

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**ANALISIS KINERJA ORGANISASI PEMERINTAH**

*(Studi Implementasi Peraturan Bupati No. 49 Tahun 2013 tentang Tugas Pokok,  
Fungsi dan Uraian Tugas Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau)*



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

**Disusun Oleh :**

**TUWAN AUGUSTRIA**

**NIM: 018788142**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2014**

## ABSTRACT

### **PERFORMANCE ANALYSIS OF GOVERNMENT ORGANIZATION ( Study Implementation Regulation of Regents 49 in 2013 on the Main Job, Functions and Job Descriptions Lamandau District Secretariat)**

**TUWAN AUGUSTRIA**  
Indonesian Open University  
[tuwan.augt@gmail.com](mailto:tuwan.augt@gmail.com)

Aspects of the resources available within the organization is one aspect that can determine the success of an organization in carrying out their duties and functions. The focus of this study is to investigate the performance and the factors that support and hinder organizational performance through measurement of government responsiveness, responsibility and productivity in Lamandau District Secretariat. Form of qualitative descriptive research design, which is a study that describes about the performance of government organizations in terms of responsiveness, responsibility and productivity of the organization. The sampling technique used in this study is the technique of Non-Probability Sampling Convenience, namely data retrieval based on suitability and research purposes. (J. Sarwono, 2006). The instrument used was a guidance interview were recorded through written media and video recorder, method of analysis used in this research is descriptive qualitative method.

Based on the results of the study indicate that the Lamandau District Secretariat has been a very good performance, it can be seen from the 11 performance indicators of achievement of strategic objectives and targets of the program in accordance with the vision and mission of the organization. Responsiveness is good, in the sense of the ability of the Lamandau District Secretariat can respond through the use of various media opportunities or to accommodate the aspirations and needs of the community. However, the ability to accommodate the aspirations and needs of the community, still seems to be hampered by various obstacles in realizing the aspirations to the programs and activities of the Regional Secretariat. Implementation of programs and activities are still very dependent on the available budget. Responsibility is not good, because the behavior Apparatus Lamandau District Secretariat showed that the level of compliance in performing main job, functions and job descriptions still seems to be hampered by the difficulties in understanding the rules applicable. Implementation of programs and activities are still very dependent on the facilities and infrastructure. The strength of the corrupt bureaucratic system, the provision of reward and punishment in the Regional Secretariat Employees has not been firmly and clearly that will have an impact on the incidence of many irregularities. Productivity achieved by Lamandau District Secretariat has been very good. Attitude Lamandau District Secretariat officials have service-oriented, although limited by infrastructure and human resources should be further enhanced in implementing its programs and activities.

**Keywords :** *Performance Analysis, Government Organizations, Main Job, Functions and Job Descriptions.*

## ABSTRAK

### ANALISIS KINERJA ORGANISASI PEMERINTAH ( *Studi Implementasi Peraturan Bupati No.49 Tahun 2013 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Uraian Tugas Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau* )

TUWAN AUGUSTRIA  
Universitas Terbuka Indonesia  
[tuwan.augt@gmail.com](mailto:tuwan.augt@gmail.com)

Aspek sumberdaya yang tersedia dalam organisasi merupakan salah satu aspek yang dapat menentukan keberhasilan organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Fokus penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja dan faktor-faktor yang mendukung serta menghambat kinerja organisasi pemerintah melalui pengukuran responsivitas, responsibilitas dan produktivitas di Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau. Desain penelitian berupa deskriptif kualitatif, yaitu suatu penelitian yang mendeskripsikan tentang kinerja organisasi pemerintah yang dilihat dari sisi responsivitas, responsibilitas dan produktivitas organisasi. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik Non Probabilitas *Convenience Sampling*, yaitu pengambilan data berdasarkan kesesuaian dan keperluan penelitian. (J. Sarwono, 2006). Instrumen yang digunakan adalah pedoman wawancara (*interview guide*) yang direkam melalui media tulis dan video *recorder*, Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau memiliki kinerja yang sudah sangat baik, hal ini dapat dilihat dari 11 capaian sasaran strategis dan capaian indikator sasaran program yang telah sesuai dengan visi dan misi organisasi. Responsivitas sudah baik, dalam arti kemampuan Aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau dapat merespon melalui penggunaan berbagai kesempatan atau media untuk menampung aspirasi dan kebutuhan masyarakat. Namun kemampuan untuk menampung aspirasi dan kebutuhan masyarakat tersebut, nampaknya masih terganjal berbagai hambatan dalam merealisasikan semua aspirasi ke dalam program dan kegiatan Sekretariat Daerah. Terlaksananya program dan kegiatan masih sangat tergantung pada anggaran yang tersedia. Responsibilitas kurang baik, karena perilaku Aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau memperlihatkan bahwa tingkat kepatuhan dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi serta uraian tugas nampaknya masih terganjal berbagai kesulitan dalam memahami aturan yang berlaku. Terlaksananya program dan kegiatan masih sangat tergantung pada sarana dan prasarana. Masih kuatnya sistem birokrasi yang korup, pemberian *reward* dan *punishment* pada para Pegawai Sekretariat Daerah belum tegas dan jelas yang akan berdampak pada timbulnya banyak penyimpangan. Produktivitas yang dicapai oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau sudah sangat baik. Sikap aparat Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau sudah berorientasi pada pelayanan, walaupun dibatasi oleh sarana dan prasarana dan Sumber Daya Manusia yang harus lebih ditingkatkan lagi dalam melaksanakan program dan kegiatannya.

**Kata Kunci** : *Analisis Kinerja, Organisasi Pemerintah, Tugas Pokok, Fungsi dan Uraian Tugas*

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCA SARJANA  
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul *Analisis Kinerja Organisasi Pemerintah (Studi Implementasi Peraturan Bupati No.49 Tahun 2013 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Uraian Tugas Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau)* 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, September 2014

Yang Menyatakan,

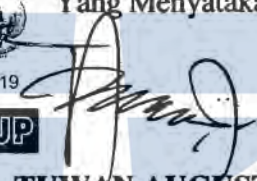
METERAI  
TEMPEL



A8503ACF441283219

6000

DJP

  
**TUWAN AUGUSTRIA**  
NIM. 018 788 142

## PERSETUJUAN TAPM

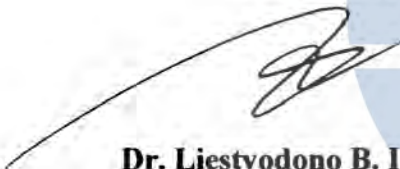
Judul TAPM : Analisis Kinerja Organisasi Pemerintah (*Studi Implementasi Peraturan Bupati No.49 Tahun 2013 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Uraian Tugas Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau*).

Penyusun TAPM : **TUWAN AUGUSTRIA**  
N I M : 018 788 142  
Program Studi : Magister Administrasi Publik ( MAP )  
Hari / Tanggal : Sabtu, 23 Agustus 2014

**Menyetujui :**

Pembimbing II,

Pembimbing I,

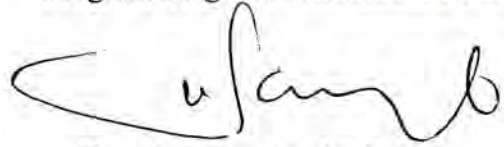
  
**Dr. Liestyodono B. Irianto, M.Si**  
NIP. 19581215 198601 1 009

  
**Dr. Imam Hanafi, M.Si**  
NIP. 19591021 199802 1 001

**Menyetujui :**

Ketua Bidang ISIP  
Program Magister Administrasi Publik,

Direktur  
Program Pasca Sarjana,

  
**Dr. Darmanto, M.Ed**  
NIP. 195910271986031003

  
**Suciati, M.Sc, Ph.D**  
NIP. 1952021319852001

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCA SARJANA  
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PENGESAHAN**

**N a m a** : **TUWAN AUGUSTRIA**  
**N I M** : **018 788 142**  
**Program Studi** : **Magister Administrasi Publik ( MAP )**  
**Judul TAPM** : **Analisis Kinerja Organisasi Pemerintah (*Studi Implementasi Peraturan Bupati No.49 Tahun 2013 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Uraian Tugas Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau*).**

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

**Hari / Tanggal** : **Sabtu, 23 Agustus 2014**  
**W a k t u** : **18.35 – 20.35 WIB**

Dan telah dinyatakan **LULUS**

**PANITIA PENGUJI TAPM**

Ketua Komisi Penguji  
**Prof. Dr. Holten Sion, M.Pd**

Penguji Ahli  
**Prof. Dr. Aries Djaenuri, MPA**

Pembimbing I  
**Dr. Imam Hanafi, M.Si**

Pembimbing II  
**Dr. Liestyodono B. Irianto, M.Si**

Tanda Tangan



.....  
.....  
.....  
.....

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa penulis panjatkan, karena atas berkat, rahmat dan karunia-Nya saja maka penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini tepat pada waktunya. Penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini berjudul “Analisis Kinerja Organisasi Pemerintah (*Studi Implementasi Peraturan Bupati No.49 Tahun 2013 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Uraian Tugas Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau*) yang bertujuan untuk memperoleh gelar kesarjanaan Program Pasca Sarjana pada Universitas Terbuka Indonesia.

Penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini bermaksud untuk mendapatkan data dan gambaran mengenai penerapan Peraturan Bupati No.49 Tahun 2013 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Uraian Tugas Sekretariat Daerah terhadap Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau dan diharapkan bermanfaat sebagai masukan bagi Pemerintah Kabupaten Lamandau pada umumnya dalam rangka meningkatkan efisiensi organisasi dan kinerja Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah yang lebih baik untuk menjawab tantangan dan permasalahan yang dihadapi kedepan.

Pada penyusunan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini perkenankan penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan kepada :

1. Ibu Prof. Ir. Tian Belwati, M.Ed, Ph.D selaku Rektor Universitas Terbuka.
2. Ibu Suciati, M.Sc, Ph.D selaku Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka Jakarta;
3. Kepala UPBJJ UT Palangka Raya Prof. Dr. Holten Sion, M.Pd;
4. Dosen Pembimbing I, Dr. Imam Hanafi, M.Si ; dan
5. Dosen Pembimbing II, Dr. Liestyodono B. Irianto, M.Si yang telah membagi ilmunya, berupa saran dan masukan yang sangat berharga bagi Penulis;
6. Penguji Ahli Prof. Dr. Aries Djaenuri, MPA;
8. Pengelola UPBJJ UT Pusat Palangka Raya dan Pengelola Kelas Lamandau;
9. Sekretaris Daerah dan jajarannya yang telah memberikan waktu, tempat dan fasilitas bagi penulis untuk meneliti;

10. Rekan-rekan Mahasiswa Kelas Lamandau angkatan 2012.1 Program Studi Magister Administrasi Publik yang tetap mendorong dan memberikan semangat, dan;
11. Berbagai pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Selanjutnya Penulis terus mengharapkan bantuan, sumbangan pemikiran dan bimbingan dari berbagai pihak, antara lain dari Ketua Komisi Penguji, Penguji Ahli, rekan-rekan Mahasiswa serta dari pihak Pemerintah Kabupaten Lamandau agar Tugas Akhir Program Magister (TAPM) bidang Administrasi Publik ini dapat diselesaikan dengan baik dan diselesaikan sesuai target, tepat pada waktu yang telah ditentukan.

Penulis sangat menyadari bahwa dalam penyusunan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini terdapat banyak kekurangan disebabkan keterbatasan waktu dan kemampuan Penulis, oleh sebab itu kritik dan saran yang konstruktif sangatlah Penulis harapkan demi perbaikan dan semakin sempurnanya tulisan ini. Akhir kata semoga tulisan ini bermanfaat bagi yang memerlukannya, terima kasih.

Jakarta, September 2014

Penulis,



**TUWAN AUGUSTRIA**  
NIM. 018 788 142



## DAFTAR ISI

|   | <i>Halaman</i> |
|---|----------------|
| ABSTRACT .....  | i              |
| ABSTRAK .....   | ii             |
| LEMBAR PERNYATAAN .....                               | iii            |
| LEMBAR PERSETUJUAN .....                              | vi             |
| LEMBAR PENGESAHAN .....                               | v              |
| KATA PENGANTAR .....                                  | vi             |
| DAFTAR ISI .....                                      | viii           |
| DAFTAR TABEL .....                                    | xi             |
| DAFTAR GAMBAR .....                                   | xiii           |
| DAFTAR LAMPIRAN .....                                 | xiv            |
| <br>  |                |
| <b>BAB I. PENDAHULUAN</b>                             |                |
| A. Latar Belakang .....                               | 1              |
| B. Rumusan Masalah .....                              | 5              |
| C. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....                | 6              |
| <br>  |                |
| <b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA TEORITIS</b> |                |
| A. Review Penelitian Terdahulu .....                  | 8              |
| B. Organisasi Sektor Publik .....                     | 9              |
| C. Konsep Kinerja .....                               | 11             |
| 1. Pengukuran Kinerja .....                           | 11             |
| a. Definisi Kinerja .....                             | 11             |
| b. Definisi Pengukuran Kinerja .....                  | 11             |
| c. Tujuan Pengukuran Kinerja Sektor Publik .....      | 12             |
| d. Elemen Pengukuran Kinerja Sektor Publik .....      | 12             |
| e. Fokus Pengukuran Kinerja Sektor Publik .....       | 14             |
| f. Manfaat Pengukuran Kinerja Sektor Publik .....     | 19             |
| 2. Indikator Kinerja .....                            | 19             |
| a. Definisi Indikator Kinerja .....                   | 19             |
| b. Karakteristik Indikator Kinerja Yang Baik .....    | 20             |

|   |   |    |
|---|---|----|
| c.  | Indikator Kinerja .....   | 21 |
| d.  | Langkah-langkah Penyusunan Indikator Kinerja .....                      | 23 |
| 3.  | Pengukuran Kinerja Organisasi Pemerintah .....                          | 24 |
| a.  | Tujuan Pemerintah Daerah .....  | 24 |
| b.  | Fokus Pengukuran Kinerja Organisasi Pemerintah .....                    | 24 |
| c.  | Satuan Kinerja Pemerintah Daerah .....                                  | 25 |
| d.  | Responsivitas .....   | 28 |
| e.  | Responsibilitas .....   | 28 |
| f.  | Produktivitas .....   | 30 |
| D.  | Implementasi Kebijakan Publik .....                                     | 31 |
| F.  | Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi .....                | 33 |
| F.  | Kerangka Berpikir .....   | 38 |
| <br><b>BAB III. METODOLOGI PENELITIAN</b> |   |    |
| A.  | Desain Penelitian .....   | 40 |
| B.  | Lokasi dan Waktu Penelitian .....                                       | 41 |
| C.  | Definisi Operasional .....  | 41 |
| D.  | Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data .....                            | 42 |
| E.  | Analisis Data .....   | 43 |
| <br><b>BAB IV. TEMUAN DAN PEMBAHASAN</b>  |   |    |
| A.  | Gambaran Lokasi Penelitian .....  | 45 |
| 1.  | Kondisi Umum Kabupaten Lamandau .....                                   | 45 |
| a.  | Letak Geografis .....   | 45 |
| b.  | Fisiografis .....   | 45 |
| c.  | Iklm .....  | 47 |
| d.  | Wilayah Administratif dan Demografi .....                               | 47 |
| 2.  | Kondisi Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau .....                     | 48 |
| a.  | Visi dan Misi .....   | 48 |
| b.  | Tujuan dan Sasaran, Program Serta Kegiatan .....                        | 49 |
| c.  | Tugas Pokok dan Fungsi, Uraian Tugas Serta<br>Struktur Organisasi ..... | 53 |

|  |     |
|--|-----|
| d. Keadaan Pegawai Pada Sekretariat Daerah<br>Kabupaten Lamandau ..... | 76  |
| e. Anggaran Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau ....                 | 80  |
| f. Sarana dan Prasarana Sekretariat Daerah Kabupaten<br>Lamandau ..... | 80  |
| B. Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau .....                 | 81  |
| 1. Visi dan Misi Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau ....            | 81  |
| 2. Responsivitas .....   | 97  |
| 3. Responsibilitas .....   | 103 |
| 4. Produktivitas .....   | 107 |
| C. Implikasi Hasil Penelitian .....                                    | 110 |
| 1. Implikasi Teoritis .....  | 111 |
| 2. Implikasi Praktis .....   | 112 |
| <b>BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN</b>                                     |     |
| A. Kesimpulan .....  | 113 |
| B. Saran .....   | 115 |

## **DAFTAR PUSTAKA**

## DAFTAR TABEL

|  | <i>Halaman</i> |
|--|----------------|
| Tabel 1. Perbedaan Sektor Publik Dengan Sektor Swasta .....  | 10             |
| Tabel 2. Pembagian Kecamatan, Ibukota Kecamatan, Luas Wilayah dan Jumlah Kelurahan/Desa di Kabupaten Lamandau .....  | 47             |
| Tabel 3. Program dan Kegiatan Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau Tahun 2013 .....   | 50             |
| Tabel 4. Keadaan Pegawai Menurut Golongan Ruang, Tugas, dan Jenis Kelamin di Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau .....   | 76             |
| Tabel 5. Keadaan Pegawai Menurut Tingkat Pendidikan, dan Tugas di Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau .....  | 77             |
| Tabel 6. Keadaan Pegawai Menurut Jabatan, dan Tugas di Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau, Tahun 2013 .....   | 78             |
| Tabel 7. Ringkasan Dokumen Pelaksanaan Anggaran Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau Tahun Anggaran 2013 .....  | 80             |
| Tabel 8. Sarana dan Prasarana Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau Tahun 2013 .....   | 80             |
| Tabel 9. Analisis Pencapaian Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau Tahun 2013 .....  | 87             |
| Tabel 10. <b>Sasaran 1. “Terlaksananya Kebijakan Keuangan Secara Selektif Dan Profesional Dengan Melaksanakan Tertib Administrasi Keuangan Secara Konsisten”</b> ..... | 93             |
| Tabel 11. <i>Sasaran 2. “Terciptanya Database Kepegawaian Yang Mampu Memberikan Akses Informasi”</i> .....   | 93             |
| Tabel 12. <i>Sasaran 3. “Terlaksananya Mekanisme Inventarisasi Barang Dan Asset Daerah”</i> .....  | 94             |
| Tabel 13. <i>Sasaran 4. “Terciptanya Sistem Pengarsipan dan Dokumentasi”</i> ..  | 94             |
| Tabel 14. <i>Sasaran 5. “Meningkatnya Sumber Daya Manusia Pemerintah Kabupaten Lamandau”</i> .....   | 95             |
| Tabel 15. <i>Sasaran 6. “Tersedianya Sarana dan Prasarana Kerja yang Representatif”</i> .....  | 95             |

|       |     |   |    |
|-------|-----|---|----|
| Tabel | 16. | <i>Sasaran 7. “Terbentuknya Unsur Organisasi dan Kelembagaan Perangkat Daerah Yang Ramping dan Kaya Fungsi”</i> | 95 |
| Tabel | 17. | <i>Sasaran 8. “Terlaksananya Mekanisme dan Tata Kerja Kelembagaan Perangkat Daerah”</i>                         | 96 |
| Tabel | 18. | <i>Sasaran 9. “Terwujudnya Peraturan Daerah dan Produk-produk Hukum Sesuai Dengan Kebutuhan”</i>                | 96 |
| Tabel | 19. | <i>Sasaran 10. “Meningkatkan Hubungan Antar Lembaga Pemerintah”</i>   | 97 |
| Tabel | 20. | <i>Sasaran 11. “Terlaksananya Peningkatan Sosial Ekonomi Masyarakat”</i>  | 97 |



## DAFTAR GAMBAR

|   | <i>Halaman</i> |
|---|----------------|
| Gambar 1. Skema Pengukuran Kinerja .....  | 17             |
| Gambar 2. Kerangka Berpikir .....   | 39             |
| Gambar 3. Peta Batas dan Wilayah Kabupaten Lamandau .....                                   | 46             |
| Gambar 4. Struktur Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah<br>Kabupaten Lamandau ..... | 79             |



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Pedoman Wawancara
- Lampiran 2. Transkrip Wawancara
- Lampiran 3. Biodata Penulis
- Lampiran 4. Surat Ijin Penelitian dari Pemerintah Daerah Kabupaten Lamandau



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Salah satu fungsi utama Pemerintah (*governance*) adalah menyelenggarakan pelayanan umum sebagai wujud dari tugas umum pemerintahan untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Birokrasi merupakan instrumen pemerintah untuk mewujudkan pelayanan publik yang efisien, efektif, berkeadilan, akuntabel dan amanah. Hal ini berarti bahwa untuk mampu melaksanakan fungsi pemerintah dengan baik maka birokrasi harus profesional, tanggap, aspiratif terhadap berbagai dinamika masyarakat yang dilayani. Seiring dengan hal tersebut pembinaan aparatur negara dilakukan secara terus menerus, agar dapat menjadi alat yang efisien dan efektif, bersih dan berwibawa, sehingga mampu menjalankan tugas-tugas umum pemerintahan maupun untuk menggerakkan pembangunan secara lancar dengan dilandasi semangat dan sikap pengabdian terhadap masyarakat. (Sundarso, dkk, 2006).

Kinerja organisasi Pemerintah sebenarnya dapat dilihat melalui berbagai dimensi, seperti dimensi akuntabilitas, efisiensi, efektivitas, responsivitas, maupun responsibilitas. Berbagai literatur yang membahas kinerja organisasi pada dasarnya memiliki kesamaan substansial yakni untuk melihat seberapa jauh tingkat pencapaian hasil yang telah dilakukan oleh birokrasi pelayanan. Kinerja itu merupakan suatu konsep yang disusun dan berbagai indikator yang sangat bervariasi sesuai dengan fokus dan konteks penggunaannya.

Proses pembangunan nasional yang berlangsung dewasa ini sedang mengalami pergeseran dari bingkai sistem otoriter ke sistem demokrasi. Hal ini menyebabkan penyelenggaraan pemerintahan menjadi sorotan yang tajam, terutama dalam aspek transparansi, akuntabilitas, efisiensi dan efektivitas. Dalam konteks ini, penerapan prinsip-prinsip *good governance* dalam pengelolaan pemerintahan menjadi suatu tuntutan utama, oleh karena masyarakat mulai kritis dalam memonitor dan mengevaluasi manfaat serta nilai yang diperoleh atas pelayanan dari instansi pemerintah. Disisi lain, pengukuran keberhasilan maupun



kegagalan instansi pemerintah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sulit dilakukan secara obyektif, disebabkan oleh karena belum diterapkannya sistem pengukuran kinerja, yang dapat menginformasikan tingkat keberhasilan secara obyektif dan terukur dari pelaksanaan program-program disuatu instansi Pemerintah.

Perkembangan dan pertumbuhan masyarakat yang secara dinamis disertai dengan peningkatan taraf hidup dan pendidikan masyarakat ditambah dengan berkembangnya kemajuan dibidang teknologi dan informatika menjadikan peningkatan proses *empowering* dalam lingkungan masyarakat. Oleh karena itu pelayanan birokrasi disektor publik juga diharapkan mengikuti perubahan-perubahan yang terjadi secara cepat dan dinamis sebagaimana yang terjadi di masyarakat. Dimana dari monolog harus berani diubah menjadi fleksibel, kolaboratif, *alighment* dan dialogis. Dan dari cara-cara sloganis yang berkembang dikalangan birokrasi model orde baru sebaiknya dirubah dengan pola kerja yang realistis, programis dan pragmatis.

Sampai saat ini aparat birokrasi pemerintah belum sepenuhnya melaksanakan tugas sesuai dengan fungsi yang dibebankan kepadanya berdasarkan norma-norma yang ditetapkan dan diharapkan oleh masyarakat. Kondisi ini dapat dilihat melalui berbagai penyimpangan yang terjadi sehingga semakin lama semakin parah dan berakibat pada tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah menurun. Kondisi ini diperparah dengan krisis moneter yang mengakibatkan krisis ekonomi nasional dan semuanya bermuara pada krisis kepercayaan.

Birokrasi pemerintahan sedang bergeser dengan beberapa upaya korektif, mengupayakan netralitas tumbuhnya demokrasi, tumbuhnya orientasi pada masyarakat dan tumbuhnya aspirasi dan kontrol masyarakat. Birokrasi sedang bergeser dari paradigma sentralistik ke desentralistik, dari otoritarian ke egalitarian dan demokratis, dari kedaulatan Negara ke kedaulatan Rakyat, dari organisasi yang besar menjadi ramping tapi kaya fungsi, dari *rowing* (semua dikerjakan sendiri) menjadi *stering* (mengarahkan). Upaya-upaya tersebut masih dibayangi oleh ketidakpastian dan sedang mencari bentuk yang tepat. Pada dasarnya upaya tersebut diarahkan untuk mendapatkan dukungan administrasi Negara yang mapan

mengenai kelancaran dan keterpaduan pelaksanaan tugas dan fungsi birokrasi dalam mewujudkan administrasi yang makin handal, profesional, efisiensi, efektif serta tanggap terhadap aspirasi rakyat dan dinamis.

Suatu organisasi didirikan sebagai suatu wadah untuk mencapai suatu atau beberapa tujuan. Organisasi tersebut harus mengelola berbagai dan rangkaian kegiatan yang diarahkan menuju tercapainya tujuan organisasi. Pelaksanaan rangkaian kegiatan dalam organisasi dilakukan oleh manusia (*human being*) yang bertindak sebagai aktor atau peserta dalam organisasi yang bersangkutan, maka dengan sendirinya kinerja (*performance*) organisasi yang bersangkutan banyak tergantung pada perilaku manusia yang terdapat dalam organisasi tersebut.

Bagi Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau sebagai organisasi Pemerintah yang mengemban fungsi koordinasi dan pelayanan teknis administrasi kepada seluruh perangkat/instansi vertikal Pemerintah Daerah maka penilaian kinerja bagi aparatur organisasi memiliki arti yang sangat penting terutama dalam upaya melakukan perbaikan-perbaikan pada masa yang akan datang. Penilaian kinerja bagi aparatur berguna untuk menilai kuantitas, kualitas dan efisiensi pelayanan, motivasi, dan guna penyesuaian anggaran organisasi. Tetapi persoalannya, apakah penilaian yang dilakukan telah menggambarkan kinerja yang sebenarnya. Hal ini akan sangat ditentukan oleh ketajaman dalam menentukan cakupan, cara dan indikator-indikator yang digunakan. Suatu penilaian yang menggunakan cakupan, cara dan indikator yang sangat terbatas akan memberikan hasil yang sangat terbatas pula dan berarti kurang menggambarkan keadaan yang sebenarnya. Selama ini, penilaian secara sistematis terhadap kinerja aparatur belum menjadi tradisi, sehingga berakibat pada munculnya perdebatan yang tidak terselesaikan ketika terjadi hasil penilaian yang berbeda antara pihak yang satu dengan lainnya.

Analisis terhadap kinerja organisasi pemerintah menjadi sangat penting atau dengan kata lain memiliki nilai yang sangat strategis. Informasi mengenai kinerja organisasi dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi sangat penting untuk diketahui, sehingga analisis kinerja organisasi hendaknya dapat diterjemahkan sebagai suatu kegiatan evaluasi untuk menilai atau melihat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan tugas dan fungsi yang dibebankan kepada

aparatur pemerintah. Oleh karena itu implementasi kinerja merupakan analisis interpretasi keberhasilan dan kegagalan pencapaian kinerja. Pelaksanaan pelayanan publik oleh aparatur pemerintah kepada masyarakat (publik) merupakan perwujudan dan fungsi aparatur negara sebagai pelayan masyarakat (abdi), disamping sebagai abdi Negara. Dalam konteks ini masyarakatlah sebagai aktor utama atau pelaku pembangunan, sedangkan pemerintah berkewajiban untuk mengarahkan, membimbing serta menciptakan suasana yang menunjang kegiatan-kegiatan dari masyarakat tersebut. Pada kondisi ini aparatur negara dituntut untuk lebih mampu memperbaiki kinerjanya dan diharapkan lebih mampu merumuskan konsep atau menciptakan iklim yang kondusif, sehingga sumber daya pembangunan dapat menjadi pendorong percepatan terwujudnya masyarakat yang mandiri dan sejahtera.

Dalam mendukung tugas dan fungsi tersebut Pemerintah Kabupaten Lamandau telah membentuk komposisi Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau yang dituangkan dalam Peraturan Daerah Kabupaten Lamandau Nomor 7 Tahun 2012 dan diimplementasikan dengan Peraturan Bupati Lamandau Nomor 49 Tahun 2013 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Uraian Tugas Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau. Hal ini dimaksudkan agar pelaksanaan tugas dan pelayanan birokrasi akan lebih jelas, efisien, efektif, tepat waktu, terbuka, cepat dan akuntabel.

Untuk melaksanakan visi dan misi Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau, diperlukan sumber daya baik berupa sumber daya manusia, sarana dan prasarana maupun pembiayaan. Aspek sumber daya yang tersedia dalam organisasi merupakan salah satu aspek yang dapat menentukan keberhasilan organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Namun demikian dalam kenyataannya, Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masih mempunyai kendala antara lain kurangnya tenaga teknis, masih kurangnya dana operasional dan sarana untuk menunjang kegiatan operasional kantor serta tingkat kesadaran masyarakat yang masih kurang terhadap partisipasi pembangunan (LAKIP Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau, 2012).

Lenvinne dalam Saniadi (2008) mengusulkan tiga konsep yang bisa dipergunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik / organisasi non bisnis yaitu : *Responsiveness*, *responsibility* dan *accountability*. Responsivitas (*responsiveness*) disini adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsibilitas (*responsibility*) disini menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijaksanaan organisasi baik yang implisit atau eksplisit. Akuntabilitas (*accountability*) publik menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat (*elected officials*).

Penelitian ini diarahkan untuk melihat kinerja organisasi Pemerintah serta menjelaskan fenomena responsivitas, responsibilitas, produktivitas kinerja organisasi Pemerintah pada Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau dengan menggunakan pendekatan proses (*internal process approach*) ditinjau dari implementasi Peraturan Bupati Nomor 49 Tahun 2013 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Uraian Tugas Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau, terutama memahami dan menjelaskan fenomena dalam hal responsivitas, responsibilitas, produktivitas kinerja. Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau ini penting diteliti karena didasarkan atas alasan bahwa *outcomes* yang diberikan kepada lingkungan akan sangat tergantung pada tinggi rendahnya kinerja proses. Hal ini berarti kinerja organisasi Pemerintah tak dapat meningkatkan kebertanggung jawabannya (*accountability*), kepercayaan, menciptakan keadilan, efektivitas eksternal dan kepuasan masyarakat sebagai indikator kinerja eksternalnya tidak akan terwujud jika tidak memiliki kinerja internal yang baik.

## **B. Rumusan Masalah**

Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau sebagai organisasi publik yang memiliki tugas pokok dan fungsi koordinasi dan memberikan pelayanan administrasi memerlukan informasi mengenai kinerja aparatur yang ada di dalam

organisasi, sehingga dapat dilakukan penilaian seberapa jauh pelayanan yang diberikan oleh organisasi dalam memenuhi pelayanan yang maksimal. Terbatasnya informasi mengenai kinerja aparatur terjadi karena kinerja belum dianggap sebagai suatu hal yang penting dan hal ini menunjukkan ketidakseriusan pemerintah untuk menjadikan kinerja sebagai agenda kebijakan yang penting.

Persoalan kinerja masih ditemukan dalam struktur organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau diantaranya adalah karena masih adanya beberapa jabatan struktural yang belum terisi. Koordinasi intern yang belum efektif, karena adanya tumpang tindih tugas dan kewenangan antar stakeholders dan memiliki potensi terjadinya penyalahgunaan wewenang, kemudian masih adanya tindakan yang terkotak-kotak dan merasa bagian atau unit kerjanya lebih penting dari yang lain.

Sedangkan dari aspek kinerja organisasi ditemukan permasalahan yang disebabkan oleh responsivitas, yaitu kurang tanggapnya kemampuan organisasi dalam mengenali kebutuhan masyarakat dan belum seluruhnya selaras antara program, kegiatan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsibilitas, dalam hal ini pelaksanaan kegiatan organisasi publik belum sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar. Produktivitas, khususnya pada segi pelayanan yang belum efektif. Kualitas pelayanan yang tidak akuntabel sehingga membentuk image yang kurang baik terhadap pelayanan publik.

Berdasarkan pada pemikiran tersebut, maka pertanyaan yang hendak dijawab dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau ?
2. Faktor apa sajakah yang mendukung dan menghambat kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau?

### **C. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Adapun tujuan penelitian adalah :

1. Untuk mengetahui kinerja organisasi pemerintah melalui pengukuran responsivitas, responsibilitas dan produktivitas di Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau.

2. Untuk mengetahui faktor yang mendukung dan menghambat kinerja organisasi pemerintah melalui pengukuran responsivitas, responsibilitas dan produktivitas di Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau.

Sedangkan Manfaat penelitian sebagai berikut :

1. Secara teoritis; sebagai bahan informasi bagi peneliti lain yang mengkaji kinerja organisasi pemerintah melalui pengukuran responsivitas, responsibilitas dan produktivitas di Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau pada masa yang akan datang.
2. Secara praktis; penelitian ini dapat menjadi bahan dan masukan untuk evaluasi kinerja organisasi Pemerintah khususnya di Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau dalam menyempurnakan dan meningkatkan kualitas pelayanan publik.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Review Penelitian Terdahulu**

Berdasarkan penelusuran informasi hasil penelitian terdahulu terdapat beberapa penelitian yang mirip dengan tulisan ini, diantaranya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Etty Setiawati (2003) dengan judul “Analisis Kinerja Kantor Pemberdayaan Masyarakat Kota Pekalongan”. Penelitian ini memfokuskan pada permasalahan yang dihadapi Kantor Pemberdayaan Masyarakat Kota Pekalongan karena masih terdapat kinerja yang belum berkualitas, hal ini bisa dilihat dari kegiatan yang dilakukannya belum mencapai apa yang menjadi visi-misi organisasi. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja dan indikator-indikatornya dan dengan begitu akan memudahkan dalam mengevaluasi kinerja. Hasil penelitian menggambarkan bahwa tingkat responsivitas Kantor Pemberdayaan Masyarakat Desa belum begitu baik, para aparatnya masih belum bisa merespon apa yang menjadi kebutuhan masyarakat untuk kemudian mengakomodirnya dalam program kegiatan yang bukan kebutuhan masyarakat, sebab penentuan kegiatannya lebih ditentukan oleh anggaran yang disediakan pemerintah, dan bersandar kepada apa yang biasanya ditetapkan oleh pusat, yang terkadang tidak sesuai dengan keadaan di lapangan.

Selanjutnya penelitian yang diteliti oleh A.G. Sutriyanto Hadi (2004), dengan judul “Analisis Kinerja DPRD Jawa Tengah Periode 1999-2004”. Penelitian ini memfokuskan pada permasalahan kinerja DPRD Jawa Tengah yang belum menunjukkan kinerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya yaitu melakukan tugas legislasi, fungsi anggaran dan fungsi pengawasan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja DPRD Jawa Tengah Periode 1999-2004 tidak akuntabel. DPRD Jawa Tengah ketika menjalankan tugas pokok dan fungsinya, baik dalam fungsi legislasi, fungsi anggaran maupun fungsi pengawasan gagal memenuhi prinsip akuntabilitas.

Kemudian, Kurnia Saniadi (2008), dalam penelitiannya yang berjudul “Analisis Kinerja Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan menganalisa tentang persoalan dalam kinerja organisasi publik, termasuk yang dihadapi Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan, fokus penelitiannya adalah pada keinginan untuk melihat sejauh mana kinerja Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan. Dengan menggunakan metode analisis kualitatif dan deskriptif analitis menunjukkan hasil bahwa kinerja organisasi Kantor Pelayanan dan Perijinan Kabupaten Grobogan termasuk dalam kriteria rendah.

Sehubungan dengan kajian dan hasil-hasil penelitian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa perbedaan dengan penelitian ini terletak pada hal-hal berikut :

1. Ketiga penelitian di atas melihat kinerja organisasi hanya dari sudut pandang teori kinerja saja, sedangkan penelitian ini memandang kinerja memiliki keterkaitan antara perencanaan dan hasil; yaitu dalam bentuk rencana strategis, rencana kerja organisasi dengan realisasi kinerja organisasi dalam bentuk Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) yang disusun secara berkesinambungan setiap tahunnya.
2. Ketiga penelitian di atas belum menggunakan Permenpan Nomor 29 Tahun 2010 sebagai acuan, sedangkan penelitian ini menggunakan Permenpan Nomor 29 Tahun 2010 tentang Pedoman Penyusunan Penetapan Kinerja dan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah sebagai rujukan utama yang difokuskan pada implementasi Peraturan Bupati Lamandau Nomor 49 Tahun 2013 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Uraian Tugas Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau.

## **B. Organisasi Sektor Publik**

Definisi organisasi sektor publik menurut Mahsun *dalam* Nilasari (2009) adalah organisasi non profit dan perusahaan swasta adalah profit oriented. Untuk melihat perbedaan organisasi sektor publik dan sektor swasta adalah sebagai berikut :



**Tabel 1. Perbedaan Sektor Publik dengan Sektor Swasta**

| No | Aspek Perbedaan        | Sektor Publik  | Sektor Swasta   |
|----|------------------------|--|---|
| 1. | Tujuan organisasi      | Non profit motif   | Profit motif  |
| 2. | Sumber pendanaan       | Pajak, retribusi, utang, obligasi, laba BUMN/ BUMD, penjualan aset negara, dan sebagainya. | Pembiayaan internal : modal sendiri, laba ditahan, penjualan aktiva. Pembiayaan eksternal : utang bank, obligasi, penerbitan saham. |
| 3. | Pertanggungjawaban     | Pertanggungjawaban kepada masyarakat (publik) dan parlemen (DPR / DPRD).                   | Pertanggungjawaban kepada pemegang saham dan kreditur.  |
| 4. | Struktur Organisasi    | Birokratis, kaku dan hirarkis.   | Fleksibel : dasar, piramid, lintas fungsional, dan sebagainya   |
| 5. | Karakteristik anggaran | Terbuka untuk publik.  | Tertutup untuk publik.  |
| 6. | Sistem akuntansi       | <i>Cash accounting</i>   | <i>Accrual accounting</i>   |
| 7. | Kriteria keberhasilan  | Ekonomis, Efisiensi, Efektivitas   | Laba  |
| 8. | Kecenderungan sifat    | Organisasi politis   | Organisasi bisnis   |
| 9. | Dasar operasional      | Diluar mekanisme pasar.  | Berdasar mekanisme pasar.   |

Sumber : Mardiasmo, (2009).

### C. Konsep Kinerja

Menurut Saniadi (2008), kinerja merupakan kata kerja populer digunakan untuk menjelaskan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang, kelompok ataupun organisasi sesuai dengan tugas, kewenangan yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi. Padanan istilah kinerja diidentikkan dengan istilah *performance*. Arti padanan tersebut adalah (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan; (2) memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar; (3) menggambarkan suatu karakter dalam suatu permainan; (4) menggambarkan dengan suara atau alat musik; (5) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab; (6) melakukan suatu kegiatan dalam suatu permainan; (7) memainkan suatu pertunjukan musik; dan (8) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin.

Mardiasmo (2009) menyatakan bahwa kinerja yang dapat diukur yaitu kinerja yang meliputi *input*, *output*, *outcome*, manfaat, dan dampak. Sementara itu, Sutrisno (2007) mengemukakan bahwa kinerja adalah kesuksesan orang dalam melaksanakan tugas. Dengan demikian, kinerja mencakup tentang apa dan bagaimana cara mengerjakan serta hasil yang dicapai.

#### 1. Pengukuran Kinerja

##### a. Definisi Kinerja

Kinerja (*performance*) menurut Mahsun dalam Nilasari (2009) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/ kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi.

Menurut Bernadin dan Russel dalam Iswanto (2005) kinerja didefinisikan sebagai catatan "*outcomes*" yang dihasilkan pada fungsi atau aktivitas pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai.

## **b. Definisi Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja menurut Mahmudi (2007) merupakan alat untuk menilai kesuksesan organisasi. Dalam konteks organisasi sektor publik, kesuksesan organisasi itu akan digunakan untuk mendapatkan legitimasi dan dukungan publik. Masyarakat akan menilai kesuksesan organisasi sektor publik melalui kemampuan organisasi dalam memberikan pelayanan publik yang relatif murah dan berkualitas. Sedangkan pengukuran kinerja menurut Mahsun *dalam* Nilasari (2009) digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah diterapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi instansi pemerintah.

Pengukuran dimaksud merupakan hasil dari suatu penilaian yang sistematis dan indikator masukan, keluaran, hasil, manfaat dan dampak. Penilaian tersebut tidak terlepas dari proses yang merupakan kegiatan mengolah masukan menjadi keluaran atau penilaian dalam proses penyusunan kebijakan / program / kegiatan yang dianggap penting dan berpengaruh terhadap pencapaian sasaran dan tujuan.

Menurut Robertson yang dikutip oleh Mahmudi (2007), pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa, perbandingan hasil kegiatan dengan target, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Sementara menurut Lohman yang dikutip oleh Mahsun *dalam* Nilasari (2009) pengukuran kinerja merupakan suatu aktivitas penilaian pencapaian target – target tertentu yang diderivasi dari tujuan strategis organisasi. Jadi pengukuran kinerja adalah suatu metode atau alat yang digunakan untuk mencatat dan menilai pencapaian pelaksanaan kegiatan berdasarkan sasaran, tujuan dan strategi sehingga dapat diketahui kemajuan

organisasi serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

### c. Tujuan Pengukuran Kinerja Sektor Publik

Tujuan dilakukan pengukuran kinerja di sektor publik menurut Mahmudi (2007) adalah :

#### 1) Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi

Pengukuran kinerja pada organisasi sektor publik digunakan untuk mengetahui ketercapaian tujuan organisasi. Ditinjau dari perspektif pengendalian internal, sistem pengukuran kinerja didesain untuk memonitor implementasi rencana-rencana organisasi, menentukan kapan rencana tersebut berhasil dan bagaimana cara memperbaikinya, menurut Atkinson, et al dalam Nilasari (2009) sistem pengukuran kinerja digunakan untuk memfokuskan perhatian pada pencapaian tujuan organisasi, mengukur dan melaporkan kinerja, serta untuk memahami bagaimana proses kinerja mempengaruhi pembelajaran organisasi.

#### 2) Menyediakan sarana pembelajaran pegawai

Pengukuran kinerja merupakan pendekatan sistematis dan terintegrasi untuk memperbaiki kinerja organisasi dalam rangka mencapai tujuan strategis organisasi dan mewujudkan visi dan misinya. Sistem pengukuran kinerja bertujuan untuk memperbaiki hasil dari usaha yang dilakukan oleh pegawai dengan mengaitkannya terhadap tujuan organisasi.

#### 3) Memperbaiki kinerja periode-periode berikutnya

Pengukuran kinerja dilakukan sebagai sarana pembelajaran untuk perbaikan kinerja di masa yang akan datang. Penerapan sistem pengukuran kinerja dalam jangka panjang bertujuan untuk membentuk budaya berprestasi di dalam organisasi. Kinerja saat ini harus lebih baik dari kinerja sebelumnya, dan kinerja yang akan datang harus lebih baik daripada sekarang.

- 4) Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*).

Pengukuran kinerja bertujuan memberikan dasar sistematis bagi manajer untuk memberikan *reward*, misalnya kenaikan gaji, tunjangan, dan promosi atau *punishment* misalnya pemutusan kerja, penundaan promosi, dan teguran.

- 5) Memotivasi pegawai

Pengukuran kinerja bertujuan meningkatkan motivasi pegawai. Dengan adanya pengukuran kinerja yang dihubungkan dengan manajemen kompensasi, maka pegawai yang berkinerja tinggi akan memperoleh *reward*. *Reward* tersebut memberikan motivasi pegawai untuk berkinerja lebih tinggi dengan harapan kinerja yang tinggi akan memperoleh kompensasi yang tinggi.

- 6) Menciptakan akuntabilitas publik

Pengukuran kinerja merupakan salah satu alat untuk mendorong terciptanya akuntabilitas publik. Pengukuran kinerja menunjukkan seberapa besar kinerja manajerial dicapai, seberapa bagus kinerja finansial organisasi, dan kinerja lainnya yang menjadi dasar penilaian akuntabilitas dalam bentuk laporan kinerja. Pelaporan kinerja tersebut sangat penting bagi manajer untuk meningkatkan akuntabilitas manajerial dan akuntabilitas kinerja dan bagi pihak eksternal berguna untuk mengevaluasi kinerja organisasi, menilai transparansi dan akuntabilitas publik.

#### **d. Elemen Pokok Pengukuran Kinerja Sektor Publik**

Elemen pokok pengukuran kinerja menurut Mahsun *dalam* Nilasari (2009) antara lain :

- 1) Menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi.

Tujuan adalah pernyataan secara umum (belum secara eksplisit) tentang apa yang ingin dicapai organisasi. Sasaran merupakan tujuan organisasi yang sudah dinyatakan secara eksplisit dengan disertai batas waktu yang

jelas. Strategi adalah cara atau teknik yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran. Tujuan, sasaran, dan strategi tersebut ditetapkan dengan berpedoman pada visi dan misi. Berdasarkan tujuan, sasaran, dan strategi tersebut selanjutnya dapat ditentukan indikator dan ukuran kinerja secara tepat.

2) Merumuskan indikator dan ukuran kinerja.

Indikator kinerja mengacu pada penilaian secara tidak langsung yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi – indikasi kinerja. Ukuran kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara langsung. Indikator kinerja dan ukuran kinerja ini sangat dibutuhkan untuk menilai tingkat ketercapaian tujuan, sasaran dan strategi. Indikator kinerja dapat berbentuk faktor– faktor keberhasilan utama (*critical success factors*) dan indikator kinerja kunci (*key performance indicators*). Faktor keberhasilan utama adalah suatu area yang mengindikasikan kesuksesan kinerja unit kerja organisasi. Area ini menggambarkan preferensi manajerial dengan memperhatikan variabel-variabel kunci finansial dan non finansial pada kondisi waktu tertentu.

3) Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi.

Mengukur tingkat ketercapaian tujuan, sasaran dan strategi adalah membandingkan hasil aktual dengan indikator dan ukuran kinerja yang telah ditetapkan. Analisis antara hasil aktual dengan indikator dan ukuran kinerja ini menghasilkan penyimpangan positif, penyimpangan negatif, atau penyimpangan nol. Penyimpangan positif berarti pelaksanaan kegiatan sudah berhasil mencapai serta melampaui indikator dan ukuran kinerja yang ditetapkan. Penyimpangan negatif berarti pelaksanaan kegiatan belum berhasil mencapai indikator dan ukuran kinerja yang ditetapkan. Penyimpangan nol berarti mencapai atau sama dengan indikator dan ukuran kinerja yang ditetapkan.

4) Evaluasi kinerja (*feedback*, penilaian kemajuan organisasi, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas).

Evaluasi kinerja akan memberikan gambaran kepada penerima informasi mengenai nilai kinerja yang berhasil dicapai organisasi. Capaian kinerja organisasi dapat dinilai dengan skala pengukuran tertentu. Informasi capaian kinerja dapat dijadikan *feedback* dan *reward - punishment*, penilaian kemajuan organisasi dan dasar peningkatan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

5) *Feedback*

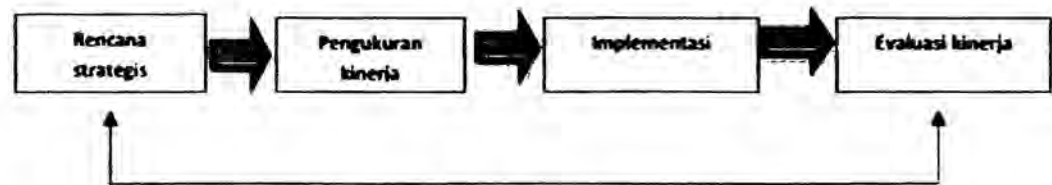
Hasil dari pengukuran terhadap capaian kinerja dijadikan dasar bagi manajemen atau pengelola organisasi untuk perbaikan kinerja pada periode berikutnya. Selain itu, hasil ini pun bisa dijadikan landasan pemberian *reward and punishment* terhadap manajer dan anggota organisasi.

6) Penilaian Kinerja Organisasi

Pengukuran kinerja yang dilakukan setiap periode waktu tertentu sangat bermanfaat untuk menilai kemajuan yang telah dicapai organisasi. Kriteria yang digunakan untuk menilai kemajuan organisasi ini adalah tujuan yang telah ditetapkan. Dengan membandingkan hasil aktual yang tercapai dengan tujuan organisasi yang dilakukan secara berkala maka kemajuan organisasi bisa dinilai.

7) Meningkatkan Kualitas Pengambilan Keputusan dan Akuntabilitas

Pengukuran kinerja menghasilkan informasi yang sangat bermanfaat untuk pengambilan keputusan manajemen maupun *stakeholders*. Keputusan-keputusan yang bersifat ekonomis dan strategis sangat membutuhkan dukungan informasi kinerja ini. Informasi kinerja juga membantu menilai keberhasilan manajemen atau pihak yang diberi amanah untuk mengelola dan mengurus organisasi. Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam pengimplementasian manajemen strategik. Hal ini penting karena pengukuran kinerja merupakan salah satu tahapan dalam siklus manajemen strategi, seperti terlihat pada skema pengukuran kinerja di bawah ini :

**Gambar 1. Skema Pengukuran Kinerja**

Sumber : LAN dan BPKP (2000).

#### e. Fokus Pengukuran Kinerja Sektor Publik

Pengukuran kinerja menurut Mahsun *dalam* Nilasari (2009) merupakan suatu aktivitas penilaian pencapaian target-target tertentu yang diderivasi dari tujuan strategis organisasi. Jadi pengukuran kinerja harus berbasis pada strategi organisasi. Pemilihan indikator dan ukuran kinerja dan penetapan target untuk setiap ukuran ini merupakan upaya konkret dalam memformulasikan tujuan strategi organisasi sehingga lebih terwujud dan terukur.

Pengukuran kinerja juga harus didasarkan pada karakteristik operasional organisasi. Hal ini terutama diperlukan untuk mendefinisikan indikator dan ukuran kinerja yang digunakan.

Menurut LAN dan BPKP (2000) pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan metode Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP). Metode ini menggunakan indikator kinerja sebagai dasar penetapan pencapaian kinerja. Untuk pengukuran kinerja digunakan formulir Pengukuran Kinerja (PK). Penetapan indikator didasarkan pada masukan (*input*), keluaran (*output*), hasil (*outcome*), manfaat (*benefit*) dan dampak (*impact*). Sependapat dengan hal tersebut, Mardiasmo (2009) mengatakan bahwa dalam mengukur kinerja suatu program, tujuan dari masing-masing program harus disertai dengan indikator-indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur kemajuan dalam pencapaian tujuan tersebut. Indikator kinerja didefinisikan sebagai ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, indikator kinerja harus



merupakan sesuatu yang akan diukur dan dihitung serta digunakan sebagai dasar untuk menilai maupun melihat tingkat kinerja suatu program yang dijalankan unit kerja. Dengan demikian, tanpa indikator kinerja, sulit bagi kita untuk menilai kinerja (keberhasilan atau kegagalan) kebijaksanaan/program/ kegiatan pada akhir kinerja instansi/unit kerja yang melaksanakan.

Lebih lanjut Mardiasmo (2009) menjelaskan bahwa pada umumnya sistem ukuran kinerja dipecah dalam 5 (lima) kategori sebagai berikut :

1. Indikator *input*, mengukur sumber daya yang diinvestasikan dalam suatu proses, program, maupun aktivitas untuk menghasilkan keluaran (*output* maupun *outcome*). Indikator ini mengukur jumlah sumberdaya seperti anggaran (dana), sumber daya manusia, informasi, kebijaksanaan/peraturan perundang-undangan dan sebagainya yang dipergunakan untuk melaksanakan kegiatan. Dengan meninjau distribusi sumber daya, suatu lembaga dapat menganalisis apakah alokasi sumber daya yang dimiliki telah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.
2. Indikator *output*, adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari sesuatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan / atau non fisik. Indikator ini digunakan untuk mengukur *output* yang dihasilkan dari suatu kegiatan. Dengan membandingkan *output* yang direncanakan dan yang betul-betul terealisasi, instansi dapat menganalisis sejauh mana kegiatan terlaksana sesuai dengan rencana. Indikator *output* hanya dapat menjadi landasan untuk menilai kemajuan suatu kegiatan apabila tolok ukur dikaitkan dengan sasaran-sasaran kegiatan yang terdefinisi dengan baik dan terukur. Oleh sebab itu, indikator *output* harus sesuai dengan lingkup dan kegiatan instansi.
3. Indikator *outcome*, adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya *output* (efek langsung) pada jangka menengah. Dalam banyak hal, informasi yang diperlukan untuk mengukur *outcome*

seringkali tidak lengkap dan tidak mudah diperoleh. Oleh karena itu, setiap instansi perlu mengkaji berbagai pendekatan untuk mengukur *outcome* dari *output* suatu kegiatan. Pengukuran indikator *outcome* seringkali rancu dengan pengukuran indikator *output*.

4. Indikator *benefit*, menggambarkan manfaat yang diperoleh dari indikator *outcome*. *Benefit* (manfaat) tersebut pada umumnya tidak segera tampak. Setelah beberapa waktu kemudian, yaitu dalam jangka menengah atau jangka panjang dari benefitnya tampak. Indikator *benefit* menunjukkan hal-hal yang diharapkan untuk dicapai bila *output* dapat diselesaikan dan berfungsi dengan optimal (tepat lokasi dan tepat waktu).
5. Indikator *impact* memperlihatkan pengaruh yang ditimbulkan dari *benefit* yang diperoleh. Seperti halnya indikator *benefit*, indikator *impact* juga baru dapat diketahui dalam jangka waktu menengah atau jangka panjang. Indikator *impact* menunjukkan dasar pemikiran dilaksanakannya kegiatan yang menggambarkan aspek makro pelaksanaan kegiatan, tujuan kegiatan secara sektoral, regional dan nasional.

#### **f. Manfaat Pengukuran Kinerja Sektor Publik**

Sektor publik tidak bisa lepas dari kepentingan umum sehingga pengukuran kinerja mutlak diperlukan untuk mengetahui seberapa berhasil misi sektor publik tersebut dapat dicapai penyedia jasa dan barang – barang publik. Manfaat pengukuran kinerja baik untuk internal maupun eksternal organisasi sektor publik (LAN dan BPKP, 2000) adalah sebagai berikut :

- 1) Memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja.
- 2) Memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati.

- 3) Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.
- 4) Memberikan penghargaan dan hukuman yang obyektif atas prestasi pelaksana yang telah diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
- 5) Menjadi alat komunikasi antar bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.
- 6) Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
- 7) Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
- 8) Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.
- 9) Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan.
- 10) Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

## 2. Indikator Kinerja

### a. Definisi Indikator Kinerja

Definisi indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu kegiatan dan sasaran yang telah ditetapkan (LAN dan BPKP, 2000). Indikator kinerja memberikan penjelasan, baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif, mengenai apa yang akan diukur untuk menentukan apakah tujuan sudah tercapai. Indikator kinerja menetapkan bagaimana kinerja akan diukur dengan suatu skala atau dimensi tanpa menyinggung tingkat pencapaian khusus. Sementara menurut Lohman yang dikutip oleh Nilasari (2009) indikator kinerja (*performance indicators*) adalah suatu variabel yang digunakan untuk mengekspresikan secara kuantitatif efektivitas dan efisiensi proses atau operasi dengan berpedoman pada target-target dan tujuan organisasi. Jadi indikator kinerja merupakan kriteria yang digunakan untuk menilai keberhasilan pencapaian tujuan dalam ukuran-ukuran tertentu.

## **b. Karakteristik Indikator Kinerja yang Baik**

Beberapa syarat indikator kinerja yang baik menurut Mahmudi (2007) antara lain :

### **1) Konsistensi (*Consistency*)**

Konsistensi yaitu indikator kinerja harus tidak berubah karena waktu yang berbeda atau untuk unit yang berbeda.

### **2) Dapat diperbandingkan (*Comparability*)**

Indikator kinerja harus memenuhi syarat dapat diperbandingkan. Syarat keterbandingan ini sangat penting karena pengukuran kinerja tidak bersifat mutlak akan tetapi relatif terhadap waktu atau terhadap unit kerja lain.

### **3) Jelas (*Clarity*)**

Indikator kinerja harus jelas dan sederhana agar mudah dipahami. Kejelasan indikator kinerja menyangkut kejelasan ukuran yang digunakan terhadap kinerja yang diukur.

### **4) Dapat dikontrol (*Controllability*)**

Indikator kinerja yang dikembangkan harus dapat dikembangkan harus dapat digunakan oleh manajemen untuk alat pengendalian.

### **5) Kontinjensi (*Contingency*)**

Indikator kinerja yang dikembangkan harus dapat mengikuti berbagai perubahan lingkungan yang mungkin terjadi.

### **6) Komprehensif (*Comprehensiveness*)**

Indikator kinerja harus komprehensif dan dapat merefleksikan semua aspek yang akan diukur, termasuk aspek perilaku.

### **7) Fokus (*Boundedness*)**

Indikator kinerja harus berfokus pada sesuatu yang diukur. Untuk menghasilkan indikator kinerja yang fokus, perlu dibuat indikator kinerja kunci (*Key Performance Indicator*). Indikator kinerja kunci adalah indikator level tinggi yang memberikan gambaran komprehensif mengenai kinerja suatu program, aktivitas atau organisasi. Tujuan dibuatnya indikator kinerja kunci adalah untuk memberikan informasi

kepada pihak eksternal dalam rangka menilai kinerja, yaitu efektivitas dalam mencapai tujuan yang diharapkan serta efisiensi dalam penggunaan sumber daya.

8) Relevan (*Relevance*)

Indikator kinerja harus relevan dengan sesuatu yang diukur. Indikator kinerja harus sesuai dengan kebutuhan dan kondisi.

9) Realistis (*Feasibility*)

Indikator kinerja harus bersifat realistis. Target yang ditetapkan harus didasarkan pada harapan yang realistis sehingga memungkinkan untuk dicapai.

**c. Karakteristik Indikator Kinerja**

Indikator kinerja yang dikembangkan hendaknya memiliki karakteristik berikut :

1) Langsung

Langsung, suatu indikator kinerja harus dapat mengukur sedekat mungkin dengan hasil yang akan diukur. Indikator kinerja tidak seharusnya dikaitkan pada tingkat yang lebih tinggi atau lebih rendah dibandingkan dengan hasil yang diukur.

2) Objektif

Objektif. Indikator yang obyektif tidak memiliki ambiguitas mengenai apa yang akan diukur. Jadi, terdapat suatu kesepakatan umum tentang interpretasi terhadap hasil, yaitu indikator tersebut hanya mempunyai satu dimensi dan tepat secara operasional. Mempunyai satu dimensi artinya bahwa indikator hanya mengukur satu fenomena setiap saat.

3) Cukup

Sebagai suatu kelompok, indikator kinerja dan indikator-indikator pendukungnya seharusnya secara cukup mampu mengukur hasil. Pertanyaan yang sering dilontarkan adalah : "Berapa indikator kinerja yang harus digunakan untuk mengukur suatu hasil?" Jawabannya tergantung pada : a) kompleksitas hasil yang akan diukur, b)

sumberdaya yang tersedia untuk memonitor kinerja, dan c) jumlah informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan yang memadai. Untuk hasil-hasil yang langsung dan mempunyai pengukuran yang benar dan terbukti, satu indikator saja sudah cukup.

4) **Kuantitatif**

Indikator kuantitatif adalah indikator dalam angka (jumlah atau persentase nilai dolar, dsb). Indikator kualitatif adalah indikator yang bersifat pengamatan deskriptif (pendapat ahli atas suatu kekuatan instansi atau penjelasan mengenai suatu perilaku). Meskipun indikator kuantitatif tidak lebih obyektif, ketepatan angkanya memungkinkan kesepakatan atas data mengenai hasil dan biasanya lebih disukai. Namun, meskipun indikator kuantitatif yang efektif digunakan, indikator kualitatif dapat mendukung angka dan persentase dengan kekayaan yang dimiliki informasi yang menghidupkan hasil program. Indikator kinerja yang bersifat kuantitatif akan lebih mudah diukur dibandingkan indikator kinerja yang bersifat kualitatif.

5) **Terinci**

Data yang terinci membantu menelusuri apakah kelompok tertentu berpartisipasi atau tidak, dan kemanfaatan melibatkan kelompok tersebut dalam kegiatan. Oleh karena itu, adalah baik bahwa indikator kinerja harus sensitif terhadap perbedaan tersebut.

6) **Praktis**

Indikator kinerja dikatakan praktis apabila data dapat diperoleh pada saat yang tepat dengan biaya yang wajar.

7) **Dapat diyakini**

Pertimbangan terakhir dalam memilih indikator kinerja adalah apakah kualitas atau yang memadai untuk pengambilan keputusan dapat diperoleh.

**d. Langkah - Langkah Penyusunan Indikator Kinerja**

Langkah – langkah yang harus dilakukan dalam membuat indikator kinerja menurut Mahmudi (2007) antara lain adalah :

- 1) Menuliskan tujuan atau *outcome* yang diharapkan dengan jelas untuk mengembangkan indikator kinerja yang baik.
- 2) Mengidentifikasi dan menjelaskan keterkaitan antara *outcome* yang diharapkan dengan *output* yang dihasilkan unit kerja.
- 3) Memastikan bahwa indikator kinerja kunci telah ditentukan dan mendapat persetujuan manajemen.
- 4) Menciptakan budaya organisasi yang menekankan pada budaya berprestasi untuk mencapai tujuan organisasi, evaluasi diri, pelibatan dan partisipasi pegawai serta keterbukaan dalam berkomunikasi.
- 5) Mempekerjakan orang yang memiliki keahlian memadai untuk mengembangkan indikator yang memuaskan.
- 6) Memastikan bahwa tujuan berfokus pada kebutuhan pelanggan dan *outcome* yang diharapkan.
- 7) Menggunakan indikator kinerja untuk perencanaan kinerja dan manajemen kinerja pada level strategik dan operasional.

Sedangkan menurut LAN dan BPKP (2000) terdapat beberapa langkah yang perlu dilakukan dalam menyusun dan menetapkan indikator kinerja dalam kaitannya dengan laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah adalah sebagai berikut :

- 1) Susun dan tetapkan rencana strategis lebih dahulu (visi, misi, falsafah, kebijakan, tujuan, sasaran, strategi, program dan anggaran).
- 2) Identifikasi data atau informasi yang dapat dijadikan atau dikembangkan menjadi indikator kinerja.
- 3) Pilih dan tetapkan indikator kinerja yang paling relevan dan berpengaruh terhadap keberhasilan pelaksanaan kebijaksanaan atau program atau kegiatan.

### **3. Pengukuran Kinerja Organisasi Pemerintah**

#### **a. Tujuan Pemerintah Daerah**

Pemerintah Daerah mempunyai kewenangan untuk mengurus seluruh bidang tugas pemerintah kecuali kewenangan di bidang politik luar

negeri, pertahanan keamanan, peradilan, moneter dan fiskal, agama serta kewenangan bidang lain (UU No. 22 Tahun 1999 Pasal 7 ayat 1). Dalam menjalankan kewenangan tersebut biasanya akan menata kewenangan tersebut pemerintah biasanya menata kewenangan tersebut kedalam dinas-dinas, misalnya Dinas Pendidikan dan kebudayaan, Pekerjaan Umum, Kesehatan dan Kesejahteraan Sosial dan sebagainya. Jadi secara umum tujuan Pemerintah Daerah dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu :

- 1) Memberikan pelayanan masyarakat.
- 2) Mengumpulkan dan mengalokasikan atau mendistribusikan sumber daya.

#### **b. Fokus Pengukuran Kinerja Organisasi Pemerintah**

Pengukuran kinerja organisasi pemerintah diarahkan pada masing-masing satuan kerja yang telah diberi wewenang mengelola sumber daya sebagaimana bidangnya. Setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah adalah pusat pertanggungjawaban yang memiliki keunikan sendiri-sendiri. Dengan demikian perumusan indikator kinerja tidak bisa seragam untuk diterapkan pada semua satuan kerja yang ada. Namun demikian, dalam pengukuran kinerja setiap satuan kerja ini harus tetap dimulai dari pengidentifikasian terhadap visi, misi, falsafah, kebijakan, tujuan, sasaran, program-program dan anggaran serta tugas dan fungsi yang telah ditetapkan.

Pengukuran kinerja organisasi pemerintah berarti pengukuran kinerja terhadap Satuan kerja atau entitas di lingkungan Pemda. Fokus pengukuran kinerja dapat untuk setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah atau entitas mencakup :

- 1) Visi, misi, tujuan dan sasaran.
- 2) Tugas pokok dan fungsi.
- 3) Struktur organisasi dan personalia.
- 4) Program kerja.
- 5) Anggaran.



### c. Satuan Kinerja Pemerintah Daerah

Menurut Mahsun *dalam* Nilasari (2009) Satuan Kerja Perangkat Daerah merupakan pusat pertanggungjawaban yang dipimpin oleh seorang kepala satuan kerja dan bertanggung jawab atas entitasnya. Satuan kerja di lingkungan pemerintah daerah antara lain Inspektorat, dan Badan Perencanaan Daerah, Dinas Pendidikan dan kebudayaan, Pekerjaan Umum, Kesehatan dan Kesejahteraan Sosial, Perindustrian, Perdagangan, Koperasi dan UKM, Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah, Sekretariat Daerah dan entitas lainnya.

✓ Pengertian komponen input, proses, *output*, dan *outcome* :

#### 1. *Input*

*Input* adalah semua jenis sumber daya masukan yang digunakan dalam suatu proses tertentu untuk menghasilkan *output*. Pengukuran *input* adalah sumber daya yang dikonsumsi dalam rangka menghasilkan *output*. Proses tersebut dapat berbentuk program atau aktivitas untuk mengetahui harga per unit *input*. Pengukuran *input* dilakukan dengan cara membandingkan *input* sekunder dengan *input* primer.

#### 2. *Output*

*Output* adalah hasil langsung dari suatu proses. Pengukuran *output* adalah pengukuran keluaran langsung proses. Ukuran *output* menunjukkan hasil implementasi program atau aktivitas.

#### 3. *Outcome*

*Outcome* mengukur apa yang telah dicapai. Dengan kata lain *outcome* adalah hasil yang dicapai dari suatu program atau aktivitas dibandingkan dengan hasil yang diharapkan. Pengukuran *outcome* adalah untuk mengukur nilai dari suatu aktivitas atau program. Dengan demikian pengukuran *outcome* adalah pengukuran dampak sosial suatu aktivitas.

#### 4. Pengertian Manfaat dan Dampak (*benefit-impact*)

Manfaat dan dampak (*benefit impact*) merupakan efek langsung dan tidak langsung atau konsekuensi yang diakibatkan dari pencapaian tujuan program. Pengukuran *impact* dilakukan dengan cara membandingkan antara hasil program dengan prakiraan yang akan terjadi apabila program tersebut tidak ada.

✓ Pengukuran efisiensi, efektivitas, dan *outcome* menurut Mahsun dalam Nilasari (2009) :

### 1. Pengukuran Efisiensi

Efisiensi diukur dengan rasio antara *ouput* dan *input*. Rasio efisiensi tidak dinyatakan dalam bentuk absolut, tetapi dalam bentuk relatif. Karena efisiensi diukur dengan *output* dan *input*, maka perbaikan efisiensi dapat dilakukan dengan cara :

- a. Meningkatkan *output* pada *input* yang sama.
- b. Meningkatkan *output* dalam proporsi yang lebih besar daripada proporsi peningkatan *input*.
- c. Menurunkan *input* pada tingkatan *ouput* yang sama.
- d. Menurunkan *input* dalam proporsi yang lebih besar daripada proporsi penurunan *output*.

### 2. Pengukuran Efektivitas

Pengukuran efektivitas adalah mengukur kesuksesan organisasi, program, atau aktivitas dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Efektivitas hanya melihat apakah suatu program atau kegiatan telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### 3. Pengukuran *Outcome*

*Outcome* adalah dampak suatu program atau kegiatan terhadap masyarakat. Pengukuran *outcome* memiliki dua peran, yaitu peran retrospektif, yang terkait dengan kinerja masa lalu dan peran prospektif, terkait dengan perencanaan kinerja dimasa yang akan datang.

#### d. Responsivitas

Menurut Lenvinne, dkk dalam Dwiyanto (1995) mengemukakan bahwa responsivitas adalah daya tanggap organisasi terhadap kebutuhan *customers*. Responsivitas dapat diukur dari harapan, keinginan dan aspirasi serta tuntutan masyarakat. Dwiyanto (1995) mengemukakan bahwa responsivitas menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya serta menyelaraskannya dengan kebutuhan masyarakat.

Responsivitas sebagai salah satu variabel kinerja pelayanan publik secara sederhana dapat diartikan sebagai “mau mendengar saran” John M. Ecshols dan Hasan Shadili (2000). Menurut pengertian ini terlihat adanya komunikasi dalam bentuk aspirasi atau kehendak dari satu pihak kepada pihak lain serta memperhatikan apa yang disampaikan *audience*.

Suatu organisasi yang mempunyai peran sebagai pelayan publik dituntut harus peka terhadap apa yang menjadi kebutuhan atau tuntutan dari pengguna jasa. Responsivitas menurut Siagian (2000) adalah kemampuan aparatur dalam mengantisipasi dan menghadapi aspirasi baru, perkembangan baru, tuntutan baru, pengetahuan baru dan birokrasi harus merespon secara cepat agar tidak tertinggal dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

#### e. Responsibilitas

Responsivitas dan responsibilitas keduanya merupakan indikator bagi perilaku birokrasi yang bertanggung jawab, namun keduanya memiliki perbedaan pada fokus dasar untuk bertanggung jawab. Responsivitas menuntut agar semua aparatur tanggap terhadap semua tuntutan publik, dan tidak diperkenankan menolak atau mengabaikan semua tuntutan masyarakat, kapan saja dan dimana saja. Hanya saja yang menjadi landasan bagi aparatur untuk melayani atau menanggapi semua tuntutan / permintaan masyarakat adalah apakah masyarakat yang menuntut atau meminta pelayanan birokrasi tersebut sudah sesuai prosedur atau

memenuhi persyaratan yang ditentukan. Jika masyarakat tersebut memenuhi persyaratan yang ditentukan maka ia adalah orang yang *eligible* untuk memperoleh pelayanan, sehingga tidak ada alasan lain bagi aparatur untuk menolak tuntutan orang yang *eligible* tersebut.

Selain harus *responsive*, seorang aparatur harus *responsible*, artinya dalam melayani masyarakat, ia harus patuh pada nilai-nilai administrasi dan kebijakan yang telah diambil oleh pihak pembuat kebijakan. Nilai-nilai administrasi dan kebijakan bisa dituangkan dalam bentuk tertulis (*eksplisit*) maupun tak tertulis (*implisit*) dan mereka inilah yang menjadi “dasar hukum” bagi aparatur untuk bertindak, melakukan tugas-tugas pelayanan dan mereka harus mematuhi. (Lenvinne, Peters dan Thompson, 1990).

Kelemahan yang sering muncul dalam menegakkan dan merealisasikan nilai-nilai responsibilitas tersebut adalah ketika peraturan diterapkan terlalu ketat dan berlebihan. Motivasi pengendalian yang berlebihan terhadap perilaku birokrasi sehingga pejabat publik tidak diberi kesempatan sedikitpun untuk melakukan interpretasi peraturan yang ada dalam situasi apapun bukanlah semangat yang dianjurkan yang dianjurkan bagi terciptanya administrator publik yang bertanggung jawab. Perlu disadari bahwa pada saat saat tertentu sering terjadi peraturan yang ada tidak lagi relevan atau tidak sesuai bagi kondisi tersebut. Dalam kondisi dimana situasi selalu berubah, sedangkan peraturan yang ada tidak mengizinkan pejabat publik untuk melakukan penyesuaian diri pada lingkungan yang berubah mengingat peraturan yang ada tidak mengijinkannya sedangkan peraturan yang baru sebagai landasan mereka untuk menjalankan tugas pokok dan fungsinya belum tersedia, maka responsibilitas yang berlebihan kadang justru menjadi kontra produktif dan dapat merusak nilai nilai pertanggungjawaban birokrasi kepada publik.

Diterapkannya peraturan secara berlebihan justru menguatkan adanya *Selfish Intertest* birokrasi publik dalam melayani publik, sehingga yang terjadi adalah birokrasi publik bukanlah bertindak sebagai pelayan publik, namun sebaliknya birokrasi publik ini minta dilayani oleh

masyarakat. Dalam kondisi *Selfish Interest* (penerapan peraturan yang berlebihan) sangat dimungkinkan masyarakat yang memiliki sumber keuangan yang cukup atau tidak mau repot dengan perilaku aparaturnya yang terkesan “mempersulit” cara pintas akan diupayakan masyarakat dengan cara menyuap atau menyediakan imbalan maupun materi kepada pelayan publik. Jika dalam kenyataan lapangan para pemohon selalu dihadapkan pada kondisi seperti ini yang terkesan adalah selalu mempersulit pelayanan, maka sangat sangat mungkin “responsibilitas yang berlebihan” justru bisa memicu tindak korupsi maupun kolusi antara pihak aparaturnya dan masyarakat.

#### f. Produktivitas

Menurut Blocher, Chen, Lin (2000) Produktivitas adalah hubungan antara berapa output yang dihasilkan dan berapa input yang dibutuhkan untuk memproduksi output tersebut. Menurut Husien Umar (2000) produktivitas mengandung arti sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai (output) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (input).

Sedangkan menurut Basu Swasta dan Ibnu Sukotjo (1998) Produktivitas adalah suatu konsep yang menggambarkan hubungan antar hasil (jumlah barang dan jasa yang diproduksi) dengan sumber (tenaga kerja, bahan baku, modal, energi, dan lain-lain) yang dipakai untuk menghasilkan barang tersebut. Menurut Sinungan (1985) produktivitas dapat diartikan sebagai perbandingan antara totalitas pengeluaran pada waktu tertentu dibagi totalitas masukan selama periode tersebut. Dua aspek penting dalam produktivitas yaitu efisiensi dan efektivitas. Efisiensi berkaitan dengan seberapa baik berbagai masukan itu dikombinasikan atau bagaimana pekerjaan itu dilaksanakan. Ini merupakan suatu kemampuan untuk menghasilkan lebih banyak dari jumlah masukan yang paling minimum. Ini berarti bagaimana mencapai suatu tingkat volume tertentu dengan kualitas yang tinggi, dalam jangka waktu yang lebih pendek, dengan

pengeluaran yang seminimal mungkin. Sedangkan efektivitas berkaitan dengan suatu kenyataan apakah hasil-hasil yang diharapkan ini atau tingkat keluaran itu dapat dicapai atau tidak.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa organisasi publik harus memperhatikan bagaimana mereka mengkonversikan sumber daya (masukan) menjadi keluaran. Keluaran dapat berupa produk yang dimanufaktur, barang yang terjual atau jasa yang diberikan. Keluaran merupakan alat penting karena tanpa keluaran atau kumpul hasil-hasil berarti bukan produktivitas. Hal ini menunjukkan keefektifan di dalam mencapai suatu hasil, sehingga produk dapat diberi batasan sebagai seberapa efisiensinya masukan dikonversikan ke dalam keluaran-keluaran karena faktor masukan menyatakan pemakaian sumber daya seminimal mungkin.

#### **D. Implementasi Kebijakan Publik**

Implementasi Kebijakan Publik berkaitan dengan berbagai kebijakan yang dikeluarkan oleh Pemerintah. Konsep implementasi atau proses implementasi dalam ranah kebijakan publik berkenaan dengan aspek penggunaan dan belanja anggaran Hogwood and Gun dalam Kismartini, dkk (2011). Semakin tidak baik dalam penggunaannya (dalam proses implementasinya) maka semakin menjadi sia-sia dana tersebut atau semakin tidak memberikan hasil yang maksimal kepada daerah tersebut.

Dalam proses implementasi selalu terbuka kemungkinan terjadinya perbedaan antara apa yang diharapkan (direncanakan) dengan apa yang senyatanya dicapai (hasil dari penerapan kebijakan). Dengan kata lain, kebijakan tersebut memiliki peluang gagal dalam pelaksanaannya. Akibatnya, implementasi yang efektif sukar untuk dipenuhi.

Implementasi yang tidak berhasil biasanya terjadi ketika suatu kebijakan telah dilaksanakan sesuai dengan rencana, namun karena kondisi eksternal tidak menguntungkan (misalnya tiba-tiba terjadi pergantian kekuasaan, bencana alam, dan lain sebagainya) sehingga kebijakan tersebut tidak berhasil mewujudkan

dampak atau hasil akhir yang dikehendaki. Berkenaan dengan pengaturan tata kelola keuangan desa dalam lingkup kebijakan publik, Kismartini, dkk (2011) menyatakan bahwa pembuatan kebijakan dan implementasi merupakan dua kegiatan yang tidak dapat dipisahkan.

Fungsi implementasi ialah untuk membentuk suatu hubungan yang memungkinkan tujuan-tujuan ataupun sasaran-sasaran kebijakan publik diwujudkan sebagai “*outcome*” kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah. Cara-cara atau sarana-sarana tertentu dirancang/didesain secara khusus serta diarahkan menuju pencapaian tujuan-tujuan dan sasaran yang dikehendaki. Kegiatan-kegiatan implementasi kebijakan dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut :

- a. Konteks kebijakan, yaitu pihak yang berkepentingan, jenis manfaat yang diperoleh, jangkauan perubahan, letak pengambilan keputusan, pelaksana-pelaksana program, dan sumber-sumber yang dapat disediakan.
- b. Konteks lingkungan implementasi yang mencakup kekuasaan, kepentingan, strategi dari aktor yang terlibat, ciri-ciri kelembagaan, konsistensi, dan daya tanggap.
- c. Hasil akhir yang mencakup dampak terhadap masyarakat, kelompok, dan perseorangan serta tingkat perubahan dan penerimaan. Selanjutnya menurut Kismartini, dkk (2011) implementasi kebijakan dapat berhasil atau gagal tergantung pada faktor-faktor tersebut di atas. Kegagalan kebijakan dapat dipilah ke dalam dua kategori, yaitu *non implementation* dan *unsuccessful implementation*. *Non implementation* mengandung arti bahwa suatu kebijakan tidak dilaksanakan sesuai dengan rencana, mungkin karena pihak-pihak yang terlibat dalam pelaksanaan tidak mau bekerja sama atau mereka telah bekerja secara tidak efisien atau karena mereka tidak sepenuhnya menguasai. Dalam upaya mendukung keberhasilan implementasi kebijakan publik, Kismartini, dkk (2011) mengemukakan hal-hal yang berkenaan dengan penataan kelembagaan dan pelaksana sebagai berikut :
  1. Komitmen pimpinan terhadap kinerja aparatur pelayan publik.
  2. Kuantitas dan kualitas sumberdaya manusia yang tersedia.
  3. Porsi anggaran aparatur dan publik yang dialokasikan.

4. Fasilitas pendukung layanan.
5. Sistem kerja institusi yang profesional dan manajemen yang modern.
6. Komitmen pimpinan.
7. Sumberdaya manusia.
8. Kecukupan anggaran.
9. Fasilitas pendukung, serta
10. Sistem kerja.

Berdasarkan pendapat Kismartini, dkk (2011), kesepuluh komponen tersebut harus dipenuhi untuk meningkatkan kinerja kegiatan-kegiatan di sektor layanan publik bagi sebuah organisasi publik. Artinya, tanpa memenuhi kesepuluh syarat komponen tersebut maka implementasi dan capaian tidak optimal bahkan gagal. Luankali (2007) mengemukakan bahwa setiap kebijakan dikaji ulang dan dilakukan evaluasi terhadap capaian-capaiannya sehingga evaluasi memberikan hasil yang valid dan kritik terhadap nilai-nilai yang mendasari tujuan dan target dengan kriteria efektivitas, efisiensi, kecukupan prasarana dan respons, serta ketepatan. Nugroho (2009) menyatakan bahwa evaluasi kebijakan merupakan sesuatu yang positif untuk menemukan hal strategis dan meningkatkan kinerja organisasi. Sementara itu, Dunn (2003) berpendapat bahwa evaluasi kebijakan berfungsi memberikan informasi yang valid dan dapat dipercaya mengenai kinerja kebijakan yaitu berupa sejauh kebutuhan, nilai-nilai, dan kesempatan yang dapat dicapai melalui tindakan publik. Dalam hal ini seberapa jauh tujuan dan target atas regulasi telah tercapai atau terlaksana dengan baik.

#### **E. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi**

Sehubungan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Iswanto (2005) mengemukakan lima variabel yang mempengaruhi kinerja individu yaitu desain pekerjaan (tugas dan aktivitas, isi pekerjaan), konteks organisasi, gaya supervisi, organisasi kerja (kondisi kerja, komunikasi, jam kerja dan lain-lain), serta sasaran kerja.



Hadiah yang diberikan sebagai *reward* akan mempengaruhi kinerja seseorang dalam melakukan sesuatu. Pendekatan teori *behaviorisme* tentang hadiah (penguat dan ongkos), hadiah ditentukan oleh kemampuan memperkuat perilaku, sedangkan biaya mengurangi kemungkinan perilaku yang dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Proposisi sukses : semakin sering tindakan khusus seseorang diberi hadiah, semakin besar kemungkinan orang akan melakukan tindakan.
- 2) Proposisi pendorong (*stimulus proposition*) : semakin serupa dorongan kini dan masa lalu, semakin besar pula kemungkinan orang akan melakukan tindakan serupa.
- 3) Proposisi nilai : semakin tinggi nilai hasil tindakan seseorang bagi dirinya, semakin besar kemungkinan ia melakukan tindakan itu.
- 4) Proposisi deprivasi-kejemuhan : konsep biaya dan keuntungan biaya yang dikeluarkan dan keuntungan yang didapatkan.
- 5) Proposisi persetujuan agresi : hadiah yang diharapkan atau hukuman membuat seseorang berbuat positif atau berbuat negatif.
- 6) Proposisi rasionalitas : seseorang akan memilih tindakan yang dianggap memiliki *value* sebagai hasil dikalikan dengan probabilitas untuk mendapatkan hasil yang lebih besar.

Kinerja dipengaruhi usaha seseorang dalam meningkatkan status sosial. Prasojo, dkk, *dalam* Kaprawi (2013) menyatakan bahwa peningkatan kasta perseorangan atau kelompok mempengaruhi pengembangan dan pilihan hidup dan mentransformasikan pilihan tersebut ke dalam tindakan yang diinginkan dan ke dalam hasil pengembangan dari komunitas mereka berkenaan dengan kinerja yang merupakan perilaku seseorang dalam meningkatkan kasta (kelas sosial).

Kemudian Waluyo *dalam* Kaprawi (2013) menyatakan bahwa perilaku seseorang tidak ditentukan oleh dirinya sendiri, melainkan ditentukan oleh sampai seberapa jauh interaksi antara dirinya dengan lingkungan. Perilaku seseorang yang disebabkan oleh situasi interaksi sikap yang kompleks, nilai-nilai, situasi yang rumit, peristiwa sosial, dan sikap saling ketergantungan. Berkenaan dengan kinerja sebuah organisasi, faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan kinerja adalah

faktor sumberdaya manusia yang terdiri dari aparatur dan masyarakat serta faktor kepemimpinan karena kedudukan seorang pimpinan mempunyai peranan penting yang dimainkan: mediator, fasilitator, pembina SDM, negosiator, juru bicara, atau informan atas pengambil keputusan dan perilaku.

Selanjutnya Becker, et al, *dalam* Kaprawi (2013) agar kegiatan berbasis kinerja bermakna maka kegiatan tersebut harus memiliki atribut-atribut : kepentingan strategis, signifikansi finansial, dampak yang menyebar luas, menghubungkan dengan unsur bisnis, serta fokus pada isu, persoalan, dan keputusan kunci. Ukuran-ukuran pendorong kinerja dari aspek sumber daya manusia mencakup : akses kepada informasi, fasilitasi pengambilan keputusan, ketaatan pada nilai-nilai, kesadaran akan biaya, perubahan pola pikir, konsistensi dan kejujuran perilaku manajemen puncak, keluhan dan pujian masyarakat, kepuasan masyarakat terhadap perekrutan dengan sistem partisipatif, derajat kesejahteraan tim pelaksana, keragaman ras dan gender, pola pikir bersama, penanganan pekerjaan buruk, kompetisi, kesempatan untuk maju, kompensasi, cakupan pekerjaan, pembelajaran organisasi, pemahaman strategis organisasi, evaluasi dan penghargaan penciptaan, pendampingan dan kompetensi.

Sementara itu, Mahmudi (2007) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut :

- 1) Faktor personal / individual yang meliputi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen setiap individu.
- 2) Faktor kepemimpinan yang meliputi kualitas dorongan, semangat, arahan, dan dukungan.
- 3) Faktor kerja sama Tim yang meliputi dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan dalam anggota, serta kekompakan dan keeratan anggota.
- 4) Faktor sistem yang meliputi sistem kerja, fasilitas kerja, proses organisasi, dan kultur organisasi.
- 5) Faktor kontekstual yang meliputi tekanan dan perubahan lingkungan baik eksternal maupun internal.

Armstrong and Baron dalam Kaprawi (2013) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut :

- 1) *Personal factor*, ditunjukkan dengan tingkat keterampilan, kompetensi, motivasi, dan komitmen individu.
- 2) *Leadership factor*, berkaitan dengan kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan.
- 3) *Team factor*, ditunjukkan dengan kualitas dukungan yang diberikan rekan kerja.
- 4) *System factor*, berkaitan dengan adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan oleh organisasi.
- 5) *Construktural / situation*, berkaitan dengan bentuk atau tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Kemudian Hersey, Blanchard, and Johnson dalam Kaprawi (2013) merumuskan tujuh faktor yang mempengaruhi kinerja dan dirumuskan dengan akronim **ACHIEVE** : *Ability (knowledge and skills)*, *Clarity (understanding/rule/perception)*, *Help (organization support)*, *Incentive (motivation, willingness)*, *Evaluation (coaching/performance feedback)*, *Validity (valid and legal personnel practices)*, dan *Environmental fit*.

Campbell dalam Kaprawi (2013) menyatakan bahwa hubungan fungsional antara kinerja dengan atribut kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu *knowledge*, *skills*, dan *motivation* dengan persamaan sebagai berikut :  $Kinerja = f(knowledge, skills \text{ dan } motivation)$

Yunarsih dan Suwatno (2009) mengemukakan 2 faktor yang mempengaruhi produktivitas (hasil kerja) yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal yaitu komitmen, struktur dan desain kerja, motivasi, disiplin, dukungan pemberdayaan, kebijakan yang dapat merangsang kreativitas, perlakuan menyenangkan, praktek masyarakat, lingkungan kerja, pendidikan, pengalaman, minat, keahlian dan keterampilan. Faktor eksternal berkenaan dengan peraturan perundangan, kebijakan, situasi politik, kemitraan, kultur dan *mindset* organisasi, dukungan masyarakat dan *stakeholders*, serta persaingan dan globalisasi.

Selanjutnya menurut Yunarsih dan Suwatno (2009) dalam menilai kinerja sebuah organisasi terutama organisasi yang di dalamnya ada pembelajaran,

komponen yang harus dipertimbangkan adalah Input; Proses yang terdiri dari kesadaran dan kepekaan, keyakinan, keahlian, gagasan, tindakan, teori metode, alat dan inovasi; serta Output sebagai keluaran Input dan Proses.

Kemudian Danim (2008) mengemukakan kaitan sangat erat antara rasa puas pekerja dengan motivasi dalam membangkitkan produktivitas dan mendorong kinerja organisasi. Selanjutnya Danim (2010) menyatakan tim atau organisasi berkinerja tinggi biasanya mempersyaratkan dukungan, kerjasama, kepercayaan, kemampuan beradaptasi, kesabaran, persahabatan, komitmen, keberanian, humor, antusiasme, kecocokan, dan ketidakegoisan.

Menurut Prawirosentono dalam Kaprawi (2013) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

- 1) Efektivitas dan efisiensi; efektivitas mengacu pada kesesuaian dengan waktu untuk mencapai tujuan dan efisien mengacu pada kesesuaian dengan jumlah pengorbanan yang digunakan.
- 2) Otoritas dan tanggung jawab; berkenaan dengan delegasi wewenang serta hak dan kewajiban dalam rangka mencapai tujuan.
- 3) Disiplin adalah sikap hormat pada peraturan dan kebijakan yang dibuat.
- 4) Inisiatif; berkaitan dengan daya pikir dan kreativitas.

Dengan demikian kinerja dipengaruhi efektivitas dan efisiensi, kewenangan dan tanggung jawab, disiplin, dan inisiatif. Indikator kinerja dalam kinerja keuangan membutuhkan informasi. Jenis informasi ditentukan oleh variabel kunci yang memiliki karakteristik kunci sebagai berikut :

- 1) Menjelaskan faktor pemicu keberhasilan dan kegagalan organisasi.
- 2) Sangat volatil dan dapat berubah dengan cepat.
- 3) Perubahannya tidak dapat diprediksi.
- 4) Jika terjadi perubahan perlu diambil tindakan segera.

Penentuan indikator kinerja perlu mempertimbangkan komponen-komponen: biaya pelayanan (*cost of service*), penggunaan (*utilization*), kualitas dan standar pelayanan (*quality and standard*), cakupan layanan (*coverage*), dan kepuasan (*satisfaction*).

Dari uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah dimensi pekerjaan, hadiah atau *reward*, motivasi

meningkatkan status, interaksi lingkungan dan fungsional, serta penegasan atribut-atribut dan informasi.

#### F. Kerangka Berpikir

Kajian penelitian ini menggunakan pendekatan proses (*internal process approach*) dalam menganalisis kinerja organisasi. Pendekatan ini menganggap kinerja organisasi ini telah efisien dan kondisi dari organisasi internal dalam keadaan sangat baik. Pada organisasi yang kinerjanya baik; proses internal berjalan dengan lancar, pegawai bekerja dengan senang hati dan kepuasan yang tinggi, kegiatan masing-masing bagian terkoordinasi dengan baik dengan produktivitas yang tinggi, tingginya perhatian atasan terhadap bawahan, semangat, kerjasama dan loyalitas kelompok kerja, saling percaya dan komunikasi antara pegawai dengan pimpinan, desentralisasi dalam pengambilan keputusan, komunikasi vertikal dan horizontal yang lancar, adanya usaha dari setiap individu maupun keseluruhan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan, sistem imbalan yang merangsang pimpinan untuk mengusahakan terciptanya kelompok-kelompok kerja yang efektif, organisasi dan bagian-bagian bekerja sama secara baik dan tumbuhnya yang tinggi serta konflik selalu diselesaikan dengan acuan kepentingan organisasi.

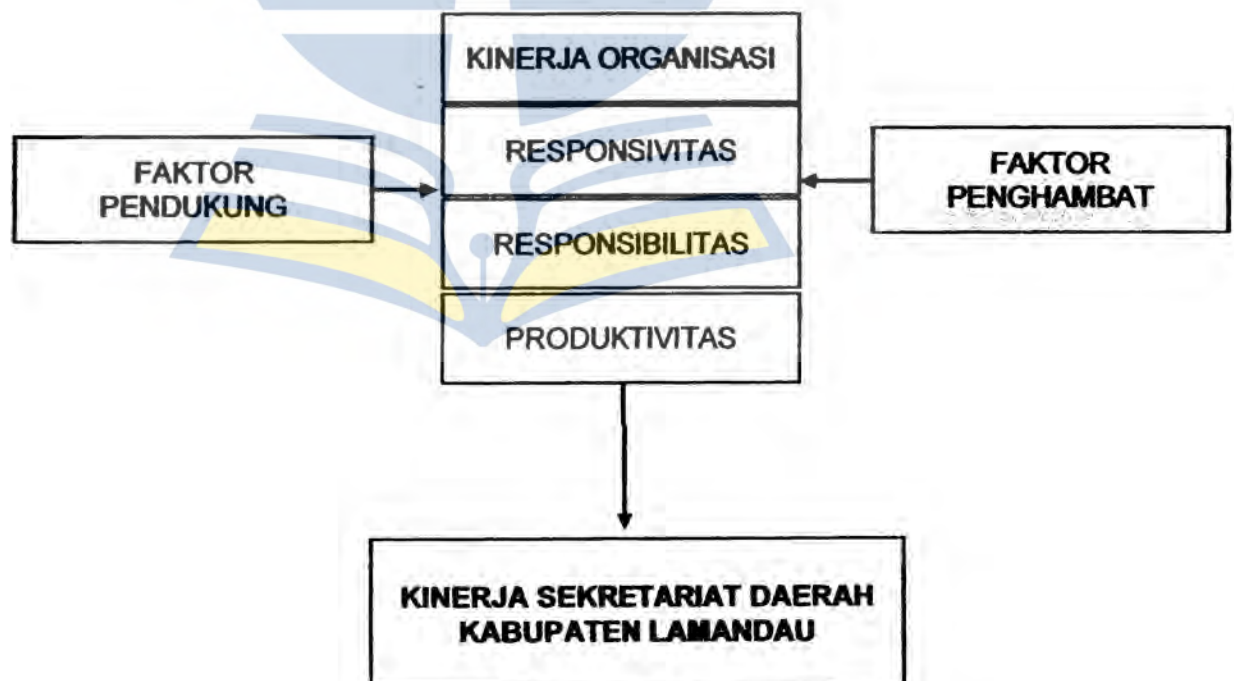
Terciptanya hubungan pimpinan dan bawahan dalam organisasi yang harmonis, transparan, persuasif dapat mendorong meningkat kinerja organisasi secara keseluruhan. Pimpinan tak dapat bekerja dengan baik apabila tidak mendapat dukungan dari bawahan, demikian pula bawahan tak dapat mengekspresikan diri, mengaktualisasi segala potensi dan motivasinya tanpa dukungan pimpinan. Oleh karena itu antara keduanya harus saling percaya, terbuka, memberdayakan dan partisipatif.

Program-program tersebut termuat melalui kebijakan Pemerintah Daerah Kabupaten Lamandau yang tertuang dalam regulasi yang sudah ditetapkan dalam Visi dan Misi, Perencanaan Strategis, Rencana Kerja, Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah serta implementasi Tugas Pokok, Fungsi dan Uraian Tugas di Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau.

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka model penelitian ini dapat disimplikasi menjadi (1) pendekatan analisis yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi adalah pendekatan proses (*internal process approach*) yang menekankan pada efisiensi dan kemampuan organisasi sebagai ukuran kinerja organisasi. Berdasarkan pendekatan tersebut, maka menurut Lenvinne dalam Saniadi (2008) konsep kinerja organisasi dapat diukur melalui : (1) responsivitas; (2) responsibilitas; dan (3) produktivitas organisasi.

Penelitian ini akan menggambarkan kinerja organisasi serta faktor apa saja yang mendukung dan menghambat kinerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau yang dikaji dengan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) tahun 2013 dengan harapan pada tahun-tahun berikutnya menjadi bahan evaluasi untuk meningkatkan kinerja dan mengatasi hambatan-hambatan yang terjadi, seperti terlihat dalam Gambar 2. berikut ini :

**Gambar 2**  
**Kerangka Berpikir**



## BAB IV

### TEMUAN DAN PEMBAHASAN

#### A. GAMBARAN LOKASI PENELITIAN

##### 1. Kondisi Umum Kabupaten Lamandau

###### a. Letak Geografis

Secara astronomis, posisi Kabupaten Lamandau berada pada posisi  $1^{\circ}9'$  sampai dengan  $3^{\circ}36'$  Lintang Selatan dan  $110^{\circ}25'$  sampai dengan  $112^{\circ}50'$  Bujur Timur. Wilayah Kabupaten Lamandau memiliki luas  $6.414 \text{ Km}^2$ , atau 4,8% dari luas wilayah Provinsi Kalimantan Tengah, menduduki urutan ke-11 terluas dari 14 Kabupaten/kota di wilayah Provinsi Kalimantan Tengah. Jarak dari ibukota Lamandau, yaitu Nanga Bulik ke Ibukota Provinsi Kalimantan Tengah (Palangka Raya) sekitar 559 Km.

Wilayah administrasi, Kabupaten Lamandau memiliki batas-batas administratif sebagai berikut :

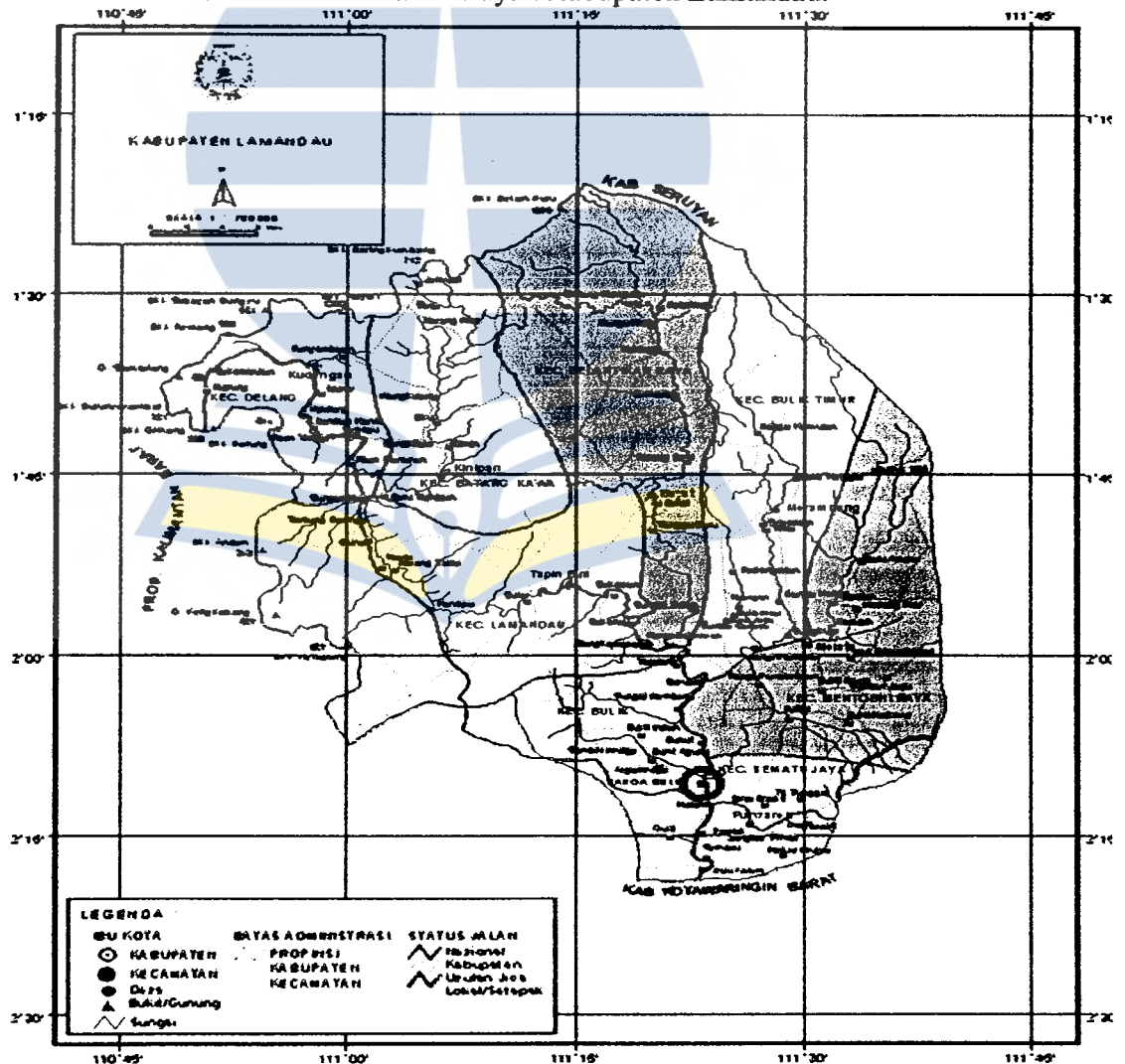
- 1) Sebelah Utara berbatasan dengan Kabupaten Ketapang Provinsi Kalimantan Barat, Kecamatan Seruyan Hulu Kabupaten Seruyan, dan Kecamatan Arut Utara Kabupaten Kotawaringin Barat.
- 2) Sebelah Selatan berbatasan dengan Kecamatan Arut Selatan Kabupaten Kotawaringin Barat dan Kecamatan Balai Riam Kabupaten Sukamara.
- 3) Sebelah Timur berbatasan dengan Kecamatan Arut Utara, Kabupaten Kotawaringin Barat.
- 4) Sebelah Barat berbatasan dengan Kabupaten Ketapang, Provinsi Kalimantan Barat dan sebagian dengan Kabupaten Sukamara.

###### b. Fisiografis

Keadaan topografi Kabupaten Lamandau terdiri dari rawa dataran rendah, dataran tinggi, dan perbukitan, juga dialiri oleh sungai-sungai besar maupun kecil yang menjadi urat nadi perekonomian di daerah ini. Geologi permukaan tanah di kawasan Kabupaten Lamandau terdiri dari lapisan humus, jenis tanah latosol dan podsolik merah kuning yang tahan erosi namun memiliki

tingkat resapan yang sangat kecil. Di bawah permukaan tanah antara kedalaman 10–15 m terdapat kandungan air tanah yang sementara ini digunakan sebagai salah satu sumber air penduduk di samping air permukaan yang ada yaitu sungai. Salah satu sungai terbesar yang melalui wilayah Kabupaten Lamandau adalah Sungai Lamandau dengan beberapa cabang yang membentuk anak sungai yang berada di sekitar kota antara lain Sungai Bulik, Sungai Belantikan, Sungai Matu, Sungai Batang Kawa, Sungai Delang, Sungai Kungkung dan lain-lain. Sungai Lamandau beserta anak-anak sungainya di samping berfungsi untuk menunjang kehidupan sehari-hari dari penduduk di sekitarnya juga berfungsi sebagai jalur transportasi. Untuk melihat peta batas dan wilayah Kabupaten Lamandau terdapat dalam Gambar 3, sebagai berikut :

Gambar 3. Peta Batas dan Wilayah Kabupaten Lamandau.



Sumber : (Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau, 2013).



**c. Iklim**

Kabupaten Lamandau termasuk daerah yang beriklim tropis tipe A berdasarkan zona iklim, yaitu jumlah bulan basah lebih banyak dibandingkan dengan bulan kering. Pada Tahun 2012 merupakan tahun kemarau karena curah hujan berkisar antara 160 – 4.870 mm/tahun. Curah hujan tertinggi hanya terjadi di akhir tahun antara November dan Desember, dengan suhu maksimum berkisar antara 31,4°C sampai dengan 33,5°C suhu minimum antara 21,5°C sampai dengan 23,2°C. Kelembaban udara berkisar antara 87%-92%, yang berarti tergolong daerah yang memiliki udara yang cukup lembab, dengan kecepatan angin antara 0,4 – 0,7 knot.

**d. Wilayah Administratif dan Demografi**

Wilayah Administratif Kabupaten Lamandau dapat dilihat dalam Tabel 2, sebagai berikut :

Tabel 2. Pembagian Kecamatan, Ibukota Kecamatan, Luas Wilayah dan Jumlah Kelurahan/Desa di Kabupaten Lamandau.

| No            | Kecamatan       | Ibukota Kecamatan | Luas Wilayah (Km <sup>2</sup> ) | Jumlah Desa/ Kelurahan |
|---------------|-----------------|-------------------|---------------------------------|------------------------|
| 1             | 2               | 3                 | 4                               | 5                      |
| 1             | Bulik           | Nanga Bulik       | 665,55                          | 11/1                   |
| 2             | Bulik Timur     | Merambang         | 1.074,72                        | 12/0                   |
| 3             | Sematu Jaya     | Purwareja         | 86,85                           | 7/0                    |
| 4             | Menthobi Raya   | Malata            | 620,88                          | 11/0                   |
| 5             | Lamandau        | Tapin Bini        | 1.333,00                        | 9/1                    |
| 6             | Belantikan Raya | Bayat             | 1.263,00                        | 12/0                   |
| 7             | Batang Kawa     | Kinipan           | 685,00                          | 9/0                    |
| 8             | Delang          | Kudangan          | 685,00                          | 9/1                    |
| <b>Jumlah</b> |                 |                   | <b>6.414,00</b>                 | <b>80/3</b>            |

Sumber : (BPS Kabupaten Lamandau, 2013).

Penduduk Kabupaten pada Tahun 2008 berjumlah 59.531 jiwa. Angka ini terus meningkat hingga pada Tahun 2012 telah mencapai 66.061 jiwa.

Tingkat pertumbuhan penduduk mengalami fluktuasi dari tahun ke tahun. Selama periode 2008 - 2012 tingkat pertumbuhan penduduk tercatat mengalami peningkatan laju pertumbuhan yaitu dari 4,6% di Tahun 2008 hingga mencapai 3,8% pada Tahun 2012 dibandingkan tahun sebelumnya. Hal ini terutama diperkirakan akibat migrasi penduduk dari luar ke dalam kabupaten.

Sampai Tahun 2012 kecamatan terpadat penduduknya di Kabupaten Lamandau adalah kecamatan Sematu Jaya yaitu 104,89 jiwa per km<sup>2</sup> dengan jumlah penduduk sebanyak 9.110 jiwa dengan luas wilayahnya sebesar 86,85 km<sup>2</sup>. Kemudian kecamatan terpadat kedua adalah Kecamatan Bulik, dengan tingkat kepadatan sebesar 34,54 per km<sup>2</sup> dengan luas wilayah 665,55 km<sup>2</sup> dengan jumlah penduduk sebanyak 22.985 jiwa.

Secara umum jumlah penduduk laki-laki lebih banyak dibandingkan jumlah penduduk perempuan. Hal ini dapat ditunjukkan oleh sex ratio yang nilainya lebih besar dari 100, dimana pada Tahun 2012 untuk setiap 100 penduduk perempuan terdapat 114 penduduk laki-laki.

Pada Tahun 2012 terjadi fenomena tersendiri dilihat dari angka migrasi neto, diperkirakan karena cukup tingginya minat masyarakat di dalam Kabupaten untuk melakukan migrasi ke Kecamatan Bulik dengan tujuan untuk meningkatkan taraf hidup yang lebih baik dengan mencari peluang usaha atau pekerjaan terutama di ibukota kabupaten dan sekitarnya. Kondisi ini juga didukung oleh peningkatan infrastruktur jalan antar kecamatan yang juga semakin membaik.

## **2. Kondisi Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau**

### **a. Visi dan Misi**

Program Pembangunan di Kabupaten Lamandau adalah bagian integral dari Pola Pembangunan Nasional yang meliputi aspek bernegara yang saling terkait dengan wilayah regional dan nasional serta isu-isu internasional / globalisasi. Keselarasan antara Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Lamandau dengan Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah

(RPJMD) Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Provinsi merupakan dasar rujukan bagi penyusunan rencana strategis masing-masing SKPD.

Berdasarkan Rencana Strategis Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau tahun 2009-2013 disusunlah visi dan misi berikut :

Visi : ***Terwujudnya Pelayanan Publik, Administrasi Dan Kepemerintahan Yang Baik.***

Untuk mencapai visi tersebut, maka dirumuskanlah misi sebagai langkah konkret untuk mencapainya, yaitu :

Misi : ***Melaksanakan Sistem Administrasi Pelayanan dan Kepemerintahan Yang Efektif dan Efisien Dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah.***

#### **b. Tujuan dan Sasaran, Program Serta Kegiatan**

Adapun tujuan dan sasaran, Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau adalah sebagai berikut :

- 1) Meningkatkan administrasi kepemimpinan yang baik dan profesional, dengan sasaran :
  - Terlaksananya kebijakan keuangan secara selektif dan profesional dengan melaksanakan tertib administrasi keuangan secara konsisten.
  - Terciptanya Database kepegawaian yang mampu memberikan akses informasi.
  - Terlaksananya mekanisme inventarisasi barang dan aset Daerah.
  - Terciptanya sistem pengarsipan dan dokumentasi.
- 2) Meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan organisasi, dengan sasaran :
  - Meningkatnya sumber daya manusia Pemerintah Kabupaten Lamandau.
  - Tersedianya sarana dan prasarana kerja yang representatif.
- 3) Terwujudnya peraturan perundang-undangan sebagai pendukung pelaksanaan otonomi daerah, dengan sasaran :
  - Terbentuknya struktur organisasi dan kelembagaan perangkat daerah yang ramping dan kaya fungsi.

- Terlaksananya mekanisme dan tata kerja kelembagaan perangkat Daerah.
  - Terwujudnya Peraturan Daerah dan produk-produk hukum sesuai dengan kebutuhan.
  - Meningkatnya hubungan antar lembaga Pemerintah.
- 4) Meningkatkan pembinaan sosial ekonomi masyarakat dan dunia usaha, dengan sasaran :
- Terlaksananya peningkatan sosial ekonomi masyarakat.
  - Terlaksananya pembinaan hubungan kerja antar dunia usaha.

Sedangkan program dan kegiatan terkait dengan sasaran Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau Tahun 2013, terlihat dalam Tabel 3, berikut ini :

Tabel 3. Program dan Kegiatan Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau Tahun 2013.

| NO | SASARAN  | PROGRAM   | KEGIATAN  |
|----|--|---|---|
| 1  | 2  | 3   | 4   |
| 1  | Terlaksananya kebijakan keuangan secara selektif dan profesional dengan melaksanakan tertib administrasi keuangan secara konsisten | Program peningkatan dan pengembangan pengelolaan keuangan daerah  | a. Penatausahaan keuangan dilingkungan Sekretariat Daerah<br>b. Penyusunan anggaran dilingkungan Sekretariat Daerah                     |
| 2  | Terciptanya Database kepegawaian yang mampu memberikan akses informasi   | 1. Program Pembinaan dan Pengembangan Organisasi<br>2. Program Pengembangan dan Pemantauan Pembangunan<br>3. program penataan Daerah Otonomi Baru | a. Penyusunan LAKIP Sekretariat Daerah<br>b. Fasilitasi LHKPN<br><br>Penetapan Kinerja serta Program Kerja Setda<br><br>Penyusunan LPPD |

|   |  |  |   |
|---|--|--|---|
| 3 | Terlaksananya mekanisme inventarisasi barang dan asset daerah  | Program peningkatan dan pengembangan pengelolaan keuangan daerah | Manajemen pengelolaan barang milik daerah   |
| 4 | Terciptanya sistem dan pengarsipan dokumentasi                 | Program Pengembangan dan Pemantauan Pembangunan                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Inventarisasi dan identifikasi hasil pembangunan</li> <li>b. Penyiapan data informasi serta laporan pembangunan dilingkungan sekretariat daerah</li> </ul>  |
| 5 | Meningkatnya Sumber Daya Manusia Pemerintah Kabupaten Lamandau | Program Peningkatan Kapasitas dan Sumber Daya Aparatur           | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pendidikan dan Pelatihan Formal</li> <li>b. Pelatihan ADD</li> </ul>  |
| 6 | Tersedianya Sarana dan Prasarana Kerja yang Representatif      | Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur                | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pengadaan kendaraan dinas operasional</li> <li>b. Pengadaan mobil jenazah</li> <li>c. Pengadaan lampu taman dan lampu jalan</li> <li>d. Sertifikasi tanah Pemda</li> <li>e. Sertifikasi tanah Pemda</li> <li>f. Pengadaan peralatan rumah dinas</li> <li>g. Pembebasan tanah kebun untuk fasilitasi Pemda</li> <li>h. Pembuatan kerangka baliho</li> <li>i. Pengadaan peralatan rumah tangga LPSE</li> <li>j. Peningkatan jalan lingkungan rujab bupati</li> <li>k. Lanjutan penataan lingkungan GPU</li> </ul> |

|    |   |   |   |
|----|---|---|---|
|    |   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>l. Pembangunan kelengkapan sarana kantor</li> <li>m. Penataan halaman kantor KPU</li> <li>n. Pengadaan peralatan dan perlengkapan GPU</li> <li>o. Rehab Sumur</li> <li>p. Pembuatan Gudang Mesin Genset</li> <li>q. Pembuatan Sumur Bor</li> <li>r. Rehab Mes Pemda</li> <li>s. Penataan Halaman dan Taman Rujab Bupati</li> <li>t. Pembuatan Sekat Ruang Setda</li> <li>u. Pengadaan ACC mess Desa</li> <li>v. Pemasangan keramik Aula KPU</li> </ul> |
| 7  | Terbantuinya unsur organisasi dan kelembagaan perangkat daerah yang ramping dan kaya fungsi | Program Pembinaan dan Pengembangan Organisasi                             | Penyusunan Analisis Jabatan<br>Pendampingan<br>Penyusunan SOP   |
| 8  | Terlaksananya mekanisme dan tata kerja kelembagaan perangkat daerah                         | Program Pembinaan dan Pengembangan Organisasi                             | Penataan Kelembagaan Perangkat Daerah   |
| 9  | Terwujudnya Peraturan Daerah dan produk-produk hukum sesuai dengan kebutuhan                | Program Penataan Peraturan Perundang-Undangan                             | Pembuatan Perda dan Perkada   |
| 10 | Meningkatkan hubungan antar lembaga pemerintah  | Program Peningkatan Pelayanan Kedinasan Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah | Penerimaan kunjungan kerja pejabat negara/ Departemen/ Lembaga Pemerintah Non Departemen/ Luar Negeri   |

|    |   |  |  |
|----|---|--|--|
| 11 | Terlaksananya peningkatan Sosial Ekonomi Masyarakat | 1. Program Peningkatan Sarana Perekonomian<br>2. Program Pembangunan Dunia Usaha dan Pemberdayaan Ekonomi Kemasyarakatan |  |
|----|---|--|--|

Sumber : (Sekretariat Daerah, Rencana Kerja, 2013).

### c. Tugas Pokok dan Fungsi, Uraian Tugas Serta Struktur Organisasi

Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 7 Tahun 2012 tentang Organisasi Dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Lamandau (Lembaran Daerah Kabupaten Lamandau Tahun 2012 Nomor 82 Seri D, Tambahan Lembaran Daerah Kabupaten Lamandau Nomor 71 Seri D yaitu perubahan Kedua atas Perda Kabupaten Lamandau Nomor 10 Tahun 2009 dan Peraturan Bupati Lamandau Nomor 49 Tahun 2013 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Uraian Tugas Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau.

Sekretariat Daerah merupakan unsur Staf, yang dikepalai oleh seorang Sekretaris Daerah yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Daerah dalam melaksanakan tugas pokoknya yaitu membantu Bupati dalam penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, kemasyarakatan, organisasi dan tata laksana, serta memberi pelayanan administrasi kepada seluruh Perangkat Daerah.

Untuk melaksanakan tugas pokok dimaksud, Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau mempunyai fungsi sebagai berikut :

- 1) Mengkoordinir perumusan kebijakan Pemerintah Daerah;
- 2) Menyelenggarakan administrasi pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan;
- 3) Mengelola sumber daya aparatur, keuangan, prasarana dan sarana pemerintahan daerah;

- 4) Melaksanakan pengawasan pemungutan pendapatan daerah; dan
- 5) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Dalam melaksanakan fungsinya, Sekretariat Daerah mempunyai wewenang sebagai berikut :

- 1) Mengkoordinir staf terhadap segala kegiatan yang dilakukan oleh perangkat daerah dalam rangka penyelenggaraan administrasi pemerintahan;
- 2) Membina pemerintahan, pembangunan dan membina masyarakat dalam arti mengumpulkan dan menganalisa data, merumuskan program dan petunjuk teknis serta memantau perkembangan penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pembinaan masyarakat;
- 3) Pembinaan administrasi, organisasi dan tatalaksana serta memberikan pelayanan teknis administratif kepada seluruh perangkat daerah;
- 4) Mengkoordinir perumusan peraturan perundang-undangan yang menyangkut tugas pokok pemerintah kabupaten; dan
- 5) Melaksanakan hubungan masyarakat dan hubungan antar lembaga.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Sekretaris Daerah Kabupaten Lamandau, menyatakan bahwa :

“Perubahan-perubahan struktur dalam pelaksanaan otonomi daerah, yang salah satunya perubahan bentuk Kelembagaan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Lamandau sebagai konsekwensi dari pelaksanaan asas desentralisasi yang perlu disikapi oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau khususnya dalam merumuskan kebijakan dalam pengembangan kapasitas organisasi perangkat daerah, Pemerintahan, Hukum, dan Organisasi, Humas, Sosial, Ekonomi, Pembangunan, Umum dan Kepegawaian, Keuangan serta Perlengkapan sesuai dengan acuan untuk merumuskan regulasi. Diantaranya melalui Peraturan Daerah Kabupaten Lamandau Nomor 07 Tahun 2012 Perubahan Kedua atas Perda Kabupaten Lamandau Nomor 09 Tahun 2009 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Lamandau serta Peraturan Bupati Nomor 49 Tahun 2013 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Uraian Tugas Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau.”  
*Sumber : (Sekretariat Daerah, Wawancara, Data yang diolah, 2014).*



Sedangkan tugas pokok dan fungsi, uraian tugas serta struktur organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau secara lengkap adalah sebagai berikut :

1) *Sekretaris Daerah.*

Mempunyai tugas memimpin Sekretariat Daerah, membantu Bupati dalam menyusun kebijakan dan mengoordinasikan dinas dan lembaga teknis daerah dalam penyelenggaraan pemerintahan, administrasi, organisasi dan tatalaksana serta memberikan pelayanan administratif kepada seluruh perangkat daerah serta mengusulkan pejabat di lingkungan Pemerintah Kabupaten.

2) *Asisten Administrasi Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat, disebut Asisten I.*

Mempunyai tugas pembinaan atas penyelenggaraan pemerintahan umum, otonomi daerah, hubungan kerjasama, penyelenggaraan administrasi kesejahteraan rakyat dan kemasyarakatan serta mengoordinasikan perumusan peraturan perundang-undangan.

Asisten Administrasi Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat menyelenggarakan fungsi :

- a) Perumusan kebijakan dan koordinasi pembinaan penyelenggaraan pemerintahan umum, otonomi daerah, hubungan kerjasama dan penyelesaian perselisihan antar daerah dan pembinaan administrasi kependudukan dan pencatatan sipil;
- b) Perumusan kebijakan dan koordinasi pembinaan penyelenggaraan administrasi kesejahteraan rakyat dan kemasyarakatan;
- c) Perumusan dan penyusunan kebijakan di bidang peraturan perundang-undangan daerah;
- d) Pembinaan dan pengawasan produk hukum daerah;
- e) Pelaksanaan tugas-tugas dinas lain yang berhubungan dengan bidang pemerintahan dan kesejahteraan rakyat; dan
- f) Pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas.

Dalam menjalankan fungsi di atas, Asisten Administrasi Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat dibantu oleh 3 (tiga) orang Kepala Bagian, yaitu :

*a. Kepala Bagian Administrasi Pemerintahan;*

Bagian administrasi pemerintahan mempunyai tugas pembinaan penyelenggaraan pemerintahan, otonomi daerah, pengawasan, ketenteraman dan ketertiban serta perlindungan masyarakat, hubungan kerja sama dan penyelesaian perselisihan antar desa / kelurahan serta pembinaan administrasi kependudukan.

Bagian administrasi pemerintahan menjalankan fungsi :

- Pengoordinasian dan memfasilitasi pelaksanaan tugas dekonsentrasi dan tugas pembantuan, keagrariaan, penyelenggaraan urusan tata usaha bagian, serta melaksanakan tugas tampung tantra dan/atau urusan pemerintahan sisa;
- Pengoordinasian pelaksanaan tugas penyusunan materi pelaksanaan otonomi daerah, penegasan, penetapan dan pemantauan batas antar kecamatan, desa/ kelurahan;
- Pengoordinasian tata batas antar kabupaten dengan pihak provinsi dan departemen dalam negeri serta kabupaten yang berbatasan;
- Pelaksanaan pengawasan penyelenggaraan pemerintahan daerah;
- Pelaksanaan evaluasi penyelenggaraan pemerintahan daerah kabupaten;
- Perencanaan dan pengoordinasian pembinaan wilayah dan desa/ kelurahan, fasilitasi pembentukan, pemekaran, penggabungan dan penghapusan desa / kelurahan, fasilitasi pelaksanaan administrasi bagi pejabat negara;
- Pengoordinasian dan fasilitasi pembinaan lembaga pemerintahan desa dan kedemangan;
- Pengoordinasian kegiatan perumusan kebijakan dan menghimpun, menganalisa, menyusun dan mengoordinasikan program kerjasama antar lembaga dan antar daerah;

- Pengoordinasian penyusunan rencana kerja dan pembinaan administrasi kependudukan, proyeksi dan penyerasian kebijakan kependudukan dan pencatatan sipil; dan
- Pengoordinasian, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas.

Bagian Administrasi Pemerintahan membawahi 3 (tiga) Sub Bagian, yaitu :

i. Sub Bagian Pemerintahan Umum;

Mempunyai tugas pelaksanaan dekonsentrasi dan tugas pembantuan, keagrariaan, pembinaan ketenteraman dan ketertiban serta perlindungan masyarakat, penyelenggaraan urusan tata usaha bagian, serta melaksanakan tugas tampung tantra dan/atau urusan pemerintahan sisa.

ii. Sub Bagian Otonomi Daerah dan Pemerintahan Desa;

Mempunyai tugas menyusun materi pelaksanaan otonomi daerah, penegasan, penetapan dan pemantauan batas antar desa/kelurahan, evaluasi dan pengawasan penyelenggaraan pemerintahan desa/kelurahan, merencanakan dan mengoordinasikan pembinaan wilayah dan desa/kelurahan, fasilitasi pembentukan, pemekaran, penggabungan dan penghapusan desa/ kelurahan, fasilitasi pelaksanaan administrasi bagi pejabat Negara serta fasilitasi pembinaan lembaga pemerintahan desa/kelurahan.

iii. Sub Bagian Kependudukan dan Hubungan Kerjasama.

Mempunyai tugas menyusun rencana kerja dan melaksanakan pembinaan dan fasilitasi serta monitoring penyelenggaraan administrasi kependudukan, proyeksi dan penyerasian kebijakan kependudukan serta menganalisa, menyusun dan mengoordinasikan program kerjasama kegiatan antar lembaga Pemerintah dan lembaga non Pemerintah untuk kelancaran kegiatan penyelenggaraan pemerintahan.

b. Kepala Bagian Administrasi Kesejahteraan dan Kemasyarakatan

Bagian administrasi kesejahteraan rakyat dan kemasyarakatan mempunyai tugas penyusunan bahan perumusan kebijakan pemerintah

daerah di bidang kesejahteraan rakyat dan kemasyarakatan, perencanaan strategis, pelaksanaan dan pelayanan administrasi, fasilitasi dan koordinasi, pembinaan mental spiritual, pembinaan sosial, pembinaan kemasyarakatan, pembinaan kesehatan dan kesejahteraan serta penyelenggaraan sistem informasi, pemantauan, evaluasi dan pelaporan bidang bina mental spiritual, bina sosial dan bina kemasyarakatan serta bina kesehatan dan kesejahteraan.

Bagian Administrasi Kesejahteraan Rakyat dan Kemasyarakatan menjalankan fungsi :

- Penyusunan bahan kebijakan pemerintah daerah bidang kesejahteraan rakyat dan kemasyarakatan;
- Penyusunan bahan perencanaan strategis bidang kesejahteraan rakyat dan kemasyarakatan;
- Penyusunan bahan pelaksanaan dan pelayanan administrasi bidang bina mental spiritual, bina sosial, bina kemasyarakatan serta bina kesehatan dan kesejahteraan;
- Penyusunan bahan fasilitasi dan koordinasi penyelenggaraan tugas bina mental spiritual, bina sosial, bina kemasyarakatan serta kesehatan dan kesejahteraan;
- Penyusunan bahan penyelenggaraan sistem informasi bidang kesejahteraan rakyat dan kemasyarakatan;
- Pengelolaan urusan tata usaha bagian; dan
- Pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas.

Bagian Administrasi Kesejahteraan Rakyat dan Kemasyarakatan membawahi 2 (dua) Sub Bagian, yaitu :

i. Sub Bagian Kesejahteraan Rakyat;

Mempunyai tugas menyusun bahan perumusan kebijakan pemerintah daerah bidang kesejahteraan rakyat, perencanaan strategis bidang kesejahteraan rakyat, pelaksanaan dan pelayanan administrasi, fasilitasi

dan koordinasi, penyelenggaraan sistem informasi, pemantauan, evaluasi dan pelaporan bidang kesejahteraan rakyat.

ii. Sub Bagian Bina Sosial dan Kemasyarakatan.

Mempunyai tugas menyiapkan bahan perumusan kebijakan pemerintah daerah di bidang bina sosial, rencana dan program bidang bina sosial, dan fasilitasi fakir miskin dan orang terlantar dan Bina Kemasyarakatan mempunyai tugas menyusun perumusan kebijakan pemerintah daerah di bidang bina peran masyarakat, bina adat dan sosial budaya serta bina tenaga kerja dan transmigrasi, penyusunan rencana dan program kerja, pelaksanaan dan pelayanan administrasi, fasilitasi dan koordinasi, penyiapan bahan penyelenggaraan sistem informasi serta pemantauan, evaluasi dan pelaporan bidang bina kemasyarakatan.

c. *Kepala Bagian Hukum*

Mempunyai tugas koordinasi penyusunan dan perumusan rancangan peraturan perundang-undangan daerah, kajian hukum, dokumentasi dan Informasi hukum, bantuan hukum, pembinaan dan pengawasan produk hukum daerah kabupaten serta koordinasi pemenuhan Hak Asasi Manusia.

Bagian Hukum menjalankan fungsi :

- Pengoordinasian penyusunan dan perumusan peraturan perundang-undangan daerah;
- Pengkajian dan penelaahan hukum;
- Penyusunan dokumentasi hukum;
- Penyelenggaraan bantuan hukum;
- Pembinaan dan pengawasan produk hukum daerah kabupaten;
- Pengoordinasian pemenuhan hak asasi manusia;
- Penyusunan bahan-bahan fasilitasi, koordinasi penyelenggaraan tugas bidang hukum dan perundang-undangan;
- Pengajuan bahan-bahan dan merumuskan perencanaan strategis bidang bantuan hukum dan hak asasi manusia;

- Pelaksanaan ketatausahaan dan rumah tangga bagian;
- Pelaksanaan rencana operasional bagian hukum;
- Pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas memberi petunjuk kepada bawahan secara tertulis maupun lisan agar tugas yang diberikan dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana prosedur dan ketentuan yang berlaku;
- Pembinaan bawahan dalam melaksanakan tugas agar sesuai dengan rencana, prosedur yang berlaku;
- Penilaian hasil kerja bawahan dalam bentuk DP-3;
- Pelaporan pelaksanaan kegiatan sebagai masukan bagi pemimpin;
- Pelaksanaan pengaturan, pemeriksaan, pengoreksian, pengontrolan hasil kerja masing-masing sub bagian dan meneliti dan memantau pelaksanaan tugas bawahan untuk perbaikan dan penyempurnaan lebih lanjut;
- Pelaksanaan tugas-tugas kedinasan lain yang diberikan pimpinan; dan
- Pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas.

Bagian Hukum membawahi 3 (tiga) Sub Bagian, yaitu :

i. Sub Bagian Dokumentasi dan Informasi Hukum;

Mempunyai tugas mengoordinasikan urusan tata usaha dan rumah tangga bagian, publikasi, sosialisasi serta mengumpulkan bahan dokumentasi produk-produk hukum dan pelayanan administrasi umum, penyelenggaraan pelayanan perpustakaan hukum, administrasi surat menyurat, kepegawaian, perlengkapan, tatalaksana, analisis jabatan, dokumentasi perundang-undangan, penyediaan bahan rencana dan program kerja serta pengkoordinasian pelaksanaan pelaporan bagian, mengumpulkan bahan dan publikasi serta sosialisasi produk-produk hukum pusat dan daerah.

ii. Sub Bagian Peraturan Perundang-undangan;

Mempunyai tugas menyiapkan bahan koordinasi penyusunan dan perumusan rancangan peraturan daerah, menelaah peraturan bupati, keputusan bupati dan instruksi bupati, mengkaji peraturan perundang-undangan dan menyusun program legislasi daerah kabupaten melakukan harmonisasi materi dan sinkronisasi pengaturan.

iii. Sub Bagian Bantuan Hukum.

Mempunyai tugas menyiapkan bahan pemberian bantuan hukum, perlindungan hukum kepada unsur pemerintah kabupaten dalam hubungan kedinasan dan sengketa aset pemerintah daerah, serta koordinasi pemenuhan Hak Asasi Manusia.

3) *Asisten Administrasi Perekonomian, Pembangunan dan Sumber Daya Alam, disebut Asisten II.*

Mempunyai tugas merumuskan bahan kebijakan pemerintah daerah, perencanaan strategis bidang perekonomian, pembangunan dan sumber daya alam serta kehumasan, pengkoordinasian penyelenggaraan sistem informasi, pelayanan administrasi, fasilitasi dan koordinasi, pemantauan, evaluasi dan pelaporan di bidang perekonomian daerah pembangunan daerah dan sumber daya alam.

Asisten Administrasi Perekonomian, Pembangunan dan Sumber Daya Alam mempunyai fungsi sebagai berikut :

- a) Perumusan kebijakan pemerintah daerah di bidang perekonomian, pembangunan dan sumber daya alam serta kehumasan;
- b) Penyusunan perencanaan strategis daerah bidang perekonomian, pembangunan daerah dan sumber daya alam serta kehumasan;
- c) Pengkoordinasian penyusunan bahan perumusan kebijakan pemerintah daerah di bidang perekonomian daerah dan pembangunan daerah dan kebijakan di bidang sumberdaya alam dan kehumasan;
- d) Pelaksanaan fasilitasi dan koordinasi penyelenggaraan tugas bidang perekonomian, pembangunan daerah dan sumberdaya alam serta kehumasan;

- e) Pengkoordinasian penyelenggaraan sistem informasi bidang perekonomian, pembangunan daerah dan sumber daya alam serta kehumasan;
- f) Pembinaan, monitoring, evaluasi dan pelaporan bidang perekonomian, pembangunan daerah dan pengelolaan sumber daya alam serta kehumasan; dan
- g) Pelaksanaan tugas-tugas dinas lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi.

Dalam menjalankan fungsinya Asisten Administrasi Perekonomian, Pembangunan dan Sumber Daya Alam dibantu oleh 3 (tiga) orang Kepala Bagian, yaitu :

a. *Kepala Bagian Administrasi Perekonomian dan Sumber Daya Alam*

Bagian Administrasi Perekonomian dan Sumber Daya Alam mempunyai tugas perumusan kebijakan pemerintah daerah, pembinaan, koordinasi dan fasilitasi, penyusunan pedoman dan petunjuk di bidang perekonomian dan sumber daya alam serta memantau perkembangannya, pelaporan bidang bina promosi, investasi dan pengendalian, bina sarana perekonomian, bina pengelolaan sumber daya alam dan lingkungan hidup serta bina produksi dan budidaya.

Bagian Administrasi Perekonomian dan Sumber Daya Alam mempunyai fungsi sebagai berikut :

- Penyusunan dan perumusan bahan kebijakan pemerintahan daerah di bidang perekonomian dan sumber daya alam;
- Penyusunan bahan perencanaan strategis bidang perekonomian dan sumber daya alam;
- Pengumpulan data penyusunan pedoman, petunjuk teknis pembinaan pengembangan sektor sarana perekonomian, pengelolaan sumber daya alam dan lingkungan hidup, sarana produksi dan budidaya, promosi, investasi dan pengendalian serta memantau perkembangannya;



- Pengolahan data dalam rangka penyusunan pedoman, petunjuk teknis pembinaan pengembangan sektor sarana perekonomian, pengelolaan sumber daya alam dan lingkungan hidup, sarana produksi dan budidaya, promosi, investasi dan pengendalian serta memantau perkembangannya;
- Penyusunan bahan pelaksanaan dan pelaksanaan administrasi bidang perekonomian dan sumber daya alam;
- Penyusunan bahan fasilitasi dan koordinasi bidang perekonomian dan sumber daya alam;
- Penyusunan penyelenggaraan sistem informasi bidang perekonomian dan sumber daya alam;
- Pengoordinasian urusan perijinan di bidang pertambangan, kehutanan, perkebunan dan pertanian;
- Penyusunan, persiapan dan pelaksanaan kegiatan program Raskin Kabupaten; dan
- Pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas. Bagian Administrasi Perekonomian dan Sumber Daya Alam

membawahi 3 (tiga) Sub Bagian, yaitu :

i. Sub Bagian Perekonomian;

Mempunyai tugas menyiapkan dan menyediakan bahan perumusan kebijakan pemerintah daerah bidang bina sarana perekonomian, penyusunan rencana dan program kerja bidang sarana perekonomian, penyusunan pedoman, petunjuk teknis pembinaan pengembangan usaha daerah/badan usaha milik daerah/perbankan, koperasi, usaha mikro, kecil dan menengah, perdagangan dan perindustrian.

ii. Sub Bagian Sumber Daya Alam

Sub bagian sumber daya alam mempunyai tugas menyiapkan dan menyediakan bahan perumusan kebijakan pemerintahan daerah bidang pengelolaan sumber daya alam, energi dan sumber daya mineral, penyusunan rencana dan program kerja, pelaksanaan dan pelayanan

administrasi, fasilitasi dan koordinasi, penyiapan bahan penyelenggaraan sistem informasi serta pemantauan, evaluasi dan pelaporan bidang energi dan sumber daya mineral. menyediakan bahan perumusan kebijakan pemerintahan daerah bidang perikanan, penyusunan rencana dan program kerja, pelaksanaan dan pelayanan administrasi, fasilitasi dan koordinasi, penyiapan bahan penyelenggaraan sistem informasi serta pemantauan, evaluasi dan pelaporan bidang perikanan.

iii. Sub Bagian Bina Produksi, Budidaya dan Promosi.

Mempunyai tugas menyediakan bahan perumusan kebijakan pemerintahan daerah bidang bina produksi dan budidaya, penyusunan rencana dan program kerja, pelaksanaan dan pelayanan administrasi, fasilitasi dan koordinasi, penyiapan bahan penyelenggaraan sistem informasi serta pemantauan, evaluasi dan pelaporan bidang bina produksi, budidaya dan promosi

b. *Kepala Bagian Hubungan Masyarakat*

Bagian Hubungan Masyarakat mempunyai tugas membina, mengoordinasikan dan pengembangan kehumasan guna pemantapan pelaksanaan kebijakan pemerintah daerah serta menyiapkan pembinaan kehumasan.

**Bagian Hubungan Masyarakat mempunyai fungsi sebagai berikut :**

- Penyiapan bahan penyusunan pedoman dan teknis pembinaan pengembangan hubungan masyarakat;
- Pelaksanaan hubungan timbal balik antara pemerintah daerah dengan lembaga pemerintah lainnya dan masyarakat pada umumnya di daerah;
- Pelaksanaan penerangan dan pemberitaan kegiatan pemerintahan dan pembangunan;
- Pelaksanaan publikasi dan dokumentasi;

- Pengumpulan bahan untuk pelaksanaan koordinasi dan kerjasama dengan instansi lain di bidang kehumasan;
- Pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas.

Bagian hubungan masyarakat membawahi 3 (tiga) Sub Bagian, yaitu :

i. Sub Bagian Penyaringan Informasi dan Penyiaran

Mempunyai tugas melakukan pengumpulan, penyusunan, menganalisa, menyajikan dan mengevaluasi bahan informasi, pembinaan hubungan kemitraan dengan media, elektronik dan pers serta urusan tata usaha dan rumah tangga bagian.

ii. Sub Bagian Pemberitaan, Publikasi dan Data Dokumen

Mempunyai tugas melakukan pengolahan/penyajian pemberitaan pers dan melakukan operasional peliputan melalui sarana audio visual serta melakukan publikasi berbagai kebijakan pelaksanaan pemerintahan, pembangunan dan pembinaan kemasyarakatan serta pendokumentasian berbagai hasil rekaman kegiatan pemerintah daerah

iii. Sub Bagian Data dan Informasi

Mempunyai tugas penatalaksanaan pencaharian data, pengumpulan data penginventarisasian data dan informasi yang berhubungan dengan kabupaten.

c. *Kepala Administrasi Pembangunan*

Bagian Administrasi Pembangunan mempunyai tugas menyusun bahan kebijakan pemerintah daerah bidang pembangunan daerah, perencanaan strategis bidang pembangunan daerah, pelaksanaan dan pelayanan administrasi, fasilitasi dan koordinasi, penyelenggaraan sistem informasi, pemantauan, evaluasi dan pelaporan bidang penyusunan program, pengendalian pembangunan, pelaporan, analisis dan pengkajian pembangunan.

Bagian Administrasi Pembangunan mempunyai fungsi sebagai berikut :

- Penyusunan bahan kebijakan pemerintah daerah bidang pembangunan daerah;
- Penyusunan bahan perencanaan strategis bidang pembangunan daerah;
- Penyusunan bahan pelaksanaan dan pelayanan administrasi bidang penyusunan program, pengendalian pembangunan, pelaporan, analisis dan pengkajian pembangunan daerah;
- Penyusunan bahan fasilitasi dan koordinasi bidang penyusunan program, pengendalian pembangunan, pelaporan, analisis dan pengkajian pembangunan daerah;
- Penyusunan bahan pemantauan, evaluasi dan pelaksanaan bidang informasi dan promosi bidang pembangunan daerah;
- Penyusunan bahan pelaksanaan sistem informasi bidang pembangunan daerah;
- Pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan pembangunan daerah; dan
- Pelaksanaan tugas-tugas kedinasan lain yang diberikan oleh pimpinan.

Bagian Administrasi Pembangunan membawahi 3 (tiga) Sub Bagian yaitu :

**i. Sub Bagian Bina Penyusunan Program**

Mempunyai tugas menyiapkan bahan perumusan kebijakan Pemerintah Daerah bidang penyusunan program pembangunan daerah, penyusunan rencana strategis, pelaksanaan dan pelayanan administrasi, fasilitasi dan koordinasi penyelenggaraan sistem informasi serta pemantauan, evaluasi dan pelaporan bidang perencanaan administrasi pembangunan, standarisasi pembangunan serta pengelolaan urusan tata usaha dan rumah tangga bagian.

**ii. Sub Bagian Pengendalian Pembangunan**

Mempunyai tugas menyiapkan bahan perumusan kebijakan pemerintah daerah bidang pengendalian pembangunan, penyusunan rencana dan program kerja bidang pengendalian pembangunan, pelaksanaan dan pelayanan administrasi, fasilitasi dan koordinasi, penyelenggaraan sistem informasi serta pemantauan, evaluasi dan pelaporan bidang pengendalian pelaksanaan pembangunan ekonomi, pengendalian pelaksanaan pembangunan sosial budaya dan pengendalian pelaksanaan pembangunan fisik prasarana.

iii. Sub Bagian Pengkajian, Analisis dan Pelaporan.

Mempunyai tugas menyiapkan bahan perumusan kebijakan pemerintah daerah bidang pelaporan, analisis dan pengkajian pembangunan, pelayanan administrasi, fasilitasi dan koordinasi, penyelenggaraan sistem informasi serta pemantauan, evaluasi dan pelaporan bidang evaluasi program kerja dan pembangunan, pelaporan analisis dan pengkajian pembangunan serta pengkajian pembangunan dan bantuan luar negeri.

4) *Asisten Administrasi Umum, disebut Asisten III.*

Mempunyai tugas menyusun bahan perumusan kebijakan Pemerintah Daerah, perencanaan strategis, pengoordinasian penyelenggaraan sistem informasi, penyelenggaraan dan pelayanan administrasi, fasilitasi dan koordinasi, pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan pembinaan organisasi perangkat daerah, kepegawaian dan keuangan dan mempunyai fungsi :

- a) Penyusunan bahan perumusan kebijakan dan rencana strategis pemerintah daerah bidang administrasi umum;
- b) Pengoordinasian penyusunan perumusan kebijakan pemerintah daerah bidang organisasi, kepegawaian, umum, perlengkapan dan keuangan;
- c) Pelaksanaan fasilitasi dan koordinasi penyelenggaraan tugas bidang organisasi, kepegawaian, umum, perlengkapan dan keuangan;

- d) Pemantauan, evaluasi dan pelaporan bidang organisasi, kepegawaian, umum, perlengkapan dan keuangan;
- e) Pengkoordinasian penyelenggaraan sistem informasi bidang organisasi, kepegawaian, umum, perlengkapan dan keuangan; dan
- f) Pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas.

Dalam menjalankan fungsinya Asisten Administrasi Umum dibantu oleh 3 (tiga) Kepala Bagian, yaitu :

a. *Kepala Bagian Organisasi*

Mempunyai tugas menyusun bahan kebijakan Pemerintah Daerah bidang organisasi, perencanaan strategis bidang organisasi, penyusunan profil kelembagaan, pelaksanaan dan pelayanan administrasi, fasilitasi, koordinasi dan informasi, penyelenggaraan sistem dan prosedur, pemantauan, evaluasi dan pelaporan bidang pembinaan kelembagaan, ketatalaksanaan, standar pelayanan minimal dan pendayagunaan aparatur pemerintah daerah, tata kelola pemerintahan yang baik dan kepegawaian serta pengelolaan tata usaha dan rumah tangga bagian.

Bagian Organisasi menyelenggarakan fungsi :

- Penyusunan bahan kebijakan pemerintah daerah di bidang organisasi;
- Penyusunan bahan perencanaan strategis bidang organisasi;
- Penyusunan bahan pelaksanaan dan pelayanan administrasi bidang kelembagaan, ketatalaksanaan, dan pendayagunaan aparatur pemerintah daerah dan kepegawaian lingkup Sekretariat Daerah;
- Penyusunan bahan fasilitasi dan koordinasi bidang penataan kelembagaan dan profil kelembagaan, ketatalaksanaan, dan pendayagunaan aparatur pemerintah daerah;
- Penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan pola karier Pegawai Negeri Sipil;

- Penyusunan bahan pembinaan dan petunjuk teknis pembakuan tata kerja dan prosedur kerja serta standar pelayanan minimal;
- Penyusunan bahan pembinaan dan petunjuk teknis pelaksanaan analisis jabatan dan formasi jabatan Sekretariat Daerah;
- Pelaksanaan penataan kelembagaan perangkat daerah;
- Pelaksanaan pengkajian, fasilitasi dan koordinasi;
- Pelaksanaan pembinaan, pengkajian, fasilitasi, analisis dan evaluasi organisasi;
- Pelaksanaan, pembinaan, pengkajian, dan fasilitasi analisis jabatan;
- Pelaksanaan administrasi pengawasan melekat dan Gerakan Disiplin Nasional;
- Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Sekretariat Daerah;
- Pelaksanaan administrasi dan kebijakan kepegawaian Sekretariat Daerah, formasi jabatan, evaluasi pendayagunaan aparatur dan pengelolaan tata pemerintahan yang baik;
- Penyusunan bahan pemantauan, evaluasi dan pelaporan bidang kelembagaan, ketatalaksanaan, dan pendayagunaan aparatur pemerintah daerah;
- Pengelolaan urusan tata usaha dan rumah tangga Bagian; dan
- Pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas.

Bagian Organisasi membawahi 3 (tiga) Sub Bagian, yaitu :

i. Sub Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan

Mempunyai tugas menyiapkan bahan perumusan kebijakan pemerintah daerah bidang kelembagaan dan analisis jabatan, menyiapkan rencana dan program, pelaksanaan dan pelayanan administrasi, fasilitasi dan koordinasi, pengkajian dan pembinaan, penyelenggaraan penataan kelembagaan, analisis organisasi, pemantauan, evaluasi dan pelaporan

kelembagaan, pelaksanaan peningkatan Sumber Daya Manusia perangkat daerah serta menyusun analisis jabatan di lingkungan pemerintah daerah Kabupaten Lamandau.

ii. Sub Bagian Tatalaksana

Mempunyai tugas menyiapkan bahan perumusan kebijakan pemerintahan daerah bidang tatalaksana Sekretariat Daerah, menyiapkan rencana dan program kerja, pelaksanaan dan pelayanan administrasi, fasilitasi dan koordinasi, penyelenggaraan sistem dan prosedur kerja, standar pelayanan, standarisasi sarana, pelaksanaan pengawasan melekat, pelaksanaan gerakan disiplin nasional, akuntabilitas, serta pemantauan, evaluasi dan pelaporan bidang tatalaksana serta pelaporan bagian.

iii. Sub Bagian Pendayagunaan Aparatur dan Kepegawaian.

Mempunyai tugas menyiapkan bahan perumusan kebijakan pemerintahan daerah bidang pendayagunaan aparatur, menyiapkan rencana dan program kerja, pelaksanaan dan pelayanan administrasi, fasilitasi dan koordinasi, penyelenggaraan informasi bidang pendayagunaan aparatur dan kepegawaian lingkup sekretariat daerah, evaluasi pendayagunaan aparatur dan pengelolaan tata pemerintahan yang baik.

b. *Kepala Bagian Keuangan*

Mempunyai tugas menyusun dan melaksanakan kebijakan pengelolaan keuangan dilingkungan Sekretariat Daerah, menyusun rancangan APBD dan rancangan perubahan APBD/RKA dan DPA Sekretariat Daerah, melaksanakan fungsi Bendahara Umum pada Sekretariat Daerah, menyusun laporan keuangan Sekretariat Daerah dalam rangka pertanggungjawaban pelaksanaan APBD.

Bagian Keuangan menyelenggarakan fungsi, yaitu :

- Penyusunan dan pelaksanaan kebijakan pengelolaan APBD dan perubahan APBD dilingkungan Sekretariat Daerah;
- Penyiapan penyusunan Rencana Kerja Anggaran (RKA);



- Penyusunan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA);
- Pelaksanaan Revisi DPA dan menyusun Dokumen Pelaksanaan Perubahan Anggaran (DPPA) pada Sekretariat Daerah;
- Pelaksanaan fungsi Bendahara Umum pada Sekretariat Daerah;
- Pembinaan keuangan dilingkungan Sekretariat Daerah;
- Penyusunan dan penyajian informasi keuangan;
- Pelaksanaan pembayaran berdasarkan permintaan pejabat pengguna anggaran atas beban rekening kas umum pada Sekretariat Daerah;
- Pelaksanaan penyimpanan uang Sekretariat Daerah;
- Pemantauan pelaksanaan penerimaan dan pengeluaran APBD oleh bank pada lingkungan Sekretariat Daerah;
- Pembuatan daftar dan slip gaji pegawai dilingkungan Sekretariat Daerah;
- Pelaksanaan pembayaran SPPD dilingkungan Sekretariat Daerah;
- Pelaksanaan penelitian kelengkapan dokumen SPM-UP, SPM-GU, SPM-TU dan SPM-LS yang diajukan oleh pengguna anggaran/kuasa pengguna anggaran sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- Pelaksanaan pengendalian dan pencatatan belanja berdasarkan atas pagu dana dan kode rekening anggaran masing-masing kegiatan pada Sekretariat Daerah;
- Penyusunan dan pembuatan laporan bulanan terhadap realisasi anggaran belanja dari masing-masing pimpinan kegiatan di lingkungan Sekretariat Daerah;
- Pembuatan akuntansi penerimaan dan pengeluaran kas umum pada Sekretariat Daerah;
- Pelaksanaan pembayaran berdasarkan permintaan pejabat pengguna anggaran atas beban rekening kas umum Sekretariat Daerah;

- Pelaporan posisi harian kas umum di lingkungan Sekretariat Daerah;
- Pelaksanaan proses akuntansi atas semua transaksi penerimaan dan pengeluaran pada pelaksanaan APBD dilingkungan Sekretariat Daerah;
- Pelaksanaan penyusunan laporan semesteran;
- Pelaksanaan proses akuntansi atas semua transaksi penerimaan dan pengeluaran pada pelaksanaan dana dekonsentrasi/tugas pembantuan dilingkungan Sekretariat Daerah;
- Pelaksanaan pengumpulan data, pencatatan dan pengikhtisaran transaksi-transaksi pelaksanaan anggaran dilingkungan Sekretariat Daerah;
- Pengolahan data pelaksanaan anggaran menjadi laporan konsolidasi pelaksanaan APBD dilingkungan Sekretariat Daerah;
- Penyusunan dan membuat pertanggungjawaban keuangan dilingkungan Sekretariat Daerah;
- Penghimpunan data keuangan pelaksanaan APBD dilingkungan Sekretariat Daerah;
- Penyajian laporan keuangan pelaksanaan anggaran dana dekonsentrasi/ tugas pembantuan dilingkungan sekretariat daerah, menyusundan menyajikan laporan realisasi pelaksanaan APBD;
- Penyusunan neraca dan laporan arus kas dilingkungan Sekretariat Daerah;
- Penyusunan laporan realisasi pelaksanaan APBD dilingkungan Sekretariat Daerah;
- Meneliti dan memproses surat-surat dan dokumen lainnya yang membebani pengeluaran anggaran dilingkungan Sekretariat Daerah; dan
- Pelaksanaan verifikasi terhadap penyelenggaraan keuangan dilingkungan Sekretariat Daerah.

Bagian Keuangan membawahi 3 (tiga) Sub Bagian, yaitu :

i. Sub Bagian Pembukuan

Mempunyai tugas melakukan proses akuntansi / tata pembukuan dilingkungan sekretariat daerah yang meliputi pengumpulan data, pencatatan dan pengikhtisaran transaksi-transaksi pelaksanaan anggaran dan pengelola keuangan di lingkungan Sekretariat Daerah dalam rangka pelaksanaan APBD, dan pelaksanaan anggaran.

ii. Sub Bagian Anggaran

Mempunyai tugas mempersiapkan dan menyusun rencana anggaran di lingkup Sekretariat Daerah.

iii. Sub Bagian Verifikasi.

Mempunyai tugas melakukan pemeriksaan, penelitian dan pengesahan pertanggungjawaban penerimaan bendahara penerima, melakukan pemeriksaan, penelitian dan pengesahan pertanggungjawaban pengeluaran bendahara pengeluaran lingkup Sekretariat Daerah.

c. Kepala Bagian umum

Mempunyai tugas menyelenggarakan urusan umum dan ketatausahaan, perlengkapan dan melaksanakan pelayanan sandi dan telekomunikasi.

Bagian umum menyelenggarakan fungsi :

- Penyiapan bahan penyusunan kebijakan pemerintah daerah di bidang umum dan ketatausahaan serta perlengkapan dan keuangan;
- Penyiapan bahan penyusunan rencana dan program bidang umum, ketatausahaan dan perlengkapan dan keuangan;
- Pelaksanaan pelayanan sandi dan telekomunikasi;
- Pelaksanaan urusan tata usaha bagian;
- Pelaksanaan urusan tata usaha pimpinan; dan

- Pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas.

Bagian Umum membawahi 3 (tiga) Sub Bagian, yaitu :

i. Sub Bagian Umum dan Tata Usaha

Mempunyai tugas pelayanan administrasi umum, penatausahaan, penyediaan bahan rencana dan program kerja serta pengoordinasian pelaksanaan pelaporan, pelayanan administrasi surat menyurat, pendistribusian, dan kearsipan surat menyurat.

ii. Sub Bagian Rumah Tangga

Mempunyai tugas pelayanan administrasi dalam hal penyediaan kepentingan rumah tangga, penyediaan perlengkapan dan barang rumah tangga dan pemeliharaan barang rumah tangga dilingkungan Sekretariat Daerah.

iii. Sub Bagian Protokol

Mempunyai tugas penatalaksanaan keprotokolan dan perjalanan dinas Pimpinan dan Pegawai, pelayanan keprotokolan bagi tamu-tamu Pemerintah Daerah, penatalaksanaan dan pengolahan materi acara resmi yang diselenggarakan oleh Pemerintah kabupaten dan/atau pihak penyelenggara lainnya yang dihadiri oleh Pimpinan.

d. *Kepala Bagian Perlengkapan*

Mempunyai tugas melakukan penyusunan analisa dan rencana kebutuhan, pengadaan dan pemeliharaan, menyimpan dan mendistribusikan barang perlengkapan di lingkungan Sekretariat Daerah.

Bagian perlengkapan menyelenggarakan fungsi, yaitu :

- Penyiapan bahan penyusunan kebijakan di bidang perlengkapan;
- Penyiapan bahan penyusunan rencana dan program bidang perlengkapan;
- Penyusunan kebutuhan perlengkapan;
- Pengadaan perlengkapan dan perbekalan;

- Penyiapan dan pemeliharaan perlengkapan;
- Pendistribusian perlengkapan dan perbekalan;
- Pelaksanaan administrasi perbekalan; dan
- Pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas.

Bagian Perlengkapan membawahi 3 (tiga) Sub Bagian, yaitu :

- i. Sub Bagian Pengadaan Barang dan Jasa  
Mempunyai tugas melakukan penyusunan analisa dan rencana kebutuhan pengadaan barang/jasa di lingkungan Sekretariat Daerah.
- ii. Sub Bagian Pemeliharaan dan Penghapusan  
Mempunyai tugas melakukan pemeliharaan, menyimpan dan penghapusan barang di lingkungan Sekretariat Daerah.
- iii. Sub Bagian Pendataan dan Pendistribusian.  
Mempunyai tugas pendataan, inventarisasi dan pendistribusian barang di lingkup Sekretariat Daerah.

#### 5) *Staf Ahli*

Staf Ahli melaksanakan tugas memberikan telaahan masalah Pemerintahan Daerah sesuai dengan bidang tugasnya di bawah koordinasi Sekretaris Daerah.

Jabatan Staf Ahli terdiri dari :

- a) Staf Ahli Bidang Hukum dan Politik;
- b) Staf Ahli Bidang Pemerintahan;
- c) Staf Ahli Bidang Pembangunan;
- d) Staf Ahli Bidang Kemasyarakatan dan Sumber Daya Manusia; dan
- e) Staf Ahli Bidang Ekonomi dan Keuangan.

#### 6) *Kelompok Jabatan Fungsional.*

#### d. Keadaan Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau

Untuk mengetahui keadaan pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau tahun 2013, dapat dilihat pada Tabel 4, berikut ini :

Tabel 4. Keadaan Pegawai Menurut Golongan Ruang, Tugas, dan Jenis Kelamin di Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau.

| GOLONGAN/<br>RUANG | BAG. HUKUM |          | BAG. KESRA |          | BAG. PEMERIN<br>TAHAN |          | BAG. ORGANISASI |          | BAG. HUMAS |          | BAGIAN<br>KEJANGAN |          | BAG. PERLEN<br>KAPAL |          | BAG. ADM. PEMB. |          | BAGIAN<br>EKONOMI |          | BAG. UMUM |           | ESELON II |          | JUMLAH     |
|--------------------|------------|----------|------------|----------|-----------------------|----------|-----------------|----------|------------|----------|--------------------|----------|----------------------|----------|-----------------|----------|-------------------|----------|-----------|-----------|-----------|----------|------------|
|                    | L          | P        | L          | P        | L                     | P        | L               | P        | L          | P        | L                  | P        | L                    | P        | L               | P        | L                 | P        | L         | P         | L         | P        |            |
| IIa                | -          | -        | -          | -        | -                     | -        | -               | -        | -          | -        | -                  | -        | -                    | -        | -               | -        | -                 | -        | -         | -         | -         | -        | -          |
| IIb                | -          | -        | -          | -        | -                     | -        | -               | -        | -          | -        | -                  | -        | -                    | -        | 1               | -        | -                 | 1        | -         | -         | -         | -        | 2          |
| IIIc               | -          | -        | -          | -        | -                     | -        | -               | -        | -          | -        | -                  | -        | -                    | -        | -               | -        | -                 | -        | -         | -         | -         | -        | -          |
| IIId               | -          | -        | -          | -        | -                     | -        | -               | -        | -          | -        | -                  | -        | -                    | -        | -               | -        | -                 | -        | -         | 1         | -         | -        | 1          |
| IIIa               | -          | -        | -          | -        | 1                     | -        | 1               | -        | 1          | -        | 2                  | -        | 2                    | -        | -               | -        | 1                 | -        | -         | 1         | -         | -        | 9          |
| IIIb               | -          | 2        | 1          | 2        | -                     | 1        | 1               | 2        | 2          | 1        | -                  | 2        | 1                    | 2        | 1               | -        | -                 | 1        | 3         | 3         | -         | -        | 25         |
| IIIc               | -          | -        | -          | -        | -                     | 1        | -               | -        | -          | -        | -                  | -        | -                    | -        | -               | -        | -                 | -        | 1         | -         | -         | -        | 2          |
| IIId               | -          | -        | -          | -        | -                     | -        | -               | -        | -          | -        | -                  | 1        | -                    | -        | -               | -        | -                 | 1        | 3         | 1         | -         | -        | 6          |
| IIIa               | 3          | -        | -          | 1        | 1                     | 1        | 1               | -        | 1          | -        | -                  | 2        | 2                    | -        | 1               | -        | -                 | -        | 1         | -         | -         | -        | 14         |
| IIIb               | -          | -        | -          | -        | -                     | -        | 1               | -        | -          | -        | -                  | -        | 1                    | -        | 1               | -        | -                 | -        | 1         | -         | -         | -        | 4          |
| IIIc               | 1          | -        | 1          | -        | 1                     | -        | 1               | -        | -          | 1        | 1                  | 1        | 1                    | -        | 2               | -        | 2                 | -        | 1         | -         | -         | -        | 13         |
| IIId               | -          | -        | -          | -        | -                     | -        | -               | -        | -          | -        | -                  | -        | -                    | -        | -               | -        | -                 | -        | -         | -         | -         | -        | -          |
| IIIa               | -          | -        | 1          | -        | 1                     | -        | 1               | -        | -          | -        | -                  | -        | -                    | -        | 1               | -        | -                 | -        | -         | -         | -         | -        | 4          |
| IIIb               | -          | -        | -          | -        | -                     | -        | -               | -        | 1          | -        | -                  | -        | -                    | -        | -               | -        | 1                 | -        | 1         | -         | 3         | -        | 6          |
| IIIc               | -          | -        | -          | -        | -                     | -        | -               | -        | -          | -        | -                  | -        | -                    | -        | -               | -        | -                 | -        | -         | -         | 2         | -        | 2          |
| IIId               | -          | -        | -          | -        | -                     | -        | -               | -        | -          | -        | -                  | -        | -                    | -        | -               | -        | -                 | -        | -         | -         | 1         | -        | 1          |
| IIIe               | -          | -        | -          | -        | -                     | -        | -               | -        | -          | -        | -                  | -        | -                    | -        | -               | -        | -                 | -        | -         | -         | -         | -        | -          |
| HONORER            | -          | -        | -          | -        | -                     | -        | -               | -        | 1          | 1        | 1                  | -        | -                    | -        | -               | -        | -                 | -        | 6         | 6         | 2         | 1        | 18         |
| <b>JUMLAH</b>      | <b>4</b>   | <b>2</b> | <b>3</b>   | <b>3</b> | <b>4</b>              | <b>3</b> | <b>6</b>        | <b>2</b> | <b>5</b>   | <b>3</b> | <b>4</b>           | <b>6</b> | <b>8</b>             | <b>2</b> | <b>6</b>        | <b>1</b> | <b>4</b>          | <b>2</b> | <b>18</b> | <b>12</b> | <b>8</b>  | <b>1</b> | <b>107</b> |

Sumber : (Sekretariat Daerah, Renstra 2013-2018)

Pada tabel 4, di atas dapat dilihat bahwa Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau terdiri dari 1 pejabat Sekretaris Daerah eselon (II.a), 6 pejabat eselon (II.b), 7 pejabat eselon (III.a), 16 Kepala Sub Bagian (eselon IV.a). Personil keseluruhan sejumlah 107 orang, terdiri dari PNS 89 orang (83,71%)

dan Tenaga Honorer sebanyak 18 orang (27,10%). Berdasarkan jenis kelamin terdiri dari laki-laki 70 orang (65,42%) dan perempuan 37 orang (34,58%). Berdasarkan golongan ruang terdiri dari : Golongan I/b sejumlah 2 orang (1,87%), golongan I/d sejumlah 1 orang (0,93%), golongan II/a 9 orang (8,41%), golongan II/b 25 orang (23,36%), golongan II/c 2 orang (1,87%), golongan II/d 6 orang (5,61%), golongan III/a 14 orang (9,84%), golongan III/b 4 orang (3,74%), golongan III/c 13 orang (8,2%), golongan IV/a 4 orang (3,74%), golongan IV/b 6 orang (5,61%), golongan IV/c 2 orang (1,87%), golongan IV/d 1 orang (0,93%) dan Honorer 18 orang (16,82%).

Tabel 5. Keadaan Pegawai Menurut Tingkat Pendidikan, dan Tugas di Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau.

| TINGKAT PENDIDIKAN | TUGAS      |            |                   |                |            |               |                   |                 |              |           |         | JMLAH |           |
|--------------------|------------|------------|-------------------|----------------|------------|---------------|-------------------|-----------------|--------------|-----------|---------|-------|-----------|
|                    | BAG. HUKUM | BAG. KESRA | BAG. PEMERINTAHAN | BAG. ORGANIASI | BAG. HUMAS | BAG. KEUANGAN | BAG. PERLENGKAPAN | BAG. ADM. PEMB. | BAG. EKONOMI | BAG. UMUM | HONORER |       | EBELON II |
| SD                 | -          | -          | -                 | -              | -          | -             | -                 | -               | -            | 1         | -       | -     | 1         |
| SMP                | -          | -          | -                 | -              | -          | -             | -                 | 1               | -            | 1         | -       | -     | 2         |
| SMA                | 2          | 3          | 3                 | 4              | 4          | 4             | 5                 | 2               | 3            | 10        | 7       | -     | 47        |
| D3                 | -          | -          | -                 | -              | -          | -             | 1                 | -               | 1            | -         | -       | -     | 2         |
| S-1/D4             | 4          | 3          | 3                 | 3              | 3          | 4             | 4                 | 3               | 2            | 7         | 11      | 1     | 48        |
| S-2                | -          | -          | 1                 | 1              | -          | -             | -                 | 1               | -            | -         | -       | 4     | 7         |
| S-3                | -          | -          | -                 | -              | -          | -             | -                 | -               | -            | -         | -       | -     | -         |
| JUMLAH             | 6          | 6          | 7                 | 8              | 7          | 8             | 10                | 7               | 6            | 19        | 18      | 5     | 107       |

Sumber : (Sekretariat Daerah, Renstra 2013-2018)

Pada Tabel 5, di atas terlihat tingkat pendidikan pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah terdapat 1 (satu) orang berpendidikan SD atau sebesar 0,94%, 2 (dua) orang berpendidikan SMP atau sebesar 1,87%, 47 (empat puluh tujuh) orang berpendidikan SLTA atau sebesar 43,93%, 2 (dua) orang berpendidikan D3 (Sarjana Muda) atau sebesar 1,87%, 48 (empat puluh delapan) orang berpendidikan S-1/D4 (Sarjana) atau sebesar 44,86% serta 7 (tujuh) orang berpendidikan S-2 (Pasca Sarjana) atau sebesar 6,54%.

Tabel 6. Keadaan Pegawai Menurut Jabatan, dan Tugas di Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau, Tahun 2013.

| NO | JABATAN                    | Kepala Sub Bagian<br>(ESELON-IV) | Kepala Bagian<br>(ESELON-III) | ESELON-II | HONORER   | FUNGSIONAL | JUMLAH     |
|----|----------------------------|----------------------------------|-------------------------------|-----------|-----------|------------|------------|
| 1  | Sekretaris Daerah          | -                                | -                             | 1         | -         | -          | 1          |
| 2  | Asisten                    | -                                | -                             | 2         | -         | -          | 2          |
| 3  | Staf Ahli                  | -                                | -                             | 3         | -         | -          | 3          |
| 4  | Bagian Hukum               | 1                                | -                             | -         | 1         | -          | 2          |
| 5  | Bagian Kesra               | 1                                | 1                             | -         | -         | -          | 2          |
| 6  | Bagian Pemerintahan        | 1                                | 1                             | -         | -         | -          | 2          |
| 7  | Bagian Organisasi          | 1                                | 1                             | -         | -         | -          | 2          |
| 8  | Bagian Humas               | 1                                | 1                             | -         | -         | -          | 2          |
| 9  | Bagian Keuangan            | 2                                | -                             | -         | 3         | -          | 5          |
| 10 | Bagian Pertengakapan       | 2                                | -                             | -         | 1         | -          | 3          |
| 11 | Bagian Adm.<br>Pembangunan | 3                                | 1                             | -         | -         | -          | 4          |
| 12 | Bagian Ekonomi             | 2                                | 1                             | -         | -         | -          | 3          |
| 13 | Bagian Umum                | 2                                | 1                             | -         | 13        | -          | 16         |
| 14 | Pelaksana                  | -                                | -                             | -         | -         | 60         | 60         |
|    | <b>JUMLAH</b>              | <b>16</b>                        | <b>7</b>                      | <b>6</b>  | <b>18</b> | <b>60</b>  | <b>107</b> |

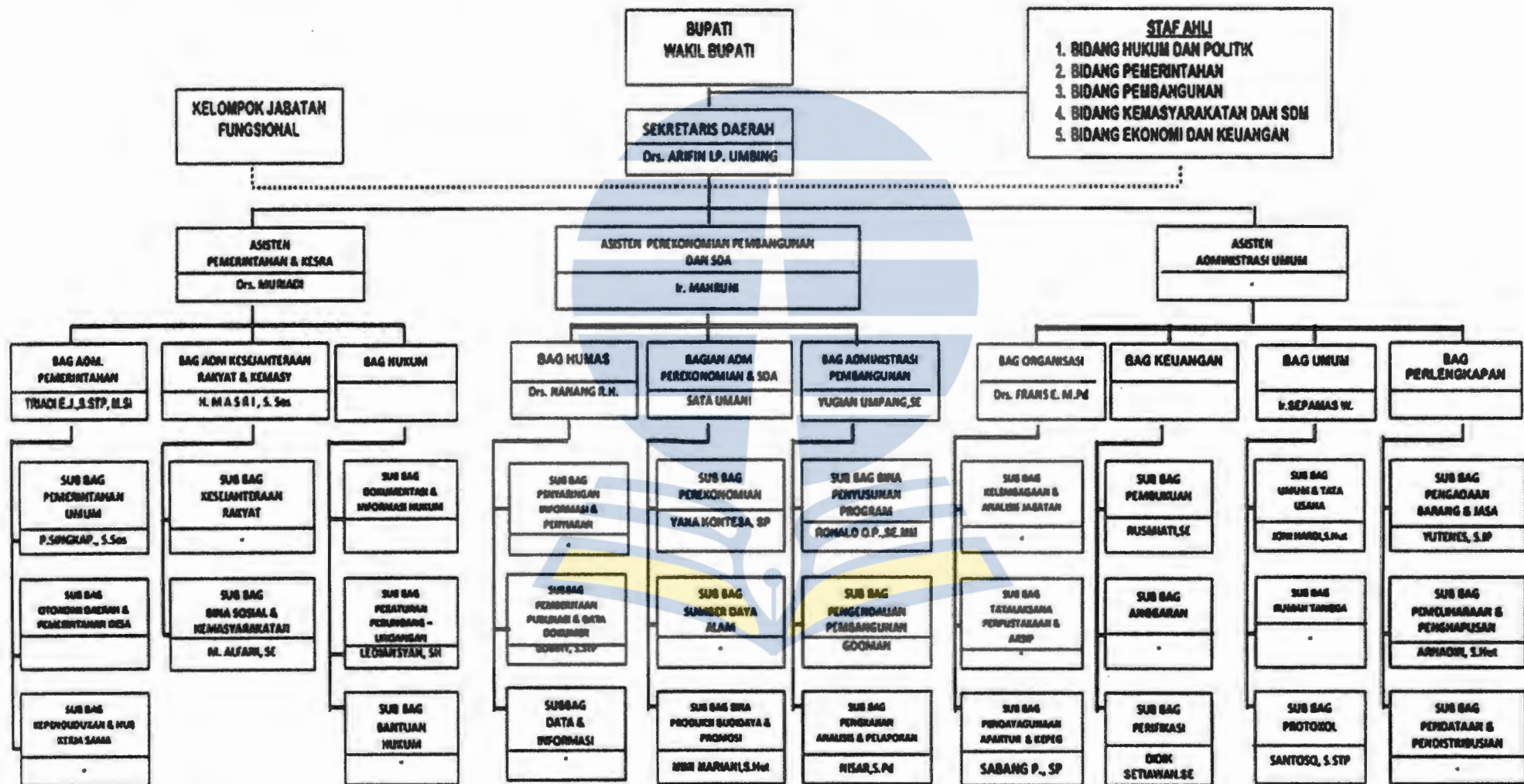
Sumber : (Sekretariat Daerah, Data Yang Diolah, 2014)

Pada Tabel 6, di atas terlihat Pejabat-pejabat yang terisi adalah 1 (satu) orang Pejabat Eselon II/a atau 0,94%, 5 (lima) orang Pejabat Eselon II/b atau 4,67%, 7 (tujuh) orang Pejabat Eselon III/a atau 6,54%, 16 (enam belas) orang Pejabat Eselon IV/a atau 14,95%, 60 (enam puluh) orang Pelaksana/Fungsional atau 56,08% dan 18 (delapan belas) orang Honorer atau 16,82%.

Selanjutnya untuk melihat bagan Struktur Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Lamandau Nomor 07 Tahun 2012, sebagaimana terlihat dalam Gambar 4, berikut ini :



Gambar 4. Struktur Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau Tahun 2013.



Sumber : (Sekretariat Daerah, Perda Lamandau No.07 Tahun 2012).

**e. Anggaran Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau**

Untuk mengetahui penganggaran pada Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau Tahun Anggaran 2013, dapat dilihat pada Tabel 7, berikut ini :

Tabel 7. Ringkasan Dokumen Pelaksanaan Anggaran Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau Tahun Anggaran 2013.

| NO         | URAIAN                        | JUMLAH                       |
|------------|-------------------------------|------------------------------|
| <b>I.</b>  | <b>BELANJA TIDAK LANGSUNG</b> |                              |
| 1.         | Belanja Pegawai               | Rp. 5.712.092.750,00         |
| <b>II.</b> | <b>BELANJA LANGSUNG</b>       |                              |
| 1.         | Belanja Pegawai               | Rp. 5.846.262.000,00         |
| 2.         | Belanja Barang dan Jasa       | Rp. 19.658.149.665,00        |
| 3.         | Belanja Modal                 | Rp. 12.289.054.200,00        |
|            | <b>JUMLAH</b>                 | <b>Rp. 43.505.558.615,00</b> |

Sumber : (Sekretariat Daerah, DPA Perubahan TA. 2013).

**f. Sarana dan Prasarana Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau**

Untuk mengetahui sarana dan prasarana pada Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau Tahun 2013, dapat dilihat pada Tabel 8, berikut ini :

Tabel 8. Sarana dan Prasarana Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau Tahun 2013.

| KELOMPOK DATA | JENIS DATA | STATUS                              | SATUAN        |
|---------------|------------|-------------------------------------|---------------|
| Kode          | Kode       | Data                                |               |
| 135           | 578        | Aset Daerah                         |               |
| 135           | 584        | Aset Bergerak Daerah                | 126 buah      |
| 135           | 596        | Aset Tidak Bergerak Daerah          | 4.534 buah    |
| 135           | 645        | Nilai Aset/ Barang Daerah           |               |
| 135           | 692        | Nilai Aset Bergerak Daerah          | 7,9 miliar    |
| 135           | 725        | Nilai Aset Tidak Bergerak           | 152,64 miliar |
| 135           | 754        | Nilai Penyusutan                    |               |
| 135           | 755        | Penyusutan Aset Bergerak Daerah     | -             |
| 135           | 756        | Penyusutan Aset Tak Bergerak Daerah | -             |

Sumber : (Sekretariat Daerah, SDDKN, 2013)

## B. KINERJA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN LAMANDAU

Dalam rangka pengukuran dan peningkatan kinerja serta lebih meningkatkan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, maka setiap instansi pemerintah perlu menetapkan Indikator Kinerja Utama (IKU). Kinerja utama dari instansi pemerintah adalah hal utama apa yang akan diwujudkan oleh instansi yang bersangkutan, atau untuk mewujudkan apa instansi pemerintah dibentuk, yang menjadi *core area* dan tertuang dalam tugas dan fungsi serta kewenangan utama instansi pemerintah. Dengan demikian kinerja utama terkandung dalam tujuan dan sasaran strategis instansi pemerintah, sehingga IKU (*Key Performance Indikator*) adalah merupakan ukuran keberhasilan dari satu tujuan dan sasaran strategis instansi pemerintah. (Permenpan Nomor 20 Tahun 2008).

Salah satu ukuran organisasi yang baik dan berhasil adalah organisasi yang mampu menunjukkan kinerja yang baik, terlebih pada organisasi yang memberi pelayanan publik seperti Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau. Organisasi pemerintah seperti Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau adalah salah satu unsur pelaksana Pemerintah Daerah yang mempunyai tugas pokok membantu Kepala Daerah dalam penyelenggaraan Pemerintah Daerah di bidang pembangunan, kemasyarakatan, organisasi dan tata laksana, serta memberi pelayanan administrasi kepada seluruh Perangkat Daerah.

Dalam TAPM ini yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya, atau sebagai gambaran mengenai besar kecilnya hasil yang dicapai dari satu kegiatan baik dilihat secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan visi dan misi serta rencana kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau. Berdasarkan definisi operasional yang telah dibuat, berikut ini diuraikan analisis hasil penelitian dan kinerja yang dimulai dari visi dan misinya.

### 1. Visi dan Misi

Visi dan misi bagi satu organisasi merupakan jembatan bagi harapan yang ingin diwujudkan di masa depan. Keberadaan visi dan misi bagi satu organisasi menjadikan apa yang ingin dikerjakan menjadi mudah dan sederhana. Untuk menentukan dan merumuskan visi dan misi sebuah organisasi publik sebaiknya memperhatikan aspirasi dan

kebutuhan masyarakat. Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau memiliki Visi ***“Terwujudnya Pelayanan Publik, Administrasi Dan Pemerintahan Yang Baik”***.

Untuk mencapai visi tersebut, maka dirumuskanlah Misi sebagai langkah konkret untuk mencapainya, yaitu : ***“Melaksanakan Sistem Administrasi Pelayanan dan Pemerintahan Yang Efektif dan Efisien Dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah”***.

Adapun tujuan dan sasaran, Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau adalah sebagai berikut :

- 1) Meningkatkan administrasi kepemimpinan yang baik dan profesional, dengan sasaran :
  - Terlaksananya kebijakan keuangan secara selektif dan profesional dengan melaksanakan tertib administrasi keuangan secara konsisten.
  - Terciptanya Database kepegawaian yang mampu memberikan akses informasi.
  - Terlaksananya mekanisme inventarisasi barang dan aset Daerah.
  - Terciptanya sistem pengarsipan dan dokumentasi.
- 2) Meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan organisasi, dengan sasaran :
  - Meningkatnya sumber daya manusia Pemerintah Kabupaten Lamandau.
  - Tersedianya sarana dan prasarana kerja yang representatif.
- 3) Terwujudnya peraturan perundang-undangan sebagai pendukung pelaksanaan otonomi daerah, dengan sasaran :
  - Terbentuknya struktur organisasi dan kelembagaan perangkat daerah yang ramping dan kaya fungsi.
  - Terlaksananya mekanisme dan tata kerja kelembagaan perangkat Daerah.
  - Terwujudnya Peraturan Daerah dan produk-produk hukum sesuai dengan kebutuhan.
  - Meningkatnya hubungan antar lembaga Pemerintah.
- 4) Meningkatkan pembinaan sosial ekonomi masyarakat dan dunia usaha, dengan sasaran :
  - Terlaksananya peningkatan sosial ekonomi masyarakat.
  - Terlaksananya pembinaan hubungan kerja antar dunia usaha.

Setelah mencermati apa yang menjadi visi dan misi organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau selanjutnya akan dijelaskan bagaimana visi dan misi tersebut

dipahami dan dimengerti oleh semua pihak dan bagaimana pelaksanaannya, apakah telah mencapai sasaran atau belum. Secara umum apa yang menjadi visi dan misi organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau sangat mudah dipahami dan dimengerti oleh siapa saja yang membaca dan mengamatinya, namun dalam pelaksanaannya ternyata sangatlah sulit. Meskipun visi dan misi tersebut sudah merupakan pedoman dalam menjalankan tugas dan fungsi organisasi, tetap saja dalam penjabarannya ke dalam program-program dan kegiatan ternyata belum bisa tepat sasaran.

Sebagai aparat terdepan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, para pelaksana diharapkan mampu untuk menterjemahkan apa yang menjadi visi dan misi Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau. Dalam kenyataannya bahwa mereka semuanya belum mengetahui dan dapat memahami visi dan misi organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau tersebut. Seperti Sekretaris Daerah, Asisten dan Kepala Bagian memang sudah bisa memahami dan mengetahui visi dan misi organisasi. Namun ada beberapa orang Kepala Sub Bagian masih ada yang bel dengan jelas mengetahui visi dan misi organisasi, dan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi lebih banyak berpedoman kepada keberadaan aturan dan instruksi pimpinan.

Pada tingkat Kepala Sub Bagian masing-masing mengetahui apa yang menjadi visi dan misi organisasinya. Seperti yang telah diungkapkan oleh Kepala Sub Bagian Bina Penyusunan Program yang menyatakan bahwa :

“Saya kira semua Kepala Sub Bagian di sini sudah bisa memahami dan mengetahui visi dan misi Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau. Dan dengan visi dan misinya, Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau berupaya melakukan perubahan ke arah perbaikan secara berkesinambungan. Pada tingkat Sub Bagian bisa jadi belum semuanya mengetahui dan memahaminya, apalagi pada tingkat pelaksana”.

Adanya pelaksana yang tidak atau belum mengetahui bahkan memahami apa sebenarnya yang menjadi visi dan misi Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau terungkap melalui wawancara peneliti dengan salah seorang Pelaksana yang menyatakan :

“Saya tidak tahu persis apa visi dan misi Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau, saya hanya pernah mendengar dan membaca sekilas saja. Dan saya kira para Pelaksana lain juga banyak yang tidak mengetahui mengenai visi dan misi Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau ini”.

Berkaitan dengan belum atau tidak mengetahuinya mereka ternyata ada kaitannya dengan tingkat keterlibatan aparat Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau dalam

penyusunan dan perumusan visi dan misi organisasinya, walaupun terlibat pada umumnya terlibat secara tidak langsung yaitu hanya dengan memberi saran dan masukan-masukan, tidak ikut serta dalam pembahasan atau penyusunannya. Bahkan sebagian besar merasa tidak terlibat, hanya sebagian kecil saja yang terlibat langsung. Salah seorang Kepala Sub Bagian menjawab mengenai keterlibatan penyusunan visi dan misi Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau sebagai berikut :

“Visi dan misi Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau dibuat dan disesuaikan dengan visi dan misi Kepala Daerah”. Dalam penyusunannya telah ditunjuk Tim dari Pegawai di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau, selanjutnya di SK kan oleh Sekretaris Daerah. Oleh karena itu proses penyusunannya tidak banyak melibatkan pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau”.

Dalam menjabarkan visi dan misi menjadi berbagai program / kegiatan yang dilaksanakan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau tentunya tidak dapat sekaligus menjadikan pelayanan optimal. Keterbatasan berbagai sumber daya, memerlukan kearifan untuk menentukan pilihan, dan menentukan prioritas utama dalam menyusun program dalam perencanaan. Mengacu kepada uraian tugas pokok, fungsi dan struktur organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau, kapasitas pelayanan dapat dikategorikan menjadi 3 (tiga) peran utama yang saling terkait, yaitu sebagai pengambil kebijakan dan koordinator penyelenggaraan pemerintahan pembangunan kemasyarakatan serta pelayanan administratif kepada seluruh SKPD. Ketiga kapasitas pelayanan utama tersebut kemudian diuraikan dan dijabarkan ke dalam berbagai program dan kegiatan strategis yaitu :

#### 1) Pelayanan Sebagai Pengambil Kebijakan

Pelayanan sebagai pengambil kebijakan Pelayanan Kebijakan yang ditangani Sekretariat Daerah merupakan unit kerja penentu dalam menyusun dan merumuskan kebijakan pembangunan daerah, administrasi pemerintahan, kemasyarakatan, pengelolaan sumber daya aparatur, keuangan, sarana/prasarana Pemerintah Daerah yang diimplementasikan ke dalam Rencana Strategis Sekretariat Daerah.

#### 2) Pelayanan Sebagai Koordinator Pembangunan Daerah

Pelayanan sebagai koordinator perumusan kebijakan pembangunan Daerah, Sekretariat Daerah melaksanakan berbagai peran koordinatif yang melibatkan para pemangku kepentingan dalam rangka perencanaan pembangunan daerah seperti koordinasi antara Pemerintah Kabupaten Lamandau dengan Pemerintah Provinsi

Kalimantan Tengah dan Pemerintah Pusat, serta koordinasi antara Kecamatan di Kabupaten Lamandau termasuk Desa dalam wilayah Kabupaten Lamandau.

### 3) Pelayanan Administratif

Sekretariat Daerah melakukan kajian, telaahan, evaluasi kebijakan, serta penyediaan data dan informasi sebagai bahan masukan dalam rangka penyusunan kebijakan pembangunan daerah dan pelayanan administratif kepada SKPD dilingkup Pemerintah Daerah.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Sekretaris Daerah Kabupaten Lamandau, menyatakan bahwa prioritas utama program dan kegiatan Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau adalah :

“Menurut saya prioritas utama adalah mendukung suksesnya pencapaian sasaran pembangunan Daerah sebagaimana yang telah ditetapkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Lamandau sesuai dengan tugas pokok dan fungsi Sekretariat Daerah”

Kepala Bagian Administrasi Pembangunan memberikan jawaban sebagai berikut :

“Prioritas utama adalah dalam penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan serta pelayanan administrasi kepada seluruh perangkat daerah haruslah didukung oleh kualitas dan kuantitas aparatur serta dana yang memadai”

Salah seorang Kepala Sub Bagian mengatakan bahwa :

“Dalam menempatkan seorang aparatur haruslah diperhatikan kompetensinya, sehingga dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya benar-benar dapat dipertanggung jawabkan kinerjanya. Harusnya yang ditempatkan dalam suatu jabatan tertentu adalah atas dasar “*The Right Man in The Right Job* dan bukanlah atas dasar *Like and Dislike*”

Dari keterangan-keterangan di atas memberikan gambaran mengenai pelayanan Sekretariat Daerah, yaitu bahwa suksesnya pencapaian sasaran pembangunan Daerah haruslah didukung oleh suatu perencanaan pembangunan yang baik. Selanjutnya dalam penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan serta pelayanan administrasi kepada seluruh perangkat daerah haruslah didukung pula oleh kualitas dan kuantitas serta dana yang memadai. Untuk mencapai tujuan tersebut, salah satu langkah yang dapat ditempuh adalah dengan menempatkan aparatur dalam jabatannya, dengan memperhatikan dan mempertimbangkan bahwa seseorang tersebut adalah benar-benar

tepat dengan jabatan dan kompetensinya, dengan demikian dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dapat dinilai keberhasilan akuntabilitas kerjanya.

Wawancara yang dilakukan penulis sehubungan dengan program dan kegiatan yang sudah dilaksanakan dan kesesuaiannya dengan visi dan misi dapat dikemukakan sebagai berikut :

“Program dan kegiatan yang dilaksanakan oleh Sekretariat Daerah, saya rasa masih belum terlaksana seluruhnya, hal ini disebabkan sarana dan prasarana yang masih kurang, disamping hal tersebut untuk lebih memaksimalkan terlaksananya tugas pokok dan fungsi haruslah ada dukungan dari atasan serta bawahan”. (Kepala Sub Bagian Pengendalian Pembangunan, 2014).

“Program dan kegiatan di Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau berjalan cukup baik. Pelaksanaannya sudah berdasarkan Rencana Strategis dan Rencana Kerja Tahun Anggaran 2013 dan di lapangan dirasakan oleh masyarakat sebagai hal yang positif untuk menunjang keuangan dan perekonomian”. (Kepala Sub Bagian Perekonomian, 2014).

“Program dan kegiatan yang sudah dilaksanakan oleh Sekretariat Daerah Tahun Anggaran 2013 rata-rata sudah berjalan dengan baik dan dapat meningkatkan penyerapan anggaran yang signifikan setiap Triwulannya, hal ini tentu saja akan berpengaruh terhadap capaian kinerja Sekretariat Daerah. Pelaksanaan program dan kegiatan tersebut bertujuan untuk mewujudkan visi dan misi, walau belum terlaksana dengan maksimal tetapi sudah pasti akan menuju ke arah tercapainya visi dan misi” (Kepala Sub Bagian Pembinaan, 2014).

“Program dan kegiatan yang sudah dilaksanakan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau masih ada yang bersifat monoton dan terlalu manut terhadap sistem, sehingga sering muncul kebijakan pimpinan yang tidak perlu, yang terkadang tidak sesuai dengan situasi di lapangan, seperti terpola, tidak inovatif, tidak kritis terhadap aspirasi, terlalu dipaksakan, tetapi menurut saya program dan kegiatan tetaplah harus berjalan, istilahnya “*Show Must Go On*”. Di dalam mewujudkan visi misinya, Sekretariat Daerah tidak hanya cukup dengan beberapa program dan kegiatan yang ada, masih diperlukan jalan dan waktu yang cukup lama, perlunya komitmen dan kesadaran yang tulus penuh pengabdian. Masih diperlukan kerja keras untuk merubah perilaku aparatur yang menyimpang, diantaranya komitmen aparatur untuk melaksanakan kata dan perbuatan yang seharusnya selalu sama” (Kepala Sub Bagian Bina Penyusunan Program, 2014).

Selain melakukan wawancara, keberhasilan kinerja ini bisa juga dianalisis dari Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) yang dibuat oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau Tahun 2013, dan dapat dilihat pada Tabel 7, berikut ini :



Tabel 9. Analisis Pencapaian Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau Tahun 2013.

| NO | SASARAN STRATEGIS  | INDIKATOR KINERJA   | TARGET      | REALISASI   | PROGRAM /KEGIATAN   | ANGGARAN (Rp) |
|----|--|---|-------------|-------------|---|---------------|
| 1  | 1  | 2   | 3           |             | 4   | 5             |
| 1  | Terlaksananya kebijakan keuangan secara selektif dan profesional dengan melaksanakan tertib administrasi keuangan secara konsisten | Penatausahaan keuangan dilingkungan sekretariat yang terkontrol               | 2 laporan   | 66 laporan  | <b>Program peningkatan fan pengembangan pengelolaan keuangan daerah</b> |               |
|    |  |   |             |             | Penatausahaan keuangan dilingkungan Sekretariat Daerah                  | 150.608.920   |
|    |  |   |             |             | Penyusunan anggaran dilingkungan Sekretariat Daerah                     | 112.750.000   |
| 2  | Terciptanya database kepegawaian yang mampu memberikan akses informasi   | 1. Penyampaian LAKIP Setda tepat waktu  | 31-03-2013  | 31-03-2013  | <b>Program Pembinaan dan Pengembangan Organisasi</b>                    |               |
|    |  | 2. Penyampaian Penetapan Kinerja Serta Program dan Kegiatan Setda tepat waktu | 31-03- 2013 | 31-03- 2013 | Penyusunan LAKIP Sekretariat Daerah                                     | 9.370.000     |
|    |  | 3. Penyampaian LHKPN tepat waktu  | 31-06-2013  | 31-06-2013  | Fasilitasi LHKPN  | 50.000.000    |
|    |  | 4. Penyampaian ILLPD & LPPD tepat waktu                                       | 31-03-2013  | 31-03-2013  | <b>Program Pengembangan dan Pemantauan Pembangunan</b>                  |               |
|    |  |   |             |             | Penetapan Kinerja serta Program Kerja Setda                             | 40.000.000    |

|   |  |   |                               |                               |  |               |
|---|--|---|-------------------------------|-------------------------------|--|---------------|
|   |  |   |                               |                               | <b>Program penataan Daerah Otonomi Baru</b>  |               |
|   |  | 5. Penyampaian Simpemda Kab tepat waktu   | 31-03-2013                    | 31-03-2013                    | Penyusunan LPPD  | 25.000.000    |
| 3 | Terlaksananya mekanisme inventarisasi barang dan asset daerah  | Manajemen pengelolaan barang milik daerah yang baik                               | 1 laporan                     | 1 laporan                     | <b>Program peningkatan dan pengembangan pengelolaan keuangan daerah</b>            |               |
|   |  |   |                               |                               | Manajemen pengelolaan barang milik daerah  | 110.000.000   |
| 4 | Terciptanya sistem pengarsipan dan dokumentasi                 |   |                               |                               | <b>Program Pengembangan dan Pemantauan Pembangunan</b>                             |               |
|   |  | 1. Terlaksananya inventarisasi dan identifikasi hasil pembangunan                 | 1 laporan                     | 1 laporan                     | Inventarisasi dan identifikasi hasil pembangunan                                   | 100.000.000   |
|   |  | 2. Tersedianya data dan informasi serta laporan pembangunan di sekretariat daerah | 1 laporan, 279 buku edisi lux | 1 laporan, 279 buku edisi lux | Penyiapan data informasi serta laporan pembangunan dilingkungan sekretariat daerah | 100.000.000   |
| 5 | Meningkatnya Sumber Daya Manusia Pemerintah Kabupaten Lamandau |   |                               |                               | <b>Program Peningkatan Kapasitas dan Sumber Daya Aparatur</b>                      |               |
|   |  | 1. Terlaksananya Pendidikan dan Pelatihan Formal                                  | 17 kali, 25 orang             | 12 kali, 24 orang             | Pendidikan dan Pelatihan Formal  | 160.000.000   |
|   |  | 2. Terlaksananya Pelatihan Administrasi Desa                                      | 91 orang                      | 91 orang                      | Pelatihan ADD  | 82.500.000    |
| 6 | Tersedianya Sarana dan Prasarana Kerja yang Representatif      | Terlaksananya Pembangunan dan renovasi bangunan milik daerah                      |                               |                               | <b>Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur</b>                           |               |
|   |  |   | 1 paket                       | 1 paket                       | Pengadaan kendaraan dinas operasional  | 3.750.000.000 |

## UNIVERSITAS TERBUKA

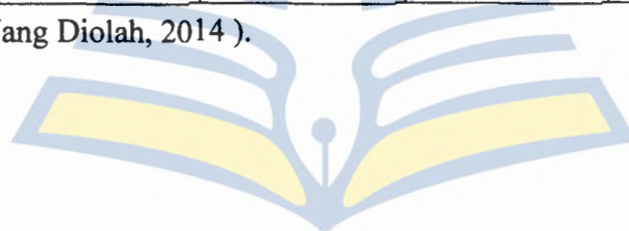
|  |  |  |         |         |   |               |
|--|--|--|---------|---------|---|---------------|
|  |  |  | 1 paket | 1 paket | Pengadaan mobil jenazah                       | 300.000.000   |
|  |  |  | 1 paket | 1 paket | Pengadaan lampu taman dan lampu jalan         | 75.000.000    |
|  |  |  | 1 paket | 0 paket | Sertifikasi tanah pemda                       | 220.000.000   |
|  |  |  | 1 paket | 1 paket | Pengadaan peralatan rumah dinas               | 1.200.000.000 |
|  |  |  | 1 paket | 0 paket | Pembebasan tanah kebun untuk fasilitasi pemda | 164.000.000   |
|  |  |  | 1 paket | 1 paket | Pembuatan kerangka baleho                     | 150.000.000   |
|  |  |  | 1 paket | 1 paket | Pengadaan peralatan tumah tangga LPSE         | 142.000.000   |
|  |  |  | 1 paket | 1 paket | Peningkatan jalan lingkungan rujab bupati     | 500.000.000   |
|  |  |  | 1 paket | 1 paket | Lanjutan penataan lingkungan GPU              | 1.000.000.000 |
|  |  |  | 1 paket | 1 paket | Pembangunan kelengkapan sarana kantor         | 50.000.000    |
|  |  |  | 1 paket | 1 paket | Penataan halaman kantor KPU                   | 250.000.000   |
|  |  |  | 1 paket | 1 paket | Pengadaan peralatan dan perlengkapan GPU      | 845.000.000   |
|  |  |  | 1 paket | 1 paket | Rehab Sumur                                   | 30.000.000    |

## UNIVERSITAS TERBUKA

|   |   |   |           |           |  |             |
|---|---|---|-----------|-----------|--|-------------|
|   |   |   | 1 paket   | 1 paket   | Pembuatan Gudang Mesin Genset                        | 100.000.000 |
|   |   |   | 1 paket   | 0 paket   | Pembuatan Sumur Bor                                  | 100.000.000 |
|   |   |   | 1 paket   | 1 paket   | Rehab Mess Pemda                                     | 200.000.000 |
|   |   |   | 1 paket   | 1 paket   | Penataan Halaman dan Taman Rujab Bupati              | 350.000.000 |
|   |   |   | 1 paket   | 1 paket   | Pembuatan Sekat Ruang Setda                          | 200.000.000 |
|   |   |   | 1 paket   | 1 paket   | Pengadaan AC mess Desa                               | 350.000.000 |
|   |   |   | 1 paket   | 1 paket   | Pemasangan keramik Aula KPU                          | 250.000.000 |
| 7 | Terbentuknya unsur organisasi dan kelembagaan perangkat daerah yang ramping dan kaya fungsi | Tersusunnya Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja dan Standar Operasional Prosedur (SOP) | 1 laporan | 1 laporan | <b>Program Pembinaan dan Pengembangan Organisasi</b> |             |
|   |   |   | 1 laporan | 1 laporan | Penyusunan Analisis Jabatan                          | 480.000.000 |
|   |   |   | 1 laporan | 1 laporan | Pendampingan Penyusunan SOP                          | 190.000.000 |
| 8 | Terlaksananya mekanisme dan tata kerja kelembagaan perangkat daerah                         | Terbentuknya Profil Kelembagaan daerah Kabupaten Lamandau                                 | 1 laporan | 1 laporan | <b>Program Pembinaan dan Pengembangan Organisasi</b> |             |
|   |   |   |           |           | Penataan Kelembagaan Perangkat Daerah                | 100.000.000 |
| 9 | Terwujudnya peraturan daerah  |   |           |           | <b>Program Penataan Peraturan Perundang-Undangan</b> |             |

|    |   |   |                       |                       |   |             |
|----|---|---|-----------------------|-----------------------|---|-------------|
|    | dan produk-produk hukum sesuai dengan kebutuhan     | Terbentuknya Perda dan Perkada  | 10 Perda<br>20 Perbub | 21 Perda<br>56 Perbub | Pembuatan Perda dan Perkada   | 190.000.000 |
| 10 | Meningkatkan hubungan antar lembaga pemerintah      | Terlaksananya penerimaan kunjungan kerja pejabat negara/ Departemen/ Lembaga Pemerintah Non Departemen/ Luar Negeri | 25 pertemuan          | 7 pertemuan           | <b>Program Peningkatan Pelayanan Kedinasan Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah</b><br>Penerimaan kunjungan kerja pejabat pejabat negara/ Departemen/ Lembaga Pemerintah Non Departemen/ Luar Negeri | 300.000.000 |
| 11 | Terlaksananya peningkatan Sosial Ekonomi Masyarakat | 1. Terlaksananya distribusi raskin  | 8 Kec                 | 8 Kec                 | Program Peningkatan Sarana Perekonomian   | 600.000.000 |
|    |   | 2. Terlaksananya Pelatihan UMKM   | 10 UMKM               | 9 UMKM                | Program Pembangunan Dunia Usaha dan Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat   | 85.000.000  |

Sumber : ( Sekretariat Daerah, LAKIP, Data Yang Diolah, 2014 ).



Dari Tabel 9, dapat dilihat bahwa Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) adalah perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan / kegagalan dalam mengelola sumber daya sesuai dengan mandat yang diterima melalui pelaksanaan program dan kegiatan yang merupakan penjabaran dari sasaran melalui instrumen pertanggungjawaban secara periodik, yaitu Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). Instrumen pertanggungjawaban tersebut antara lain meliputi pengukuran, penilaian, evaluasi dan analisis kinerja, serta akuntabilitas keuangan, yang dilaporkan secara menyeluruh dan terpadu untuk memenuhi kewajiban dalam mempertanggungjawabkan keberhasilan / kegagalan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, sasaran, tujuan, serta misi dan visi organisasi.

Berdasarkan Rencana Strategis Tahun 2008-2013 dan Rencana Kerja Tahun 2013 Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau telah menyelesaikan dan melaksanakan seluruh program, kebijakan dan jenis kegiatan dengan bertolak pada indikator kinerja *input*, *output* dan *outcome*. Dalam Penyampaian Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Tahun 2013 berpedoman pada prinsip-prinsip penyusunan LAKIP dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara.

Pengukuran kinerja yang dilakukan mencakup :

- a. Kinerja kegiatan merupakan tingkat pencapaian target dari masing-masing kelompok indikator kegiatan. Pengukuran kinerja kegiatan ini menggunakan formulir Penetapan kinerja (PK)
- b. Tingkat pencapaian sasaran merupakan tingkat pencapaian target dari masing-masing indikator sasaran yang telah ditetapkan, sebagaimana telah dituangkan dalam Rencana Kinerja Tahunan (RKT), dimana tingkat pencapaian sasaran didasarkan pada data hasil pengukuran kinerja kegiatan dan indikator makro yang berhubungan dengan sasaran tersebut. Pengukuran pencapaian sasaran ini menggunakan formulir Penetapan Kinerja (Pk).

Hasil pengukuran capaian kinerja disimpulkan baik untuk masing-masing indikator kerjanya maupun untuk capaian pada tingkat sasaran. Penyimpulan dilakukan dengan menggunakan skala pengukuran ordinal sebagai berikut :

|                  |                        |
|------------------|------------------------|
| $> 85$           | ➤ . <b>Sangat Baik</b> |
| $70 < X \leq 85$ | ➤ . <b>Baik</b>        |
| $55 < X \leq 70$ | ➤ . <b>Cukup Baik</b>  |
| $\leq 55$        | ➤ . <b>Buruk</b>       |

Berdasarkan analisis evaluasi kinerja uraian pencapaian sasaran Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau tahun 2013 dapat dilihat dalam capaian-capaian indikator kinerja, sebagai berikut :

Tabel 10. *Sasaran 1. "Terlaksananya Kebijakan Keuangan Secara Selektif Dan Profesional Dengan Melaksanakan Tertib Administrasi Keuangan Secara Konsisten"*

| No | Indikator   | Satuan  | Target | Realisasi | Capaian (%) |
|----|---|---------|--------|-----------|-------------|
| 1. | Penatausahaan keuangan dilingkungan sekretariat yang terkontrol | Laporan | 2      | 66        | 100         |

Sumber : ( Sekretariat Daerah, LAKIP, 2013 ).

Berdasarkan Tabel 10, tingkat capaian indikator sasaran di atas dapat disimpulkan bahwa pencapaian *sasaran 1* adalah sebesar 100 % atau dapat dikategorikan "*Sangat Baik*".

Tabel 11. *Sasaran 2. "Terciptanya Database Kepegawaian Yang Mampu Memberikan Akses Informasi"*

| No | Indikator  | Satuan  | Target     | Realisasi  | Capaian (%) |
|----|--|---------|------------|------------|-------------|
| 1. | Penyampaian LAKIP Setda tepat waktu  | Tanggal | 31-03-2013 | 31-03-2013 | 100         |
| 2. | Penyampaian Penetapan Kinerja Serta Program dan Kegiatan Setda tepat waktu | Tanggal | 31-03-2013 | 31-03-2013 | 100         |
| 3. | Penyampaian LHKPN tepat waktu  | Tanggal | 31-06-2013 | 31-06-2013 | 100         |
| 4. | Penyampaian ILPPD & LPPD tepat waktu                                       | Tanggal | 31-03-2013 | 31-03-2013 | 100         |
| 5. | Penyampaian Simpemda Kab tepat waktu                                       | Tanggal | 31-03-2013 | 31-03-2013 | 100         |

Sumber : ( Sekretariat Daerah, LAKIP, 2013 ).

Berdasarkan Tabel 11, tingkat capaian indikator sasaran di atas dapat disimpulkan bahwa pencapaian *sasaran 2* adalah sebesar 100 % atau dapat dikategorikan "*Sangat Baik*".

Tabel 12. *Sasaran 3*. "Terlaksananya Mekanisme Inventarisasi Barang Dan Asset Daerah"

| No | Indikator   | Satuan  | Target | Realisasi | Capaian (%) |
|----|---|---------|--------|-----------|-------------|
| 1. | Manajemen pengelolaan barang milik daerah yang baik | Laporan | 1      | 1         | 100         |

Sumber : ( Sekretariat Daerah, LAKIP, 2013 ).

Berdasarkan Tabel 12, tingkat capaian indikator sasaran di atas dapat disimpulkan bahwa pencapaian *sasaran 3* adalah sebesar 100 % atau dapat dikategorikan "*Sangat Baik*".

Tabel 13. *Sasaran 4*. "Terciptanya Sistem Pengarsipan dan Dokumentasi"

| No | Indikator  | Satuan          | Target   | Realisasi | Capaian (%) |
|----|--|-----------------|----------|-----------|-------------|
| 1. | Terlaksananya inventarisasi dan identifikasi hasil pembangunan                 | Laporan         | 1        | 1         | 100         |
| 2. | Tersedianya data dan informasi serta laporan pembangunan di sekretariat daerah | Laporan<br>Buku | 1<br>279 | 1<br>279  | 100         |

Sumber : ( Sekretariat Daerah, LAKIP, 2013 ).

Berdasarkan Tabel 13, tingkat capaian indikator sasaran di atas dapat disimpulkan bahwa pencapaian *sasaran 4* adalah sebesar 100 % atau dapat dikategorikan "*Sangat Baik*".



Tabel 14. *Sasaran 5*. “Meningkatnya Sumber Daya Manusia Pemerintah Kabupaten Lamandau”

| No | Indikator                                    | Satuan | Target | Realisasi | Capaian (%) |
|----|--|--------|--------|-----------|-------------|
| 1. | Telaksananya Pendidikan dan Pelatihan Formal | Kali   | 17     | 12        | 90          |
|    |  | Orang  | 25     | 24        |             |
| 2. | Terlaksananya Pelatihan Administrasi Desa    | Orang  | 91     | 91        | 100         |

Sumber : ( Sekretariat Daerah, LAKIP, 2013 ).

Berdasarkan Tabel 14, tingkat capaian indikator sasaran di atas dapat disimpulkan bahwa pencapaian *sasaran 5* adalah sebesar 95 % atau dapat dikategorikan “*Sangat Baik*”.

Tabel 15. *Sasaran 6*. “Tersedianya Sarana dan Prasarana Kerja yang Representatif”

| No | Indikator  | Satuan | Target | Realisasi | Capaian (%) |
|----|--|--------|--------|-----------|-------------|
| 1. | Terlaksananya Pembangunan dan renovasi bangunan milik daerah | Paket  | 21     | 18        | 85          |

Sumber : ( Sekretariat Daerah, LAKIP, 2013 ).

Berdasarkan Tabel 15, tingkat capaian indikator sasaran di atas dapat disimpulkan bahwa pencapaian *sasaran 6* adalah sebesar 85 % atau dapat dikategorikan “*Baik*”.

Tabel 16. *Sasaran 7*. “Terbentuknya Unsur Organisasi dan Kelembagaan Perangkat Daerah Yang Ramping dan Kaya Fungsi”

| No | Indikator   | Satuan  | Target | Realisasi | Capaian (%) |
|----|---|---------|--------|-----------|-------------|
| 1. | Tersusunnya Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja dan Standar Operasional Prosedur (SOP) | Laporan | 2      | 2         | 100         |

Sumber : ( Sekretariat Daerah, LAKIP, 2013 ).

Berdasarkan Tabel 16, tingkat capaian indikator sasaran di atas dapat disimpulkan bahwa pencapaian *sasaran 7* adalah sebesar 100 % atau dapat dikategorikan "**Sangat Baik**".

Tabel 17. *Sasaran 8*. "Terlaksananya Mekanisme dan Tata Kerja Kelembagaan Perangkat Daerah"

| No | Indikator   | Satuan  | Target | Realisasi | Capaian (%) |
|----|---|---------|--------|-----------|-------------|
| 1. | Terbentuknya Profil Kelembagaan Daerah Kabupaten Lamandau | Laporan | 1      | 1         | 100         |

Sumber : ( Sekretariat Daerah, LAKIP, 2013 ).

Berdasarkan Tabel 17, tingkat capaian indikator di atas dapat disimpulkan bahwa pencapaian *sasaran 8* adalah sebesar 100 % atau dapat dikategorikan "**Sangat Baik**".

Tabel 18. *Sasaran 9*. "Terwujudnya Peraturan Daerah dan produk-produk hukum sesuai dengan kebutuhan"

| No | Indikator                      | Satuan          | Target   | Realisasi | Capaian (%) |
|----|--------------------------------|-----------------|----------|-----------|-------------|
| 1. | Terbentuknya Perda dan Perkada | Perda<br>Perbub | 10<br>20 | 21<br>56  | 100         |

Sumber : ( Sekretariat Daerah, LAKIP, 2013 ).

Berdasarkan Tabel 18, tingkat capaian indikator sasaran di atas dapat disimpulkan bahwa pencapaian *sasaran 9* adalah sebesar 100 % atau dapat dikategorikan "**Sangat Baik**".

Tabel 19. *Sasaran 10*. “Meningkatkan Hubungan Antar Lembaga Pemerintah”

| No | Indikator  | Satuan    | Target | Realisasi | Capaian (%) |
|----|--|-----------|--------|-----------|-------------|
| 1. | Terlaksananya penerimaan kunjungan kerja pejabat negara / Departemen / Lembaga Pemerintah Non Departemen / Luar Negeri | Pertemuan | 25     | 7         | 28          |

Sumber : ( Sekretariat Daerah, LAKIP, 2013 ).

Berdasarkan Tabel 19, tingkat capaian indikator sasaran di atas dapat disimpulkan bahwa pencapaian *sasaran 10* adalah sebesar 28 % atau dapat dikategorikan “*Buruk*”.

Tabel 20. *Sasaran 11*. “Terlaksananya Peningkatan Sosial Ekonomi Masyarakat”

| No | Indikator                        | Satuan    | Target | Realisasi | Capaian (%) |
|----|----------------------------------|-----------|--------|-----------|-------------|
| 1. | Terlaksananya distribusi Rasidin | Kecamatan | 8      | 8         | 100         |
| 2. | Terlaksananya Pelatihan UMKM     | UMKM      | 10     | 9         | 90          |

Sumber : ( Sekretariat Daerah, LAKIP, 2013 ).

Berdasarkan Tabel 20, tingkat capaian indikator sasaran di atas dapat disimpulkan bahwa pencapaian *sasaran 11* adalah sebesar 95 % atau dapat dikategorikan “*Sangat Baik*”.

## 2. Responsivitas

Responsivitas didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk menampung aspirasi, mengenali kebutuhan masyarakat dan prioritas pelayanan, serta merealisasikannya dengan menyusun agenda dan mengembangkan program-program yang sesuai kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Atau dengan kata lain responsivitas

menunjukkan keselarasan antara kebijakan dengan kegiatan pelayanan sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Berdasarkan informasi informan di Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau, upaya yang dilakukan untuk mengenali aspirasi masyarakat antara lain melalui kegiatan-kegiatan :

- a. Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang).
- b. Sosialisasi program dan kegiatan, penyuluhan, pembinaan, Monitoring dan evaluasi.
- c. Menerima usulan berupa lisan, surat, SMS atau surat elektronik dari masyarakat.
- d. Temu masyarakat melalui Kunjungan Kerja.
- e. Menghadiri acara dan kegiatan yang diselenggarakan oleh masyarakat.

Untuk menampung aspirasi atau usulan warga masyarakat, selain hanya menerima usulan yang masuk berupa surat ke kantor, aparat Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau memanfaatkan setiap ada kesempatan bertemu dengan masyarakat. Setiap kegiatan baik masih berupa sosialisasi atau pelaksanaan program, bahkan sewaktu monitoring dan evaluasi program digunakan sebagai kesempatan untuk dapat menampung dan menyerap aspirasi masyarakat. Hal ini terungkap dari jawaban yang diberikan informan yang berasal dari pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau, yaitu :

- a. Jawaban Kepala Sub Bagian Bina Penyusunan Program :

“Cara Sekretariat Daerah menampung aspirasi masyarakat adalah dalam setiap program atau kegiatan yang akan dilaksanakan di Kecamatan dan Desa, perencanaannya harus melalui Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang)”

- b. Jawaban Kepala Sub Bagian Pengendalian Pembangunan :

“Cara Sekretariat Daerah menampung aspirasi masyarakat yaitu melalui pelaksanaan sosialisasi program dan kegiatan, melalui penyuluhan, pembinaan, Monitoring dan evaluasi kegiatan-kegiatan pembangunan”

- c. Jawaban Kepala Sub Bagian Pemberitaan, Publikasi dan Data Dokumen :

“Aspirasi masyarakat ditampung melalui SMS Center, surat-surat, e-mail (surat elektronik) dan terkadang langsung disampaikan kepada kami pada saat meliputi suatu event atau momen yang dilaksanakan di Desa, Kecamatan maupun di Kabupaten”

d. Jawaban Kepala Sub Bagian Bina Sosial dan Kemasyarakatan :

“Untuk menampung aspirasi masyarakat antara lain melalui kunjungan kerja dan menghadiri acara ataupun kegiatan yang diselenggarakan oleh masyarakat”

Sampainya aspirasi masyarakat ke dalam organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau selain ditentukan oleh cara menampungnya, tetapi juga ditentukan oleh kemampuan Sekretariat Daerah untuk mengetahui dan memahami kebutuhan masyarakat. Hasil wawancara mengungkapkan bahwa kemampuan Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau untuk mengetahui kebutuhan masyarakat sangat baik, seperti yang diungkapkan oleh Kepala Bagian Administrasi Pembangunan :

“Kemampuan Sekretariat Daerah untuk mengetahui kebutuhan masyarakat sangat baik, tetapi tingkat kemampuan untuk memenuhi kebutuhan dan aspirasi masyarakat masih belumlah maksimal”

Keterangan di atas juga terungkap bahwa kemampuan Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau untuk mengetahui kebutuhan dan aspirasi masyarakat cukup tinggi, tetapi kemampuan untuk memenuhi kebutuhan dan aspirasi masyarakat yang masih kurang. Jawaban informan lain nampaknya menyetujui bahwa tingkat realisasi aspirasi masyarakat masih kurang. Jawaban demikian di antaranya diberikan oleh :

a. Kepala Bagian Organisasi yang menyatakan :

“Realisasi kebutuhan dan aspirasi masyarakat belum sepenuhnya terpenuhi karena banyak faktor penyebab seperti ketersediaan dana, tenaga dan waktu serta haruslah didukung oleh SDM aparatur yang kompeten”

b. Kepala Bagian Administrasi Kesejahteraan Rakyat dan Kemasyarakatan mengemukakan :

“Realisasi, banyak tidak terealisasi karena semua program dan kegiatan masih sangat tergantung pada dana pemerintah, menyikapinya dengan usulan tetapi tidak terakomodir oleh Pemerintah Daerah disebabkan mendahulukan program dan kegiatan yang lebih prioritas dan solusinya dengan menunggu pada penganggaran pada Tahun Anggaran berikutnya”

c. Kepala Bagian Administrasi Pemerintahan berpendapat :

“Tingkat realisasi kebutuhan dan aspirasi masyarakat sudah cukup bagus, misalnya pelaksanaan pembangunan desa melalui Program Alokasi Dana Desa (ADD) walau belum keseluruhannya tercapai seperti yang diharapkan”

Jawaban yang hampir serupa diberikan oleh masyarakat pengguna layanan yang diberikan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau, antara lain :

- a. “Realisasi aspirasi dan kebutuhan masyarakat selama ini belum terpenuhi sebagaimana harapannya, dan permasalahannya pada SDM Aparatur dan ketersediaan Dana” ( Tokoh Masyarakat ).
- b. “Realisasinya sebagian terlaksana dan sebagian lagi tidak ( Pengusaha ).
- c. “Belum, karena sementara ini kegiatan di Sekretariat Daerah hanya diketahui oleh orang-orang tertentu saja, dan kegiatan tersebut belum tentu masyarakat tahu” ( Lembaga Swadaya Masyarakat ).

Dari keterangan-keterangan di atas tampak bahwa tingkat realisasi kebutuhan dan aspirasi masyarakat masih belum baik, dan menampakkan bahwa adanya hambatan-hambatan dan permasalahan dalam mengakomodir aspirasi masyarakat tersebut. Beberapa hambatan yang nampak dijumpai berdasarkan hasil wawancara diantaranya birokrasi eksekutif / legislatif, tingkat partisipasi masyarakat, koordinasi dan minimnya penunjang dana dan SDM Aparatur yang kompeten.

Wawancara penulis kepada Kepala Sub Bagian Pemerintahan Umum, bahwa hambatan dalam mengakomodir aspirasi masyarakat disebabkan oleh :

“Minimnya penunjang dana untuk merealisasikan aspirasi dan kebutuhan masyarakat dan SDM Aparatur yang kompeten”.

Wawancara penulis dengan Kepala Bagian Administrasi Pemerintahan, diperoleh jawaban :

“Hambatan dalam mengakomodir aspirasi dan kebutuhan masyarakat adalah belum semua media dialog tersedia dan terbuka secara optimal, belum terbukanya menerima aspirasi / transparansi sektoral dan sebagainya.”

Wawancara penulis dengan Kepala Bagian Organisasi, diperoleh jawaban :

“Hambatan dalam mengakomodir aspirasi dan kebutuhan masyarakat yang berhubungan dengan tugas pokok, fungsi dan uraian tugas Sekretariat Daerah adalah masih minimnya tingkat persepsi dan partisipasi masyarakat dalam kegiatan Pemerintah Daerah.”

Wawancara penulis dengan Kepala Bagian Administrasi Perekonomian dan Sumber Daya Alam, diperoleh jawaban :

“Hambatan dalam mengakomodir aspirasi dan kebutuhan masyarakat adalah : masih lemahnya fungsi Birokrasi Eksekutif dan Legislatif, serta masih minimnya PAD Kabupaten Lamandau”.

Dari keterangan-keterangan di atas secara garis besar yang menjadi hambatan dalam mengakomodir aspirasi dan kebutuhan masyarakat adalah keterbatasan sumber daya (Dana, Waktu, Tenaga dan SDM Aparatur yang berkompeten), tingkat transparansi, tingkat persepsi dan partisipasi masyarakat, adanya hambatan karena masih lemahnya fungsi birokrasi eksekutif dan legislatif. Untuk melengkapi penilaian mengenai responsivitas Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau, selain dengan hal-hal yang telah dikemukakan di atas, penulis merasa perlu untuk mengetahui upaya aparat di Sekretariat Daerah untuk meminimalkan hambatan yang ditemui dalam merealisasikan aspirasi dan kebutuhan masyarakat.

Untuk mengurangi hambatan birokrasi, terungkap sewaktu dilakukan wawancara dengan beberapa Kepala Sub Bagian di Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau, yaitu :

- a. Kepala Sub Bagian Pembukuan Keuangan, memberikan jawaban :  
 “Agar dana kegiatan Sekretariat Daerah ditambah, dan penggunaan dana haruslah berpedoman pada skala prioritas”
- b. Kepala Sub Bagian Pengadaan Barang dan Jasa, memberikan jawaban :  
 “Meningkatkan koordinasi dengan Satuan Kerja Perangkat Daerah terkait dan DPRD Kabupaten Lamandau.”
- c. Kepala Sub Bagian Pengkajian, Analisis dan Pelaporan memberikan jawaban :  
 “Sosialisasi kepada masyarakat tentang program dan kegiatan Sekretariat Daerah, berkoordinasi dengan Instansi Vertikal terkait. ”

Untuk mengurangi hambatan dari segi transparansi, persepsi dan partisipasi masyarakat terungkap dari hasil wawancara penulis dengan Kepala Sub Bagian Pendayagunaan Aparatur dan Kepegawaian, yaitu :

“Mengadakan dan mengikuti pendidikan dan pelatihan kepada PNS, selanjutnya mereka inilah yang akan menjadi mentor bagi pelatihan keterampilan dan penyuluhan sesuai dengan situasi dan kondisi di masyarakat”.

Selanjutnya Kepala Sub Bagian Bina Penyusunan Program memberikan jawaban :

“Cara meminimalisir hambatan adalah adanya kemauan baik dari semua pihak untuk saling terbuka, kesadaran dan ketulusan dalam pengabdian kepada masyarakat, *clean* dan *good government*.”

Untuk mengurangi hambatan dari segi sumber daya dan dana, pada umumnya informan memberikan jawaban dengan mengusulkan penambahan dana seperti jawaban yang diberikan oleh Staf Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau. Pada akhirnya dana untuk program dan kegiatan tergantung pada usulan yang disetujui dengan berpedoman pada skala prioritas dalam Dokumen Pelaksanaan Anggaran APBD.

Untuk mengurangi hambatan sumber daya waktu, tenaga dan SDM Aparatur yang kompeten, terungkap dari wawancara penulis dengan Kepala Sub Bagian Pendayagunaan Aparatur dan Kepegawaian, yaitu :

“Cara meminimalisir hambatan adalah dengan memberikan pembelajaran kepada masyarakat serta meningkatkan kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur.”

Untuk meminimalkan hambatan dalam mengakomodir pelayanan, ternyata jawaban tidak hanya diperoleh dari informan Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau saja. Jawaban telah diterima juga dari pengguna layanan Sekretariat Daerah sebagai saran dan masukan bagi Aparat Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau, diantaranya adalah :

- a. Kasi PMK Kecamatan Sematu Jaya memberikan jawaban bahwa dalam pelaksanaan kegiatan dengan berpedoman pada “Skala Prioritas”.
- b. Ketua LPSE Kabupaten Lamandau memberikan jawaban untuk meminimalkan hambatan adalah dengan cara peningkatan profesionalisme aparat dan penyederhanaan regulasi Birokrasi.

Pembahasan di atas memperlihatkan bahwa kemampuan Aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau dan penggunaan berbagai kesempatan atau media untuk menampung aspirasi dan kebutuhan masyarakat sudah baik. Kemampuan untuk menampung aspirasi dan kebutuhan masyarakat tersebut, nampaknya masih terganjal berbagai hambatan dalam merealisasikan semua aspirasi ke dalam program dan kegiatan Sekretariat Daerah. Langkah-langkah yang ditempuh belum tampak dapat mengatasi hambatan, yang ditemui dalam mengakomodir aspirasi masyarakat ke dalam program dan kegiatan. Terlaksananya program dan kegiatan masih sangat tergantung pada anggaran yang tersedia. Oleh karena itu dapat dipahami ada kecenderungan bahwa Pegawai yang terkait kurang memiliki inovasi dan kreativitas karena dibatasi oleh anggaran. Aspek birokrasi yang berkaitan dengan kebutuhan dana nampaknya belum



memberikan dukungan dan pelayanan prima. Akhirnya ada kecenderungan bahwa Pegawai selalu tergantung pada anggaran untuk pelaksanaan tugasnya, dan enggan untuk melakukan tugas dan pekerjaan yang bersifat kreatif dan mencari ide baru atau konsep baru dalam meningkatkan pelayanan birokrasi. Penilaian Responsivitas dari Aparat Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau belum cukup baik dan masih harus ditingkatkan lagi.

### 3. **Responsibilitas**

Responsibilitas didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk melaksanakan kegiatan publik yang sudah dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar, atau sesuai dengan kebijakan organisasi baik yang eksplisit maupun implisit. Secara teoritis pengertian nilai-nilai administrasi adalah seperangkat ketentuan atau peraturan hukum secara tertulis maupun peraturan hukum yang tidak tertulis seperti kebiasaan-kebiasaan yang telah dijalankan secara turun temurun dan sudah diadopsi sebagai konvensi.

Dalam implementasinya, pelayanan birokrasi yang dilakukan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau berpedoman pada Peraturan Bupati Lamandau Nomor 49 Tahun 2013 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Uraian Tugas Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau.

Dimungkinkan bagi setiap Aparatur dalam mengimplementasikan tugas, pokok dan fungsinya dituntut untuk mematuhi aturan-aturan yang telah ditetapkan. Disamping itu ada pula aturan-aturan yang bersifat Nasional, Provinsi dan Kabupaten atau petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis dari pejabat lokal beserta aturan lainnya yang dipersyaratkan, haruslah dipatuhi karena melalui kepatuhan pada ketentuan peraturan dan perundangan yang berlaku inilah, seorang pejabat publik dibatasi dan dikendalikan perilakunya agar mereka terbebas dari kebingungan dan penyimpangan dalam memenuhi aspirasi dan kebutuhan masyarakat dimana mereka dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat. Kondisi demikian inilah yang biasa disebut sebagai Aparatur yang *responsible*.

Atas pertanyaan mengenai kesesuaian pelaksanaan tugas, pokok dan fungsi Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau terungkap dalam wawancara penulis dengan beberapa informan.

Wawancara penulis dengan beberapa Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau, menunjukkan bahwa tidak semua Pegawai mengetahui dan memahami tugas pokok, fungsi dan uraian tugasnya, hal tersebut dapat kita lihat dalam jawaban informan berikut :

“Saya tidak mengetahui secara persis tugas saya di kantor, yang saya tahu kewajiban saya harus turun ke kantor, kemudian mengisi absen, dan selanjutnya menunggu perintah dari Pimpinan” (M, Pelaksana, 2014).

“Ya, Seharusnya setiap Pegawai harus mengetahui peraturan, apalagi peraturan tentang tugas pokok, fungsi dan uraian tugasnya. Karena inilah dasar pertanggung jawaban kita kepada organisasi” (Kepala Sub Bagian Bina Penyusunan Program, 2014).

“Ya, sepengetahuan saya, setiap Pegawai di Kantor ini secara tertulis telah diberikan uraian tugasnya dan ditandatangani oleh atasan langsungnya, hal ini mengacu kepada Peraturan Bupati Nomor 49 Tahun 2013 dan jika ada revisi aturan, maka uraian tugas para Pegawai pun disesuaikan. Salah satu tujuan pemberian uraian tugas adalah agar para Pegawai mengetahui tugas pokok, fungsi dan beban tugasnya masing-masing” (Kepala Sub Bagian Pendayagunaan Aparatur dan Kepegawaian, 2014).

Dari keterangan di atas memberikan kejelasan kepada kita bahwa pelaksanaan tugas pokok, fungsi dan uraian tugas para Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau sudah terlaksana cukup baik. Apakah dari pelaksanaan tugas pokok dan fungsi oleh Aparat Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau sudah sesuai dengan visi dan misi organisasinya? Penelitian ini mencoba mengungkapkannya dalam wawancara.

Atas pertanyaan kesesuaian pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dengan visi dan misi Sekretariat Daerah, pada umumnya informan aparat Sekretariat Daerah menjawab bahwa sudah sesuai. Kepala Sub Bagian Pengendalian Pembangunan menjawab “sudah sesuai, hanya masih perlu selalu diingatkan kembali”. Kepala Sub Bagian Pengkajian dan Analisis Pelaporan menjawab “sudah sesuai, dan masih dalam batas-batas kewajaran”. Kepala Sub Bagian Perekonomian menjawab bahwa para bawahannya mengetahui tugasnya karena sudah diberi tahu.

Berdasarkan urutan pertanyaan wawancara ternyata diketahui apa saja yang menjadi hambatan atau kendala dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan uraian tugas Sekretariat Daerah disebabkan oleh :

“Sarana dan prasarana yang masih kurang, disamping hal tersebut untuk lebih memaksimalkan terlaksananya tugas pokok dan fungsi haruslah ada dukungan

dari atasan serta bawahan”. (Kepala Sub Bagian Pengendalian Pembangunan, 2014)

“Menurut saya, masalahnya adalah pada sistem. Karena sebaik apapun aturan yang dibuat jika, birokrasi pelaksanaannya korup maka hal ini akan menjadi kendala utama dan akan menimbulkan banyak penyimpangan”. (Staf Sekretariat Daerah, 2014).

Selanjutnya untuk melihat fenomena responsibilitas para pegawai terhadap tugas pokok, dan fungsinya ketika diwawancarai oleh penulis adalah sebagai berikut :

“Sebenarnya saya bersemangat turun ke kantor dan mengikuti kewajiban yang diterapkan, misalnya mengikuti apel pagi pukul 07.00 WIB dan apel siang pukul 15.15 WIB di halaman kantor, tetapi karena melihat banyak pegawai lain yang malas ikut apel maka saya pun ikut-ikutan malas juga”. (Staf Sekretariat Daerah, 2014).

“Yang menjadi hambatan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi kami di sini diantaranya karena penyalahgunaan peralatan kantor, misalnya komputer bukannya dipergunakan untuk bekerja, melainkan dipergunakan untuk main Games dan *Games Online* serta main Facebookan, hmm... itu nah jejaring sosial di internet”. (Staf Sekretariat Daerah, 2014).

“Menurut saya masalah yang cukup serius bagi para Pegawai adalah penempatan Pejabat yang belum sesuai dengan bidang keahliannya dan cenderung pilih-pilih kasih”. (Staf Sekretariat Daerah, 2014).

Dari keterangan-keterangan di atas secara garis besar yang menjadi hambatan dalam pelaksanaan tugas pokok, fungsi dan uraian tugas Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau adalah keterbatasan sarana dan prasarana, kemudian haruslah ada dukungan dari atasan dan bawahan. Masalah lain ada pada sistem yang korup, karena sebaik apapun aturan yang telah dibuat tetapi jika tidak ditaati dengan benar akan menjadi kendala utama dalam menimbulkan banyak penyimpangan. Ditambahkan pula bahwa ada fenomena-fenomena permasalahan responsibilitas yang disebabkan oleh pengaruh lingkungan kerja yang kurang kondusif dengan adanya penyalahgunaan peralatan kantor yang seharusnya dipergunakan untuk alat bekerja, terakhir tentu saja bahwa penempatan Sumber Daya Manusia Aparatur sebagai Pejabat struktural maupun fungsional akan mempengaruhi kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau.

Untuk mengatasi hambatan tersebut, terungkap sewaktu dilakukan wawancara penulis dengan Kepala Sub Bagian Bina Penyusunan Program, yaitu :

“Cara meminimalisir hambatan adalah adanya kemauan baik dari semua pihak untuk saling terbuka, kesadaran dan ketulusan dalam pengabdian kepada masyarakat, *clean and good government*.”

Selanjutnya hasil wawancara dengan beberapa Staf Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau, memberikan jawaban sebagai berikut :

“Dalam pemberian *reward* dan *punishment* kepada para Pegawai seharusnya tegas dan jelas, janganlah pandang bulu, tajam ke bawah tetapi tumpul ke atas, karena apabila hal ini terjadi tentu akan merusak tatanan birokrasi. Yang penting adalah pemberian teladan dan pembinaan dengan baik, sesuai ketentuan dan peraturan yang berlaku”.

“Dalam penempatan Pegawai khususnya bagi Pejabat Struktural haruslah melalui *Fit and Proper Test*, dan apabila perlu serta memungkinkan agar direkrut melalui Lelang Jabatan dengan kriteria dan mekanisme yang tegas dan jelas, sehingga nantinya akan tercapai pelaksanaan Tugas Pokok dan Fungsi di Sekretariat Daerah yang maksimal” (T. A., 2014).

Dari pembahasan tersebut di atas memperlihatkan bahwa perilaku Aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau masih kurang baik. Kemampuan untuk mematuhi dan melaksanakan tugas pokok, fungsi serta uraian tugas nampaknya masih terganjal berbagai hambatan dalam memahami dan melaksanakan aturan sebagai konvensi, sehingga tentu saja akan kesulitan dalam merealisasikannya ke dalam program dan kegiatan Sekretariat Daerah. Terlaksananya program dan kegiatan masih sangat tergantung pada sarana dan prasarana, masih sangat tergantung pada keadaan lingkungan. Masih dominannya sistem yang korup, penyalahgunaan wewenang, penggunaan sarana dan prasarana yang tidak bijaksana, dan penempatan para Pejabat yang belum tepat. Sedangkan untuk mengatasi hambatan tersebut dari hasil wawancara diketahui bahwa melalui kemauan baik dari semua pihak untuk saling terbuka, kesadaran dan ketulusan dalam pengabdian kepada masyarakat, *clean and good government*, pemberian *reward* dan *punishment* pada para Pegawai Sekretariat Daerah harus tegas dan jelas, perekrutan dan penempatan para Pejabat melalui *Fit And Proper Test* dan apabila perlu direkrut melalui Lelang Jabatan dengan kriteria dan mekanisme sesuai ketentuan dan peraturan yang berlaku serta tentu saja akan terhindar dari dampak timbulnya banyak penyimpangan.

#### 4. Produktivitas

Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dengan output.

Keberhasilan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat yang dilaksanakan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau, terutama sangat dipengaruhi oleh kapasitas yang dimiliki oleh Sumber Daya Aparatur pelaksanaannya. Arti penting dari posisi Sumber Daya Aparatur karena merupakan unsur dinamis dalam organisasi yang bertindak sebagai subjek tugas pokok dan fungsi yang harus dilaksanakan.

Dalam fungsinya sebagai pengambil kebijakan yang ditangani Sekretariat Daerah merupakan unit kerja penentu dalam menyusun dan merumuskan kebijakan pembangunan daerah, administrasi pemerintahan, kemasyarakatan, pengelolaan sumber daya aparatur, keuangan, sarana/prasarana Pemerintah Daerah yang diimplementasikan ke dalam Rencana Strategis Sekretariat Daerah. Sebagai koordinator perumusan kebijakan pembangunan, Sekretariat Daerah melaksanakan berbagai peran koordinatif yang melibatkan para pemangku kepentingan dalam rangka perencanaan pembangunan daerah seperti koordinasi antara Pemerintah Kabupaten Lamandau dengan Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah dan Pemerintah Pusat, serta koordinasi antara Kecamatan di Kabupaten Lamandau termasuk Desa dalam wilayah Kabupaten Lamandau. Dalam pelayanan administratif, Sekretariat Daerah melakukan kajian, telaahan, evaluasi kebijakan, serta penyediaan data dan informasi sebagai bahan masukan dalam rangka penyusunan kebijakan pembangunan daerah dan pelayanan administratif kepada SKPD dilingkup Pemerintah Daerah.

Berdasarkan pengamatan penulis kepada aparat yang sedang melaksanakan tugas dan fungsinya serta wawancara yang dilaksanakan penulis, menunjukkan bahwa aparat dapat memahami posisinya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat. Karena sebagai pelayan ia telah menunjukkan suatu sikap yang baik terhadap pengguna jasa pelayanannya. Wawancara yang dilakukan kepada informan aparat Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau, diperoleh jawaban bahwa dalam pelayanan kepada masyarakat telah berusaha untuk bersikap baik sesuai tugas pokok dan fungsinya masing-masing serta berdasar pula pada Program dan Kegiatan yang telah ditetapkan sebelumnya dalam

Rencana Strategis dan Rencana Kerja SKPD. Demikian pula jawaban yang diperoleh dari wawancara kepada informan *stakeholders* dan masyarakat pengguna jasa Sekretariat Daerah. Informan kelompok di luar aparat Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau memberi penilaian yang baik terhadap pelayanan yang diberikan oleh aparat Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau.

Untuk melaksanakan program dan kegiatan, kualitas pelayanan tidak hanya ditentukan oleh sikap aparat yang memberikan pelayanan, tetapi secara langsung maupun tidak langsung dipengaruhi oleh capaian dan realisasi yang berkaitan dengan pelayanan. Berdasarkan hasil analisa Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau Tahun 2013 didapatkan produktivitasnya sebagai berikut :

Sasaran 1, terlaksananya kebijakan keuangan secara selektif dan profesional dengan melaksanakan tertib administrasi keuangan secara konsisten dengan tingkat capaian indikator sasaran disimpulkan bahwa pencapaian penatausahaan keuangan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau adalah sebesar 100 % dengan membandingkan target sebanyak 2 laporan dan realisasi sebanyak 66 laporan atau dapat dikategorikan "**Sangat Baik**".

Sasaran 2, terciptanya database kepegawaian yang mampu memberikan akses informasi dengan tingkat capaian indikator sasaran disimpulkan bahwa pencapaian penyampaian LAKIP Sekretariat Daerah tepat waktu, penyampaian penetapan kinerja serta program dan kegiatan Sekretariat Daerah tepat waktu, penyampaian LHKPN tepat waktu, penyampaian LHKPN tepat waktu dan penyampaian ILPPD dan LPPD tepat waktu adalah 100% dengan membandingkan target tanggal 31-03-2013 dan realisasi tanggal 31-03-2013 atau dapat dikategorikan "**Sangat Baik**".

Sasaran 3, terlaksananya mekanisme inventarisasi barang dan asset daerah dengan tingkat capaian indikator sasaran disimpulkan bahwa pencapaian manajemen pengelolaan barang milik daerah yang baik adalah 100% dengan membandingkan target sebanyak 1 laporan dan realisasi 1 laporan atau dapat dikategorikan "**Sangat Baik**".

Sasaran 4, terciptanya sistem pengarsipan dan dokumentasi dengan tingkat capaian indikator sasaran pertama disimpulkan bahwa terlaksananya inventarisasi dan identifikasi hasil pembangunan adalah 100% dengan membandingkan target sebanyak

1 laporan dan realisasi 1 laporan, kemudian indikator sasaran kedua tersedianya data dan informasi serta laporan pembangunan di sekretariat daerah sebanyak 1 laporan dan 279 buku dengan realisasi sebanyak 1 laporan dan 279 buku pula atau dapat dikategorikan **"Sangat Baik"**.

Sasaran 5, meningkatnya Sumber Daya Manusia Pemerintah Kabupaten Lamandau dengan tingkat capaian indikator sasaran pertama disimpulkan bahwa terlaksananya Pendidikan dan Pelatihan Formal adalah 90% dengan membandingkan target sebanyak 17 kali untuk 25 orang dan realisasi sebanyak 12 kali untuk 24 orang, kemudian indikator sasaran kedua terlaksananya Pelatihan Administrasi Desa untuk 91 orang dengan realisasi sebanyak 91 orang pula atau 100% dengan kategori **"Sangat Baik"**.

Sasaran 6, tersedianya sarana dan prasarana kerja yang representatif dengan tingkat capaian indikator sasaran disimpulkan bahwa terlaksananya pembangunan dan renovasi bangunan milik daerah adalah 85% dengan membandingkan target sebanyak 21 paket dan realisasi 18 paket atau dapat dikategorikan **"Baik"**.

Sasaran 7, terbentuknya unsur organisasi dan kelembagaan perangkat daerah yang ramping dan kaya fungsi dengan tingkat capaian indikator sasaran disimpulkan bahwa tersusunnya Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja dan Standar Operasional Prosedur (SOP) adalah 100% dengan membandingkan target sebanyak 2 laporan dan realisasi 2 laporan atau dapat dikategorikan **"Sangat Baik"**.

Sasaran 8, terlaksananya mekanisme dan tata kerja kelembagaan perangkat daerah dengan tingkat capaian indikator sasaran disimpulkan bahwa terbentuknya Profil Kelembagaan Daerah Kabupaten Lamandau adalah 100% dengan membandingkan target sebanyak 1 laporan dan realisasi 1 laporan atau dapat dikategorikan **"Sangat Baik"**.

Sasaran 9, terwujudnya Peraturan Daerah dan produk-produk hukum sesuai dengan kebutuhan dengan tingkat capaian indikator sasaran disimpulkan bahwa terbentuknya Terbatasnya Peraturan Daerah dan Peraturan Kepala Daerah adalah 100% dengan membandingkan target sebanyak 10 Peraturan Daerah dan 20 Peraturan Bupati dan realisasi 21 Peraturan Daerah dan 56 Peraturan Bupati atau dapat dikategorikan **"Sangat Baik"**.

Sasaran 10, meningkatkan hubungan antar lembaga Pemerintah dengan tingkat capaian indikator sasaran disimpulkan bahwa terlaksananya penerimaan Kunjungan Kerja Pejabat Negara / Departemen / Lembaga Pemerintah Non Departemen / Luar Negeri adalah 28% dengan membandingkan target sebanyak 25 pertemuan dan realisasi 7 pertemuan atau dapat dikategorikan "**Buruk**".

Sasaran 11, terlaksananya peningkatan sosial ekonomi masyarakat dengan tingkat capaian indikator sasaran pertama disimpulkan bahwa terlaksananya distribusi raskin adalah 100% dengan membandingkan target sebanyak 8 Kecamatan dan realisasi sebanyak 8 Kecamatan, kemudian indikator sasaran kedua terlaksananya pelatihan UMKM dengan target 10 UMKM dan realisasi sebanyak 9 UMKM atau 90% dengan kategori "**Sangat Baik**".

Pembahasan di atas memperlihatkan bahwa penilaian produktivitas Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau yang tertuang dalam program dan kegiatan Berdasarkan Rencana Strategis dan Rencana Kerja dibandingkan dengan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah pada Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau Tahun 2013 menunjukkan bahwa pelaksanaan seluruh program, kebijakan dan jenis kegiatan yang terinci dalam 11 sasaran kegiatan dengan bertitik tolak pada indikator kinerja *input*, *output* dan *outcome* menunjukkan hasil telah berjalan dengan sangat baik.

Penjabaran dan analisis evaluasi kinerja dalam pencapaian sasaran tersebut di atas pada Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau tahun 2013 nampak dalam capaian-capaian indikator kinerja dari sasaran melalui instrumen pertanggungjawaban secara periodik, yaitu Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). Instrumen pertanggungjawaban tersebut antara lain meliputi pengukuran, penilaian, evaluasi dan analisis kinerja, serta akuntabilitas keuangan, yang dilaporkan secara menyeluruh dan terpadu untuk memenuhi kewajiban dalam mempertanggungjawabkan keberhasilan / kegagalan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, sasaran, tujuan, serta misi dan visi organisasi.

### C. IMPLIKASI HASIL PENELITIAN

Implikasi dari temuan penelitian mencakup dua hal, yakni implikasi teoritis dan praktis. Implikasi teoritis berhubungan dengan kontribusinya bagi perkembangan teori-



teori administrasi publik dan implikasi praktis berkaitan dengan kontribusinya temuan penelitian terhadap peningkatan kinerja organisasi pemerintah khususnya Sekretariat Daerah dan Kabupaten Lamandau pada umumnya.

### 1. Implikasi Teoritis

Teori dan hasil penelitian membuktikan bahwa pengukuran kinerja pada organisasi sektor publik digunakan untuk mengetahui ketercapaian tujuan organisasi. Ditinjau dari perspektif pengendalian internal, sistem pengukuran kinerja didesain untuk memonitor implementasi rencana-rencana organisasi, menentukan kapan rencana tersebut berhasil dan bagaimana cara memperbaikinya, sistem pengukuran kinerja digunakan untuk memfokuskan perhatian pada pencapaian tujuan organisasi, mengukur dan melaporkan kinerja, serta untuk memahami bagaimana proses kinerja mempengaruhi pembelajaran organisasi.

Pengukuran kinerja merupakan pendekatan sistematis dan terintegrasi untuk memperbaiki kinerja organisasi dalam rangka mencapai tujuan strategis organisasi dan mewujudkan visi dan misinya. Sistem pengukuran kinerja bertujuan untuk memperbaiki hasil dari usaha yang dilakukan oleh pegawai sesuai dengan implementasi tugas pokok, fungsi dan uraian tugasnya. Pengukuran kinerja dilakukan sebagai sarana pembelajaran untuk perbaikan kinerja di masa yang akan datang. Penerapan sistem pengukuran kinerja dalam jangka panjang bertujuan untuk membentuk budaya berprestasi di dalam organisasi. Kinerja saat ini harus lebih baik dari kinerja sebelumnya, dan kinerja yang akan datang harus lebih baik daripada sekarang.

Melalui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yang dikemukakan oleh Bernadin *and* Russel, Mahsun dan Mardiasmo yang meliputi, responsivitas, tanggungjawab, dan produktivitas Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau dapat digunakan sebagai alat ukur yang komprehensif terhadap sejauh mana organisasi pemerintah bertanggung jawab terhadap warga negaranya.

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi dan penguat teori-teori terdahulu sebagai kajian ilmu administrasi publik yang terus berkembang sesuai dengan tuntutan publik. Dalam penelitian ini juga ada temuan bahwa indikator keberhasilan kinerja organisasi pemerintah dapat berjalan dengan efektif dan efisien karena adanya rencana strategis, rencana kerja tahunan SKPD yang sistematis, terpolanya yang selanjutnya

dievaluasi dengan capaian hasil Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). Oleh karena itu penulis berpendapat bahwa kolaborasi Sumber Daya Manusia Aparatur dalam responsivitas, tanggung jawab dan produktivitas merupakan faktor yang sangat penting dalam menunjang kesuksesan program dan kegiatan organisasi pemerintah.

## **2. Implikasi Praktis**

Kinerja organisasi pemerintah bisa diketahui hanya jika pegawai atau struktur organisasi pegawai tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Dalam konteks organisasi sektor publik, kesuksesan organisasi itu akan digunakan untuk mendapatkan legitimasi dan dukungan publik. Masyarakat akan menilai kesuksesan organisasi sektor publik melalui kemampuan organisasi dalam memberikan pelayanan publik yang relatif murah dan berkualitas atau dengan kata lain pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah diterapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi instansi pemerintah.

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi pemerintah untuk lebih meningkatkan kinerjanya dan tidak hanya pada masalah birokrasi saja, tetapi persoalan-persoalan lain yang perlu diperhatikan untuk dicarikan solusi pemecahannya.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. KESIMPULAN**

Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau, maupun faktor pendukung serta penghambat yang ditemui pada tahun 2013 dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau memiliki rata-rata hasil kerja (output) sudah sangat baik, hal ini dapat dilihat dari 11 capaian sasaran strategis, capaian indikator sasaran yaitu : Sasaran 1) Terlaksananya kebijakan keuangan secara selektif dan profesional dengan melaksanakan tertib administrasi keuangan secara konsisten sebesar 100%; Sasaran 2) Terciptanya database kepegawaian yang mampu memberikan akses informasi sebesar 100%, Sasaran 3) Terlaksananya mekanisme inventarisasi barang dan asset daerah sebesar 100%, Sasaran 4) Terciptanya sistem pengarsipan dan dokumentasi sebesar 100%, Sasaran 5) Meningkatnya Sumber Daya Manusia Pemerintah Kabupaten Lamandau sebesar 95%, Sasaran 6) Tersedianya sarana dan prasarana kerja yang representatif sebesar 85%, Sasaran 7) Terbentuknya unsur organisasi dan kelembagaan perangkat daerah yang ramping dan kaya fungsi sebesar 100%, Sasaran 8) Terlaksananya mekanisme dan tata kerja kelembagaan perangkat daerah sebesar 100%, Sasaran 9) Terwujudnya Peraturan Daerah dan produk-produk hukum sesuai dengan kebutuhan sebesar 100%, Sasaran 10) Meningkatkan hubungan antar lembaga Pemerintah hanya sebesar 28%, dan Sasaran 11) Terlaksananya peningkatan sosial ekonomi masyarakat sebesar 95%.
2. Faktor pendukung dan penghambat kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau dapat dilihat melalui indikator responsivitas, tanggungjawab dan produktivitas sebagai berikut :
  - a) Responsivitas sudah baik, dalam arti kemampuan Aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau dapat merespon melalui penggunaan

berbagai kesempatan atau media untuk menampung aspirasi dan kebutuhan masyarakat. Namun kemampuan untuk menampung aspirasi dan kebutuhan masyarakat tersebut, nampaknya masih terganjal berbagai hambatan dalam merealisasikan semua aspirasi ke dalam program dan kegiatan Sekretariat Daerah. Langkah-langkah yang ditempuh belum tampak dapat mengatasi hambatan, yang ditemui dalam mengakomodir aspirasi masyarakat ke dalam program dan kegiatan. Terlaksananya program dan kegiatan masih sangat tergantung pada anggaran yang tersedia. Oleh karena itu dapat dipahami ada kecenderungan bahwa Pegawai yang terkait kurang memiliki inovasi dan kreativitas karena dibatasi oleh anggaran. Aspek birokrasi yang berkaitan dengan kebutuhan dana nampaknya belum memberikan dukungan dan pelayanan prima. Akhirnya ada kecenderungan bahwa Pegawai selalu tergantung pada anggaran untuk pelaksanaan tugasnya, dan enggan untuk melakukan tugas dan pekerjaan yang bersifat kreatif dan mencari ide baru atau konsep baru dalam meningkatkan pelayanan birokrasi.

- b) **Responsibilitas kurang baik**, karena perilaku Aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau memperlihatkan bahwa tingkat kepatuhan dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi serta uraian tugas nampaknya masih terganjal berbagai kesulitan dalam memahami aturan yang berlaku, sehingga akan menjadi hambatan untuk merealisasikan program dan kegiatan Sekretariat Daerah. Terlaksananya program dan kegiatan masih sangat tergantung pada sarana dan prasarana. Masih kuatnya sistem birokrasi yang korup, pemberian *reward* dan *punishment* pada para Pegawai Sekretariat Daerah belum tegas dan jelas yang akan berdampak pada timbulnya banyak penyimpangan.
- c) **Produktivitas yang dicapai oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau sudah sangat baik**. Sikap aparat Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau sudah berorientasi pada pelayanan, walaupun dibatasi oleh kendala sarana dan prasarana dan Sumber Daya Manusia yang harus lebih ditingkatkan lagi dalam melaksanakan program dan kegiatannya.

## B. SARAN

Berdasarkan kesimpulan tersebut di atas, maka dalam saran ini penulis merekomendasikan beberapa hal sebagai berikut :

1. Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau dapat dipertahankan bahkan ditingkatkan lagi melalui indikator responsivitas, tanggung jawab dan produktivitas dengan mengutamakan kemampuan dan pemahaman aparatnya dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan uraian tugasnya sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku.
2. Pendidikan dan pelatihan atau kursus teknis mutlak diperlukan agar kemampuan, kesadaran, kepekaan, pengetahuan dan keterampilan aparat dapat lebih ditingkatkan sesuai dengan tugas pokok, fungsi yang diembannya. Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan responsivitas aparat sehingga mampu mengakomodir aspirasi dan kebutuhan masyarakat dalam program dan kegiatan Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau.
3. Pemberian *reward* dan *punishment* oleh Pimpinan kepada bawahan harus tegas dan jelas agar persepsi aparat terhadap organisasi menjadi lebih baik. Hal ini bertujuan untuk menghindari efek yang berdampak pada banyaknya penyimpangan.
4. Pengawasan dan pembinaan secara berjenjang oleh Pimpinan kepada bawahan haruslah subyektif, transparan dan akuntabel dengan tujuan agar menumbuhkan rasa saling percaya, saling menghormati dan saling mendukung dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi masing-masing.
5. Penempatan pejabat struktural dan fungsional pada Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau haruslah melalui proses dan mekanisme yang jelas serta sesuai prosedur, agar tercapai struktur organisasi yang ideal sehingga terciptalah organisasi pemerintah yang melayani masyarakat dalam kerangka *good governance*.
6. Aparat Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau harus mampu mengidentifikasi dan merangkul tokoh-tokoh informal yang ada di masyarakat, serta menggali peran serta seluruh masyarakat dalam mensukseskan kegiatan-kegiatan Pemerintahan yang direncanakan dalam penyusunan program dan kegiatan melalui Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang).

7. Sarana dan prasarana kerja yang rusak atau yang tidak sesuai dengan tuntutan tugas, serta ruang kerja yang kurang luas dan kurang representatif agar segera mendapat perhatian dari Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau. Hal ini untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.
8. Agar Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah dapat memberikan perhatian lebih dalam bentuk dukungan dana yang lebih besar kepada Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau untuk memenuhi kekurangan-kekurangan baik di bidang peningkatan Sumber Daya Manusia, sarana dan prasarana, maupun pelaksanaan program dan kegiatannya. Hal ini diharapkan akan mampu menciptakan dan meningkatkan produktivitas pelayanan Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau.

## DAFTAR PUSTAKA

- BPS (2013), *Program Percepatan Pembangunan Sanitasi (PPSP)*. Buku Putih Sanitasi Kabupaten Lamandau, Provinsi Kalimantan Tengah. Pokja Sanitasi Kabupaten Lamandau. Nanga Bulik.
- Dwiyanto A., (1995). *Kinerja Organisasi Publik*. Penerbit Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.
- Eko Prasajo (2010). *Pemerintahan Daerah*. Edisi 1. Penerbit Universitas Terbuka. Jakarta.
- Eric Garner. (2012). *Effective Discipline (How to Manage Discipline at Work)*. <http://bookboon.com>. (diakses dan di download tanggal 8 Maret 2014).
- Etty Setiawati (2003). *Tesis Analisis Kinerja Kantor Pemberdayaan Masyarakat (KAPERMAS) Kota Pekalongan*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- John M. Ecshols dan Hasan Shadili (2000). *Kamus Bahasa Inggris-Indonesia*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Jonathan Sarwono (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif & Kualitatif*. Edisi Pertama Penerbit : Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Kaprawi (2013). *TAPM Analisis Kinerja Pemberdayaan Masyarakat Desa*. Universitas Terbuka. Jakarta.
- Kismartini, dkk., (2012). *Analisis Kebijakan Publik*. Edisi Kesatu. Penerbit Universitas Terbuka. Jakarta.
- Kuntjojo, (2009). *Metodologi Penelitian*.
- LAN dan BPKP (2000). *Akuntabilitas dan Good Governance*. Modul Sosialisasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP). Jakarta.
- LAN dan BPKP (2000). *Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah*. Modul Sosialisasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP). Jakarta.
- LAN, (2005). *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah*. Materi-4 Bahan Pembelajaran Diklat Prajabatan I dan II.

- Levine. Charles H., Peters, B. Guy, dan Thompson, Frank J., (1990). *Public Administration, Challenges. Choices, Consequences*, Scott, Foresmen / Little, Brown Higher Education, Illinois.
- Mahmudi (2007). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. UPP STIMYPKN. Yogyakarta.
- Mardiasmo (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Meita Istianda. (2012). *Studi Mandiri*. Penerbit Universitas Terbuka. Jakarta.
- MTD Training. (2010). *Performance Management. (1st edition)*. [www.m-t-d.co.uk](http://www.m-t-d.co.uk).  
<http://bookboon.com>. (diakses dan di download tanggal 8 Maret 2014).
- Nilasari D. (2009). *Skripsi Analisis Pengukuran Kinerja Pada Dinas Pendidikan Pemerintah Kabupaten Mojokerto*. Universitas Brawijaya. Malang.
- Nugraha Q. M., (2012). *Manajemen Strategik Organisasi Publik*. Edisi-1. Penerbit Universitas Terbuka. Jakarta.
- Olaf Passenheim. (2010). *Change Management. (1st edition)*. <http://bookboon.com> (diakses dan di download tanggal 8 Maret 2014).
- Pemerintah Kabupaten Lamandau, Sekretariat Daerah. (2008). *Rencana Strategis (Resntra) Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau Tahun 2009-2013*. Nanga Bulik.
- Pemerintah Kabupaten Lamandau, Sekretariat Daerah. (2013). *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau Tahun 2012*. Nanga Bulik.
- Pemerintah Kabupaten Lamandau, Sekretariat Daerah. (2014). *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau Tahun 2013*. Nanga Bulik.
- Pemerintah Kabupaten Lamandau, Sekretariat Daerah. (2013). *Laporan Tahunan Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau Tahun 2013*. Nanga Bulik.
- Pemerintah Kabupaten Lamandau, Sekretariat Daerah. (2012). *Rencana Kerja (Renja) Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau Tahun 2013*. Nanga Bulik.
- Peraturan Daerah Kabupaten Lamandau Nomor 07 Tahun 2012 tentang Bagan Struktur Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau.



- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 29 Tahun 2010 tentang Pedoman Penyusunan Penetapan Kinerja dan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Jakarta.
- Peraturan Bupati Lamandau Nomor 49 Tahun 2013 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Uraian Tugas Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau. Nanga Bulik.
- Perry Timms. (2013). *Human Resource Management in the Future*. Book 1-Work, People and HR in 2025. <http://bookboon.com>. (diakses dan di download tanggal 8 Maret 2014).
- Prasetya Irawan, (2006). *Metodologi Penelitian Administrasi*. Edisi-1. Penerbit Universitas Terbuka, Jakarta.
- Rosita T., dkk., (2013). *Pedoman Penulisan TAPM*. Penerbit Universitas Terbuka. Jakarta.
- Russel HR Consulting. (2012). *Employer's Guide to Recruitment (How to Get The Right Man or Woman for the Job)*. <http://bookboon.com>. (diakses dan di download tanggal 8 Maret 2014).
- Saniadi K. (2008). *Tesis Analisis Kinerja Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Siagian Sondang P. (2000). *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Gunung Agung. Jakarta.
- Suciati. (2013). *Panduan Penulisan Proposal dan Tugas Akhir Program Magister (TAPM)*. Penerbit Universitas Terbuka. Jakarta.
- Sundarso, dkk., (2006). *Teori Administrasi*. Penerbit Universitas Terbuka. Edisi Pertama. Jakarta.
- Sutriyanto Hadi (2004). *Tesis Analisis Kinerja DPRD Jawa Tengah Periode 1999-2004*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Tjokroamidjojo, Bintoro, (1985). *Pengantar Administrasi Pembangunan, LP3ES*, Jakarta.
- Umar Husein (2000). *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. PT. Gramedia. Jakarta.

Wilfridus B. Elu, Agus Joko Purwanto, (2011). *Inovasi dan Perubahan Organisasi*. Penerbit Universitas Terbuka. Jakarta.

Yun Iswanto (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Universitas Terbuka. Jakarta.

Zorlu Senyucel. (2009). *Managing the Human Resource in the 21st Century*. <http://bookboon.com>. (diakses dan di download tanggal 8 Maret 2014).

# **LAMPIRAN-LAMPIRAN**

## PEDOMAN WAWANCARA

### “ANALISIS KINERJA ORGANISASI PEMERINTAH” *(Studi Implementasi Peraturan Bupati Lamandau Nomor 49 Tahun 2013 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Uraian Tugas Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau)*

#### **I. VISI DAN MISI ORGANISASI**

1. Apakah tolak ukur dan syarat utama dalam penyusunan visi dan misi organisasi?
2. Apakah anda mengetahui dan memahami visi dan misi Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau ?
3. Menurut anda, apakah semua Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau mengetahui dan memahami visi dan misi organisasinya?
4. Bagaimana prosedur penyusunan visi dan misi organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau?
5. Menurut anda, apa yang seharusnya menjadi prioritas utama visi dan misi Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau?
6. Apa saja yang menjadi hambatan pelaksanaan visi dan misi Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau?
7. Apakah program dan kegiatan yang dibuat sudah sesuai dengan visi dan misi Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau?

#### **II. RESPONSIVITAS**

8. Bagaimana cara Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau menampung aspirasi dan kebutuhan masyarakat?
9. Bagaimana cara Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau mengakomodir dan mengkoordinasikan program dan kegiatan SKPD?
10. Apakah program dan kegiatan yang dibuat oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau sudah sesuai dengan aspirasi dan kebutuhan masyarakat?
11. Apakah realisasi program dan kegiatan yang dibuat oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau sudah memenuhi aspirasi dan kebutuhan masyarakat?
12. Apa yang menjadi hambatan untuk merealisasikan program dan kegiatan yang dibuat oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau dalam rangka memenuhi aspirasi dan kebutuhan masyarakat?
13. Adakah upaya Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau untuk mengatasi hambatan-hambatan tersebut?

### **III. RESPONSIBILITAS**

14. Apakah anda mengetahui peraturan yang mengatur tugas pokok, fungsi dan uraian tugas para Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau? Jelaskan!
15. Menurut anda apakah Peraturan tersebut sudah dilaksanakan oleh para Pegawai Sekretariat Daerah sesuai dengan visi dan misi organisasinya?
16. Apa yang menjadi hambatan atau kendala dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan uraian tugas Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau?
17. Adakah upaya Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau untuk mengatasi hambatan atau kendala tersebut?

### **IV. PRODUKTIVITAS**

18. Apakah pencapaian hasil program dan kegiatan Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau sudah sesuai dengan yang direncanakan?
19. Menurut anda, apa yang menjadi hambatan dan kendala dalam pencapaian hasil program dan kegiatan Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau?
20. Apakah upaya Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau untuk mengatasi hambatan dan kendala tersebut?

## **DATA / INFORMASI**

### **DATA SCRIPT RESPONDEN**

#### **SEKRETARIS DAERAH KABUPATEN LAMANDAU**

“Perubahan-perubahan struktur dalam pelaksanaan otonomi daerah, yang salah satunya perubahan bentuk Kelembagaan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Lamandau sebagai konsekwensi dari pelaksanaan asas desentralisasi yang perlu disikapi oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau khususnya dalam merumuskan kebijakan dalam pengembangan kapasitas organisasi perangkat daerah, Pemerintahan, Hukum, dan Organisasi, Humas, Sosial, Ekonomi, Pembangunan, Umum dan Kepegawaian, Keuangan serta Perlengkapan sesuai dengan acuan untuk merumuskan regulasi. Diantaranya melalui Peraturan Daerah Kabupaten Lamandau Nomor 07 Tahun 2012 Perubahan Kedua atas Perda Kabupaten Lamandau Nomor 09 Tahun 2009 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Lamandau serta Peraturan Bupati Nomor 49 Tahun 2013 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Uraian Tugas Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau.”

Prioritas utama program dan kegiatan Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau adalah :

“Menurut saya prioritas utama adalah mendukung suksesnya pencapaian sasaran pembangunan Daerah sebagaimana yang telah ditetapkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Lamandau sesuai dengan tugas pokok dan fungsi Sekretariat Daerah”

## **KEPALA SUB BAGIAN BINA PENYUSUNAN PROGRAM**

Untuk mengetahui apa yang menjadi visi dan misi organisasinya :

“Saya kira semua Kepala Sub Bagian di sini sudah bisa memahami dan mengetahui visi dan misi Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau. Dan dengan visi dan misinya, Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau berupaya melakukan perubahan ke arah perbaikan secara berkesinambungan. Pada tingkat Sub Bagian bisa jadi belum semuanya mengetahui dan memahaminya, apalagi pada tingkat pelaksana”.

Program dan kegiatan yang sudah dilaksanakan dan kesesuaiannya dengan visi dan misi :

“Program dan kegiatan yang sudah dilaksanakan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau masih ada yang bersifat monoton dan terlalu manut terhadap sistem, sehingga sering muncul kebijakan pimpinan yang tidak perlu, yang terkadang tidak sesuai dengan situasi di lapangan, seperti terpola, tidak inovatif, tidak kritis terhadap aspirasi, terlalu dipaksakan, tetapi menurut saya program dan kegiatan tetaplah harus berjalan, istilahnya *“Show Must Go On”*. Di dalam mewujudkan visi misinya, Sekretariat Daerah tidak hanya cukup dengan beberapa program dan kegiatan yang ada, masih diperlukan jalan dan waktu yang cukup lama, perlunya komitmen dan kesadaran yang tulus penuh pengabdian. Masih diperlukan kerja keras untuk merubah perilaku aparatur yang menyimpang, diantaranya komitmen aparatur untuk melaksanakan kata dan perbuatan yang seharusnya selalu sama”

### **Responsivitas :**

“Cara Sekretariat Daerah menampung aspirasi masyarakat adalah dalam setiap program atau kegiatan yang akan dilaksanakan di Kecamatan dan Desa, perencanaannya harus melalui Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang)”

Untuk mengurangi hambatan dari segi transparansi, persepsi dan partisipasi masyarakat :

“Cara meminimalisir hambatan adalah adanya kemauan baik dari semua pihak untuk saling terbuka, kesadaran dan ketulusan dalam pengabdian kepada masyarakat, *clean* dan *good government*.”

### **Responsibilitas :**

“Ya, Seharusnya setiap Pegawai harus mengetahui peraturan, apalagi peraturan tentang tugas pokok, fungsi dan uraian tugasnya. Karena inilah dasar pertanggung jawaban kita kepada organisasi”

Untuk mengatasi hambatan dalam pelaksanaan tugas pokok, fungsi dan uraian tugas Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau :

“Cara meminimalisir hambatan adalah adanya kemauan baik dari semua pihak untuk saling terbuka, kesadaran dan ketulusan dalam pengabdian kepada masyarakat, *clean* dan *good government*.”

## ANONIM

Untuk mengetahui apa yang menjadi visi dan misi organisasinya :

**Pelaksana** menyatakan :

“Saya tidak tahu persis apa visi dan misi Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau, saya hanya pernah mendengar dan membaca sekilas saja. Dan saya kira para Pelaksana lain juga banyak yang tidak mengetahui mengenai visi dan misi Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau ini”.

Keterlibatan penyusunan visi dan misi Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau sebagai berikut :

**Kepala Sub Bagian** menyatakan :

“Visi dan misi Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau dibuat dan disesuaikan dengan visi dan misi Kepala Daerah”. Dalam penyusunannya telah ditunjuk Tim dari Pegawai di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau, selanjutnya di SK kan oleh Sekretaris Daerah. Oleh karena itu proses penyusunannya tidak banyak melibatkan pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau”.

Prioritas utama program dan kegiatan Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau adalah :

**Kepala Sub Bagian** mengatakan bahwa :

“Dalam menempatkan seorang aparatur haruslah diperhatikan kompetensinya, sehingga dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya benar-benar dapat dipertanggung jawabkan kinerjanya. Harusnya yang ditempatkan dalam suatu jabatan tertentu adalah atas dasar “*The Right Man in The Right Job* dan bukanlah atas dasar *Like and Dislike*”

### Responsivitas :

**Tokoh Masyarakat** menyatakan :

“Realisasi aspirasi dan kebutuhan masyarakat selama ini belum terpenuhi sebagaimana harapannya, dan permasalahannya pada SDM Aparatur dan ketersediaan Dana”

**Pengusaha** menyatakan :

“Realisasinya sebagian terlaksana dan sebagian lagi tidak.

**Lembaga Swadaya Masyarakat** menyatakan :

“Belum, karena sementara ini kegiatan di Sekretariat Daerah hanya diketahui oleh orang-orang tertentu saja, dan kegiatan tersebut belum tentu masyarakat tahu” ( Lembaga Swadaya Masyarakat ).

Untuk meminimalkan hambatan dalam mengakomodir pelayanan, jawaban dari pengguna layanan Sekretariat Daerah diantaranya adalah :

- a. **Kasi PMK Kecamatan Sematu Jaya** memberikan jawaban bahwa dalam pelaksanaan kegiatan dengan berpedoman pada “Skala Prioritas”.



- b. **Ketua LPSE Kabupaten Lamandau** memberikan jawaban untuk meminimalkan hambatan adalah dengan cara peningkatan profesionalisme aparat dan penyederhanaan regulasi Birokrasi.

**Responsibilitas :**

Responsibilitas Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau :

“Saya tidak mengetahui secara persis tugas saya di kantor, yang saya tahu kewajiban saya harus turun ke kantor, kemudian mengisi absen, dan selanjutnya menunggu perintah dari Pimpinan” (M, Pelaksana, 2014).

Apa saja yang menjadi hambatan atau kendala dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan uraian tugas Sekretariat Daerah :

“Menurut saya, masalahnya adalah pada sistem. Karena sebaik apapun aturan yang dibuat jika, birokrasi pelaksanaannya korup maka hal ini akan menjadi kendala utama dan akan menimbulkan banyak penyimpangan”. (Staf Sekretariat Daerah, 2014).

“Sebenarnya saya bersemangat turun ke kantor dan mengikuti kewajiban yang diterapkan, misalnya mengikuti apel pagi pukul 07.00 WIB dan apel siang pukul 15.15 WIB di halaman kantor, tetapi karena melihat banyak pegawai lain yang malas ikut apel maka saya pun ikut-ikutan malas juga”. (Staf Sekretariat Daerah, 2014).

“Yang menjadi hambatan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi kami di sini diantaranya karena penyalahgunaan peralatan kantor, misalnya komputer bukannya dipergunakan untuk bekerja, melainkan dipergunakan untuk main Games dan *Games Online* serta main Facebookan, hmm... itu nah jejaring sosial di internet”. (Staf Sekretariat Daerah, 2014).

“Menurut saya masalah yang cukup serius bagi para Pegawai adalah penempatan Pejabat yang belum sesuai dengan bidang keahliannya dan cenderung pilih-pilih kasih”. (Staf Sekretariat Daerah, 2014).

Untuk mengatasi hambatan dalam pelaksanaan tugas pokok, fungsi dan uraian tugas Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau :

“Dalam pemberian *reward* dan *punishment* kepada para Pegawai seharusnya tegas dan jelas, janganlah pandang bulu, tajam ke bawah tetapi tumpul ke atas, karena apabila hal ini terjadi tentu akan merusak tatanan birokrasi. Yang penting adalah pemberian teladan dan pembinaan dengan baik, sesuai ketentuan dan peraturan yang berlaku”.

“Dalam penempatan Pegawai khususnya bagi Pejabat Struktural haruslah melalui *Fit and Proper Test*, dan apabila perlu serta memungkinkan agar direkrut melalui Lelang Jabatan dengan kriteria dan mekanisme yang tegas dan jelas, sehingga nantinya akan tercapai pelaksanaan Tugas Pokok dan Fungsi di Sekretariat Daerah yang maksimal” (T. A., 2014).

## **KEPALA BAGIAN ADMINISTRASI PEMBANGUNAN**

Prioritas utama program dan kegiatan Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau :

“Prioritas utama adalah dalam penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan serta pelayanan administrasi kepada seluruh perangkat daerah haruslah didukung oleh kualitas dan kuantitas aparatur serta dana yang memadai”

### **Responsivitas :**

“Kemampuan Sekretariat Daerah untuk mengetahui kebutuhan masyarakat sangat baik, tetapi tingkat kemampuan untuk memenuhi kebutuhan dan aspirasi masyarakat masih belumlah maksimal”

## **KEPALA SUB BAGIAN PEREKONOMIAN**

Program dan kegiatan yang sudah dilaksanakan dan kesesuaiannya dengan visi dan misi :

“Program dan kegiatan di Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau berjalan cukup baik. Pelaksanaannya sudah berdasarkan Rencana Strategis dan Rencana Kerja Tahun Anggaran 2013 dan di lapangan dirasakan oleh masyarakat sebagai hal yang positif untuk menunjang keuangan dan perekonomian”.

### **Responsibilitas :**

Kesesuaian pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dengan visi dan misi Sekretariat Daerah, Kepala Sub Bagian Perekonomian menjawab bahwa para bawahannya mengetahui tugasnya karena sudah diberi tahu.

## **KEPALA SUB BAGIAN PEMBUKUAN**

Program dan kegiatan yang sudah dilaksanakan dan kesesuaiannya dengan visi dan misi :

“Program dan kegiatan yang sudah dilaksanakan oleh Sekretariat Daerah Tahun Anggaran 2013 rata-rata sudah berjalan dengan baik dan dapat meningkatkan penyerapan anggaran yang signifikan setiap Triwulannya, hal ini tentu saja akan berpengaruh terhadap capaian kinerja Sekretariat Daerah. Pelaksanaan program dan kegiatan tersebut bertujuan untuk mewujudkan visi dan misi, walau belum terlaksana dengan maksimal tetapi sudah pasti akan menuju ke arah tercapainya visi dan misi”.

### **Responsivitas :**

Upaya untuk mengatasi hambatan yang ditemui dalam merealisasikan aspirasi dan kebutuhan masyarakat :

“Agar dana kegiatan Sekretariat Daerah ditambah, dan penggunaan dana haruslah berpedoman pada skala prioritas”

## **KEPALA SUB BAGIAN PENGENDALIAN PEMBANGUNAN**

Program dan kegiatan yang sudah dilaksanakan dan kesesuaiannya dengan visi dan misi :

“Program dan kegiatan yang dilaksanakan oleh Sekretariat Daerah, saya rasa masih belum terlaksana seluruhnya, hal ini disebabkan sarana dan prasarana yang masih kurang, disamping hal tersebut untuk lebih memaksimalkan terlaksananya tugas pokok dan fungsi haruslah ada dukungan dari atasan serta bawahan”.

### **Responsivitas :**

“Cara Sekretariat Daerah menampung aspirasi masyarakat yaitu melalui pelaksanaan sosialisasi program dan kegiatan, melalui penyuluhan, pembinaan, Monitoring dan evaluasi kegiatan-kegiatan pembangunan”

### **Responsibilitas :**

Kesesuaian pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dengan visi dan misi Sekretariat Daerah, menjawab “sudah sesuai, hanya masih perlu selalu diingatkan kembali”.

Apa saja hambatan atau kendala dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan uraian tugas Sekretariat Daerah :

“Sarana dan prasarana yang masih kurang, disamping hal tersebut untuk lebih memaksimalkan terlaksananya tugas pokok dan fungsi haruslah ada dukungan dari atasan serta bawahan”.

## **KEPALA SUB BAGIAN PEMBERITAAN, PUBLIKASI DAN DATA DOKUMEN**

### **Responsivitas :**

“Aspirasi masyarakat ditampung melalui SMS Center, surat-surat, e-mail (surat elektronik) dan terkadang langsung disampaikan kepada kami pada saat meliput suatu event atau momen yang dilaksanakan di Desa, Kecamatan maupun di Kabupaten”

## **KEPALA SUB BAGIAN BINA SOSIAL DAN KEMASYARAKATAN**

### **Responsivitas :**

“Untuk menampung aspirasi masyarakat antara lain melalui kunjungan kerja dan menghadiri acara ataupun kegiatan yang diselenggarakan oleh masyarakat”

## **KEPALA BAGIAN ORGANISASI**

### **Responsivitas :**

“Realisasi kebutuhan dan aspirasi masyarakat belum sepenuhnya terpenuhi karena banyak faktor penyebab seperti ketersediaan dana, tenaga dan waktu serta haruslah didukung oleh SDM aparatur yang kompeten”

### **Hambatan Responsivitas :**

“Hambatan dalam mengakomodir aspirasi dan kebutuhan masyarakat yang berhubungan dengan tugas pokok, fungsi dan uraian tugas Sekretariat Daerah adalah masih minimnya tingkat persepsi dan partisipasi masyarakat dalam kegiatan Pemerintah Daerah.”



## **KEPALA BAGIAN ADMINISTRASI KESEJAHTERAAN RAKYAT DAN KEMASYARAKATAN**

### **Responsivitas :**

“Realisasi, banyak tidak terealisasi karena semua program dan kegiatan masih sangat tergantung pada dana pemerintah, menyikapinya dengan usulan tetapi tidak terakomodir oleh Pemerintah Daerah disebabkan mendahulukan program dan kegiatan yang lebih prioritas dan solusinya dengan menunggu pada penganggaran pada Tahun Anggaran berikutnya”

## **KEPALA SUB BAGIAN PEMERINTAHAN UMUM**

### **Responsivitas :**

Hambatan adalah :

“Minimnya penunjang dana untuk merealisasikan aspirasi dan kebutuhan masyarakat dan SDM Aparatur yang kompeten”.

## **KEPALA BAGIAN ADMINISTRASI PEMERINTAHAN**

### **Responsivitas :**

“Tingkat realisasi kebutuhan dan aspirasi masyarakat sudah cukup bagus, misalnya pelaksanaan pembangunan desa melalui Program Alokasi Dana Desa (ADD) walau belum keseluruhannya tercapai seperti yang diharapkan”

### **Hambatan :**

“Hambatan dalam mengakomodir aspirasi dan kebutuhan masyarakat adalah belum semua media dialog tersedia dan terbuka secara optimal, belum terbukanya menerima aspirasi / transparansi sektoral dan sebagainya.”

**KEPALA BAGIAN ADMINISTRASI PEREKONOMIAN DAN SUMBER  
DAYA ALAM**

**Responsivitas :**

Hambatan :

“Hambatan dalam mengakomodir aspirasi dan kebutuhan masyarakat adalah : masih lemahnya fungsi Birokrasi Eksekutif dan Legislatif, serta masih minimnya PAD Kabupaten Lamandau”.

## **KEPALA SUB BAGIAN PENGADAAN BARANG DAN JASA**

Untuk mengurangi hambatan birokrasi :

“Meningkatkan koordinasi dengan Satuan Kerja Perangkat Daerah terkait dan DPRD Kabupaten Lamandau.”

## **KEPALA SUB BAGIAN PENGKAJIAN, ANALISIS DAN PELAPORAN**

Untuk mengurangi hambatan birokrasi :

“Sosialisasi kepada masyarakat tentang program dan kegiatan Sekretariat Daerah, berkoordinasi dengan Instansi Vertikal terkait.”

### **Responsibilitas :**

Kesesuaian pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dengan visi dan misi Sekretariat Daerah, Kepala Sub Bagian Pengkajian dan Analisis Pelaporan menjawab “sudah sesuai, dan masih dalam batas-batas kewajaran”.

## **KEPALA SUB BAGIAN PENDAYAGUNAAN APARATUR DAN KEPEGAWAIAN**

Untuk mengurangi hambatan dari segi transparansi, persepsi dan partisipasi masyarakat :

“Mengadakan dan mengikuti pendidikan dan pelatihan kepada PNS, selanjutnya mereka inilah yang akan menjadi mentor bagi pelatihan keterampilan dan penyuluhan sesuai dengan situasi dan kondisi di masyarakat”.

Untuk mengurangi hambatan sumber daya waktu, tenaga dan SDM Aparatur yang kompeten :

“Cara meminimalisir hambatan adalah dengan memberikan pembelajaran kepada masyarakat serta meningkatkan kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur.”

### **Responsibilitas :**

“Ya, sepengetahuan saya, setiap Pegawai di Kantor ini secara tertulis telah diberikan uraian tugasnya dan ditandatangani oleh atasan langsungnya, hal ini mengacu kepada Peraturan Bupati Nomor 49 Tahun 2013 dan jika ada revisi aturan, maka uraian tugas para Pegawai pun disesuaikan. Salah satu tujuan pemberian uraian tugas adalah agar para Pegawai mengetahui tugas pokok, fungsi dan beban tugasnya masing-masing”

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN NASIONAL  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA**

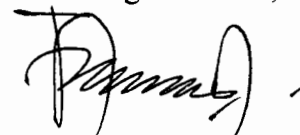
Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe Ciputat 15418  
Telp. 021.7415050, Fax. 021.7415588

**BIODATA**

Nama : **TUWAN AUGUSTRIA, SP**  
N I M : 018 788 142  
Tempat dan Tanggal Lahir : Mengkatip, 08 Agustus 1975  
Registrasi Pertama : 2012.02  
Riwayat Pendidikan : 1. SDN Putri Palangka Raya, 1987;  
2. SMPN – 2 Palangka Raya, 1990;  
3. SMAN – 3 Palangka Raya, 1993;  
4. D-I Praktisi Komputer Palangka Raya, 2000;  
5. Universitas Palangka Raya (UNPAR),  
Program Studi Sosial Ekonomi Pertanian, 1999.  
Riwayat Pekerjaan : 1. Honorer, 1999-2006;  
2. 2007, CPNSD di Kabupaten Lamandau;  
3. 2009 s/d sekarang, PNSD di Kabupaten  
Lamandau.  
Alamat Tetap : Jl. Pulai No.099 RT.XIB Trans Lokal, Nanga  
Bulik Kecamatan Bulik Kabupaten Lamandau  
Provinsi Kalimantan Tengah 74662.  
Telp. / HP : 0853 4901 4441  
e-mail : [tuwan.augt@gmail.com](mailto:tuwan.augt@gmail.com)

Nanga Bulik, September 2014

Yang Membuat,



**TUWA N AUGUSTRIA, SP**  
NIM. 018 788 142





**SURAT IZIN PENELITIAN**

Nomor : 800.2/77 / III / KSB /2014

Membaca : Surat Ketua Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Nomor : 315/UN 31 .45/LL/ 2014 Tanggal 10 Maret 2014.

Perihal : **Izin Penelitian**

Mengingat :

1. Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 9 Tahun 1993, Tentang Pedoman Pendataan Sumber dan Potensi Pembangunan Tanggal 9 November 1983.
2. Surat Menteri Dalam Negeri No. 050.I / 635 / Bangda Tanggal 10 Mei 1982 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Penelitian Sumber dan Potensi Daerah.
3. Keputusan Gubernur Kalimantan Tengah No. 42 Tahun 2002 Tanggal 25 Februari 2002 Tentang Tata Cara Pemberian Izin Penelitian / Pendataan bagi setiap Instansi Pemerintah maupun Non Pemerintah.

Memberikan izin kepada : **TUWAN AUGUTRIA**  
NIM. 018 788 142

Akan melaksanakan : **Pengumpulan dan pengolahan data penelitian dengan judul "Analisis Kinerja Organisasi Pemeintah (Studi Implementasi Peraturan Bupati Lamandau nomor 49 Tahun 2013 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Uraian Tugas Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau) "**.

Lokasi : **Sekretariat Daerah Kabupaten Lamandau.**

Dengan ketentuan sebagai berikut :

- a. Setibanya Penelitian di tempat / lokasi penelitian harus melaporkan diri kepada Pejabat yang berwenang setempat.
- b. Hasil Penelitian ini supaya disampaikan kepada :
  1. Kepala Badan KesbangPol Kabupaten Lamandau sebanyak 1 ( satu ) eksemplar;
  2. Bupati Lamandau sebanyak 1 ( satu ) eksemplar, sebagai laporan.
- c. Surat Izin Penelitian ini agar tidak disalahgunakan untuk tujuan tertentu yang dapat mengganggu Kestabilan Pemerintah, tetapi hanya digunakan untuk keperluan ilmiah.
- d. Surat Izin ini dapat dibatalkan sewaktu – waktu apabila penelitian tidak memenuhi ketentuan- ketentuan pada butir a, b dan c tersebut diatas.
- e. Surat Izin Penelitian ini berlaku sejak diterbitkan dan berakhir pada tanggal 30 April 2014.

Demikian Surat Izin Penelitian ini diberikan agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Dikeluarkan di : Nanga Bulik  
Pada Tanggal : 25 Maret 2014



Tembusan disampaikan Kepada Yth :

1. Bupati Lamandau (sebagai laporan).
2. Kepala Dinas PPKAD Kab. Lamandau di Nanga Bulik
3. Kepala Bappeda Kab. Lamandau di Nanga Bulik