfaatkan secara optimal baik bagi kepentingan organisasi maupun individu. Pengembangan potensi dan kemampuan tersebut merupakan salah satu unsur penting dalam manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu usaha untuk mengarahkan dan mengelola sumber daya manusia di dalam suatu organisasi agar mampu berpikir dan bertindak sebagaimana yang diharapkan organisasi yaitu mempunyai kinerja yang baik guna mencapai tujuan organisasi.

Begitu pentingnya kinerja, karena kinerja pegawai merupakan tolok ukur bagi organisasi untuk menilai kemampuan, produktivitas dan memberikan informasi yang berguna bagi hal-hal yang berkaitan dengan pegawai. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang dibandingkan dengan standar yang telah

ditentukan. Kinerja memainkan peranan penting bagi peningkatan kemajuan atau perubahan kearah yang lebih baik untuk pencapaian tujuan organisasi. Keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi ditentukan oleh kinerja pegawai yang dicapainya selama kurun waktu tertentu.

Sebagaimana organisasi pada umumnya, Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta dalam mengukur capaian kinerja instansi melakukan penilaian terhadap seluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) atas pelaksanaan program/kegiatan yang sudah ditetapkan dalam Rencana Kegiatan Tahunan (RKT) yang dijabarkan dalam Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) tahun berkenaan, dimana penilaian tersebut dilakukan setiap triwulan sebagaimana diatur dalam Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 73 Tahun 2013 tentang Perubahan Atas Peraturan Gubernur Nomor 48 Tahun 2009 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Program/Kegiatan Pembangunan Daerah.

Dasar Penilaian Kinerja Kegiatan Instansi (PKKI) Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta dikembangkan dari PMK 249/PMK.02/2011 tentang Pengukuran dan Evaluasi Kinerja atas Pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga. Indikator penilaian didasarkan dari Kinerja Fisik, Kinerja Keuangan dan Ketercapaian Sasaran Kerja.

Kinerja fisik meliputi rencana operasional pelaksanaan kegiatan (ROPK) fisik, pelaksanaan kegiatan mencakup konsistensi kinerja fisik, dokumentasi pelaksanaan kegiatan dan faktor penyebab jika terjadi inkonsistensi, serta monitoring dan evaluasi. Kinerja keuangan meliputi efisiensi penyerapan anggaran dan pengelolaan keuangan yang terdiri dari konsistensi kinerja

keuangan dan faktor penyebab jika terjadi inkonsistensi. Sedangkan ketercapaian sasaran kinerja menyangkut capaian sasaran indikator kinerja sasaran strategis. Hasil dari penilaian tersebut berupa rekomendasi yang harus segera ditindaklanjuti oleh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) untuk mempercepat dan meningkatkan kinerjanya agar deviasinya tidak semakin melebar sehingga pada triwulan berikutnya target kinerjanya dapat dicapai secara optimal.

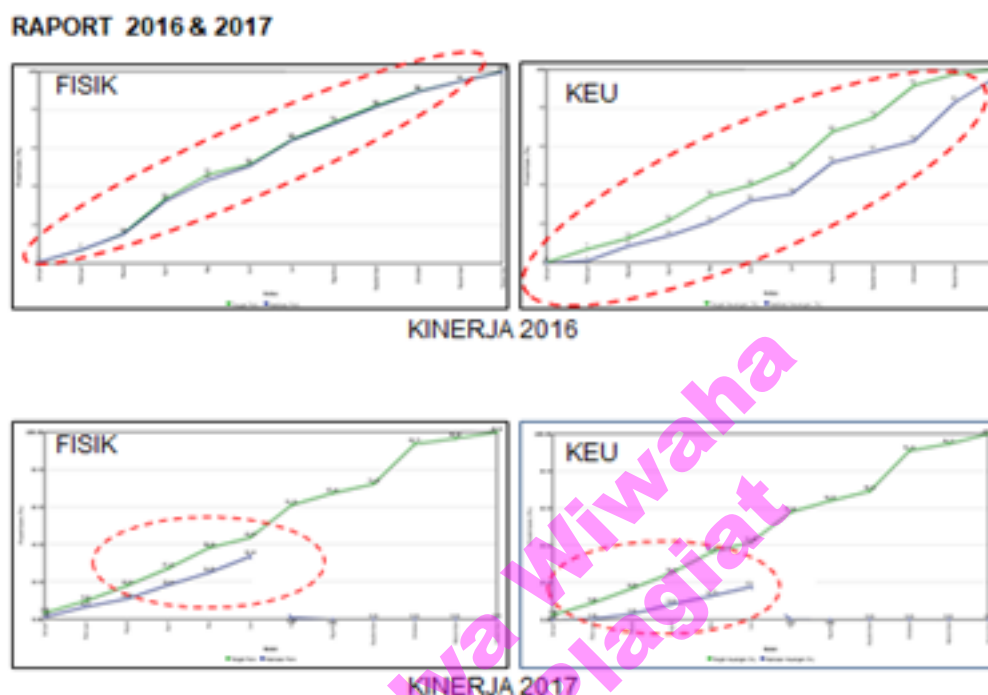
Nilai kinerja kegiatan Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta pada tahun 2016 adalah 96,2 (kategori sangat baik). Kinerja triwulan IV mengalami perbaikan dibandingkan dengan triwulan sebelumnya. Adapun nilai rata-rata untuk capaian indikator kinerja sasaran strategis dalam Renstra SKPD pada tahun 2016 sebesar 100. Mengacu pada kategorisasi dalam Permendagri 54/2010 nilai capaian kinerja sasaran tersebut dapat dikategorikan sangat tinggi. Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga DIY memiliki 6 sasaran strategis dengan 10 indikator kinerja sasaran. Semua sasaran strategis dapat tercapai, menggambarkan bahwa pelaksanaan program SKPD telah optimal.

Kondisi tersebut menjadi berbanding terbalik seiring dengan berlakunya Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah yang mengamanatkan adanya pembagian kewenangan pengelolaan Pendidikan Menengah dari Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota ke Pemerintah Provinsi. Sebagai implementasi atas berlakunya Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tersebut, mulai 1 Januari 2017 pengelolaan Satuan Pendidikan Menengah (SMA/SMK) dan Satuan Pendidikan Khusus (SLB) berada dibawah

kewenangan Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta.

Sebagai konsekuensi dari pengalihan kewenangan pengelolaan Pendidikan Menengah dan Pendidikan Khusus tersebut maka jumlah unit kerja yang menjadi kewenangan Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta bertambah sebanyak 127 (seratus dua puluh tujuh) Sekolah Negeri yang terdiri 69 (enam puluh sembilan) SMA Negeri dan 49 (empat puluh sembilan) SMK negeri serta 9 (sembilan) SLB Negeri yang tersebar di seluruh Daerah Istimewa Yogyakarta dengan rentang kendali yang cukup luas. Dengan bertambahnya unit kerja yang ditangani dan semakin luasnya rentang kendali yang harus dijangkau menyebabkan kinerja Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta pada tahun 2017 menjadi tidak optimal. Hal ini dapat ditunjukkan dari capaian penilaian kinerja instansi selama tiga triwulan pada tahun 2017 dalam evaluasi Gubernur bahwa Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta selalu berada pada peringkat akhir dari 37 (tiga puluh tujuh) Satuan Kerja Perangkat Daerah setingkat eselon dua se Daerah Istimewa Yogyakarta sebagaimana terlihat dalam gambar berikut :

Gambar 1.2
Grafik Kinerja Fisik dan Kinerja Keuangan
Tahun 2016 dan 2017



Sumber : BAPPEDA DIY

Hasil evaluasi Gubernur atas capaian kinerja Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta pada triwulan I, triwulan II dan triwulan III Tahun 2017 adalah sebagai berikut :

Tabel 1.1
Score PKKI Eselon II Triwulan I, II dan III
Tahun 2017

Triwulan	Score	Keterangan
I	63,9	Peringkat 37 dari 37 SKPD se DIY
II	85,9	Peringkat 34 dari 37 SKPD se DIY
III	82,8	Peringkat 36 dari 37 SKPD se DIY

Sumber : BAPPEDA DIY

Berdasarkan permasalahan tersebut di atas, maka penelitian ini perlu dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan belum optimalnya capaian kinerja dan strategi yang harus dilakukan untuk memperbaiki capaian kinerja Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah sebagaimana diuraikan di atas, maka dapat dikemukakan bahwa permasalahan dalam penelitian ini adalah belum optimalnya capaian kinerja Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta.

C. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan pokok permasalahan yang dijabarkan dalam rumusan masalah di atas, maka pertanyaan penelitian yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Faktor-faktor apa yang menyebabkan belum optimalnya capaian kinerja Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta?
2. Strategi apa yang harus diterapkan untuk memperbaiki capaian kinerja Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan permasalahan dan pertanyaan penelitian di atas, maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Mengevaluasi faktor-faktor yang menyebabkan belum optimalnya capaian kinerja Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta.
2. Merumuskan strategi yang tepat guna memperbaiki capaian kinerja Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta.

E. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah untuk memperbaiki capaian kinerja dalam pelaksanaan program dan kegiatan yang belum optimal di masing-masing unit kerja pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Untuk menjawab pertanyaan penelitian sebagaimana diuraikan pada Bab I, perlu didukung dengan teori-teori dan hasil penelitian yang relevan serta kerangka berpikir sebagai landasan dalam pelaksanaan penelitian, yaitu :

A. Teori Yang Digunakan

1. Kinerja

Sumber daya manusia merupakan kunci dari berbagai sumber daya yang diperlukan dan merupakan syarat utama keberhasilan suatu organisasi. Manusia merupakan sumber daya yang menjadi modal terpenting dari sebuah organisasi sehingga perlu dikembangkan agar potensi dan kemampuannya dapat dimanfaatkan secara optimal baik bagi kepentingan organisasi maupun individu.

Kinerja dapat digambarkan sebagai fungsi proses dari respon individu terhadap ukuran kinerja yang diharapkan organisasi, yang mencakup design kinerja, proses pemberdayaan dan pembimbingan serta dari sisi individu itu sendiri yang mencakup keterampilan, kemampuan dan pengetahuan. Kinerja merupakan suatu proses perpaduan kapabilitas individu dengan sikap individu terhadap aspek pekerjaan dan organisasi.

Menurut Mangkunagara (2002) Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan.

Rivai dan Basri (2005) mendefinisikan Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama. Sedangkan Supriyono (2010) mengemukakan bahwa Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesanggupan serta waktu. (Bitoro dan Daryanto : 2017) Kinerja terbaik ditentukan oleh 3 faktor, yaitu “(1) Motivasi, yaitu yang terkait dengan keinginan untuk melakukan pekerjaan, (2) Kemampuan, yaitu kapabilitas dari tenaga kerja atau SDM untuk melakukan pekerjaan (3) Lingkungan pekerjaan, yaitu sumber daya dan situasi yang dibutuhkan untuk melakukan suatu pekerjaan tersebut”.

Kemampuan reality (knowledge dan skill) merupakan kemampuan kerja individu dalam menyelesaikan tugas yang ditanggungnya. Jadi kinerja yang optimal selain didorong oleh kuatnya kemampuan dan motivasi seseorang yang memadai, juga didukung oleh lingkungan yang kondusif. Kemampuan kerja mutlak diperlukan karena dengan kemampuan karyawan sehingga tujuan organisasi dapat dicapai. Motivasi merupakan hasrat didalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Motivasi timbul diakibatkan oleh faktor dari dalam dirinya sendiri (faktor intrinsik) dan faktor yang dari luar diri (faktor ekstrinsik). Motivasi menggerakkan individu dalam mencapai tujuan organisasi. Pemberian motivasi pimpinan kepada pegawai maupun

motivasi yang timbul dari diri pegawai itu sendiri untuk bekerja sambil berprestasi akan mampu mencapai kinerja organisasi yang maksimal, dan tercapainya tujuan organisasi.

Harapan (*expectancy*) dan imbal jasa (*compensation*) merupakan dua hal penting dan dapat memberikan motivasi dalam diri seorang pegawai. Pemberian kompensasi dapat berdampak negatif apabila dalam pelaksanaannya tidak adil dan tidak layak yang pada akhirnya menimbulkan ketidakpuasan. Sehubungan dengan hal tersebut mengingat pemberian kompensasi harus adil tentunya harus ada ukuran yang jelas dan transparan misalnya outputnya (prestasi kerja yang dicapai). Biasanya kompensasi diberikan dalam bentuk finansial dan non finansial yang mana kedua-duanya akan diberikan dalam berbagai kesempatan yang berbeda. Mengenai *expectancy*, setiap orang akan memiliki harapan-harapan yang akan diperoleh dalam melakukan kegiatannya, oleh karena itu tanpa adanya nilai harapan yang dimilikinya seseorang tidak akan melakukan usaha-usaha untuk memenuhi kebutuhannya.

Teori harapan Maslow mengemukakan apabila individu kebutuhannya tidak terpenuhi maka individu tersebut akan menunjukkan perilaku kecewa. Sebaliknya, jika kebutuhannya terpenuhi maka individu tersebut akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi dari rasa puasannya. Sehingga dengan adanya rasa puas individu bekerja dengan loyalitas yang tinggi, loyalitas yang tinggi menghasilkan kinerja yang maksimal.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

2. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja (*performance appraisal*) merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai secara periodik yang ditentukan oleh organisasi. Dalam rumusan yang lain, evaluasi kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Dan dalam rumusan yang lebih singkat, evaluasi kinerja dilakukan untuk memberikan penilaian terhadap hasil kerja atau prestasi kerja yang diperoleh organisasi, tim dan individu.

Evaluasi kinerja menurut Ivan Cevih (1992) dalam Ma'ruf Abdullah: (2016) mempunyai tujuan antara lain:

a. Pengembangan

Dapat digunakan untuk menentukan pegawai yang perlu di-training dan membantu evaluasi hasil training. Dan juga dapat membantu pelaksanaan conseling antara atasan dan bawahan, sehingga dapat dicapai usaha-usaha pemecahan masalah yang dihadapi pegawai.

b. Pemberian reward

Dapat digunakan untuk proses penentuan kenaikan gaji, insentif, dan promosi. Beberapa organisasi juga menggunakannya untuk pemberhentian pegawai.

c. Motivasi

Dapat digunakan untuk memotivasi pegawai, mengembangkan inisiatif, dan rasa percaya diri dalam bekerja.

d. Perencanaan SDM

Dapat bermanfaat bagi pengembangan keahlian dan keterampilan, serta perencanaan SDM.

e. Kompensasi

Dapat memberikan informasi yang akan digunakan untuk menentukan apa yang harus diberikan kepada pegawai yang berkinerja tinggi atau rendah dan bagaimana prinsip pemberian kompensasi yang adil.

f. Komunikasi

Evaluasi merupakan dasar untuk komunikasi yang berkelanjutan antara atasan dan bawahan menyangkut kinerja pegawai.

Evaluasi kinerja (penilaian kinerja) dilihat dari perspektif pengembangan perusahaan atau pengembangan SDM pada umumnya mempunyai kegunaan, diantaranya:

- a. Memperkuat posisi tawar antara perusahaan dengan karyawan.
- b. Memperbaiki kinerja karyawan dan kinerja perusahaan.
- c. Menyesuaikan pembayaran kompensasi kepada karyawan.
- d. Sebagai dasar pembuatan keputusan dalam penempatan karyawan.
- e. Sebagai dasar untuk menetapkan pelatihan dan pengembangan.

- f. Sebagai dasar untuk menyusun perencanaan dan pengembangan karir
- g. Sebagai dasar untuk melakukan evaluasi proses staffing.
- h. Sebagai dasar defisiensi (meninjau ulang) prosedur penempatan karyawan (Ma'ruf Abdullah : 2016)

Evaluasi Kinerja pada Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta dikembangkan dari PMK 249/PMK.02/2011 tentang Pengukuran dan Evaluasi Kinerja atas Pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga, yang lebih dikenal dengan Penilaian Kinerja Kegiatan Instansi (PKKI). Indikator penilaian didasarkan dari Kinerja Fisik, Kinerja Keuangan dan Ketercapaian Sasaran Kerja.

Indikator kinerja fisik terdiri dari rencana operasional pelaksanaan kegiatan (ROPK) fisik, pelaksanaan kegiatan dan monitoring dan evaluasi. Pelaksanaan kegiatan fisik meliputi konsistensi kinerja fisik, dokumentasi pelaksanaan kegiatan dan faktor penyebab jika terjadi inkonsistensi.

Indikator kinerja keuangan terdiri dari efisiensi penyerapan anggaran dan pengelolaan keuangan. Pengelolaan keuangan meliputi konsistensi kinerja keuangan dan faktor penyebab jika terjadi inkonsistensi. Indikator ketercapaian sasaran kinerja menyangkut capaian sasaran indikator kinerja sasaran strategis.

Dalam bentuk skema Penilaian Kinerja Kegiatan Instansi (PKKI) yang dikembangkan dari PMK 249/PMK.02/2011 sebagaimana diuraikan diatas, dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.1
Skema Penilaian Kinerja Kegiatan Instansi (PKKI)
dikembangkan dari PMK 249/PMK.02/2011



Sumber : BAPPEDA DIY

3. Strategi Peningkatan Kinerja

Strategi menurut Moeheriono dalam Ma'ruf Abdullah (2017) yaitu apa yang diperlukan untuk memberikan kepuasan terhadap stakeholder. Hal tersebut sangat diperlukan untuk mengukur kinerja organisasi, sehingga dapat diketahui sejauh mana kinerja organisasi dapat dicapai.

David (2006) mengartikan strategi adalah alat untuk mencapai tujuan jangka panjang, merupakan tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan/organisasi dalam jumlah besar. Selain itu ditegaskannya bahwa strategi mempengaruhi kemakmuran perusahaan/organisasi dalam jangka panjang dan berorientasi masa depan. Strategi memiliki konsekuensi yang

multifungsi dan multidimensi serta perlu mempertimbangkan faktor-faktor eksternal dan internal yang dihadapi perusahaan/organisasi.

Sedangkan Pearce dan Robin (2008) mengartikan strategi adalah rencana berskala besar, dengan berorientasi masa depan, guna berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan perusahaan/organisasi.

Hal senada diungkapkan oleh Glueck dan Jauch (1994) bahwa strategi adalah rencana yang disatukan, luas dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan dari perusahaan itu dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.

Pada tahap berikutnya definisi strategi tersebut diadopsi kedalam bisnis menjadi sebagai berikut :

Strategi adalah hal menetapkan arah kepada manajemen dalam arti orang tentang sumber daya di dalam bisnis dan tentang bagaimana mengidentifikasi kondisi yang memberikan keuntungan terbaik untuk membantu memenangkan persaingan di dalam pasar. Dengan kata lain, definisi strategi mengandung dua komponen yaitu : *future intentions* atau tujuan jangka panjang dan *competitive advantage* atau keunggulan bersaing.

Secara sederhana menurut Michael Porter bahwa keduanya merupakan sebuah kombinasi akhir yang ingin dicapai oleh perusahaan dan bagaimana untuk mencapai tujuan akhir tersebut. Menurutnya *future intentions* dan *competitive advantage* harus berjalan bersama-sama. Dalam arti *future intentions* hanya dapat ditetapkan jika *advantage* atau

keunggulan dapat dicapai. Advantage begitu ditentukan harus berbeda pada kerangka future intent. Dua-duanya harus fesibel dan dipercaya serta dapat dicapai.

Menurut Lawrance dan William mengatakan bahwa strategi yaitu rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, dapat dinyatakan dengan bahwa strategi merupakan sarana yang digunakan untuk memperoleh kesuksesan atau keberhasilan dalam mencapai tujuan akhir atau sasaran. Strategi bukan sekedar suatu rencana, akan tetapi strategi disini digunakan untuk pengembangan organisasi/perusahaan sehingga dengan adanya strategi ini dapat menjadi pedoman yang diaplikasikan dalam program yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan.

B. Hasil Penelitian Yang Relevan

Beberapa hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya yang berkaitan dengan kinerja dan strategi adalah :

1. Anjar Presti Paindian dan Lena Satlita (2016) dalam penelitiannya yang berjudul Peningkatan Kinerja Pegawai melalui Kebijakan Tunjangan Kinerja Di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberian tunjangan kinerja memberikan peningkatan kinerja bagi para pegawai di Kantor Kementerian Agama

Kota Yogyakarta, yang dilihat dari indikator pengukuran kinerja pegawai yaitu (1) kuantitas, pegawai bekerja berdasarkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Laporan Kinerja Harian (LKH) (2) kualitas hasil kerja para pegawai dikategorikan baik dilihat dari penilaian kinerja pegawai (3) jangka waktu dalam mencapai hasil kerja mengalami peningkatan, dilihat dari perbandingan ketercapaian jumlah pekerjaan dengan jangka waktu yang ditetapkan (4) kehadiran dan kegiatan ditempat kerja meningkat, pegawai hadir dan pulang sesuai dengan peraturan yang telah ditentukan, (5) kerjasama, pegawai mampu bekerjasama baik dengan atasan maupun sesama pegawai.

2. I Putu Radhe Baskara (2015) dalam penelitiannya yang berjudul Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Sebagai Upaya Optimalisasi Sumber Daya Manusia di Conrad Bali. Hasil dari penelitian ini bahwa strategi yang diterapkan Conrad Bali adalah Strategi SO: strategi promosi jabatan karyawan dan strategi pengembangan karyawan. Strategi WO: strategi peningkatan motivasi dan pengetahuan dan strategi penyegaran karyawan. Strategi ST: strategi peningkatan kerjasama antar karyawan dan dan strategi kepuasan kerja. Strategi WT: strategi peningkatan loyalitas dan strategi peningkatan kesejahteraan karyawan.
3. Mahennoko (2011) dengan penelitiannya yang berjudul Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Bidang Keuangan pada Pemerintah Daerah Kabupaten Demak mengemukakan bahwa motivasi kerja dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai koefisien regresi pada variable komitmen

organisasi memiliki kontribusi paling besar daripada nilai variable motivasi. Angka koefisien determinasi 34,8% menunjukkan motivasi dan komitmen organisasi secara bersama-sama mempengaruhi kinerja pegawai bidang keuangan, sedangkan sisanya sebesar 61,6% dijelaskan variabel lain diluar model.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya kuantitas, kualitas, kemampuan dan jangka waktu dalam menyelesaikan tugas pekerjaan serta motivasi dan komitmen organisasi. Sedangkan strategi dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan beberapa cara diantaranya melalui promosi jabatan, pengembangan pegawai, pemberian motivasi dan peningkatan kesejahteraan pegawai.

C. Kerangka Berpikir

Untuk menjawab pertanyaan penelitian sebagaimana disebut pada Bab I, maka kerangka berpikir dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.2
Skema Kerangka Berpikir



BAB III

METODE PENELITIAN

Untuk menjawab pertanyaan penelitian sebagaimana disebut pada Bab I, maka metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

A. Metode Penelitian Yang Digunakan

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode diskriptif kualitatif. Dalam hal metode kualitatif, Steven Dukeshire & Jennnifer Thurlow dalam Sugiyono (2017), Penelitian Kualitatif berkenaan dengan data yang bukan angka, mengumpulkan dan menganalisis data yang bersifat naratif. Metode Penelitian kualitatif terutama digunakan untuk memperoleh data yang kaya informasi yang mendalam tentang isu atau masalah yang akan dipecahkan.

Selanjutnya Creswell dalam Sugiyono (2017) menyatakan bahwa Penelitian kualitatif berarti proses eksplorasi dan memahami makna perilaku individu dan kelompok, menggambarkan masalah sosial atau masalah kemanusiaan. Proses penelitian mencakup membuat pertanyaan penelitian dan prosedur yang masih bersifat sementara, mengumpulkan data pada seting partisipan, analisis data secara induktif, membangun data yang parsial kedalam tema, dan selanjutnya memberikan interpretasi terhadap makna suatu data. Kegiatan akhir adalah membuat laporan kedalam struktur yang fleksibel.

Karakteristik penelitian kualitatif menurut Bogdan and Biklen dalam Sugiyono (2017), adalah sebagai berikut :

1. Dilakukan pada kondisi yang alamiah. Kondisi alamiah adalah kondisi sebagaimana adanya, tidak melakukan perlakuan-perlakuan yang dapat mempengaruhi keilmiahannya objek yang diteliti.
2. Penelitian kualitatif lebih bersifat deskriptif. Data yang terkumpul berbentuk kata-kata atau gambar, sehingga tidak menekankan pada angka. Data yang telah terkumpul setelah dianalisis selanjutnya dideskripsikan sehingga mudah dipahami orang lain.
3. Penelitian kualitatif lebih menekankan pada proses daripada produk atau outcome. Penelitian lebih memfokuskan pada proses, seperti interaksi antar manusia dalam suatu komunitas, proses pelaksanaan kerja, perkembangan suatu gejala atau peradaban.
4. Penelitian kualitatif melakukan analisis data secara induktif. Penelitian kualitatif menganalisis data berdasarkan data yang diperoleh dari lapangan secara berulang-ulang, dianalisis sehingga akan menghasilkan temuan yang dapat disusun dalam tema tertentu.
5. Penelitian kualitatif lebih menekankan makna (data dibalik yang teramati). Penelitian kualitatif lebih menekankan untuk memahami makna secara mendalam dari suatu gejala. Makna adalah data yang sesungguhnya dibalik data yang tampak, makna adalah hasil interpretasi dari suatu data yang tampak.

Erickson dalam Sugiyono (2017) menyatakan bahwa ciri-ciri metode penelitian kualitatif itu dilakukan secara intensif, pelaksana penelitian ikut berpartisipasi lama di lapangan, mencatat secara hati-hati apa yang terjadi, melakukan analisis reflektif terhadap berbagai dokumen yang

ditemukan di lapangan, dan membuat laporan penelitian secara mendetail.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa, metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme atau enterpresif, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana pelaksana penelitian adalah sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan observasi, wawancara, dokumentasi), data yang diperoleh cenderung data kualitatif, analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif bersifat untuk memahami makna, memahami keunikan, mengkonstruksi fenomena, dan menemukan hipotesis.

Metode diskriptif kualitatif ini dipergunakan dalam rangka mengevaluasi kinerja dan mengkaji penerapan strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta.

Proses penelitian kualitatif dilakukan dalam beberapa tahapan, yaitu :

1. Tahap Orientasi atau diskripsi

Pada tahap ini didiskripsikan apa yang dilihat, didengar, dirasakan dan ditanyakan.

2. Tahap reduksi/focus

Pada tahap ini dilakukan reduksi segala informasi yang telah diperoleh pada tahap pertama (menentukan focus) dengan memilih diantara yang telah dideskripsikan.

3. Tahap Seleksi

Pada tahap ini yang dilakukan adalah mengurai focus menjadi komponen yang lebih rinci sehingga dapat menemukan tema dengan cara mengkonstruksi data yang diperoleh menjadi sesuatu bangunan pengetahuan, hipotesis atau ilmu yang baru.

Proses memperoleh data atau informasi pada setiap tahapan (deskripsi, reduksi, seleksi) tersebut dilakukan secara sirkuler, berulang-ulang dengan berbagai cara dan dari berbagai nara sumber.

B. Tempat dan Waktu

Tempat penelitian dilakukan di Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta, sedangkan waktu penelitian dilaksanakan mulai bulan Desember 2017 sampai dengan bulan Maret 2018.

C. Instrumen Penelitian

Untuk menjawab pertanyaan penelitian sebagaimana disebut pada Bab I, maka instrumen penelitian yang digunakan adalah pedoman wawancara terstruktur.

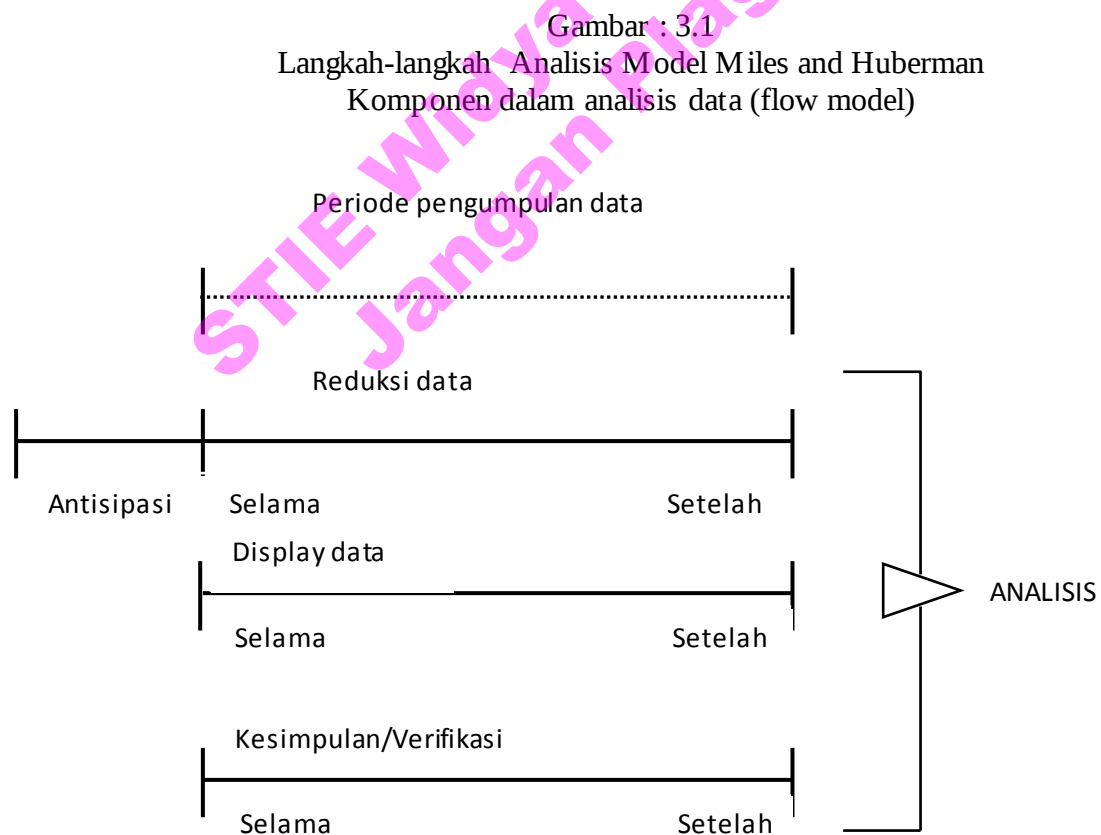
D. Teknik Pengumpulan data

Untuk memperoleh data guna menjawab pertanyaan penelitian sebagaimana disebut pada Bab I, maka teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara pengumpulan dokumen dan wawancara.

E. Teknik Analisis Data

Untuk menjawab pertanyaan penelitian sebagaimana disebutkan pada Bab I maka analisis data yang digunakan adalah menggunakan model Miles and Huberman. Analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Miles and Huberman (1984) dalam Sugiyono, mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu data *reduction*, data *display*, dan *conclusion drawing/Verification*.

Langkah-langkah analisis ditunjukkan pada gambar berikut :



Sumber : Sugiyono, Metode Penelitian Kualitatif (2017)

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Evaluasi

Untuk menjawab pertanyaan penelitian sebagaimana disebut pada Bab I dalam rangka mengevaluasi kinerja Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta, maka dilakukan kajian data terhadap dokumen hasil kinerja dan hasil wawancara dengan beberapa informan. Berdasarkan dokumen hasil evaluasi capaian kinerja pada triwulan 1, triwulan II dan triwulan III atas pelaksanaan program kegiatan pada Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta oleh Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta sebagaimana tersebut dalam lampiran dapat disajikan score capaian kinerjanya seperti dalam Tabel 4.1 sebagai berikut :

Tabel : 4.1
Capaian Kinerja Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga
Daerah Istimewa Yogyakarta Triwulan I, II dan III
Tahun 2017

Triwulan	Score	Keterangan
I	63,9	Peringkat 37 dari 37 SKPD se DIY
II	85,9	Peringkat 34 dari 37 SKPD se DIY
III	82,8	Peringkat 36 dari 37 SKPD se DIY

Sumber : BAPPEDA DIY

Score tersebut diatas dihitung berdasarkan nilai rata-rata atas capaian kinerja terhadap setiap kegiatan dalam satu program yang dilaksanakan oleh Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) di setiap unit kerja. Secara rinci capaian kinerja Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga untuk setiap program/kegiatan pada Triwulan I disajikan pada Tabel 4.2 pada daftar lampiran. Rata-rata score sebesar 63,9 sebagaimana tersebut pada Tabel 4.2 diperoleh dari penjumlahan score setiap kegiatan dibagi jumlah kegiatan yang harus diselesaikan pada Triwulan I. Sedangkan score untuk setiap kegiatan dihitung berdasarkan kinerja fisik dan kinerja keuangan yang telah dicapai oleh Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) pada satu triwulan.

Selanjutnya untuk mengetahui Kinerja Dinas Dikpora DIY pada Triwulan II secara rinci untuk setiap kegiatan ditunjukkan pada Tabel 4.3 pada daftar lampiran. Berdasarkan Tabel 4.3 dapat diketahui bahwa pada Triwulan II terdapat seratus empat (104) kegiatan yang deviasi fisiknya lebih dari 5 % dan terdapat seratus empat puluh lima (145) kegiatan yang deviasi keuangannya lebih dari 10 %. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan kegiatan fisik maupun realisasi anggarannya masih belum optimal.

Sedangkan Kinerja Dinas Dikpora DIY pada Triwulan III secara rinci untuk setiap kegiatan ditunjukkan pada Tabel 4.4 pada daftar lampiran. Berdasarkan Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa pada Triwulan III kegiatan fisik dapat dilaksanakan sesuai target kinerjanya dan hanya terdapat dua (2) kegiatan yang deviasinya masih diatas 5 %. Sedangkan untuk kinerja keuangannya justru terjadi peningkatan deviasi yaitu dari seratus empat puluh lima (145) pada Triwulan II menjadi seratus lima puluh dua (152)

dimana deviasi tersebut terjadi pada kegiatan yang diampu PPTK di sekolah baik SMA, SMK maupun SLB di seluruh Daerah Istimewa Yogyakarta.

Besarnya deviasi ini menunjukkan bahwa kinerja keuangan (daya serap) Dinas Dikpora DIY sampai dengan triwulan III masih belum optimal karena target kinerja kegiatan pada setiap unit kerja tidak/belum dapat mencapai atau mendekati batas deviasi minimal, yaitu untuk realisasi fisik sebesar 5 % dan realisasi keuangan sebesar 10 %. Atas dasar kondisi tersebut akan dianalisis lebih mendalam dengan merujuk pada penghitungan score untuk setiap kegiatan berdasarkan pengembangan dari PMK Nomor 249/PMK.02/2011 tentang Pengukuran dan Evaluasi Kinerja Pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga dengan standar penilaian sebagai berikut :

Tabel 4.5
Standar/Variabel, Parameter, Indikator dan Harkat Penilaian ROPK
pada PKKI Pemda DIY

No.	Standar/ Variabel	Parameter	Indikator	Harkat
1. Kinerja Fisik				
1.1	Perencanaan Kegiatan	Kelengkapan Dokumen Perencanaan (ROPK) Fisik	Mempunyai ROPK lengkap dan rinci pada semua tahapan kegiatan	3
			Mempunyai ROPK cukup lengkap yang rinci hanya pada beberapa tahapan	2
			Tidak mempunyai ROPK karena kondisi eksternal	1,5
			Mempunyai ROPK tetapi tidak lengkap	1
1.2	Pelaksanaan Kegiatan	Konsistensi Kinerja Fisik dengan ROPK	Nilai konsistensi antara target dengan realisasi lebih atau sama dengan 95 %	3
			Nilai konsistensi antara target dengan realisasi antara 90 % s.d. 94,9 %	2
			Nilai konsistensi antara target dengan realisasi kurang dari 90 %	1
		Kelengkapan Dokumen Fisik Kegiatan	Ada bukti dokumen fisik kegiatan	2
			Tidak ada bukti fisik kegiatan	0
		Penyebab Inkonsistensi	Inkonsistensi terjadi karena factor internal	0

			Inkonsistensi terjadi karena factor eksternal	2
1.3	Monitoring dan evaluasi Kegiatan	Pelaporan Monev	Melakukan pelaporan monev secara rutin, terstruktur dan intensif	3
			Melakukan pelaporan monev secara rutin, tidak terstruktur	2
			Melakukan pelaporan monev secara tidak rutin, dan tidak terstruktur	1
2. Kinerja Keuangan				
2.1	Nilai Efisiensi	Efisiensi Penyerapan Anggaran	Nilai efisiensi lebih dari 10 %	3
			Nilai efisiensi antara 5 -10 %	2
			Nilai efisiensi kurang dari 10 %	1
2.2	Konsistensi Kinerja Keuangan	Konsistensi Kinerja Keuangan dengan ROPK	Nilai konsistensi antara target dengan realisasi lebih atau sama dengan 90 %	3
			Nilai konsistensi antara target dengan realisasi antara 80 % s.d. 89,9 %	2
			Nilai konsistensi antara target dengan realisasi kurang dari 80 %	1
		Penyebab Inkonsistensi	Inkonsistensi terjadi karena factor internal	0
			Inkonsistensi terjadi karena factor eksternal	2

Sumber : BAPPEDA DIY.

Berdasarkan parameter dan indicator Rencana Operasional Pelaksanaan Kegiatan (ROPK) pada Penilaian Kinerja Kegiatan Instansi (PKKI) Pemda DIY sebagaimana tersebut pada Tabel 4.5, dilakukan analisis dengan melakukan penghitungan detail untuk mengetahui score yang dicapai pada setiap kegiatan. Analisis penghitungan dilakukan terhadap sampel capaian score terendah sebagaimana tersebut dalam lampiran pada Tabel 4.2 yaitu untuk score 45,0 yang dicapai oleh SMA Negeri 2 Sleman dan score 60,0 yang dicapai oleh SMA Negeri 1 Yogyakarta.

Hasil analisis terhadap sampel score terendah seperti tersaji dalam Tabel 4.6 dan Tabel 4.7 sebagai berikut :

Tabel : 4.6
Penghitungan Detail Rapor Triwulan I
Kegiatan Pelayanan Pendidikan SMA Negeri 2 Sleman

Tahun 2017		Triwulan I	SKPD Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga			Kegiatan	Pelayanan Pendidikan SMA Negeri 2 Sleman		
No	Standar/Variabel/ Parameter	Indikator	Nilai			Bobot			Score = Harkat* Bobot/ Harkat Tertinggi
			Harkat	Harkat Tertinggi	Harkat/Ha rkat Tertinggi	Standar	Variabel	Parameter	
1	Kinerja Fisik					70.0			31.7
1.1	Perencanaan Kegiatan						7.5		
1.1.1	Kelengkapan Dokumen Perencanaan (ROPK Fisik)	Mempunyai dokumen Perencanaan (ROPK Fisik) tidak lengkap dan rinci	1.0	3.0	0.3			7.5	2.5
1.2	Pelaksanaan Kegiatan						55.0		
1.2.1	Konsistensi kinerja fisik dengan ROPK	Nilai Konsistensi antara target dengan realisasi kurang dari 90 %	1.0	3.0	0.3			20.0	6.7
1.2.2	Kelengkapan Dokumen Fisik Pelaksanaan kegiatan	Ada bukti dokumentasi kegiatan	-	2.0	0.0			15.0	0.0
1.2.3	Penyebab terjadinya Inkonsistensi	Inkonsistensi terjadi karena faktor eksternal/ inkonsistensi karena perjalanan dinas keluar daerah (harus dibuktikan dengan surat pernyataan PA/KPA)	2.0	2.0	1.0			20.0	20.0
1.3	Monitoring dan Evaluasi Kegiatan						7.5		
1.3.1	Pelaporan Monev	Melakukan Pelaporan Monev secara Rutin, Terstruktur dan Intensif	1.0	3.0	0.3			7.5	2.5

2	Kinerja Keuangan					30.0			13.3
2.1	Nilai Efisiensi						10.0		
2.1.1	Efisiensi Penyerapan Anggaran Kegiatan	Fisik belum 100%, sehingga belum ada nilai efisiensi	0.0	3.0	0.0			10.0	0.0
2.2	Konsistensi Kinerja Keuangan						20.0		
2.2.1	Konsistensi kinerja Keuangan sesuai ROPK	Nilai Konsistensi antara target dengan realisasi kurang dari 80 %	1.0	3.0	0.3			10.0	3.3
2.2.2	Penyebab terjadinya Inkonsistensi kinerja keuangan	Inkonsistensi terjadi karena faktor eksternal/ inkonsistensi karena perjalanan dinas keluar daerah (harus dibuktikan dengan surat pernyataan PA/KPA)	2.0	2.0	1.0			10.0	10.0
Kinerja Kegiatan									45.00
									Kurang
Keterangan Warna									
Warna	Prosentase		Keterangan						
	lebih dari 90		Sangat baik						
	lebih dari 80, kurang dari atau sama dengan 90		Baik						
	lebih dari 60, kurang dari atau sama dengan 80		Cukup						
	kurang dari atau sama dengan 60		Kurang						

Sumber : BAPPEDA DIY

Tabel : 4.7
Penghitungan Detail Rapor Triwulan I
Kegiatan Pelayanan Pendidegeri 1 Yogyakarta

Tahun 2017		Triwulan I	SKPD	Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga		Kegiatan	Pelayanan Pendidikan SMA Negeri 1 Yogyakarta		
No	Standar/Variabel/ Parameter	Indikator	Nilai			Bobot			Score = Harkat* Bobot/ Harkat Tertinggi
			Harkat	Harkat Tertinggi	Harkat/ Harkat Tertinggi	Standar	Variabel	Parameter	
1	Kinerja Fisik					70.0			46.7
1.1	Perencanaan Kegiatan						7.5		
1.1.1	Kelengkapan Dokumen Perencanaan (ROPK Fisik)	Mempunyai dokumen Perencanaan (ROPK Fisik) tidak lengkap dan rinci	1.0	3.0	0.3			7.5	2.5
1.2	Pelaksanaan Kegiatan						55.0		
1.2.1	Konsistensi kinerja fisik dengan ROPK	Nilai Konsistensi antara target dengan realisasi kurang dari 90 %	1.0	3.0	0.3			20.0	6.7
1.2.2	Kelengkapan Dokumen Fisik Pelaksanaan kegiatan	Ada bukti dokumentasi kegiatan	2.0	2.0	1.0			15.0	15.0
1.2.3	Penyebab terjadinya Inkonsistensi	Inkonsistensi terjadi karena faktor eksternal/ inkonsistensi karena perjalanan dinas keluar daerah (harus dibuktikan dengan surat pernyataan PA/KPA)	2.0	2.0	1.0			20.0	20.0
1.3	Monitoring dan Evaluasi Kegiatan						7.5		
1.3.1	Pelaporan Monev	Melakukan Pelaporan Monev secara Rutin, Terstruktur dan Intensif	1.0	3.0	0.3			7.5	2.5

2	Kinerja Keuangan					30.0			13.3
2.1	Nilai Efisiensi						10.0		
2.1.1	Efisiensi Penyerapan Anggaran Kegiatan	Fisik belum 100%, sehingga belum ada nilai efisiensi	0.0	3.0	0.0			10.0	0.0
2.2	Konsistensi Kinerja Keuangan						20.0		
2.2.1	Konsistensi kinerja Keuangan sesuai ROPK	Nilai Konsistensi antara target dengan realisasi kurang dari 80 %	1.0	3.0	0.3			10.0	3.3
2.2.2	Penyebab terjadinya Inkonsistensi kinerja keuangan	Inkonsistensi terjadi karena faktor eksternal/ inkonsistensi karena perjalanan dinas keluar daerah (harus dibuktikan dengan surat pernyataan PA/KPA)	2.0	2.0	1.0			10.0	10.0
Kinerja Kegiatan									60.00
									Kurang
Keterangan Warna									
Warna	Prosentase	Keterangan							
	lebih dari 90	Sangat baik							
	lebih dari 80, kurang dari atau sama dengan 90	Baik							
	lebih dari 60, kurang dari atau sama dengan 80	Cukup							
	kurang dari atau sama dengan 60	Kurang							

Sumber : BAPPEDA DIY

Berdasarkan hasil perhitungan sebagaimana tersaji pada Tabel 4.6 dan Tabel 4.7 menunjukkan bahwa kinerja kegiatan yang dicapai oleh SMA Negeri 2 Sleman pada Triwulan I dengan score 45,0 (kategori kurang), demikian pula halnya capaian kinerja SMA Negeri 1 Yogyakarta dengan perolehan score 60,0 (kategori kurang). Selanjutnya merujuk pada Tabel 4.2

tentang capaian kinerja kegiatan Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta pada Triwulan I, dari seratus lima puluh tujuh (157) kegiatan yang memperoleh score dibawah 60,0 dengan kategori kurang sebanyak seratus delapan belas (118) kegiatan atau sebesar 75,16 %. Score terrendah dengan kategori kurang tersebut dicapai oleh seluruh SMA dan SMK serta sebagian SLB di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Lebih lanjut dari hasil perhitungan detail rapor kegiatan pada Tabel 4.6 dan Tabel 4.7 diketahui pula bahwa capaian nilai terendah secara merata terjadi di seluruh indikator kinerja yang dinilai. Hal ini menunjukkan bahwa Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan selaku pengendali setiap kegiatan belum sepenuhnya mampu memahami dan menterjemahkan parameter yang menjadi ukuran penilaian kedalam indikator-indikator kinerja secara maksimal, sehingga nilai/harkat yang dicapai untuk setiap indikatornya masih sangat rendah.

Atas dasar kondisi tersebut untuk mengetahui lebih mendalam faktor-faktor atau kendala yang menyebabkan belum optimalnya kinerja Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta dilakukan wawancara kepada beberapa informan yang diharapkan dapat memberikan informasi lebih rinci karena memiliki keterkaitan secara langsung terhadap pelaksanaan kegiatan di setiap unit kerja. Wawancara tersebut dilakukan kepada Kepala Dinas Dikpora DIY, Kepala Bidang Perencanaan dan Standarisasi, Kepala Bidang Pendidikan Menengah dan Tinggi, Sekretaris Dinas Dikpora selaku Pejabat Pengelola Keuangan dan Kepala Seksi

Evaluasi Pendidikan serta beberapa Kepala SMA/SMK dan SLB selaku Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK).

Hasil analisis melalui wawancara dapat dijelaskan sebagai berikut :

Drs. R. Kadarman Baskara Aji selaku Kepala Dinas yang menyatakan bahwa “ *belum optimalnya capaian kinerja Dinas Dikpora disebabkan karena pemahaman PPTK dalam hal merencanakan kegiatan belum memadai baik dari sisi kegiatan maupun dari sisi keuangan. Dari sisi kinerja fisik dapat dinyatakan bahwa perencanaan yang disusun belum matang sedangkan dari sisi pelaksanaan fisik dilakukan tidak sesuai jadwal yang direncanakan demikian pula dalam penyampaian laporan selalu terjadi keterlambatan. Sedangkan dari sisi realisasi keuangan penempatan aliran kas tidak sinkron dengan pelaksanaan fisiknya demikian pula dalam hal pertanggungjawaban selalu terlambat* “.

Hal yang sama disampaikan oleh Drs. Suraya selaku Kepala Bidang Perencanaan dan Standarisasi yang menyatakan “ *bahwa dari sisi perencanaan PPTK belum mampu membuat perencanaan secara rinci untuk setiap tahapan termasuk dalam rencana pelaksanaannya* “ demikian pula halnya seperti yang disampaikan oleh Kepala Bidang PLB dan Dikdas Didik Wardaya, SE, MPd yang menyatakan “ *bahwa seharusnya perencanaan dibuat secara rinci per tahapan kegiatan sehingga memudahkan dalam pelaksanaannya dan pelaporannya juga harus disampaikan tepat waktu*”.

Lebih lanjut Kepala Bidang Pendidikan Menengah dan tinggi menyatakan “ *bahwa kemampuan SDM di sekolah terkait dengan penyusunan rencana kegiatan yang dituangkan dalam ROPK masih belum maksimal karena sebagai sekolah yang baru saja bergabung dengan Dikpora DIY belum memiliki kemampuan dan pengalaman yang cukup memadai baik dari sisi perencanaan kegiatan fisik maupun keuangan*”. Hal senada juga disampaikan oleh Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Yogyakarta dan SMA Negeri 1 Purwosari yang menyatakan “ *kemampuan dan pengalaman dalam mekanisme perencanaan dan penganggaran masih minim disamping jumlah sekolah yang harus dilayani bendahara pengeluaran terlalu banyak serta jarak sekolah terlalu jauh* “.

Sekretaris Dinas Dikpora DIY selaku Pejabat Pengelola Keuangan (PPK) mengatakan “ *belum optimalnya capaian kinerja dari sisi keuangan disebabkan karena penarikan anggaran tidak sesuai dengan aliran kas yang sudah direncanakan yang menyebabkan terjadi deviasi; permasalahan lain terkait dengan pertanggungjawaban bahwa hampir semua PPTK disekolah belum memahami berbagai regulasi yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan termasuk didalamnya permasalahan sertifikasi pengadaan barang dan jasa. Disamping itu jumlah PPTK yang harus dilayani bendahara pengeluaran terlalu banyak dengan rentang kendali cukup luas/jauh* “.

sehingga secara teknis berpengaruh juga terhadap kecepatan dalam merealisasi anggaran”. Lebih lanjut Kepala Seksi Evaluasi Pendidikan menyatakan “ bahwa hampir seluruh sekolah terjadi deviasi yang disebabkan karena adanya faktor inkonsistensi yang terjadi karena faktor internal”.

Berdasarkan analisis yang dilakukan melalui penghitungan Penilaian Kegiatan Kinerja Instansi (PKKI) dan diperdalam melalui hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan belum optimalnya capaian kinerja Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga DIY adalah :

1. Perencanaan yang tidak matang
2. Pelaksanaan kegiatan tidak konsisten
3. Keterlambatan dalam pertanggungjawaban karena faktor internal
4. Jumlah PPTK cukup banyak dengan rentang kendali yang cukup luas

2. Strategi

Berdasarkan hasil evaluasi pada penelitian diatas, maka strategi yang perlu diterapkan untuk meningkatkan kinerja Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta dengan berpedoman pada hasil evaluasi dokumen dan analisis hasil wawancara dapat dijelaskan sebagai berikut :

Menurut Drs. R. Kadarmantha Baskara Aji, Kepala Dinas Pendidikan, Pemuda, dan olahraga DIY “ *bahwa strategi yang tepat untuk mengatasi kendala dalam peningkatan kinerja yaitu dengan melakukan persiapan lebih awal disesuaikan dengan tatakala Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD), melakukan pendampingan kepada PPTK dalam penyusunan program/kegiatan serta penempatan aliran kas secara tepat. Sedangkan dari sisi konsistensi realisasi keuangan yang terpenting adalah melakukan pendampingan kepada PUMK dalam hal penatausahaan keuangannya*”. Pernyataan serupa disampaikan oleh Kepala Bidang Perencanaan dan

Standarisasi “ bahwa untuk mengatasi kendala dalam peningkatan kinerja yaitu dengan memberikan waktu yang cukup kepada PPTK untuk menyiapkan program/kegiatan dan dilakukan pendampingan serta melakukan desk sebelum kegiatan disusun dalam sistem ROPK “. Selanjutnya Sekretaris Dinas Dikpora DIY selaku Pejabat Pengelola Keuangan menyatakan “ bahwa untuk mengatasi kendala yang dihadapi oleh PPTK perlu adanya penguatan bagi PUMK dan pendampingan secara berkelanjutan. Sedangkan untuk kendala/permasalahan yang menyangkut jumlah PPTK dan rentang kendali yang terlalu jauh dapat diantisipasi dengan membentuk KPA “.

Kepala Bidang PLB dan Dikdas Didik Wardaya, SE, M Pd menyatakan “ bahwa strategi untuk mengatasi kendala dalam peningkatan kinerja Dinas adalah dengan membangun komitmen bersama dengan seluruh PPTK dan konsisten terhadap apa yang sudah direncanakan “. Pernyataan senada disampaikan oleh Kepala Bidang Pendidikan Menengah dan Tinggi Dra. Triana Purnamawati, MM dan Kepala SMA Negeri 1 Yogyakarta serta Kepala SMA Negeri 1 Purwosari yang menyatakan “ bahwa perlu adanya penguatan dan pendampingan khusus terhadap SDM yang ada disekolah. Disamping itu untuk memperpendek birokrasi dan mengurangi beban yang cukup banyak pada Bendahara Pengeluaran perlu dibentuk KPA disetiap Kabupaten/Kota “. Sedangkan menurut Kepala Seksi Evaluasi Pendidikan, Drs. Suryanto, M Pd. menyatakan bahwa “ strategi yang harus dilakukan yaitu dengan melaksanakan pendampingan pada saat menyusun perencanaan dengan memberikan waktu yang cukup dan tetap konsisten dalam pelaksanaannya “.

Berdasarkan analisis tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa strategi yang harus diterapkan untuk mengatasi kendala/faktor-faktor yang menyebabkan belum optimalnya capaian kinerja Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta yaitu :

1. Mengalokasikan waktu yang cukup dalam menyiapkan program/kegiatan dan melakukan pendampingan serta verifikasi/validasi melalui desk perencanaan.
2. Membangun komitmen dan konsisten bekerja berdasarkan target baik fisik maupun keuangan.
3. Penguatan SDM Pengelola Keuangan dan pendampingan berkelanjutan untuk mempercepat realisasi anggaran.

4. Melimpahkan sebagian kewenangan PA dengan membentuk KPA pada Balai Pendidikan Menengah di Kabupaten/Kota untuk mendekatkan Satuan Pendidikan di masing-masing wilayah.

B. Pembahasan

1. Evaluasi

Berdasarkan hasil penelitian di atas, dinyatakan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan belum optimalnya capaian kinerja Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta disebabkan karena :

1. Perencanaan yang tidak matang.
2. Pelaksanaan kegiatan tidak konsisten.
3. Keterlambatan dalam pertanggungjawaban karena faktor internal.
4. Jumlah PPTK cukup banyak dengan rentang kendali yang sangat luas.

Hasil penelitian tersebut telah dikaji dengan berpedoman pada instrumen standar penilaian kinerja kegiatan instansi yang dikembangkan dari PMK 249/PMK.02/2011 oleh Pemda DIY melalui analisis terhadap indikator-indikator yang dicapai pada setiap kegiatan oleh PPTK. Capaian nilai pada setiap indikator kemudian dibandingkan dengan tabel indikator Standar/Variabel, Parameter, Indikator dan Harkat Penilaian ROPK pada PKKI Pemda DIY. Hasil penghitungan menunjukkan bahwa 75,61 % PPTK yang mengampu kegiatan memperoleh nilai rendah pada semua indikator yang ditetapkan, dimana indikator tersebut berkaitan dengan realisasi fisik dan realisasi keuangan.

2. Strategi

Berdasarkan pembahasan diatas maka strategi yang tepat diterapkan untuk mengatasi faktor-faktor yang menyebabkan belum optimalnya kinerja Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga DIY yaitu :

1. Mengalokasikan waktu yang cukup dalam menyiapkan program/ kegiatan dan melakukan pendampingan serta verifikasi/validasi melalui desk perencanaan.
2. Membangun komitmen, dan konsisten bekerja berdasarkan target baik fisik maupun keuangan.
3. Penguatan SDM Pengelola Keuangan dan pendampingan berkelanjutan untuk mempercepat realisasi anggaran.
4. Melimpahkan sebagian kewenangan PA dengan membentuk KPA pada Balai Pendidikan Menengah di Kabupaten/Kota untuk mendekatkan Satuan Pendidikan di masing-masing wilayah.

Penerapan strategi 1, strategi 2, dan setrategi 3 telah sesuai standar penilaian yang digunakan oleh Pemda DIY dari pengembangan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 249/PMK.02/2011, sedangkan untuk penerapan strategi 4 berkenaan dengan pelimpahan kewenangan telah sesuai dengan Peraturan Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 11 Tahun 2008 tentang Perubahan atas Peraturan Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 4 Tahun 2017 tentang Pokok-pokok Pengelolaan Keuangan Daerah yang menyatakan bahwa Pejabat

Pengguna Anggaran/Pengguna Barang dalam melaksanakan tugasnya dapat melimpahkan kewenangannya kepada Kepala Unit Kerja pada Satuan Kerja Perangkat Daerah selaku Kuasa Pengguna Anggaran/Kuasa Pengguna Barang yang ditetapkan oleh Kepala Daerah atas usul Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah.

Dasar pengusulan pelimpahan kewenangan dapat dilakukan oleh kepala SKPD setelah memenuhi beberapa kriteria, yaitu volume kegiatan yang diampu oleh SKPD, jumlah anggaran yang cukup besar, jumlah unit kerja yang cukup banyak dan rentang kendali yang cukup luas. Keempat kriteria tersebut memenuhi persyaratan untuk menjadikan Balai Pendidikan Menengah Kabupaten/Kota diusulkan sebagai Kuasa Pengguna Anggaran/KPA.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

1. Evaluasi

Berdasarkan hasil evaluasi terhadap capaian kinerja kegiatan instansi dapat disimpulkan bahwa belum optimalnya kinerja Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta disebabkan oleh faktor-faktor :

- a. Perencanaan yang tidak matang.
- b. Pelaksanaan kegiatan tidak konsisten dengan ROPK.
- c. Keterlambatan dalam pertanggungjawaban karena faktor internal.
- d. Jumlah Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) yang diampu terlalu banyak dengan rentang kendali yang sangat luas.

2. Strategi

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka strategi yang tepat untuk diterapkan guna mengatasi faktor-faktor yang menyebabkan belum optimalnya kinerja Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta, yaitu dengan :

- a. Mengalokasikan waktu yang cukup dalam menyusun program/ kegiatan dan melakukan pendampingan serta verifikasi/validasi melalui desk perencanaan.

- b. Membangun komitmen, dan konsisten melaksanakan kegiatan berdasarkan target baik fisik maupun keuangan yang sudah direncanakan.
- c. Penguatan SDM Pengelola Keuangan dan pendampingan berkelanjutan dalam penatausahaan keuangan untuk mempercepat realisasi anggaran.
- d. Melimpahkan sebagian kewenangan Pengguna Anggaran (PA) dengan membentuk Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) pada Balai Pendidikan Menengah di Kabupaten/Kota untuk mendekatkan pelayanan pada Satuan Pendidikan di masing-masing wilayah.

B. SARAN

Dalam rangka meningkatkan/memaksimalkan capaian kinerja Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga DIY disarankan beberapa hal sebagai berikut :

- a. Berkenaan dengan perencanaan program perlu disusun jadwal yang tepat dan mempersiapkan mekanisme pentahapan pelaksanaan kegiatan secara rinci. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memberikan penguatan kepada penyusun program disetiap unit kerja/satuan pendidikan dan dilakukan pendampingan secara mendalam dan dilakukan secara berjenjang.
- b. Mengupayakan dalam pelaksanaan kegiatan sesuai dengan Rencana Operasional Pelaksanaan Kegiatan (ROPK) baik fisik maupun

keuangan yang sudah direncanakan serta mulai membiasakan dalam melaksanakan kegiatan berdasarkan target.

- c. Memberikan penguatan kepada SDM Pengelola Keuangan melalui bimbingan teknis, pelatihan dan pendampingan berkelanjutan serta memperbanyak SDM untuk mengikuti sertifikasi pengadaan barang dan jasa.
- d. Memberdayakan peran Balai Pendidikan Menengah Kabupaten/Kota dengan cara mengusulkan kepada Gubernur melalui Kepala Dinas Dikpora sebagai Kuasa Pengguna Anggaran (KPA).

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. Ma'ruf. 2016. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*, Cetakan II, Yogyakarta : Aswaja Pressindo.
- Bintoro, M.T. dan Daryanto. 2017. *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*, Cetakan I, Yogyakarta : Gava Media.
- Capaian Realisasi Belanja Langsung Status Triwulan IV Tahun Anggaran 2016 Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta.
- Capaian Realisasi Belanja Langsung Status Triwulan I Tahun Anggaran 2017 Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta.
- Capaian Realisasi Belanja Langsung Status Triwulan II Tahun Anggaran 2017 Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta.
- Capaian Realisasi Belanja Langsung Status Triwulan III Tahun Anggaran 2017 Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta.
- Capaian Realisasi Belanja Langsung Status Triwulan IV Tahun Anggaran 2017 Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta.
- David Fred R. 2006. *Manajemen Strategik*, Edisi Sepuluh. Jakarta : Salemba Empat.
- Dirgantoro. 2001. *Manajemen Strategik, Konsep dan Implementasi*. Jakarta : Grasindo.
- John A. Pearce II dan Richard B. Robinson, Jr. 2008 *Manajemen Strategis-Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta : Salemba Empat.
- Mahennoko, A A. 2011. *Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Bidang Keuangan Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Demak*. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang, Semarang.
- Mangkunagara, Anwar Prabu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosda Karya.
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 249/PMK.02/2011 tentang Pengukuran dan Evaluasi Kinerja atas Pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga.
- Rivai, Veithzal & Ahmad Fawzi Mohd Basri. 2005. *Performance Appraisal Sistem yang tepat untuk menilai Kinerja Karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan*. Jakarta, Raja Gafindo Persada.

Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Cetakan ke-26, Bandung : Alfabeta.

Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kualitatif*, Edisi ke-3, Bandung : Alfabeta.

Sabariah, Etika. 2077. *Manajemen Strategis*, Cetakan II, Yogyakarta : Pustaka Pelajar.

Sedarmayanti. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Cetakan kesembilan. Bandung : Refika Aditama.

Siagian, Sondang P. 2016. *Manajemen Stratejik*, Cetakan kesebelas, Jakarta : Sinar Grafika Offset.

Undang-Undang RI Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah, Cetakan kedua. 2016. Jakarta : Sinar Grafika.

William F. Glueck dan Lawrence R. Jauch. 1994. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Jakarta : Erlangga.

Website :

Paindian, Anjar Presti dan Lena Satlita (2016), *Peningkatan Kinerja Pegawai melalui Kebijakan Tunjangan Kinerja Di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta*. <http://journal.student.uny.ac.id/ojs/index.php/adinegara/article/viewFile/5277/4987> [diakses 12 Desember 2017].

I Putu Rade Baskara, (2015), *Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Sebagai Upaya Optimalisasi Sumber Daya Manusia Di Conrad Bali*, <http://erepo.unud.ac.id/9881> [diakses 14 Desember 2017].