

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**MANAJEMEN KINERJA SEKRETARIAT DAERAH
KABUPATEN CIANJUR TERKAIT SISTEM
AKUNTABILITAS KINERJA INSTANSI PEMERINTAH
(SAKIP)**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk
memperoleh Gelar Magister Ilmu Administrasi
Bidang Minat Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

LENA JULIARSIH SUNARJA

NIM. 500638255

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA**

2017

ABSTRACT

*CIANJUR DISTRICT SECRETARIAT PERFORMANCE MANAGEMENT
RELATED TO GOVERNMENTAL ACCOUNTABILITY PERFORMANCE
MANAGEMENT SYSTEM OF GOVERNMENT INSTITUTION (SAKIP)*

Lenna Juliarsih Sunarja
lennasunarja@yahoo.com

*Graduate Study Program
Indonesia Open University*

In order to promote good and clean governance, it is necessary to implement a government management system that focuses on improving performance accountability. This research was conducted by analyzing Cianjur District Secretariat Performance Management related to governmental accountability performance management system of government institution (SAKIP) based on Presidential Regulation Number 29 Year 2014 About Government Institution Performance Accountability System (SAKIP) which is related with theory about The Performance Management Cycle. This research is a qualitative research with case study approach. The data collection procedure was done by interviewing 7 (seven) informants and documentation. Data analysis was done by data reduction, display data and conclusion drawing. The result of the research is that the Cianjur District Secretariat has implemented the concept of performance management of SAKIP, but there are some weaknesses in every step of the performance management cycle such as unformatted planning, improper performance measurement, inaccurate report submission and internal performance evaluation so performance accountability of Cianjur District Secretariat has become unsatisfactory. Efforts or strategies to improve performance accountability can be done with leadership commitments, training to improve human resource competence, and implementation of reward and punishment system.

Keywords : Performance Management, SAKIP

ABSTRAK

MANAJEMEN KINERJA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN CIANJUR
TERKAIT SISTEM AKUNTABILITAS KINERJA INSTANSI PEMERINTAH
(SAKIP)

Lenna Juliarsih Sunarja
lennasunarja@yahoo.com

Program Pasca Sarjana
Universitas Terbuka

Dalam upaya mendorong terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik dan bersih diperlukan penerapan sistem manajemen pemerintahan yang berfokus pada peningkatan akuntabilitas kinerja. Penelitian ini dilakukan dengan menganalisis manajemen kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Cianjur terkait Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 Tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) yang dikaitkan dengan teori mengenai siklus manajemen kinerja (*The Performance Management Cycle*). Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Prosedur pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara kepada 7 (tujuh) orang *informan* dan dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan cara *data reduction*, *data display* dan *conclusion drawing*. Hasil penelitian yang diperoleh adalah Sekretariat Daerah sudah melaksanakan konsep manajemen kinerja, namun pada setiap tahapannya masih terdapat beberapa kelemahan seperti perencanaan yang belum diformalkan, pengukuran kinerja tidak tepat sasaran, penyerahan laporan yang tidak tepat waktu dan belum dilakukannya evaluasi kinerja secara internal sehingga akuntabilitas kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Cianjur menjadi belum memuaskan. Upaya atau strategi yang untuk meningkatkan akuntabilitas kinerja dapat dilakukan dengan adanya komitmen pimpinan, melakukan pelatihan/bimbingan teknis untuk meningkatkan kompetensi SDM, dan penerapan sistem *reward and punishment*.

Keywords : Manajemen Kinerja, SAKIP

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Manajemen Kinerja Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Sekretariat Daerah Kabupaten Cianjur adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta, 12 Desember 2017
Yang Menyatakan,



(LENNA JULIARSIH SUNARJA)

NIM 500638255

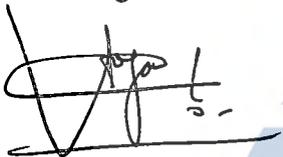
PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Manajemen Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten
Cianjur Terkait Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi
Pemerintah (Sakip)

Penyusun TAPM :
Nama/NIM : Lenna Juliarsih Sunarja/500638255
Program Studi : Administrasi Publik
Hari/Tanggal : Kamis/11 Januari 2018

Menyetujui :

Pembimbing II



DR. Tri Darmayanti
NIP. 196004101989032001

Pembimbing I



DR. Darmanto, M.Ed
NIP. 195910271986021003

Penguji Ahli



DR. Liestyodono Bawono Irianto, M.Si
NIP. 195812151986011009

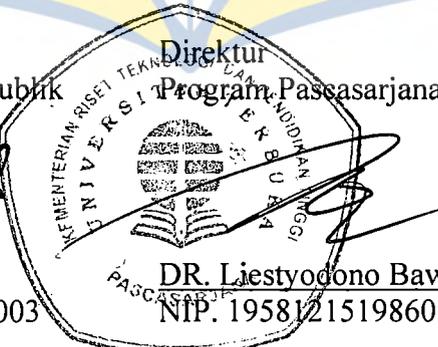
Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu
Magister Administrasi Publik



DR. Darmanto, M.Ed
NIP. 195910271986021003

Direktur
Program Pascasarjana



DR. Liestyodono Bawono Irianto, M.Si
NIP. 195812151986011009

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN

Nama : Lenna Juliarsih Sunarja
 NIM : 500638255
 Program Studi : Administrasi Publik
 Judul TAPM : Manajemen Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten
 Cianjur Terkait Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi
 Pemerintah (SAKIP)

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister
 (TAPM) Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Kamis/11 Januari 2018
 Waktu : 09.00 s/d 10.30 WIB

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji

Nama : DR. Darmanto, M.Ed

Tanda Tangan



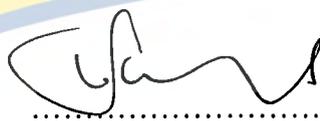
Penguji Ahli

Nama : DR. Liestyodono Bawono Irianto, M.Si



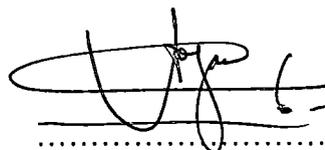
Pembimbing I

Nama : DR. Darmanto, M.Ed



Pembimbing II

Nama : DR. Tri Darmayanti



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan Hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan penelitian Tugas Akhir Program Magister (TAPM) dengan judul “ Manajemen Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Cianjur Terkait Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP).

Penulis memberikan penghargaan setinggi-tingginya dan ucapan terima kasih kepada :

1. Prof. Drs. Ojat Darajat, M.Bus., Ph.D selaku Rektor Universitas Terbuka beserta seluruh jajaran civitas akademika.
2. DR. Liestyodono Bawono Irianto, M.Si selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka dan Penguji Ahli yang telah memberikan saran, arahan serta bimbingan demi kesempurnaan penulisan TAPM ini.
3. DR. Darmanto, M.Ed selaku Ketua Bidang Ilmu Program Magister Administrasi Publik dan Pembimbing I yang telah membimbing dengan sabar dan senantiasa memberikan semangat sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian Tugas Akhir ini.
4. DR. Tri Darmayanti selaku Pembimbing II yang senantiasa membimbing dengan sabar dan senantiasa memberikan semangat sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian Tugas Akhir ini.
5. Drs. Boedi Oetoyo, M.A selaku Kepala UPBJJ UT Bogor beserta staf UPBJJ UT Bogor yang telah membantu, melayani dengan baik hingga selesainya penulisan TAPM ini.

6. DR. Cecep S. Alamsyah, S.KM, M.Kes, M.Si selaku Sekretaris Daerah Kabupaten Cianjur yang telah memberikan bimbingan dan masukan demi kesempurnaan penulisan TAPM ini.
7. A. Reza Addairobi, Ahmad Fatihah Addairobi dan Naufal Adha Addairobi yang senantiasa memberikan dukungan serta doa sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian Tugas Akhir ini.
8. Rekan-rekan mahasiswa Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik atas bantuan, semangat dan motivasi yang diberikan.
9. Semua pihak yang telah membantu hingga terselesaikannya Tugas Akhir ini.

Penulis telah berusaha maksimal dalam penulisan TAPM ini, namun apabila masih terdapat kekurangan, penulis dengan terbuka menerima masukan, kritik dan saran serta perbaikan demi kesempurnaan penulisan di masa yang akan datang.

Cianjur, 15 Januari 2018

Penulis,



Lenna Juliarsih Sunarja
NIM. 500638255

RIWAYAT HIDUP

Nama : Lenna Juliarsih Sunarja

NIM : 500638255

Program Studi : Administrasi Publik

Tempat/Tanggal Lahir : Bogor/10 Juli 1976

Riwaya Pendidikan : Lulus SD di SD Pengadilan I Bogor pada tahun 1989

Lulus SMP di SMPN 4 Bogor pada tahun 1992

Lulus SMA di SMAN 1 Bogor pada tahun 1995

Lulus D4/S1 di STPDN pada tahun 2000

Riwayat Pekerjaan : Tahun 2000 s/d 2002 sebagai staf di BKD Kab. Cianjur

Tahun 2002 s/d 2005 sebagai staf di Setda Kab. Cianjur

Tahun 2005 s/d 2006 sebagai Plt. Lurah Sayang Kec.
Cianjur Kab. Cianjur

Tahun 2007 s/d 2009 sebagai Kepala Sub Bagian
Pem-Um dan Otda pada Bagian Pemerintahan Setda
Kab. Cianjur

Tahun 2009-2011 sebagai Kepala Sub Bagian Otda
Pada Bagian Pemerintahan Setda Kab. Cianjur

Tahun 2011 s/d 2016 sebagai Kepala Sub Bagian
Akuntabilitas Kinerja Aparatur pada Bagian Organisasi
Setda Kab. Cianjur

Tahun 2017 s/d sekarang sebagai Kepala Sub Bagian
Kinerja Organisasi dan Reformasi Birokrasi pada Bagian
Organisasi Setda Kab. Cianjur

Jakarta, 12 Desember 2017

Lenna Juliarsih Sunarja
NIM 500638255

DAFTAR ISI

| | |
|---------------------------------------|------|
| Abstrak..... | i |
| Lembar Pernyataan Bebas Plagiasi..... | iii |
| Lembar Persetujuan..... | iv |
| Lembar Pengesahan..... | v |
| Kata Pengantar..... | vi |
| Riwayat Hidup..... | vii |
| Daftar Isi..... | viii |
| Daftar Gambar..... | ix |
| Daftar Tabel..... | x |
| | |
| BAB I PENDAHULUAN..... | 1 |
| A. Latar Belakang Masalah..... | 1 |
| B. Perumusan Masalah..... | 13 |
| C. Tujuan Penelitian..... | 14 |
| D. Kegunaan Penelitian..... | 15 |
| | |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA..... | 16 |
| A. Kajian Teori..... | 16 |
| B. Penelitian Terdahulu..... | 32 |
| C. Kerangka Berfikir..... | 35 |
| D. Operasionalisasi Konsep..... | 36 |
| | |
| BAB III METODE PENELITIAN..... | 39 |
| A. Desain Penelitian..... | 39 |
| B. Informan Penelitian..... | 42 |
| C. Instrumen Penelitian..... | 45 |
| D. Prosedur Pengumpulan Data..... | 46 |
| E. Metode Analisis..... | 47 |
| | |
| BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN..... | 51 |
| A. Deskripsi Objek Penelitian..... | 51 |
| B. Hasil dan Pembahasan..... | 64 |
| | |
| BAB V KESIMPULAN DAN SARAN..... | 113 |
| A. Kesimpulan..... | 113 |
| B. Keterbatasan Penelitian..... | 115 |
| C. Saran..... | 116 |
| | |
| DAFTAR PUSTAKA..... | 117 |

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Pedoman Wawancara
- Lampiran 2 Transkrip Wawancara
- Lampiran 3 Peraturan Perundang-undangan



DAFTAR GAMBAR

| | |
|---|----|
| Gambar 1.1 Trend Rata-Rata Nilai Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Daerah Di Seluruh Indonesia Tahun 2012-2016..... | 6 |
| Gambar 2.1 <i>The Performance Management Cycle</i> | 21 |
| Gambar 2.2 <i>The Performance Management Sequence</i> | 22 |
| Gambar 2.3 Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah..... | 30 |
| Gambar 2.4 Kerangka Pemikiran..... | 36 |
| Gambar 3.1 Komponen Dalam Analisis Data (<i>Interactive Model</i>)..... | 48 |
| Gambar 4.1 Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kab. Cianjur..... | 54 |



DAFTAR TABEL

| | |
|---|-----|
| Tabel 1.1 Komponen dan Sub Komponen Penilaian..... | 7 |
| Tabel 1.2 Range Nilai Dan Kategori Hasil Evaluasi SAKIP..... | 8 |
| Tabel 1.3 Perkembangan Hasil Evaluasi SAKIP Kab. Cianjur..... | 10 |
| Tabel 1.4 Perkembangan Hasil Evaluasi SAKIP Setda..... | 12 |
| Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu..... | 32 |
| Tabel 3.1 Data Informan Penelitian..... | 43 |
| Tabel 4.1 Pegawai Setda Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan..... | 61 |
| Tabel 4.2 Pegawai Setda Berdasarkan Pangkat/Gol. Ruang..... | 62 |
| Tabel 4.3 Pejabat Struktural Yang Telah Mengikuti Diklatpim..... | 63 |
| Tabel 4.4 Pohon Kinerja Sekretariat Daerah..... | 68 |
| Tabel 4.5 Tujuan, Sasaran, Indikator Sasaran dan Target Kinerja Setda 2017.... | 71 |
| Tabel 4.6 Perkembangan Hasil Evaluasi SAKIP Setda 2013-2016..... | 86 |
| Tabel 4.7 Laporan Hasil Evaluasi SAKIP Setda Kab. Cianjur 2015..... | 88 |
| Tabel 4.8 Tujuan dan Sasaran, Indikator Sasaran dan Target Jangka Menengah Pelayanan Setda Kab. Cianjur Tahun 2016-2021..... | 91 |
| Tabel 4.9 Program, Rencana Kegiatan dan Pagu Indikatif Tahun 2017..... | 93 |
| Tabel 4.10 Perjanjian Kinerja Setda Tahun 2017..... | 100 |
| Tabel 4.11 Indikator Kinerja Utama Setda Kab. Cianjur..... | 102 |
| Tabel 4.12 Daftar Perangkat Daerah Yang Menyerahkan LAKIP Tepat Waktu Dan Terlambat Tahun 2016..... | 104 |

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Good Governance atau pemerintahan yang baik merupakan suatu istilah yang menjadi isu strategis dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan saat ini. Sedarmayanti (2012:1-2) mengemukakan bahwa *Good Governance* dipandang sebagai paradigma baru dan menjadi ciri yang perlu ada dalam sistem administrasi publik. Sedarmayanti (2012:36) juga mengemukakan, dari berbagai pengertian *Good Governance*, dapat disimpulkan bahwa wujud *good governance* adalah penyelenggaraan pemerintahan negara yang solid dan bertanggung jawab, secara efisien dan efektif, dengan menjaga menjaga “kesinergisan” interaksi yang konstruktif diantara domain negara, sektor swasta dan masyarakat (LAN, 2000). Setelah tahun 1998, Indonesia memasuki era reformasi yang kemudian didorong untuk dapat menerapkan *good governance* dalam penyelenggaraan pemerintahannya. Sejak memasuki era reformasi telah diterbitkan berbagai produk hukum untuk menunjang kelancaran penerapan *good governance* di Indonesia.

Memasuki era reformasi tersebut, permasalahan penting yang berkembang pada sektor publik di Indonesia adalah permasalahan manajemen dan akuntabilitas dimana manajemen sektor publik yang dianggap begitu rumit dan akuntabilitas sektor publik telah menjadi tuntutan masyarakat yang semakin berkembang dan semakin kritis terhadap pola penyelenggaraan

pemerintahan. Akuntabilitas publik menuntut adanya transparansi dan akuntabilitas terhadap seluruh program dan kegiatan. Pada masa tersebut, Pemerintah belum memiliki ketentuan yang jelas mengenai manajemen dan akuntabilitas sektor publik. Permasalahan yang kemudian timbul adalah bagaimana pemerintah menyusun konsep strategi yang akan dilaksanakannya dan bagaimana penerapannya baik pada tingkat pemerintah pusat maupun pada tingkat pemerintah daerah. Bercermin dari permasalahan tersebut, diterbitkanlah Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 1999 Tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah sebagai upaya untuk meningkatkan penyelenggaraan pemerintahan yang lebih berdaya guna, berhasil guna, bersih dan bertanggung jawab sehingga pemerintah mengetahui sejauhmana pencapaian visi, misi dan tujuan organisasinya. Melalui Instruksi Presiden tersebut, pemerintah menyusun suatu sistem manajemen kinerja instansi pemerintah yang mewajibkan seluruh instansi pemerintah untuk menyusun rencana stratejik yang memuat rencana yang akan dilaksanakan oleh instansi pemerintah dalam jangka waktu lima tahun ke depan dan melaporkan pada setiap tahunnya hasil pelaksanaan rencana tersebut dalam suatu laporan yang disebut Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP).

Terbitnya Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah semakin menegaskan bahwa penyelenggaraan pemerintahan terus menerus didorong agar dapat mewujudkan konsep pemerintahan yang baik dengan menambahkan azas efisiensi dan azas efektivitas. Selain Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah, Undang-

Undang Nomor 17 Tahun 2003 Tentang Keuangan Negara dan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 Tentang perbendaharaan Negara menjadi tambahan referensi untuk mewujudkan *good governance* yang menitikberatkan azas pengelolaan keuangan negara adalah akuntabilitas berorientasi hasil dan penerapan anggaran berbasis prestasi kinerja. Konsep *good governance* di Indonesia secara bertahap dilaksanakan secara komprehensif pada seluruh komponen penyelenggaraan pemerintahan. Untuk mengukur sampai sejauhmana penerapan penyelenggaraan pemerintahan yang baik tersebut dibuat suatu instrumen untuk mendapatkan informasi penyelenggaraan pemerintahan dimana setiap instansi pemerintah memiliki kewajiban melaporkan akuntabilitas keuangan dan akuntabilitas kinerja pemerintah sebagaimana dijelaskan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 Tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah. Menindaklanjuti Peraturan Pemerintah tersebut diterbitkan Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 Tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) yang menekankan bahwa SAKIP diperlukan untuk meningkatkan efektivitas penggunaan anggaran berorientasi pada hasil agar penyelenggaraan pemerintahan menjadi lebih akuntabel.

Dalam upaya mendorong terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik dan bersih (*good governance* dan *clean government*) diperlukan penerapan sistem manajemen pemerintahan yang berfokus pada peningkatan akuntabilitas kinerja. Setiap organisasi pemerintah dibentuk dengan suatu tujuan tertentu dan dapat menghasilkan *outcome* yang dapat dipertanggungjawabkan. Untuk mencapai tujuan tersebut memerlukan

tahapan-tahapan yang harus dilalui secara sistematis. Pencapaian tujuan organisasi dapat dilakukan melalui proses manajemen kinerja yang berlangsung secara terus menerus dan berkesinambungan. Amstrong (dalam Wibowo, 2012:8) lebih melihat manajemen kinerja sebagai sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dengan suatu kerangka tujuan, standar dan persyaratan-persyaratan atribut yang disepakati. Amstrong (dalam Wibowo, 2012:8) juga memperbaharui perumusannya dengan menyatakan bahwa manajemen kinerja adalah proses sistematis untuk memperbaiki kinerja organisasional dengan mengembangkan kinerja individual dan tim.

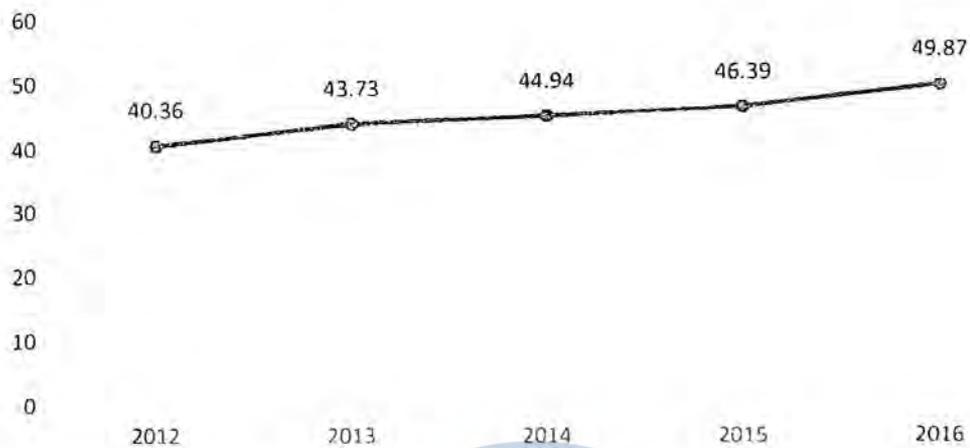
Pada organisasi pemerintah, sistem manajemen kinerja diadaptasi menjadi sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah yang didalamnya mencakup proses/siklus yang sistematis dan berkesinambungan. Penyelenggaraan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah yang meliputi rencana strategis, perjanjian kinerja, pengukuran kinerja, pengelolaan data kinerja, pelaporan kinerja, rewiu dan evaluasi kinerja merupakan sistem manajemen kinerja instansi pemerintah yang diadaptasi dari praktik-praktik manajemen terbaik di negara-negara maju saat ini. Berdasarkan sistem manajemen kinerja ini proses perencanaan, penganggaran, pengelolaan dan pertanggungjawaban penggunaan uang negara harus didasarkan kepada kinerja (*performed-based management*). Ciri utama suatu pemerintahan yang telah menerapkan *performed-based management* adalah setiap instansi pemerintah telah memiliki kejelasan akan hasil (*outcome*) yang akan dicapainya. program/kegiatannya memiliki kaitan yang jelas dengan *outcome* yang akan

dicapai, semua hasil/*outcome* yang ingin dicapai dapat diukur dan memiliki target yang jelas. Pada hakikatnya manajemen kinerja merupakan proses bagaimana mengelola seluruh komponen organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya (disarikan dari Kementerian PAN dan RB, 2014).

Manajemen kinerja dimulai dari proses perencanaan dituntut memiliki input yang kemudian dapat diolah melalui suatu proses dan menghasilkan keluaran yang dapat memberikan manfaat bagi organisasi. Penerapan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah dimaksudkan untuk merubah *mindset* atau paradigma instansi pemerintah, yang semula hanya berorientasi kepada anggaran (*input-oriented*) menjadi berorientasi kepada hasil (*result-oriented*). Artinya instansi pemerintah tidak hanya sekedar menghabiskan anggaran dan melaporkan penggunaan anggarannya saja, namun yang lebih penting adalah kinerja apa yang ingin dihasilkan dan dipertanggungjawabkan. Untuk mendorong kualitas sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah dipandang perlu dilakukan evaluasi atas sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah tersebut (disarikan dari Kementerian PAN dan RB, 2014).

Perkembangan nilai akuntabilitas kinerja instansi pemerintah daerah di seluruh Indonesia selama 5 (lima) tahun terakhir dapat dilihat pada grafik di bawah ini :

Grafik 1.1
Trend Rata-rata Nilai Akuntabilitas Kinerja Pemerintah
Daerah di Seluruh Indonesia Tahun 2012-2016



Sumber : Kementerian PAN dan RB 2016

Nilai akuntabilitas tersebut diperoleh dari proses evaluasi atas akuntabilitas kinerja instansi pemerintah yang disimpulkan berdasarkan fakta obyektif dalam menerapkan manajemen kinerja yang meliputi perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, evaluasi kinerja dan capaian kinerja, rinciannya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 1.1
Komponen dan Sub Komponen Penilaian

| No | Komponen | Bobot | Sub Komponen |
|----|---------------------|-------|--|
| 1 | Perencanaan Kinerja | 30% | a. Rencana strategis (10%), meliputi pemenuhan renstra (2%), kualitas renstra (5%) dan penerapan renstra (3%) b. Perencanaan kinerja tahunan (20%), meliputi pemenuhan RKT (4%), kualitas RKT (10%), dan penerapan RKT (6%) |
| 2 | Pengukuran Kinerja | 25% | a. Pemenuhan pengukuran (5%) b. Kualitas pengukuran (12,5%) c. Penerapan pengukuran (7,5%) |
| 3 | Pelaporan Kinerja | 15% | a. Pemenuhan pelaporan (3%) b. Kualitas pelaporan (7,5%) c. Pemanfaatan pelaporan (4,5%) |
| 4 | Evaluasi Kinerja | 10% | a. Pemenuhan evaluasi (2%) b. Kualitas evaluasi (5%) c. Pemanfaatan hasil evaluasi (3%) |
| 5 | Capaian Kinerja | 20% | a. Kinerja yang dilaporkan (output) (5%) b. Kinerja yang dilaporkan (outcome) (10%) c. Kinerja tahun berjalan (benchmark)/kinerja lainnya (5%) |

Sumber : Lampiran 1 Permenpan dan RB Nomor 12 Tahun 2015 Tentang Pedoman Evaluasi atas Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

Nilai hasil akhir dari perjumlahan komponen-komponen tersebut akan dipergunakan untuk menentukan tingkat akuntabilitas instansi yang bersangkutan terhadap kinerjanya, dengan kategori sebagai berikut :

Tabel 1.2
Range Nilai Dan Kategori Hasil Evaluasi SAKIP

| No | Kategori | Nilai Angka | Interpretasi |
|----|----------|-------------|---|
| 1 | AA | >90 – 100 | Sangat Memuaskan |
| 2 | A | >80 – 90 | Memuaskan , Memimpin perubahan, berkinerja tinggi dan sangat akuntabel |
| 3 | BB | >70 – 80 | Sangat Baik , Akuntabel, berkinerja baik, memiliki sistem manajemen kinerja yang andal |
| 4 | B | >60 – 70 | Baik , Akuntabilitas kerjanya sudah baik, memiliki sistem yang dapat digunakan untuk manajemen kinerja dan perlu sedikit perbaikan |
| 5 | CC | >50 – 60 | Cukup (memadai), Akuntabilitas kerjanya cukup baik, taat kebijakan, memiliki sistem yang dapat digunakan untuk memproduksi informasi kinerja untuk pertanggungjawaban, perlu banyak perbaikan tidak mendasar |
| 6 | C | >30 – 50 | Kurang , Sistem dan tatanan kurang dapat diandalkan, memiliki sistem untuk manajemen kinerja tapi perlu banyak perbaikan minor dan perbaikan mendasar |
| 7 | D | 0 – 30 | Sangat Kurang , sistem dan tatanan tidak dapat diandalkan untuk penerapan manajemen kinerja. Perlu perbaikan yang sangat mendasar |

Sumber : Permenpan dan RB Nomor 12 Tahun 2015 Tentang Pedoman Evaluasi atas Penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

Berdasarkan tabel-tabel sebagaimana tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa secara umum tingkat akuntabilitas kinerja instansi pemerintah yang mencerminkan penerapan manajemen kinerja selama 5 (lima) tahun terakhir tersebut masih termasuk kategori C dengan interpretasi **Kurang**, Sistem dan

tatanan kurang dapat diandalkan, memiliki sistem untuk manajemen kinerja tapi perlu banyak perbaikan minor dan perbaikan mendasar. Sampai dengan tahun 2015 baru satu pemerintah kota yang dapat mencapai nilai 80,2 dengan kategori A, yaitu Kota Bandung. Kemudian disusul oleh Kabupaten Banyuwangi pada tahun 2016 yang menampilkan dirinya sebagai Kabupaten/Kota yang dapat dijadikan contoh manajemen kinerja yang baik. Keduanya mendapat kategori A yang diinterpretasikan **Memuaskan**, memimpin perubahan, berkinerja tinggi dan sangat akuntabel. Di bawah kepemimpinan Bapak Ridwan Kamil, Kota Bandung berhasil menjadi salah satu ikon pemerintah daerah yang inovatif dengan konsep *smart city*.

Penerapan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah Kabupaten Cianjur dalam 3 (tiga) tahun terakhir secara umum mengalami peningkatan walaupun masih termasuk dalam kategori CC, yang berarti kinerjanya termasuk kategori **Cukup** (memadai). Kategori CC tersebut berarti akuntabilitas kinerjanya cukup baik, taat kebijakan, memiliki sistem yang dapat digunakan untuk memproduksi informasi kinerja untuk pertanggungjawaban, perlu banyak perbaikan tidak mendasar, walapun secara umum grafiknya mengalami kenaikan. Perkembangan nilai evaluasi SAKIP Kabupaten Cianjur dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 1.3
Perkembangan Hasil Evaluasi SAKIP
Kabupaten Cianjur
Tahun 2013-2015

| No | Komponen | Bobot | Nilai 2013 | Nilai 2014 | Nilai 2015 |
|----|-------------------------------|-------|------------|------------|------------|
| a. | Perencanaan Kinerja | 30 | 17,84 | 16,93 | 19,83 |
| b. | Pengukuran Kinerja | 25 | 11,00 | 9,61 | 15,29 |
| c. | Pelaporan Kinerja | 15 | 8,32 | 11,93 | 8,78 |
| d. | Evaluasi Internal | 10 | 2,14 | 7,66 | 5,29 |
| e. | Capaian Kinerja | 20 | 10,89 | 11,24 | 9,66 |
| | Nilai Hasil Evaluasi | 100 | 50,19 | 57,37 | 58,85 |
| | Tingkat Akuntabilitas Kinerja | | CC | CC | CC |

Sumber : Hasil Evaluasi SAKIP dari Kementerian PAN dan RB Tahun 2014-2016

Sekretariat Daerah Kabupaten Cianjur merupakan salah satu unit organisasi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Cianjur yang dipimpin oleh seorang Sekretaris Daerah terdiri atas 9 (Sembilan) bagian. Berdasarkan Peraturan Bupati Nomor 55 Tahun 2016 Tentang Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Unit Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Cianjur, Sekretariat Daerah bertugas membantu Bupati dalam penyusunan kebijakan dan pengkoordinasian administratif terhadap pelaksanaan tugas perangkat daerah serta pelayanan administratif. Sekretaris Daerah berperan sebagai manajer yang mengelola manajemen kinerja di lingkungan Sekretariat Daerah. Sebagai unsur staf pemerintahan daerah, idealnya penerapan manajemen kinerja di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Cianjur dapat berjalan sebagaimana kaidah-kaidah manajemen kinerja yang telah diadaptasi menjadi:

sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Namun pada kenyataannya, manajemen kinerja Sekretariat Daerah tersebut masih belum optimal yang dibuktikan dengan hasil evaluasi atas sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah yang dicapai oleh Sekretariat Daerah pada tahun 2015 adalah 40,75 termasuk dalam kategori C dengan interpretasi **kurang** (sistem dan tatanan kurang dapat diandalkan, memiliki sistem untuk manajemen kinerja tapi perlu banyak perbaikan minor dan perbaikan mendasar) walaupun telah mengalami peningkatan pada tahun 2016 namun masih belum mencapai tingkat akuntabilitas yang optimal.

Evaluasi atas sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah ini dilaksanakan setiap tahun untuk mengetahui sejauhmana instansi pemerintah menerapkan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah serta untuk mendorong adanya peningkatan kinerja. Evaluasi ini adalah aktivitas analisis yang sistematis, pemberian nilai, atribut, apresiasi dan pengenalan masalah serta alternatif solusi atas masalah yang ditemukan. Melalui evaluasi tersebut instansi pemerintah diharapkan dapat meningkatkan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah secara konsisten dan dapat mewujudkan capaian kinerja sesuai dengan perencanaan yang ditetapkan sebelumnya yang selanjutnya mewujudkan instansi pemerintah yang akuntabel. Komponen sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah yang dievaluasi meliputi perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, evaluasi kinerja dan pencapaian kinerja organisasi.

Tabel 1.4
Perkembangan Hasil Evaluasi SAKIP
Sekretariat Daerah Kab. Cianjur
Tahun 2013-2016

| No | Komponen | Bobot | Nilai Tahun 2013 | Nilai Tahun 2014 | Nilai Tahun 2015 | Nilai Tahun 2016 |
|----|-------------------------------|-------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 1. | Perencanaan Kinerja | 30% | 23,93 | 23,65 | 17,27 | 27,31 |
| 2. | Pengukuran Kinerja | 25% | 3,46 | 4,62 | 8,75 | 19,69 |
| 3. | Pelaporan Kinerja | 15% | 0,00 | 9,88 | 4,86 | 2,99 |
| 4. | Evaluasi Kinerja | 10% | 2,42 | 4,17 | 1,04 | 10,00 |
| 5. | Pencapaian Kinerja Organisasi | 20% | 0,00 | 6,80 | 8,83 | 5,99 |
| | | 100% | 29,81 | 49,10 | 40,75 | 65,98 |

Sumber : Hasil Evaluasi SAKIP dari Inspektorat Kabupaten Cianjur Tahun 2014-2017

Berdasarkan tabel tersebut di atas, hasil evaluasi sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Cianjur dari tahun 2013 sampai dengan tahun 2015 masih sangat rendah karena termasuk ke dalam kategori C, bahkan pada tahun 2013 termasuk kategori D, baru mengalami peningkatan yang signifikan pada tahun 2016 dengan nilai 65,98 termasuk dalam kategori B (**Baik**, Akuntabilitas kinerjanya sudah baik, memiliki sistem yang dapat digunakan untuk manajemen kinerja dan perlu sedikit perbaikan). Walaupun capaian tahun 2016 mengalami peningkatan, namun masih terdapat beberapa hal yang masih menjadi masalah dalam manajemen kinerja Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Sekretariat Daerah Kabupaten Cianjur, antara lain :

- Dokumen perencanaan yang belum ditetapkan secara formal dalam bentuk Peraturan Kepala Daerah, dokumen perencanaan yang dipergunakan saat ini adalah Renstra, Renja dan IKU yang ditandatangani oleh Sekretaris Daerah Kabupaten Cianjur;
- Belum adanya mekanisme pengukuran kinerja yang dituangkan dalam bentuk SOP sehingga terjadi kekeliruan dalam proses pengukuran kinerja. Sekretariat Daerah Kabupaten Cianjur belum melakukan pengukuran atas perjanjian kinerja yang telah ditetapkan. baru melakukan pengukuran atas renja.
- penyerahan laporan kinerja tidak tepat pada waktunya yang berulang dari tahun ke tahun, seharusnya laporan diserahkan pada tanggal 28 Februari 2017, namun Sekretariat Daerah menyerahkan laporan kinerja pada tanggal 8 Maret 2017.

B. Perumusan Masalah

Fenomena atau gejala yang ditunjukkan dalam manajemen kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Cianjur terkait Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) dalam beberapa tahun terakhir ini, mengindikasikan terdapat masalah dalam sistem manajemen kerjanya. Dilihat dari perkembangan nilai akuntabilitas kinerja Sekretariat Daerah dalam empat tahun terakhir menunjukkan bahwa rekomendasi yang dituangkan dalam Laporan Hasil Evaluasi (LHE) penerapan SAKIP tersebut tidak ditindaklanjuti sebagaimana mestinya. Nilai yang fluktuatif menunjukkan adanya inkonsistensi dalam manajemen kinerja pada

Sekretariat Daerah. Berdasarkan fenomena tersebut, rumusan masalah pada penelitian ini adalah akuntabilitas kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Cianjur masih rendah yang memunculkan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

- 1) Bagaimana manajemen kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Cianjur terkait Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) ?
- 2) Faktor apa saja yang menjadi penghambat dan pendukung keberhasilan manajemen kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Cianjur terkait Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) ?
- 3) Upaya apa saja yang perlu dilakukan untuk meningkatkan akuntabilitas kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Cianjur ?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis bagaimana penerapan manajemen kinerja SAKIP Sekretariat Daerah, hambatan yang ditemui dan upaya apa saja yang perlu dilakukan untuk meningkatkan manajemen kinerja. rincian dari tujuan penelitian ini sebagai berikut :

- 1) Untuk menganalisis manajemen kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Cianjur terkait Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP).
- 2) Untuk menganalisis faktor penghambat dan pendukung keberhasilan manajemen kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Cianjur terkait Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP).

- 3) Untuk menganalisis upaya yang perlu dilakukan dalam rangka meningkatkan akuntabilitas kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Cianjur.

D. Kegunaan Penelitian

Secara teoritik, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi positif berupa pemikiran dalam pengembangan ilmu administrasi publik secara umum dan penyelenggaraan manajemen kinerja terkait Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) secara optimal.

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada para praktisi dalam menyelenggarakan manajemen kinerja terkait Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) dengan optimal pada organisasi yang dipimpinnya agar menjadi organisasi yang akuntabel dengan tingkat akuntabilitas yang optimal dan termasuk dalam kategori AA sehingga akan berimplikasi terhadap efisiensi penggunaan anggaran.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

Kerlinger (dalam Sugiyono, 2016:41) mengemukakan bahwa *Theory is a set of interrelated construct (concepts), definitions, and proposition that present a systematic view of phenomena by specifying relations among variables, with purpose of explaining and predicting the phenomena.*

Berdasarkan pendapat Kerlinger tersebut maka teori adalah seperangkat konstruk (konsep), definisi, dan proposisi yang berfungsi untuk melihat fenomena secara sistematis, melalui spesifikasi hubungan antar variabel, sehingga dapat berguna untuk menjelaskan dan meramalkan fenomena. Selanjutnya Creswell (dalam Hamdi, 2014:6.22) memandang tinjauan pustaka membantu peneliti untuk menentukan apakah suatu topik layak diteliti atau tidak. Tinjauan pustaka juga akan memberikan pengetahuan luas bagi peneliti dalam membatasi ruang lingkup penelitiannya.

Berdasarkan pendapat para ahli sebagaimana tersebut diatas, peneliti menyimpulkan bahwa teori merupakan suatu konsep yang dapat dijadikan pedoman bagi peneliti untuk mendefinisikan, mendeskripsikan dan meramalkan fenomena yang ditelitinya. Teori-teori yang berkenaan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manajemen

Pengertian manajemen menurut Griffin (dalam Ridhotullah dan Jauhar, 2015:1) adalah sebuah proses perencanaan, pengorganisasian,

pengoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Proses manajemen adalah daur beberapa gugusan kegiatan dasar yang berhubungan secara integral dalam manajemen secara umum, yaitu proses perencanaan, proses pelaksanaan dan proses pengendalian, dalam rangka mencapai sesuatu tujuan secara efektif dan efisien. Berikut pendapat beberapa ahli mengenai definisi proses manajemen yang dikemukakan oleh Henry Fayol: "perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, koordinasi". kemudian Gulick dan Urwick: "perencanaan, pengorganisasian, staffing, pengarahan, koordinasi, pelaporan dan penganggaran", lalu William M. Fox: "perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, kemudian Ernest Dale: "perencanaan, pengorganisasian, staffing, pengarahan, pengendalian, inovasi, representasi", selanjutnya Koontz dan O'Donnell: "perencanaan, pengorganisasian, pengangkatan pegawai, pengarahan, pengendalian" (dalam Ridhotullah dan Jauhar, 2015:7).

Wibowo (2012:2) mengemukakan bahwa manajemen adalah proses penggunaan sumber daya organisasi dengan menggunakan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Selanjutnya Simanjuntak (2011:8) mengemukakan bahwa manajemen adalah suatu proses mengkombinasikan dan mendayagunakan semua sumber-sumber secara produktif untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Dari beberapa pendapat tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses merencanakan, melaksanakan, memonitor dan

mengevaluasi sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

2. Kinerja

Amstrong dan Baron (dalam Wibowo, 2012:2) menyebutkan bahwa pengertian *performance* sering diartikan sebagai kinerja, hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Prawirosentono (dalam Sutrisno, 2010:170) mengemukakan kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika. Memperhatikan beberapa pendapat para ahli di atas, peneliti merumuskan kinerja sebagai sesuatu yang dicapai oleh organisasi maupun individu dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

3. Manajemen Kinerja

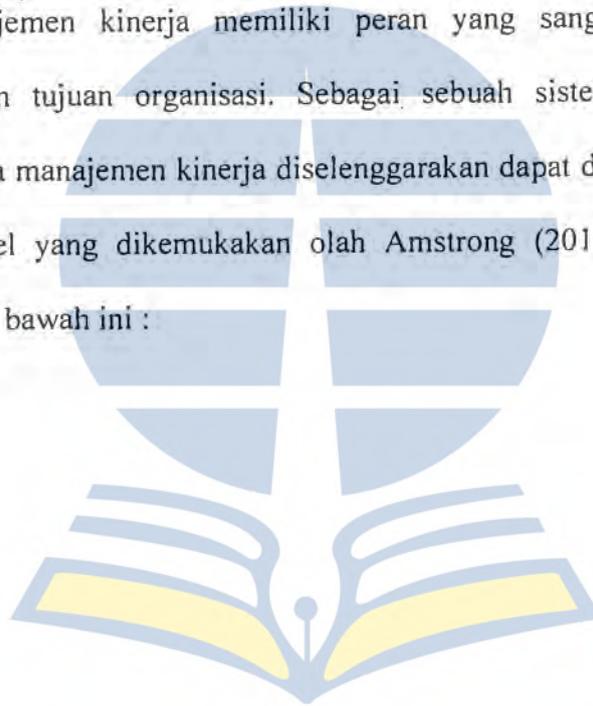
Wibowo (2012:9) merumuskan bahwa pada dasarnya manajemen kinerja merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumber daya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara

terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis serta terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi. Kemudian Moehariono (2014:67) mengemukakan bahwa manajemen berbasis kinerja merupakan suatu metode untuk mengukur kemajuan program atau aktivitas yang dilakukan organisasi publik/instansi pemerintah dalam mencapai suatu hasil atau *outcome* yang diharapkan oleh semua pihak (*stakeholder*). Selanjutnya Simanjuntak (2011:19) mengemukakan bahwa manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Manajemen kinerja merupakan proses berkelanjutan berbentuk siklus, terdiri dari perencanaan, pembinaan dan evaluasi. Dharma (2013:25) juga mengemukakan bahwa manajemen kinerja adalah suatu cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik bagi organisasi, kelompok dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja sesuai dengan target yang telah direncanakan, standard dan persyaratan kompetensi yang telah ditentukan.

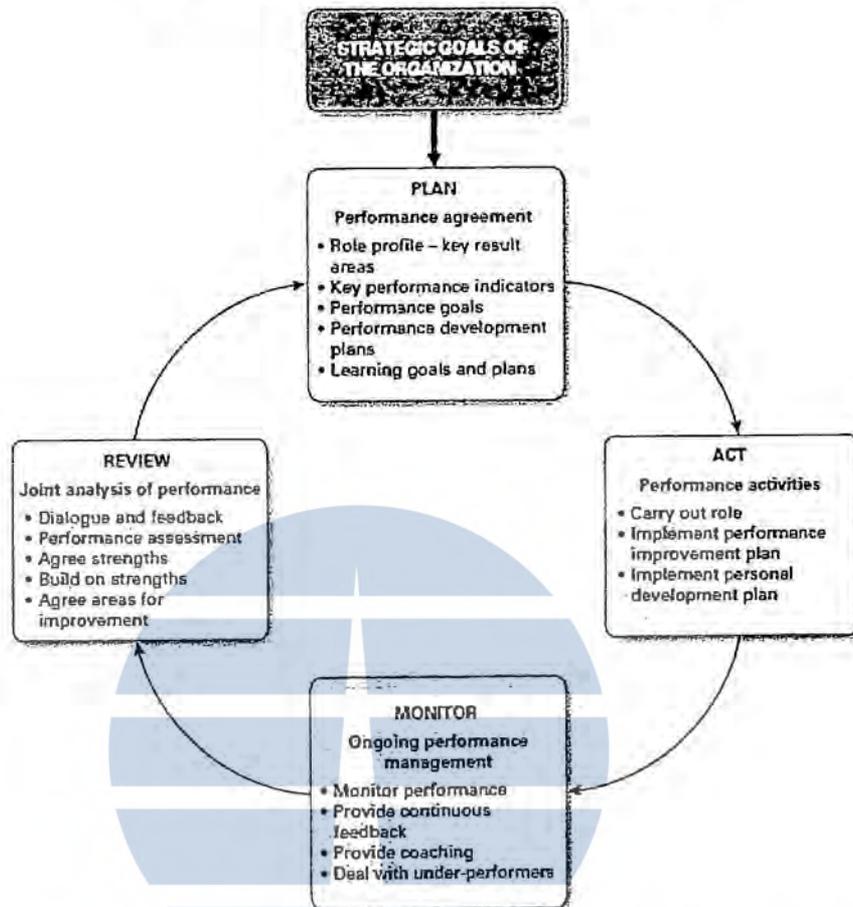
Kemudian Cokins (2004:1) mengemukakan *Performance management is the process of managing the execution of an organization's strategy. It is how plans are translated into result.* Berdasarkan pendapat Cokins tersebut, manajemen kinerja adalah proses pengelolaan pelaksanaan strategi organisasi dengan menjabarkan perencanaan menjadi sebuah hasil. Dan ditambah pendapat Armstrong (2006:1) yang mengemukakan *Performance management can be defined as a systematic process for improving organizational performance by developing the*

performance of individual and teams. It is a means of getting better result from the organization, teams and individuals by understanding and managing performance within an agreed framework of planned goals, standards and competence requirements. Amstrong (2009:55) juga menyebutkan Performance management is a process for establishing shared understanding about what is to be achieved and how it is to be achieved, and approach to managing and developing people to improves individual, team and organizational performance.

Manajemen kinerja memiliki peran yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Sebagai sebuah sistem, proses tentang bagaimana manajemen kinerja diselenggarakan dapat dilihat melalui salah satu model yang dikemukakan oleh Amstrong (2015:17) sebagaimana gambar di bawah ini :



Gambar 2.1
The Performance Management Cycle

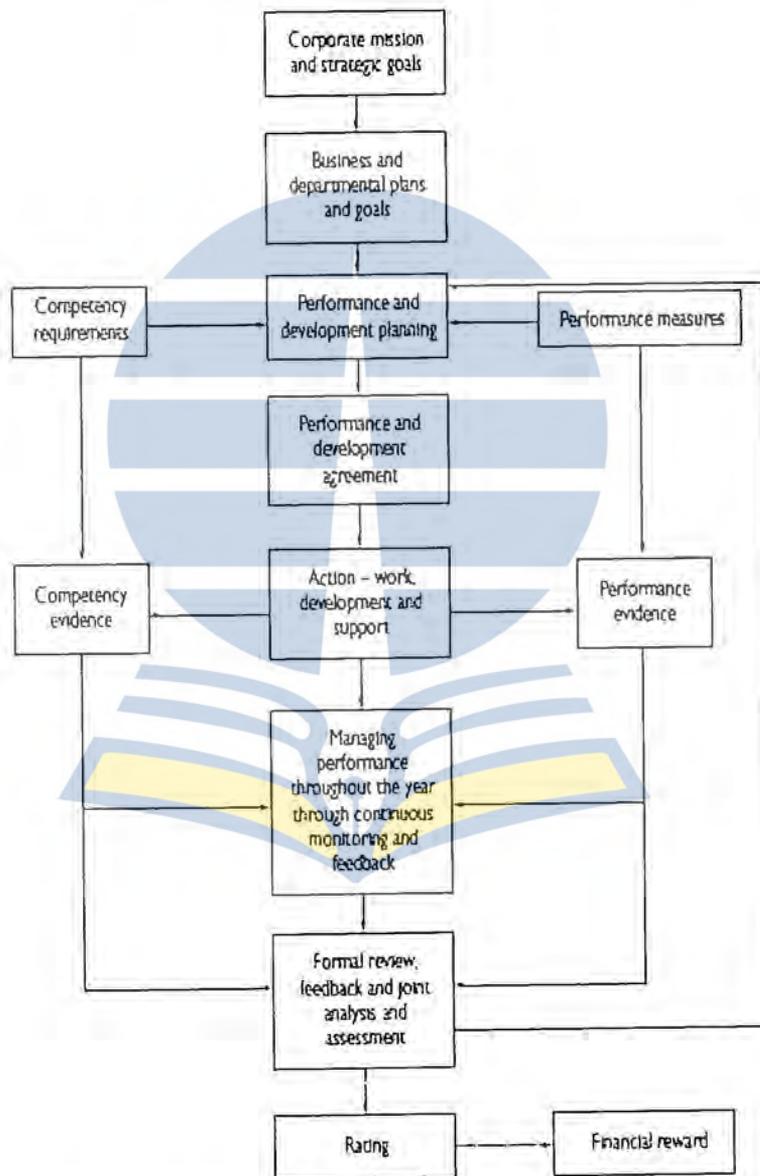


Sumber : Amstrong's Handbook of Performance Management 5th edition (2015:17)

Amstrong dan Baron (dalam Wibowo, 2012:28) mengemukakan bahwa proses manajemen kinerja merupakan serangkaian aktivitas yang dilakukan secara berurutan agar dapat mencapai hasil yang diharapkan. Menurut Amstrong (2009:61) manajemen kinerja merupakan suatu proses yang terencana yang terdiri dari lima komponen utama: *Performance management is planned process whose five primary elements are agreement, measurement, feedback, positive reinforcement and dialogue.* Manajemen kinerja merupakan suatu cara mengelola hasil kerja dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan

organisasi secara berkala dan terus berkesinambungan sesuai dengan kontrak kerja yang telah disepakati sebelumnya Amstrong (2009:63) menggambarkan siklus manajemen kinerja sebagai sekuen atau urutan sebagaimana gambar di bawah ini :

Gambar 2.2
The Performance Management Sequence



Sumber : Amstrong's Handbook of Performance Management 4th edition (2009:63)

3.1 Perencanaan Kinerja

Ridhotillah dan Jauhar (2015:1) menyebutkan bahwa dalam manajemen, perencanaan adalah proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi. Kemudian Simanjuntak (2011:25) menyebutkan bahwa perencanaan kinerja merupakan tahap awal dari manajemen kinerja, mulai dengan perumusan visi dan misi perusahaan atau organisasi, perumusan tugas pokok dan struktur organisasi, sasaran dan fungsi-fungsi unit-unit organisasi, hingga uraian jabatan, sasaran kinerja dan rencana tindakan kinerja setiap orang di masing-masing unit organisasi. Selanjutnya Wibowo (2012:39) mengemukakan bahwa perencanaan kinerja merupakan titik awal dari suatu siklus manajemen kinerja. Dasar untuk perencanaan kinerja adalah perencanaan strategis organisasi yang menetapkan tujuan utama organisasi. Perencanaan strategis menentukan apa saja yang harus dilakukan organisasi untuk mencapai tujuan tersebut. Wibowo (2012:40) juga mengemukakan bahwa perencanaan strategis adalah proses memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.

Perencanaan kinerja merupakan tahapan yang sangat menentukan atas ketercapaian tujuan organisasi. Perencanaan kinerja dalam penelitian ini adalah suatu proses merencanakan kinerja organisasi yang dituangkan menjadi rencana jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Untuk rencana jangka pendek dituangkan ke dalam dokumen rencana

kinerja tahunan dalam bentuk Renja. Rencana jangka menengah dituangkan dalam bentuk dokumen rencana lima tahunan atau Rencana Strategis (Renstra).

3.2 Pengukuran Kinerja

Wibowo (2012:229) menyebutkan bahwa pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Untuk melakukan pengukuran tersebut, diperlukan kemampuan untuk mengukur kinerja, sehingga diperlukan adanya ukuran kinerja. Kemudian Moeheriono (2014:27) mengemukakan setiap penetapan strategi, pada suatu pekerjaan atau proses bisnis/organisasi selalu memiliki ukuran keberhasilan. Dalam rangka mewujudkan visi dan misi instansi pemerintah sebagai suatu organisasi memerlukan penerapan manajemen kinerja yang dapat diukur melalui pengukuran kinerja agar dapat menjamin peningkatan dalam pelayanan publik dan meningkatkan akuntabilitas dari organisasi tersebut. Pengukuran kinerja dilakukan secara berkala dengan tolok ukur yang sama dengan cara membandingkan antara kinerja yang terjadi dengan kinerja yang diharapkan terjadi. Untuk mengukur keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam mencapai visi dan misinya diperlukan indikator atau tolok ukur agar kinerja tersebut dapat terukur dan akuntabel.

Berikut ini beberapa definisi indikator kinerja menurut para ahli yaitu : Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi

(2006:15) mendefinisikan indikator merupakan alat yang digunakan untuk menjelaskan mengenai suatu kondisi dan indikator kinerja merupakan indikator yang menjelaskan mengenai kinerja. Kemudian Soemohadiwidjojo (2015:29) menyebutkan *Key Performed Indicator* (KPI) atau indikator kinerja kunci adalah serangkaian indikator kunci yang bersifat terukur dan memberikan informasi sejauhmana sasaran strategis yang dibebankan kepada suatu organisasi sudah berhasil dicapai. Selanjutnya F. John Reh (2015) *defined key performed indicator are quantifiable measurements, agreed to beforhand, that reflect the critical success factors an organization. They will differ depending on the organization.* Parmenter (2010:4) *defined KPIs represents a set of measures of focusing on those aspects of organizational performance that are the critical for the current and future success.*

Dari beberapa definisi indikator kinerja sebagaimana dikemukakan para ahli dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja merupakan tolak ukur yang disepakati untuk mengukur keberhasilan/kegagalan capaian kinerja organisasi/instansi pemerintah atas tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Indikator kinerja yang baik harus memenuhi beberapa kriteria khusus. Soemohadiwidjojo (2015:37) menyebutkan bahwa untuk menguji apakah indikator kinerja tersebut cukup sederhana, mudah dipahami, dimonitor, serta dikelola sehingga cocok untuk dijadikan KPI, indikator kinerja tersebut harus memenuhi kriteria SMART-C sebagai berikut :

- *Specific* (spesifik): indikator kinerja harus dapat didefinisikan secara spesifik.
- *Measureable* (terukur): indikator kinerja harus dapat diukur secara objektif, baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif.
- *Attainable* (realistis/dapat dicapai): sasaran/target yang ditetapkan untuk indikator kinerja harus masuk akal dan memungkinkan untuk dicapai.
- *Relevant* (relevan): indikator kinerja yang dipilih sesuai dengan lingkup bisnis dan aktivitas/proses bisnis organisasi/divisi terkait.
- *Time-Bound* (batasan waktu): pencapaian sasaran/target indikator kinerja memiliki batasan waktu yang jelas.
- *Challenging* (menantang): sasaran/target indikator kinerja yang ditetapkan merupakan peningkatan dari pencapaian periode sebelumnya dan menjadi tantangan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (2006:27) juga mengemukakan bahwa selain kriteria SMART, banyak organisasi menentukan syarat-syarat yang baik bagi dirinya. Pengukuran kinerja dalam penelitian ini adalah suatu proses pemantauan capaian kinerja secara berkala baik bulanan, triwulanan dan tahunan. Capaian kinerja tersebut diukur dari capaian target indikator kinerja yang telah ditetapkan dalam dokumen perencanaan.

3.3 Pelaporan Kinerja

Hal terpenting dalam penyusunan laporan kinerja adalah pengukuran kinerja dan evaluasi kinerja serta pengungkapan (*disclosure*) secara memadai hasil analisis terhadap pengukuran kinerja. Pelaporan merupakan bagian dari siklus manajemen kinerja yang merangkum apa yang telah direncanakan, dilaksanakan dan kemudian diukur pencapaiannya untuk dijadikan bahan evaluasi dan menjadi umpan balik bagi perencanaan selanjutnya. Pelaporan kinerja dalam penelitian ini adalah suatu proses penyusunan laporan atas capaian kinerja organisasi selama satu tahun anggaran. Laporan tersebut disusun berdasarkan hasil pengukuran kinerja yang dilakukan secara berkala sebelumnya yang kemudian dianalisis sebagai bahan perencanaan pada tahun berikutnya.

3.4 Evaluasi Kinerja

Simanjuntak (2011:107) menyebutkan bahwa evaluasi kinerja adalah suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas (*performance*) seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu. Selanjutnya Wibowo (2012:261) mengemukakan bahwa evaluasi kinerja dilakukan untuk memberikan penilaian terhadap hasil kerja atau prestasi kerja yang diperoleh organisasi, tim atau individu. Evaluasi kinerja akan memberikan umpan balik terhadap tujuan dan sasaran kinerja, perencanaan dan proses pelaksanaan kinerja. Evaluasi kinerja dapat pula dilakukan terhadap proses penilaian, review dan pengukuran kinerja. Atas dasar evaluasi kinerja dapat dilakukan langkah-

langkah untuk melakukan perbaikan kinerja. Pada dasarnya evaluasi kinerja dapat dilakukan pada setiap tahapan manajemen kinerja yang menghasilkan umpan balik untuk peningkatan kinerja itu sendiri.

Evaluasi merupakan salah satu bagian dari proses dan fungsi manajemen. Evaluasi dilaksanakan untuk mengawasi dan mengendalikan proses manajemen tersebut berjalan sesuai dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya. Evaluasi atas akuntabilitas kinerja harus dilakukan secara internal sehingga dapat memberikan gambaran mengenai penerapan manajemen kinerja di lingkungan pemda. Disamping itu evaluasi program harus dilakukan bukan hanya pada keberhasilan melaksanakan dan merealisasikan target-target kegiatan dan keuangan sesuai dengan perencanaan saja, melainkan dalam menilai tercapainya target-target kinerja (Kementerian PAN dan RB, 2014:31). Evaluasi harus digunakan sebagai bagian dari siklus manajemen yang memberikan umpan balik (feedback) dalam rangka untuk memperbaiki perencanaan, penilaian kinerja, dan peningkatan kinerja organisasi (Kementerian PAN dan RB, 2014:31). Evaluasi dalam penelitian ini adalah proses yang dilakukan untuk mengukur keselarasan dan capaian kinerja pada tahapan-tahapan manajemen kinerja. Evaluasi dilakukan dalam rangka memberikan penilaian atas prestasi dan ketercapaian sasaran organisasi sehingga dapat memberikan rekomendasi perbaikan bagi peningkatan kinerja organisasi tersebut.

4. Akuntabilitas

Akuntabilitas merupakan kata yang diambil dari bahasa Inggris yaitu *accountability* yang berarti keadaan yang dapat dipertanggungjawabkan, karena itu akuntabilitas menggambarkan suatu keadaan yang dapat dipertanggungjawabkan. Akuntabilitas adalah salah satu tonggak penting era reformasi. Syahrudin (2002:8) mengemukakan bahwa akuntabilitas adalah kemampuan memberikan jawaban kepada otoritas yang lebih tinggi atas tindakan seseorang/sekelompok orang terhadap masyarakat luas dalam suatu organisasi. Dengan demikian akuntabilitas adalah suatu keadaan yang harus dipertanggungjawabkan kepada pemberi mandat.

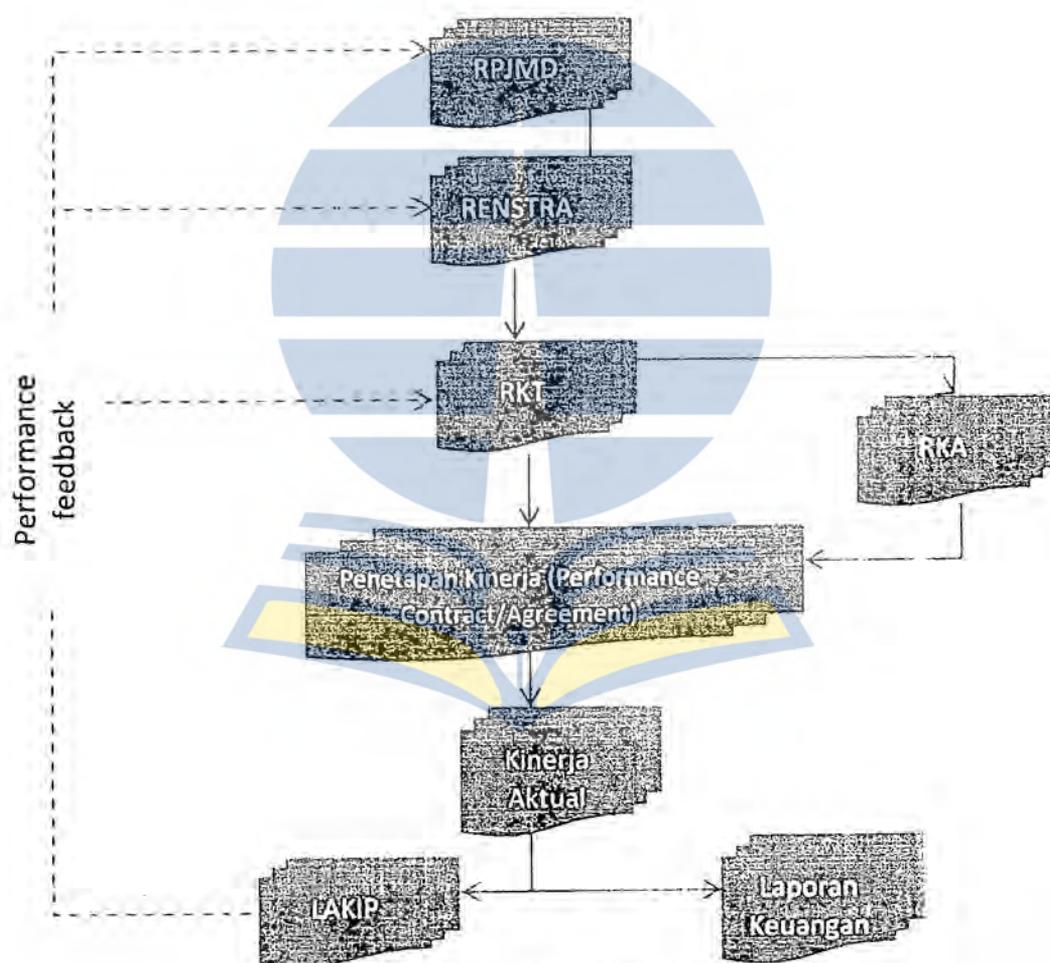
5. Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

Moehariono (2015:14) mengemukakan bahwa manajemen kinerja instansi pemerintah adalah sebagai suatu sistem, membutuhkan suatu proses yang sistematis sehingga perlu dibuat desain sistem manajemen kinerja yang tepat untuk mencapai kinerja yang optimal. Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi dan Birokrasi (2014:34) mengemukakan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 Tentang Keuangan Negara menegaskan bahwa salah-satu *best practices* dalam pengelolaan keuangan negara adalah akuntabilitas berorientasi pada hasil atau dengan kata lain manajemen pemerintahan kita telah memasuki era *performance based management*. Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah adalah manajemen kinerja instansi pemerintah yang merupakan adaptasi dari praktik-praktik manajemen terbaik di negara-

negara maju saat ini. Berdasarkan manajemen kinerja ini proses perencanaan, penganggaran, pengelolaan dan pertanggungjawaban penggunaan uang negara harus didasarkan kepada kinerja (*performance-based management*) (Kementerian PAN dan RB, 2014:16)

Siklus proses Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dapat diilustrasikan sebagai berikut :

Gambar 2.3
Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah



Sumber : Kementerian PAN dan RB (2014:17)

Dari ilustrasi diatas dapat terlihat bahwa kinerja menjadi bagian yang tidak terpisahkan dengan pertanggungjawaban keuangan sehingga jenis

audit pun saat ini telah diklasifikasikan menjadi audit keuangan dan audit kinerja.

Secara sederhana dapat digambarkan bahwa penerapan akuntabilitas kinerja yang baik adalah satu siklus manajemen yaitu :

- a) merencanakan kinerja dan menetapkan ukuran kinerja;
- b) menetapkan program/kegiatan yang selaras dengan pencapaian kinerja yang telah ditetapkan;
- c) menyusun anggaran untuk mencapai kinerja;
- d) melaksanakan program/kegiatan yang harus dilakukan untuk mencapai kinerja;
- e) mengukur dan melaporkan keberhasilan pencapaian kinerja; serta
- f) melakukan evaluasi internal mengenai pencapaiannya untuk menjadi umpan balik perbaikan manajemen kinerja pemerintah secara berkelanjutan, sehingga terwujud pemerintah yang efisien, efektif dan akuntabel.

(Kementerian PAN dan RB, 2014:17).

Dari berbagai teori sebagaimana tersebut di atas, peneliti memilih teori Amstrong (2015:17) tentang *The Performance Management Cycle* atau siklus manajemen kinerja. Peneliti berpendapat bahwa siklus manajemen kinerja tersebut merupakan teori yang diadaptasi oleh Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dalam menerapkan manajemen kinerja.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terkait dengan penerapan manajemen kinerja melalui Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah telah banyak dilakukan oleh berbagai pihak pada berbagai wilayah lokus penelitian di Indonesia. Penerapan manajemen kinerja ini menjadi sangat penting untuk dilaksanakan seiring perubahan paradigma pemerintahan yang lebih berorientasi kepada hasil. Berikut ini beberapa penelitian yang pernah dilakukan terkait dengan penerapan manajemen kinerja melalui Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah :

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

| No. | Peneliti, Tahun | Judul | Metode yang Digunakan | Hasil Penelitian | Ket. |
|-----|-----------------------------|---|--|---|---------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. | Fasti Herianty Akhzan. 2012 | Analisis Sistem Nilai Yang Dianut dalam Penerapan SAKIP (studi kasus pada Kantor BPKP Perwakilan Provinsi Sulawesi Selatan | Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan teknik pengumpulan data observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Hasil pengumpulan data dianalisis dengan metode kualitatif menggunakan paradig deskriptif. | Hasil penelitian menunjukkan bahwa system nilai yang dianut dalam penerapan SAKIP meliputi vision, konsistensi, desentralisasi, keerbukaan dan transparansi, daya tanggap (responsive), profesionalisme, Kompetensi, kerja sama, efisiensi, efektivitas, komitmen, saling menghargai, nilai kebenaran dan keakuratan, profesionalitas, saling mendukung, saling membantu, tepat waktu, tanggung jawab dan akuntabilitas | Skripsi |
| 2. | Dani Mardian. 2016 | Implementasi Kebijakan Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di Sekretariat Daerah Kabupaten Cianjur | Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Teknik analisis | - Implementasi kebijakan penyusunan LAKIP Setda Kab. Cianjur sudah dilakukan secara bertahap mengikuti alur prosedur serta sesuai dengan Permenpan RB No. 53/2014 - Hambatan dalam | Tesis |

| No. | Peneliti, Tahun | Judul | Metode yang Digunakan | Hasil Penelitian | Ket. |
|-----|----------------------------|--|---|---|-------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | | | data yang digunakan yaitu reduksi data, penyajian data dan pengambilan kesimpulan | implementasi kebijakan penyusunan LAKIP Setda Kab. Cianjur yaitu : 1. adanya penyimpangan penyampaian transisi (penyaluran informasi). adanya ketidakjelasan komunikasi serta adanya sebagian anggota tim yang kurang konsisten dalam melaksanakan komunikasi 2. kurangnya SDM dan kurangnya fasilitas/kompetensi staf tim penyusun LAKIP Setda. 3. adanya sebagian anggota tim yang kurang memahami tugas pokok dan fungsi masing-masing. 4. belum adanya SOP penyusunan LAKIP Setda. | |
| 3. | Andri Permana Dipuir, 2012 | Pengaruh Manajemen Berbasis Kinerja Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja dan Akuntabilitas Pemerintah Daerah (Studi Empiris Pada Pemerintah Kabupaten Sleman | Penelitian ini menggunakan desain mix method. dengan explanatory sequential design yang terdiri dari 2 (dua) fase yaitu : diawali dengan metode kuantitatif terlebih dahulu yaitu metode <i>Structural Equation Model</i> (SEM) dengan pendekatan <i>varians (partial least square path modelling)</i> . kemudian setelah hasilnya diperoleh dilanjutkan melalui metode kualitatif dengan menggunakan metode <i>thematic content analysis</i> . | Hasil penelitian menunjukkan bahwa sasaran yang jelas dan terukur berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja kualitatif dan akuntabilitas, tetapi pengukuran kinerja tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja kuantitatif. Reward tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Pemerintah Kabupaten Sleman. baik kuantitatif maupun kualitatif. Reward berpengaruh positif signifikan terhadap akuntabilitas. Kepemimpinan transformasional juga memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja dan akuntabilitas Pemerintah Kabupaten Sleman. Penerapan manajemen berbasis | Tesis |

| No. | Peneliti, Tahun | Judul | Metode yang Digunakan | Hasil Penelitian | Ket. |
|-----|-----------------------|--|---|---|---------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | | | | kinerja di Pemerintah Kabupaten Sleman diduga cukup besar dipengaruhi oleh <i>Institutional Theory</i> . | |
| 4. | Nunik Supartini, 2012 | Evaluasi Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) (Studi Kasus Pada Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat) | Penelitian ini merupakan penelitian studi kasus yang membandingkan LAKIP SKPD dengan kriteria yang berlaku (SK LAN Nomor 239/IX/6/8/2003. Pengumpulan data melalui dokumentasi dan wawancara dengan narasumber yang berkompeten | Hasil penelitian diperoleh indeks capaian implementasi tertinggi 88% dan indeks terendah 52%. Kendala yang dihadapi dalam penyusunan LAKIP SKPD antara lain lemahnya fungsi pengawasan dan monitoring oleh Inspektorat Kabupaten. terbatasnya anggaran untuk pelaporan dan penyusunan laporan kinerja instansi. kurangnya komitmen pimpinan instansi masing-masing tentang pelaksanaan SAKIP. SDM. lemahnya koordinasi antar bidang pada masing-masing SKPD | Tesis |
| 5. | Dini Giantini, 2016 | Pengaruh Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) terhadap Penerapan Good Governance (Suatu Studi Pada Badan Pengkajian Kebijakan. Iklim dan Mutu Industri Wilayah Bandung) | Metode penelitian yang digunakan yaitu metode deskriptif verifikatif dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh. uji validitas dan reliabilitas menggunakan korelasi <i>product moment</i> dan <i>cronbach's alpha</i> . Metode analisis yang digunakan adalah analisis korelasi dan regresi linier sederhana. | Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi SAKIP berpengaruh sebesar 54% terhadap penerapan good governance. sedangkan sisanya 45.2% merupakan pengaruh factor lain di luar implementasi SAKIP. seperti kepemimpinan. SDM. sarana dan prasarana. serta metode kebijakan dan pengendalian manajemen. | Skripsi |

Sumber : Hasil Olahan Peneliti Tahun 2017

Dari berbagai penelitian terdahulu terdapat perbedaan dengan penelitian ini. Perbedaan penelitian ini dengan hasil penelitian terdahulu yaitu bahwa penelitian ini fokus pada penyelenggaraan manajemen kinerja di

Sekretariat Daerah Kabupaten Cianjur. Penelitian ini menyoroti penyelenggaraan manajemen kinerja secara utuh berdasarkan keempat komponennya, yaitu perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja dan evaluasi kinerja.

C. Kerangka Berfikir

Arikunto (2013:13) menyebutkan alur pemikiran penelitian, apapun jenis penelitiannya selalu dimulai dari adanya permasalahan atau ganjalan, yang merupakan suatu kesenjangan yang dirasakan oleh peneliti. Permasalahan yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah akuntabilitas kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Cianjur masih rendah. Idealnya suatu organisasi dapat dikategorikan sebagai organisasi yang akuntabel apabila telah mencapai nilai >80 dan termasuk kategori A, dan posisi Sekretariat Daerah Kabupaten Cianjur baru mencapai nilai 65,98. Peneliti memandang bahwa terdapat permasalahan dalam penerapan manajemen kinerjanya. Untuk meneliti penerapan manajemen kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Cianjur terkait Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), dapat digambarkan melalui kerangka berfikir sebagai berikut :

Gambar 2.4.
Kerangka Pemikiran



Sumber : Hasil Olahan peneliti Tahun 2017

D. Operasionalisasi Konsep

Manajemen kinerja terkait Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah merupakan suatu tahapan penyelenggaraan manajemen kinerja sebagai suatu kebijakan yang dituangkan ke dalam Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 Tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, **dimana pelaksanaannya didukung oleh 4 (empat) komponen**, yaitu perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja dan evaluasi kinerja.

Berkenaan dengan hal tersebut, peneliti menjabarkan operasionalisasi konsep dari penerapan manajemen kinerja dalam suatu siklus sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah yang berkesinambungan sebagaimana tertuang dalam kebijakan pemerintah dengan *The Performance Management Cycle*, yaitu dengan menganalisis penerapan manajemen kinerja tersebut berdasarkan tahapan-tahapannya. Operasional

konsep pada penelitian ini, fokus pada manajemen kinerja sebagaimana diilustrasikan oleh Amstrong (2015:17) melalui siklus manajemen kinerja. Peneliti juga akan menganalisis hambatan dan upaya yang dilakukan dalam mengatasi hambatan dalam penerapan manajemen kinerja tersebut.

1. *Plan (Performance Agreement) / Perencanaan Kinerja*

Dalam penelitian ini perjanjian kinerja merupakan suatu kontrak kinerja antara atasan dan bawahan yang memuat target kinerja selama satu tahun anggaran. Peneliti akan melakukan analisis atas penerapan manajemen kinerja pada tahapan *plan* ini dengan meneliti penerapan perencanaan kinerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Cianjur.

2. *Act (Performance Activities) / Pengukuran Kinerja*

Pelaksanaan kegiatan dalam penelitian ini merupakan tindak lanjut dari perjanjian kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Masing-masing individu mempunyai target *output* yang harus dicapai selama satu tahun anggaran. Peneliti akan melakukan analisis atas penerapan manajemen kinerja pada tahapan *act* ini dengan meneliti penerapan pengukuran kinerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Cianjur.

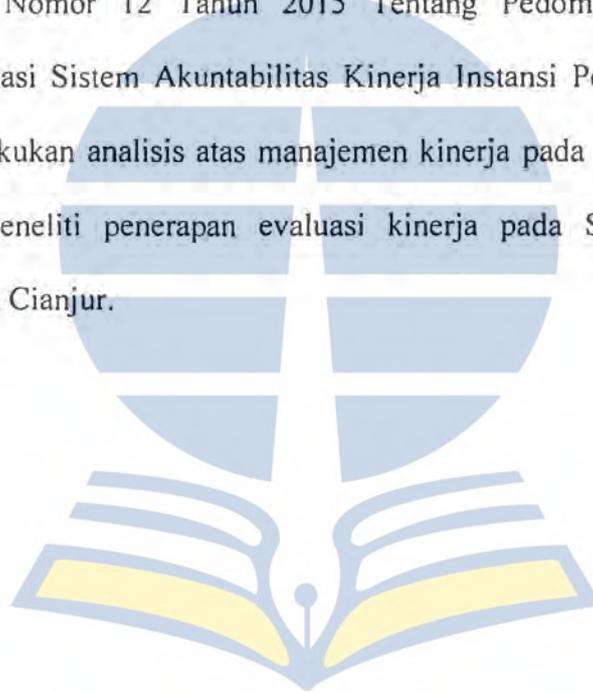
3. *Monitor (Ongoing Performance Management) / Pelaporan Kinerja*

Monitoring atau pemantauan dalam penelitian ini dilakukan untuk memastikan keselarasan dan konsistensi atas capaian kinerja terhadap target kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal ini merupakan langkah preventif apabila terjadi penyimpangan dapat segera dilakukan perbaikan sehingga sasaran kinerja dapat dicapai sesuai perencanaan. Peneliti akan melakukan analisis atas penerapan manajemen kinerja pada

tahapan *monitor* ini dengan meneliti penerapan pelaporan kinerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Cianjur.

4. *Review (Joint Analysis of Performance) / Evaluasi Kinerja*

Pemantauan kinerja menjadi sangat penting untuk memastikan bahwa kelima komponen manajemen kinerja tersebut yaitu perjanjian, umpan balik, penilaian, penguatan positif dan dialog dapat dimanfaatkan dengan baik. Pedoman tata cara *review* dan evaluasi penerapan SAKIP diatur oleh Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 12 Tahun 2015 Tentang Pedoman Evaluasi Atas Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Peneliti akan melakukan analisis atas manajemen kinerja pada tahapan *review* ini dengan meneliti penerapan evaluasi kinerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Cianjur.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian yang menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan metode studi kasus. Sugiyono (2012:8) mendefinisikan metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek alamiah dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi. Sugiyono (2016:3) juga menyebutkan bahwa metode kualitatif digunakan untuk mendapatkan data yang mendalam, suatu data yang mengandung makna. Makna adalah data yang sebenarnya, data yang pasti yang merupakan suatu nilai di balik data yang tampak. Menurut Creswell (2012:28) peneliti kualitatif berusaha membangun makna tentang suatu fenomena berdasarkan pandangan-pandangan dari para partisipan. Stake (dalam Creswell, 2012:20) mengemukakan studi kasus merupakan strategi penelitian di mana di dalamnya peneliti menyelidiki secara cermat suatu program, peristiwa, aktivitas, proses atau sekelompok individu. Kasus-kasus dibatasi oleh waktu dan aktivitas, dan peneliti mengumpulkan informasi secara lengkap menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data berdasarkan waktu yang telah ditentukan.

Berdasarkan uraian sebagaimana tersebut diatas, peneliti akan melakukan studi kasus mengenai penerapan manajemen kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Cianjur terkait Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). Dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan bukti empiris (dokumen dan hasil wawancara) sebagai bukti bahwa apakah konsep manajemen kinerja terkait Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) dapat diimplementasikan pada organisasi Sekretariat Daerah atau tidak.

Karakteristik penelitian kualitatif menurut Bogdan dan Biklen (dalam Sugiyono, 2016:9) adalah sebagai berikut :

1. *Qualitative research has the natural setting as the direct source of data and researcher is the key instrument*
2. *Qualitative research is descriptive. The data collected is in the form of words of pictures rather than number*
3. *Qualitative research are concerned with process rather than simply with outcomes or products*
4. *Qualitative research tend to analyze their data incuctively*
5. *"Meaning " is of the essential to qualitative approach*

Berdasarkan karakteristik tersebut, peneliti akan melakukan penelitian sebagai berikut :

1. Penelitian akan dilakukan pada kondisi alamiah, langsung ke sumber data dan peneliti adalah sebagai instrumen kunci. Peneliti akan melakukan wawancara kepada tujuh orang sebagai *informan* yang mewakili unit yang diteliti. *Informan* yang diwawancarai tersebut merupakan pejabat struktural di lingkungan Sekretariat Daerah yang memiliki kapasitas kompetensi di bidangnya sesuai dengan jabatannya.

2. Penelitian ini bersifat deskriptif, disusun berdasarkan data yang berasal dari hasil wawancara dengan *informan* dan dokumentasi. Pengumpulan data menggunakan metode triangulasi (gabungan). Data tersebut disusun berbentuk kata-kata berdasarkan hasil wawancara, dimana hasil wawancara tersebut dituangkan ke dalam suatu transkrip hasil wawancara. Data terkumpul berbentuk kata-kata tersimpan dalam bentuk rekaman (hasil wawancara) sehingga tidak menekankan pada angka.
3. Penelitian ini akan lebih menekankan pada proses daripada produk atau outcome. Peneliti lebih menekankan pada proses yang dilakukan saat akan, sedang dan sampai selesainya penelitian dengan mencatat dan mendokumentasi apa yang didapat di lapangan.
4. Analisis data pada penelitian ini akan dilakukan secara induktif dan lebih menekankan makna atas jawaban yang disampaikan oleh *informan* daripada generalisasi. Oleh karena analisis data yang dilakukan menekankan pada makna yang disampaikan oleh *informan* maka penentuan *informan* harus tepat dan peneliti harus memiliki wawasan dan kemampuan analisis atas masalah yang ditelitinya

Arikunto (2013:31) mengemukakan salah satu dasar filosofis yang berpengaruh dalam penelitian kualitatif yaitu *fenomenologis*, yang berpendapat bahwa kebenaran sesuatu itu dapat diperoleh dengan cara menangkap fenomena atau gejala yang memancar dari obyek yang diteliti. Tugas peneliti adalah memberikan interpretasi terhadap gejala tersebut.

B. *Informan Penelitian*

Hamdi (2014:6.28) menyebutkan bahwa *informan* adalah orang yang dipandang mempunyai pengetahuan atau informasi mengenai suatu hal atau peristiwa tertentu. Kualifikasi tersebut dimiliki yang bersangkutan, baik karena kedudukannya pada jabatan tertentu maupun kegiatannya dalam proses di bidang tertentu. Dalam penelitian ini, *informan* yang dijadikan sumber data adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada perangkat daerah yang menduduki jabatan struktural yang melaksanakan tugas pokok dan fungsi sesuai kewenangannya. *Informan* sebagai sumber data primer dalam penelitian ini memiliki peran yang sangat penting, peneliti menentukan *informan* dengan pertimbangan yang bersangkutan memiliki informasi yang dibutuhkan terkait dengan implementasi manajemen kinerja Sekretariat Daerah terkait Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). Adapun jumlah *informan* yang akan diwawancarai sebanyak tujuh orang sebagai berikut :



Tabel 3.1
Data Informan Penelitian

| No | Jabatan | Perangkat Daerah |
|----|---|---|
| 1. | Sekretaris Daerah | Sekretariat Daerah |
| 2. | Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Daerah | Badan Perencanaan Pembangunan Daerah |
| 3. | Ketua Tim Evaluasi SAKIP Perangkat Daerah Tahun 2016 | Inspektorat |
| 4. | Kepala Bagian Organisasi | Sekretariat Daerah |
| 5. | Kepala Bagian Pembangunan | Sekretariat Daerah |
| 6. | Kepala Bidang Ekonomi dan Infrastruktur | Badan Perencanaan Pembangunan Daerah |
| 7. | Kepala Bidang Penelitian dan Pengembangan | Badan Perencanaan Pembangunan Daerah |

Sumber : Hasil Olahan Peneliti Tahun 2017

Semua *informan* sebagaimana tersebut dalam tabel 3.1 merupakan *informan* kunci, sesuai dengan jabatannya memiliki kewenangan yang berbeda-beda namun saling berkaitan dalam siklus manajemen kinerja melalui SAKIP. Peneliti menganggap para *informan* tersebut memahami konsep manajemen kinerja karena *informan* tersebut memiliki tugas pokok dan fungsi dalam mengkoordinasikan perencanaan, pengukuran, pelaporan dan evaluasi kinerja serta dalam menindaklanjuti rekomendasi hasil evaluasi SAKIP baik pada level perangkat daerah maupun level Pemerintah Daerah. Dalam menentukan komposisi informan, peneliti menetapkan unsur Sekretariat Daerah sebagai pelaku manajemen kerjanya sebanyak 3 (tiga) orang, unsur Bappeda sebagai koordinator perencanaan sebanyak 3 (tiga) orang dan unsur Inspektorat sebagai koordinator pengawasan sebanyak 1 (satu) orang. Komposisi tersebut

ditentukan oleh peneliti berdasarkan komposisi persentase komponen SAKIP yang menitikberatkan pada komponen perencanaan sebanyak 30%. Peneliti menetapkan *informan* sebagaimana tersebut dalam tabel 3.1 sebagai sumber data dengan alasan bahwa para *informan* tersebut memiliki tugas pokok dan fungsi serta pengalaman mengenai manajemen kinerja, dengan rincian sebagai berikut :

- 1) Sekretaris Daerah merupakan Kepala Perangkat Daerah pada organisasi Sekretariat Daerah dan berperan sebagai top manajer memiliki tugas membantu Bupati dalam melaksanakan, merumuskan, memimpin, mengkoordinasikan, membina dan mengendalikan tugas-tugas di bidang penyelenggaraan pemerintahan daerah.
- 2) Kepala Bappeda mempunyai tugas membantu Bupati dalam melaksanakan penunjang urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan di bidang perencanaan, penelitian dan pengembangan. Kepala Bappeda dianggap memahami konsep kebijakan perencanaan secara menyeluruh.
- 3) Ketua Tim Evaluasi SAKIP Perangkat Daerah Tahun 2016 mempunyai tugas melaksanakan evaluasi atas penerapan manajemen kinerja SAKIP pada masing-masing Perangkat Daerah di Kabupaten Cianjur.
- 4) Kepala Bagian Organisasi mempunyai tugas dan fungsi dalam melaksanakan penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Kabupaten Cianjur, menghimpun dan

menganalisis data capaian kinerja seluruh Perangkat Daerah sebagai bahan penyusunan LAKIP.

- 5) Kepala Bagian Pembangunan mempunyai tugas sebagai koordinator perencanaan, evaluasi dan pelaporan Sekretariat Daerah, melaksanakan penyusunan dokumen perencanaan, pengendalian dan pelaporan Sekretariat Daerah.
- 6) Kepala Bidang Ekonomi dan Infrastruktur pada Bappeda mempunyai tugas sebagai koordinator perencanaan Perangkat Daerah dalam bidang ekonomi dan infrastruktur dan pernah menduduki jabatan Kepala Sub Bagian Akuntabilitas Kinerja Aparatur yang melaksanakan penyusunan LAKIP Kabupaten Cianjur.
- 7) Kepala Bidang Penelitian dan Pengembangan pada Bappeda mempunyai tugas sebagai koordinator penyusunan dokumen perencanaan dan evaluasi kinerja tingkat Kabupaten.

C. Instrumen Penelitian

Sugiyono (2016:59) menyebutkan bahwa dalam penelitian kualitatif, kualitas instrumen penelitian berkenaan dengan validitas dan reliabilitas instrumen dan kualitas pengumpulan data berkenaan dengan ketepatan cara-cara yang dipergunakan untuk mengumpulkan data. Sugiyono (2016:59) juga mengemukakan bahwa dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri. Dalam penelitian manajemen kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Cianjur

terkait Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) ini, yang menjadi instrumen penelitian adalah peneliti itu sendiri.

D. Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian. Peneliti akan melakukan teknik pengumpulan data melalui wawancara/interview dan dokumentasi.

1. Wawancara

Esterberg (dalam Sugiyono, 2016:72) mendefinisikan interview sebagai berikut *“a meeting of two persons to exchange information and idea through question and responses, resulting in communication and joint construction of meaning about a particular topic”*. Berdasarkan pendapat Esterberg, wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Melalui wawancara/interview tersebut, peneliti akan menggali informasi yang dibutuhkan tentang bagaimana penerapan manajemen kinerja Sekretariat Daerah terkait SAKIP dengan mempertajam pada masalah bagaimana langkah Sekretariat Daerah dalam menindaklanjuti hasil evaluasi SAKIP. Wawancara yang akan dilakukan oleh peneliti merupakan wawancara terstruktur, peneliti akan menyiapkan daftar pertanyaan sebagai panduan wawancara dan semua informan diberikan pertanyaan yang sama, lalu peneliti akan mencatatnya dengan cara merekam hasil wawancara tersebut.

2. Dokumentasi

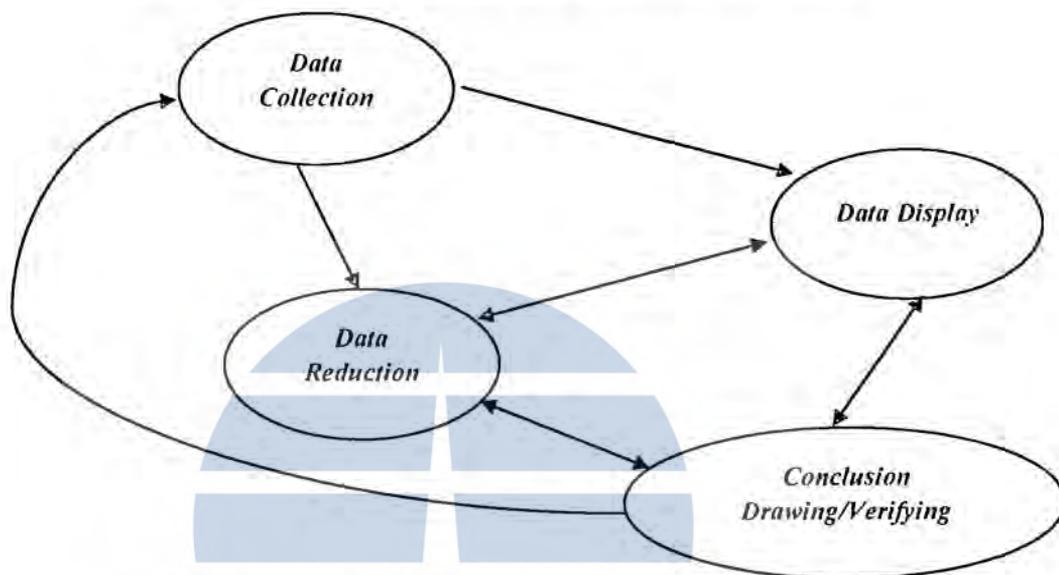
Dokumen yang dijadikan sumber data dalam penelitian ini adalah dokumen tertulis maupun elektronik dalam bentuk *hardcopy* dan *softcopy*. Dokumen tersebut dapat berupa buku, jurnal, laporan, peraturan perundangan-undangan yang berlaku. Dokumen tertulis yang digunakan sebagai sumber data sekunder dalam penelitian ini berupa peraturan perundang-undangan yang menjadi pedoman dalam penerapan manajemen kinerja pada Pemerintah Daerah. Peraturan perundang-undangan yang dijadikan sumber data tersebut berupa Undang-Undang, Peraturan Presiden, Peraturan Menteri, Peraturan Daerah dan Peraturan Bupati dan peraturan perundang-undangan lainnya.

E. Metode Analisis Data

Hamdi (2014:8.3) mengemukakan analisis data dalam penelitian kualitatif merupakan langkah yang berisikan kegiatan sistematis untuk membangun kaitan antar data penelitian dalam upaya membentuk makna yang akan digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Selanjutnya Sugiyono (2016:89) mengemukakan bahwa analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan dan setelah selesai di lapangan. Pendapat Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2016:91) 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*. Interaktif dalam analisis data ditunjukkan pada gambar di bawah ini :

Gambar 3.1
Komponen Dalam Analisis Data (Interactive Model)



a. *Data Reduction* (Reduksi data)

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu perlu dicatat secara teliti dan rinci. Semakin lama peneliti ke lapangan, maka jumlah data akan semakin banyak, kompleks dan rumit. Untuk itu perlu segera dilakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Mereduksi data juga berarti memilah mana data penting yang harus disimpan dan diberi catatan khusus dan mana data yang dapat disisihkan. Mereduksi data ini bertujuan untuk memudahkan peneliti dalam mengumpulkan data selanjutnya. Peneliti menggunakan alat

bantu *laptop* atau *notebook* untuk menyimpan data yang telah direduksi dengan memberikan kode tertentu.

Sesuai dengan fokus permasalahan penelitian, peneliti akan melakukan pengumpulan data yang berhubungan dengan bagaimana manajemen kinerja tersebut dilaksanakan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Cianjur dalam rangka menindaklanjuti Laporan Hasil Evaluasi (LHE) SAKIP. Peneliti akan mengelompokkan data sesuai pertanyaan penelitian yang diajukan kepada *informan* pada saat melakukan wawancara. Jawaban yang diperoleh dari *informan* tersebut kemudian dikelompokkan sehingga membentuk suatu pola yang mengarah pada pertanyaan penelitian. Jawaban dari *informan* yang dipandang kurang memiliki relevansi dengan pertanyaan penelitian akan disisihkan terlebih dahulu.

b. *Data Display* (Penyajian Data)

Setelah data direduksi, langkah selanjutnya adalah menyajikan data tersebut dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2016:95) menyatakan "*the most frequent form of display data for qualitative research data in the past has been narrative text*". Yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Dengan *mendisplaykan* data maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja

selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut. Miles dan Huberman (1984) juga menyatakan "*looking at displays help us to understand what is happening and to do some thing-further analysis or caution on that understanding*". Dalam hal ini peneliti akan melakukan penyajian data dengan teks naratif.

c. *Conclusion Drawing/Verification*

Setelah melakukan display data atau penyajian data, langkah selanjutnya peneliti akan melakukan penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan di awal tersebut didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel. Dengan demikian kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang telah ditetapkan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak. Kesimpulan yang diambil dalam penelitian kualitatif ini bersifat sementara dan akan berkembang sampai penelitian berakhir (data jenuh).

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

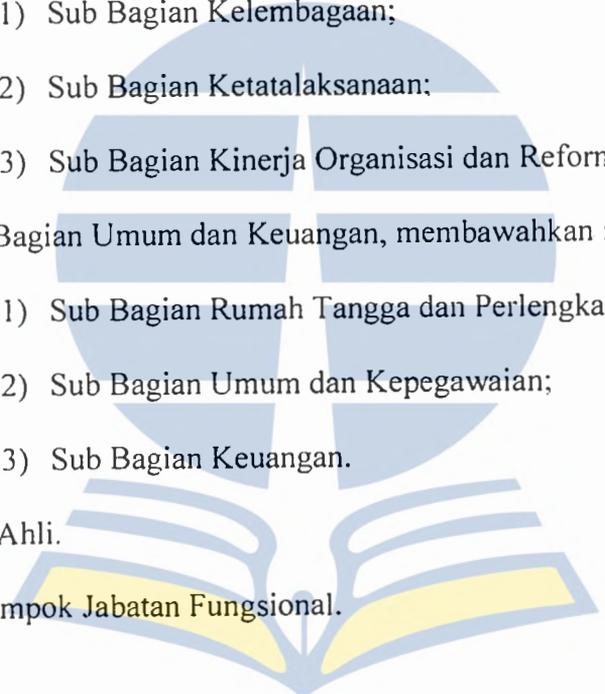
1. Gambaran Umum Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten

Cianjur

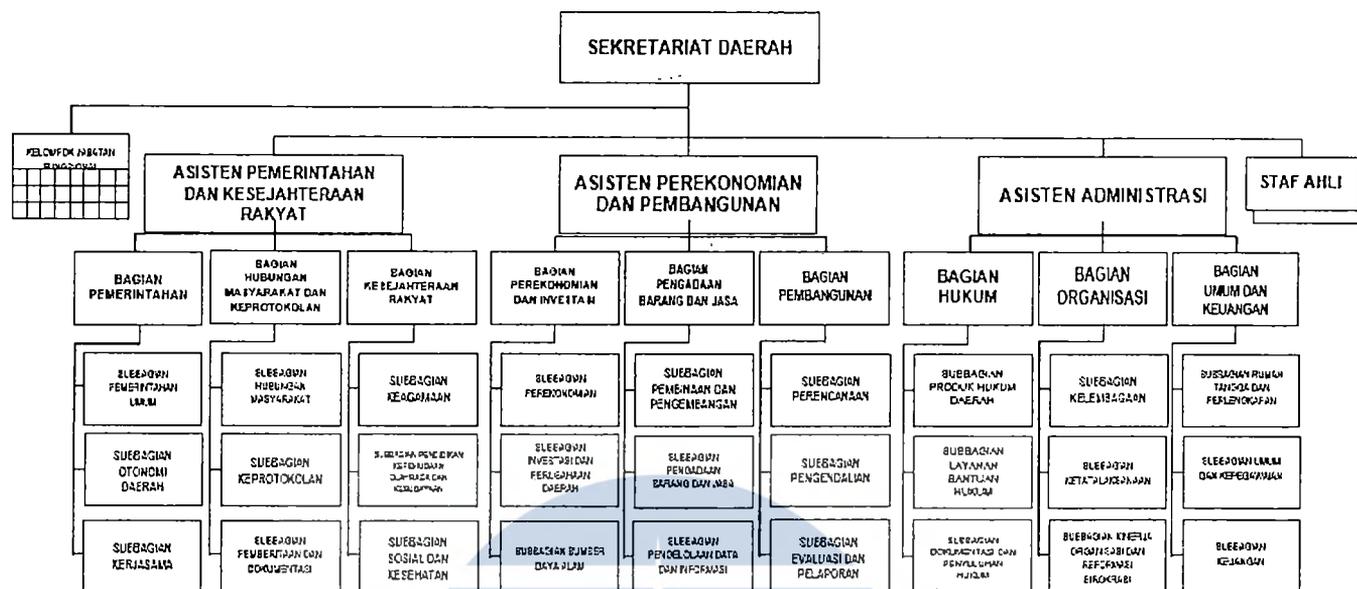
Sekretariat Daerah Kabupaten Cianjur merupakan salah satu perangkat daerah yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Cianjur Nomor 08 Tahun 2016 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Cianjur yang ditindaklanjuti dengan Peraturan Bupati Cianjur Nomor 55 Tahun 2016 Tentang Tugas, Fungsi dan tata Kerja Unit Organisasi di Lingkungan Sekretariat Daerah. Sekretariat Daerah merupakan unsur staf Pemerintah Kabupaten Cianjur dipimpin oleh seorang Sekretaris Daerah yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati Cianjur. Struktur organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten sebagaimana diatur dalam Peraturan Daerah Kabupaten Cianjur Nomor 08 Tahun 2016 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Cianjur dan Peraturan Bupati Cianjur Nomor 55 Tahun 2016 Tentang Tugas, Fungsi dan tata Kerja Unit Organisasi di Lingkungan Sekretariat Daerah adalah sebagai berikut:

1. Sekretaris Daerah
2. Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat, membawahkan :
 - b. Bagian Pemerintahan, membawahkan :

- 1) Sub Bagian Pemerintahan Umum;
 - 2) Sub Bagian Otonomi Daerah;
 - 3) Sub Bagian Kerjasama.
- c. Bagian Hubungan Masyarakat dan Keprotokolan, membawahkan :
- 1) Sub Bagian Hubungan Masyarakat;
 - 2) Sub Bagian Keprotokolan;
 - 3) Sub Bagian Pemberitaan dan Dokumentasi.
- d. Bagian Kesejahteraan Rakyat, membawahkan :
- 1) Sub Bagian Keagamaan;
 - 2) Sub Bagian Pendidikan Kepemudaan Olah Raga dan Kebudayaan;
 - 3) Sub Bagian Sosial dan Kesehatan.
3. Asisten Perekonomian dan Pembangunan, membawahkan :
- a. Bagian Perekonomian dan Investasi, membawahkan :
- 1) Sub Bagian Perekonomian;
 - 2) Sub Bagian Investasi dan Perusahaan Daerah;
 - 3) Sub Bagian Sumber Daya Alam.
- b. Bagian Pengadaan Barang dan Jasa, membawahkan :
- 1) Sub Bagian Pembinaan dan Pengembangan;
 - 2) Sub Bagian Pengadaan Barang dan Jasa :
 - 3) Sub Bagian Pengelolaan Data dan Informasi.
- c. Bagian Pembangunan, membawahkan :
- 1) Sub Bagian Perencanaan;

- 2) Sub Bagian Pengendalian;
 - 3) Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan.
4. Asisten Administrasi, membawahkan :
- a. Bagian Hukum, membawahkan :
 - 1) Sub Bagian Produk Hukum Daerah;
 - 2) Sub Bagian Layanan Bantuan Hukum;
 - 3) Sub Bagian Dokumentasi dan Penyuluhan Hukum.
 - b. Bagian Organisasi
 - 1) Sub Bagian Kelembagaan;
 - 2) Sub Bagian Ketatalaksanaan;
 - 3) Sub Bagian Kinerja Organisasi dan Reformasi Birokrasi.
 - c. Bagian Umum dan Keuangan, membawahkan :
 - 1) Sub Bagian Rumah Tangga dan Perlengkapan;
 - 2) Sub Bagian Umum dan Kepegawaian;
 - 3) Sub Bagian Keuangan.
5. Staf Ahli.
6. Kelompok Jabatan Fungsional.
- 

Gambar 4.1
Struktur Organisasi Sekretariat Kabupaten Cianjur



Sumber : Peraturan Daerah Nomor 08 Tahun 2017 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Cianjur

2. Tugas Pokok Sekretariat Daerah Kabupaten Cianjur

Tugas pokok dan fungsi Sekretariat Daerah Kabupaten Cianjur diatur dalam Peraturan Bupati Cianjur Nomor 55 Tahun 2016 tentang Tugas, Fungsi serta Tata Kerja Unit Organisasi di Lingkungan Sekretariat Daerah, dengan rincian sebagai berikut :

1) Sekretaris Daerah

Sekretaris Daerah mempunyai tugas pokok membantu Bupati dalam melaksanakan, merumuskan, memimpin, mengkoordinasikan, membina dan mengendalikan tugas-tugas di bidang penyelenggaraan pemerintahan daerah yang meliputi Inspektorat, Sekretariat DPRD, Dinas Daerah, Badan Daerah, dan Kecamatan, administrasi dan aparatur Pemerintahan Daerah serta pelaksanaan urusan rumah tangga, tata usaha dan kepegawaian Sekretariat Daerah.

2) Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat

Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat mempunyai tugas pokok membantu Sekretaris Daerah dalam merumuskan kebijakan, mengkoordinasikan, membina dan mengendalikan program, pelayanan administrasi, pemantauan dan evaluasi Bagian Pemerintahan, Hubungan Masyarakat dan Keprotokolan, Kesejahteraan Rakyat, serta Sekretariat DPRD, Kecamatan dan perangkat daerah yang melaksanakan urusan pemerintahan bidang pertanahan, ketentraman dan ketertiban umum serta perlindungan masyarakat, pemberdayaan masyarakat dan desa, persandian, komunikasi dan informatika, pendidikan, kepemudaan dan olah raga, kebudayaan, pengendalian penduduk dan keluarga berencana, pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak, administrasi kependudukan dan catatan sipil, sosial, kesehatan, tenaga kerja dan transmigrasi. Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya didukung dan membawahi Bagian Pemerintahan, Bagian Hubungan Masyarakat dan Keprotokolan dan Bagian Kesejahteraan Rakyat.

a. Bagian Pemerintahan

Bagian Pemerintahan dipimpin oleh seorang Kepala Bagian. Kepala Bagian Pemerintahan mempunyai tugas pokok membantu Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat dalam menyiapkan bahan perumusan kebijakan, mengkoordinasikan pelaksanaan tugas dan fungsi, pemantauan dan evaluasi program

kegiatan dan penyelenggaraan pembinaan teknis, administrasi dan sumber daya di bidang pemerintahan umum, otonomi daerah, serta kerjasama.

b. Bagian Hubungan Masyarakat dan Keprotokolan

Bagian Hubungan Masyarakat dan Keprotokolan dipimpin oleh seorang Kepala Bagian. Kepala Bagian Humas dan Keprotokolan mempunyai tugas pokok dalam menyiapkan bahan perumusan kebijakan, mengkoordinasikan pelaksanaan tugas dan fungsi, pemantauan dan evaluasi program kegiatan dan penyelenggaraan pembinaan teknis, administrasi dan sumber daya di bidang penyelenggaraan kehumasan Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah, penyelenggaraan keprotokolan, penyelenggaraan acara dan tamu serta pemberitaan dan dokumentasi.

c. Bagian Kesejahteraan Rakyat

Bagian Kesejahteraan Rakyat dipimpin oleh seorang Kepala Bagian. Kepala Bagian Kesejahteraan Rakyat mempunyai tugas pokok dalam menyiapkan bahan perumusan kebijakan, mengkoordinasikan, membina dan mengendalikan kegiatan di bidang keagamaan, pendidikan kepemudaan olahraga dan kebudayaan serta sosial dan kesehatan.

3) Asisten Perekonomian dan Pembangunan

Asisten perekonomian dan pembangunan dipimpin oleh seorang Asisten. Asisten Perekonomian dan Pembangunan mempunyai tugas pokok membantu Sekretaris Daerah dalam merumuskan kebijakan,

mengkoordinasikan, membina dan mengendalikan kegiatan bagian perekonomian dan investasi, pengadaan barang dan jasa, pelaksanaan administrasi pembangunan serta perangkat daerah yang melaksanakan urusan pemerintahan bidang koperasi usaha kecil menengah, perdagangan, perindustrian, pariwisata, pangan, pertanian, kehutanan, kelautan dan perikanan, lingkungan hidup, energi dan sumber daya mineral, penanaman modal, pekerjaan umum dan penataan ruang, perumahan dan permukiman, statistik, perhubungan serta penunjang urusan pemerintahan bidang keuangan penelitian dan pengembangan, dan perencanaan. Asisten Perekonomian dan Pembangunan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dibantu dan membawahi beberapa bagian, yaitu Bagian Perekonomian dan Investasi, Bagian Pengadaan Barang dan Jasa dan Bagian Pembangunan.

a. Bagian Perekonomian dan Investasi

Bagian Perekonomian dan Investasi dipimpin oleh seorang Kepala Bagian. Kepala Bagian Perekonomian dan Investasi mempunyai tugas pokok dalam menyiapkan bahan perumusan kebijakan, bahan koordinasi pembinaan dan petunjuk pelaksanaan usaha peningkatan produksi pertanian, kelautan dan perikanan, pengembangan pembangunan industri dan perdagangan, koperasi usaha mikro kecil, energi dan sumber daya mineral, pariwisata, lingkungan hidup, kehutanan, penanaman modal, dan badan usaha milik daerah.

b. Bagian Pengadaan Barang dan Jasa

Bagian Pengadaan Barang dan Jasa dipimpin oleh seorang Kepala Bagian. Kepala Bagian Pengadaan Barang dan Jasa mempunyai tugas pokok dalam menyiapkan bahan perumusan kebijakan, mengkoordinasikan pelaksanaan tugas dan fungsi, pemantauan dan evaluasi program kegiatan dan penyelenggaraan pembinaan teknis administrasi dan sumber daya, pengadaan barang dan jasa.

c. Bagian Pembangunan

Bagian Pembangunan dipimpin oleh seorang Kepala Bagian. Kepala Bagian Pembangunan mempunyai tugas pokok dalam menyiapkan perumusan kebijakan, mengkoordinasikan pelaksanaan tugas dan fungsi, pemantauan dan evaluasi program kegiatan, penyusunan dan pengendalian program, monitoring dan evaluasi pembangunan, administrasi pelaksanaan dan kebijakan pembangunan.

4) Asisten Administrasi

Asistem Administrasi dipimpin oleh seorang Asisten. Asisten Administrasi mempunyai tugas membantu Sekretaris Daerah dalam perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan program, pelayanan administrasi, pemantauan, dan evaluasi terkait perumusan peraturan produk hukum daerah, bantuan hukum, dokumentais hukum, pembinaan organisasi dan ketatalaksanaan, urusan umum, keuangan serta tata usaha pimpinan Sekretariat Daerah dan dukungan penyelenggaraan pemerintahan daerah serta perangkat daerah yang melaksanakan urusan penunjang bidang kepegawaian pendidikan dan

pelatihan, serta urusan pemerintahan bidang kearsipan, dan perpustakaan. Asisten Administrasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dibantu dan membawahi beberapa bagian, yaitu Bagian Hukum, Bagian Organisasi dan Bagian Umum dan Keuangan.

a. Bagian Hukum

Bagian Hukum dipimpin oleh seorang Kepala Bagian. Kepala Bagian Hukum mempunyai tugas pokok membantu Asisten Administrasi dalam menyiapkan bahan perumusan kebijakan, mengkoordinasikan, membina dan mengendalikan kegiatan perumusan peraturan produk hukum daerah, telaahan dan kajian hukum, pemberian layanan bantuan hukum, perlindungan HAM, penyuluhan hukum, publikasi dan pendokumentasian produk hukum dan produk hukum lainnya.

b. Bagian Organisasi

Bagian Organisasi dipimpin oleh seorang Kepala Bagian. Kepala Bagian Organisasi mempunyai tugas pokok membantu Asisten Administrasi dalam menyiapkan bahan perumusan kebijakan, mengkoordinasikan, membina, dan mengendalikan kegiatan di penataan kelembagaan, ketatalaksanaan, pengembangan pelayanan publik, penilaian kinerja organisasi dan reformasi birokrasi.

c. Bagian Umum dan Keuangan

Bagian Umum dan Keuangan dipimpin oleh seorang Kepala Bagian. Kepala Bagian Umum dan Keuangan mempunyai tugas

pokok membantu Asisten Administrasi dalam melaksanakan pengelolaan urusan tata usaha pimpinan, administrasi kepegawaian, rumah tangga dan perlengkapan kantor, serta pelaksanaan verifikasi, penatausahaan, perbendaharaan, dan pembukuan keuangan, urusan akuntansi dan pelaporan keuangan, serta penyiapan bahan tanggapan pemeriksaan di lingkungan Sekretariat Daerah.

5) Staf Ahli

Staf ahli mempunyai tugas memberikan telaahan, analisa dan kajian mengenai masalah pemerintahan daerah sebagai bahan penetapan kebijakan Bupati dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah bidang hukum, politik, pemerintahan, ekonomi, keuangan, pembangunan, kemasyarakatan dan sumber daya manusia.

2. Profil Pegawai di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Cianjur

Kondisi pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Cianjur terdiri dari 27 orang pejabat struktural dan 105 orang pejabat fungsional umum dengan komposisi berdasarkan latar belakang pendidikan sebagai berikut :

Tabel 4.1
Pegawai Sekretariat Daerah Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan

| Latar Belakang Pendidikan | Jumlah | Persentase (%) |
|----------------------------------|---------------|-----------------------|
| S-3 | 2 | 1,51 |
| S-2 | 15 | 11,36 |
| S-1 | 62 | 46,97 |
| D-IV | 8 | 6,06 |
| SLTA | 39 | 29,54 |
| SLTP | 3 | 2,27 |
| Total | 132 | 100,00 |

Sumber : Bagian Umum Setda Kab. Cianjur Tahun 2017

Berdasarkan tabel 4.1 tersebut, pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah paling banyak memiliki latar belakang pendidikan S-1 dengan persentase sebesar 46,97% dan yang paling sedikit yaitu pegawai dengan latar belakang pendidikan S-3 sebesar 1,51% dan dapat disimpulkan bahwa pegawai Sekretariat Daerah sebagian besar memiliki latar belakang pendidikan tingkat perguruan tinggi. Selanjutnya kondisi pegawai Sekretariat Daerah berdasarkan Pangkat/Golongan Ruang adalah sebagai berikut :

Tabel 4.2
Pegawai Sekretariat Daerah Berdasarkan Pangkat/Gol. Ruang

| Pangkat/Gol. Ruang | Jumlah | Persentase (%) |
|---------------------------|---------------|-----------------------|
| IV/d | 1 | 0,8 |
| IV/c | 3 | 2,3 |
| IV/b | 7 | 5,3 |
| IV/a | 6 | 4,5 |
| III/d | 13 | 9,8 |
| III/c | 18 | 13,6 |
| III/b | 41 | 31,1 |
| III/a | 14 | 10,6 |
| II/d | 6 | 4,5 |
| II/c | 9 | 6,8 |
| II/b | 10 | 7,6 |
| II/a | 2 | 1,5 |
| I/d | 0 | 0 |
| I/c | 2 | 1,5 |
| Total | 132 | 100,00 |

Sumber : Bagian Umum Setda Kab. Cianjur Tahun 2017

Berdasarkan tabel 4.2 tersebut dapat dilihat bahwa komposisi terbesar pegawai Sekretariat Daerah berdasarkan pangkat golongan ruang yaitu pada pegawai dengan pangkat golongan ruang III/b dan apabila dilihat dari jumlahnya, lebih banyak pegawai dengan pangkat/golongan ruang di atas III/a sehingga dapat disimpulkan bahwa pegawai Sekretariat Daerah memiliki pangkat/golongan ruang yang tinggi.

Tabel 4.3
Pejabat Struktural Yang Telah Mengikuti Pendidikan Pelatihan
Kepemimpinan (Diklatpim)

| No | Diklatpim | Pejabat Struktural | | Jumlah |
|----|---------------|--------------------|-------|--------|
| | | Sudah | Belum | |
| 1 | Diklatpim II | 1 | 6 | 7 |
| 2 | Diklatpim III | 4 | 5 | 9 |
| 3 | Diklatpim IV | 12 | 15 | 27 |
| | Total | 17 | 26 | 43 |

Sumber : Diolah oleh Peneliti Tahun 2017

Berdasarkan tabel 4.3 tersebut diatas dapat dilihat bahwa hanya 14,28% pejabat eselon II (Sekretaris Daerah, para Asisten dan para Staf Ahli) yang telah mengikuti Diklatpim II, kemudian 44,44% pejabat eselon III (para Kepala Bagian) yang telah mengikuti Diklatpim III dan selanjutnya 44,44% pejabat eselon IV (para Kepala Sub Bagian) yang telah mengikuti Diklatpim IV. Setiap pejabat setruktural melaksanakan tugas teknis dan manajerial, semakin tinggi eselonnya maka tugas manajerialnya semakin banyak. Memperhatikan data pada tabel 4.3 dapat disimpulkan bahwa hanya 39,53% pejabat structural di Sekretariat Daerah Kabupaten Cianjur yang telah mengikuti Diklatpim sesuai dengan eseloneringnya. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kemampuan manajerial para pejabat structural di Sekretariat Daerah masih lemah karena dari 43 orang pejabat structural, yang telah mengikuti Diklatpim masih dibawah 50%.

B. Hasil Dan Pembahasan

1. Manajemen Kinerja Sekretariat Daerah terkait SAKIP

Manajemen kinerja merupakan suatu cara mengelola hasil kerja dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi secara berkala dan terus berkesinambungan sesuai dengan kontrak kerja yang telah disepakati sebelumnya. Wibowo (2012:36) menyebutkan bahwa manajemen kinerja merupakan alat bagi suatu organisasi untuk berhasil mencapai tujuannya. Manajemen kinerja yang diterapkan di Indonesia mengadopsi sistem manajemen kinerja negara-negara maju yang diolah menjadi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) yang terdiri dari komponen perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, evaluasi kinerja dan pencapaian kinerja. Sekretariat Daerah sebagai salah satu unit organisasi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Cianjur menerapkan sistem manajemen kinerja dengan mengacu pada sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (SAKIP). Penyelenggaraan SAKIP berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah meliputi :

- Rencana strategis;
- Perjanjian kinerja;
- Pengukuran kinerja;
- Pengelolaan data kinerja;
- Pelaporan kinerja;
- Reviu dan evaluasi kinerja.

Penerapan manajemen kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Cianjur dapat diukur melalui hasil evaluasi SAKIP yang dilaksanakan setiap tahunnya. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 12 Tahun 2015 tentang Pedoman Evaluasi Atas Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Evaluasi SAKIP terdiri atas evaluasi manajemen kinerja yang meliputi perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, evaluasi kinerja internal dan capaian kinerja.

Siklus manajemen kinerja itu merupakan suatu sistem yang berkaitan satu dengan lainnya. Berdasarkan hasil temuan dalam penelitian manajemen kinerja Sekretariat Daerah terkait Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, peneliti melakukan analisis-analisis dikaitkan dengan *The Performance Management Cycle* yang dikemukakan oleh Amstrong (2015:17) sebagai berikut :

a. *Plans (Performance Agreement)*

Wibowo (2012:39) mengemukakan bahwa perencanaan kinerja merupakan titik awal dari suatu siklus manajemen kinerja. Penerapan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah pada komponen perencanaan kinerja, diukur melalui 2 (dua) sub komponen, yaitu pemenuhan renstra dan renja serta kualitas renstra dan renja.

a) Pemenuhan Renstra dan Renja

Dokumen perencanaan Sekretariat secara fisik telah disusun dan ditandatangani oleh Sekretaris Daerah selaku Kepala Perangkat Daerah, namun hal tersebut belum sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Perencanaan Sekretariat Daerah sebagai salah satu perangkat daerah dikoordinir oleh Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) selaku koordinator perencanaan Kabupaten. Legalitas dokumen perencanaan kabupaten maupun perangkat daerah menjadi tanggung jawab Bappeda. Kepala Bidang Ekonomi dan Infrastruktur pada Bappeda menyebutkan : “..Nah, mungkin proses perencanaan dalam hal ini Bappeda sebagai koordinator harus lebih mengetahui memahami ini aturannya yang mau dipakai seperti apa, kalau kita berpaku terhadap aturan yang sebelumnya juga eu.. memang tidak salah tapi ketika ada aturan yang menyatakan itu nanti yang menetapkannya sudah beda yang mengesahkannya ya tentunya nanti akan berimplikasi juga pada saat proses penetapannya”.

RPJMD Kabupaten Cianjur Tahun 2016-2021 ditetapkan pada tanggal 18 Desember 2016, artinya segera setelah ditetapkannya RPJMD tersebut diikuti dengan penetapan Renstra Perangkat Daerah dengan mengacu pada peraturan perundang-undangan yang terbaru dalam hal ini adalah Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Hambatan dalam

proses legalitas perencanaan yang dialami oleh Sekretariat Daerah saat ini merupakan hambatan dari faktor eksternal yaitu Bappeda selaku koordinator tidak melaksanakan tugas dengan sebagaimana mestinya. Mulyadi (2014:76) mengemukakan bahwa perencanaan yang efektif hanya akan dihasilkan oleh organisasi yang anggotanya memiliki kesadaran tinggi tentang pentingnya perencanaan dalam membangun masa depan mereka. Permasalahan legal formal dokumen renja Sekretariat Daerah pun terjadi akibat adanya kelalaian dari Bappeda selaku koordinator perencanaan Kabupaten. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah menyebutkan bahwa renja ditetapkan melalui Peraturan Kepala Daerah setelah RKPD ditetapkan, dan sampai saat ini renja tahun 2017 Sekretariat Daerah belum ditetapkan melalui Peraturan Kepala Daerah.

b) Kualitas Renstra dan Renja

Renstra Sekretariat Daerah sudah dilengkapi dengan tujuan, sasaran, indikator kinerja sasaran dengan target tahunannya. Terdapat kekurangan dalam substansi yang seharusnya ada dalam renstra Sekretariat Daerah, yaitu tujuan yang tercantum dalam renstra belum dilengkapi dengan ukuran keberhasilan (indikator), namun demikian renstra Sekretariat Daerah sudah dilengkapi dengan Indikator Kinerja Utama (IKU), dari 12 (dua belas) indikator kinerja sasaran terdapat 4 (empat) indikator

yang menjadi IKU. Untuk mengukur keselarasan program/kegiatan dengan sasaran/tujuan/hasil program/hasil kegiatan dapat dilihat pada tabel di bawah ini. Masih terdapat ketidakselarasan yang menjadi kelemahan Renstra Sekretariat Daerah, sebagai berikut :

Tabel 4.4
Pohon Kinerja Sekretariat Daerah
(Sasaran Meningkatnya Tata Kelola Pemerintahan Yang Baik)

| Sasaran | Meningkatnya Tata Kelola Pemerintahan Yang Baik | | | | | | | |
|---------------------------|--|----------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|--|--|--|--|
| Indikator Kinerja Sasaran | ketepatan waktu penyampaian laporan pertanggungjawaban | | | | | | Persentase hibah/bansos yang tepat sasaran | Nilai capaian Zakat Infak Sodaqoh |
| Program | Program Penerapan KepeMERintahan Yang Baik | | | | | | Program Penunjang Kegiatan Keagamaan | |
| Indikator Kinerja Program | Ketepatan waktu penyampaian LKPJ | Ketepatan waktu penyampaian LPPD | Ketepatan waktu penyampaian LKIU | Persentase BUMD yang berkinerja baik | Persentase kebijakan daerah bidang kesejahteraan rakyat yang ditindaklanjuti | Ketepatan waktu penyampaian laporan keuangan setda | Persentase hibah/bansos yang tepat sasaran | Nilai capaian Zakat Infak Sodaqoh |
| Kegiatan | | | | | | | | Syar Islam di Kab Cianjur |
| Output kegiatan | | | | | | | | Tersedianya dokumen penyelenggaraan peringatan dan pelaksanaan hari-hari besar islam di Kab. Cianjur |

Sumber : Hasil Olahan Peneliti Tahun 2017

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa terdapat program/kegiatan yang tidak mendukung pencapaian tujuan/sasaran Sekretariat Daerah. salah satu sasaran yang ditetapkan oleh Sekretariat Daerah adalah meningkatnya tata kelola pemerintahan yang baik. Untuk mengukur ketercapaian sasaran meningkatnya tata kelola pemerintahan yang baik tersebut ditentukan 3 (tiga) indikator kinerja yaitu ketepatan waktu pertanggungjawaban, persentase hibah/bansos yang tepat sasaran dan nilai caoaian zakat infak sodaqoh. Dengan melihat tabel tersebut, peneliti

berpendapat bahwa terdapat salah satu indikator yang tidak tepat yaitu indikator nilai capaian zakat infak sodaqoh, karena nilai capaian zakat infak sodaqoh tersebut tidak mempengaruhi secara langsung kepada penyelenggaraan pemerintahan khususnya di Sekretariat Daerah. Pengelolaan zakat infak sodaqoh pun berada pada instansi vertical yaitu Bazis di bawah Kementerian Agama. Walaupun Sekretariat Daerah sudah menyusun kesepakatan kerja dalam bentuk perjanjian kinerja secara berjenjang, namun ada tugas ataupun tanggung jawab yang diberikan kepada salah satu pejabat di Sekretariat Daerah yang di luar tanggung jawabnya sesuai dengan tupoksi sebagaimana tercantum dalam Peraturan Bupati Cianjur Nomor 55 Tahun 2016 tentang Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Unit Organisasi Di Lingkungan Sekretariat Daerah, karena tugasnya tidak secara teknis mengelola zakat infak sodaqoh, tetapi lebih kepada rumusan kebijakannya. Selain itu output kegiatannya pun tidak selaras dengan indikator programnya. Hasil wawancara dengan Kepala Bagian Pembangunan Setda Kabupaten Cianjur menyebutkan :

“... berangkatnya kita memang dari awal perencanaan dan renstra itu belum padu banget dari kegiatan-kegiatan seluruhnya, otomatis eu.. tidak tepat sasaran.. bukan tidak tepat sasaran ya.. tepat sasaran cuma masih ada beberapa hal.. belum optimal.. ada beberapa hal yang tadi seperti gini indikator.. indikator kadangkala bagian-bagian asal buat kegiatannya sudah tepat sesuai dengan renstra renja tapi begitu indikator keluaran *output outcomenya* itu agak melenceng seperti gini...”.

Selanjutnya renja Sekretariat Daerah disusun mengacu pada Permendagri 54 Tahun 2010 dengan fokus pada program dan kegiatan. Renja Sekretariat sudah menyajikan IKU, namun program dan kegiatan dalam renja Sekretariat Daerah belum dipergunakan sebagai cara untuk mencapai tujuan dan sasaran.



Tabel 4.5
Tujuan, Sasaran, Indikator Sasaran dan Target Kinerja Sekretariat Daerah
Kabupaten Cianjur Tahun 2017

| No | Tujuan | Sasaran | Indikator Sasaran | Satuan | Target Kinerja Sasaran Pada Tahun 2017 |
|----|---|--|---|----------|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | Meningkatkan Penyelenggaraan pemerintahan umum dan otonomi daerah | 1 Meningkatkan implementasi kebijakan daerah bidang pemerintahan umum dan otonomi daerah | 1 Persentase Kebijakan daerah yang di tindaklanjuti | Persen | 100 |
| | | | 2 Persentase Produk Hukum yang Diterbitkan | Persen | 100 |
| | | 2 Meningkatnya Kerja Sama Daerah | 3 Persentase MOU Kerjasama Daerah yang di Tindaklanjuti | Persen | 100 |
| | | 3 Meningkatnya Kapasitas Penyelenggaraan Pemerintah Daerah | 4 Persentase Kecamatan Berkinerja Baik | Persen | 100 |
| | | | 5 Persentase Ketersediaan Sarana dan Prasarana setda yang representatif | Persen | 100 |
| 2 | Mewujudkan kualitas pelayanan administrasi pemerintah yang tertib, transparan dan akuntabel | 4 Meningkatnya tata kelola pemerintahan yang baik | 6 Ketepatan Waktu Penyampaian Laporan Pertanggungjawaban | 31 Maret | 31 Maret |
| | | | 7 Persentase BUMD Berkinerja Baik | persen | 100 |
| | | | 8 Persentase Hibah/Bansos yang Tepat Sasaran | persen | 100 |
| | | | 9 Nilai Capaian Zakat Infak Sodakoh | Rupiah | 17.146 M |
| | | | 10 Persentase Perkara Hukum yang Diselesaikan | persen | 100 |
| | | | 11 Persentase Penyelenggaraan Pelayanan Pengadaan Barang/jasa | persen | 100 |
| | | | 12 Persentase Informasi Daerah yang Dipublikasikan | persen | 100 |
| | | 5 Meningkatnya pelayanan barang/jasa | | | |
| | | 6 Terwujudnya Publikasi Informasi Daerah | | | |

Sumber : Bagian Pembangunan Setda Kab. Cianjur

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa Sekretariat Daerah sudah menetapkan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai namun belum dijabarkan menjadi program dan kegiatan. Pada tabel 4.6

sebenarnya Sekretariat Daerah sudah menyusun program dan kegiatan yang akan dilaksanakan pada tahun 2017 namun belum dikaitkan dengan pencapaian tujuan dan sasarannya. Hasil wawancara dengan Kepala Bappeda Kabupaten Cianjur menyebutkan : "... kadang-kadang terjadi bahwa apa yang sudah apa namanya.. ter.. apa .. ter.. terdokumentasikan di dalam RPJM kadang-kadang masih terdapat eu.. PD (Perangkat Daerah) gitu yah.. yang sering kali tidak nyambung di dalam programnya yang ditetapkan oleh PD tersebut, gitu ya.. sehingga eu.. ketika dievaluasi eu.. kadang-kadang program tersebut tidak memiliki nilai ya..".

Menurut Armstrong (2015:19) *"an important part of performance planning is agreement or updating of a role profile for the role holder"*. Peneliti menggarisbawahi pendapat Armstrong tersebut bahwa bagian terpenting dari perencanaan kinerja adalah kesepakatan. Kesepakatan dalam hal ini merupakan kontrak kinerja antara kedua belah pihak baik atasan maupun bawahan untuk mencapai tujuan dan sasaran individu, tim dan organisasi. Secara teknis Sekretariat Daerah memang sudah menyusun kontrak kinerja secara berjenjang dari eselon II sampai dengan eselon IV. Sedangkan untuk level pelaksana sudah menyusun Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Kondisi saat ini, baik SKP maupun perjanjian kinerja masih merupakan formalitas saja, karena SKP dan perjanjian kinerja tersebut tidak

diukur secara berkala dan dijadikan bahan penilaian yang konkrit atas kinerja masing-masing individu.

Hasil wawancara dengan Kepala Bagian Pembangunan menyebutkan :

“Kalau tolok ukur kinerja itu kan berangkat dari Renstra Renja, terus kita masuk ke IKU, otomatis dari IKU terus ke.. itu apa.. perjanjian kinerja. Dari perjanjian kinerja itu mungkin ada beberapa yang jadi kendala-kendala masalahnya masalah pemahaman dari masalah indikator. Jadi, berangkat dari indikator, indikator yang kadang kala pemahaman dari masing-masing bagian yang kurang memahami betul yang jadi akhirnya indikator tuh asal buat. Nah, ini yang memahami ini otomatis dari indikator yang salah kesannya juga akan agak-agak hambatan.. rancu”.

Kesalahan dalam penentuan indikator pun menjadi salah satu faktor hambatan dalam proses perencanaan di Sekretariat Daerah, karena penentuan indikator kinerja yang kurang tepat tersebut, mengakibatkan perjanjian kinerja tidak dapat diukur sesuai dengan kapasitasnya. Terkait dengan perencanaan kinerja Sekretariat Daerah, peneliti berpendapat bahwa diawali dengan tidak adanya legal formal atas dokumen perencanaan Sekretariat Daerah, dilanjutkan dengan penentuan indikator yang kurang tepat dan ditambah dengan kesepakatan kinerja yang hanya sebagai formalitas mengakibatkan kualitas penerapan manajemen kinerja Sekretariat Daerah pada komponen perencanaan tersebut berjalan tidak baik dan berimplikasi pada rendahnya akuntabilitas kinerja Sekretariat Daerah karena perencanaan memiliki bobot yang paling besar yaitu 30%. Sebagaimana yang telah disebutkan oleh Wibowo (2012:40)

bahwa perencanaan strategis perlu ditetapkan secara formal dalam rangka menjaga konsistensi dalam pelaksanaan dan perencanaan, akan sulit bagi Sekretariat Daerah menjaga konsistensi dalam pelaksanaan dan perencanaan kinerjanya karena dokumen perencanaan Sekretariat Daerah belum ditetapkan secara formal.

b. Act (Performance Activities)

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Tata Cara Reviu Atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah menyebutkan bahwa salah satu fondasi utama dalam menerapkan manajemen kinerja adalah pengukuran kinerja dalam rangka menjamin adanya peningkatan dalam pelayanan publik dan meningkatkan akuntabilitas dengan melakukan klarifikasi output dan outcome yang akan dan seharusnya dicapai untuk memudahkan terwujudnya organisasi yang akuntabel. Penerapan manajemen kinerja pada komponen pengukuran kinerja dapat diukur melalui :

a) Pemenuhan pengukuran

Sekretariat Daerah sudah memiliki Indikator kinerja utama (IKU) yang telah ditandatangani oleh Sekretaris Daerah, namun belum secara formal ditetapkan dalam Peraturan Kepala Daerah. IKU tersebut merupakan indikator sasaran yang dianggap sebagai kinerja utama Sekretariat Daerah. Dari 12 (dua belas)

indicator, 4 (empat) indikator ditetapkan sebagai IKU. IKU tersebut sudah dijabarkan menjadi ukuran kinerja eselon III dan IV sebagai turunan kinerja atasannya, namun untuk mekanisme pengumpulan datanya belum ditetapkan SOPnya. Hasil wawancara dengan Ketua Tim Evaluasi SAKIP Perangkat Daerah Kabupaten Cianjur Tahun 2016 :

“Kita belum melihat eu.. sistem pengukuran itu eu.. dibakukan bu ya..soalnya kita kadang-kadang bertanya ini bagaimana eu.. pengukurannya bisa terjadi soalnya tidak didukung dengan itu.. apa.. sistem atau mekanisme atau SOP pengumpulan data, jadi kadang-kadang ragu juga soalnya eu.. faktor-faktor pendukung pengumpulan data itu tidak ditemukan, jadi akhirnya tim penilai juga merasa ragu ini nilai sekian benar atau tidak diperoleh, karena kita tidak didukung dengan eu.. faktor-faktor data-data pendukung”.

b) Kualitas pengukuran

IKU Sekretariat Daerah pada prinsipnya sudah memenuhi kriteria indikator kinerja yang baik. Soemohadiwidjojo (2015:37) menyebutkan bahwa indikator kinerja tersebut harus memenuhi kriteria SMART-C sebagai berikut :

- *Specific* (spesifik): indikator kinerja harus dapat didefinisikan secara spesifik.
- *Measurable* (terukur): indikator kinerja harus dapat diukur secara objektif, baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif.
- *Attainable* (realistis/dapat dicapai): sasaran/target yang ditetapkan untuk indikator kinerja harus masuk akal dan memungkinkan untuk dicapai.

- *Relevant* (relevan): indikator kinerja yang dipilih sesuai dengan lingkup bisnis dan aktivitas/proses bisnis organisasi/divisi terkait.
- *Time-Bound* (batasan waktu): pencapaian sasaran/target indikator kinerja memiliki batasan waktu yang jelas.
- *Challenging* (menantang): sasaran/target indikator kinerja yang ditetapkan merupakan peningkatan dari pencapaian periode sebelumnya dan menjadi tantangan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Dari 4 (empat) IKU yang ditetapkan terdapat 1 (satu) indikator yang tidak relevan dengan *core bussiness* Sekretariat Daerah yaitu indikator “capaian zakan infak sodaqoh”, namun ketiga indikator kinerja lainnya dianggap cukup mewakili untuk mengukur kinerja Sekretariat Daerah.

Amstrong (2015:23) mengemukakan “*action by individuals means that they manage their own performance with guidance as required from their manager or team leader*”. Berdasarkan pendapat Amstrong tersebut, pelaksanaan kinerja oleh masing-masing individu sebagai sub sistem mengandung arti bahwa mereka mengelola kinerjanya dengan arahan dari pimpinannya. Hal ini menunjukkan bahwa setiap individu melakukan tugasnya berdasarkan kesepakatan kinerja sesuai dengan arahan pimpinannya yang dituangkan dalam Rencana Aksi (*action plans*). Untuk memastikan masing-masing individu melakukan

tugasnya sesuai kesepakatan perlu dilakukan pengukuran kinerja melalui monitoring dan pengawasan dari atasan kepada bawahan. Wibowo (2012:229) menyebutkan bahwa pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai dengan yang diharapkan.

Terkait masalah pengukuran kinerja di Sekretariat Daerah terdapat beberapa perbedaan pemahaman antara unsur perencanaan dan unsur evaluasi pada tingkat Kabupaten Cianjur. Budihardjo (2014:17) menyebutkan bahwa agar mendorong pencapaiannya, maka sasaran organisasi harus dapat diukur. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Tata Cara Reviu Atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah juga menyebutkan bahwa Kepala SKPD menyusun laporan kinerja tahunan berdasarkan perjanjian kinerja yang disepakati. Dengan demikian, bahwa pengukuran kinerja dilakukan atas perencanaan yang telah disepakati, artinya pengukuran kinerja tersebut seharusnya dilakukan untuk mengukur perjanjian kinerja yang telah ditetapkan agar selanjutnya dapat dijadikan bahan untuk penyusunan laporan kinerja. Saat ini yang dilakukan oleh Sekretariat Daerah maupun perangkat daerah

lainnya adalah pengukuran kinerja atas renja yang telah disusun.

Sekretaris Daerah Kabupaten Cianjur menyebutkan :

“Proses pengukuran kinerja di Setda saat ini memang masih tradisional dilakukan secara manual dan belum terintegrasi dengan baik. Bagian Pembangunan selaku koordinator melakukan pengukuran kinerja hanya berdasarkan data yang dikirim oleh masing-masing bagian, namun belum dianalisis lebih dalam. Pengukuran atas serapan anggaran mungkin jadi lebih dominan daripada pengukuran kinerjanya itu sendiri”.

Berdasarkan beberapa hasil wawancara tersebut, peneliti berpendapat bahwa Sekretariat Daerah belum melakukan pengukuran kinerja atas kesepakatan atau perjanjian kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Keadaan ini menunjukkan bahwa Sekretariat Daerah tidak mengukur apa yang sudah disepakati dalam perjanjian kinerjanya sehingga tidak mengetahui sejauhmana pencapaian tujuan dan sarannya, sementara yang diukur adalah renja. Renja atau Rencana kerja Sekretariat Daerah tahun 2017 memuat 8 (delapan) program dan 61 (enam puluh satu) kegiatan, sementara yang diakomodir dalam perjanjian kinerja tahun 2017 adalah 8 (delapan) program dan 41 kegiatan. Pengukuran atas capaian renja mengacu pada Permendagri 54 Tahun 2010 dengan fokus pada program dan kegiatan bukan pada pencapaian sasaran. Wibowo (2012:231) mengemukakan masalah yang dapat timbul dalam pengukuran adalah: (1) terdapatnya banyak ukuran; (2) pengukuran tidak ada hubungannya dengan strategi; (3) pengukuran bersifat bias terhadap hasil dan memberitahu bagaimana hasil dicapai, dan

bagaimana sampai ke sana; (4) sistem *reward* tidak sejajar dengan ukuran kinerja; dan (5) pengukuran tidak mendukung struktur manajemen berdasar tim. Masalah/hambatan yang dialami Sekretariat Daerah dalam pengukuran kinerja lebih kepada pengukuran bersifat bias terhadap hasil karena yang kinerja diukur bukan yang diperjanjikan dan sistem *reward* yang tidak sejajar dengan ukuran kinerja. Hal ini terjadi sebagai akibat perjanjian kinerja hanya sebagai formalitas saja dan tidak dipergunakan dalam pengukuran kinerja, walaupun sebenarnya Sekretariat sudah memiliki Indikator Kinerja Utama (IKU) sebagai tolok ukur kinerja. Selain itu, Sekretariat Daerah juga belum memiliki mekanisme pengumpulan data kinerja sebagaimana disampaikan oleh Ketua Tim Evaluasi SAKIP Perangkat Daerah Tahun 2016. Armstrong (2015:23) mengemukakan "*perhaps one of the most important features of performance management is that it is a continuous process which can be described as ongoing performance management or 'managing performance throughout the year'*" (mungkin salah satu fitur terpenting dalam manajemen kinerja adalah bahwa ini adalah suatu proses berkesinambungan yang dapat digambarkan dalam manajemen kinerja yang sedang berjalan atau mengelola kinerja sepanjang tahun). Artinya manajemen kinerja dapat berjalan dengan baik apabila setiap tahapannya dilaksanakan dengan sebagaimana mestinya dan secara berkala dilakukan

pengukuran atau pemantauan atas kinerja itu sendiri sehingga tujuan dan sasaran dapat diwujudkan secara efektif dan efisien. Tujuan dilakukannya pengukuran kinerja merupakan salah satu cara mengelola kinerja organisasi untuk dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran organisasi secara efektif. Sekretariat Daerah dalam hal ini belum mengelola kinerjanya dengan baik karena pengukuran kinerja baru dilaksanakan sebatas formalitas saja untuk memenuhi laporan ke Bappeda sebagaimana disampaikan para informan melalui hasil wawancara dan bukan mengukur atau memantau pencapaian kinerja yang telah disepakati sebelumnya yang dituangkan dalam Perjanjian Kinerja.

c) Penerapan pengukuran

IKU Sekretariat Daerah belum sepenuhnya dimanfaatkan dalam dokumen perencanaan dan penganggaran. IKU juga belum dimanfaatkan untuk penilaian kinerja. Target kinerja baik eselon II, III dan IV belum dimonitor secara berkala, karena yang dilakukan adalah pengukuran terhadap renja, bukan terhadap perjanjian kinerja yang telah disepakati bersama. Kepala Bagian Pembangunan selaku koordinator perencanaan, evaluasi dan pelaporan Sekretariat Daerah menyebutkan: "Ini secara berkala.. jadi kita juga ada pengukuran kinerja ini ada beberapa eu.. apa.. evaluasi yang oleh bappeda juga.. evaluasi renja kita setiap eu..

per triwulan itu ada pengukuran-pengukuran eu.. evaluasi renja dan kegiatan-kegiatan”.

Karena yang dimonitornya berbeda, maka tidak dapat dijadikan dasar pengukuran capaian kinerja dari mulai eselon IV ke atas. apalagi apabila dikaitkan dengan (dimanfaatkan sebagai dasar) *reward and punishment*.

c. *Monitor (Ongoing Performance Management)*

Penerapan manajemen kinerja Sekretariat Daerah pada komponen pelaporan kinerja dapat dikur melalui :

a) Pemenuhan Pelaporan

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu Atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah menyebutkan bahwa laporan kinerja merupakan bentuk akuntabilitas dari pelaksanaan tugas dan fungsi yang dipercayakan kepada setiap instansi pemerintah atas penggunaan anggaran. Kepala SKPD menyusun laporan kinerja tahunan berdasarkan perjanjian kinerja yang disepakati dan menyampaikannya kepada Gubernur/Bupati/ Walikota paling lambat 2 (dua) bulan setelah tahun anggaran berakhir. Sekretariat Daerah sudah menyusun laporan kinerja sebagai bentuk akuntabilitasnya, namun laporan kinerja tersebut tidak diserahkan tepat pada waktunya.

b) Penyajian Informasi Kinerja

Keterlambatan penyampaian laporan kinerja Sekretariat Daerah disebabkan oleh beberapa hal sebagaimana disebutkan oleh Sekretaris Daerah sebagai berikut : “Ketidaktepatan waktu pengumpulan data dari Bagian-Bagian menjadi hambatan yang paling umum terjadi dan berulang dari tahun ke tahun...”.

Hal terpenting penyusunan laporan kinerja adalah pengukuran kinerja dan evaluasi kinerja serta pengungkapan secara memadai hasil analisis terhadap pengukuran kinerja. Sekretariat Daerah belum melakukan pengukuran atas perjanjian kinerja yang telah ditetapkan sehingga pada saat penyusunan laporan kinerja hanya mengandalkan data dari bagian-bagian. Hasil wawancara dengan Sekretaris Daerah juga menyebutkan bahwa : “...ditambah dengan keterbatasan informasi atas data yang terkumpul tersebut mengakibatkan analisis atas capaian kinerja dalam pelaporannya tidak tergali secara mendalam...”

Beberapa kelemahan yang ditemukan dalam pelaporan kinerja Sekretariat Daerah tersebut, diakibatkan oleh tahapan komponen manajemen kinerja sebelumnya yang tidak dilaksanakan sebagaimana mestinya, yaitu perencanaan dan pengukuran kinerja. Hasil wawancara dengan Kepala Bagian Pembangunan menyebutkan: “...berawal kadang kala perencanaan yang kurang matang.. indikator awal yang kurang matang otomatis di

akhir itu jadi.. jadi untuk mengejar ke renstra itu agak kurang selaras sekali gitu..”.

Laporan kinerja Sekretariat Daerah belum menyajikan evaluasi dan analisis mengenai capaian kinerja. Pengumpulan data yang masih manual mengakibatkan Sekretariat Daerah tidak dapat membandingkan capaian kinerja tahun ini dengan tahun-tahun sebelumnya. Ditambah dengan pengukuran kinerja yang dilakukan hanya pada saat akan menyusun laporan kinerja saja. Kepala Bagian Organisasi Setda Kabupaten Cianjur menyebutkan: “pengukurannya dilakukan setahun sekali jadi dianggap kurang valid begitu ya..”

c) Pemanfaatan Informasi Kinerja

Laporan kinerja disusun sebagai dasar untuk memonitor kinerja organisasi yang selanjutnya akan dijadikan bahan pada perencanaan tahun berikutnya. Sehubungan tahapan perencanaan dan pengukuran kinerja yang dilaksanakan tidak sebagaimana mestinya, mengakibatkan Sekretariat Daerah mengalami hambatan dalam proses pelaporan kinerja ditambah dengan masalah SDM yang tidak *capable* sebagaimana hasil wawancara dengan Kepala Bagian Organisasi yang mengemukakan bahwa: “... itu tadi hambatannya karena ada beberapa bagian tadi memang karena SDM Karena mungkin, eu.. setiap bagian itu berbeda eu.. pimpinannya karena ada yang

concern terhadap pelaporan ada yang tidak, mungkin disitu juga komitmen pimpinan tiap bagian juga”.

Peneliti berpendapat bahwa pelaporan kinerja sangat bergantung kepada perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya dan prosesnya sangat dipengaruhi oleh tahapan dalam pengukuran kinerja. Laporan yang baik akan dihasilkan apabila perencanaan sudah ditetapkan dengan baik dan diukur secara berkala pencapaiannya.

d. Review (Joint Analysis Of Performance)

Wibowo (2012:261) menyebutkan bahwa evaluasi kinerja dilakukan untuk memberikan penilaian terhadap hasil kerja atau prestasi kerja yang diperoleh organisasi, tim atau individu. Evaluasi kinerja memberikan umpan balik terhadap tujuan dan sasaran kinerja perencanaan dan proses pelaksanaan kinerja. Penerapan manajemen kinerja Sekretariat Daerah pada komponen evaluasi kinerja dapat diukur melalui :

a) Pemenuhan Evaluasi

Evaluasi kinerja dilakukan baik secara internal maupun eksternal. Secara internal dilakukan evaluasi di lingkup Sekretariat Daerah oleh masing-masing komponennya dan evaluasi eksternal dilakukan oleh Inspektorat. Hasil wawancara dengan Sekretaris Daerah Kabupaten Cianjur menyebutkan: “... evaluasi internal di lingkup Setda dilakukan secara informal

dalam setiap pertemuan atau briefing staf di lingkup Setda. Masing-masing bagian akan memberikan laporan terkait progres pelaksanaan kegiatan dan serapan anggaran”.

Perbedaan persepsi atas pelaksanaan evaluasi kinerja, dimungkinkan sebagai akibat pemahaman atas regulasi yang berbeda rujukannya. Bappeda melakukan evaluasi dengan mengacu pada Permendagri 54 Tahun 2010 yang fokusnya pada program dan kegiatan, sementara Inspektorat melakukan evaluasi dengan mengacu pada Permenpan RB Nomor 53 Tahun 2014, dimana Inspektorat mengevaluasi keseluruhan tahapan manajemen kinerja yang saling berkaitan dengan fokus pencapaian tujuan dan sasaran yang didalamnya ada proses evaluasi sebagai dasar untuk perbaikan kinerja. Sekretariat Daerah selama ini hanya mengikuti arahan yang disampaikan oleh koordinator perencanaan yang hanya melakukan pengukuran dan evaluasi kinerja atas renja yang telah disusun.

b) Kualitas Evaluasi

Secara eksternal, evaluasi dilakukan oleh Inspektorat untuk mengukur penerapan SAKIP Sekretariat Daerah yang menghasilkan beberapa rekomendasi perbaikan penerapan SAKIP pada tahun berikutnya. Rekomendasi-rekomendasi tersebut perlu ditindaklanjuti oleh Sekretariat Daerah. Hasil wawancara dengan Sekretaris Daerah Kabupaten Cianjur menyebutkan :

“ Sebenarnya pada evaluasi tahun terakhir, Setda telah meningkatkan akuntabilitas kinerjanya dengan meningkatnya nilai evaluasi penerapan SAKIP. Hal tersebut dapat dicapai dengan menindaklanjuti rekomendasi Inspektorat. Namun demikian, peningkatan tersebut masih belum mampu menjadikan Setda sebagai organisasi yang akuntabel dengan kriteria A, karena masih terdapat beberapa hal yang memerlukan perbaikan walaupun tidak terlalu mendasar”.

Perkembangan nilai evaluasi penerapan SAKIP Sekretariat

Daerah dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.6
Perkembangan Hasil Evaluasi SAKIP
Sekretariat Daerah Kab. Cianjur
Tahun 2013-2016

| No | Komponen | Bobot | Nilai Tahun 2013 | Nilai Tahun 2014 | Nilai Tahun 2015 | Nilai Tahun 2016 |
|----|-------------------------------|-------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 1. | Perencanaan Kinerja | 30% | 23,93 | 23,65 | 17,27 | 27,31 |
| 2. | Pengukuran Kinerja | 25% | 3,46 | 4,62 | 8,75 | 19,69 |
| 3. | Pelaporan Kinerja | 15% | 0,00 | 9,88 | 4,86 | 2,99 |
| 4. | Evaluasi Kinerja | 10% | 2,42 | 4,17 | 1,04 | 10,00 |
| 5. | Pencapaian Kinerja Organisasi | 20% | 0,00 | 6,80 | 8,83 | 5,99 |
| | | 100% | 29,81 | 49,10 | 40,75 | 65,98 |

Sumber : Hasil Evaluasi SAKIP dari Inspektorat Kabupaten Cianjur Tahun 2014-2017

Peneliti berpendapat bahwa Sekretariat Daerah sudah menindaklanjuti hasil evaluasi SAKIP yang dilakukan oleh Inspektorat, namun belum seluruh rekomendasi tersebut ditindaklanjuti. Nilai evaluasi tahun 2016 mengalami peningkatan yang signifikan, namun masih ditemui beberapa kelemahan antara lain dokumen perencanaan yang belum

ditetapkan secara formal, belum adanya mekanisme pengukuran kinerja dan keterlambatan penyerahan laporan kinerja yang terus berulang dari tahun ke tahun.

c) Pemanfaatan Evaluasi

Hasil evaluasi kinerja idealnya ditindaklanjuti untuk perbaikan pelaksanaan program di masa datang. Hal tersebut dibuktikan oleh Sekretariat Daerah, bahwa dengan menindaklanjuti rekomendasi evaluasi yang dikeluarkan oleh Inspektorat telah dapat meningkatkan akuntabilitas kinerjanya. Akuntabilitas kinerja Sekretariat Daerah belum mendapatkan nilai optimal karena belum seluruh rekomendasi Inspektorat tersebut ditindaklanjuti. Hasil wawancara dengan Kepala Bidang Ekonomi dan Infrastruktur menyebutkan :

“ketika belum dikatakan akuntabel ini dari sisi mananya belum akuntabel mungkin bisa dilihat dari rekomendasi yang disampaikan oleh Inspektorat itu sendiri. Ketika rekomendasi disampaikan Inspektorat sudah disampaikan kepada Sekretariat Daerah, menindaklanjuti mau yang mana yang mau diprioritaskan apa yang mau diungkit terlebih dahulu, yang diprioritaskan yang mana menurut internal dari perangkat daerah itu sendiri. Idealnya mungkin seperti itu”.

Sekretaris Daerah selaku pimpinan organisasi sangat menentukan dalam menindaklanjuti rekomendasi tersebut dan didukung oleh seluruh komponen Sekretariat Daerah. Ketua Tim Evaluasi SAKIP Perangkat Daerah Tahun 2016 juga menyebutkan: “Sebetulnya kepala OPD masing-masing yang

berwenang (menindaklanjuti rekomendasi) itu dengan jajarannya”.

2. Faktor Penghambat/Pendukung Keberhasilan Manajemen Kinerja

Peneliti menemukan beberapa temuan dalam penerapan manajemen kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Cianjur berdasarkan LHE-372-ITDA/2016 Tanggal 25 Juli 2016 yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.7
Laporan Hasil Evaluasi SAKIP Setda Kabupaten Cianjur
Tahun 2015

| Komponen | Permasalahan |
|--|---|
| Perencanaan Kinerja | a. Sekretariat daerah telah memiliki dokumen rencana strategis namun belum diformalkan dengan keputusan kepala daerah tentang pengesahan renstra SKPD sebagaimana tercantum dalam ayat 6 pasal 97 permendagri no 54 tahun 2010. |
| | b. RENSTRA tidak menyajikan indikator kinerja utama |
| | c. program/ kegiatan belum dipergunakan sebagai cara untuk mencapai tujuan/ sasaran/ hasil program/ hasil kegiatan. |
| | d. Renstra belum dipublikasikan melalui website |
| | e. Renstra belum digunakan secara maksimal sebagai bahan acuan penyusunan dokumen rencana kerja dan anggaran (RKA) |
| | f. Target jangka menengah dalam renstra belum di monitor pencapaiannya sampai dengan tahun berjalan hal ini terlihat dengan belum terdapatnya jadwal, mekanisme, SOP yang jelas tentang monitoring renstra secara periodik, belum terdapatnya dokumentasi hasil monitoring/ capaian kinerja dan belum adanya <i>breakdown target kinerja jangka menengah kedalam target-target dan periodik yang selaras dan terukur.</i> |
| | g. Renstra tidak direviu secara berkala. |
| | h. Target kinerja yang diperjanjikan belum seluruhnya digunakan untuk mengukur keberhasilan. |
| | i. Perjanjian kinerja belum dimanfaatkan untuk penyusunan (identifikasi) kinerja sampai kepada tingkat eselon III dan IV. |
| | Pengukuran Kinerja |
| b. Belum terdapat mekanisme pengumpulan data kinerja sehingga hasil pengukuran yang disajikan dalam LAKIP belum merupakan hasil pengolahan data dikumpulkan dengan penerapan SOP pengumpulan data kinerja yang dapat menjamin keandalan sumber datanya. | |
| c. Pengukuran kinerja belum dilakukan secara berjenjang hal ini terlihat belum terdapatnya alur perjenjangan kinerja yang jelas mulai dari pimpinan sampai dengan staf operasional (individu), dan belum adanya validasi data dari hasil pengukuran kinerja. | |
| Pelaporan Kinerja | a. LAKIP tidak menyajikan informasi capaian kinerja IKU |
| | b. LAKIP belum menyajikan analisis dan evaluasi kinerja yang menjelaskan capaian kinerja dalam pengukuran pencapaian sasaran |
| | c. LAKIP tidak menyajikan informasi keuangan namun belum mengungkapkan informasi yang terkait dengan sasaran. |
| | d. Informasi kinerja dalam LAKIP tidak dapat diandalkan terkait belum adanya mekanisme pengumpulan data kinerja. |
| | e. Informasi yang disajikan dalam LAKIP belum dimanfaatkan untuk perbaikan kinerja, menilai dan memperbaiki pelaksanaan program dan kegiatan organisasi erta penilaian dan peningkatan kinerja. |
| Evaluasi Internal | a. Pemantauan terhadap kemajuan kinerja telah dilaksanakan tetapi baru sebatas pelaksanaan program dan kegiatan serta penyerapan anggaran. |
| | b. Belum adanya pemantauan rencana aksi dalam rangka mengendalikan kinerja |
| | c. Evaluasi program tidak disertai dengan rekomendasi peningkatan kinerja atau rekomendasi tersebut tidak dapat dilaksanakan. |
| Pencapaian sasaran/ kinerja organisasi | a. Capaian kinerja tidak dapat dibandingkan dengan hasil kinerja sebelumnya |
| | b. Informasi kinerja belum seluruhnya dapat diandalkan |

Sumber : LHE Tahun 2016, Inspektorat Kabupaten Cianjur.

Hasil evaluasi atas penerapan SAKIP tersebut disusun oleh Inspektorat Kabupaten Cianjur untuk dijadikan bahan perbaikan manajemen kinerja Sekretariat Daerah. Namun ternyata hasil evaluasi tersebut belum seluruhnya ditindaklanjuti dengan baik, karena kelemahan-kelemahan tersebut masih ditemui dalam penerapan manajemen kinerja sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah ekretariat Daerah sebagai berikut:

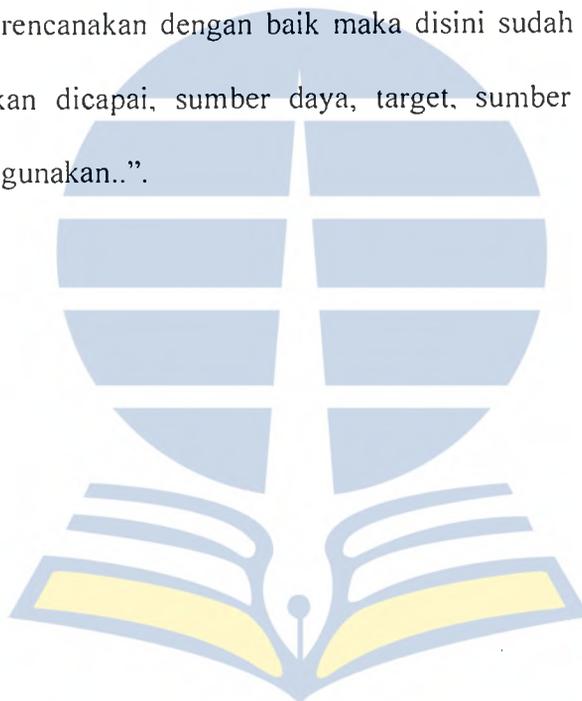
a. Perencanaan kinerja

Sekretariat Daerah sebagai salah satu Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Cianjur diwajibkan menyusun dokumen perencanaan yaitu Rencana Strategis (Renstra), Renja Kinerja Tahunan (Renja) dan Perjanjian Kinerja (*Performance Agreement*).

a) Rencana Strategis (Renstra)

Sekretariat Daerah saat ini telah memiliki dokumen Renstra periode tahun 2016-2021 yang telah ditandatangani oleh Sekretaris Daerah namun secara formal Renstra tersebut belum ditetapkan melalui Peraturan Kepala Daerah sebagaimana diamanatkan Pasal 273 ayat (1) Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah yang menyebutkan bahwa Rencana Strategis (Renstra) Perangkat Daerah ditetapkan dengan Perkada setelah RPJMD ditetapkan. Keadaan saat ini, Peraturan Kepala Daerah yang menetapkan Renstra Sekretariat Daerah maupun Perangkat Daerah lainnya belum disusun. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan jangka menengah

Sekretariat Daerah secara formal dianggap belum ditetapkan walaupun substansi Renstra yang telah dimiliki Sekretariat Daerah tersebut telah memenuhi unsur-unsur yang seharusnya ada di dalam Renstra seperti tujuan, sasaran, program dan kegiatan yang dilengkapi dengan tolok ukur kinerja beserta targetnya. Hasil wawancara dengan Ketua Tim Evaluasi SAKIP Perangkat Daerah Tahun 2016 menyebutkan: "...suatu kinerja memang ditentukan oleh perencanaan yang baik; artinya ketika direncanakan dengan baik maka disini sudah terukur apa yang akan dicapai, sumber daya, target, sumber dana yang akan digunakan..".



Tabel 4.8
Tujuan Dan Sasaran, Indikator Sasaran Dan Target Kinerja Jangka Menengah Pelayanan Sekretariat Daerah Kabupaten Cianjur Tahun 2016-2021

| Tujuan | Sasaran | Indikator Sasaran | Satuan | Target Kinerja | | | | | Kondisi Akhir Renstra |
|---|--|---|----------|----------------|----------|----------|----------|----------|-----------------------|
| | | | | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | |
| Meningkatkan Penyelenggaraan pemerintahan umum dan otonomi daerah | Meningkatnya Implementasi kebijakan daerah bidang pemerintahan umum dan otonomi daerah | Persentase Kebijakan daerah yang di tindaklanjuti | Persen | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| | | Persentase Produk Hukum yang Diterbitkan | Persen | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| | Meningkatnya Kerjasama Daerah | Persentase MOU Kerjasama Daerah yang di Tindaklanjuti | Persen | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| | Meningkatnya Kapasitas Penyelenggaraan Pemerintah Daerah | Persentase Kecamatan Berkinerja Baik | Persen | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| | | Persentase Ketersediaan Sarana dan Prasarana setda yang representatif | Persen | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Mewujudkan kualitas pelayanan administrasi pemerintah yang tertib, transparan dan akuntabel | Meningkatnya tata kelola pemerintahan yang baik | Ketepatan Waktu Penyampaian Laporan Pertanggungjawaban | 31 Maret | 31 Maret | 31 Maret | 31 Maret | 31 Maret | 31 Maret | 31 Maret |
| | | Persentase BUMD Berkinerja Baik | Persen | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| | | Persentase Hibah/Bansos yang Tepat Sasaran | Persen | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| | | Nilai Capaian Zakat Infak Sodakoh | Rupiah | 17,146 M | 18,704 M | 20,263 M | 21,822 M | 23,381 M | 23,381 M |
| | | Persentase Perkara Hukum yang Diselesaikan | Persen | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| | Meningkatnya pelayanan barang/jasa | Persentase Penyelenggaraan Pelayanan Pengadaan Barang/jasa | Persen | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| | Terwujudnya Publikasi Informasi Daerah | Persentase Informasi Daerah yang Dipublikasikan | Persen | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Sumber : Bagian Pembangunan Setda Kabupaten Cianjur

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa Sekretariat Daerah sudah memiliki perencanaan strategis jangka menengah, selama lima tahun ke depan sudah ditentukan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai. Peneliti berpendapat dengan belum ditetapkannya Renstra Sekretariat Daerah secara formal dalam bentuk Peraturan Kepala Daerah menunjukkan bahwa perencanaan strategis di Sekretariat Daerah belum direncanakan dengan baik. Beberapa hambatan dalam proses perencanaan lebih mengarah kepada aspek Sumber Daya Manusia. Hasil wawancara dengan Kepala Bagian Pembangunan menyebutkan

bahwa: “ .. satu memang pasti yang pasti yang jelas karena SDM rata-rata memang di seluruh OPD pasti karena satu SDM itu dengan adanya proses kemarin mutasi yang baru secara keseluruhan otomatis pemegang yang awal itu yang kompeten dalam bidangnya terus rata-rata beralih ke yang lain segala macamnya dan otomatis ada hal-hal hambatan yang eu.. permasalahan dari proses itu..”.

Diperkuat dengan pernyataan Kepala Bidang Ekonomi dan Infrastruktur pada Bappeda yang menyebutkan: “...karena pertama SDM di kita mungkin secara kuantitas memang tidak mencukupi kemudian secara kualitas dengan berbagai *basic* pendidikan formal mereka yang rata rata bukan semua perencanaan yang mungkin akhirnya seperti ini terjadi substansi belum pas mengenai sebetulnya substansi renstra yang harus ada itu mestinya seperti apa dan mereka juga belum sampai sepaham itu sampai laksana jadi kita harus duduk bareng sama perangkat daerah..”.

Selain akibat proses mutasi, kualitas dan kuantitas Sumber Daya Manusia yang tidak memadai pun menjadi faktor hambatan dalam proses perencanaan.

b) Rencana Kinerja Tahunan (Renja)

Sekretariat Daerah telah memiliki Renja dan saat ini dokumen Renja yang digunakan adalah Renja Tahun 2017.

Program, rencana kegiatan dan pagu indikatif tahun 2017 dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.9
Program, Rencana Kegiatan dan Pagu Indikatif Tahun 2017
Sekretariat Daerah Kabupaten Cianjur

IDR : dalam jutaan

| Program /Kegiatan | Indikator Kinerja Program (Outcome) | Data Capaian Pada Tahun Awal Perencanaan | Target Kinerja Program Dan Kerangka Pendanaan | | Unit Kerja PD Penanggung Jawab |
|--|--|--|---|-----------|--------------------------------|
| | | | Tahun 2017 | | |
| | | | Target | Rp | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Program Perumusan Kebijakan Daerah dan Peraturan Perundang-undangan | Persentase kebijakan daerah bidang keuangan yang ditindaklanjuti | | 100 | 350.000 | |
| Penyusunan Standar Tertinggi Pembakuan Biaya Kegiatan Belanja Daerah dan Belanja Desa | Rancangan Keputusan Bupati Tentang Standar Tertinggi Pembakuan Biaya Kegiatan Belanja Daerah dan Belanja Desa | 2 dokumen | 2 | 350.000 | Pembangunan |
| | Persentase kebijakan daerah bidang kelembagaan dan ketatalaksanaan yang ditindaklanjuti | | 100 | 1,320.000 | |
| Kegiatan Penyusunan Uraian Tugas Jabatan Unit Organisasi Perangkat Daerah Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Cianjur | Rancangan Keputusan Bupati Tentang Tugas Jabatan Unit Organisasi Perangkat daerah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Cianjur | 38 dokumen | 28 | 300.000 | Organisasi |
| Kegiatan Penataan dan Pembentukan Unit Pelaksana Teknis Di Lingkungan Dinas Dan Badan | Rancangan peraturan bupati cianjur tentang pembentukan UPT dinas dan badan dilingkungan pemerintah kabupaten cianjur | 18 raperbup | 2 | 200.000 | Organisasi |
| Kegiatan Penyusunan Rancangan Peraturan Bupati Tentang Pakaian Dinas Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Cianjur | Raperbup Tentang Pakaian Dinas Pegawai Negeri Sipil dilingkungan pemerintah Kabupaten Cianjur | 2 raperbup | 1 | 100.000 | Organisasi |
| Penyusunan Laporan Perkembangan Penerapan dan Pencapaian Standar Pelayanan Minimal (SPM) Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Cianjur | Dokumen laporan perkembangan penerapan dan pencapaian standar pelayanan minimal (SPM) dilingkungan pemerintah | 5 dokumen | 1 | 110.000 | Organisasi |
| Monitoring dan Evaluasi Pelayanan Publik Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Cianjur | Dokumen laporan hasil evaluasi pelayanan publik dilingkungan pemerintah dikabupaten cianjur | 1 Dokumen | 1 | 110.000 | Organisasi |
| Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik Tingkat Kabupaten Cianjur | Juara 1,2 dan 3 kompetisi inovasi pelayanan publik tingkat kabupaten | 3 Juara | 26 | 300.000 | Organisasi |

| Program /Kegiatan | Indikator Kinerja Program (Outcome) | Data Capaian Pada Tahun Awal Perencanaan | Target Kinerja Program Dan Kerangka Pendanaan | | Unit Kerja PD Penanggung Jawab |
|---|--|--|---|-----------|--------------------------------|
| | | | Tahun 2017 | | |
| | | | Target | Rp | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Penyusunan Laporan Hasil Survey Kepuasan Masyarakat Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Cianjur | Dokumen laporan hasil survey kepuasan masyarakat dilingkungan pemerintah kabuoaten cianjur | 1 Dokumen | 1 | 200.000 | Organisasi |
| Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Peraturan Bupati Cianjur Nomor 42 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Cianjur | Dokumen Laporan Hasil Evaluasi Pelaksanaan Peraturan Bupati Cianjur Nomor 42 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyusunan Standar Oeprasional Prosedur Administrasi Pemerintahan Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Cianjur | 1 Dokumen | 1 | | Organisasi |
| | Persentase kebijakan daerah layanan pengadaan barang/jasa yang ditindaklanjuti | | 100 | 1.000.000 | |
| Penyusunan Rancangan Kebijakan Teknis Pengadaan barang/ Jasa pemerintah | petunjuk pelaksanaan pengadaan barang/jasa pemerintah | | 1 | 100.000 | Barjas |
| Penyusunan Peraturan Bupati tentang Tata Cara Pengadaan barang/Jasa di desa | rancangan peraturan Bupati tentang Tata Cara pengadaan barang/jasa di desa | | 1 | 50.000 | Barjas |
| Penyusunan Perumusan bahan Penyelesaian masalah pengadaan barang/jasa | Rancangan peraturan Bupati tentang perumusan bahan penyelesaian masalah pengadaan barang/jasa | | 1 | 50.000 | Barjas |
| | Persentase kebijakan daerah bidang pemerintahan yang ditindaklanjuti | | 100 | 400.000 | |
| Penyusunan Data dan Pembakuan Nama Rupabumi Unsur Buatan | Dokumen usulan penetapan rupabumi unsur buatan | | 1 | 250.000 | Pemerintahan |
| Koordinasi Pembinaan Batas Daerah Dengan Kabupaten Bandung | Laporan hasil pembinaan batas daerah | | 1 | 150.000 | Pemerintahan |
| | Persentase kebijakan daerah bidang ekonomi dan pembangunan yang ditindaklanjuti | | 100 | 900.000 | |
| Peningkatan wawasan dan pembinaan bidang investasi dan perusahaan daerah | Rancangan peraturan Bupati tentang pembentukan perusahaan daerah baru | | 1 | 300.000 | Perekonomian |
| Pengendalian dan Pembinaan Bidang Perekonomian | Laporan hasil koordinasi sektor perdagangan, Perindustrian dan Pariwisata | | 1 | 450.000 | Perekonomian |
| Kegiatan Koordinasi Tim Pengendalian Invlasi Daerah | Tersedianya dokumen kebijakan harga | | 1 | 50.000 | Perekonomian |

| Program /Kegiatan | Indikator Kinerja Program (Outcome) | Data Capaian Pada Tahun Awal Perencanaan | Target Kinerja Program Dan Kerangka Pendanaan | | Unit Kerja PD Penanggung Jawab |
|--|--|--|---|---------|--------------------------------|
| | | | Tahun 2017 | | |
| | | | Target | Rp | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Koordinasi Forum Pengembangan Ekonomi Daerah | Tersedianya dokumen hasil koordinasi dan pengembangan daerah | | 1 | 50.000 | Perekonomian |
| Koordinasi Tim Percepatan Akses keuangan Daerah | Tersusunya bahan hasil kordinasi dengan lembaga jasa keuangan | | 1 | 50.000 | Perekonomian |
| | <i>Persentase kebijakan daerah bidang hukum yang ditindaklanjuti</i> | | 100 | 505.000 | |
| Penyuluhan Hukum dan Pembinaan Desa Sadar Hukum | Jumlah informasi hukum yang disampaikan kepada aparat dan masyarakat | 12 informasi | 9 | 150.000 | Hukum |
| Rencana Aksi Nasional Hak Asasi Manusia (RANHAM) | Laporan haasil kegiatan RANHAM | Dokumen | 1 | 100.000 | Hukum |
| Publikasi Peraturan Perundang-Undangan | Jumlah Dokumen tentang Produk Hukum yang di dokumentasikan dan disebarluaskan serta jumlah peserta sosialisasi produk Hukum. | 3000 buku | 3000 | 155.000 | Hukum |
| Pembinaan Tatacara Penyusunan Produk Hukum Daerah | Jumlah Peserta Pembinaan Tatacara Penyusunan Produk Hukum | 100 orang | 100 | 100.000 | Hukum |
| | <i>Persentase kebijakan daerah bidang kesejahteraan rakyat yang ditindaklanjuti</i> | | 100 | 485.000 | |
| Penyelenggaraan Peringatan hari Besar Negara (PHBN) | Terselenggaranya Upacara Hari Besar Nasional | | 8 | 185.000 | Kesra |
| Pembinaan dan verifikasi Bidang Kesejahteraan Rakyat | Persentase usulan permohonan bantuan yang ditindaklanjuti | | 100 | 150.000 | Kesra |
| Penilaian Kinerja UKS (Usaha Kesehatan Sekolah) | Jumlah sekolah yang dinilai | | 12 | 150.000 | Kesra |
| <i>Program Perumusan Kebijakan Daerah dan Peraturan Perundang-undangan</i> | <i>persentase rancangan produk hukum yang diterbitkan</i> | | 100 | 400.000 | |
| Penyusunan dan penerbitan produk hukum daerah | Rancangan produk hukum daerah yang diusulkan | | 287 | 400.000 | Hukum |
| <i>Program Kerjasama Daerah</i> | <i>Persentase MOU kerja sama daerah yang ditanda tangani</i> | | 100 | 200.000 | |
| Penyusunan MOU dan Perjanjian Kerjasama Penyelenggaraan Pemerintahan | Jumlah MOU yang tersusun | | 2 | 200.000 | Pemerintahan |
| <i>Program Peningkatan Kapasitas penyelenggaraan pemerintah Daerah</i> | <i>persentase kecamatan berkinerja baik</i> | | 100 | 500.000 | |

| Program /Kegiatan | Indikator Kinerja Program (Outcome) | Data Capaian Pada Tahun Awal Perencanaan | Target Kinerja Program Dan Kerangka Pendanaan | | Unit Kerja PD Penanggung Jawab |
|--|---|--|---|-----------|--------------------------------|
| | | | Tahun 2017 | | |
| | | | Target | Rp | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Peningkatan Kapasitas Administrasi Kecamatan dan Kelurahan | Jumlah kecamatan yang dibina | | 32 | 300.000 | Pemerintahan |
| Pembinaan Penyelenggaraan PATEN | Jumlah Kecamatan yang terfasilitasi dalam menyelenggarakan PATEN | | 32 | 200.000 | Pemerintahan |
| <i>Program Peningkatan Kapasitas penyelenggaraan pemerintah Daerah</i> | <i>Persentase Ketersediaan Sarana dan Prasarana Setda yang Refresentatif</i> | % | 100 | 2,800,000 | |
| Pengadaan Cinderamata | Jumlah cinderamata yang tersampaikan | | 137 | 200.000 | Umum dan Keu |
| Penataan Bangunan dan Lingkungan Pendopo | Persentase pelaksanaan penataan gedung dan lingkungan pendopo | | 11 | 2.600.000 | Umum dan Keu |
| Pengadaan taman air Mancur | luas taman air yang dibangun | | 1 | | Umum dan Keu |
| Pengadaan Bale Prayoga II | Luas Bale Prayoga yang dibangun | | 1 | | Umum dan Keu |
| <i>Program Penerapan Kepemerintahan Yang Baik</i> | <i>Ketepatan waktu penyampaian LKPJ</i> | | 31 Maret | 350,000 | |
| Laporan Keterangan Pertanggungjawaban Bupati Cianjur | Laporan LKPJBupati tahun 2016 | | 1 | 150.000 | Pembangunan |
| Pengendalian Pembangunan | *dokumen laporan pelaksanaan pengendalian pekerjaan konstruksi | | 2 | 200,000 | Pembangunan |
| | dokumen laporan identifikasi dan inventarisasi | | 2 | | Pembangunan |
| <i>Program Penerapan Kepemerintahan Yang Baik</i> | <i>Ketepatan waktu penyampaian LPPD</i> | | 31 Maret | 350,000 | |
| Penyusunan Laporan Penyelenggaraan Tugas Pembantuan, Dekonsentrasi dan Tugas Umum Pemerintahan | dokumen tentang Penyelenggaraan Tugas Pembantuan, Dekonsentrasi dan Tugas Umum Pemerintahan | | 1 | 150.000 | Pemerintahan |
| Penyusunan Laporan Penyelenggaraan Pemerintah daerah (LPPD), Informasi laporan Penyelenggaraan Pemerintahan daerah (ILPPD) dan EKPPD | ILPPD sebagai bahan evaluasi EKPPD | | 1 | 200.000 | Pemerintahan |
| <i>Program Penerapan Kepemerintahan Yang Baik</i> | <i>Ketepatan waktu penyampaian LKIJ</i> | | 31 Maret | 550,000 | |

| Program /Kegiatan | Indikator Kinerja Program (Outcome) | Data Capaian Pada Tahun Awal Perencanaan | Target Kinerja Program Dan Kerangka Pendanaan | | Unit Kerja PD Penanggung Jawab |
|--|--|--|---|-----------|--------------------------------|
| | | | Tahun 2017 | | |
| | | | Target | Rp | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Kegiatan Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Pemerintah Kabupaten Cianjur | Lakip Pemda | 1 Dok | 1 | 350.000 | Organisasi |
| Updating E-SAKIP | <i>Pemeliharaan Jaringan E-SAKIP</i> | | 1 | 200.000 | Organisasi |
| Program Penerapan Pemerintahan Yang Baik | Persentase BUMD yang berkinerja baik | | 100 | 150.000 | |
| Pendatan dan Pembinaan Lembaga keuangan yang ada di daerah | Tercatatnya lembaga keuangan yang ada di daerah | | 1 | 50.000 | Perekonomian |
| Pengembangan perusahaan daerah dari sektor perdagangan dan pengelolaan sampah | Tersedianya Dokumen Kajian Investasi | | 1 | 100.000 | Perekonomian |
| Program Penerapan Pemerintahan Yang Baik | Ketepatan waktu penyampaian laporan keuangan setda | | 31 Maret | 380.000 | |
| Rekonsiliasi Laporan Keuangan dan Barang Sekretariat Daerah | Laporan Kuangan dan Barang Sekretariat daerah | | 12 | 80.000 | Kesra |
| Pelaporan, evaluasi, pengawasan dan Penyerapan Realisasi Anggaran Daerah Kabupaten Cianjur | *dokumen Laporan Realisasi Keuangan dan Fisik (12 dok) * Dokumen laporan hasil evaluasi renja (4 dok) * dokumen Perjanjian Kinerja (2 dok) | | 16 | 300.000 | Pembangunan |
| Program Penunjang Kegiatan Keagamaan | Persentase hibah/bansos yang tepat sasaran | | 100 | 1.000.000 | |
| Pembinaan dan Verifikasi Bidang Keagamaan | Persentase hibah/bansos yang tepat sasaran | | 100 | 400.000 | Kesra |
| Program Penunjang Kegiatan Keagamaan | Nilai capaian Zakat Infak Sadaqoh | | 17,146 M | 600.000 | |
| Syar Islam di Kabupaten Cianjur | Persentase kegiatan keagamaan yang difasilitasi | | 100 | 600.000 | Kesra |
| Program Pengembangan Pelayanan Bantuan Hukum | persentase perkara hukum yang diselesaikan | | 100 | 300.000 | |
| Advokasi hukum | jumlah perkara yang akan ditangani | 9 perkara | 5 | 300.000 | Hukum |
| Program Layanan Pengadaan Barang/Jasa | persentase penyelenggaraan pelayanan pengadaan barang/jasa yang sesuai | | 100 | 1.135.000 | |

| Program /Kegiatan | Indikator Kinerja Program (Outcome) | Data Capaian Pada Tahun Awal Perencanaan | Target Kinerja Program Dan Kerangka Pendanaan | | Unit Kerja PD Penanggung Jawab |
|--|--|--|---|-------------------|--------------------------------|
| | | | Tahun 2017 | | |
| | | | Target | Rp | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | <i>dengan peraturan</i> | | | | |
| Peningkatan Proses Pengadaan Barang dan jasa | <i>Jumlah paket pengadaan barang dan jasa</i> | | 344 | 350.000 | Barjas |
| Monitoring dan Evaluasi hasil pelaksanaan pengadaan Barang/Jasa | <i>Jumlah dokumen money pelaksana an pengadaan barang /jasa</i> | | 1 | 60.000 | Barjas |
| Rencana Umum Pengadaan (RUP) dan pengolahan data informasi pengadaan barang/jasa | <i>dokumen RUP dan dokumen pengolahan data pengadaan barang/jasa</i> | | 2 | 175.000 | Barjas |
| Bimbingan teknik /workshop peningkatan kapasitas kemampuan aparatur pengelola pengadaan barang /jasa | <i>Jumlah peserta yang mengikuti bintek/workshop peningkatan kapasitas kemampuan Pokja</i> | | 70 | 200.000 | Barjas |
| Sosialisasi Pengadaan Barang/Jasa OPD | <i>Jumlah peserta yang mengikuti sosialisasi</i> | | 70 | 100.000 | Barjas |
| Pembinaan Tata Cara Pengadaan Barang/Jasa di Desa | <i>Jumlah peserta yang mengikuti sosialisasi</i> | | 772 | 200.000 | Barjas |
| Koordinasi Pengembangan Pengadaan Barang/Jasa | <i>Terseenggaranya koordinasi dan konsultasi dengan K/L/D/I luar daerah</i> | | 12 | 50.000 | Barjas |
| Program Kehumasan dan Keprotokolan | Persentase kegiatan KDH/WKD yang dipublikasikan | | 100 | 833.350 | |
| Kunjungan Kerja /Inspeksi Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah | <i>Jumlah Pelayanan Kedinasan Kepala daerah/Wakil Kepala daerah</i> | 200 kali | 200 | 334.300 | Humas |
| Penerbitan Informasi Kinerja kepala daerah/wakil kepala daerah | <i>Jumlah Buletin Pembangunan Pembangunan Yang di cetak</i> | 2552 eksemplar & DVD | 2.552 | 110.000 | Humas |
| Penyebarluasan Program Pemerintah Kab. Cianjur melalui Media Luar Ruang • Baligo • Spanduk | <i>Jumlah Baligho/Spanduk yang dibuat</i> | 227 Buah | 227 | 114.050 | Humas |
| Peningkatan Fungsi Pejabat Pengelola Informasi Daerah (PPID) | <i>Dokumen hasil Pembinaan terhadap Pers/Wartawan Media yang Bermitra</i> | | 12 | 200.000 | Humas |
| Pembuatan Film Dokumenter Cianjur | <i>Jumlah Film yang dibuat</i> | | 3 | 75.000 | Humas |
| Pembuatan Web Setda | <i>Jumlah Web yang dibuat</i> | | 1 | 50.000 | Humas |
| | | | Total | 13.808,350 | |

Sumber : Bagian Pembangunan Setda Kab. Cianjur

Secara teknis Renja Sekretariat Daerah disusun dengan mengacu pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 54 Tahun 2010 Tentang Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 Tentang Tahapan, Tatacara Penyusunan, Pengendalian, dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah dengan fokus pada program dan kegiatan bukan pada tujuan dan sasaran. Renja tersebut telah ditandatangani oleh Sekretaris Daerah, namun belum ditetapkan secara formal oleh Kepala Daerah sebagaimana diamanatkan oleh Pasal 273 ayat (4) Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah yang menyebutkan bahwa Renja Perangkat Daerah ditetapkan Kepala Daerah setelah RKPD ditetapkan.

c) Perjanjian Kinerja

Perjanjian kinerja di lingkungan Sekretariat Daerah telah disusun secara berjenjang dari eselon II sampai dengan eselon IV. Perjanjian kinerja ini berisi kontrak kinerja antara bawahan dengan atasan. Seluruh pejabat structural di Sekretariat Daerah berjanji akan mewujudkan target kinerja dalam rangka mencapai target kinerja jangka menengah seperti yang ditetapkan dalam dokumen perencanaan dan bertanggung jawab atas keberhasilan dan kegagalan pencapaian target kinerja tersebut. Perjanjian kinerja disusun untuk dijadikan dasar penilaian kinerja individu dan organisasi. Perjanjian kinerja Sekretariat Daerah Tahun 2017 adalah sebagai berikut :

Tabel 4.10
Perjanjian Kinerja Sekretariat Daerah Tahun 2017

| Sasaran Strategis | Indikator Kinerja Sasaran | Target |
|--|---|----------|
| Meningkatnya implementasi kebijakan daerah bidang pemerintahan umum dan otonomi daerah | Persentase Kebijakan daerah yang di tindaklanjuti | 100 |
| | Persentase Produk Hukum yang Diterbitkan | 100 |
| Meningkatnya Kerja Sama Daerah | Persentase MOU Kerjasama Daerah yang di Tindaklanjuti | 100 |
| Meningkatnya Kapasitas Penyelenggaraan Pemerintah Daerah | Persentase Kecamatan Berkinerja Baik | 100 |
| | Persentase Ketersediaan Sarana dan Prasarana setda yang refresentatif | 100 |
| Meningkatnya tata kelola pemerintahan yang baik | Ketepatan Waktu Penyampaian Laporan Pertanggungjawaban | 31 Maret |
| | Persentase BUMD Berkinerja Baik | 100 |
| | Persentase Hibah/Bansos yang Tepat Sasaran | 100 |
| | Nilai Capaian Zakat Infak Sodakoh | 17,146 M |
| | Persentase Perkara Hukum yang Diselesaikan | 100 |
| Meningkatnya pelayanan barang/jasa | Persentase Penyelenggaraan Pelayanan Pengadaan Barang/jasa | 100 |
| Terwujudnya Publikasi Informasi Daerah | Persentase Informasi Daerah yang Dipublikasikan | 100 |

Sumber : Bagian Pembangunan Setda Kab. Cianjur Tahun 2017

Pencapaian target kinerja sebagaimana tercantum dalam perjanjian kinerja tersebut dijabarkan menjadi 8 (delapan) program, yaitu program perumusan kebijakan daerah dan peraturan perundang-undangan, program penerapan pemerintahan yang baik, program kerjasama daerah, program peningkatan kapasitas penyelenggaraan pemerintah daerah, program penunjang keagamaan, program layanan pengadaan

barang dan jasa, program pengembangan pelayanan bantuan hukum, program kehumasan dan keprotokolan. Perjanjian kinerja yang ditandatangani Sekretaris Daerah dan Bupati tersebut kemudian dijabarkan menjadi perjanjian kinerja berjenjang antara atasan dan bawahan eselon III dan eselon IV. Namun, saat ini perjanjian kinerja di Sekretariat Daerah masih merupakan dokumen administrasi saja karena belum dipergunakan sebagai dasar penilaian secara konkrit yang dituangkan ke dalam konsep *reward and punishment*. Peneliti berpendapat bahwa perjanjian kinerja yang disusun tersebut hanya sebatas formalitas.

b. Pengukuran Kinerja

Untuk melakukan pengukuran kinerja diperlukan alat ukur yang dapat mengukur keberhasilan ataupun kegagalan suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Sekretariat Daerah telah memiliki tolok ukur kinerja yang dituangkan menjadi Indikator Kinerja Utama (IKU) yang telah ditandatangani oleh Sekretaris Daerah, namun belum ditetapkan menjadi Peraturan Kepala Daerah. IKU yang dimiliki Sekretariat Daerah terdiri dari 4 indikator yang sebagian sudah bersifat *outcome* dan sesuai dengan *core bussiness* serta telah dilengkapi dengan rumusan perhitungan dan target kinerjanya. Rincian Indikator Kinerja Utama (IKU) Sekretariat Daerah dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.11
Indikator Kinerja Utama Sekretariat Daerah Kabupaten Cianjur

| No | Sasaran Strategis | Indikator Kinerja Utama | Satuan | Tipe Perhitungan | Rumus Perhitungan | Sumber Data |
|----|---|---|---------|------------------|---|--|
| 1 | Meningkatnya Penerapan Kebijakan daerah bidang pemerintahan Umum dan Otonomi daerah | Persentase kebijakan daerah ditindaklanjuti | Persen | Non Kumulatif | jumlah kebijakan yang ditindaklanjuti/target kebijakan yang dibuat x 100% | Bagian Pembangunan, Organisasi, barang/jasa, pemerintahan, perekonomian, hukum dan kesra |
| 2 | Meningkatnya Tata Kelola Pemerintahan Yang Baik | Ketetapan waktu Penyampaian Laporan Pertanggungjawaban | Dokumen | Non Kumulatif | target waktu-(realisasi waktu-target waktu)/target waktu x 100% | Bagian Pembangunan, Pemerintahan, Organisasi, umum & keuangan |
| | | Nilai Capaian Zakat Infak Sodalokoh | Nilai | Non Kumulatif | jumlah zakat yang terkumpul pada tahun n | Bagian Kesra |
| 3 | Meningkatnya pelayanan barang/jasa | Persentase Penyelenggaraan Pelayanan Pengadaan Barang/Jasa yang Sesuai Dengan Peraturan | Persen | Non Kumulatif | jumlah paket yang dilelangkan/target paket untuk dilelangkan x 100% | Bagian Barang/jasa |

Sumber : Bagian Pembangunan Setda Kab. Cianjur Tahun 2017

Sekretariat Daerah memang sudah memiliki tolok ukur kinerja dengan target kinerja yang terukur. Namun proses pengukuran kinerjanya itu sendiri belum berjalan dengan baik. Pengukuran kinerja sebagai bagian dari komponen manajemen kinerja merupakan salah satu tahapan yang harus dilaksanakan sebelum nantinya disusun laporan kinerja. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu Atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah menyebutkan hal terpenting penyusunan laporan kinerja adalah pengukuran kinerja dan evaluasi kinerja serta pengungkapan secara memadai hasil analisis terhadap pengukuran kinerja. Selain untuk pelaporan kinerja, pengukuran kinerja juga dilaksanakan untuk

menjaga konsistensi antara pelaksanaan dan perencanaan. Proses pengukuran yang dilakukan oleh Sekretariat Daerah adalah pengukuran kinerja atas renja yang telah ditetapkan sebelumnya sebagaimana hasil wawancara dengan Kepala Bagian Pembangunan Setda Kabupaten Cianjur yang menyebutkan: "... jadi kita juga ada pengukuran kinerja ini ada beberapa eu.. apa.. evaluasi yang oleh Bappeda juga.. evaluasi renja kita setiap eu.. per triwulan itu ada pengukuran-pengukuran eu.. evaluasi renja dan kegiatan-kegiatan".

Sekretariat Daerah melakukan pengukuran atau memonitor pencapaian atas target kinerja yang ditetapkan dalam renja bukan memonitor pencapaian atas target yang telah ditetapkan dalam perjanjian kinerja. Peneliti berpendapat, kelemahan dalam pengukuran kinerja ini yang kemudian menjadi permasalahan dalam tahapan manajemen kinerja selanjutnya yaitu pelaporan kinerja.

c. Pelaporan Kinerja

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu Atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah menyebutkan laporan kinerja merupakan bentuk akuntabilitas dari pelaksanaan tugas dan fungsi yang dipercayakan kepada setiap instansi pemerintah atas penggunaan anggaran. Sekretariat Daerah sudah menyusun laporan kinerja sebagai bentuk akuntabilitas dari pelaksanaan tugas dan fungsinya atas penggunaan anggaran, namun laporan kinerja tersebut

tidak diserahkan tepat pada waktunya sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu Atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah yang ditindaklanjuti dengan Surat Bupati Cianjur Nomor 058/0330/Org Tanggal 19 Januari 2017 Tentang Penyusunan Perjanjian Kinerja Tahun 2017 dan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Tahun 2016. Berdasarkan surat tersebut, seluruh perangkat daerah termasuk Sekretariat Daerah diwajibkan menyusun laporan kinerja tahunan berdasarkan perjanjian kinerja yang disepakati dan menyampaikannya kepada Bupati paling lambat 2 (dua) bulan setelah tahun anggaran berakhir (tanggal 28 Februari 2017).

Tabel 4.12
Daftar Perangkat Daerah yang Menyerahkan LAKIP Tepat Waktu dan Terlambat Tahun 2016

| No | Nama Instansi | Tanggal Diterima | Keterangan |
|----|---|------------------|------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Satuan Polisi Pamong Praja | 04-Mar-16 | Terlambat |
| 2 | Rsud Cimacan | 22-Feb-16 | Tepat |
| 3 | Dinas Koperasi Usaha Kecil Mikro Dan Menengah | 01-Mar-16 | Terlambat |
| 4 | Sekretariat DPRD | 24-Feb-16 | Tepat |
| 5 | Dinas Pekerjaan Umum Binamarga | 02-Mar-16 | Terlambat |
| 6 | Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air | 22-Feb-16 | Tepat |
| 7 | Dinas Peternakan Dan Perikanan | 08-Mar-16 | Terlambat |
| 8 | Dinas Perpajakan | 29-Feb-16 | Tepat |
| 9 | Dinas Perindustrian Dan Perdagangan | | Terlambat |
| 10 | Badan Lingkungan Hidup | 14-Mar-16 | Terlambat |
| 11 | Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil | 18-Feb-16 | Tepat |
| 12 | Dinas Sosial | | Terlambat |
| 13 | Badan Pelayanan Perijinan Terpadu | 14-Mar-16 | Terlambat |
| 14 | Inspektorat Daerah | 25-Feb-16 | Tepat |
| 15 | Dinas Pertanian Tanaman Pangan Dan Holtikultura | 03-Mar-16 | Terlambat |
| 16 | Badan Kepegawaian Pendidikan Dan Pelatihan Daerah | 03-Mar-16 | Terlambat |
| 17 | Badan Perencanaan Pembangunan Daerah | 03-Mar-16 | Terlambat |

| No | Nama Instansi | Tanggal Diterima | Keterangan |
|----|---|------------------|------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 18 | Sekretariat Dewan Korpri | 03-Mar-16 | Terlambat |
| 19 | Dinas Pendidikan | 29-Feb-16 | Tepat |
| 20 | Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata | 29-Feb-16 | Tepat |
| 21 | Dinas Tata ruang Dan Pemukiman | 26-Feb-16 | Tepat |
| 22 | Dinas Kebersihan | 15-Feb-16 | Tepat |
| 23 | Dinas Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah | 02-Mar-16 | Terlambat |
| 24 | Badan Pemberdayaan Masyarakat Dan Pemerintah Desa | 29-Feb-16 | Tepat |
| 25 | Dinas Kehutanan Dan Perkebunan | 03-Mar-16 | Terlambat |
| 26 | Badan Penanggulangan Bencana Daerah | 29-Feb-16 | Tepat |
| 27 | Badan Ketahanan Pangan Daerah | 29-Feb-16 | Tepat |
| 28 | Badan Keluarga Berencana Dan Pemberdayaan Perempuan | 23-Feb-16 | Tepat |
| 29 | Kantor Arsip Dan Perpustakaan Daerah | 15-Feb-16 | Tepat |
| 30 | Badan Layanan Pengadaan Barang Dan Jasa | 24-Feb-16 | Tepat |
| 31 | Dinas Perhubungan Komunikasi Dan Informatika | 29-Feb-16 | Tepat |
| 32 | Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik | 01-Mar-16 | Terlambat |
| 33 | Dinas Kesehatan | 15-Mar-16 | Terlambat |
| 34 | Sekretariat Daerah | 08-Mar-16 | Terlambat |
| 35 | Akper | 08-Mar-16 | Terlambat |
| 36 | RSUD Klas B Cianjur | 08-Mar-16 | Terlambat |

Sumber : Bagian Organisasi Setda Kab. Cianjur Tahun 2016

Hasil wawancara dengan Sekretaris Daerah Kabupaten Cianjur menyebutkan bahwa: “Ketidaktepatan waktu pengumpulan data dari bagian-bagian menjadi hambatan yang paling umum terjadi dan berulang dari tahun ke tahun, ditambah dengan keterbatasan informasi atas data yang terkumpul tersebut mengakibatkan analisis atas capaian kinerja dalam pelaporannya tidak tergal secara mendalam..”.

d. Evaluasi Kinerja

Terdapat beberapa perbedaan pendapat dalam hal evaluasi kinerja di Sekretariat Daerah. Sekretaris Daerah Kabupaten Cianjur menyebutkan : “Secara formal belum dilakukan, namun secara informal dalam berbagai kesempatan baik dalam apel pagi maupun

dalam *briefing staff* lingkup Setda, evaluasi kinerja secara internal itu sudah dilakukan. Evaluasi tersebut dilakukan untuk menentukan langkah atau solusi atas permasalahan yang terjadi dalam pelaksanaan kegiatan di lingkup Setda”.

Ketua Tim Evaluasi SAKIP Perangkat Daerah Tahun 2016 menyebutkan: “Kayaknya mereka belum melakukan evaluasi internal kali lihat dari eu.. secara fisik memang ada sih yang namanya laporan atau evaluasi itu setiap triwulan tapi leading sektornya ada di Bappeda, jadi eu.. pihak Setda sendiri secara internal kayaknya belum...”

Pendapat tersebut bertentangan dengan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Pembangunan yang menyebutkan: “Sudah.. kita selalu setiap tahapan.. setiap itu.. misal dalam hal evaluasi ada evaluasi itu kan kita menyampaikan evaluasi renja itu kan tiap triwulan ke Bappeda dan saat itu kita seluruhnya koordinasi.. kita kumpulkan seluruh bagian-bagian”

Pendapat tersebut diperkuat oleh pendapat Kepala Bidang Litbang pada Bappeda yang menyebutkan: “Saya pikir kalau mereka sudah menyampaikan laporan ke kita (Bappeda) berarti mereka sudah melaksanakan (evaluasi internal)..”

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, peneliti berpendapat bahwa pemahaman terkait dengan evaluasi kinerja itu sendiri belum sama persepsinya antara masing-masing sektor yang bertanggung jawab mensupervisi pelaksanaan evaluasi kinerja dalam manajemen kinerja

itu sendiri. Selain itu, berdasarkan hasil wawancara dengan para informan, evaluasi kinerja internal di Sekretariat Daerah masih bersifat formalitas untuk memenuhi kewajiban penyampaian laporan saja, bukan untuk perbaikan kinerja. Secara eksternal, Inspektorat Kabupaten melaksanakan evaluasi SAKIP setiap tahunnya dan mengeluarkan rekomendasi-rekomendasi yang perlu ditindaklanjuti. Sekretariat Daerah memang sudah menindaklanjuti hasil rekomendasi Inspektorat walaupun belum seluruhnya. Hasil wawancara dengan Kepala Bagian Pembangunan menyebutkan bahwa: “kalau ada (rekomendasi) selalu ditindaklanjuti bu.. karena kami selalu koordinasi misal ada hal-hal dari Inspektorat..”.

Sekretaris Daerah Kabupaten Cianjur menyebutkan :

“Secara umum perbaikan sistem AKIP melalui tindak lanjut rekomendasi dari evaluator bukan semata-mata untuk menaikkan nilai saja. SAKIP merupakan sistem manajemen kinerja yang diterapkan di Indonesia. Penerapan SAKIP ini bertujuan untuk meningkatkan tata kelola pemerintahan yang baik yang akan berdampak pada efisiensi anggaran. Dengan menindaklanjuti rekomendasi hasil evaluasi maka akan menjadikan Setda sebagai organisasi pembelajar yang berkontribusi atas efisiensi anggaran dan tata kelola pemerintahan yang baik”.

Beberapa kelemahan sebagaimana disebutkan diatas mengarah kepada kelemahan yang diakibatkan oleh sumber daya manusia selaku pelaku manajemen kinerja yang melaksanakan fungsi manajerial. Hasil wawancara dengan Ketua Tim Evaluasi SAKIP Perangkat Daerah menyebutkan: “Eu.. kalau penghambat ini saya pikir.. kita masih berkuat pada kualitas SDM..”.

Diperkuat dengan pendapat Kepala Bagian Organisasi Setda Kabupaten Cianjur yang menyebutkan: "...yang jadi penghambat disini yang pertama sumber daya, sumber daya aparatur dalam hal ini masih banyak yang belum eu.. istilahnya belum mengerti atau belum memahami alur SAKIP tersebut sehingga eu.. ini menjadi hambatan dalam melakukan eu.. baik itu dari perencanaan dari pengukuran, pelaporan...".

Faktor pendukung keberhasilan manajemen kinerja ditentukan oleh komitmen pimpinan. Hasil wawancara dengan Sekretaris Daerah menyebutkan: "Faktor pendukung keberhasilan penerapan manajemen kinerja yang paling utama adalah komitmen pimpinan". Artinya, apabila pimpinan tertinggi dalam suatu organisasi memiliki komitmen tinggi dalam menerapkan manajemen kinerja dengan baik maka akan mempengaruhi kualitas manajemen kerjanya itu sendiri. Seluruh tahapan manajemen kinerja akan berjalan dan terus mendapatkan pemantauan atas hasilnya, karena *reward and punishment* akan dapat diterapkan apabila pimpinan turun langsung mengelola kinerja organisasinya.

3. Upaya/Strategi Meningkatkan Akuntabilitas Kinerja

Berdasarkan faktor penghambat dan pendukung keberhasilan manajemen kinerja Sekretariat Daerah sebagaimana tersebut di atas. dipandang perlu melakukan upaya/strategi dalam rangka meningkatkan akuntabilitas kinerja Sekretariat Daerah. Upaya/strategi yang dapat dilakukan antara lain :

a. Komitmen Pimpinan

Hasil wawancara dengan Sekretaris Daerah Kabupaten Cianjur menyebutkan : “Komitmen pimpinan menjadi pengungkit yang luar biasa pengaruhnya pada implementasi manajemen kinerja”. Komitmen pimpinan dalam manajemen kinerja artinya pimpinan memegang kendali atas tahapan seluruh komponen manajemen kinerja. Yusrianti dan Safitri (2015:556) menyebutkan bahwa dukungan komitmen dari pimpinan instansi akan sangat membantu dalam menyusun LAKIP SKPD yang berkualitas secara substansi. Selain itu komitmen pimpinan instansi terhadap LAKIP dengan melaporkan keberhasilan/kegagalan setiap program dan kegiatan yang telah dilakukan pada LAKIP SKPD akan menghasilkan suatu laporan pertanggungjawaban dan akuntabilitas yang dapat dipercaya dan berkualitas secara substansi

Amstrong (2015:27) mengemukakan:

“The three key factors affecting the quality of implementation and operation they identified were :

- *Commitment, encouragement and support of senior management – as Lawler and McDermott (2003) commented : “The behavior of management is also an indication of how important the performance management systems is and as a result is likely to have a strong influence on how the system is actually implemented’.*
- *The involvement of line manager in developing the scheme and the quality of communications, training, guidance and advice provided to them.*
- *The rigour with which the organization evaluated the effectiveness of performance management and its determination to put things right, often through training.*

Dari penjelasan tersebut, dapat dilihat bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi efektivitas penerapan manajemen kinerja adalah

komitmen, dorongan dan dukungan dari pimpinan. Komitmen pimpinan merupakan factor pendukung keberhasilan manajemen kinerja yang paling utama. Pimpinan yang memiliki komitmen tinggi atas penyelenggaraan manajemen kinerja akan menetapkan strategi atau upaya dalam rangka meningkatkan akuntabilitas kinerja organisasinya.

b. Peningkatan Kompetensi Sumber Daya Manusia

Kelemahan yang ditemukan dalam penyelenggaraan manajemen kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Cianjur adalah sumber daya manusia yang kurang kompetensinya pada seluruh tahapan manajemen kinerja sehingga berdampak pada kualitas manajemen kerjanya. Yusrianti dan Safitri (2015:556) menyebutkan bahwa sumber daya manusia merupakan faktor penting pada proses penyusunan LAKIP SKPD, dengan jumlah personil yang memadai dan memiliki kompetensi yang baik tentunya akan menunjang pada penyusunan LAKIP sehingga dapat tercapai laporan pertanggungjawaban dan akuntabilitas yang sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Untuk mengatasi hal tersebut perlu dilakukan peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pelatihan atau bimbingan teknis terutama yang berkaitan dengan SAKIP. Hasil wawancara dengan Kepala Bidang Ekonomi dan Infrastruktur pada Bappeda Kabupaten Cianjur menyebutkan: “..kalau untuk SDM kita bisa upgrade..”. Salah satu komitmen Sekretaris Daerah dalam memperbaiki manajemen kinerja SAKIP antara lain dengan mengirimkan pejabat yang bertanggung jawab atas perencanaan dan pelaporan untuk mengikuti bimbingan teknis/diklat.

Hasil wawancara dengan Sekretaris Daerah Kabupaten Cianjur menyebutkan : "...Begitu juga dalam hal pelaporan kinerja, kami telah mengirimkan pejabat yang diberi tanggung jawab menyusun laporan kinerja untuk mengikuti bimbingan teknis agar mampu menghasilkan laporan kinerja dengan kualitas yang baik dan dapat dipertanggungjawabkan".

c. Penerapan *Reward And Punishment*

Selain komitmen pimpinan dan sumber daya manusia yang kompeten, penerapan *reward and punishment* juga dapat dilakukan sebagai salah satu upaya meningkatkan akuntabilitas kinerja. Hasil wawancara dengan Ketua Tim Evaluasi SAKIP menyebutkan: "...reward dan punishment bagi mereka yang sudah melakukan dengan bagus gitu.. dan mungkin harapannya ya.. itu tadi jadi bahan.. sebagai bahan eu.. pertimbangan untuk promosi, bagi mereka yang apa.. mencapai kinerja yang.. kinerja baik.. harapannya seperti itu sih..".

Pemberian *reward and punishment* sebenarnya merupakan salah satu bentuk dari komitmen pimpinan dalam rangka penyelenggaraan manajemen kinerja yang akuntabel. Kinerja organisasi yang merupakan kumpulan dari kinerja individu tersebut dinilai dan diberikan penghargaan sesuai dengan capaian kinerjanya. Organisasi dengan capaian kinerja yang tinggi diberikan penghargaan (*reward*) dan organisasi dengan capaian kinerja yang rendah diberikan *punishment* setelah diberikan waktu untuk memperbaiki kinerjanya. Pemberian *reward and punishment* ini didasarkan atas azas akuntabilitas yang

berkeadilan diharapkan dapat memicu peningkatan akuntabilitas kinerja organisasi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Manajemen Kinerja Sekretariat Daerah Terkait SAKIP

a. Perencanaan Kinerja

Sekretariat Daerah sampai saat ini belum memiliki dokumen perencanaan yang ditetapkan secara formal melalui Peraturan Kepala Daerah. Hal ini menunjukkan bahwa titik awal manajemen kinerja Sekretariat Daerah belum berjalan dengan baik dan kemudian mempengaruhi tahapan selanjutnya.

b. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja yang dilaksanakan oleh Sekretariat Daerah belum sesuai dengan konsep manajemen kinerja karena belum melaksanakan pengukuran secara berkala atas kinerja yang telah disepakati sebelumnya dalam Perjanjian Kinerja. Sekretariat Daerah baru melaksanakan pengukuran atas dokumen renja sebagai bahan laporan kepada Bappeda. Proses pengukuran kinerja yang tidak tepat sasaran tersebut mengakibatkan adanya hambatan dalam penyampaian laporan kinerja kepada pimpinan.

c. Pelaporan Kinerja

Laporan kinerja Sekretariat Daerah tidak menyajikan analisis atas kinerja secara utuh karena informasi yang diperoleh sangat terbatas dan data kinerja belum dikelola dengan baik yang mengakibatkan keterlambatan penyerahan laporan kinerja tersebut sehingga mempengaruhi proses evaluasi kinerja.

d. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja atas penerapan manajemen kinerja Sekretariat Daerah dilaksanakan oleh Inspektorat dan menghasilkan beberapa rekomendasi untuk ditindaklanjuti. Sekretariat Daerah memang telah menindaklanjuti rekomendasi dimaksud walaupun belum seluruhnya. Hal ini dikarenakan terdapat beberapa rekomendasi yang masih mengacu pada peraturan perundang-undangan yang belum diperbaharui.

2. Faktor Penghambat/Pendukung Keberhasilan Manajemen Kinerja

Berdasarkan pengamatan peneliti pada penerapan manajemen kinerja Sekretariat Daerah terkait Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), dapat disimpulkan bahwa faktor penghambat keberhasilan manajemen kinerja tersebut antara lain kemampuan atau pemahaman sumber daya manusia mengenai penerapan manajemen kinerja yang kurang memadai. Kelemahan sumber daya manusia tersebut mengakibatkan kualitas komponen manajemen kinerja menjadi kurang baik, karena masing-masing komponen tersebut saling mempengaruhi.

Adapun faktor pendukung keberhasilan manajemen kinerja yang paling utama adalah komitmen pimpinan. Intervensi atau campur tangan pimpinan secara langsung pada seluruh tahapan merupakan kunci keberhasilan penerapan manajemen kinerja. Pimpinan yang memahami dan menerapkan konsep manajemen kinerja mampu mengatasi berbagai hambatan dengan melakukan strategi atau upaya yang tepat dan berdampak secara langsung pada keberhasilan manajemen kinerja itu sendiri.

3. Upaya/Strategi Meningkatkan Akuntabilitas Kinerja

Terkait dengan hambatan sumber daya manusia yang kurang *capable*, dapat diatasi dengan melakukan komunikasi, memberikan pelatihan dan bimbingan, artinya pimpinan baik level tertinggi maupun menengah turun langsung untuk mengarahkan dan memberikan bimbingan serta mensupervisi pelaksanaan manajemen kinerja dan apabila dipandang perlu, mengadakan pelatihan tentang penerapan manajemen kinerja. Selanjutnya penerapan konsep *reward and punishment* dalam atas kinerja yang dihasilkan. Peningkatan kompetensi sumber daya manusia dan penerapan *reward and punishment* dapat dilakukan apabila ada komitmen pimpinan dalam penyelenggaraan manajemen kinerja.

B. Keterbatasan Penelitian

Penerapan manajemen kinerja ini dilakukan oleh seluruh instansi pemerintah baik kementerian/lembaga, pemerintah provinsi maupun

Adapun faktor pendukung keberhasilan manajemen kinerja yang paling utama adalah komitmen pimpinan. Intervensi atau campur tangan pimpinan secara langsung pada seluruh tahapan merupakan kunci keberhasilan penerapan manajemen kinerja. Pimpinan yang memahami dan menerapkan konsep manajemen kinerja mampu mengatasi berbagai hambatan dengan melakukan strategi atau upaya yang tepat dan berdampak secara langsung pada keberhasilan manajemen kinerja itu sendiri.

3. Upaya/Strategi Meningkatkan Akuntabilitas Kinerja

Terkait dengan hambatan sumber daya manusia yang kurang *capable*, dapat diatasi dengan melakukan komunikasi, memberikan pelatihan dan bimbingan, artinya pimpinan baik level tertinggi maupun menengah turun langsung untuk mengarahkan dan memberikan bimbingan serta mensupervisi pelaksanaan manajemen kinerja dan apabila dipandang perlu, mengadakan pelatihan tentang penerapan manajemen kinerja. Selanjutnya penerapan konsep *reward and punishment* dalam atas kinerja yang dihasilkan. Peningkatan kompetensi sumber daya manusia dan penerapan *reward and punishment* dapat dilakukan apabila ada komitmen pimpinan dalam penyelenggaraan manajemen kinerja.

B. Keterbatasan Penelitian

Penerapan manajemen kinerja ini dilakukan oleh seluruh instansi pemerintah baik kementerian/lembaga, pemerintah provinsi maupun

pemerintah daerah, namun karena keterbatasan peneliti dalam melakukan penelitian mengenai penerapan manajemen kinerja terkait sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah sehingga peneliti hanya meneliti pada Sekretariat Daerah Kabupaten Cianjur. Selain itu, karena keterbatasan waktu penelitian, pengumpulan data melalui kuisioner tidak dapat dilakukan oleh peneliti dan hanya melalui dokumentasi dan wawancara.

C. Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut, peneliti memberikan saran sebagai berikut :

a. Perencanaan kinerja

Untuk mengatasi perbedaan substansi regulasi mengenai penetapan dokumen perencanaan secara formal, dapat disusun Peraturan Kepala Daerah yang mengkombinasikan substansi dari beberapa peraturan perundang-undangan yang lebih tinggi (Permendagri 54 Tahun 2010 dan UU Nomor 23 Tahun 2014) selama peraturan perundang-undangan tersebut dinyatakan masih berlaku.

b. Pengukuran Kinerja

Untuk menjaga konsistensi pengukuran data kinerja dapat dibuat suatu mekanisme pengumpulan data berbasis elektronik (E-SAKIP)

c. Pelaporan Kinerja

Meningkatkan kapasitas sumber daya manusia penyusun Laporan kinerja dengan cara mengikuti bimbingan teknis/pelatihan penyusunan laporan kinerja sehingga mampu menyusun laporan kinerja yang dilengkapi analisis secara mendalam terkait kinerja organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Akhzan, Fasti Herianty. 2012. *Analisis Sistem Nilai Yang Dianut Dalam Penerapan SAKIP (Studi Kasus Pada Kantor BPKP Perwakilan Provinsi Sulawesi Selatan)*. Diambil dari web unpas.ac.id tanggal 13 Juli 2017:
<http://repository.unhas.ac.id>
- Amstrong, Michael. 2015. *Performance Management 5th Edition*. London, Philadelphia and New Delhi: Kogan Page.
- _____, 2009. *Performance Management 4th Edition*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- _____, 2006. *Performance Management 3rd Edition*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Arikunto, Suharsimi. 2013. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Creswell, John W. 2012. *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Cokins, Gary. 2004. *Performance Management*. New Jersey and Canada: John Wiley & Sons Inc.
- Dharma, Surya. 2013. *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Diputr, Andri Permana. 2012. *Pengaruh Manajemen Berbasis Kinerja dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja dan Akuntabilitas Pemerintah Daerah (Studi Empiris Pada Pemerintah Kabupaten Sleman)*. Diambil dari situs ugm.ac.id tanggal 30 Oktober 2017:
<http://etd.repository.ugm.ac.id>
- Giantini, Dini. 2016. *Pengaruh Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Terhadap Penerapan Good Governance (Suatu Studi Pada Badan Pengkajian Kebijakan, Iklim dan Mutu Industri Wilayah Bandung)*. Diambil dari situs unpas.ac.id tanggal 30 Oktober 2017:
<http://repository.unpas.ac.id>
- Hamdi, Muchlis. 2014. *Metodologi Penelitian Administrasi*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. 2014. *Meningkatkan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Daerah*. Jakarta: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi.

- _____. 2006. *Modul Indikator Kinerja Referensi Untuk Menentukan Indikator Kinerja Instansi Pemerintah*. Jakarta: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.
- Mardian, Dani. 2016. *Implementasi Kebijakan Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di Sekretariat Daerah Kabupaten Cianjur*. Bandung: Tesis, Magister Administrasi Publik Lembaga Administrasi Negara.
- Mulyadi. 2014. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YPKN.
- Parmenter. 2010. *Key Performance Indicator, Developing, Implementing and Using Wining KPIs*. New Jersey: Published by John Wiley & Sons Inc.
- Ridhotullah dan Jauhar. 2015. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Penerbit Prestasi Pustaka.
- Sedarmayanti. 2016. *Good Governance "Kepemerintahan yang Baik" & Good Corporate Government "Tata Kelola Perusahaan Yang Baik"*. Bandung: Mandar.
- Simanjuntak, Payaman. 2011. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI.
- Soemohadiwidojo. 2015. *Panduan Praktis Menyusun KPI (Key Performance Indicator)*. Jakarta: Penerbit Raih Asa Sukses.
- Sugiyono. 2016. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- _____. 2012. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Supartini, Nunik. 2012. *Evaluasi Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) (Studi Kasus Pada Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat)*. Diambil dari situs [ugm.ac.id](http://etd.repository.ugm.ac.id) tanggal 30 Oktober 2017: <http://etd.repository.ugm.ac.id>
- Sutrisno. 2010. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Syahrudin. 2003. *Pengintegrasian Sistem Akuntabilitas Kinerja dan Anggaran dalam Perspektif Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2005 Tentang Keuangan Negara*. Jakarta: PNRI.
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah.
- Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 Tentang Penyelenggaraan Negara Yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme.
- Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 Tentang Keuangan Negara.

Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 Tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 Tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 12 Tahun 2015 Tentang Pedoman Evaluasi Atas Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

Reh, F. John. 2015. *Key Performance Indicator (KPI)*. diambil dari situs about.com tanggal 13 Maret 2016:
<http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/keyperfindic.htm>

Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.

Yusrianti, H. dan Safitri, RH. 2015. *Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Di Lingkungan Kota Palembang*. Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya, Vol. 13, No. 4, 545-558.

Lampiran 1

PEDOMAN WAWANCARA
MANAJEMEN KINERJA SEKRETARIAT DAERAH
KABUPATEN CIANJUR TERKAIT SISTEM AKUNTABILITAS
AKUNTABILITAS KINERJA INSTANSI PEMERINTAH (SAKIP)

Dalam upaya mendorong terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik dan bersih (*good governance* dan *clean government*) diperlukan penerapan sistem manajemen pemerintahan yang berfokus pada peningkatan akuntabilitas kinerja. Pada organisasi pemerintah, sistem manajemen kinerja diadaptasi menjadi sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah yang didalamnya mencakup proses/siklus yang sistematis dan berkesinambungan. Penyelenggaraan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah yang meliputi perencanaan, pengukuran, pelaporan dan evaluasi kinerja merupakan sistem manajemen kinerja instansi pemerintah yang diadaptasi dari praktik-praktik manajemen terbaik di negara-negara maju saat ini.

1. Berdasarkan hasil evaluasi atas implementasi SAKIP, Sekretariat Daerah (Setda) Kabupaten Cianjur masih termasuk sebagai organisasi yang belum akuntabel. Dalam SAKIP, perencanaan memiliki persentase yang paling tinggi yaitu 30%
 - a. Bagaimana proses perencanaan di Setda ?
 - b. Apakah terdapat hambatan dalam proses perencanaan di Setda ?
 - c. Strategi apa yang dilakukan dalam rangka mengatasi hambatan tersebut ?

2. Pengukuran kinerja

- a. Apakah Setda sudah memiliki tolok ukur kinerja ?
- b. Apakah Setda sudah memiliki target kinerja yang terukur ?
- c. Bagaimana proses pengukuran kinerja Setda ?
- d. Apakah terdapat hambatan dalam proses pengukuran kinerja Setda?
- e. Strategi apa yang dilakukan dalam rangka mengatasi hambatan tersebut ?

3. Pelaporan Kinerja

- a. Apakah Setda sudah menyusun laporan kinerja ?
- b. Apakah laporan kinerja tersebut diserahkan kepada pimpinan dengan tepat waktu ?
- c. Bagaimana proses pelaporan kinerja Setda ?
- d. Apakah terdapat hambatan dalam pelaporan kinerja Setda ?
- e. Strategi apa yang dilakukan dalam rangka mengatasi hambatan tersebut ?

4. Evaluasi Kinerja

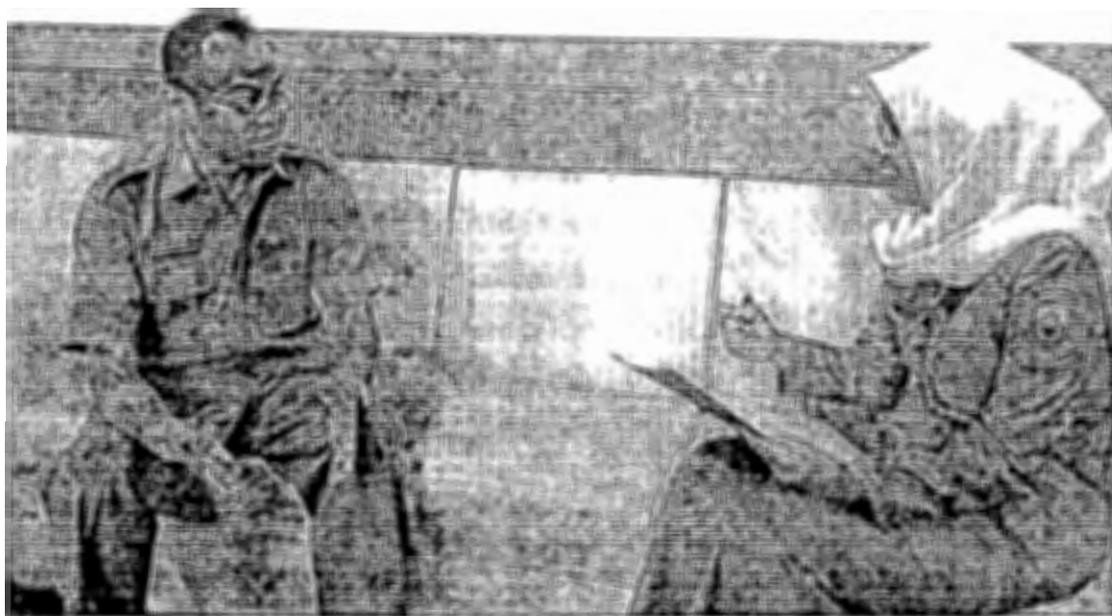
- a. Apakah Setda sudah melakukan evaluasi kinerja secara internal ?
- b. Siapa yang bertanggung jawab melakukan evaluasi internal ?
- c. Bagaimana proses evaluasi internal yang dilakukan Setda ?
- d. Apakah hasil evaluasi internal tersebut dipergunakan dalam perencanaan selanjutnya ?
- e. Memperhatikan hasil evaluasi yang dilaksanakan oleh Inspektorat dalam beberapa tahun terakhir, Setda masih termasuk dalam

- kategori belum akuntabel, bagaimana tindak lanjut dari hasil evaluasi Inspektorat tersebut ?
- f. Siapa yang berwenang menindaklanjuti hasil evaluasi Inspektorat ?
 - g. Apakah rekomendasi dari hasil evaluasi tersebut sudah ditindaklanjuti ?
 - h. Mengapa rekomendasi tersebut harus ditindaklanjuti ?
 - i. Apakah terdapat hambatan dalam menindaklanjuti rekomendasi tersebut ?
5. Faktor apa saja yang menjadi penghambat dan pendukung keberhasilan implementasi manajemen kinerja system akuntabilitas kinerja instansi pemerintah Sekretariat Daerah Kabupaten Cianjur ?

Lampiran 2

TRANSKRIP WAWANCARA

Informan : DR. CECEP S. ALAMSYAH, SKM, M.Kes, M.Si
 Jabatan : Sekretaris Daerah Kabupaten Cianjur
 Tempat : Ruang Sekretaris Daerah Kab. Cianjur
 Waktu : Senin, 16 Oktober 2017 ; 12.15 WIB
 Foto :



| | | |
|----------|---|---|
| Peneliti | : | Berdasarkan hasil evaluasi atas implementasi SAKIP, Sekretariat Daerah (Setda) Kabupaten Cianjur masih termasuk sebagai organisasi yang belum akuntabel. Dalam SAKIP, perencanaan memiliki persentase yang paling tinggi yaitu 30%. Bagaimana proses perencanaan di Setda ? |
| Informan | : | Secara umum Setda sudah melaksanakan tahapan proses perencanaan sebagaimana diatur dalam Permendagri 54 Tahun 2010. Dimulai dari perencanaan jangka menengah maupun perencanaan jangka pendek atau tahunan. Secara administrasi sudah kita penuhi. Namun dalam prosesnya memang belum dilakukan secara terintegrasi. Bagian Pembangunan dalam hal ini sebagai koordinator perencanaan di lingkup Setda mengkoordinir usulan perencanaan pada bagian-bagian lainnya. Prosesnya lebih bersifat <i>bottom up</i> , kecuali apabila |

| | | |
|----------|---|---|
| | | ada hal-hal khusus yang diperintahkan oleh pimpinan. Bagian Pembangunan juga berperan sebagai verifikator usulan program dan kegiatan yang diusulkan oleh bagian-bagian lainnya agar sesuai dengan dokumen perencanaan di atasnya yaitu RPJMD. |
| Peneliti | : | Apakah terdapat hambatan dalam proses perencanaan di Setda ? |
| Informan | : | Tentu saja hambatan pasti ada, terutama dalam menyamakan persepsi arah kebijakan yang telah ditetapkan dalam dokumen perencanaan Setda. Perbedaan persepsi tersebut diakibatkan adanya pemahaman yang kurang atas alur perencanaan sebagaimana diatur dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku. Masih terdapat beberapa kepala bagian yang menyerahkan proses perencanaan kepada stafnya sehingga arah kebijakan pimpinan yang seharusnya diterjemahkan menjadi program/kegiatan yang selaras dengan perencanaan Kabupaten menjadi tidak berkaitan, karena informasi tersebut tidak tersampaikan dengan baik. |
| Peneliti | : | Upaya apa yang dilakukan dalam rangka mengatasi hambatan tersebut ? |
| Informan | : | Masalah dalam proses perencanaan memang cenderung mengarah kepada sumber daya manusianya, karena itu upaya atau strategi yang dilakukan dalam mengatasi hambatan tersebut adalah dengan cara meningkatkan kompetensinya baik pada level pimpinan maupun staf sehingga akan dapat menyamakan persepsi dalam hal apapun terutama masalah perencanaan. Saya selaku pimpinan telah menginstruksikan pada Asisten dan para Kepala Bagian untuk dapat mengidentifikasi semua permasalahan termasuk masalah proses perencanaan untuk kemudian didiskusikan bersama solusi apa yang dapat kita ambil untuk mengatasi masalah-masalah tersebut. Berdasarkan kesepakatan tersebut, barulah saya mengeluarkan kebijakan terkait dengan solusi dari berbagai permasalahan termasuk masalah perencanaan. |
| Peneliti | : | Apakah Setda sudah memiliki tolok ukur kinerja ? |
| Informan | : | Sudah, Setda sudah memiliki tolok ukur kinerja dalam bentuk Indikator Kinerja Utama (IKU). |
| Peneliti | : | Apakah Setda sudah memiliki target kinerja yang terukur ? |
| Informan | : | Masing-masing IKU sudah memiliki target kinerja yang terukur baik jangka menengah maupun jangka pendek/tahunan. |
| Peneliti | : | Apakah terdapat hambatan dalam proses pengukuran kinerja Setda ? |
| Informan | : | Proses pengukuran kinerja di Setda saat ini memang masih tradisional dilakukan secara manual dan belum terintegrasi dengan |

| | |
|----------|--|
| | baik. Bagian Pembangunan selaku koordinator melakukan pengukuran kinerja hanya berdasarkan data yang dikirim oleh masing-masing bagian, namun belum dianalisis lebih dalam. Pengukuran atas serapan anggaran mungkin jadi lebih dominan daripada pengukuran kinerjanya itu sendiri. |
| Peneliti | : Apakah terdapat hambatan dalam proses pengukuran kinerja Setda ? |
| Informan | : Karena pengumpulan datanya masih manual dan penyampaian data yang tidak tepat waktu dari bagian-bagian lain menjadi hambatan Bagian Pembangunan dalam melakukan pengukuran kinerja Setda |
| Peneliti | : Upaya apa yang dilakukan dalam rangka mengatasi hambatan tersebut ? |
| Informan | : Untuk mengatasi hambatan tersebut, dilakukan rapat koordinasi secara berkala dengan membahas progress capaian kinerja maupun serapan anggarannya. Melalui rapat koordinasi lingkup Setda, dapat diidentifikasi Bagian mana yang memerlukan penanganan yang prioritas sehingga tidak saling melemahkan kinerja system secara keseluruhan. |
| Peneliti | : Apakah Setda sudah menyusun laporan kinerja ? |
| Informan | : Sudah |
| Peneliti | : Apakah laporan kinerja tersebut diserahkan kepada pimpinan dengan tepat waktu ? |
| Informan | : Belum |
| Peneliti | : Bagaimana proses pelaporan kinerja Setda ? |
| Informan | : Sebagaimana proses perencanaan, proses pelaporan pun masih disusun secara manual dengan mengumpulkan data dari masing-masing Bagian |
| Peneliti | : Apakah terdapat hambatan dalam pelaporan kinerja Setda ? |
| Informan | : Ketidaktepatan waktu pengumpulan data dari Bagian-Bagian menjadi hambatan yang paling umum terjadi dan berulang dari tahun ke tahun, ditambah dengan keterbatasan informasi atas data yang terkumpul tersebut mengakibatkan analisis atas capaian kinerja dalam pelaporannya tidak tergali secara mendalam, sehingga selain laporan yang dihasilkannya pun tidak dapat dijadikan bahan untuk perbaikan perencanaan tahun berikutnya. |
| Peneliti | : Upaya apa yang dilakukan dalam rangka mengatasi hambatan tersebut ? |

| | | |
|----------|---|--|
| Informan | : | Masalah yang umum terkait dengan ketersediaan data yaitu ketika masing-masing individu tidak mengerjakan tugas pokok dan fungsi dengan sebagaimana mestinya. Atas hal tersebut, saya secara berkala dalam berbagai kesempatan selalu mengingatkan para Asisten dan para Kepala Bagian agar focus kepada tupoksinya dan mensupervisi para bawahannya agar dapat menghasilkan kinerja yang dapat dipertanggungjawabkan. Begitu juga dalam hal pelaporan kinerja, kami telah mengirimkan pejabat yang diberi tanggung jawab menyusun laporan kinerja untuk mengikuti bimbingan teknis agar mampu menghasilkan laporan kinerja dengan kualitas yang baik dan dapat dipertanggungjawabkan |
| Peneliti | : | Apakah Setda sudah melakukan evaluasi kinerja secara internal ? |
| Informan | : | Secara formal belum dilakukan, namun secara informal dalam berbagai kesempatan baik dalam apel pagi maupun dalam briefing staff lingkup Setda, evaluasi kinerja secara internal itu sudah dilakukan. Evaluasi tersebut dilakukan untuk menentukan langkah atau solusi atas permasalahan yang terjadi dalam pelaksanaan kegiatan di lingkup Setda. |
| Peneliti | : | Siapa yang bertanggung jawab melakukan evaluasi internal ? |
| Informan | : | Unsur pimpinan di lingkup Setda bertanggung jawab melakukan evaluasi internal secara berjenjang |
| Peneliti | : | Bagaimana proses evaluasi internal yang dilakukan Setda ? |
| Informan | : | Sebagaimana telah disebutkan bahwa evaluasi internal di lingkup Setda dilakukan secara informal dalam setiap pertemuan atau briefing staf di lingkup Setda. Masing-masing bagian akan memberikan laporan terkait progress pelaksanaan kegiatan dan serapan anggaran. |
| Peneliti | : | Apakah hasil evaluasi internal tersebut dipergunakan dalam perencanaan selanjutnya ? |
| Informan | : | Seharusnya iya |
| Peneliti | : | Memperhatikan hasil evaluasi yang dilaksanakan oleh Inspektorat dalam beberapa tahun terakhir, Setda masih termasuk dalam kategori belum akuntabel, bagaimana tindak lanjut dari hasil evaluasi Inspektorat tersebut ? |
| Informan | : | Sebenarnya pada evaluasi tahun terakhir, Setda telah meningkatkan akuntabilitas kinerjanya dengan meningkatnya nilai hasil evaluasi implementasi SAKIP. Hal tersebut dapat dicapai dengan menindaklanjuti rekomendasi dari Inspektorat. Namun peningkatan tersebut masih belum mampu menjadikan Setda sebagai organisasi |

| | |
|----------|---|
| | yang akuntabel dengan kriteria A, karena masih terdapat beberapa hal yang memerlukan perbaikan walaupun tidak terlalu mendasar |
| Peneliti | : Siapa yang berwenang menindaklanjuti hasil evaluasi Inspektorat ? |
| Informan | : Seluruh komponen di lingkungan Setda harus menindaklanjuti rekomendasi dari Inspektorat, karena SAKIP merupakan suatu system yang saling berkaitan antara masing-masing unsurnya |
| Peneliti | : Apakah rekomendasi dari hasil evaluasi tersebut sudah ditindaklanjuti ? |
| Informan | : Sebagian ada yang sudah dan ada juga beberapa rekomendasi yang belum ditindaklanjuti. |
| Peneliti | : Mengapa rekomendasi tersebut harus ditindaklanjuti ? |
| Informan | : Secara umum perbaikan Sistem AKIP melalui tindak lanjut rekomendasi dari evaluator bukan semata-mata untuk menaikkan nilai saja. SAKIP merupakan system manajemen kinerja yang diterapkan di Indonesia. Penerapan SAKIP ini bertujuan untuk meningkatkan tata kelola pemerintahan yang baik yang akan berdampak pada efisiensi anggaran. Dengan menindaklanjuti rekomendasi hasil evaluasi maka akan menjadikan Setda sebagai organisasi pembelajar yang berkontribusi atas efisiensi anggaran dan tata kelola pemerintahan yang baik |
| Peneliti | : Apakah terdapat hambatan dalam menindaklanjuti rekomendasi tersebut ? |
| Informan | : Hambatan dalam menindaklanjuti rekomendasi tersebut antara lain yaitu adanya keterkaitan dengan pihak lain dalam perbaikan-perbaikan dokumen ditambah dengan keterbatasan kompetensi dari sumber daya manusianya serta kesadaran atas tupoksi yang menjadi tanggung jawabnya. Selain itu terkadang rekomendasi yang dikeluarkan pun tidak terlalu jelas dan masih sangat umum karena digabung dengan rekomendasi kepada Perangkat Daerah lainnya. |
| Peneliti | : Faktor apa saja yang menjadi penghambat dan pendukung keberhasilan implementasi manajemen kinerja sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah Sekretariat Daerah Kabupaten Cianjur ? |
| Informan | : Faktor yang menjadi penghambat antara lain SDM dan kompetensinya dan regulasi yang tidak saling mendukung. Faktor pendukung keberhasilan implementasi manajemen kinerja yang paling utama adalah komitmen pimpinan. Komitmen pimpinan ini menjadi pengungkit yang luar biasa pengaruhnya pada implementasi manajemen kinerja. |



LEMBARAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA

No.244, 2014

PEMERINTAH DAERAH. Otonomi. Pemilihan.
Kepala Daerah. Pencabutan. (Penjelasan Dalam
Tambahan Lembaran Negara Republik
Indonesia Nomor 5587)

UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 23 TAHUN 2014
TENTANG
PEMERINTAHAN DAERAH

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA
PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang : a. bahwa sesuai dengan Pasal 18 ayat (7) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 susunan dan tata cara penyelenggaraan pemerintahan daerah diatur dalam Undang-Undang;
- b. bahwa penyelenggaraan pemerintahan daerah diarahkan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan pelayanan, pemberdayaan, dan peran serta masyarakat, serta peningkatan daya saing daerah dengan memperhatikan prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, dan kekhasan suatu daerah dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia;
- c. bahwa efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan daerah perlu ditingkatkan dengan lebih memperhatikan aspek-aspek hubungan antara Pemerintah Pusat dengan daerah dan antardaerah, potensi dan keanekaragaman daerah, serta peluang dan tantangan persaingan global dalam kesatuan sistem penyelenggaraan pemerintahan negara;



LEMBARAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA

No.80, 2014

ADMINISTRASI. Sistem Akuntabilitas Kinerja
Instansi Pemerintah. Pelaporan. Keuangan. Kinerja.

PERATURAN PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 29 TAHUN 2014
TENTANG
SISTEM AKUNTABILITAS KINERJA INSTANSI PEMERINTAH

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA
PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA,

Menimbang : bahwa untuk melaksanakan ketentuan Pasal 20 ayat (3) Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah, perlu menetapkan Peraturan Presiden tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah;

Mengingat : 1. Pasal 4 ayat (1) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
2. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 5, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4355);
3. Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2006 Nomor 26, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4614);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN PRESIDEN TENTANG SISTEM
AKUNTABILITAS KINERJA INSTANSI PEMERINTAH.



MENTERI
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI
REPUBLIK INDONESIA

PERATURAN MENTERI
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI REPUBLIK INDONESIA

NOMOR 53 TAHUN 2014

TENTANG

PETUNJUK TEKNIS PERJANJIAN KINERJA, PELAPORAN KINERJA
DAN TATA CARA REVIU ATAS LAPORAN KINERJA
INSTANSI PEMERINTAH
DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN
REFORMASI BIROKRASI REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang : bahwa untuk melaksanakan ketentuan pasal 14, pasal 27 dan Pasal 30 Peraturan Presiden Nomor 29 tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah perlu menetapkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang Petunjuk Teknis Penyusunan Penetapan Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah;
- Mengingat : 1. Undang-undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 5);
2. Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2006 Nomor 25, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4614);
3. Peraturan Presiden Nomor 24 Tahun 2010 tentang Kedudukan, Tugas, dan Fungsi Kementerian Negara serta Susunan Organisasi, Tugas, dan Fungsi Eselon I Kementerian Negara sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 135 Tahun 2014;
4. Peraturan ...