

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Dasar atau acuan yang berupa teori-teori atau temuan-temuan melalui hasil berbagai penelitian sebelumnya merupakan hal yang sangat perlu dan dapat dijadikan sebagai data pendukung sebuah penelitian. Salah satu data pendukung yang menurut peneliti perlu dijadikan bagian tersendiri adalah penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang sedang dibahas dalam penelitian ini. Dalam hal ini, fokus penelitian terdahulu yang dijadikan acuan adalah terkait dengan masalah kinerja guru. Oleh karena itu, peneliti melakukan langkah kajian terhadap beberapa hasil penelitian terkait kinerja guru.

Penelitian terdahulu yang dapat dijadikan sebagai dasar atau referensi dan berhubungan dengan penelitian ini adalah:

1. Dedeh Sofia Hasanah (2010)

Penelitian yang dilakukan ini berjudul “Pengaruh Pendidikan Latihan (Diklat) Kepemimpinan Guru dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Se-Kecamatan Babakancikao Kabupaten Purwakarta”. Penelitian ini secara khusus memiliki tujuan untuk mengukur seberapa besar kontribusi faktor pendidikan dan pelatihan (diklat) kepemimpinan yang merupakan variabel (X_1) dan iklim kerja sebagai variabel (X_2) terhadap kinerja guru sekolah dasar sebagai variabel dependen (Y). Metode dalam penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif korelasional. Penelitian ini mengambi

sampel dari 260 populasi guru yang ada di Kecamatan Babakancikao Kabupaten Purwakarta peneliti ini mengambil sampel sebanyak 78 orang guru sekolah dasar, sekitar 30% dari jumlah populasi pengambilan sampel dilakukan secara *proportional random sampling*.

Hasil dari penelitian ini diketahui bahwa diklat kepemimpinan guru dan iklim kerja mempunyai hubungan positif terhadap kinerja guru sekolah dasar. Hal ini ditunjukkan bahwa adanya pengaruh Diklat kepemimpinan guru terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar se-Kecamatan Babakancikao Kabupaten Purwakarta dengan hasil menunjukkan semakin sering mengikuti Diklat kepemimpinan guru, maka akan mengakibatkan naiknya kinerja guru di lingkungan sekolah. Begitu juga dengan iklim kerja di Sekolah Dasar se-Kecamatan Babakancikao Kabupaten Purwakarta terdapat pengaruh semakin membaiknya iklim kerja maka akan mengakibatkan naiknya kinerja guru di lingkungan sekolah.

2. Aries Wijyaningrum (2016)

Penelitian yang dilakukan ini berjudul “Efektivitas Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) terhadap Peningkatan Kinerja Melalui Motivasi Kerja PNS di Pemerintah Kabupaten Jepara”, penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis bagaimana pengaruh aspek-aspek manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) terhadap motivasi kerja dan kinerja PNS. Aspek yang masuk dalam indikator manajemen ASN yang dimaksudkan, yaitu pangkat, jabatan, pengembangan karier, penilaian kinerja, kompensasi, *reward* dan *punishment*. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory research* dengan jumlah

responden 105 orang PNS yang di ambil dari 5 SKPD di Kabupaten Jepara. Penelitian Aries menggunakan analisis *Structural Equations Modelling (SEM)*.

Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Aries dapat disimpulkan bahwa tidak semua aspek-aspek manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja PNS. Adapun rincian hasil penelitian adalah sebagai berikut (1) pangkat dan jabatan, pengembangan karier, penilaian kinerja, dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja PNS, (2) *reward dan punishment* tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja PNS, (3) Komponen pengembangan karier, penilaian kinerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS, dan (4) Faktor bahwa pangkat dan jabatan, kompensasi, serta *reward* dan *punishment* tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja.

3. Fitron Fahmi Faruqi (2016)

Penelitian yang dilakukan ini berjudul “Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Disiplin Terhadap Kinerja Guru” dengan studi kasus pada SMA Negeri se-Kota Malang. Penelitian ini berusaha untuk memberikan penjelasan atas suatu hubungan antar variabel yang diteliti. Variabel-variabel yang diteliti terdiri dari tiga variabel independen (mempengaruhi) yaitu kompetensi (X_1), motivasi (X_2), dan disiplin (X_3). Dan satu variabel dependen (dipengaruhi) yaitu kinerja guru (Y). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, metode penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus *slovin* dengan nilai toleransi

10%, jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 85 orang guru dari jumlah 560 populasi guru di SMAN Kota Malang.

Hasil dari penelitian ini yang di lakukan peneliti melalui pengujian secara simultan memberikan kesimpulan bahwa dari etiga variabel yang terdiri dari kompetensi (X_1), motivasi (X_2) dan disiplin (X_3) , memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru (Y).

4. Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu

Dari ringkasan hasil penelitian terdahulu maka yang membedakan dengan penelitian ini yang mengangkat judul “Pengaruh Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) terhadap Kinerja Guru (Studi di UPTD Pendidikan TK dan SD Gugus 3 dan Gugus 4 Kecamatan Kepung Kabupaten Kediri), variabel independen (mempengaruhi) dari penelitian ini adalah Asas Manajemen ASN (X) dan variabel dependen (dipengaruhi) Perhitungan Angka Kredit Jabatan Fungsional (Y). Dalam konteks penelitian tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) peneliti menitik fokuskan pada asas-asas kebijakan dan Manajemen ASN yang terdapat di dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, sehingga peneliti dalam menentuka variabel X dalam penelitian ini mengadopsi dari poin penting pengelolaan ASN dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN. Namun, dalam penelitian ini peneliti mengadopsi 6 dari 12 poin penting diantaranya terdapat 1) profesionalitas, 2) porposionalitas, 3) netralitas, 4) efektif dan efisien, 5) non diskriminatif, dan 6) kesejateraan. sedangkan variabel kinerja guru (Y) dalam penelitian ini peneliti mengadopsi dari Peraturan Menteri Pendidikan (Permenpan) Nomor 16 Tahun

2009 yaitu; 1) perencanaan pembelajaran, 2) pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif, dan 3) penilaian pembelajaran.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode eksplanasi (*explanasi research*), penelitian ini dilakukan di UPTD Pendidikan TK dan SD Gugus 3 dan Gugus 4 Kecamatan Kepung Kabupaten Kediri, dengan jumlah sampel pada Gugus 3 sebanyak 33 orang guru PNS dan pada Gugus 4 40 orang guru PNS dari jumlah populasi sebanyak 73 orang guru PNS. Pemilihan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan tujuan menentukan jumlah sampel yang sama pada kedua gugus agar hasil dapat dibandingkan dengan muatan sampel yang sama. Sehingga jumlah responden pada Gugus 4 di samakan jumlah responden sama dengan Gugus 3.

Tabel 1 Penelitian Terdahulu Dedeh Sofia Hasanah (2010)

No.	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1.	Hasanah, Dedeh Sofia (2010)	Pengaruh Pendidikan Latihan (Diklat) Kepemimpinan Guru dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar se-Kecamatan Babakancikao Kabupaten Purwakarta	<p>Jenis Penelitian: Penelitian Kuantitatif dengan menggunakan pendekatan korelasional.</p> <p>Variabel: Pendidikan dan pelatihan (Diklat) kepemimpinan guru (X_1), iklim kerja (X_2) dan Kinerja Guru (Y).</p> <p>Jumlah Sampel: 78 guru PNS responden</p>	Terdapat pengaruh diklat kepemimpinan terhadap kinerja guru, terdapat pengaruh iklim kerja terhadap kinerja guru, dan terdapat pengaruh secara simultan diklat kepemimpinan dan iklim kerja terhadap kinerja guru Sekolah Dasar se-Kecamatan Babakancikao Kabupaten Purwakarta	Penelitian Dedeh memiliki objek penelitian yang sama dengan penelitian ini, yaitu kinerja guru Sekolah Dasar sebagai objek penelitian, serta sama menggunakan jenis penelitian kuantitatif.	Perbedaan penelitian Dedeh dengan penelitian ini adalah variabel X yang digunakan dalam penelitian ini adalah Manajemen ASN sedangkan penelitian Dedeh menggunakan dua variabel X yaitu Diklat Kepemimpinan dan Iklim kerja.

Sumber : Olahan Penulis (2017)

Tabel 2 Penelitian Terdahulu Aries Wijyaningrum (2016)

No.	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1.	Wijyaningrum, Aries (2016)	Efektivitas Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) terhadap Peningkatan Kinerja Melalui Motivasi Kerja PNS di Pemerintah Kabupaten Jepara	<p>Jenis Penelitian: Penelitian <i>eksplanatory</i> dengan teknik analisis data menggunakan SEM (<i>Structural Equation Modelling</i>)</p> <p>Variabel: Pangkat dan jabatan, pengembangan karier, penilaian kinerja, kompensasi, <i>reward</i> dan <i>punishment</i>.</p> <p>Jumlah Sampel: Subjek penelitian adalah PNS 5 SKPD di Kabupaten Jepara dengan jumlah 105 responden.</p>	Aspek-aspek manajemen ASN berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja PNS, sedangkan <i>reward</i> dan <i>punishment</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja PNS. Komponen pengembangan karier, penilaian kinerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS.	Penelitian Aries memiliki tujuan yang sama dengan penelitian ini, yaitu menganalisis bagaimana pengaruh aspek-aspek penting dalam manajemen ASN terhadap kinerja PNS. Serta memiliki jenis penelitian yang sama yaitu <i>explanatory research</i> .	Perbedaan penelitian Aries dengan penelitian ini adalah analisis data yang digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh yang signifikan antara variabel satu dengan variabel lainnya. penelitian Aries menggunakan analisis <i>Structural Equations Modelling</i> sedangkan penelitian ini menggunakan analisis statistik deskriptif dan analisis regresi linier sederhana.

Sumber : Olahan Penulis (2017)

Tabel 3 Penelitian Terdahulu Fitron Fahmi Faruqi (2016)

No.	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1.	Faruqi, Fitron Fahmi (2016)	Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Disiplin Terhadap Kinerja Guru studi kasus pada SMA Negeri se-Kota Malang	Jenis Penelitian: Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, metode penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus <i>slovin</i> dengan nilai toleransi 10%, jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 85 orang guru dari jumlah 560 populasi guru di SMAN Kota Malang.	Hasil dari penelitian ini yang di lakukan peneliti melalui pengujian secara simultan memberikan kesimpulan bahwa dari etiga variabel yang terdiri dari kompetensi (X_1), motivasi (X_2) dandisiplin (X_3) , memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru (Y).	Penelitian Fitron memiliki jenis penelitian yang sama dengan penelitian yang peneliti laksanakan, kemudian kesamaan pada variabel Y dan peneliti menggunakan indikator yang sama yang di ambil dari Permenpan No. 16 tahun 2009.	Perbedaan penelitian Fitron dengan penelitian ini adalah focus subjek penelitian yang digunakan, penelitian ini mengambil subjek guru sekolah dasar sedangkan Fitron mengambil subjek guru SMA. Perbedaan lagi terletak pada variabel X yang digunakan.

Sumber : Olahan Penulis (2017)

B. Konsep Manajemen Publik

1. Definisi Manajemen Publik

Manajemen merupakan istilah yang berasal dari bahasa Italia “*maneggiere*” yang berarti melatih kuda-kuda atau secara harfiah berarti “mengendalikan = *to handle*”. Manajemen publik merupakan cabang dari administrasi publik yang secara spesifik membahas keilmuan mengenai pendekatan manajemen dalam administrasi publik. Oleh karena itu, studi mengenai bagaimana manusia melakukan manajemen terhadap organisasi sektor publik inilah yang disebut sebagai manajemen publik (Wijaya&Dana,2013:2). Manajemen publik banyak dikemukakan oleh para ahli bidang administrasi, Drs. Moekijat dalam bukunya yang berjudul Prinsip-Prinsip Administrasi, Management dan Kepemimpinan merangkum beberapa pendapat para ahli tentang apa yang dimaksud dengan manajemen. Berikut ini adalah beberapa kutipan pendapat ahli mengenai manajemen publik:

- a.) Prof.Dr. Prajudi Atmosudirdjo, SH menjelaskan bahwa “management” sebagai tata pelaksanaan dan tata penyelenggaraan daripada policy dan tujuan-tujuan dengan efisiensi sepenuh-penuhnya di dalam batasan-batasan kemampuan yang ada, yang ada pokoknya berarti menciptakan kondisi atau keadaan yang memungkinkan penggunaan sumber-sumber yang ada secara optimal. Jadi pengertian manajemen pada hakikatnya dapat di pandang sebagai; a. orang-orang yaitu semua orang yang mempunyai fungsi/kegiatan pokok sebagai pemimpin-pemimpin kerja; b. proses yaitu adanya kegiatan-kegiatan yang berarah kebawah, jadi berupa

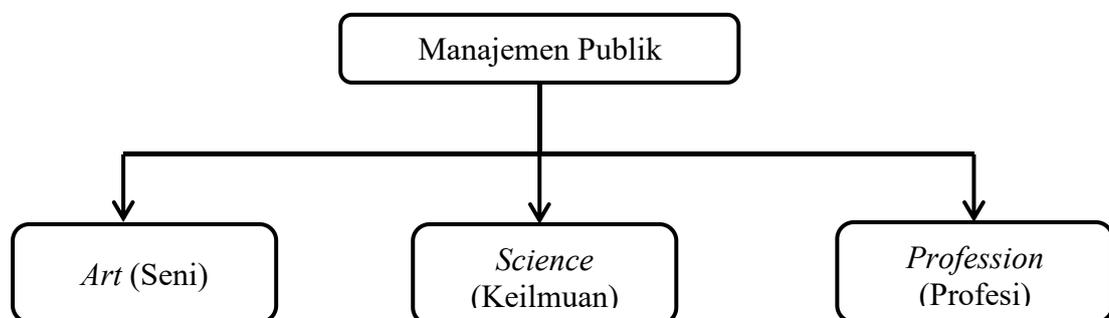
kerja-kerja untuk mencapai tujuan tertentu; dan c. sistem kekuasaan yaitu mengenai sistem kewenangan-kewenangan atau wewenang agar orang-orang menjalankan pekerjaan. Dari pendapat Prajudi tersebut dapat disimpulkan bawasannya manajemen adalah pengelolaan atau pengaturan dan kemampuan menggerakkan orang-orang untuk bekerja dan bersikap sesuai dengan harapan dan kehendak kita sebagai manajer.

- b.) Drs. Karnandi, mengemukakan bahwa “manajemen” yaitu mengatur, mengurus, memimpin, dan mengawasi pekerjaan-pekerjaan kearah tujuan usaha.
- c.) Drs. The Liang Gie, mengemukakan bawah “manajemen” dapat dirumuskan sebagai proses dimana pelaksanaan dari tujuan yang telah diberikan atau ditentukan diselenggarakan dan diawasi.
- d.) E.F.L. Brech, mengemukakan bahwa “manajemen” sekarang dapat dirumuskan sebagai suatu proses social yang mengandung tanggung jawab untuk perencanaan dan pengaturan daripada pelaksanaan-pelaksanaan dari suatu perusahaan yang efektif dan efisien, tanggung jawab demikian mengandung; a. pembuatan dan pemeliharaan daripada prosedur-prosedur yang baik untuk memperoleh ketaatan pada rencana-rencana dan b. petunjuk, integrasi dan pengawasan dari pegawai-pegawai meliputi perusahaan dan penyelenggaraan daripada operasi-operasinya.
- e.) Dr.SP Siagian, MPA., mengemukakan bahwa manajemen dapat didefinisikan sebagai kemampuan atau ketrampilan untuk memperoleh

sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain.

- f.) F.X Soedajidi, mengemukakan bahwa “manajemen” meliputi pembinaan, penatalaksanaan, ketatalaksanaan, kepemimpinan, pengelolaan, pengurusan, dan proses kegiatan yang harus dilakukan oleh setiap pimpinan untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan dengan pemanfaatan sumber-sumber yang tersedia dengan setepat-tepatnya.

Analisis mendalam mengenai manajemen publik, lebih lanjut juga dijelaskan oleh Laurence Lynn sebagaimana yang telah dikutip oleh Wijaya dan Danar (2013:2) yang menjadi pertimbangan adanya tiga kemungkinan tentang gambaran manajemen publik yaitu, sebagai seni (*art*), ilmu (*science*), dan profesi (*profession*). Berikut gambaran yang dapat memperjelas uraian manajemen publik:



Gambar 1 Manajemen Publik

Sumber : Danar, 2013:2

Dari gambar yang dimaksud Lynn manajemen sebagai seni adalah dimana aktifitas kreatif yang dilaksanakan oleh praktisi tidak dapat dipelajari dengan cara dihitung. Hal ini dapat berarti manajemen publik merupakan sebuah aktifitas yang memiliki tingkat fleksibilitas yang tinggi dan sangat tergantung dari situasi dan kondisi dimana beroperasi. Lynn juga menyebutkan bahwa manajemen publik

sebagai ilmu, hal ini berarti manajemen publik memerlukan sebuah analisis sistematis dengan menggunakan interpretasi dan eksplanasi. Interpretasi sendiri menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah pemberian kesan, pendapat, dan atau pandangan teoritis terhadap sesuatu. Sedangkan, manajemen publik sebagai profesi Lynn merujuk kepada sekelompok orang yang mendedikasikan dirinya kepada ilmu ini.

Manajemen yang telah di kemukakan oleh beberapa ahli pada bahasan sebelumnya, maka dapat diartikan bahwa manajemen adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan atau untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan perantara orang, ataupun orang-orang lain dalam suatu organisasi.

2. Fungsi – Fungsi Manajemen

Proses penyelenggaraan manajemen memiliki tugas-tugas dan kegiatan yang diharuskan untuk dilaksanakan dengan tujuan untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Tugas-tugas yang harus dilaksanakan itulah yang dinamakan dengan fungsi-fungsi manajemen. Manajemen pertama diperkenalkan oleh Frederick W. Taylor dalam sebuah karya dengan judul “*The Principle Of Scientific Management*” pada tahun 1911. Taylor mengungkapkan dalam buku tersebut cara untuk mengubah suatu aturan, kebiasaan, tradisi yang tidak terpolo menjadi manajemen yang berdasar pada prinsip ilmiah. Sehingga, aturan, kebiasaan dan tradisi tersebut dapat terpolo secara baik. Prinsip Taylot dalam buku tersebut berdasarkan pada pengukuran yang tepat dari proses kerja, misalnya; dampak, proses seleksi pekerja, pembagian kerja sehingga meningkatkan produktivitas da

kerjasama antara pegawai untuk mencapai tujuan organisasi hal tersebut sebagaimana yang di ungkapkan oleh Frederick & Smith yang dikutip oleh Wijaya & Danar (2013:4).

Konsep manajemen kemudian diimplikasikan untuk diterapkan dalam sektor publik. Luther Gullick sebagaimana yang di kutip oleh Wijaya & Danar (2013:4-6) yang merupakan salah satu dari pencetus administrasi publik modern. Luther Gullick memiliki beberapa prinsip dalam *scientific management* yang dapat diimplikasikan dalam pemerintah. Konsep manajemen yang di maksudkan adalah POSDCORB (*Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, and Budgeting*) dimana teori ini merepresentasikan tujuh fungsi utama manajemen antara lain yaitu:

a.) *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan yaitu suatu kegiatan yang dilaksanakan sebelum melakukan tindakan penyelenggaraannya meliputi serangkaian keputusan termasuk penentuan tujuan, kebijaksanaan, membuat program, menentukan metode dan prosedur serta menetapkan jadwal atau waktu pelaksanaan.

b.) *Organizing* (mengorganisasikan)

Mengorganisasikan adalah suatu kegiatan menentukan, mengelompokkan, dan mengatur berbagai kegiatan yang dianggap perlu untuk mencapai tujuan, menugasi orang-orang dalam kegiatan ini dengan menetapkan factor-faktor lingkungan fisik yang sesuai, dan menunjukkan hubungan kewenangan yang dilimpahkan terhadap setiap individu yang ditugasi untuk melaksanakan kegiatan tersebut.

c.) *Staffing* (mengatur posisi staf)

Adalah penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat. Untuk keperluan ini memerlukan persyaratan penentuan tenaga kerja bagi sesuatu pekerjaan atau jabatan yang harus disesuaikan, dan pekerjaan ini termasuk juga mengadakan investasi, penilaian, dan pemilihan calon untuk pengisian jabatan tersebut. Disamping itu juga perlu pertimbangan tentang gaji, latihan dan pengembangannya baik bagi calon pegawai maupun pegawai tetap lainnya agar dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan cara yang efektif.

d.) *Directing* (mengarahkan)

Adalah pengamatan pegawai agar pekerjaannya dapat diarahkan kepada sasarannya atau dengan kata lain *directing* merupakan pengarahan kegiatan kerja pegawai terhadap tujuan yang telah ditentukan.

e.) *Coordinating* (mengkoordinasikan)

Adalah suatu kegiatan atau pekerjaan yang menghubungkan, menyatupadukan dan menyelaraskan orang dan pekerjaannya dalam suatu kerjasama yang diarahkan kepada pencapaian tujuan tertentu sehingga tidak terjadi kekacauan, percekocokan, kekembaran dan kekosongan kerja.

f.) *Reporting* (anggaran)

Adalah pemberian keterangan dari para anggota kepada manager suatu organisasi mengenai segala hal yang berkaitan dengan tugas-tugas pekerjaan melalui catatan, penelitian maupun inspeksi.

g.) *Budgeting* (anggaran)

adalah penyusunan dan penetapan anggaran belanja yang diperlukan untuk

pelaksanaan perencanaan. Perencanaan tanpa penganggaran tidak mungkin dapat dilaksanakan. Dalam penganggaran itu ditentukan modal dan biaya yang diperlukan, banyak usaha pula yang gagal karena kekurangan modal dan biaya. Dengan demikian perencanaan akan gagal apabila penganggaran yang disediakan tidak mencukupinya. Oleh karena itu, penyusunan perencanaan tidak dapat dilepaskan dari penganggaran. Jadi, penganggaran adalah perencanaan di bidang keuangan atau pembiayaan.

Fungsi manajemen lainnya diungkapkan oleh George R. Terry sebagaimana dikutip oleh Moekijat (1984:90) terdapat empat fungsi dari manajemen yaitu:

a.) *planning* (perencanaan)

perencanaan merupakan salah satu fungsi pokok dari manajemen dan bersifat mutlak bagi pelaksanaan manajemen yang baik,

b.) *organizing* (pengorganisasian)

organisasi merupakan suatu wadah atau tempat kerjasama untuk melakukan tugas sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, sedangkan dalam pengertian dinamis, merupakan suatu proses kerjasama antara dua orang atau lebih dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

c.) *actuating* (penggerakan)

actuating sering disebut juga dengan *directing*. Dalam hal ini perintah merupakan alat utama manajer dalam menggerakkan orang-orangnya di samping petunjuk, nasihat, saran dan sebagainya.

d.) *controlling* (pengendalian)

pengendalian yang dimaksudkan adalah sebagai upaya untuk mencegah kemungkinan penyimpangan terhadap perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengendalian yang baik didasari oleh perencanaan yang baik pula.

Fungsi-fungsi manajemen yang telah dipaparkan diatas maka dapat ditarik kesimpulan bawasannya fungsi manajemen yang baik adalah yang di dalamnya terdapat *planning, organizing, actuating/directing, coordinating, controlling/reporting, dan budgeting*. Ketujuh fungsi dari manajemen tersebut harus bersinergi dengan baik sehingga akan tercapai tujuan yang baik pula.

3. Hubungan Administrasi Publik dengan Kinerja Guru

Administrasi Publik menurut George J. Gordon (dalam Pasolong 2008:54) dapat dirumuskan sebagai seluruh proses baik yang dilakukan organisasi publik maupun perseorangan yang berkaitan dengan penerapan atau pelaksanaan hukum dan peraturan yang dikeluarkan oleh badan legislatif, eksekutif serta pengadilan.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bawasannya administrasi publik memiliki kaitan yang erat dengan sebuah organisasi publik. Organisasi publik itu sendiri adalah organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat, serta sebagai penyedia *service and goals* untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan masyarakat (Mahsan, 2009:159). Organisasi publik sering dilihat pada bentuk organisasi pemerintah yang dikenal sebagai birokrasi pemerintah (organisasi pemerintahan).

Organisasi Publik adalah organisasi yang terbesar yang mewadahi seluruh lapisan masyarakat dengan ruang lingkup negara dan mempunyai kewenangan

yang absah (terlegitimasi) di bidang politik, administrasi pemerintahan, dan hukum secara terlembaga sehingga mempunyai kewajiban melindungi warga negaranya, dan melayani keperluannya. Sebaliknya pemerintah berhak pula memungut pajak untuk pendanaan, serta menjatuhkan hukuman sebagai sanksi penegakan peraturan. Organisasi berujuan untuk melayani kebutuhan masyarakat demi kesejahteraan sebagaimana diamanatkan oleh konstitusi sebagai pijakan dalam operasionalnya.

Bentuk organisasi itu sendiri terdiri dari beberapa macam, misalnya institusi, sekolah, komunitas, pemerintahan dan lainnya dalam berbagai bidang. Ada sebuah organisasi yang mengatur dan melaksanakan urusan pemerintahan daerah dalam bidang pendidikan, yaitu Dinas Pendidikan. Dalam menjalankan tugas dan fungsi Dinas Pendidikan memerlukan Sumber Daya Manusia (SDM) yang mampu mendukung peningkatan pendidikan di Indonesia, yang berperan dalam peningkatan mutu pendidikan salah satu diantaranya adalah peran guru. Guru dituntut mempunyai kinerja yang baik dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai seorang guru. Kinerja guru yang baik akan membantu dalam meningkatkan mutu pendidikan. Dari hal di atas terlihat jelas bahwa administrasi publik berhubungan dengan kinerja guru.

C. Asas Manajemen Aparatur Sipil Negara Berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014

1. Pengertian Aparatur Sipil Negara

Aparatur Sipil Negara yang kemudian sering disingkat ASN merupakan sebutan profesi dari pegawai negeri sipil (PNS) dan pegawai pemerintah dengan

perjanjian kerja yang berkerja pada instansi pemerintah (PPPK). Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diberi tanggungjawab tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang mengaturnya.

Dengan demikian pegawai ASN merupakan pejabat yang diangkat melalui beberapa tahap seleksi yang diselenggarakan oleh instansi kepegawaian pemerintah pusat ataupun pemerintah daerah, formasi kebutuhan pegawai yang diusulkan oleh setiap instansi pemerintah sehingga, kebutuhan sesuai dengan jumlah pegawai yang baru diangkat. Dengan menjabat sebagai pegawai ASN diharapkan setiap pegawai mampu melaksanakan tugas-tugas pemerintahan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi sebagai wujud pertanggungjawaban terhadap negara dengan baik dan benar sesuai dengan jabatan yang ditempatinya. Selain itu, pegawai ASN juga berhak mendapatkan gaji yang telah disesuaikan dengan peraturan yang berlaku.

2. Jenis, Status, dan Kedudukan Aparatur Sipil Negara

a. Jenis Pegawai Aparatur Sipil Negara terdiri atas:

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam pasal 6 menyebutkan jenis Pegawai ASN terdiri dari:

1) Pegawai Negeri Sipil (PNS)

Pegawai negeri sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga Negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai

pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.

2) Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK)

Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang kemudian disingkat PPPK adalah warga Negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintah.

Dari kedua jenis Pegawai ASN diatas, dapat diketahui bahwa sejak berlakunya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN ini, pegawai ASN dibagi atas dua jenis pegawai yaitu ada Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Setiap warga Negara Indonesia memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi pegawai pemerintah baik PNS maupun PPPK. Dengan cara memenuhi syarat yang ditentukan oleh instansi kepegawaian dan mengikuti setiap proses seleksi yang diselenggarakan oleh pejabat yang berwenang menyelenggarakan proses pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai ASN yang sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Kedua jenis pegawai ASN ini diangkat oleh pembina kepegawaian dengan melalui beberapa tahapan dan sesuai dengan syarat-syarat tertentu yang telah ditetapkan.

b. Status Pegawai Aparatur Sipil Negara

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam pasal 7 menjelaskan status Pegawai ASN sebagai berikut:

- 1) PNS merupakan Pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai tetap oleh Pejabat Pembina Kepegawaian dan memiliki nomor induk pegawai secara nasional.
- 2) PPPK merupakan Pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai dengan perjanjian kerja oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan kebutuhan Instansi Pemerintah dan ketentuan Undang-Undang ini.

Dari kedua penjelasan status Pegawai ASN diatas terlihat perbedaan masa jabatan antara kedua jenis Pegawai ASN, jika PNS merupakan pegawai ASN yang sifatnya tetap dan diangkat sampai masa jabatan berakhir pada masa usia pensiun dan memiliki nomer induk pegawai (NIP) yang berlaku secara nasional sedangkan, PPPK merupakan pegawai ASN yang bekerja pada instansi pemerintah dengan jangka waktu tertentu sesuai dengan perjanjian kerja yang telah ditentukan.

c. Kedudukan Pegawai Aparatur Sipil Negara

Kedudukan Pegawai Aparatur Sipil Negara dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) disebutkan dalam pasal 9 sebagai berikut:

- 1) Pegawai ASN melaksanakan kebijakan yang ditetapkan oleh pimpinan Instansi Pemerintah.
- 2) Pegawai ASN harus bebas dari pengaruh dan intervensi semua golongan dan partai politik.

Kedudukan Pegawai ASN yang dimaksudkan dalam peraturan perundang-undangan ini adalah pegawai ASN yang terdiri dari PNS dan PPPK harus memiliki integritas yang tinggi terhadap tugas sesuai dengan jabatan yang

diberikan oleh pemimpin dalam instansi. Kemudian baik PNS maupun PPPK harus bekerja secara professional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme.

3. Fungsi, Tugas, dan Peran Aparatur Sipil Negara

a. Fungsi Aparatur Sipil Negara

Fungsi dari Pegawai Aparatur Sipil Negara berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN disebutkan dalam pasal 10 adalah sebagai:

- 1) Pelaksanaan kebijakan publik;
- 2) Pelayanan publik; dan
- 3) Perekat dan pemersatu bangsa.

b. Tugas Aparatur Sipil Negara

Dalam Pasal 11 menjelaskan Pegawai Aparatur Sipil Negara bertugas:

- 1) Melaksanakan kebijakan public yang dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- 2) Memberikan pelayanan public yang professional dan berkualitas; dan
- 3) Memprerat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

c. Peran Aparatur Sipil Negara

Pegawai ASN berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengawasan penyelenggaraan tugas umum, pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang professional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme.

4. Asas Manajemen Aparatur Sipil Negara

Aparatur Sipil Negara (ASN) pemerintah telah diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) peraturan tersebut terlalu general sehingga pemerintah menerbitkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS). Peraturan Pemerintah ini dimaksudkan bahwa Manajemen ASN adalah pengelolaan ASN untuk menghasilkan pegawai negeri sipil yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Manajemen Aparatur Sipil Negara meliputi manajemen PNS dan manajemen PPPK sebagaimana yang disebutkan dalam Undang-Undang ini adalah sebagai berikut:

a. Manajemen Pegawai negeri Sipil (PNS) yaitu;

- 1) Penyusunan dan penetapan kebutuhan;
- 2) Pangkat dan jabatan;
- 3) Pengembangan karier;
- 4) Pola karier;
- 5) Promosi;
- 6) Mutasi;
- 7) Penilaian kinerja;
- 8) Penggajian dan tunjangan;
- 9) Penghargaan;
- 10) Disiplin;
- 11) Pemberhentian;
- 12) Jaminan pensiun dan jaminan hari tua; dan
- 13) Perlindungan.

b. Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yaitu;

- 1) Penetapan kebutuhan;
- 2) Pengadaan;
- 3) Penilaian kinerja;
- 4) Penggajian dan tunjangan;
- 5) Pengembangan kompetensi;

- 6) Pemberian penghargaan;
- 7) Disiplin;
- 8) Pemutusan hubungan perjanjian kerja; dan
- 9) Perlindungan.

Dari uraian diatas mengenai Manajemen Aparatur Sipil Negara terbagi menjadi dua, yaitu Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Pada manajemen PNS terdapat 13 (tiga belas) tahapan proses pelaksanaan, sedangkan pada manajemen PPPK hanya terdapat 9 (Sembilan) tahapan proses pelaksanaan. Dalam satu manajemen ASN ini terlihat berbeda, dikarenakan pada Manajemen PNS terdapat jenjang karier ketika menjabat sebagai Pegawai ASN. Selain itu PNS juga mendapatkan jaminan pensiun dan jaminan hari tua. Sedangkan pada Manajemen PPPK ini pegawai diangkat sesuai dengan kebutuhan instansi pemerintah yang memerlukan melalui perjanjian kerja dengan jangka waktu tertentu sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Hal ini yang menjadikan Pegawai PPPK tidak mendapatkan jaminan pesiun dan jaminan hari tua seperti PNS.

Dalam penelitian ini peneliti memfokuskan pada PNS yang bekerja di sektor pendidikan, lebih khususnya adalah guru. Peneliti melihat bahwa manajemen Aparatur Sipil Negara khususnya guru merupakan elemen penting di dalam keberlangsungan sistem pendidikan. Hal tersebut kemudian di buktikan dengan munculnya undang-undang mengenai aparatur sipil negara yang di dalamnya mengatur dan memberikan perlindungan hokum terhadap manajemen Aparatur Sipil Negara.

5. Indikator Manajemen Aparatur Sipil Negara

Dalam Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah profesi bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) yang berkerja pada instansi pemerintah. ASN kemudian disebutkan sebagai komponen penting dalam penyelenggaraan, tata laksana kegiatan pemerintahan dan pembangunan. Sebagai salah satu komponen terpenting, maka dalam pelaksanaan pemerintahan ASN harus menjalankan tugas sesuai jabatannya berdasarkan asas penyelenggaraan kebijakan dan Manajemen ASN. Penyelenggaraan kebijakan dan Manajemen ASN yang di maksudkan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 berdasarkan pada asas kepastian hukum; profesionalitas; proporsionalitas; keterpaduan; delegasi; netralitas; akuntabilitas; efektif dan efisien; keterbukaan; nondiskriminatif; persatuan dan kesatuan; keadilan dan kesetaraan; dan kesejahteraan. Manajemen ASN dilaksanakan untuk menjamin perwujudan Sistem Merit berdasarkan asas, kode etik dan kode prilaku pegawai ASN.

Penelitian ini menitik fokuskan kepada pengaruh manajemen aparatur sipil negara terhadap kinerja guru, atas dasar tersebut penulis dalam perumuskan indikator dalam manajemen aparatur sipil yang sesuai dengan realitas di dalam pendidikan (PNS sebagai Guru). Sehingga, indikator Manajemen ASN yang sebagaimana kutip dari Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 2 tentang penyelenggaraan dan kebijakan Manajemen ASN

berdasarkan pada asas profesionalitas; proporsionalitas; netralitas; efektif dan efisien; nondiskriminatif; dan kesejateraan.

a. Profesionalitas

Profesionalitas dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 adalah dalam menjalankan profesi mengutamakan keahlian yang berlandaskan kode etik dan ketentuan perundang-undangan. Kode etik dan kode perilaku dalam manajemen ASN dijelaskan dalam Pasal 5 bawasannya pengaturan perilaku agar pegawai ASN :

- 1.) Melaksanakan tugasnya dengan jujur, bertanggungjawab, dan berintegritas tinggi;
- 2.) Melaksanakan tugasnya sesuai dengan cermat dan disiplin;
- 3.) Melayani dengan sikap hormat, sopan, dan tanpa tekanan;
- 4.) Melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- 5.) Melaksanakan tugasnya sesuai dengan perintah atasan atau Pejabat yang berwenang sejauh tidak bertentangan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan etika pemerintahan;
- 6.) Menjaga kerahasiaan yang menyangkut kebijakan negara;
- 7.) Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif dan efisien;
- 8.) Menjaga agar tidak terjadi konflik kepentingan dalam melaksanakan tugasnya;
- 9.) Memberikan informasi secara benar dan tidak menyesatkan kepada pihak lain yang memerlukan informasi terkait kepentingan kedinasan;
- 10.) Tidak menyalah gunakan informasi intern negara, tugas, status, kekuasaan, dan jabatannya untuk mendapatkan keuntungan atau manfaat sendiri atau untuk orang lain;
- 11.) Memegang teguh nilai dasar ASN dan selalu menjaga reputasi dan integritas ASN; dan
- 12.) Melaksanakan ketentuan peraturan perundang-undangan mengenai disiplin Pegawai ASN

Berdasarkan penjelasan profesionalitas yang sesuai dengan kode etik dan kode perilaku pegawai ASN diatas, maka dapat diketahui bahwasannya profesionalitas sangat di perlukan untuk menghasilkan pegawai ASN yang

professional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN).

b. Proporsionalitas

Proporsionalitas dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 adalah mengutamakan kesimbangan antara hak dan kewajiban pegawai ASN. Dalam konteks penelitian ini proporsional pegawai digambarkan kesesuaian kompetensi yang dimiliki dengan bidang pekerjaan yang ditekuni. Kesesuaian ini akan membantu dalam menjalankan tanggung jawab dan/tugas yang dijalankan.

c. Netralitas

Yang dimaksud dengan asas netralitas dalam Undang Undang Nomor 5 tahun 2014 adalah bahwa setiap pegawai ASN tidak berpihak dari segala bentuk pengaruh mana pun dan tidak memihak kepada kepentingan siapa pun. Dalam upaya menjaga netralitas ASN dari pengaruh partai politik dan untuk menjamin keutuhan, kekompakan, dan prsatuan ASN, serta dapat memusatkan segala perhatian, pikiran, dan tenaga tugas yang dibebankan, maka pegawai ASN di larang menjadi anggota dan/atau pengurus politik. Hal ini dimaksudkan supaya ASN dalam menjalankan tanggung jawab dan/atau kewajiban tidak menyelah gunakan untuk kepentingan pribadi atau kelompok. Sehingga, pegawai ASN dapat menjalankan tugas secara proporsional dan tidak memihak.

d. Efektif dan Efisien

Yang dimaksud dengan efektif dan efisien dalam Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 adalah dalam penyelenggaraan Manajemen ASN sesuai dengan target dan tujuan dengan tepat waktu sesuai dengan perencanaan yang ditetapkan.

Pegawai ASN harus membuat perencanaan dalam menjalankan tanggung jawab sebagai pejabat, kemudian pegawai ASN melaksanakan tugas berdasarkan capaian hasil sebelumnya yang dievaluasi dan diperbaiki perencanaannya, dan pegawai ASN harus mengevaluasi pekerjaan yang telah dikerjakan dalam kurun waktu yang sudah ditetapkan.

e. Nondiskriminatif

Yang dimaksud dengan asas nondiskriminatif dalam Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 adalah dalam penyelenggaraan Manajemen ASN, KASN tidak membedakan perlakuan berdasarkan gender, suku, agama, ras, dan golongan. Asas nondiskriminatif ini dijalankan berdasarkan kode etik sebagai pegawai ASN yang tidak membeda-bedakan serta menjalankan kewajiban secara terbuka dan mengedepankan komunikasi bersama. Asas nondiskriminatif ini berkaitan dengan tujuan nasional sebagaimana tercantum dalam pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 yaitu melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut serta melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial.

f. Kesejahteraan

Kesejahteraan pegawai adalah kondisi kehidupan yang mewujudkan motivasi kerja tinggi secara berkesinambungan karena terpenuhinya kebutuhan pegawai, baik secara fisik maupun non fisik (Sedarmayanti, 2007: 377). Prinsip kesejahteraan pegawai dalam kaitannya dengan Pegawai Negeri adalah terkait gaji dan tunjangan. Kesejahteraan yang dimaksudkan dalam Undang-Undang No. 5

Tahun 2014 adalah dalam penyelenggaraan ASN diarahkan untuk mewujudkan peningkatan kualitas hidup pegawai ASN. Berdasarkan Undang-Undang No. 5 tahun 2014 Pegawai Negeri Sipil (PNS) mendapatkan gaji, berbagai tunjangan, fasilitas kerja, cuti, jaminan pensiun dan hari tua, serta perlindungan dan pengembangan kompetensi. Sedangkan untuk Pegawai Negeri Non PNS atau Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) mendapatkan kesejahteraan pegawai berupa gaji dan berbagai tunjangan, cuti, perlindungan serta pengembangan kompetensi tanpa tunjangan pensiun dan hari tua.

Pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil upaya meningkatkan kualitas aparatur negara dalam aspek spiritual, intelektual, mental, dan *physical* (Sedarmayanti, 2007: 379). Pendidikan dan pelatihan PNS diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 101/2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS. Pendidikan dan Pelatihan PNS dilakukan sebelum menjabat sebagai PNS (Pra-jabatan), dimana merupakan syarat pengangkatan menjadi PNS. Pendidikan dan Pelatihan juga dilakukan setelah menjabat yang ditujukan untuk meningkatkan mutu, keahlian, kemampuan, dan keterampilan.

D. Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja

Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) kinerja diartikan sebagai sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan kerja. Setiap individu yang diberi tugas atau kepercayaan untuk bekerja pada suatu organisasi tertentu diharapkan mampu menunjukkan kinerja yang memuaskan dan memberikan kontribusi yang maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab serta kemampuan untuk mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan (Sulistyorini,2001). Kinerja juga dapat di definisikan sebagai tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang, unit atau devisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi (Samsudin, 2005:159). Sedangkan Soeprihanto (1998:214) menyatakan bahwa kinerja itu berkaitan dengan tingkat penyelesaian tugas-tugas terhadap seorang individu. Kinerja merefleksikan seberapa baiknya seorang individu memenuhi persyaratan-persyaratan dari sebuah pekerjaan itu.

Ukuran kinerja secara umum yang kemudian diterjemahkan ke dalam penilaian perilaku secara mendasar meliputi: (1) kualitas kerja; (2) kualitas kerja; (3) pengetahuan tentang pekerjaan; (4) pendapat atau pernyataan yang disampaikan; (5) keputusan yang diambil; (6) perencanaan kerja; dan (7) daerah organisasi kerja.

Berdasarkan pandangan dan batasan kinerja diatas, kinerja dapat dimaknai sebagai kemampuan kerja yang dilihat dari tingkat pencapaian atau penyelesaian tugas yang menjadi tanggungjawabnya, apakah sudah memuaskan dan sudah mencapai tujuan yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Guru merupakan faktor sentral di dalam pelaksanaan proses pembelajaran. Berkaitan dengan hal itu, maka peran guru menjadi sangat krusial dalam ketercapaian pendidikan yang baik. Tugas guru dalam kesehariannya melaksanakan proses pembelajaran di sekolah, mengharapkan proses belajar mengajar berjalan secara

lancer serta optimal sehingga siswa mengalami peningkatan pengetahuan, dan guru mengharapkan tingginya perolehan hasil belajar siswanya. Hal-hal tersebut merupakan cerminan dari kinerja seorang guru.

Kinerja guru dalam melaksanakan tugas kesehariannya sudah ditetapkan dalam rencana pembelajaran namun hal tersebut tidak mendahului peran dan fungsi guru baik di dalam kelas maupun di luar kelas, yaitu sebagai pendidik, pengajar, dan pelatih. Dalam menjalankan peran dan fungsi guru pada proses pembelajaran di kelas, kinerja guru dapat dilihat melalui kegiatan merencanakan, melaksanakan, serta mengevaluasi proses pembelajaran baik melalui ulangan harian, ulangan tengah semester dan ulangan akhir semester. Guru dalam menjalankan tugasnya sebagai tenaga pendidik dalam proses pembelajaran yang intensitasnya dilandasi oleh sikan moral yang baik dan professional sebagai seorang guru.

2. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan adanya penilaian kinerja menurut Henry Simamora (1997:330) adalah untuk menghasilkan informasi akurat dan valid berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi. Semakin akurat dan valid informasi yang dihasilkan maka akan semakin besar potensi nilainya bagi organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan tujuan penilaian kinerja sebagai berikut:

- a. Untuk mengukur efektivitas berdasarkan hasil evaluasi terhadap kinerja yang telah dilakukan.
- b. Sebagai dasar untuk mengembangkkn kualitas kinerja guru yang ada.

- c. Sebagai landasan dalam menentukan suatu kebijaksanaan dalam mengembangkan sumber daya yang ada.

Pengukuran kinerja merupakan suatu sarana untuk memperoleh gambaran mengenai kinerja seorang guru, bagaimana seorang guru melaksanakan tugas yang sudah menjadi tanggungjawab sebagai pelayan publik dalam bidang pendidikan. Oleh karena itu diperlukan standar-standar yang mengatur kinerja yang harus dilaksanakan oleh guru secara efektif dan efisien atau kinerja guru masih jauh dari yang diharapkan dalam mewujudkan mutu pendidikan yang tinggi. Dengan demikian kualitas dan kuantitas kinerja guru dapat diinterpretasikan sebagai produktivitas kerja.

3. Manfaat Penilaian Kinerja Guru

Manfaat dari penilaian kinerja guru adalah untuk mewujudkan tujuan yang telah dirumuskan agar dapat dinilai apakah efektif atau tidak suatu pekerjaan yang telah dilakukan. Sekolah sebagai bentuk kecil dari organisasi dalam bidang pendidikan juga sudah seharusnya berusaha dalam mencapai tujuan yaitu meningkatkan mutu siswa. Mutu siswa dapat dilihat dari oerolehan hasil belajar yang tinggi. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka terdapat upaya-upaya yang dilakukan termasuk meningkatkan kualitas kinerja guru. Untuk mengetahui perkembangan kinerja guru, maka harus adanya penilaian kinerja guru atau bias disebut sebagai evaluasi kinerja guru. Evaluasi kinerja guru dapat dilakukan melalui rapat dalam organisasi (sekolah) antara pihak terkait yaitu guru dan kepala sekolah, evaluasi ini berguna untuk program perbaikan-perbaikan atau pengembangan kinerja guru. Dengan demikian terlihat bahwa penilaian kinerja

guru memiliki manfaat yang sangat besar dalam organisasi pendidikan khususnya untuk mewujudkan pendidikan yang lebih berkualitas.

4. Indikator Kinerja Guru

Guru merupakan ujung tombak keberhasilan pendidikan. Kinerja guru berperan penting dalam pencapaian tujuan pendidikan yang merupakan pencerminan kualitas pendidikan. Kinerja guru dapat diukur melalui indikator-indikator mengenai kinerja guru. Peraturan Menteri Pendidikan (Permenpan) No. 16 Tahun 2009 merumuskan indikator kinerja guru sebagai berikut :

a. Perencanaan Pembelajaran

- 1) Guru memformulasikan tujuan pembelajaran dalam RPP sesuai dengan kurikulum dan memperhatikan karakteristik anak didik.
 - a) Tujuan pembelajaran dirumuskan dan dikembangkan berdasarkan SK/KD yang akan dicapai.
 - b) Tujuan pembelajaran memuat gambaran proses dan hasil belajar yang dapat dicapai oleh peserta didik sesuai dengan kebutuhan belajarnya
 - c) Tujuan pembelajaran disesuaikan dengan kebutuhan belajar peserta didik.
- 2) Guru menyusun bahan ajar secara runtut, logis, kontekstual dan mutakhir
 - a) Bahan ajar disusun dari yang sederhana ke kompleks, mudah ke sulit, dan atau konkrit ke abstrak sesuai dengan tujuan pembelajaran.
 - b) Keluasan dan kedalaman bahan ajar disusun dengan memperhatikan potensi peserta didik (termasuk yang cepat dan lambat, motivasi yang tinggi dan rendah).

- c) Bahan ajar dirancang sesuai dengan konteks kehidupan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.
- 3) Guru merencanakan kegiatan pembelajaran yang efektif
- a) Strategi, pendekatan, dan metode pembelajaran relevan untuk mencapai tujuan pembelajaran yang ingin dicapai atau kompetensi harus dikuasai peserta didik.
 - b) Strategi dan metode pembelajaran yang dipilih dapat memudahkan pemahaman peserta didik.
 - c) Strategi dan metode pembelajaran yang dipilih sesuai dengan tingkat perkembangan kognitif, afektif, dan psikomotor peserta didik
 - d) Setiap tahap pembelajaran diberi alokasi waktu secara proporsional dengan memperhatikan tingkat kompleksitas materi dan atau kebutuhan belajar peserta didik.
- 4) Guru memilih sumber belajar atau media pembelajaran sesuai dengan materi dan strategi pembelajaran
- a) Sumber belajar atau media pembelajaran dipilih dapat dipakai untuk mencapai tujuan pembelajaran atau kompetensi yang ingin dicapai (misalnya; buku, modul untuk kompetensi kognitif, media audio visual, komputer untuk kompetensi ketrampilan).
 - b) Sumber belajar atau media pembelajaran termasuk TIK yang dipilih dapat memudahkan pemahaman peserta didik (misalnya; lidi atau sempoa digunakan untuk operasi hitung matematika, lampu senter, globe, dan bola untuk mengilustrasikan proses terjadinya gerhana).

- c) Sumber belajar atau media pembelajaran yang dipilih sesuai dengan tingkat perkembangan kognitif, afektif, dan psikomotor peserta didik.
- b. Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran yang Aktif dan Efektif
- 1) Penguasaan materi pelajaran
 - a) Kemampuan menyesuaikan materi dengan tujuan pembelajaran.
 - b) Kemampuan mengaitkan materi dengan pengetahuan lain mengenai perkembangan IPTEK (Ilmu Pengetahuan dan Teknologi) dengan kehidupan nyata.
 - c) Tingkat ketepatan pembahasan dengan materi pembelajaran.
 - d) Kemampuan menyajikan materi secara sistematis (mudah ke sulit dan konkrit ke abstrak).
 - 2) Pembelajaran yang memicu dan memelihara keterlibatan siswa
 - a) Menumbuhkan partisipasi aktif siswa melalui interaksi guru, siswa dan sumber belajar.
 - b) Merespon positif partisipasi siswa
 - c) Menunjukkan sikap terbuka terhadap respon siswa
 - d) Menunjukkan hubungan antar pribadi yang kondusif
 - e) Menumbuhkan keceriaan dan antusiasme siswa dalam belajar.
 - 3) Penggunaan bahasa
 - a) Menggunakan bahasa lisan secara jelas dan lancar.
 - b) Menggunakan bahasa tulis yang baik dan benar.
 - c) Menyampaikan pesan dengan gaya yang sesuai.
- c. Penilaian Pembelajaran

- 1) Guru merencanakan alat evaluasi untuk mengukur kemajuan dan keberhasilan belajar peserta didik
 - a) Kesesuaian teknik dan jenis penilaian (tes lisan, tes tertulis, tes perbuatan) sesuai dengan tujuan pembelajaran.
 - b) Alat tes dirancang untuk dapat mengukur kemajuan belajar peserta didik dari aspek kognitif, afektif dan/atau psikomotor.
 - c) Rancangan penilaian portofolio peserta didik minimal 1 kali persemester.
 - d) Hasil analisis penilaian sebelumnya (UH, UAS, UN) digunakan untuk keperluan program perbaikan (remedial, pengayaan, dan/atau menyempurnakan rancangan dan pelaksanaan pembelajaran).
- 2) Guru memanfaatkan berbagai hasil penelitian untuk memberikan umpan balik bagi peserta didik tentang kemajuan belajarnya dan bahan penyusunan rancangan pembelajaran selanjutnya
 - a) Menggunakan hasil analisis penilaian untuk mengidentifikasi topik atau kompetensi dasar yang mudah, sedang dan sulit hingga diketahui kekuatan dan kelemahan masing-masing peserta didik untuk keperluan remedial dan pengayaan.
 - b) Menggunakan hasil penilaian untuk menyempurnakan rancangan dan pelaksanaan pembelajaran.
 - c) Melaporkan kemajuan dan hasil belajar peserta didik kepada orang tua, teman guru dan bagi peserta didik sebagai refleksi belajarnya.

- d) Memanfaatkan hasil penilaian secara afektif untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, tantangan dan masalah potensial untuk peningkatan keprofesionalan dalam menunjukan proses pembelajaran.

E. Pengaruh Manajemen ASN terhadap Kinerja Guru

Ukuran kinerja guru terlihat dari rasa tanggungjawabnya dalam menjalankan amanah, profesi yang diemban, dan pertanggungjawaban moral dipundaknya. Semua itu akan terlihat pada kepatuhan dan loyalitas di dalam menjalankan tugas keguruannya di dalam kelas dan tugas kependidikan di luar kelas. Kinerja guru akan menjadi optimal, bilamana diintegrasikan dengan komponen persekolahan, apakah itu kepala sekolah, guru, guru honorer maupun anak didik. Berkenaan dengan standar kinerja guru, Sahertian sebagaimana dikutip Kusmianto (1997:49) dalam buku panduan penilaian kinerja guru oleh pengawas menjelaskan bahwa:

“Standar kinerja guru itu berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya seperti: (1) bekerja dengan siswa secara individual, (2) persiapan dan perencanaan pembelajaran, (3) pendayagunaan media pembelajaran, (4) melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar, dan (5) kepemimpinan yang aktif dari guru”.

Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 39 ayat (2), menyatakan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

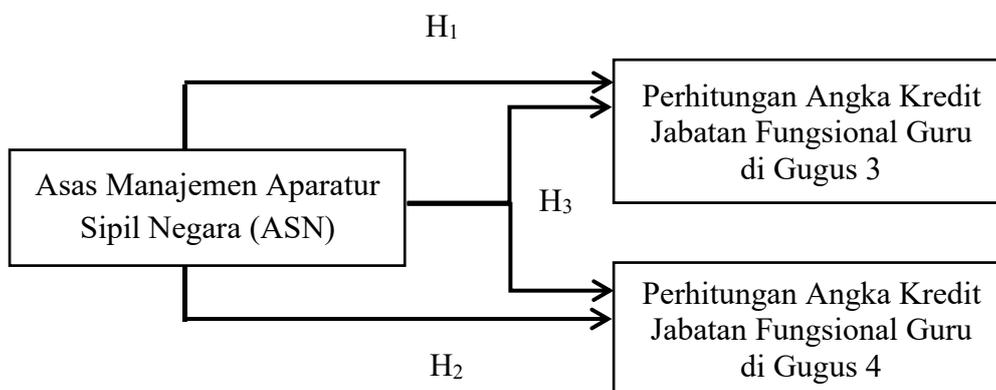
Keterangan lain menjelaskan dalam UU No. 14 tahun 2005 bab IV Pasal 20 (a) tentang Guru dan Dosen menyatakan bahwa standar prestasi kerja guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya, guru berkewajiban merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Tugas pokok guru tersebut yang diwujudkan dalam kegiatan belajar mengajar merupakan bentuk kinerja guru.

Kinerja guru dapat dilihat pada saat pelaksanaan interaksi belajar mengajar di kelas yang berupa persiapan baik dalam bentuk program semester maupun persiapan mengajar. Berkenaan dengan kepentingan penilaian terhadap kinerja guru. *Georgia Departemen of Education* telah mengembangkan *teacher performance assessment instrument* yang kemudian dimodifikasi oleh Dinas Pendidikan Nasional (DEPDIKNAS) menjadi Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG). Alat penilaian kemampuan guru tersebut, meliputi: (1) rencana pembelajaran (*teaching plans and materials*) atau disebut dengan RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran), (2) prosedur pembelajaran (*classroom procedure*), dan hubungan antar pribadi (*interpersonal skills*).

F. Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan sementara atas suatu hubungan, sebab akibat dari kinerja variabel yang perlu dibuktikan kebenarannya (Abdul Hamid, 2010:16).

Dari latar belakang dari kajian teoritis, maka berikut ini gambaran model hipotesis untuk mempermudah menjelaskan suatu konsep:



Gambar 2 Kerangka Hipotesis

Sumber: Data Olahan Peneliti Tahun 2017

Keterangan:

→ : pengaruh parsial

Berdasarkan gambar tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Hipotesis I

H_{01} = Tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari Asas Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) (X) terhadap Perhitungan Angka Kredit Jabatan Fungsional Guru (Y_1) di Gugus 3 UPTD Pendidikan TK dan SD Kecamatan Kepung Kabupaten Kediri.

H_{a1} = Terdapat pengaruh yang signifikan Asas Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) (X) terhadap Perhitungan Angka Kredit Jabatan Fungsional Guru (Y_1) di Gugus 3 UPTD Pendidikan TK dan SD Kecamatan Kepung Kabupaten Kediri.

2. Hipotesis II

H_{02} = Tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari Asas Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) (X) terhadap Perhitungan Angka Kredit Jabatan Fungsional Guru (Y_2) di Gugus 4 UPTD Pendidikan TK dan SD Kecamatan Kepung Kabupaten Kediri.

H_{a2} = Terdapat pengaruh yang signifikan dari Asas Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) (X) terhadap Perhitungan Angka Kredit Jabatan Fungsional Guru (Y_2) di Gugus 4 UPTD Pendidikan TK dan SD Kecamatan Kepung Kabupaten Kediri.

3. Hipotesis III

H_{03} = Tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari Asas Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) (X) terhadap Perhitungan Angka Kredit Jabatan Fungsional Guru (Y_1+Y_2) di Gugus 3 dan Gugus 4 UPTD Pendidikan TK dan SD Kecamatan Kepung Kabupaten Kediri.

H_{a3} = Terdapat pengaruh yang signifikan dari Asas Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) (X) terhadap Perhitungan Angka Kredit Jabatan Fungsional Guru (Y_1+Y_2) di Gugus 3 dan Gugus 4 UPTD Pendidikan TK dan SD Kecamatan Kepung Kabupaten Kediri.